

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

ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ИҚТИСОДИЁТ УНИВЕРСИТЕТИ

ОЛИЙ ТАЪЛИМНИНГ

5340400 – “Халқаро Бизнес” йўналиши талабалари учун

“БИЗНЕС СТРАТЕГИЯСИ”

фанидан

МАЪРУЗАЛАР МАТНИ

Тошкент- 2005

«ТАВСИЯ ЭТИЛГАН»
 «Халқаро бизнес» кафедраси
 мажлисида муҳокама қилинган
 ва тавсия этилган
 Кафедра мудири _____ доц. Турсунов Р.Т.
 (кафедра мажлисининг _____ - сонли баённомаси,
 «_____» _____ 2005 йил

Такризчилар:

1. Джалалова И.А., и.ф.н. – ТДИУ «Халқаро бизнес» кафедраси доценти

«Бизнес стратегияси» фани (Маърузалар матни)

Мазкур маъруза матни стратегик бошқариш назарияси, Майкл Портернинг кенгайтирилган концепцияси, стратегик режалаширишнинг мазмуни, ўсиш темпи ва бозордаги улушнинг таққосланмаси: BCG модели, кўркамлилиқ ва рақобатбардошлиқ таққосланмаси: McKinsey модели, тармоқнинг кўркамлилиқ ва рақобатбардошлиқ таққосланмаси: Shell / DPM модели, бозор эволюциясининг таҳлили: Hofer/Schebdell, тармоқ ҳаёт циклининг таҳлили: ADL/LC модели, бизнеснинг стратегик ҳолатларини аниқлаш каби маърузаларни ўз ичига олган.

Тузувчи:

© Ибрагимов З.З., «Халқаро бизнес» кафедраси катта ўқитувчиси

МУНДАРИЖА:

Кириш

Мавзу 1. Стратегик режалаштиришнинг методологик асослари

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

Мавзу 2. М.Портернинг кенгайтирилган концепцияси

- 2.1. Рақобат устунлиги тушунчаси. Бешта рақобат кучлари
- 2.2. Рақиблар ва тўсиқлар хавф хатари
- 2.3. Ривожланишнинг базавий стратегиялари

Мавзу 3. Стратегик режалаштиришнинг мазмуни.

- 3.1 Стратегия ва стратегик режалаштириш тушунчаси ва мазмуни
- 3.2 Стратегик режалаштиришнинг бизнес миқийсидаги мазмуни
- 3.3 Бизнес ғоя миссия урнида

Мавзу 4. Бизнес-ғоя таҳлилининг 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.

Мавзу 5. Ўсиш суръатини ва бозор улушини кийслаштириш: BCG модели

- 5.1. BCG модели тарихи ва тузилмаси
- 5.2. Моделнинг кучли ва заиф томонлари
- 5.3. BCG моделининг камчилиги

Мавзу 6. Бозор кўркамлилиги ва рақобатбардошлилиги кийсланмаси: GE\Mc Kinsey модели

- 6.1. GE\Mc Kinsey модели тузилмасининг тарихи.
- 6.2. Моделнинг кучли ва заиф томонлари.
- 6.3. Тузилмадаги асосий ҳолатлар.

Мавзу 7. Тармоқ кўркамлиги ва рақобатбардошлик таққосланиши: Shell\DPM модели

- 7.1. Shell\DPM моделининг тарихи ва тузилмаси.
- 7.2. Shell\DPM моделида асосий ҳолатлар.
- 7.3. Shell\DPM моделининг кучли ва кучсиз томонлари.

Мавзу 8. Бозор эволюцияси таҳлили: Hofer/Schendel модели

- 8.1. Hofer/Schendel моделининг тузилмаси ва мазмуни
- 8.2. Hofer/Schendel моделининг асосий стратегиялари
- 8.3. Hofer/Schendel моделининг кучли ва заиф томонлари

Мавзу 9. Тармоқ ҳаёт циклининг таҳлили: ADL/LC модели

- 9.1. ADL/LC моделининг тузулмаси ва тарихи
- 9.2. Матрицадаги ҳолатларнинг тавсифи
- 9.3. ADL/LC моделининг кучли ва заиф томонлари

Мавзу 10. Бизнеснинг стратегик ҳолатларини аниқлаш.

- 10.1. Стратегик шароитлар: макро, микро, тармоқлараро ва бозордаги шароитлар
- 10.2. Стратегик ҳолатларнинг координаталари
- 10.3. Стратегик шароитларнинг аудити

ИЛОВА

- *Адабиётлар шарҳи*
- *Педагогик технология*
- *Ахборот технология*
- *Интернет сайтлари*
- *Малакавий битирув иши ва магистрлик диссертацияларнинг янги мавзулари*
- *Янги адабиётлар руйхати*

Кириш

Рақобат ва информацион технологияларнинг ривожланиши, бизнеснинг глобаллашуви ва бошқа омилларнинг таъсири натижасида бизнес соҳасида юз бераётган жуда кескин ўзгаришлар стратегик режалаштириш ва бошқариш ролига алоҳида аҳамият билан қараш лозимлигини тақозо этмоқда.

Стратегик бошқариш жараёнини шартли равишда учта фазага ажратиш мумкин: стратегик режалаштириш, стратегик ташкиллаштириш, назарий назорат ва тартибга солиш фазаларидир. Бу фазаларнинг ҳар бирида нисбатан мустақил бўлган бошқариш масалалари ечилади.

Стратегик режалаштириш – бу стратегик ҳолатларнинг таҳлили орқали корхонанинг стратегиясини аниқлаб олиш жараёнидир. Бундан ташқари стратегик режалаштириш корхонанинг рақобат устунликларига эришиш, сақлаб қолиш ҳамда ривожланишига кўмаклашувчи ташқи ва ички омиллар ва фаолиятларнинг таҳлил қилиб чиқишни ҳам назарда тутди. Стратегик ташкиллаштириш корхонани танлаб олган стратегиясига энг самарали ва тўла ҳолда мослашуви жараёнига айтилади.

Стратегик назорат ва тартибга солиш – корхонани амалдаги эришган ҳолатини баҳолаш ва таҳлили асосида корхона ўз олдига қўйган стратегияга тўла эришиш ҳамда келажакдаги ташкилий тузилмасини ишлаб чиқиб қўллаш жараёнини кўзда тутди.

Стратегик режалаштириш ва бошқариш назарияси ва амалиёти студентларга келажакда тадбиркорлар сифатида бозор шароитида самарали ишлаш имкониятини беради.

Мавзу 1. Стратегик режалаштиришнинг методологик асослари

- 1.4. Стратегия, миссия, SMART, ва ташкилот салоҳияти каби тушунчаларнинг мазмуни.
- 1.5. Стратегик бошқарув моделлари.
- 1.6. Стратегия турларининг киёсий характеристикаси.

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

Замонавий бизнеснинг ҳозирги оғир шароитида ҳар қандай бошқарувчи шахс учун, ўзи бошқараётган компаниянинг тақдири у ёки бу даражада ўзига боғлиқ бўлгани ҳолда, энг дахшатли ҳол, “тезроқ бирон манзилга етиб олиш учун, қайси тарафга юришини мутлақо аҳамияти йўқ» бўлган эртақ қаҳрамони Алиса ўрнида бўлиб қолишдир. Барчага аён қонуниятга биноан, агар бошдан оқ қаерга кетаётганимизни тасаввур қилмасак, шубҳасиз боришимиз лозим бўлмаган жойдан чиқишимиз аниқ..

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

Стратегик бошқарув жараёнини шартли равишда уч турга ажратиш мумкин: стратегик режалаштириш, стратегик ташкиллаштириш, стратегик назорат ва тартибга солиш бошқарувидир. Бу турларнинг ҳар бирида нисбатан алоҳида-алоҳида масалалар ҳал қилинади.

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 капитализациялаш ва унинг ёрдамида заиф жихатларни бартараф этиши керак. Аммо, тегишли таҳлил ўтказишда фойдаланиш мумкин бўлган аналитик қурол, ҳали ҳамон жиддий ривожланишга муҳтож”.

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 ташкил этиш кўпинча бутун стратегик бошқарув жараёнини энг қийин бўғини ҳисобланади, чунки бу ҳар бир кишидан ўзига талабчанликни тақозо қилади. Буни самарали амалга ошириш менежердан ишчиларни тўғри рағбатлантиришига боғлиқ, 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 элементлар 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 атрофига муносабати характериға кўра бошқарувнинг уч модели (ёки тури) мавжуд: маъмурий (административ), ситуацион ва стратегик. Агар бу бошқарув турларининг мазмунини изоҳласак, у ҳолда административ ва директив, ситуацион ва реактив, стратегик ва проактив бошқарувлар орасига тенглик ишорасини кўйиш 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. Корхонанинг ижро органи ва уни ўраб турган олам билан ўртасида административ тизим тўсиғи мавжуд.

Воқеа-ҳодисалар ўзгаришига муносабат билдириш ситуацион бошқарув фалсафаси каби, тижорий –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 бутунга бирлаштиради.
- Стратегия ташкилотнинг барча асосий жихатларини қамраб олади.
- Стратегия- бу ташкилотнинг узок 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 махсулотларимиз, функциямиз, бозоримиз қандай?*
 - ❖ *Қўйилган мақсадларга эришиш учун нималар қилишимиз лозим?*
- Стратегия- бу ташкилотнинг кучли ва заиф томонларининг тахлили, 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 бўлиб, саркардалик илми ёки санъати маъносини ифодалайди. Қадимги Юнонистонда харбий 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 музокарага киришишга катта аҳамият беришган.

Хозирда стратегия тушунчасининг замонавий таърифи қадимий маъносига яқин келсада, алоҳида жихатлари таҳлил қилинганда улар орасида тафовут фарқланади. Масалан, Квин фикрига кўра стратегия қуйидагича бўлиши лозим.:

- 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.

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

- стратегия- **режа** фаолияти;

стратегия –тўсик, 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- истиқбол, яъни интилиш лозим бўлган ҳолатни кўра олиш.

Стратегия тушунчаси маълум сабабларга кўра стратегик бошқарув назариясида марказий ҳисобланади, лекин шу билан бирга ягона ҳам эмас. Замонавий дунёда 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, генерал директор, бошқарув раиси, канцлер, декан ёки оддий тадбиркор.

Бошқа барча инсонлар сингари, стратеглар ўз иштиёқлари, устунликлар тизими, этик меъёрлари, даромадлилиги, шунингдек бошқарув услуги жихатлари 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”. 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 шаклини, маълум бизнесни бошқа унга ўхшаш корхоналардан фарқини осонгина кўрсатади. Бошқаларнинг фикрига кўра корхона миссияси унинг барча ишлаб чиқариш тизими тамойиллари таърифига кўра аниқланади.

Бизнинг фикримизча, ташкилот миссияси аналитик таҳлил қилинаётганда, уни бизнеснинг қайси сахнасида ўйнаётган ролига кўра қабул қилинади. Бунда бизнес сахнаси тармоқлар параметри, бозор ва бизнес макро мухити 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 макромухитда турғунликни таъминлайди, ташқи омиллар салбий таъсирини нейтраллигини таъминлайди.

Компаниянинг мақсад мослашуви компаниянинг ўз миссиясига эришиш учун амалга ошувчи узоқ 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 олдида, унинг ташкилий тузилмаларига, шунингдек аниқ ижрочилар олдида 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 изхор эта олиши, хатто биринчи навбатда мақсадга эришилганда, натижа қандай бўлишини назарда тутиб субъектив кутиш.
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)

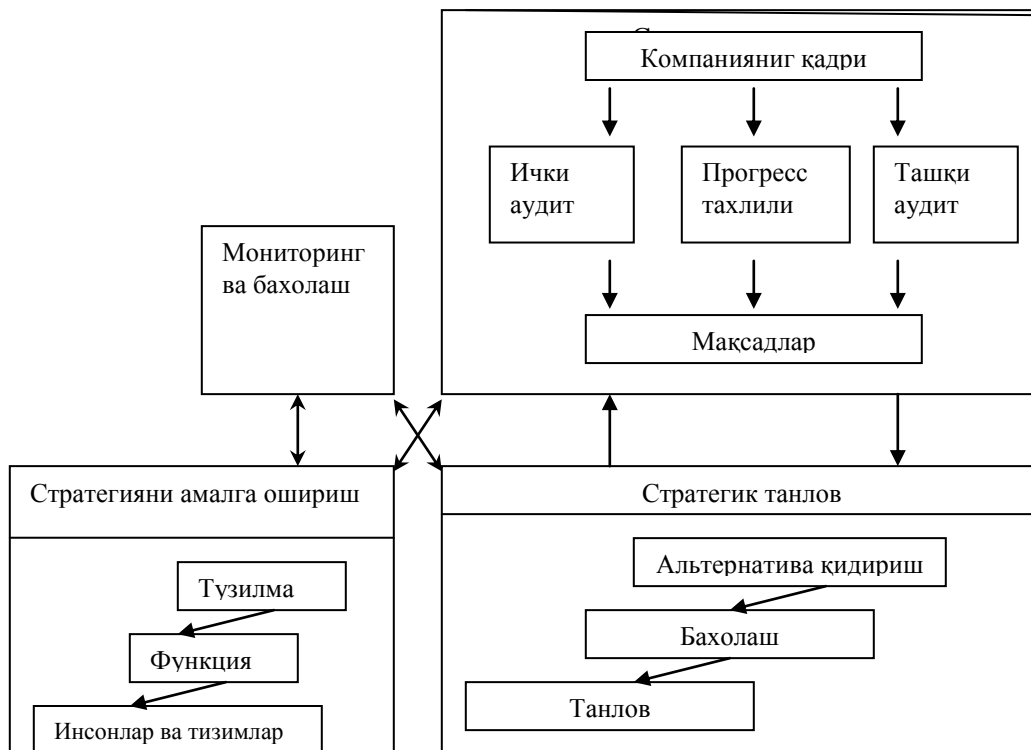
Стратегик режалаштириш босқичида рақобатбардошлик устунликлари капитализацияси ва ривожланиши, сақлаб қолиши ва эришишга олиб келувчи ташқи ва ички омиллар изланувчанлиги, стратегик ҳолат таҳлили, унинг миссиясини аниқлаш орқали корпорация стратегияси аниқланади.

Стратегик ташкиллаштириш босқичида барча ресурсларни бир жойга келтириш ва корхона ичидаги муносабатлари, барча мақсад, вазифа ва танланган стратегияга мос равишда ишчилар маъсуллигини амалга оширилади. Айни 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 “руҳи” ҳисобланади. “Рухсиз” бизнес бўлиши мумкин эмас.

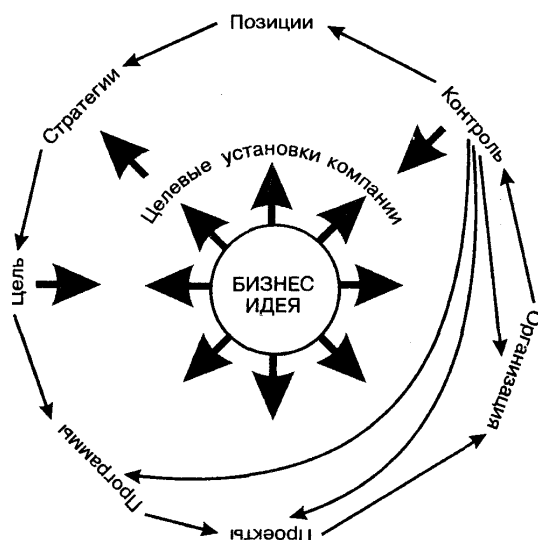
Бизнес-ғоя асосида ташкилотнинг мақсадлари юзага келади, яъни пировард натижада ўз фаолиятдан эришмоқчи бўлган натижа пайдо бўлади.



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

Сўнгра ташкилотнинг муддатдаги ўз бизнесининг стратегик бўшлиғини қаердалиги ва шунингдек мақсадининг мослашуvidан 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 куйи табақаларида турган ташкилотларнинг стратегик режалаштириш ва ташкиллаштириш жараёни амалга оширилади (2 расм).



Рисм 1.1 Стратегик бошқарув модели

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

Одатда моноишлаб чиқарувчи, яъни фақат биргина фаолият тури олиб боровчи корхоналар кам учрайди. Бир корхона аслида унга даромад келтирувчи ёки бошқа фоида келтирувчи бир қанча фаолият турлари билан шуғулланадилар, яъни бизнес портфелига эга бўладилар. Бизнеснинг хар бир тури учун маълум бизнес стратегияси белгиланади.

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

Корхона *корпоратив* даражада, қоидага кўра, маълум хисобдаги махсуслашган бизнес бўлинмаларга эга бўлиб, кўптармоқли, кўпмахсулотли, кўпбозорли ташкилот сифатида намоён бўлади. Алохида олинган бозорларда корпорацияларни ўзлари рақобатлашмай, уларнинг мос бизнес-бўлинмалари рақобатлашади. Шунинг учун корхонанинг корпорация сифатида кўрилганда уни аниқ рақобатчиларини кўрсатиш мумкин эмас. Айни шу сабабдан корпоратив стратегиялар, уларни қуйидагиларда намоён бўладиган глобал рақобатли афзалликларга йўналишига қараб фарқлаў 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 қўйилмалардан 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. Бунга эришиш жуда мушкул, чунки товарнинг юқори истеъмол кўрсаткичини таъминлашга мўлжалланган алоҳида сифат кўрсаткичи, одатда катта харажатлар билан боғлиқ ва товарнинг қимматлашишига олиб келади. Лекин бунга ишлаб чиқаришнинг янги технологияларини жалб қилиш асосида эришилса, у ҳолда рақобат устунлигига эришиш мумкин.

У ҳолда, корхонанинг корпоратив мақсадларига қандай эришиш ва умуман бунга эришиш мумкин бўлса, биринчи ва асосий навбатда корхона қандай бизнес билан шуғулланиши ва ўз бизнесининг хар бирига қандай ривожланиши стратегияга боғлиқ.

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

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

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

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

бошкалар – буларнинг 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 соҳа	Корхона бир бутунлик сифатида	Корхона бизнесининг стратегик соҳалари	Корхона ички ташкил этилиши ва жараёнлар
Стратегик ресурслар	Капитал	Ички салоҳият	Тизим
Критериялар	Капитал самарадорлиги	Стратегик ҳолатлар	Даромадлилиги

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 кўринмасда, лекин аслида ўзига катта аҳамият қаратишлигини тақозо этади.

Энг кўп тарқалган хато бу бизнес доирасини анаънавий соҳа тушунчаси билан аралаштириш ҳисобланади. Корхона ўз бизнесини машинасозлик ёки кимё саноатида ёки нефтни қайта ишлаш ва шу каби соҳаларда олиб бормоқда деб ҳисоблаш, стратегик режалаштириш нуқтаи назаридан қўпол хато саналади. Корхона бизнеси доирасини аниқлашда қуйидаги 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 алоҳида миссияни шакллантириш имкони ҳисобланади.

Ташқи бозор

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

Истеъмолчилар фарқли доираси.

Бу кўрсаткич айна корхона бизнеси натижаси мўлжалланган мижозларни унинг бошқа фаолияти мижозларидан фарқлашни кўрсатади. Масалан шуни таъкидлаш мумкинки корхонанинг энергетик асбоб таъмирлашидаги мижозлари унинг ишлаб чиқараётган автомобиллари мижозларидан фарқли. Бундаги фарқни тўғри тушуниш лозим. Бу мижозни хоҳ юридик хоҳ жисмоний шахс бўлсин бир вақтнинг ўзида ҳам энергетик асбоб таъмири ҳам автомобил мижози 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, хавф хатар атроф мухитдан келиб чиқади.

Нархнинг алохида боғлиқлиги

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

Махсулот ўрнини босиш

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 холларда бир бирини такрорлаши ва хатто қамраб олиши ҳам мумкин, лекин бу кўрсаткичлар барчаси бизнес доирасини аниқлашда мухим.

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 мукин 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 хал 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 тахлили 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 тахлили 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, стратегиик ташкиллаштириш, стратегик назорат ва тартибга солиш, стратегик бошқарув модели, бизнес доира, стратегик автономлик, ташқи бозор, мижоз доираси, рақобатчилар, нарх қўйиш кетма кетлиги, махсулот ўринини босувчанлиги, ҳақиқий даромад.

Назорат ва мулохаза 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?

Таклиф этилаётган адабиётлар рўйхати

Асосий адабиётлар

1. Каримов И.А “Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўлида” Т.Ўзбекистон,1995 й.
2. Каримов И.А «Ўзбекистон XXI аср бўсағасида» Т.Ўзбекистон 1997 й.
3. Каримов И.А «Ўзбекистон XXI асрга интилмоқда”: Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисидаги биринчи чақириқ 14 апрел 1999 йилдаги маърузаси. Т.Ўзбекистон 1999 й.
4. Каримов И.А Иқтисодиётнинг либераллашуви- тараққиёт асоси. Вазирлар маҳкамасининг 2000 йил 1- ярми якунларга бағишланган мажлисидаги маърузаси.Халқ сўзи газетаси 22июл 2000 йилдаги сони
5. В.С. Ефремов "Стратегия бизнеса" М: Финпресс, 1998й.

6. А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. "Стратегический менеджмент". М.: Банки и биржи, 2001й.
7. Ансофф И. "Стратегическое управление" М: "Экономика", 1995й.
8. Основы предпринимательской деятельности: экономическая теория, маркетинг, финансовый менеджмент. Под ред. В.М. Власовой. -М: Финансы и статистика, 1997й.

Қўшимча адабиётлар рўйхати

9. Арнольд Вайсман "Стратегия маркетинга": 10 шагов к успеху. Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха. М.: Финансы, 1995 й.
10. Henry Mintzberg, James & contexts. Prentice-Hall International, Inc. 1992.
11. Дэниелс Д.Д., Радеба Л.Х. Международный бизнес: Внешняя среда и деловые операции. М.: Дело ЛТД, 1994й.
12. Куранбаева Ф., Пугач И. и др. Малый и средний бизнес Узбекистане: современное состояние, проблемы и перспективы. Журнал Рынок, деньги, кредит, № 3-4 2000й.
13. Тухлиев Н., Таксанов А. Ўзбекистон миллий иқтисодий модели. - Т.: Укитувчи, 2000й.
14. Ф. Котлер. Маркетинг менеджмент. -М.: прогресс, 1999й

Мавзу 2. М Портернинг кенгайтирилган концепцияси

- 2.1. Рақобат устунликларининг тушунчаси
- 2.2. Рақиблар ва тўсиқлар хавф-хатари
- 2.3. Ривожланишнинг базавий стратегиялари

2.1. Рақобат устунликларининг тушунчаси. Бешта рақобат кучлари

Махсулот бозорининг ёқимлилиги баҳоси ва базавий бозор сегментининг баҳоси аниқлангандан сўнг, ҳар бир махсулот бозорида мавжуд бўлган рақобатли устунлик даражасига баҳо бериш мақсадида рақобатлилиги 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 эгалик қилиб турган ёқимлилиги даражасига ўзгартиришлар киритиш имкониятига эга бўлади.

Рақобатли 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 қўшимча хизматларда ҳам намоён бўлишлари мумкин.

Рақобатли 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 курсатаётган тармоқнинг тузилмаси ҳақидаги тасаввурга эга бўлиш талаб этилади. Рақобат устунликларни аниқлашдаги асосий йўналишлари 3-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 мавжудлилик 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, маҳсулотни 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

Рақобатли устунликлар тармоқнинг, махсулотнинг ва бозорнинг махсуллашувидан келиб чиқиб хар 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 таннархи), махсулот дифференциацияси, фокуслаштириш (концентрациялаштириш), 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 ўрта йўналишларни М.Портер, уларнинг универсал қўлланилишини ҳисобга олиб, базавий 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 омиллар ҳал этиши лозим бўлади:

- Корхона ишлаб чиқариши кўзда тутилган махсулот ассортиментининг кўлами ҳамда салоҳиятли истеъмолчиларнинг турлари;
- Махсулотни тақсимлаштиришда режалаштирилган каналларни аниқлаш;
- Ўз махсулотини сотиш учун кузланган маълум ҳудуд ҳамда рақобат қилиши кўзланган бир қатор кўшма 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 кўламини эгаллаш етакчи стратегиясига айтилади ёки бошқа махсулотлардан фарқли равишда муайян хусусиятга эга бўлган махсулотни таклиф этиш дифференциация стратегиясида намоён бўлади.

Лекин шу қаторда, ҳудди шу стратегияларни бозорнинг кичик бир жаҳзасига йўналтириш фокуслаштириш стратегиясини вужудга келтиради.

Рақобатнинг аниқ стратегиясини танлови корхонанинг стратегик салоҳиятига ҳамда ресурсларни кенгайтириш имкониятига кўп тарафдан боғлиқдир. Корхонанинг ички муҳити кўп ҳолатларда танланган стратегиянинг амалга оширилиш даражасини белгилаб беради.

1.Сарф харажатларни тежашда етакчилилик	2. Махсулот дифференциацияси
3 а. Сарф харажаталарни тежашга махсулашиш	3 б. Махсулот дифференциациясига махсулашиш

Рис 2.2. М.Портернинг учта базавий стратегиялари

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

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 устунликдан 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 урнини босувчи махсулотлар, миждозлар ҳамда етказиб берувчилардир. Биринчи иккита кучлар тўғридан тўғри хавф туғдирса, қолган иккитаса эса вазиятга қараб корхонага 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 тахлилига таянган ҳолда, тўртта ташқи рақобат кучларни кўриб чиқамиз. Салоҳиятли рақобатчиларнинг бозорга кириб келиш эҳтимоли катта бўлган вазият – бу корхона учун юқори даражадаги хатар деб ҳисобланиб, корхона ўзини ушбу хатардан сақлаб қолиши учун рақобатчиларнинг кириб келишига турли туман тўсиқларни яратмоғи лозим бўлади. Салоҳиятли бевосита рақобатчилар қуйидаги корхоналар гуруҳида намоён бўлади:

- маҳсулот бозорига алоқаси бўлмаган корхоналар, улар одатда кириш тўсиқларидан енгил ўта оладилар;
- бозорга кириб келиш ўз стратегияларнинг мантикий якуни маҳсули 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 ҳажмдаги 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 машҳурлигига боғлиқ бўлади; сармояга бўлган эҳтиёж, бу ҳолатда нафақат ишлаб чиқаришни йўлга қўйиш учун молияштириш, балки реклама, жўнатиш, сарф харажатларни тежашдаги етакчилик, одатда бундай қобилиятлар бозорда ўзини мустахкамлаб олган корхонага тегишли бўлади.

Маҳсулот 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 кичик бўлади.

Маҳсулот ўрнини босувчи маҳсулотлар ҳар доим ойдиндан ойдин фарқланавермайдилар. Бундай вазиятларда бундай маҳсулотларни систематик равишда мазкур тармоқдан йироқ бўлган бошқа тармоқлардан кидириш

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

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

2.3. Ривожланишнинг базавий 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 тахлилини 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 қусли ва заиф тараф шакллари мавжуд?

–кўриб чиқиладиган омад омилларига нисбатан энг катта хавф туғдирувчи рақобатчининг қусли 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 ўрта базавий 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 самоялар, янги товарларни ишлаб чиқишдаги изчил тежамкорлик, реклама харажатларини камайтириб ва етказиб бериш харажатлари устидан назорат қилишни кўзда тутди. Харажатларни тежашдаги устунлик мавжуд бешта рақобат қусларига қарши мустақкам ҳимоя воситасини яратди: 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 раобатчилардан фарқ қилувчи маҳсулотга олий тоифадаги хусусиятларни мужжасамлаштиришни кўзда тутди. Дифференциация турли шаклларда намоён бўлиши мумкин: маҳсулот белгисининг имиджи, эътироф этилган технологик яратувчанлик, ташқи кўриниш, сотувдан кейин хизмат кўрсатиш. Дифференциация стратегияси рекламага катта ҳажмдаги сармояларни сарфлашни талаб қилади.

Учинчи базавий стратегия–бу **махсуслашган стратегия** ҳисобланади, яъни бутун бир бозорни эгаллашдан кўра, фақатгина битта сегмент ёки рақобатли истеъмолчилар гуруҳига махсуслаштириш орқали уларнинг эҳтиёжларини тўлароқ қондириш мақсадини кўзда тутди. Бундай стратегия муайян мақсадли жабҳа доирасида ҳам дифференциация ҳам харажатларни тежаш йули билан етакчилик қилиш ёки бўлмаса иккала стратегияга таянган ҳолда қўлланилиши мумкин.

Махсуслашган стратегия мақсадли сегментда бозорнинг катта қисмига эришиш имкониятини берсада, умумий бозор қисмида кичик ҳажмни ташкил этади.

Хулоса

Кўпгина стратегиялар негизда рақобатли устунликларга кўшимча 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 ҳисобга 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 маҳсулотлар, хатар, ҳажмга таянган иқтисодиёт, тўсиқлар, М.Портернинг базави стратегиялари: дифференциация, харажатларни тежашда етакчилик қилиш, махсулаштириш.

Назорат ва мулоҳаза 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. Махсулаштириш стратегиясини изохлаб беринг

Таклиф этилаётган адабиётлар рўйхати

Асосий адабиётлар

1. Каримов И.А “Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўлида” Т.Ўзбекистон, 1995 й.
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. Каримов И.А Иқтисодиётнинг либераллашуви- тараққиёт асоси. Вазирлар маҳкамасининг 2000 йил 1- ярми якунларга бағишланган мажлисидаги маърузаси.Халқ сўзи газетаси 22июл 2000 йилдаги сони
5. В.С. Ефремов "Стратегия бизнеса" М: Финпресс, 1998й.
6. А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. "Стратегический менеджмент". М.: Банки и биржи, 2001й.
7. Ансофф И. "Стратегическое управление"М: "Экономика", 1995й.

8. Основы предпринимательской деятельности: экономическая теория, маркетинг, финансовый менеджмент. Под ред. В.М. Власовой. -М: Финансы и статистика, 1997й.

Қўшимча адабиётлар рўйхати

9. Арнольд Вайсман "Стратегия маркетинга": 10 шагов к успеху. Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха. М.: Финансы, 1995 й.
10. Henry Mintzberg, James & contexts. Prentice-Hall International, Inc. 1992.
11. Дэниелс Д.Д., Радеба Л.Х. Международный бизнес: Внешняя среда и деловые операции. М.: Дело ЛТД, 1994й.
12. Куранбаева Ф., Пугач И. и др. Малый и средний бизнес Узбекистане: современное состояние, проблемы и перспективы. Журнал Рынок, деньги, кредит, № 3-4 2000й.
13. Тухлиев Н., Таксанов А. Ўзбекистон миллий иқтисодий модели. - Т.: Укитувчи, 2000й.
14. Ф. Котлер. Маркетинг менеджмент. -М.: прогресс, 1999й

Мавзу 3. Стратегик режалаштиришнинг мазмуни.

- 3.1 Стратегиянинг ва стратегик режалаштиришнинг тушунчаси ва мазмуни
- 3.2 Стратегик режалаштиришнинг бизнес даражасидаги мазмуни
- 3.3 Бизнес гоё 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 камраб олади.

Т.Саати ва К.Керисларнинг таъкидлашларига қура, «муаммоларни ечиш тажрибаси шуни курсатадики, реаллик турли ҳажмдаги куюк бўёкка ухшаб узлуксиз, ёйилган ва кўп каватли булиб, доимо идишда аралаштириб турилади. Ушбу динамик турли негиздаги моддани таърифлаш учун ҳар доим турли булакларнинг пробаларини олишга тугри келади. Баъзи ҳолатларда, проба асосий зоналардаги бўёк концентрациясидан олиниши мумкин, бундай вақтда жуда кўп нарсани билиб олиш мумкин. Баъзи ҳолатларда эса, проба

перифирий зонадаги суюк буёкдан олинади ва бу пайтда аралашма тугрисида етарли маълумотни олиш жуда мушкул бўлади».

Стратегик режалаштириш – корхона стратегиясининг аниклаб олиш жараёни булиб, 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, саклаб қолиш, ривожлантириш ва сармоялашга олиб келиши мумкин. Танлаб олинаётган стратегиялар корхонанинг кучли тарафларини самарали сармоялаши, ва унинг заиф томонларидан четлаб утиши, ижобий ташқи шароитлардан устун тарафларини танлаб олиш ва ташқи хавфлардан холи бўлмоғи зарур.

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

1. Биз ким? Биз қандай тадбиркорчилик билан шугулланамиз?
2. Ҳозирги пайтда қаерда турибмиз? Тадбиркорчилигимизни ҳозирги ҳолати қандай ?
3. Кеча қаерда бўлган эдик? Кеча бизнинг тадбиркорчилигимиз нимадан иборат эди?
4. Шугулланаётган тадбиркорчилигимизнинг кучли ва заиф томонлари нимадан иборат? Кулимиздан нима иш келадию, нима иш келмайди?
5. Эришмоқчи бўлган мақсадларимизга нималар тускинлик қилапти?
6. Тадбиркорчилигимизни ривожлантиришда қандай омиллар ижобий таъсир қурсатмоқда?
7. Биз қаерга кетаяпмиз?
8. Биз узимизнинг 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 ҳал 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 аникланади.

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

Биринчи олтита саволларга жавоб олингач, №7 саволга ҳам жавоб олиш мумкин, яъни тадбиркорчилигининг амалдаги ривожланиши каерга каратилганлиги ва уз максадларимизни эришишда канчалик олдинга утиб олганлигимизни аниклашимиз мумкин. Бундан кейин эса колган саволларга мустакил равишда жавоб топиш босқичи амалга оширилади.

Амалий стратегик режалаштиришнинг тахлили шуни курсатадики, унинг кўпгина концепциялари ва амалий услублари корхона микиёсида кулланилишига, стратегик ечимлар эса, режалаштириш жараёнида корхонанинг тулик капитали, сармоянинг оптимал тузилмасини аниклашга каратилган. Ундан ташкари, 2чи бобда, бу услублардан энг кўп таркалганлари изохланади, ва бу услубларни хозирги пайтда корхона микиёсида стратегик тахлил ва режалаштиришнинг классик услублари деб номлаш мумкин.

Бизнес микиёсдаги стратегик режалаштиришнинг услубий таъминоти янги шароитдаги масалаларга классик моделларнинг мослашувини эмас, балки ечимларни хал қилишда бутунлай бошқача ёндашишни талаб килади.

3.2. Стратегик режалаштиришнинг бизнес-микиёсдаги мазмуни

Стратегия тушунчаси ва у билан богликликда кулланиладиган ғоялар иктисодиёт таълимотига дастлаб харбий таълимотдан кириб келган. Хозирда уларнинг иктисодий тушунчаси аввалги тушунчадан тубдан фарк килади. Харбий стратегияда одатда душман билан кураш режаси тушунилса, тижорат билан шугулланадиган корхона стратегиясида эса энг юқори тижорат махсулини олишга каратилган харакатлар режаси тушунилади. Урушда ҳам хужум, ҳамда химоя тушунилади, лекин нима бўлганда ҳам, душманга максимал даражада зарба келтириш максади кузда тутилади.

Бизнес-стратегияси ҳам ракобатчи корхоналар билан курашнинг баъзи бир элементларини назарда тутати, лекин бу зарурият хисобланмайди, сабаби ракобатчиларнинг узлари корхонанинг савдо самарасини олиш нуктаи назаридан объектлар сифатида хизмат килмайдилар. Корхона бир ракобатчи корхонадан кутулса, тез орада у яна бир янги ракобатчига дуч келади. Стратегик режалаштириш мухитида бундай фикрлаш динамикаси кайтадан кайта бошлангич назарий холатга мурожат қилишга мажбур килади, колаверса глобал иктисодий шароитнинг узгариши билан бизнинг иктисодий фикрлашимиз ҳам узгариши мумкин деб тушунилади.

Тижорат корхонасининг диқкат марказида доимо харидор ва унинг кизиқишлари ҳамда истаклари туради. Корхонанинг савдо муваффақияти, харидор билан қандай муносабатда булишига боглик. Уз харидорига эга булиши учун, корхона уз ракобатчилари билан тугридан тугри курашга тушиши шарт эмас. Лекин хакикат нуктаи назаридан шуни таъкидлаш лозимки, бирор корхонанинг харидорлар билан энг оддий мулокотлари ҳам бевосита ва билвосита унинг ракобатчиларининг манфаатларига таъсир

килади. Шу билан бир каторда, ракобатчилар умуман булмасликлари ҳам мумкин, масалан корхона бозорга инсонларнинг махсус эhtiёжларини кондирадиган бутунлай янги махсулотни чиқариши мумкин. Уз харидори учун ракобатчиларга карши махсулот ишлаб чиқариш харажатларини камайтириб, натижада бозор нархини пасайтириш йули билан билвосита курашиш ҳам мумкин, бу эса махсулотга бўлган кизикишнинг ошишига ва ракобатчилар савдосининг камайишига олиб келади.

Куришиб турибдики, бошқарув бизнеси стратегик режалаштириш муаммоси билан дастлаб иктисодий кризис шароитида тукнашган. Айнан мана шу шароитларда баъзи корхоналарнинг ҳамма заиф томонлари ва бошқа корхоналарнинг кучли томонлари яккол куришиб қолади. Худди шу даврларда, катта хажмдаги ресурслар каерга бекорга ишлатилганлиги ва улар энди хеч қачон кутилаётган самарани бермасликлари ойдиндан ойдин куришиб қолади. Шу пайтда ракобатчилик кураши энг авжига чиқади, ва голиб булиб кескин ракобатли устунликларга эришган-ракобатчилар устидан устунлик эмас, балки харидорларга нисбатан устунликка эришган корхона голиб бўлиб чиқади.

Стратегик ривожланиш назариясининг энг аввалги ишларида (60-йиллар) факатгина иктисодиёт ва бизнесга таалукли ғояларда «корхонанинг узок мақсадларини ва масалаларини аниклаш, фаолият йуналишига мослашиш ва ресурсларни таксимлаш мазмуни изохланади».

Бизнес-стратегияси ва стратегик режалаштириш тушунчалари буйича кейинги ишларда (70-чи – 80чи йиллар) ракобат ва ракобат кураши муаммолари билан боглик ғоялар янада кескин тус олади. «Менинг фикримча, «стратегия» терминини ракобатчиларга таалукли, корхонанинг кучли тарафларига каратилган ҳаракатларни белгилашда кулласак, 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 Омаёе узининг «Стратегик кишининг фикрлаши» китобида.

«Стратегиялар корхонанинг кучли тарафларини самарали сармоялаши, ва шу билан унинг заиф томонларидан четлаб утиши, ижобий ташки шароитлардан устун тарафларини танлаб олиш ва ташки хавфлардан холи булмоги зарур» деб уйлайди яна бир машхур стратегик бошқарув буйича замонавий мутахассис Фред. Р. Дэвид.

Бирок факат биргина далилга таянган холда, 80-чи йиллардаги бизнес-стратегиянинг тушунчаси ракобатли устунликларга эга бўлган корхоналарнинг мақсадларига нисбатан ишлатилиши, ва бундан келиб чиккан холда, ракобатли устунликларнинг ривожланиши пайтида стратегик режалаштиришнинг ва бошқарув бизнесининг мазмунини тушунилиши шарт

деб саналмайди. Факатгина уша давр мобайнида корхоналар ракобатли мухитда уларнинг хулк-атворини белгилаб берадиган бошқа мақсадлар устидан хукмронлик қилишарди. Шу билан бир каторда ракобатли мухит ташқарисида стратегик режалаштириш муаммоси йук деб булмайди. Бундан эса шуни хулоса қилиш мумкинки, ракобатли мухит ташқарисида бошқарув бизнесининг келажакдаги мақсадлари йук, бу эса умуман нотугри нарсадир.

Хар қандай корхонада, «фаолият олиб бориш» мухитидан катъий назар, маълум бир ишлаб чиқариш-сотиш фаолияти стратегиясини куриш мумкин. Бу стратегия корхонанинг моддий ва ва маънавий кизикишларини кўзловчи ечимларни хал қилишдаги ёндашувлар, ресурсларни таксимлаш тартиби, ишлаб чиқариш-сотиш манфаатлари, можаро ҳолатларини ечишдаги тамойилларда намоён бўлади. Агарда стратегия хужжатлаштирилмаган, формаллаштирилмаган, режалаштирилмаган бўлганда ҳам, ёки корхона узининг ишлаб чиқариш-сотиш стратегиясини борлигини тушунмаса, англамаса ёки инкор этса, у барибир объектив даражада корхона ичида бўлади. Стратегиянинг мавжуд булишининг яна бир сабаби шундаки, бошқарув бизнеси доимо уз йуналишини узгартира олмайди, доимо эгилувчан ва хужалик мухитидаги корхонанинг тусатдан бўладиган узгаришларга қараб таъсир кила 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 килинган ечимлар ва уларнинг амалга ошиши учун килинган ҳаракатлар корхонанинг маълум инертлигига замин яратади. Вақт утиши билан бу инертлик фикрлашдаги, услубдаги ва тузилмадаги узгаришларга қараб таъсир килади. Лекин бундай узгаришлар хар куни руй бермайди. Маълум вақт утиши билан, корхонадаги амалдаги инертлик уша корхонадаги руй бераётган ҳаракатларга қараб мослашади. Шу пайтда руй бераётган ҳаракатлар корхонанинг стратегиясини ифодалаши маълум бўлади.

Бизнес стратегияси – бу ҳаракатлар мажмуи булиб, маълум бир тарихий давр мобайнида ишлаб чиқариш-сотиш корхонасининг белгиланган ва нисбатан мустаҳкам ҳаракатлар чизигини акс этади. Бундай ҳаракатлар мажмуи маълум бир тамойиллар, коидалар ва манфаатлар тузилмаси меъёрида булиб, ҳаракатларнинг жойи (каерда), вақти (қачон), сабаби (нима учун), услуби (қандай) ва мақсади (нима учун) каби шароитларнинг шарти билан намоён бўлади.

Ечим талаб киладиган хар қандай вазият билан тукнашганда, менежер аввало узининг корхонасида кулланилаётган тамойиллар, коидалар ва манфаатлар тузилмаси оркали урганиб чиқади. Бу эса унга максимал даражада мустакил ва ташаббускор фаолият курсатиш имкониятини берган ҳолда, корхона хатти-ҳаракатларининг стратегик чизиги йуналишида иш куришга ёрдам беради. Бу эса уз урнида, оператив ечимларни хал қилишда номарказий тизимдан фойдаланиб, ташкилий бошқарув тузилмасини

соддалаштириш билан бирга ишлаб чиқариш-сотиш тизимининг эгилувчанлигини ва мустахкамлигини максимал даражада оширишга имконияти беради.

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

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

Ёндашиш тизими илмий ишлар методологияси сифатида, бошлангич нуқтасини Богданов ва Людвиг фон Берталанфилар ишларидан олиб, қарийиб бир асрлик тарихга ега бўлишига ва деярли ҳар доим декларация қилинишига қарамасдан ижтимоий-иқтисодий тадқиқотларда ҳали ҳам жуда кам ва катта кийинчилик билан амалда қулланилмоқда. Стратегик бизнес-режалаштириш ва бошқариш назарияси ҳам бундан мустасно эмас. Асосий илмий тамойиллар сифатида экспертиза ва эмпиризм тамойиллари қулланилар 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 руй беришини аниқлашда етарли ҳисобланади, аммо нима учун бу нарсалар руй берапти ва энг муҳими, бунга қандай таъсир қурсатиш мумкинлигини тушунтиришда етарли бўлмайди.

Стратегик режалаштиришдаги классик ёндашув корхонанинг кучли ва заиф томонларини баҳолашнинг факатгина эксперт билимлар ва эмпирик боғлиқликлар асосида тушунади. Модомики, бундай ёндашув корхонанинг кучли ва заиф сабабларининг курсатмайди ва курсата олмайди. Бу ҳақда корхонани очик тизим сифатида, унинг тузилмасини, таркибини, ички муносабатлар ва ташкилий жараёнларини ҳамда уни ураб турган муҳит сифатида факатгина 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 йул орқали чиқариш деган саволлар туради.

Шу билан бир каторда, стратегик таҳлил ва режалаштиришнинг таркиби ва тузилмаси нафакат ишлаб чиқариш-сотиш 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 шугулланганда ҳам, унинг ишлаб чиқариш-сотиш фаолияти бир вақтнинг узида кўпгина тармоқларга тарқалганда ҳам уринли бўлади. Стратегик таҳлил ва режалаштиришнинг назарий асосларини қуриб чиқиш пайтида, бу барча моделларнинг назарий конструкциялардаги умумий заиф томонларини кўрсатиб ўтиш жоиз булар эди. Ҳар бир ҳолат учун ҳаракатлар рецепти мавжуд. Энг муҳим тарафи шундаки, бизнес ҳолатини белгиланган параметрик тизимга қараб тугри баҳолаб, кейин эса шу ҳолатга ҳамма тарафдан тугри 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 узининг бизнесини қураётган жихатлар стратегик таҳлил ва режалаштиришнинг «классик» моделида уз аксини топа олмаяпти. Шу билан бирга, айнан корхонанинг фаркланадиган жихатлари ҳар қандай бизнеснинг: ҳам ҳозирги ҳам салоҳиятли бизнеснинг асосини ташкил қилади. Бу вазиятга стратегик бошқарув назариясининг классиклари бундан уттиз 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, уша бизнес тури билан шугулланишни тавсия этади, ва энг муҳими, уз ресурсларининг концентрацияси орқали уз қобилиятларини рақобат устунлиқларига айлантиради». Уша даврнинг узида Игорь Ансофф «корхоналар узларининг бизнес-портфелининг тузилмасини ва унинг диверсификация имкониятларини тугри баҳолаш учун, уз қобилиятларини қура билишлари керак бўлади деб таъкидлаган эди. Бу нарса шуниси билан муҳимки, баъзи пайтларда корхона бизнеснинг бир турида узининг даромад салоҳиятини тула англа олмайди ва баъзан кўп талофатларга ҳам йуликади, ва ҳоланки, у бошқа бизнес турида кескин устунлиқларга эришиши мумкинлиги маълум бўлади».

«Фаркланадиган жихатлар» термини алоҳида аҳамият қасб этади. Бугунги кунда, корхонанинг фаркланадиган жихатлари унинг қучли тарафларида намоён бўлади деб тушунилади. Лекин бу нотугри фикрлаш

хисобланади. Корхонанинг кучли тарафлари – унинг фаркланадиган жихатлари эмасдир. Корхонанинг кўпгина кучли тарафлари корхона жихатадан ноёб хисобланмайди ва улар осонлик билан фаолият курсатаётган ёки янги ракобатчилар томонидан кучирилиб олинishi мумкин.

Агарда кучли тараф маълум бир ташкилий йигилишда сотиб олинган ёки харид килинган булса (масалан, икки корхонанинг бирлашуви мисолида), унда у фаркланадиган жихат була олмайди. Шу сингари, бизнес-ғоя факатгина шу таркибий қисмлардан ташкил топса, унда корхона даромадини нинг узок муддатли салохияти узгарувчан бўлади, бизнес ғоя эса, оқибатда кучсиз булиб қолади. Кучли бизнес-ғоя шундай элементлардан таркиб топган булиши керакки, бу элементлар корхона ичида узок вақт мобайнида шаклланиб ва улар факат шу корхона учун мос булиши шарт.

Агар корхона бизнес стратегиясини стратегик режалаштиришнинг «классик» моделларидан фаркли уларок, стратегик бошқарувининг «классик» назариясининг услуги сингари тахлил килинса ва режалаштирилса, яъни корпоратив бизнес асослари негизида урганилса, унда корхонага маълум бир ишлаб чиқариш-сотиш фаолияти учун зарур ва етарли маълум бир қобилиятлар интегратори сифатида қараш керак бўлади. Шу нуқтаи назардан корхонанинг стратегик танлов мухити тула туқисрок булиб, стратегик ечимлар эса анча аниқрок бўлади.

3.3. Бизнес ғоя миссия урнида

Хает бизга хар қуни ва уз урнида ишлаб чиқариш-сотиш фаолиятининг асоси ё йуқолган ёки умуман булмаган қорхоналарнинг синиши мисолларини тақдим этади. Уларнинг жихатлари узининг мухити билан қундалиқ алмашув жараёнини давом эттириш учун етарли булмайди ва бу мухит оқибатда бундай қорхоналарни рад этади.

Стратегик режалаштириш ишлари буйича кўпгина муаллифлар қорхона бизнес-стратегиясининг концептуал асослари сифатида қорхона мавжудлигини белгилаб берувчи тушунчани, унинг миссиясини қуллашни тақлиф қилишган.

Шуни таъкидлаш лозимки, миссия тушунчаси ҳам иқтисодиёт таълимотига харбий таълимотдан қириб қелган. Аммо, харбий таълимотдаги миссия деганда бақариладиган машгулот тушунилса, иқтисодиёт таълимотида хар бир муаллиф унга узининг маъносини қиритишни уз бурқи деб қилади. Қуйида энг кўп тарқалган фикрларни қелтирамиз:

1. «Маълум бир бизнес турини бошқа бизнес турларидан ажратувчи аниқ мақсад тафсияномаси»
2. «Миссияни белгилаб олиш – бу бизнеснинг мавжуд булишидаги сабабларни ошқор этишдир».

3. «Миссияни кўпинча кредо, мақсадлар, фалсафа, бойликлар, тамойиллар ёки содда қилиб, бизнесимизнинг таърифи сифатида аниқлаш мумкин».
4. «Миссия- бу узок муддатли салохиятли бизнесга назар булиб, у қандай қилиб шаклланиши ва кимга хизмат курсатиш мақсадини тушуниш керак».
5. «Миссия аниқ тугалланишни курсатиш учун эмас, балки тезрок бизнесда кулланиладиган сабаб, аниқлик, йуналиш ва фалсафани аниқлаб олиш учун ишлаб чиқилади».
6. «Айнан харидор бизнес узи нимадан ташкил топганлигини аниқлаб беради. Айнан харидор товар ва хизмат учун ҳақ тулаш истагини билдириб, иктисодий ресурсларни бойликка, буюмларни эса – товарга айлантиради. Бизнес узининг ишлаб чиқаришини ва айниқса уз келажагини ва уз муваффақиятини қандай тасаввур этиши муҳим деб ҳисобланмайди. Ҳал қилувчи омил сифатида харидор харид қилаётганда нима ҳақда уйлаётгани, белгиланган нархга қандай муносабатда бўлаётгани муҳим аҳамиятга эга булиб, ва бу эса бизнес узи нимадан ташкил топганлиги, нима ишлаб чиқариши ва келажақда ривожланиб боришини аниқлаб беради. Харидор доимо товар ёки хизматни сотиб олиш пайтида уз фойдасини ва манфаатини уйлайди. Харидор бизнеснинг асоси булиб, унинг мавжудлигининг кафолатидир».
7. «Бизнеснинг мавжудлиги ва ривожланиши харидорларнинг шу бизнесга хоҳишида намоён бўлади»

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

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

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-сотиш 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 тугри тузиб олмоқ зарур бўлади. Фақатгина тугри тузилган бизнес ғояни, ўрганиш, ҳал этиш, узгартириш ва яхшилаш мумкин бўлади. Ва ундан

кейингина, биргаликда бизнес-ғоянинг, яъни, стратегиянинг амалга ошириш усулларини ўрганиш, хал этиш, узгартириш ва яхшилаш имконияти тугилади.

Корхона муваффақиятли булиши учун, у қабул қилган қийматнинг тугридан тугри корхона эгалари оладиган фойдага ёки қутилатган 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 тулаш истагини билдирган маълум бир харидорлари гуруҳи мавжуд булиши талаб этилади. Бундай қиймат бизнес ғоянинг талабига кура, бир қатор омилларнинг ва илгари ҳеч қим аниқла олмаган янги комбинациядаги алоҳида жихатларни бирлашуви асосида ташкил этилиши мумкин бўлади. Шунинг учун, бизга бизнес муваффақиятимизни белгилаб берувчи бизнес ғояни тузиш учун:

- Харидорлар учун маълум бир қийматни аниқлашчи янги фойда усулини йулга қуйиш;
- Шу фойдали усулни таъминлаб турувчи алоҳида қобилиятлар комбинациясини тузиш;
- Тадбиркорликда максимал даражада қуйилган меъёрга эришиш учун янги бир ноёб формулани тузиб ва бу меъёрни фойдага айлантириш зарур бўлади.

Қурииб турибдики, бунинг учун биринчи навбатда, салоҳиятли харидорларнинг ҳолатларини ва шу ҳолатларни қондирувчи фойдалиқлар ҳақида яхши тасаввурга эга булиш; иккинчидан, қайси жихатлар ёрдамида янги фойдалиқларни яратиш ва қорхонада шу жихатлар мавжудми қабил масалаларни (агарда мавжуд бўлса қайси даражада) аниқ тушуниш; учинчидан, тадбиркорлик маржасини қайси йул билан ва нима ҳисобига яратишни ва у қандай қилиб қўпайтирилиши мумкинлиги ифода эта олиш талаб қилинади.



Расм 3.1. Бизнес ғоянинг таркибий қисмлари

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

Баъзи пайтларда тусатдан янги комбинация бошқалар томонидан осонлик билан тузилиши мумкинлиги ошкор булиб қолади. Шу пайтларда, тез орада янги рақобатчилар пайдо булиб, муваффақият жуда киска муддатли булиши мумкин. Аксинча, алохида жихатлар комбинациясида баъзи бир ноёб ва фаркланадиган белгилар мавжуд булиши мумкин ва улар бошқалар томонидан қучирилишига тускинлик қилади.

Шунинг учун, корхона бизнес-ғоясини қуриб чиқишда, доимо «Бу формулада қандай ноёблик мавжуд ва нима учун бошқалар унинг нусхасини қучириб олиш имкониятларини эга эмаслар?» деган саволни сурашлик лозим бўлади.

Баъзан адабиётларда қуйидаги 5 фаркланадиган манба қурсатилади:

- Ечиш имконияти булмаган ички институционал билим
- Ягона бошқарув тармоғи билан бириктирилган одамлар, корхонада руй бераётган жараёнлар
- Қайтарилмас инвестициялар
- Махсус мулк;
- Шон-шараф
- Жихатларнинг қонуний ҳимояси

Агарда белгиланган жихат, ечиш имконияти булмаган институционал билим асосида таркиб топган бўлса, унда уни қучириб бўлмайди. Бу соҳада ноёб билимга эга булишнинг узи етарли ҳисобланмайди. Жихатлар факатгина корхонадаги аъзоларнинг ҳар бири учун эмас, балки тулалигича корхонанинг узига тегишли бўлмоғи дарқор. Агарда корхона уз муваффақиятига эришиш учун алохида бир мутахассисга таянса, унда унинг даромади факатгина шу ишчига тегишли бўлади. Бундай шароитларда, корхона мустаҳкам асосда узининг қучли тарафларини фойда салоҳиятига айлантириши амалда деярли руй бермас ҳодиса ҳисобланади. Бироқ бизнес-ғоя институционал билимга таянган ҳолда асос топса, унда фойда салоҳияти узок вақт давомида сақланиб туриши мумкин. Шунинг учун, бизнес-ғояни тузиш пайтида, шахсий ва институционал билимни фарқлаш лозим бўлади. Қўпгина ҳолатларда, мустақил шахс узининг қучли тарафларини факатгина корхонанинг қучли тарафларига мос равишда ишлатиши мумкин. Бундай ердан моддий (масалан, компьютер жихозлари шаклида) ёки моддий булмаган (масалан, корхона ходимлари томонидан қушимча билим ва маслаҳатлар шаклида) ҳолатида булиши мумкин. Шундай қилиб, институционал билим бири бири билан

ташкилий ва корхонада руй бераётган жараёнлар асосида боғланган кишилар томонидан тузилади.

Иккинчи фаркланувчи манба ракобатчиларга тегишли булиб, улар фойда салохиятига эришиш умидида шунга ухшаш кийматни ишлаб чиқишади. Масалан, янги ракобатчи бошқа фаолият курсатаётган корхоналар сарфлаган сармоялари сингари у ҳам сарфлаши керак бўлади. Агарда бу сармоялар бозордан харид килинадиган мулкка сарфланса, унда амалда фаолият курсатаётган ва янги корхоналар уртасидаги ракобатчилик фарклари кузатилмайди. Амалда бўлган кохоналар янги корхоналар сингари уз мулкни кайтадан куриб чиқишлари зарур, яъни мулкни сотилмасдан қолиши амалдаги иштирокчилар учун, янги корхоналарнинг илк бор сармоя сарфлаши сингари зарар ва тускинликларга олиб келиши мумкин.

Фаркланадиган жихатлар мисоллари

Институционал билим

- Корхонанинг илмий-тадқиқот жихатлари
- Корхона ноу-хауси
- Харидорларнинг кийматлар тизими билими *Ички жараёнлари*
- Бошқарувнинг стили ва ишчанлиги
- Мижозлар билан алокалар (харидорлар)
- Сотиш каналларига кириб бориш
- Рахбарлик билан узаро алокалар
- Ички коммуникациялар, маданият
- Ходимларнинг ишчанлиги *Ишонч ва обрӯ*
- Машхурлик
- Бозордаги илгарилик килаётган сон
- Молиявий куллаб кувватлаш
- Концессия хакида битимлар
- Патентлар

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

Бизнес-ғоя корхона бизнес муваффақиятининг асосий шарти хисобланади. Бу нарса бизнес-ғоя тушунчаси фаолият курсатаётган корхонага мос келиши ва шу корхонага қараб мослашиши керак дегани эмас. Бизнес-ғоя булса, корхона тузиш кийин иш эмас.

Бирок бизнес-ғоя фаолият курсатаётган корхонага бириқиши лозим бўлади, негаки, корхона эғалик қилган капитал харидор учун янги кийматни

тузишда асос булмоги зарурдир. Бундай капитал корхонада булмаса, унда уни топиш ва сотиб олиш учун сарфланган кучлар корхонани йук булиб кетиши билан ифодаланиши мумкин.

Агарда корхона ҳеч қандай узгаришлар руй бермайдиган статик муҳитда фаолият курсатганда эди, унда стратегик режалаштиришга ҳожат қолмас эди. Аммо бизнинг муҳитимиз охир-окибатда иктисодиёт, технология, сиёсат, жамият, маданият нуктаи назардан узгариб боради. Шунинг учун, стратегик режалаштириш ва таҳлил бу узгаришларга бир пайтнинг узида реакция, бу узгаришларга мослашиш воситаси ҳамда шу узгаришлардан келиб чикиб, корхона келажагини яратишда замин бўлади.

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

Бошқалар стратегик режалаштириш жараёнини келажакка эришиш учун зарур операциялар ва машгулотлар жарёни сифатида курадилар. Улар табиатан реактив бўлган узок муддатли режалаштиришни ва корхона узининг келажагини тузишда ёрдам берадиган стратегик режалаштиришни фарқлашади.

Учинчи тоифа муаллифлари стратегик режалаштиришни ташкилий янгиланиш ва трансформация жараёни сифатида тасаввур қиладилар. Бунда улар узок муддатли режалаштиришни стратегик режалаштиришдан яна бир фарқли томонини курсатишади: узок муддатли режалаштиришда лойиха ва мақсадлар бошқарув мустахкамлиги асосида тузилса, стратегик режалаштириш эса корхонанинг роли, уни ураб турган муҳити миқёсида урганилади. Стратегик режалаштириш муҳитдаги талабларин қондириш мақсадида корхонанинг фаолияти ва хизматларини шу механизмга мослашувини таъминлаб беради.

Ташкилий ҳулк-атвор тармоқдаги баъзи мутахассисларнинг фикрича, корхона фойдани режанинг мавжудлигидан эмас, балки шу режани ишлаб чиқиш жараёнидан куради: бу жараён ходимлар уртасида ва ишга узаро 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 тизимида мослашишини кура билади ва шу орқали корхона мақсадларини узи учун аниқлаштириб олади. Чекланган ресурслар учун

кураш олиб бораётган менежер уз талабларининг реал киймати хакида яккол тушунча ва тасаввурга эга бўлади. Ундан ташкари, менежер хамкорлик зарурияти тугилган пайтда узи учун кулай ҳолатда бўлади. Кўпгина шароитларда, менежерларни уз фикрлаш доирасидан келиб чикиб ечимларни ҳал қилишларини кечирса бўлади, сабаби улар ресурсларнинг тақсимооти ва корхона қайси йуналишга қаратилгани хакида тула таъсуротга эга бўлмайдилар.

Иккинчидан, менежер салоҳиятли таклифлардан қайсилари умумий режа учун фойдали бўлишларини яхшироқ тушунади, ва шу қаторда уз таклифларини ишотлаб бериш лаёқатига 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 қатъий назар, маълум бир ишлаб чиқариш-сотиш фаолияти стратегиясини қуриш мумкин, ва уз навбатида бизнес стратегияси – бу ҳаракатлар мажмуи бўлиб, маълум бир тарихий давр мобайнида ишлаб чиқариш-тижорат корхонасининг белгиланган ва нисбатан мустаҳкам ҳаракатлар қизигини ақс 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) қаб шароитларнинг шарти билан намоён бўлади. Корхонанинг мавжудлик масаласини таъминловчи миссиядан фарқли уларок, стратегик таҳлил ва режалаштиришни бизнес-қоя асосида қуриш мақсадга мувофиқ бўлади, чунки у корхонанинг маълум бир ишлаб чиқариш-сотиш фаолиятининг бошқарув асосини ташкил этади.

Таянч иборалар

Стратегик режалаштириш, SWOT, бизнес стратегияси, бизнес-қоя, бизнеснинг фаркланадиган жихатлари, стратегик таҳлил, режалаштириш, бизнес қоянинг тарқибий қисмлари (бозорнинг эҳтиёжлари, корхонанинг ички жихатлари, корхона жихатларининг ривожланиш имқониятлари, 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. Бизнес стратегияси нима?
4. Миссияни бизнес-ғоядан фарқлаб беринг?
5. Бизнес-ғояни такомиллаштиришнинг афзал тарафларини кўрсатиб утинг?
6. Бизнес ғояни такомиллаштиришда қайси фарқландиган жихатларга эътибор бермоқ зарурдир?

Тавсия этиладиган адабиётлар рўйхати

Асосий адабиётлар:

1. Каримов И.А “Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўлида” Т.: Ўзбекистон, 1995 й.
2. Каримов И.А «Ўзбекистон XXI аср бўсағасида» Т.Ўзбекистон 1997 й.
3. Каримов И.А «Ўзбекистон XXI асрга интилоқда»: Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисидаги биринчи чақириқ 14 апрел 1999 йилдаги маърузаси. Т.Ўзбекистон 1999 й.
4. Каримов И.А Иқтисодиётнинг либераллашуви- тараққиёт асоси. Вазирлар маҳкамасининг 2000 йил 1- ярми якунларга бағишланган мажлисидаги маърузаси. “Халқ сўзи” газетаси 22июл 2000ййилдаги сони
5. В.С. Ефремов "Стратегия бизнеса" М: Финпресс, 1998й.
6. А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. "Стратегический менеджмент". М.: Банки и биржи, 2001й.
7. Ансофф И. "Стратегическое управление"М: "Экономика", 1995й.
8. Основы предпринимательской деятельности: экономическая теория, маркетинг, финансовый менеджмент. Под ред. В.М. Власовой. -М: Финансы и статистика, 1997й.

Қўшимча адабиётлар рўйхати

9. Арнольд Вайсман "Стратегия маркетинга": 10 шагов к успеху. Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха. М.: Финансы, 1995й.
10. Henry Mintzberg, James & contexts. Prentice-Hall International, Inc. 1992.
11. Дэниелс Д.Д., Радеба Л.Х. Международный бизнес: Внешняя среда и деловые операции. М.: Дело ЛТД, 1994й.
12. Куранбаева Ф., Пугач И. и др. Малый и средний бизнес Узбекистане: современное состояние, проблемы и перспективы. Журнал Рынок, деньги, кредит, № 3-4 2000й.

13. Тухлиев Н., Таксанов А. Ўзбекистон миллий иқтисодий модели. - Т.: Укитувчи, 2000й.
14. Ф. Котлер. Маркетинг менеджмент. -М.: прогресс, 1999й
15. Мировая экономика. экономика зарубежных стран. Под ред. проф. Колесова и Осъмовой. М.: Флинта, 2000 г.
16. Сенько А.В. Модель переходного процесса в серийном производстве. М.: ЭКСМО, 1998 г.
17. Юлдашева О.У, Промышленный маркетинг: теория и практика. М.: Символ-Плюс, 2000 г.
18. Якиев Н.М. Управление развитием производства в промышленных предприятиях США. М.: Мысль, 1997 г.
19. <http://www/europe.eu.tnt>

4 – Мавзу. Бизнес-ғоя тахлилининг методологик асослари

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

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 фаркланувчи қобилиятларининг қайсилари тижорат унумдорлига таъсир қилишини ҳам узида мужассам этади. Бизнес-ғоя асосида аввало корхона миссияси ишлаб чиқиладиган, кейинчалик эса унинг бутунлик ҳолатини аниқлаб берувчи курсаткичлар ҳамда сиёсат ва ташкилий тадбирлар ишлаб чиқиладиган. Шунинг учун, бизнес ғоя тахлилининг методологик муаммолари ечими қандай ечилишига қараб қолган барча стратегик ечимлар қабул қилинади.

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

Ҳар қандай ишлаб чиқариш-сотиш корхонасининг максимал фойда нормасини олиш имконияти бўлган бизнес турларида фаолият курсатишга бўлган интилишлари тушунарли ҳолат албатта. Аммо, бу интилишлар тусиқларга 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 киладиган шахсий капитал тузилмаси хақида тасаввурга эга булиш керак, колаверса корхона шу капитал тузилмасини истикболли бизнес турларига мос равишда белгила олишини англамоги лозим бўлади.

Талабларни ўрганишда, аввалом бор жамиятда айнан ҳозирги вақтда қайси нарса муайян кийматга эга булишини ўрганиш учун зарур, аниқроғи, қайси фойдаликлар жамиятда шу кийматни келтириб чиқариши мумкин. Аммо эҳтиёжларни қандай ўрганиш керак деган саволни куриб чиқишнинг узидаёқ бу нарса катта муаммога айланади, сабаби нима учун инсонлар у ёки бу маҳсулотни афзал куришларининг боиси, объектив ва субъектив омиллар, майдон, вақт, ва ҳаракатларлардан ташкил топган ута мураккаб функциядир.

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

Аксарият ҳолларда, инсонлар эҳтиёжлар ва хоҳишлар уртасидаги фарқликни кура билмайдилар, сабаби улар эҳтиёжлар хоҳишлар эвазига пайдо бўлади деган фикрга таянадилар. Аслида эса, ҳар қандай эҳтиёж негизида ётган факатгина иккита рағбатлантиришдан бири амалга ошади, яъни узига зарар етказмасдан роҳат олиш истаги инсон ҳулқ-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 кийматга эга бўлган интилишга аталади. Бунда киймат моддий-ашёвий ҳамда номоддий (маънавий) шаклда акс эттирилиши мумкин. «Моддий ва маънавий озика» борасидаги айтиладиган сузлар бежиз булмаслиги аён албатта.

«Эҳтиёж-хоҳиш-талаб» мантик занжирида, хоҳиш дейилганда уз эҳтиёжини қондириш тушунилади, яъни, муайян бир эҳтиёжга асосланган ҳолат тушунилади. Эҳтиёжлар ҳиссиётлар билан уйғунлашиб хоҳишларга

айланади. Хохишлар ва уларнинг мавжуд булиш шароитлари эса талабни шакллантиради. Истеъмолчи махсулотни авваломбор узининг 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 узида руй беради.

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

Эҳтиёжлар узининг туркумланишига қараб мутлак, сунъий, табиий ва хохиш эвазига пайдо бўлган эҳтиёжларга бўлинади. Мутлак эҳтиёжлар категориясига, истеъмолчининг қандай ҳолатда булишидан катъий назар мавжуд эҳтиёжларга айтилади. Бундай эҳтиёжларни кондиролмаслик истеъмолчининг ҳаётига зомин булишига олиб келиши мумкин. Буларга инсонларнинг барча табиий эҳтиёжлари киради (озик-овқат, ахборот, мулоқот ва х.) Бизнесда абсолют эҳтиёж бозорда уз махсулотини сотишни мисол қилиб келтириш мумкин. Сотув мавжуд бўлмаслиги бизнеснинг тугашига олиб келади.

Абсолют эҳтиёжларни ҳисобга олиб ва туйиндириш мумкин бўлса, нисбий эҳтиёжларни баҳолаб ёки кондириб бўлмайди. Нисбий эҳтиёжлар категориясига шу муҳитда мавжуд бўлган бошқа эҳтиёжларга нисбатан устунлик тушунилади. Бундай эҳтиёжларнинг узига ҳос томони шундаки, улар кондирилгандан кейин сезилиши мумкин.

Сунъий эҳтиёжлар категориясига демонстратив кулланилиш учун мулжалланган махсулотларни сотиб олишга айтилади. Бундай махсулотларнинг фойдалилик томонлари бошқа махсулотлардан деярли фарк қилмаслиги мумкин, лекин уларнинг нархи уз узидан эҳтиёжларни шакллантирувчи омил бўлиб хизмат қилади. Мисол қилиб, костюмдаги тилла тугмаларга бўлган эҳтиёжни, уз ҳаёт даражасини курсатиш истаги билан изоҳлаш мумкин.

Баъзи тадқиқотчилар ихтиёрий ва туғма эҳтиёжлар орасидаги кизик фаркланишларни тақлиф қилишмоқда. Ихтиёрий эҳтиёжлар махсулотга бўлган технологик хусусиятларида намоён булиши билан бир қаторда, уша вақтнинг узида хохиш объекти ҳисобланади. Масалан, автомобил индивидуал ҳаракатланиш воситаларида туғма эҳтиёжга нисбатан ихтиёрий эҳтиёжни шакллантиради.

Ҳар қандай бизнес у яратган махсулот уз истеъмолчисини топа олсагина уз омадига эришиши мумкин. Бизнес-ғояни шакллантириш босқичидаёқ режалаштирилаётган махсулотни сотиб олиши мумкин бўлган истеъмолчини кузда тутиш талаб этилади. Лекин истеъмолчи бозорда муайян бир махсулотни қидириш билан йулга чикмайди, аксинча уз муаммосининг

ечимини хал эта оладиган кўпгина бошқа махсулотлардан ҳам топиши мумкин.

Хар қандай махсулот базавий фойдаликлар билан бирга бир катор ёрдамчи фойдаликларни ҳам узида мужассам этади. Ёрдамчи фойдаликлар махсулотни ким истеъмол қилишидан катъий назар объектив булиши, ёки муайян бир истеъмолчи ёки бир гурух истеъмолчиларнинг хиссиёт ҳолатлари билан боглик субъектив шаклда намоён бўлади. Масалан, машхур поп-гурухнинг майкадаги суръати факатгина шу поп-гурухнинг мухлислари учун мухим ахамият касб этади.

Ядер фойдалилик фирма мурожаат килаётган базавий бозорнинг яратилишига ёрдам бериши мумкин. Лекин чалкашмовчиликнинг олдини олиш учун, ядер фойдалилик ва туғма эҳтиёж бири биридан фарк килувчи категориялар эканлигини унутмаслик лозим. Ядер фойдалилик баъзида туғма эҳтиёждан камрок булса, баъзида у билан тенг кийматда бўлади, бошқа ҳолларда эса уни буткул коплаши ҳам мумкин. Масалан, термокоғознинг ядер фойдалилиги алока воситасида туғма эҳтиёжни коплашга йуналтирилган. Лекин, уз мазмуни жихатидан термокоғоз технологик жараеннинг бир элементиدير холос, яъни факсимил аппаратларнинг муайян категориясига мулжалланган. Бу аппаратлар мавжуд булмаса термокоғознинг ядер фойдалилиги кузга ташланмай қолади.

Шундай қилиб, эҳтиёжларни таҳлил қилиш натижасида шундай туғма эҳтиёжни аниқлаб олиш керакки, у истеъмолчилар нуктаи назаридан энг салохиятли деб топилмоғи лозим буларкан. Бундай эҳтиёжни аниқлаб олгандан кейин, биз бизнес-ғояга асосини топишимиз мумкин бўлади, чунки «Биз қандай бизнес билан шугулланамиз?» деган саволга жавоб топган буламиз.

Консалтинг хизматлари уз тузилмасига қараб етарлича мураккаб махсулотни ташкил этади. Лекин, мураккаб булишига карамай, ундан туғма эҳтиёжни узида мужассам этган битта ёки бир гурух асосий хизматларни танлаб олиш имконияти мавжуд.

Битта туғма эҳтиёжни кондириш учун бир нечта ядер фойдаликларни хизмати талаб қилиниши мумкин. Бошқа тарафдан, худди шу ядер фойдалилик бир вақтнинг узида бир нечта туғма эҳтиёжларни кондириш учун хизмат қилиши мумкин. Куришиб турибдики, консалтинг хизмати комплекслашиб борган сари, истеъмолчиларнинг туғма эҳтиёжлари ҳам туларок кондирилиши таъминланади. Шу билан бирга, хизмат тури канчалик кўп туғма эҳтиёжларни камрайдиган булса, истеъмолчиларнинг шу хизматга бўлган талаблари ва умидлари шунчалик юқори бўлади.

Куйидаги жадвал 5.1. консалтинг хизматларидаги баъзи бир ядер фойдаликларнинг кондирилиши кутилган туғма эҳтиёжлар билан алокадорлигини курсатади.

Жадвал 4.1.

<i>Туғма эҳтиёж</i>	<i>Ядер фойдалилик</i>
Аникликка интилиш	Вазият хақидаги таъсуротнинг узгариши Атроф мухит хақидаги таъсуротнинг узгариши
Вазиятни яхшилашга интилиш	Вазиятни яхшилаш усуллари борасидаги таъсуротнинг узгариши Атроф мухит хақидаги таъсуротнинг узгариши Ривожланиш йуналишлари тугрисидаги таъсуротнинг узгариши
Билим олишга интилиш	Атроф мухит хақидаги таъсуротнинг узгариши Ривожланиш йуналишлари тугрисидаги таъсуротнинг узгариши
Фойда олишга интилиш	Фойда олиш усуллари хақидаги таъсуротнинг узгариши Ривожланиш йуналишлари тугрисидаги таъсуротнинг узгариши
Янги ғояга бўлган интилиш	Вазият хақидаги таъсуротнинг узгариши Вазиятни яхшилаш усуллари борасидаги таъсуротнинг узгариши Ривожланиш йуналишлари тугрисидаги таъсуротнинг узгариши

Юқоридаги жадвалдан куришиб турибдики, битта ядер фойдалилик бир канча туғма эҳтиёжни кондириш учун хизмат қилиши мумкин. Масалан, вазият узгариши хақидаги тушунча муҳимлиги шундай пайтларда аён бўладики, агарда ундан қандай дир фойда олиш йули ойдин булса.

Юқорида санаб утилган бизнес ва бошқаришнинг самарадолигини ошириш масалалари бўйича консалтинг хизматларидаги бешта туғма эҳтиёжлар бир бири билан боглик бўлиб, комплекс тарзда намоён бўлади. Шу комплексдаги битта эҳтиёжни кондиришга йуналтирилган ҳаракат узи билан бошқа эҳтиёжни кондиришга олиб келади ва у уз навбатида бошқа эҳтиёжни ҳам олиб келади ва хоказо.

Бошқа тарафдан, айтиб утилганидек корхона ишлаб чиқаришни кутилаётган ядер фойдалиликлар турли маҳсулотлар шаклига мужассамлаштирилган бўлиши ҳам мумкин. Бунда маҳсулотларнинг узлари ҳам бошқа технологик янгиликлар сингари вақт утиши билан узгариши мумкин. Ядер фойдалилик билан бир каторда маҳсулот узида бошқа қушимча фойдалиликларни мужассам этиши мумкин, улар туғма эҳтиёжларни кондиришга тугридан тугри хизмат килмасаларда, лекин истеъмолчи томонидан ядер фойдалиликларни хис этишга ёрдам беришади. Куйидаги жадвал ядер консултатив эҳтижларни узида мужассам этган баъзи бир консултатив маҳсулотлар хақида маълумотни акс эттиради.

Жадвал 4.2.

<i>Ядер фойдалилик</i>	<i>Консултатив маҳсулот</i>
1. Вазият хақидаги таъсуротнинг узгариши (тушунмовчиликни бартараф этиш)	1.Вазиятдаги уқитиш 2.Диагностик тадқиқот 3.Информацион хизмат курсатиш
2. Вазиятни яхшилаш усуллари борасидаги таъсуротнинг узгариши (ёрдам курсатиш)	1.Объект уқитиш 2.Аналитик хизматлар 3.Тадбик этиш хизматлари

3. Вазиятни яхшилаш усуллари борасидаги таъсуротнинг узгариши	1. Предмет йули билан укитиш 2.Муаммоли укитиш 3.Амалиёт
4. Фойда олиш усуллари хакидаги таъсуротнинг узгариши	1. Аналитик хизматлар. 2.Муаммоли укитиш
5. Ривожланиш йуналишлари тугрисидаги таъсуротнинг узгариши (янги ғоялар)	1. Аналитик хизматлар. 2.Объект укитиш

Бундай махсулот вазиятдаги укитиш сифатида узининг технологик кулланилишига қараб турлича булиши мумкин: консультация курсатувчи фирманинг базасидаги аник вазиятларни тахлил қилиш буйича амалиётлар; аник вазиятлар мажмуи ечимлари билан; виртуал компьютер иловалар; эксперт тизимлар. Предмет йули билан укитиш базавий ва етакчи курслар тарзида олиб борилиши мумкин; укув адабиётлар, укув кулланма ва монографиялар шаклида; мултимедия йули билан укитиладиган курслар шаклида. Объект йули билан укитиш муайян бир мижоз учун мулжалланган махсус укитиш курси шаклида ва муайян объектга бириктирилган вазиятнинг маълумотларига асосланган шаклда булиши мумкин. Бундай укитишнинг максади: уз мижозига узи фаолият олиб бораётган бизнестинг ҳолатини тушунтиришга кумаклашиш ҳамда вазиятни яхшилаш усуллари ва йуналишларини танлаб беришдан иборат. Муаммоли укитиш муаммоли тематикага асосланган ананавий 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 кузда тутиши мумкин.

Шуни таъкидлаб утиш муҳимки, бозордаги мавжуд турли махсулотлар у ёки бу қурунишда узида бир хил фойдалиликларни мужассам эттиришлари мумкин. Бир хил фойдалиликнинг кўпгина жихатлари мавжуд булиши мумкин. Турли махсулотларда бу жихатлар кучлирок, бошқаларда эса кучсизрок булиши мумкин.

4.2. Бизнес-тармоқларининг чегараларини аниклаш

Истеъмолчи ҳам маълум бир жихатлари буйича 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 утказилган истеъмолчиларнинг афзаликлари буйича бозор тузилмасининг тахлили талаб баҳосининг аниклигини кўпайтириб, бизнес ғояни аниқроқ шакллантириш имкониятини беради.

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

Бизнес-ғояни шакллантиришдаги кейинги босқичи уз имкониятларининг ёки корхона имкониятларининг назарий жихатдан шаклланиб бўлган талаб ва эҳтиёжларнинг 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 узининг мавжуд булиши тарихи мобайнида ишлаб чиқарган маҳсулотга таъриф беришдан бошланади. Кейин эса, шу маҳсулотни ишлаб чиқариш учун корхона қандай хусусий капитални ишлатганлиги аниқланади. Кейинги босқич, корхона булимлари 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 капиталининг тахлили унинг булимларини ташкил этувчи активлар тахлилидан бошланади.

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

Консалтинг хизматлари бозоридаги эҳтиёжлар тузулмасининг тахлили жараёнида 40 турдаги консултатив маҳсулотлар аниқланган. Хар бир турини синчковлик билан ўрганиш натижасида юқорида кўрсатиб утилган 40 дан ортиқ маҳсулотлардан хоҳлаган бирини ишлаб чиқаришини таъминлай оладиган консалтинг корхона эга булиши 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 ҳукукий базаси борасидаги билимлар;
5. Иқтисодий ўқитиш тажрибасини ва методикаси борасидаги билимлар;
6. Маркетинг тадқиқотлари ва режалаштириш тажрибаси ва методикаси борасидаги билимлар;
7. Ишлаб чиқариш технологияси ва техника соҳасидаги тажриба ва билимлар;
8. Экологик муаммоларни ҳал қилиш борасидаги тажриба ва билимлар;
9. Адекват техник база;
10. Чет элдаги алоқалар
11. Корхона ходимларининг машҳурлиги
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 бозоринг талабларига биноан тахлилини қулай тарзда ўтказиш мумкин, сабаби юқоридаги 40 дан ортиқ маҳсулотлар бўйича икки катордан иборат жадвал тузиб, тепа каторига маълум бир маҳсулотни чиқариш учун зарур қобилиятларни, пастки каторига эса ҳозирги пайтда корхона эгалик қилаётган қобилиятларни жойлаштириш мумкин.

4.3. Тадбиркорлик таваккалчилиги ҳисобга олган ҳолда бизнес-соҳаларини аниқлаштириш.

Бозор иқтисодийнинг 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 ананавий қараш мавжуд. Бу

омилларнинг тавсифланиши, одатда, ишлаб чиқариш омиллари (ишлаб чиқариш фондлари, айланма воситалар, меҳнат), таваккалчилик 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 тахлилга 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 таваккалчилиги омили ананавий тавсифланиши кераксизликнинг кўзга кўринадиган жихатларига асосланади. Масалан, таваккалчилиكنинг 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 субъектки 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 холда 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 тахлил қилишда, махсулот олди-сотдисиди юзага келиши мумкин бўлган иқтисодий муносабатларнинг вариантларини бирма-бир кўриб чиқиш лозим. Бундай вариантлар кўп бўлиши мумкин. Агар махсулотни бир зумда сотиб олиш имконияти бўлмаса, у холда 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 мухотида 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 товарлар бошқалари томонидан харидорга янада мукамал, арзон турини 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 махсулот рақобатчилиримиз ишлаб чиқараётган нусхага қараганда харидорбоп бўлиши эҳтимолини ўрганишдан иборат.

5. Махсулот кераксизлиги таваккалчилиги харидорнинг ишончсизлиги сабабли изохланиши. Хар қандай махсулотни харид қилишда харидор махсулотга нисбатан ишончсизлик туйғуси билан қарайди, у ўзига бу махсулотдан қандай фойда олиши мумкинлиги, махсулот билан боғлиқ қандай муаммоларга дуч келиши мумкинлиги, харид ўзини оқламаслиги мумкинлиги эҳтимоли ҳақида бош қотиради. Истеъмолчи ишончсизлигининг сабаби хар турдаги махсулот учун турличадир. Масалан истеъмолчининг консултатив хизматга нисбатан ишончсизлиги консултантнинг нотанишлиги, бундай хизматнинг кераклигини тушунмаслик, қилинаётган харажатлар компенсация қилиниши, консалтингга нисбатан ишончсизлик, консултант хизматидан фойдаланиш истеъмолчи имиджига ижобий таъсир этиши мумкинлигига ишончсизлиги кабилар. Бу категорияни эҳтимолини баҳолашда қуйидаги саволга жавоб бериш лозим: Истеъмолчи ишончсизлигини енгилдаги имкониятларимиз қандай?

Хар бир салоҳиятли махсулот бўйича турли категорияларни баҳолаб, таксономик таҳлил ёрдамида бу баҳолашларни икки турга: перспектив ва ноперспектив гуруҳга ажратиш мумкин. Фараз қилайлик бизда махсулот кераксизлиги n категорияси ифода этувчи m махсулотимиз бор. Бунда хар бир кўрилатган m махсулотни n нуқта кенлиги махсулот 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} - махсулот категорияси мазмуни j , X_j - j тоифа таваккалчилиги учун ўрта арифметик, σ_i - j тоифа таваккалчилигидан четлашиш, Z_{ij} - i тоифа махсулот учун j категория стандарт тушунчаси.

Корхона шуғулланмоқчи бўлган бизнесни келажакини, махсулот кераклилиги жихатдан башорат қилиш махсулотнинг шундай этолон 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 стандартдаги 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 қз активлари етарли. 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- соҳаси фарқланади: 1- аналитик- консултацион, 2- предметга ихтисослашган ўқитиш, 3- объектга асосланган ўқитиш, 4- ситуацион ўқитиш.

Аналитик- консултацион фаолият олиб боровчи фирма ташкилий иқтисодий режалаштиришни асос қилиб, бизнеснинг стратегик режалаштириш ва таҳлил қилиши бўйича хизмат кўрсатиши лозим. Кейинчалик бу соҳа 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 трейнинги шаклида олиб борилиши лозим.

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

4.4. Бизнес ғоянинг шаклланиши

Бизнес ғоянинг мантиқий яқуни унинг мақсадини аниқ ва лўнда, айти пайтда тўлиқ ва чуқур ифода этувчи формула қуришдан иборат бўлади. Фирманинг ўз натижалари талаби таҳлил ива салоҳиятли 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?

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 холда 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 кўмаклашишдир. 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 ҳамона уни сизга кераклигига ишонч ҳосил қилгансиз. У товар сегментацияси ва презентацияси қаёқда қолди. Шундай мисол келтирамиз, Косултант йирик компания раҳбарига бизнес стратегия ривожлантириш бўйича ўзининг пуллик хизматини ташкил қилмоқда. Раҳбар хаёлида дархол 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 кийим ўрнига чиройли кўриниш таклиф қилинг
- 2- Менга оёқ кийим 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 чирайли 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 кийматга эга бўлган муайян фойдалиликни яратиш билан бирга, корхонанинг фаркланувчи қобилиятларнинг қайсилари тижорат унумдорлига таъсир қилишини ҳам узида мужассам этади. Бизнес-ғоя асосида аввало корхона миссияси ишлаб чиқиладди, кейинчалик эса унинг бутунлик ҳолатини аниқлаб берувчи курсаткичлар ҳамда сиесат ва ташкилий тадбирлар ишлаб чиқиладди.

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

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

Таянч иборалар

Бизнес-ғоя, эҳтиёжлар, нисбий, мутлақ, сунъий, туғма, ишлаб чиқариш эҳтиёжлари, хоҳишлар, бизнес-соҳалар, 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

Асосий адабиётлар:

1. Каримов И.А “Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўлида” Т.: Ўзбекистон, 1995 й.
2. Каримов И.А «Ўзбекистон XXI аср бўсағасида» Т.Ўзбекистон 1997 й.
3. Каримов И.А «Ўзбекистон XXI асрга интилмоқда»: Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисидаги биринчи чақириқ 14 апрел 1999 йилдаги маърузаси. Т.Ўзбекистон 1999 й.
4. Каримов И.А Иқтисодиётнинг либераллашуви- тараққиёт асоси. Вазирлар маҳкамасининг 2000 йил 1- ярми яқунларга бағишланган мажлисидаги маърузаси. “Халқ сўзи” газетаси 22июл 2000 йилдаги сони
5. В.С. Ефремов "Стратегия бизнеса" М: Финпресс, 1998й.
6. А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. "Стратегический менеджмент". М.: Банки и биржи, 2001й.
7. Ансофф И. "Стратегическое управление"М: "Экономика", 1995й.
8. Основы предпринимательской деятельности: экономическая теория, маркетинг, финансовый менеджмент. Под ред. В.М. Власовой. -М: Финансы и статистика, 1997й.

Қўшимча адабиётлар рўйхати

9. Арнольд Вайсман "Стратегия маркетинга": 10 шагов к успеху. Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха. М.: Финансы, 1995й.
10. Henry Mintzberg, James & contexts. Prentice-Hall International, Inc. 1992.

11. Дэниелс Д.Д., Радеба Л.Х. Международный бизнес: Внешняя среда и деловые операции. М.: Дело ЛТД, 1994й.
12. Куранбаева Ф., Пугач И. и др. Малый и средний бизнес Узбекистане: современное состояние, проблемы и перспективы. Журнал Рынок, деньги, кредит, № 3-4 2000й.
13. Тухлиев Н., Таксанов А. Ўзбекистон миллий иқтисодий модели. - Т.: Укитувчи, 2000й.
14. Ф. Котлер. Маркетинг менеджмент. -М.: прогресс, 1999й
15. Мировая экономика. экономика зарубежнқх стран. Под ред. проф. Колесова и Осьмовой. М.: Флинта, 2000 г.
16. Сенько А.В. Модель переходного процесса в серийном производстве. М.: ЭКСМО, 1998 г.
17. Юлдашева О.У, Промышленный маркетинг: теория и практика. М.: Символ-Плюс, 2000 г.
18. Якиев Н.М. Управление развитием производства в промышленных предприятиях США. М.: Мысль, 1997 г.

Мавзу 5. Ўсиш суръатини ва бозор улушини киёслаштириш: BCG модели

- 5.1. BCG модели тарихи ва тузилмаси
- 5.2. Моделнинг кучли ва заиф томонлари
- 5.3. BCG моделининг камчилиги

5.1. BCG модели тарихи ва тузилмаси

Корпоратив стратегик режалаштиришнинг тарихий биринчи модели деб «роста-доли» 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 уклари ердамида топилади. Бунда биринчи координата уки маълум бир махсулот бозорининг ўсиш темпини топиш учун ишлатилса, иккинчиси корхонанинг курилайётган махсулот бозоридаги нисбий улушини аниқлаш учун ишлатилади. BCG моделининг пайдо булиши Boston Consulting Group консалтинг компанияси томонидан утказилган илмий ишнинг мантикий якуни билан боғлиқдир.

Саноатнинг етгита асосий жабхаларида (электр-энергетика, узок муддатли истеъмол товарлари, киска муддатли истеъмол товарлари, пластмасса ишлаб чиқариш, бензин ишлаб чиқариш, рангли металллар саноати, электр жихозларни ишлаб чиқариш) 24 асосий турдаги махсулотларни ишлаб чиқарувчи турли корхоналарни ўрганиш жараёнида, ишлаб чиқариш хажмини икки бараварига ошириш вақтида битта махсулот

учун сарфланувчи узгарувчан 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 узгарувчан харажатлар тадбиркорлик омадининг асосий курсаткичларидан ҳисобланади ва бир корхонанинг иккинчи корхона уртасидаги рақобатчилик афзалликларини белгилаб беради.

Рақобатчилик афзалликларининг асосий курсаткичларидан 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 корхонларнинг штаб-квартиларида асосий мавзуга айланди. Эмпирик хулосалар тадбиркорлар катлами томонидан ижобий қабул қилиниши, BCG компаниясини 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 қулланила бошлади. 70-чи йилларнинг охирига келиб, BCG концепцияси бирор нарсага эришмоқчи бўлган корхоналар учун ҳаётий заруриятга айланиш ҳолатлари қайд этилди.

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

Ҳар қандай бизнесда ҳаёт циклининг туйиниш ва якуний босқичларида омадли бизнес нақд пул йигимини узида туплаб борса, бизнеснинг ўсиш ва ривожланиш босқичларида эса одатда бу оқимнинг сарфланиши кузатилади. Бундан шуни хулоса қилиш мумкинки, узлуксиз омадли бизнесни таъминлаш учун, «туйиниш» 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 туртта вариантлар билан чекланади:

1. Корхонанинг бизнесининг бозордаги улишини кўпайиши
2. Корхона бизнесининг бозордаги улушини саклаб қолиш учун кураш
3. Корхона бизнесининг бозордаги ҳолатидан максимал даражада фойдаланиши
4. Амалдаги бизнес туридан воз кечиш

BCG моделининг кузлаётган ечимлари маълум бир бизнес турининг икки координата уклари ёрдамида ҳосил бўладиган стратегик майдондаги ҳолатига боғлиқ. Юқорида таъкидлаб утилганидек, ордината уклари ёрдамида маълум бир маҳсулот бозорининг ўсиш темпини моҳияти ақс эттирилади. BCG моделида бу курсаткичларнинг ишлатилиши учта сабаб нуктаи назаридан муҳимдир:

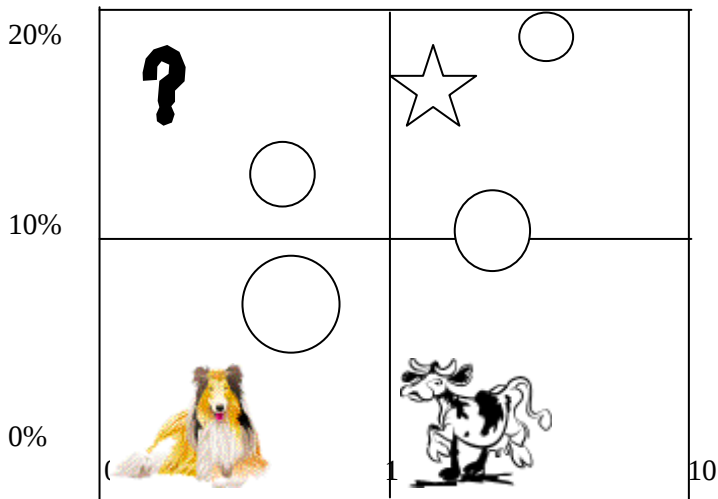
1. Агарда куриб чиқилаётган бозорнинг ўсиш темплари бошқа бозордагилардан юқори бўлса, унда муайян тармоқда уз бизнесини ташкил этаётган корхона узининг нисбий улушини нисбатан осорок оширишига эришиши мумкин. Бу нарсага эришиш учун корхона бизнесини тиклаб олиш темпларини ошириши керак. Бозордаги катта улушга эга бўлиш учун шу турдаги рақобатчиларнинг бизнесларини қамайтиришларига мажбурлашнинг ҳолати йук.

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

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

Абсцисса уқида корхонанинг муайян бизнес туридаги баъзи рақобатли ҳолатлар ўлчамлари қуйилади, яъни маълум бизнес тармоқсидаги корхона сотув ҳажмининг шу бизнес тармоқсида фаолият курсатаётган энг йирик рақобатчининг сотув ҳажмининг нисбатига солиштирилади. BCG абсцисса жадвали оригинал ҳолатида логарифмик тарзда ақс эттирилади.

Расм 5.1. Бозордаги нисбий улуш



Шундай қилиб, BCG модели 2x2 матрицасида намоён булиб, унда бизнес тармоқлари марказдаги айланмалар билан тукнашади, ва шу тарзда бозордаги маълум ўсиш темплари ва корхонанинг бозордаги мос нисбий улуши катталиги билан ифодаланади (расм 1). Матрицада курсатилган ҳар бир айлана урганилаётган корхонага мос бўлган фагатгина битта бизнес-тармоқни ифодалайди. Айлананинг катталиги бутун бозорнинг умумий ўлчамига пропорционал (бошқача қилиб айтганда, муайян корхонанинг фагатгина бизнес ўлчами эмас балки шу бизнеснинг иктисодиётдаги масштаби ҳам ҳисобга олинади. Кўпгина ҳолларда бу ўлчам корхона бизнеси ва амалдаги бизнеснинг ракобатчилар йигиндиси билан аникланади. Баъзи пайтларда ҳар бир айланада (бизнес-тармоғида) амалдаги бозорда корхона бизнес-тармоқнинг нисбий улушини курсатувчи сегмент ажралади, аммо бу модел учун стратегик ҳулосаларни чиқариш учун муҳим ҳисобланмайди. Бозорнинг ўлчамлари, бизнес тармоқнинг ўлчамлари сингари кўпинча сотувлар ҳажми орқали, баъзида эса активлар қийматига қараб баҳоланади.

Шуни алоҳида таъкидлаб ўтиш лозимки, уқларни икки қисмга булиниши тасодиф эмасдир. Матрицанинг юқори қисмида ўсиш темпи урта меъердан юқори бўлган жабҳалардаги бизнес соҳалари жой эгалласа, пастки қисмида эса ўсиш темпи нисбатан паст бўлган корхоналар эгаллайди. BCG моделининг оригинал ҳолатида ишлаб чиқариш ҳажмининг бир йилда 10% га кўпайиши сабаби юқори ва пастки темплар чегараси билан ифодаланади.

Абсцисса уқи, таъкидлаб утилганидек логарфмик шаклда бўлади. Шунинг учун, бизнес-тармоқдаги нисбий улушни эгаллаб турган коэффицент 0,1 дан 10 гача узгаради. Ракобатлик ҳолатини логарифм шкаласида акс эттирилиши BCG модели учун асосий қисм ҳисобланади. Гап шундаки, бу моделнинг асосий ғояси ишлаб чиқариш ҳажми ва ҳар бир маҳсулот таннарни уртасидаги функционал боғлиқлигига бориб такалади ва логарфмик шкаласида тугри чизик сингари намоён бўлади.

Матрицани абсцисса уқи бўйича иккига булиниши икки соҳани қуриш имкониятини беради, биринчисига қучсиз ракобатлик ҳолатига эга бўлган, иккинчисига эса қучли ракобатлик ҳолатига эга бўлган бизнес-соҳалари киритилади. Икки соҳа уртасидаги чегара 1,0 коэффицент миқёсида утади.

Шундай қилиб, BCG модели туртга квадратдан тарқиб топади (расмга қаранг)

- Бозорнинг юқори ўсиш темплари/Бизнес-соҳанинг бозордаги юқори бўлган нисбий улуши;
- Бозорнинг паст ўсиш темплари / Бизнес-соҳанинг бозордаги юқори бўлган нисбий улуши;

- Бозорнинг юқори ўсиш темплари / Бизнес-соҳанинг бозордаги паст бўлган нисбий улуши;
- Бозорнинг паст ўсиш темплари / Бизнес-соҳанинг бозордаги бўлган нисбий улуши;

BCG моделидаги ҳар бир квадрант учун махсус номл берилган.

Юлдузлар

Уларга одатда бозордаги операциялар эвазига юқори даромадларга эришувчи кескин ушиб келаётган ва бозордаги нисбатан катта улушга эга бўлган янги бизнес соҳалари киради. Бу бизнес-соҳаларни етакчилар деб аташ уринлидир. Лекин бунда асосий муаммо, шу соҳага даромад ва сармоялар уртасидаги тугри балансни аниклаш ҳисобланади, ва келажакда шу сармояларни қайтара олиш ваколатини олишдан иборат.

Соғиладиган сигирлар

Мазкур бизнес-соҳалар утмишда бозорнинг нисбатан катта улушига эга бўлишган. Аммо вақт утиши билан қаралаётган соҳанинг ўсиши сезиларли даражада секинлашиб қолди. Ҳар доимгидек, «соғиладиган сигирлар»- утмишда «юлдузлар» ҳисобланиб, ҳозирги пайтда бозорда узининг рақобатли ҳолатларни сақлаб қолиш учун қорхонага етарли даромад манбаини билан таъминлаб туради. Нақд пул оқими бу ҳолатларда яхши тарзда баланслаштирилган бўлади, негаки бундай бизнес-соҳаларга сармоялар учун энг зарур минимум талаб этилади. Бундай бизнес-соҳа қорхона учун жуда катта даромадлар олиб қилиши мумкин.

Муаммо тугдирувчи болалар

Бундай бизнес-соҳалар ушиб келаётган жабҳаларда рақобатчиликнинг олиб борсаларда, лекин бозорда нисбатан кичик улушга эгаллик қиладилар. Бу шароитлар бозордаги уз улушини сақлаб қолиш ва шу бозорда яшаб қолиш мақсадида қорхоналар саримояларини қўпайтириш заруриятини талаб қилади. Юқори ўсиш темплари катта микдордаги нақд пул массасини талаб қилади ва қорхона шу ўсиш темпларига тенглашиш ҳаракатида бўлади. Аммо бундай бизнес-соҳалар бозордаги уз улуши катта бўлмагани сабабли катта қийинчилик билан даромад олишга интиладилар. Бу соҳалар қўпинча нақд пул массасининг генераторлари эмас балки тор маънода харидорлари бўлиб қоладилар ва шу йўсинда бозордаги улуш ҳажми қўпаймағунча фаолият қўрсатиб олиб борадилар. Бундай бизнес-соҳаларнинг келажак жуда ҳам ноаниқ равишда намоён бўлади: келажакда бу соҳалар 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 сохалар секин ривожланаётган жабхаларда бозорда нисбатан кичик улушга эгалик киладилар. Накд пул окими бу сохаларда унчалик сезиларли даражада эмас, ва кўпгина холларда салбий курсаткичга ҳам эга. Корхонанинг уз улушини кўпайтириш учун қаратилган хар қандай қадами дархол шу жабхаларда етакчилик килаётган ракобатчилар томонидан кутиб олинади. Факатгина менежернинг махоратигина корхона учун бизнес-тармоқ ҳолатини ушлаб тура олади.

BCG моделини куллашдан аввал бозорнинг ўсиш темпларини ва корхонанинг шу бозордаги нисбий улуши тугри баҳолаш талаб этилади. Бозорнинг ўсиш темалари баҳолашда охириги 2-3 йилдан ортик булмаган курсаткичларига қараб иш олиб бориш тавсия қилинади. Корхонанинг бозордаги нисбий улуши муайян бизнес-тармоқдаги корхона сотув хажмининг шу бизнесда етакчилик килаётган корхонанинг сотув хажмига нисбатидаги логарифми билан ифодаланади. Агарда корхонанинг узи шу бозорда етакчилик қилсаб унда ундан кейинги турган корхонанинг нисбатан солиштирилади. Агарда топилган коэффициент бирдан кўпроқ булса унда бу курсаткич корхонанинг етакчилигини тасдиқлаб боради. Акс ҳолда, маълум бир бошқа корхоналар белгиланган бизнес-тармоқда катта ракобатчилик устунликларига эга эканликлари ошкор бўлиб қолади.

5.2. Моделнинг кучли ва заиф томонлари

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

Шундай пайтлар бўладики, корхона томонидан ишлаб чиқиладиган маҳсулот уз ҳаёт циклининг охириги босқичи арафасида бўлади ёки корхона фаолият қурсатаётган бозор хажми тораяди ва корхона тасарруфида ортиқча пул маблағлари пайдо бўлади, бу маблағларни сармоялаштиришни давом эттириш ҳожати қолмайди. Назарий тарафдан қаралганда, корхона шу маблағларини уз акция эгаларига қайтариб бериши қутилган эди, улар эса кейинчалик узлари хоҳлаган корхоналарига янги сармояларни қуйишга имқон бўлишарди. Лекин, бошқарув персоналининг табиати ва шу билан солиқ қонунчилиги сармояларни шу корхона миқёсида қайта тақсимлашни тақозо этмоқда, яъни, узларининг капиталларини янги бизнес соҳаларига, янги бозорларга, янги мамлакатларга йуналтиришни қўзда тутмоқда.

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

каратишга ҳаракат қилишади. Шу даврнинг узидаёк, бу йуналишлар кўп сармояларни жалб кила олади, ва уз навбатида доимий нақд пул тушумини талаб килади бу нарса эса узок давр мобайнида, шу сармояларни кайтариш 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 чиқаришнинг технологиясининг такомиллашуви ва харидорлик бозорини эгаллаш учун тадқиқотлар олиб борилади. Кўпгина корхоналарнинг аксарияти «юлдузли» бизнес йуналишларини ташкил этувчи бизнес бизнес-портфелнинг бундай тузилмасини саклаб қолишга қодир эмасдирлар.

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

Бошқа томондан, «соғиладиган сигирлар» тармоқга яқинлашиб борган сари, корхона уз келажагини белгилаб боради. Ҳақиқатан ҳам, бунда бизнес тури маълум микдордаги даромални келтириши мумкин, аммо яқин келажакда у бирданигина тамом бўли қолиш ҳам эҳтимолдан 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 қуринча «юлдузларга» қараб интиладилар. Улар ё уз маблағларини «юлдузли» йуналишлар тадқиқоти учун сармоялар қилишади ёки «юлдузли» корхоналарни эгалаб олиш ҳаракатида бўладилар.

«Соғиладиган сигирлар» томонидан келтириб чиқариладиган пул массасини муомаласи асосан бизнеснинг «юлдузли» соҳаларига йуналиши истикоболларида қуринади. Лекин мутахассисларнинг таъкидлашларича, агарда қандай бир сабабга қура «юлдузли» бизнес ёки «соғиладиган сигирлар» бизнес сиз учун эмас, рақобатчи учун қатта қийматга эга бўлса, унда бундай бизнес турини сотиш лозим бўлади.

«Соғиладиган сигирлар» томонидан келтириб чиқариладиган пул массасининг муомаласидаги кейинги истикболи «юлдузли» табакани эгаллаш умидида бўлган «муаммо тугдирувчи болаларга» табакасига берилади. Умид ишончи бўлмаган «кийин тоифадаги болалар» ёки шунга ухшаш қатта сармоялар талаб қиладиган бошқа табакаларнинг мавжудлиги корхона

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

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

BCG модели корхона уз мақсадларини ҳаёт циклининг бошлангич босқичидаги хохлаётган бозордаги улушига, ҳаёт циклининг ўсиш босқичидаги бозорни эгаллаб олиш ва уни саклаб қолиш йулларидаги мақсадлари нисбатан белгилаши лозимдир, бизнесдан фойда олиш эса факатгина ҳаёт циклининг туййиниш босқичида амалга ошириш мумкин.

BCG моделининг оптимал бизнес-стратегияси сифатида ҳаёт циклининг туййиниш босқичида турган бизнеснинг бозордаги катта мидордаги улушини эгаллаш стратегияси туради. Бунга эришиш учун, стратегик манба сифатида корхона бизнес-портфелининг баланслаштириш мақсадида маълум турдаги «юлдузли» турлардаги фаолиятга, келажакда «согиладиган» сигирлар» тоифасига кириши кузатилаётган баъзи бир «муаммо тугдирувчи болалар»ни «юлдузли» табакаларга утказиш учун шу соҳаларга инвестицияларни жалб қилиш кузда тутилади.

BCG модели томонидан аникланадиган стратегик майдондаги алоҳида бизнес соҳалари томонидан эгаллаб турилган ҳолатлар белгиланган йуналишлари танловини такозо этади:

Юлдузлар учун

Бозорда уз улушини саклаб қолиш ёки уни кўпайтиришга ҳаракат қилиш

Муаммо тугдирувчи болалар учун

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

Согиладиган сигирлар учун

Бозорда уз улушини саклаб қолиш ёки уни кўпайтиришга ҳаракат қилиш

Итлар учун

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

BCG моделининг чекланиб қолиши

BCG модели бир катор назарий тахминлардан ташкил топган ва бу тахминлар баъзи патларда унинг тахлил учун ишлатилишида зиддият келтириб чиқаради.

Аввалом бор бу модел тахминига асосан бозордаги улушнинг кўпайиши фойдани кўпайишига олиб келади. Тадқиқотлар шуни курсатадики, ҳақиқатан ҳам шу икки курсаткич орасида боғлиқлик мавжуд экан. Лекин бу боғлиқлик унчалик ҳам катъий эмас, ва уз урнида унинг асосида аниқ тахминлар қилиш нотугри бўлади.

BCG моделининг энг асосий тахминлари қуйидаги икки тавсифларда мужассамлашган.

- Ўсиш темплари канчалик юқори булса, ривожланиш имкониятлари шунчалик кўп бўлади;

- Бозордаги улуш канчалик катта булса, корхона шунчалик кучли бўлади

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

1. BCG модели бизнес-соҳалари учун бозор ҳақида ноаниқ таасуроти асосида таркиб топади. Мазмун мозияти юзасидан қилинган сезиларсиз узғаришлар бозор улушида катта узғаришларга, кейинчалик эса тахлилнинг умуман бошқа натижаларига олиб келиши мумкин.
2. Бозорнинг бошқа курсаткичлари билан солиштирилиганда бозордаги улушнинг аҳамияти жуда ҳам ошириб юборилган. Кўпгина узғаришлар бизнес даромадига таъсир курсатсада, BCG улар факатгина инкор қилинади.
3. BCG моделини рақобат даражаси кучли булмаган ёки ишлаб чиқариш ҳажми катта булмаган соҳаларда қўллаш пайтида модел бу шароитларда ишламай қляпти.
4. Юқори ўсиш темплари – корхона қизизиқиш манбаининг факатгина ягона, қолаверса энг муҳим жиҳати 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 уқлари ердамида топилади. Бунда биринчи координата уқи маълум бир маҳсулот бозорининг ўсиш темпини топиш учун ишлатилса, иккинчиси корхонанинг қўрилатган 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 улишини 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 асосий аналитик киймати 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

«Роста-доли» модели, фойда ормаси, фойда массаси, нақд пул, сотув ҳажми, абсцисса ўқи, тўртта квадрант: соғиладиган сигир, юлдуз, ит, савол, бозордаги улуши, ўсиш темплари, ҳаражатлар

Назорат ва мулоҳаза учун саволлар

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

Тавсия этиладиган адабиётлар рўйхати

Асосий адабиётлар:

1. Каримов И.А “Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўлида” Т.: Ўзбекистон, 1995 й.
2. Каримов И.А «Ўзбекистон XXI аср бўсағасида» Т.Ўзбекистон 1997 й.

3. Каримов И.А «Ўзбекистон XXI асрга интиломокда»: Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисидаги биринчи чақириқ 14 апрел 1999 йилдаги маърузаси. Т.Ўзбекистон 1999 й.
4. Каримов И.А Иқтисодийнинг либераллашуви- тараққиёт асоси. Вазирлар маҳкамасининг 2000 йил 1- ярми якунларга бағишланган мажлисидаги маърузаси. “Халқ сўзи” газетаси 22июл 2000 йилдаги сони
5. В.С. Ефремов "Стратегия бизнеса" М: Финпресс, 1998й.
6. А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. "Стратегический менеджмент". М.: Банки и биржи, 2001й.
7. Ансофф И. "Стратегическое управление"М: "Экономика", 1995й.
8. Основы предпринимательской деятельности: экономическая теория, маркетинг, финансовый менеджмент. Под ред. В.М. Власовой. -М: Финансы и статистика, 1997й.

Қўшимча адабиётлар рўйхати

9. Арнольд Вайсман "Стратегия маркетинга": 10 шагов к успеху. Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха. М.: Финансы, 1995й.
10. Henry Mintzbery, James & contexts. Prentice-Hall International, Inc. 1992.
11. Дэниелс Д.Д., Радеба Л.Х. Международный бизнес: Внешняя среда и деловые операции. М.: Дело ЛТД, 1994й.
12. Куранбаева Ф., Пугач И. и др. Малый и средний бизнес Узбекистане: современное состояние, проблемы и перспективы. Журнал Рынок, деньги, кредит, № 3-4 2000й.
13. Тухлиев Н., Таксанов А. Ўзбекистон миллий иқтисодий модели. - Т.: Укитувчи, 2000й.
14. Ф. Котлер. Маркетинг менеджмент. -М.: прогресс, 1999й
15. Мировая экономика. экономика зарубежных стран. Под ред. проф. Колесова и Осмоловой. М.: Флинта, 2000 г.
16. Сенько А.В. Модель переходного процесса в серийном производстве. М.: ЭКСМО, 1998 г.
17. Юлдашева О.У, Промышленный маркетинг: теория и практика. М.: Символ-Плюс, 2000 г.
18. Якиев Н.М. Управление развитием производства в промышленных предприятиях США. М.: Мысль, 1997 г.

Мавзу 6. Бозор кўркамлилиги ва рақобатбардошлилиги қиёсланмаси: GE\Mc Kinsey модели

- 6.1. GE\Mc Kinsey модели тузилмасининг тарихи.
- 6.2. Моделнинг кучли ва заиф томонлари.
- 6.3. Тузилмадаги асосий ҳолатлар.

6.1. GE \ Mc Kinsey модели тузилмасининг тарихи.

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

GE\Mc Kinsey модели матрица шаклида бўлиб, 9 катакдан иборат, у корпорациянинг хужалик фаолияти йуналишларини стратегик таҳлил ҳолатларини таккослаш ва тасвирлаш учун ташкил қилинган. Бу моделнинг асосий хусусияти шундаки, унда илк бор бизнес турларини таккослаш учун факатгина «жисмоний» («ижтимоий») омиллар эмас балки бизнеснинг субъектив характеристикалари, яъни бозор улушининг узгарувчанлиги, технологиялар, кадрлар билан таъминланиш ҳолати, ва хоказолар қуриб чиқилган.

Бу моделни стратегик бошқарув ва режалаштириш ҳақидаги махсус адабиётларда, турли номланишлар остида учратса бўлади. Баъзи номлари қандай дир тарихий жиҳатга мансублигини акс эттиради. Масалан, «GE\Mc Kinsey модели» номи уни ким ишлаб чиққан ва таклиф қилганлигини курсатади. Бошқа номлари эса унинг вазифалари ҳақида гапириб беради. Масалан, «бозорнинг куркамлилиги ва рақобат ҳолатларининг матрицаси». Учинчи номи унинг мазмунидан кура 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 қуринарди, чунки унинг ердамида бир биридан характери буйича

каттик фарк киладиган бизнес турлари ҳолатларини стратегик тахлили учун умумий киёсий базани барпо этилиш муаммоси қисман ҳал қилинди. Модель қарор қабул қиладиган шахсни кўп микдордаги тегишли маълумотни субъектив омиллари микдорий баҳолаш ва уларни таҳлилга киритиш йули билан таъминлаб беради. Уз узидан равшанки, таклиф қилинган матрицада якуний стратегик қарорни нафакат бизнес турларини ҳолатлаш натижалари асосида қабул қилинади. Балки энди бу модель ердамида менеджер бизнеснинг маълум бир турларини такқослаш, уларни яхшироқ сарамжонлаш имкониятига эга бўларди. Уша пайт GE \ Mc Kinsey компаниясининг бошқариш муҳитида шундай ибора тарқалган эди «Бизнинг моделимиз – олма ва апелсинларни такқослашнинг ягона йулидир». Аммо шунда ҳам, қачон саноксиз омилларга аниқ бир вазн коэффицентлари берилган бўлса ҳам, матрица қулланишининг якуний натижаси бизнес турларини квази-микдорий ҳолатлаш бўлди.

GE \ Mc Kinsey моделининг асосий устунлиги сифатида шуни кўрсатиш мумкинки, турли омилларга уларнинг қиёсий муҳимлигига қараб шу еки бошқа соҳада (X ва Y уқлари) турли микдорий коэффицентлар бериш мумкин, бу эса албатта ҳар битта бизнесни баҳолашни янада аниқроқ қилади.

GE \ Mc Kinsey моделининг диққат марказида қелгуси (қелажак) фойда еки қелажакдаги қорхона олиши мумкин бўлган капитал қуйилмалардан қеладиган унум туради. Бошқа сузлар билан айтганда асосий зарба шунга қилинган эдики, қушимча инвестициялар аниқ бир бизнеснинг турига қиска муддат ичида қандай таъсир утқизиши мумкинлигини таҳлил қилиш учун.

Шундай қилиб, қорпорациянинг қуриб чиқилаётган бизнес турлари номзодлар сифатида қушимча инвестицияларни микдорий ҳамда сифат кўрсаткичлари буйича ранжирланади. Маълум бир бизнеснинг алоҳида тури қелажакда яхши инвестицияни “ютиши” учун, қакатгина сотувлар қажми, фойда, капитал қуйилмаларнинг ўзи кўзда тутилмайди, балки бошқа қилма қил омиллар, масалан бозор улушининг узгарувчанлиги, технологиялар, қодимларнинг содиқлиги, рақобатнинг даражаси, қамият эҳтиежи (талаби) қисобга олинади.

GE \ Mc Kinsey матрицаси 3x3 қажмига эга. Y ва X уқлари буйича интеграл баҳолар қойлаштирилиб, шунга яраша бозорнинг қурқамлиги ва қорпорациянинг мувофиқ бозорга нисбатан устунлиги қуйилади. BCG матрицасидан фарқли GE\Mc Kinsey моделида ҳар бир қоордината уқи кўп омилли ва кўп қихатли ўқ ўлчами сифатида қаралади. Бу эса моделни BCG матрицасига такқосланганда аналитик режада бойроқ ва шу билан бирга бизнес турларини ҳолатлаш нуқтаи назаридан аниқро ақамият қасб этади.

Бизнеснинг ҳолати Y уқи буйича қойлашган кўрсаткичлар ердамида аниқланади, уни қорхона назорат қила олмайди. Уларнинг (маъносини) ақамиятини қакатгина белқилмоқ мумкин (қайд қилмоқ), аммо уларнинг қийматиға мутлақо таъсир утқазиб бўлмайди. Қорқонанинг бизнесини X уқи

буйича ҳолатлаш эса корхонанинг узини назорати остида бўлади ва истаганида узгартирилиши мумкин.

BCG моделига киесланганда, унда 2x2 хажмли стратегик ҳолатлаш матрица кулланилган, GE \ Mc Kinsey моделида эса шу матрицанинг хажми 3x3гача кенгайтирилган. Бу факатгина таккосланаётган бизнес турларини батафсилроқ классификациясини бериш имконини берибгина қолмай, балки стратегик танловнинг кенгайтирилган имкониятларини куриб чиқишни ҳам кўзда тутди.

Таҳлил килинган бизнеснинг турлари матрицанинг сеткасида доиралар еки «пуфакчалар» куринишида бўлади, уларнинг марказларига бозор куркамлигини (У уки) ва бозордаги компанияларнинг нисбий устунлиги (Х уки) баҳоланиши берилади

Х ва У уки шартли равишда 3 қисмга булинади, юқори, уртача ва пастки каторлар. Шундай қилиб сетка 9 катакдан иборат булиб қолади. Бизнеснинг стратегик ҳолатлари матрицада унгдан чапга, пастдан юқорига силжиган сари яхшиланиб боради.

Матрицада стратегик ҳолатларнинг 3 соҳаси ажралиб туради: 1) голиблар соҳаси, 2) ютқазганлар соҳаси; 3) уртача соҳа, унинг ичига бизнестан келган фойда мўтадил тўпланган ҳолатлар, бизнеснинг урта ҳолатлари ва бизнеснинг шубҳали турлари киради.

Ҳолатлаш жараенида голиблар соҳасига тушган бизнес турлари бошқаларга нисбатан бозорнинг куркамлиги омилларнинг мазмуни ва компаниянинг бозордаги устунлиги яхшироқ еки уртача бўлади. Бизнеснинг бундай турларига нисбатан булажак инвестициялар хусусида асосан ижобий қарор қабул килиниши мумкин. Бизнеснинг бундай турлари одатда яқин келажақда ривожланиши ва ўсишни билдиради.

Шартли тарзда Голиб 1 деб номланган ҳолат учун бозорнинг энг юқори куркамлилиқ даражаси қамраб олади ва унда компаниянинг нисбатан кучли устунлигининг мавжудлиги кўринади. Бунда компаниянинг мутлоқ етакчилиқ қилиши еки бу бозордаги етакчилардан бири булиши эҳтимоли каттадир. Унга факатгина алоҳида бир рақобатчиларнинг ҳолатидаги кучайиши хавф-хатар туғдириши мумкин. Шунинг учун бу ҳолатда компаниянинг стратегияси узининг вазиятини асосан қушимча инвестицияларни жалб қилишга қаратилган булиши керак.

Шартли равишда Голиб 2 деб номланган ҳолат учун, бозорнинг кўркамлилиқ даражаси юқори ва компаниянинг нисбий устунлиқ даражаси ҳосдир. Бундай компания узининг соҳасида етакчи бўлмаслиги аниқ, лекин шу вақтнинг узида ундан кўпга қолишмайди. Бундай компаниянинг стратегик вазифаси, энг аввало узининг кучли ва заиф (кучсиз) томонларини аниқлаш, кейин эса керакли бўлган инвестицияларни сарфлаш, узининг кучли томонларидан максимал фойда олиш ва кучсиз (заиф) томонларини яхшилаш.

Голиб 3 холати шундай компанияларни ўз ичига оладики, уларнинг бозор куркамлиги урта даражада бўлади, лекин шунда ҳам компаниянинг бундай бозорда устунлиги яккол ва кучлидир. Бундай компания учун аввало бозорнинг кўркамлилиқ сегментларини аниклаш ва айти уларга инвестицияларни сарфлаш, узининг ракобатларига бардош бериш кобилиятини ривожлантириш, ишлаб чиқариш хажмини оширмок ва шу оркали корхонанинг даромадини ошириш керак.

Жадвал 6.1.

Голиб 1	Голиб 2	Савол
Голиб 3	Уртача бизнес	Ютказган 1
Фойдани яратувчи	Ютказган 2	Ютказган 3

100 Бозорда нисбий устунлик 0

Матрицанинг пастки унг бурчагига тушадиган бизнеснинг турлари муvвафакиятсиз (Ютқазган) деб номланади. Бу шундай турларки, ҳеч булмаганда энг паст ва юқори кўрсаткичлардан биронтасига эга эмас, Х ва У укларида жойлашган бизнеснинг бундай турларига кушимча инвестициялар чегараланиши еки умуман тухтатилиши керак, чунки бундай инвестициялар ва компаниянинг фойда улуши билан алоқа йук (мавжуд эмас).

Ютқазган 1 ҳолати учун бозорнинг куркамлиги уртача ва бозордаги нисбий устунлик даражаси пастлиги хосдир.

Бу ҳолатдаги бизнеснинг тури учун шуни тавсия килмок маъкулдир: хавфи даражаси паст бўлган сохаларни ривожлантириш имкониятларини кидириш, бизнеснинг шундай сохаларини ривожлантириш керакки, берилган бизнес хавф даражаси аник паст бўлгандагина, иложи борица бизнеснинг аник бир кучли томонларини фойдага айлантириш, агар шулардан ҳеч нарсанинг иложи бўлмаса, бу бизнес сохани тарк этиш керак ҳолос.

Ютқазган 2 учун, бозорнинг куркамлиги паст ва бозордаги нисбий устунлик даражасининг урталиги хосдир. Бу ҳолат учун ҳеч қандай узиға хос кучли томонлари еки имкониятлари хос эмасдир. Компания бундай соҳада етакчи эмаслиги якколдир, аммо уни бошқаларға жиддий ракобатчи сифатида қабул қилиш мумкин. Тугриси, бизнес соҳани куркамсиз дейиш мумкин. Бундай вазиятда компанияға хавфни пасайтиришға тиришишда диккатини жамламок маъкулдир, узининг бизнесини бозорнинг энг даромадли соҳаларда

химоялаш, агарда ракобатлар шу бизнесни сотиб олишмоқчи булса ва унга яхши нарх таклиф қилишса рози булиш афзалдир.

Ютқазган 3 ҳолатлари бизнеснинг бундай турида, бозорнинг куркамлиги пастлиги ва компаниянинг нисбий устунлик даражасининг пастлиги билан белгиланади. Бундай вазиятда факатгина фойда олишга интилиш керак, уни эса олиш мумкин, инвестициялардан умуман ҳолис бўлмоқлик тавсияланади, еки бундай бизнес туридан умуман чикиб кетиш керак.

Диагонал буйича жойлашган 3 катакка тушган бизнеснинг турлари бўлиб матрицанинг пастки чапдан тепадаги унга ҳаракат киладиган «чегарага оид» деб номланади. Бу бизнеснинг шундай турларики, маълум бир шароитларда ўсиши ҳамда аксинча қисқариши мумкин.

Агар бизнес шубҳали бизнес турларига тегишли булса, бу эса одатда компаниянинг деярли муҳим саналмаган ракобатдош устунлиги билан боглик, бизнес нуктаи назаридан жуда ҳам куркам ва салоҳиятли бозорнинг ҳолати жалб килинган, шунда куйидаги стратегик ечимлар мавжуд:

- 1) компаниянинг ривожланишини шу томон унинг шу афзалликларини кучайтириш, қайсилари кучли томонларга айланишлари ваъда беради.
- 2) Компанияни узининг бозорида таҳмон ажратиб унинг ривожланишига маблағ жалб қилиш.
- 3) Агарда на 1 на 2чи имконсиз булса, бу юизнеснинг турини ташлаш афзалдир.
- 4) Урта ҳолатларга қарашли бизнес қандай дир узига ҳос ҳислатлари йуклиги Билан ҳосдир. Бозорнинг кўркамлилиқ даражаси уртача. Бундай вазият эҳтиёткор стратегик линияни ҳам белгилайди: маблағларни танлаб жалб қили шва факатгина жуда даромадли ва энг ҳавфсиз тадбирга.

Крмпаниянинг бизнес турлари вазияти бозорнинг кўркамлилиқ даражасининг пастлиги ва крмпаниянинг узини бу аниқ соҳада нисбий устунлик даражасининг баландлиги билан белгиланса, даромад ишлаб чиқарувчилар деб номланишади. шундай ҳолатда инвестицияларни бошқаришни қиска муддатда эффеқтини олиш (қуриш) перспективасидан булсачунки истаган вақтда соҳанинг коллапс булиши мумкин. Шунда инвестициялар бозорнинг энг куркам сегментлари атрофида жамланмоғи шарт.

6.2. GE \ Mc Kinsey моделининг кучли ва кучсиз томонлари

Дастлаб GE\Mc Kinsey моделини тузишда, бизнеснинг ҳар қандай тури учун 40 узгарувчи ишлатиларди. Кейинчалик уларни сони қисқартирилди ва 1980 йилга келиб шундай узгарувчилар сони факатгина 15 тани ташкил қилди. Шу 15 тадан 6 таси бозорнинг куркамлигини аниқлаш учун (У уки)

ишлатилади, колган 9 таси эса 2 омил буйича гурухланади: бозорнинг ҳолати ва рақобатдош қуввати – компаниянинг нисбий устунлигини таъминлаш учун шу бозорда (X уки). Бу узгарувчиларга қуйидагилар киради.

Жадвал 6.2.

Компаниянинг кучли томонларини тавсифи (X уки)	Бозор кўркамлилиги тавсифи (У ўки)
Бозорнинг нисбий улуши.Бозор улушининг ўсиши. Дистрибьюторлик тармоғи дистрибьюторлик тармоғининг унумдорлиги Ходимларнинг квалификацияси. Компания махсулотига истеъмолчиларнинг содиқлиги	Бозорнинг ўсиш суръати Махсулот дифференциацияси Рақобатнинг хусусиятлари Тармоқдаги фойда меъёри Истеъмолчининг қиммати 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 якин келажакдаги иктисодий самарадорлигига уларнинг ҳар бирини ҳиссаси аниқланади.

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

Умумий стратегик тамойил GE\Mc Kinsey модели тарғибот қилган қуйидагилардан иборат: ресурсларни сонини кўпайтириш, бизнеснинг ривожланиши ва таъминламок учун қуркамли соҳаларда ажратиладиган, агарда шунда компанияда аниқ бир бозорда устунликлари мавжуд бўлса ва аксинча берилган шу бизнес турига йуналтирилган ресурсларни қисқартириш агарда боозорнинг узини ҳолати еки компаниясининг ҳолати ундаги заиф бўлса, ҳар қанака бизнес турига,бу иккита ҳолатларни уртасида бўлиб қолса стратегия селектив бўлади. Масалан Нейлор қуйидаги стратегияларни GE \ Mc Kinsey матрица ҳолатлари учун таклиф қилади.

Голиб 1 инвестиция қиритиш

Голиб 2 ўсиш

Голиб 3 ўсиш

Савол фойда олмок

Уртача фойда олмок

Даромад ишлаб чиқарувчи фойда олмок

Ютқазган 1 фойда олмок ва қисқартирилмок

Ютқазган 2 фойда олмок ва қисқартирилмок

Ютқазган 3 бизнесни тарк этмок

Нейлорни таклифлари жуда кенг куринсада, улар қандай қилиб шундай стратегияларни амалга ошириш керак деган саволига жавоб бермайди. Менеджер салоҳиятли муаммолар хақида хабардор булиши шарт. Масалан ғолибларга тегишли бўлган бизнес турларининг ўсишига мослашиш вазиятида, бир кун керагидан ортиқ ишлаш натижасида бу соҳага жалб қилинаётган инвестицион ресурслар кутилатган самара беришни тухтади деган хавф мавжуд. Унинг устига ғолибларга тегишли бўлган киска муддат салоҳиятида инвестицияларни бизнес турларига тугрилигини аниклаш жуда қийин. Чунки самараси анча кейинрок намоён булиши мумкин. Шунинг учун агар компания жуда ҳам ғолибларга мулжалланган булса шунда ресурслар киска муддат даврида керак бўлган, бутунлай тамом булиши мумкин, бу эса нақд пул билан боглик бўлган муаммоларга олиб келади. Худи шундай танкид Нейлор томонидан таклиф қилинган матрицанинг диагонал ҳолатларига ҳам тегишлидир.

GE\Mc Kinsey модели матрицанинг ўқларига тегишли бўлган ҳолатлаш ва унинг узгарувчиларини ташкил қиладигани бир катор методик тахминларни кузлайди. Компаниянинг нисбий устунлиги аниқ бир соҳада (Х уки) фойда даражаси компанияга мос бизнес вазиятига (таккослаш) нисбатан аниқланади. Лекин шу билан бирга, рақобат ҳолати вақт ўтган сари ёмонлашиб боради деган фикр юритилади, гарчи унга янги рақобатли устунлик манбалар топилмаса. Шунинг учун компания бизнесининг салоҳиятли ҳолатлари билан иш кўриш масадга мувофиқдир. Бозорнинг кўркемлилик баҳоланиш даражаси (У уки) у албатта даромад олиш узок муддат келажагида шу соҳанинг ҳамма катнашчилари учун уртача салоҳиятда намоён булиши керак.

GE \ Mc Kinsey модели шу стратегиялар билан фойдаланишни тавсия қилади, булар эса юмшоқроқ қилиб айтганда содда ва жуда юзаки қуринади. Уларни кўпрок келажакдаги чуқурлаштирилган таҳлил учун ориентир қилиб қуроллантириш лекин бошқарув қарори сифатида ҳеч кўрилиши мумкин эмас.

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

6.3. GE \ Mc Kinsey 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 етади. Қуйида ўз патида Дэйем ва Мониесоном томонидан таклиф этилган GE \ Mc Kinsey моделининг вариациялари келтирилган.

Жадвал 6.3

Дэйем томонидан GE \ Mc Kinsey моделининг таклиф килинган вариациялари

Бозорнинг куркамлиги	Холатни химояланг	Ривожланишга маблаг сарфланг (инвестициялаш)	Селектив ривожлантиринг
Кучли	Ривожланишга максимал даражада маблаг сарфланг (инвестицияланг) Ўз харакатингизни кучли томонларингизни саклаб қолишга жамланг	Етакчилик учун курашинг, сиз кучли бўлган йуналишларни танлаб ривожланинг	Бир нечта кучли томонларни атрофида диққат этиборни тупланг. Заиф томонларини енгиш йулларини кидириг. Бизнесни ташланг.
Уртача	Селектив ривожланинг	Даромад олинг	Кичкина кенгайтириш
	Куркамли бўлган соҳаларга сероб маблаг сарфланг (инвестицияланг). Ракобатчиликка бардош бермок кобилиятларини ривожлантиринг	Мавжуд бўлган программани химояланг. Инвестицияларни фойда меъёри яхши бўлган сегментларда жамланг	Баланд хавфсиз (тавақалчиликсиз) ривожланишнинг йулларини изланг, акс холда инвестицияларни минималлаштиринг ва организациани яхшилатинг.
Кучсиз (заиф)	Химояланинг ва ориентирларни ўзгартиринг	Даромад олинг	Бизнестан чикинг
	Бугун ишлаб топишга харакат килинг. Куркамли бўлган сегментларда жамланинг.	Энг кўп фойда келтирадиган сегментлардаги холатларингизни химояланг. Ассортиментни янгилатинг.	Энг юқори нарх олиш мумкин бўлган пайтда бизнесингизни сотинг.
	Кучли	Урта	Заиф (кучсиз)
Ракобатчилар холатлари			

Дэй GE \ Mc Kinsey стандарт рўйхатдан факат нисбий фойдани ва соҳанинг фойдалилигининг омилларни детерминанти булса танлашни тавсия қиларди

Бизнеснинг куркамлиги	Ракобатчи ҳолатининг кучли томонлари.
А. Бозор Омиллари Ўлчам (натурал ва кийматли) Махсулот бозорининг йириклиги Бозорнинг ўсиш тезлиги (темплари) Бозорнинг хилма хиллиги Нархларнинг эластиклиги Харид қилиш қобилияти Талабнинг циклиги Б. Иктисодий ва технологик омиллар Инвестициялашнинг интенсивлиги инвестициялашнинг моҳияти Инфляцияга бардош бермок қобилияти Индустриянинг қуввати Технологияларни шлатиш даражаси ва муддати В. Ракобатчилик омиллари Ракобатнинг тури Ракобатнинг тузилмаси Ўрнини босувчи махсулотларнинг пайдо бўлиш хавфи Ракобатчилар орасида сезиларли ўзгаришлар	А. бозордаги ҳолат Бозорнинг нисбий Улушнинг ўзгариш темпи Сегментга қараб улушнинг ўзгариб бориши Қабул қилинаётган сифат, нарх, хизмат дифференциацияси Ассортимент Компания имиджи Б. Иктисодий ва технологик ҳолат Сарф-харажатлардаги нисбий ҳолат Қувватнинг ишлатилиш даражаси Технологик ҳолат Технологиялар, буюмлар, жараёнларни патентлаш В. Қобилиятлар Бошқариш тизимининг кучли томонлари Маркетинг тизимининг кучли томонлари Тақсимлаш тизими Меҳнат алоқалари

Мониесон томонидан GE \ Mc Kinsey моделига таклиф килинган вариациялар

Соханинг ҳолати	Ўсишга маблаг сарфланг	Танлаб ўсишга маблаг сарфланг	Даромад олиш учун маблаг сарфланг
Кучли	Максимал инвестициялар билан таъминлаш. Глобал диверсификациялаш. Ҳолатларни мустаҳкамланг кичик бўлган фойдага ҳам рози бўлинг	Факат танланган сегментларга жиддий маблаг сарфланг (инвестициялар киритинг). Узингизни бозодаги улушингизни максимал даражасигача кўпайтиринг. Узингизнинг қобилиятларингизни ишлатмок учун янги куркам сегметларни кидиринг	Кучли томонларингизни химояланг. Куркамли сегментларга қайта мослашинг. Соҳанинг жонланишини баҳоланг. Даромад олиншини назорат килинг еки маблаг сарфлашни (инвестицияларни) тухтатинг
Урта	Кучли томонларингизга асосланиб танлаб ривожланинг. Ракобатчиларга бардош бериш қобилиятингизни ривожлантиринг	Бозорни сегментланг. Кутилмаган ходисаларга қарши ҳаракат плани булсин	Аҳамиятсиз операцияларни моддий таъминлаш билан шугуллангманг. Бизнесдан чиқиш ходисасига вариантни

			тайорланг еки куркамлирок сегментга утинг
	Реал пул олиш учун танлаб маблаг сарфланг (инвестицияланг)	Даромад олиш тизимини химояланг	Фойда олишга эришинг еки бизнесни тарк этинг
Кучсиз (заиф)	Бозорни бошқаринг Узингизни сегментингизни топинг. Кучли томонларни ривожлантиринг	Накд пулни саклаш ва қўпайтириш мақсадида ҳаракат килинг. Бизнесингизни сотиш вариантларини еки бизнесни амалга ошириш мақсадида кучли томонларни ривожлантириш йулларини куриб чикинг	Бозордан кетинг еки ассортиментни кискартиринг. Нархни максималлаш ниятида иш режаларни тузинг.
	Кучли	Уртача	Кучсиз (заиф)
Бизорнинг куркамлиги			

**Маниесон соҳанинг куркамлиги ва кўркамлилиқ баҳолаш омиллари сифатида
қуйидагиларни ишлатиларди:**

Бозорнинг куркамлиги	Соҳанинг куркамлиги
Бозорнинг улушини индекси Бозорнинг улуши Бозорнинг нисбий улуши	Реал секторнинг ўсиш темплари
Махсулотнинг нисбий сифати	Ишлаб чиқариш бирлашмаларининг улуши
Нисбий нарх	Махсулотларнинг умумий ҳажмидан янги махсулотларнинг сотилиш улуши
Тугри харажатларнинг нисбийлиги	Изланишларга кетган харажатларни ва тажрибали тадқиқотларни нисбийлиги
Буюмлар ва технологияларга патентлар	Улгуржи нархларнинг ўсиш темплари
Истеъмолчилар нисбий диапозонинг ўлчами	Сотувнинг ҳажмига маркетинга кетган харажатларни нисбати (алокаси)
Меҳнат унумдорлиги	Уртача истеъмолчининг сотиб олиш имконияти
Ходимларнинг нисбий уртача нафақа тулаш даражаси	Инвестициялар ҳажмига даромаднинг нисбати (алокаси)
Улушли тамойилларга ишлатиладиган жихозлар	Хом ашенинг баҳоси ва тугалланмаган ишлаб чиқаришнинг қўшилган нархга нисбати
	Махсулотлар индивидуал буюртмалар асосида ишлаб чиқариладими
	Ишлаб чиқаришнинг концентрация даражаси
	Инвестицияларнинг интенсивлик индекси
	Инвестицияларни қўшилган нархларга нисбати
	Ишлатилятган кувватининг даражаси
	Корхонанинг умумий баланс баҳосига инвестициялар ҳажмини нисбати (алокаси)
	Вертикал интеграциянинг даражаси
	Инвестицияларни битта ҳисобига улуши

корхона узининг бизнесига нисбатан у эгаллаган ҳолатларга қараб стратегик атрофда узига 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;

- йукотилган ҳолатни тиклаш учун маблағ сарфлаш (инвестициялаш).

Агар бозорнинг қурқамлиги заиф (қучсиз) еки уртача бўлса бундай стратегияни амалга ошириш кийин;

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

- корхоналар катта даражадаги рақобатдош устунликка эришолмасалар, деинвестициялаш ва паст қўрқамлилик бозордан кетмок (еки бозорнинг сегментида);

Матрицани тузиш учун қуйидаги муолажани бажариш тавсия қилинади:

А) баҳоланиш критерияларнинг аҳамиятлиларини танлаш

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

В) ҳар битта танланган критериялардан бозорга 1(қурқамсиз) дан 5 (жуда қурқамли) гача баҳо бериш;

Г) вазни баҳога қўпайтириб олинган қийматни ҳамма омиллар бўйича умумлаштирмок, берилган бизнес – бирлигининг улчанган бозор қўрқамлилик рейтинг\баҳосини оламир.

Умуман олганда бу матрица Бостон матрицасига қараганда барқамолроқдир, чунки сезиларли қўпроқ омиллар қурилиб чиқади, шунинг учун у шунчалик соддалашган ҳулосаларга олиб келмайди. У эластикроқдир, чунки қурсатқичлар аниқ бир ҳолатга қараб танланади. Лекин БКГ матрицасидан фарқлироқ унда рақобатдошлик қурсатқичлари ва пул қуйилмалари орасида мантиқий алоқа йук. Мазку матрица муайян бир тахминдан келиб чиққанлиги туфайли, унинг қулланиш соҳаси ҳам кенгроқдир.

GE \ Mc Kinsey матрицасида ҳам, умумий портфель тахлил услубига тегишли бўлган қамчиликлар

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

- СБЕ ҳолатларини баҳоланиш субъективлиги

- моделнинг статик характери

тавсиялар характерининг жуда ҳам умумлашгани, стратегияларнинг қўп вариантларидан танлашнинг қийинчилиги.

Хулоса

Берилган портфель матрицанинг куруниши Mc Kinsey консалтинг гурухи томонидан ишлаб чиқилган. У 9 қисмдан иборат бўлиб, узок муддатга соҳанинг қурқамлиги ва рақобатдошлик ҳолатлари кучининг стратегик бирликлари асосида тузилган. GE \ Mc Kinsey 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 барқамолроқдир, чунки сезиларли кўпроқ омиллар қурилиб чиқади, шунинг учун у шунчалик содда ҳулосаларга олиб келмайди. У эластикроқдир, чунки қурқатқичлар аниқ бир ҳолатга қараб танланади. Лекин БКГ матричасидан фарқлироқ унда рақобатдошлик қурқатқичлари ва пул қуйилмалари орасида мантиқий алоқа йук. Берилган матрица қандай дир аниқ гипотезадан келиб чиққанлиги учун унинг қулланиш соҳаси кенгроқдир.

Таянч иборалар

Қўрқамлилик, рақобатдошлик, кўпқритерияли матрица, стратегик ҳолатлар, голиб, ютқазган, уртача бизнес, фойдани яратувчи, узгарувчилар, кучли томонлар, бозор қурқамлиги, инвестициялар, бозор омиллари, иқтисодий, рақобатдош омиллар, имқониятлар бозорида урни, соҳанинг қурқамлиги.

Назорат ва мулоҳаза учун саволлар

1. GE \ Mc Kinsey аналитик модели қандай пайдо бўлди?
2. GE \ Mc Kinsey моделининг аҳамият марказида нима жойлашган?
3. Берилган матрица қандай хажмга эга?
4. Қўрқамлилик баҳоси ва нисбий қўрқамлилик матрицада қандай қурқатилган?
5. Хар битта ҳолатини тушунтириб беринг? (ғолиб 1,2, 3, ютқазган 1,2, 3,, фойдани яратувчи, ўрта бизнес)
6. Фойда ишлаб чиқарувчиларни нима ажратиб туради?
7. Моделнинг кучли ва заиф (кучсиз) томонлари.

Тавсия этиладиган адабиётлар рўйхати

Асосий адабиётлар:

1. Каримов И.А “Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўлида” Т.: Ўзбекистон, 1995 й.

2. Каримов И.А «Ўзбекистон XXI аср бўсағасида» Т.Ўзбекистон 1997 й.
3. Каримов И.А «Ўзбекистон XXI асрга интилмоқда»: Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисидаги биринчи чақириқ 14 апрел 1999 йилдаги маърузаси. Т.Ўзбекистон 1999 й.
4. Каримов И.А Иқтисодиётнинг либераллашуви- тараққиёт асоси. Вазирлар маҳкамасининг 2000 йил 1- ярми якунларга бағишланган мажлисидаги маърузаси. “Халқ сўзи” газетаси 22июл 2000 йилдаги сони
5. В.С. Ефремов "Стратегия бизнеса" М: Финпресс, 1998й.
6. А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. "Стратегический менеджмент". М.: Банки и биржи, 2001й.
7. Ансофф И. "Стратегическое управление"М: "Экономика", 1995й.
8. Основы предпринимательской деятельности: экономическая теория, маркетинг, финансовый менеджмент. Под ред. В.М. Власовой. -М: Финансы и статистика, 1997й.
9. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива- Спб.: Наука,1996.

Қўшимча адабиётлар рўйхати

10. Арнольд Вайсман "Стратегия маркетинга": 10 шагов к успеху. Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха. М.: Финансы, 1995й.
11. Henry Mintzberg, James & contexts. Prentice-Hall International, Inc. 1992.
12. Дэниелс Д.Д., Радеба Л.Х. Международный бизнес: Внешняя среда и деловые операции. М.: Дело ЛТД, 1994й.
13. Куранбаева Ф., Пугач И. и др. Малый и средний бизнес Узбекистане: современное состояние, проблемы и перспективы. Журнал Рынок, деньги, кредит, № 3-4 2000й.
14. Тухлиев Н., Таксанов А. Ўзбекистон миллий иқтисодий модели. - Т.: Укитувчи, 2000й.
15. Ф. Котлер. Маркетинг менеджмент. -М.: прогресс, 1999й

Мавзу 7. Тармоқ кўркамлиги ва рақобатбардошлик таққосланиши: Shell\DPM модели

- 7.1. Shell\DPM моделининг тарихи ва тузилмаси.
- 7.2. Shell\DPM моделида асосий ҳолатлар.
- 7.3. Shell\DPM моделининг кучли ва кучсиз томонлари.

7.1. Shell\DPM моделининг тарихи ва тузилмаси.

1975 йилда Shell Британия- Голландия кимевий компанияси узининг стратегик таҳлил ва режалаштириш моделини ишлаб чиқардилар ва жорий этдилар, йўналтирилган сиесат матрицаси номини билан таралди. Унинг пайдо булиши иктисодиет мухити динамикасининг фазилатлари уша пайтдаги энергетик кризиси билан чамбарчас боглик бўлган: нефть хом ашёси билан жахон бозорининг тулиб кетганлиги, нефть хом ашёси нархининг доимий пасайиши, соҳа фойдасининг паст ва доимий пасайиши, юқори инфляция. Шундай вазиятда узок муддатли инвестицион стратегияни танлаш хакида гап кетганда бундай молиявий прогнозлаштиришнинг анъанавий методи фойдасиз булиб колди. У пайтдаги кенг таркалган BCG ва GE\McKinsey моделидан фарклирок Shell\DPM модели таҳлил килинаетган компаниянинг утмишдаги ютуқларнинг баҳоланишига суянмайди ва асосан ҳозирги соҳадаги ҳолатнинг ривожланишини таҳлилига жалб килинди.

Бундай вертикал интеграллашган корпоратив тузилмаларда ва Shell компанияси ҳам шулар жумласидандир, ҳамда бошқа йирик нефть компанияларнинг тузилмасида, алоҳида бир нефтни кайта ишлаб чиқарадиган заводларни молиялаштириш хакида ва бошқа хужалик булимлари, ва нефт хом ашёси хажмларини жойлаштириш хусусидаги қарорларни қабул қилиш тақозо этарди. Бу шароит стратегик таҳлил моделларини тугридан тугри ишлатилишини ва BCG матрицаси сифатида режалаштиришни кийинлаштиради. Бошқа муаммо шуки, бутун бизнес бундай корпорацияларда битта технологик линия атрофида курилади , бир хил бўлинмаларда бир хил ишлаб чиқариш жихозларни ўзлари орасида булишади. Махсулотларнинг кўпчилиги, бозорнинг турли сегментларга йуналтирилган, битта нефтни кайта ишлаб чиқарадиган заводнинг ишлаб чиқарган махсулоти бўлади, ва шундай қилиб муносиб хажм ва ишлаб чиқаришнинг баҳоси, фойдага ухшаб, бутунлай бир бирига боглик булиб колади. Бундан ташкари, шуни таъкидлаш керакки, битта шундай заводдан чиккан махсулот бир бири билан бозорда рақобатлашиб боришига олиб келади..

Shell\DPM матрицаси ташқи кўринишдан GE\McKinsey матрицасига ухшайди ва BCG модели асосига жойлашган бизнесни ҳолатлаш стратегик мафкурани узгача давоми бўлади. Шу билан бирга улар орасида принципиал

фарклар бор. Лекин бир факторли 2X2 BCG матрицаси нисбатан Shell\DPM матрицаси GE\McKinsey матрицасидагидек, 3X3 хажмли икки омилли матрица, бизнеснинг кўпгина сифат ва микдорий кўрсаткичларига ухшаш баҳолашга 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 таккосланганда яна битта катта таянч бизнеснинг микдорий кўрсаткичларга килинган. Агар BCG моделида стратегик танловнинг критерияси маблаг оқимининг баҳолашига асосланган бўлса, у эса аслида қисқа муддатга режалаштириш курсаткичи, GE\McKinsey моделида эса аксинча узок муддат режалаштириш курсаткичи инвестицияларни унумининг баҳолаши, Shell\DPM модели стратегик қарорларни қабул қилганда бу икала курсаткичларда диққатини марказлаштиради.

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

Аммо кўп кўрсаткичли стратегик таҳлил Shell\|DPM матрицасининг кўп яққол устунликларига қарамай, унинг оммабоплиги қиме, нефтни қайта ишлаш, металлни ишлашга ухшаган бир нечта капитал қимми саноат тармоқлари билан чегараланиб қолди.

Илгаридан DPM моделини Shell компанияси ишлатганда нақд пулнинг рационал оқими етказиб берилишидан кўпроқ безовталанардилар. Адабиётда 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 қатқари «нақд пулнинг тўпланиши» стратегиясига қаратилганлиги намоён бўлди. Шундан қелиб қикиб, бундай модель наққат бошланғич инвестициялар унуми салохияти нуқтаи назаридан балки қорҳона бизнес портфелининг молиявий баланси таҳлили ўлчаш имқонини беради. Shell\DPM моделининг асосий мафқураси BCG моделидан олинган бўлиб, қорҳонанининг умумий стратегияси пул ортиги ва унинг охирги илмий техник тадқиқотларга асосланган дефицит йули билан ривожланган бизнеснинг янги салохиятли йулларини аниқлашга қаратилган.

DPM модели қолган стратегик режалаштиришдаги барча классик моделлар синғари икки хажмли жадвал шаклида бўлиб, X ва Y уқларида муносиб қорҳонанинг қучли томонлари ва соҳанинг қурқамлигини намоиш қилади. Аниқроғи, X уқи компаниянинг бизнес секторини қурқамлигини намоён қилади. Y уқи эса соҳанинг қурқамлиги ва умумий аҳволини (вазиятини) улқови бўлади.

Shell\DPM модели 9 катакга булиниши тасодиффан эмас. Шу 9 катакдан хар бири узига хос стратегияларга муносиб.

Жадвал 7.1.

Ишлаб чиқариш хажмини икки баровар кўпайтирмоқ еки бизнесни йигиб олмоқ	Ракобатдош устунликларни кучайтириш стратегияси	Бизнес турининг етакчии
Бизнесни эхтиёткорлик билан давом этиш еки кисман ишлаб чиқаришни йигиб олиш	Бизнесни эхтиёткорлик билан даво эттириш	Хавф стратегияси
Бизнесни йигиб олиш стратегияси	Кисман йигиб олиш стратегияси	Накд пулнинг генератори стратегияси

Shell\DPM модели тузилмасида асосий ҳолатлар.

«Бизнес етакчиси» ҳолати

Тармоқ куркамли ва корхона унда кучли ҳолатларга эга бўлиб етакчилик қилади; салоҳиятли бозор йирик, бозорнинг ўсиш темплари юқори, корхонанинг кучсиз (заиф) томонлари, ҳамда ракобатчилар томонидан яккол ҳафвлар сингари аникланмаган.

Амалга оширса бўладиган стратегиялар: узининг етук ҳолатларни химоялаш учун соҳа ўсишни давом этса бизнесга маблаг сарфлаш (инвестициялашни) давом этиш, катта капитал куйилмалар керак бўлади, маблаг сарфлашни (инвестициялаш)ни давом эттиш, келажакдаги фойданинг эвазига шу дакика ичидаги фойдадан воз кечиш.

«Ўсиш стратегияси» ҳолати

Тармоқ муътадил куркамли, лекин корхона унда кучли ҳолатларни эгаллайди. Бундай корхона берилган бизнесни ҳаётининг циклнинг тўйинган босқичида булиб, етакчилардан бири ҳисобланади. Бозор муътадил усаётган еки стабил бўлади, фойданинг меъёри яхши ва унда ҳеч қандай кучли ракобатчи йук.

Амалга оширса бўладиган стратегиялар: эгаллаётган ҳолатларни сақлаб қолишга интилиш, узини молиялаштириш учун керак бўлган молиявий маблағлар билан таъминлаб бериш ва бошқа перспектив бўлган бизнес соҳаларига маблағни сарфлаш мумкин бўлган қушимча пулни ҳам бериш.

«Накд пулнинг генератори стратегияси» ҳолати

Корхона куркамли булмаган тармоқда анча кучли ҳолатни эгаллайди. У етакчи булмаса ҳам, у ерда етакчилардан бири. Бозор мўтадил, лекин кискараётган паллада, тармоқдаги фойданинг меъёри – пасаятган паллада. Ракобатчилар томонидан ҳам аник бир хавф мавжуд, корхонанининг унумдорлиги баланд, харажатлари паст булса ҳам.

Амалга оширса бўладиган стратегиялар: бу катакка тушадиган бизнес, корхонанинг асосий даромад омилидир. Берилган бизнесга келажакда ҳеч қандай ривож керак булмагани учун, стратегияси шундан иборатки, аҳамиятсиз инвестициялаш сарфлаш орқали максимал даромад топишдир.

«Ракобатдошлик устунликларини кучайтириш стратегияси» ҳолати

Корхона куркамли тармоқда уртача ҳолатни эгаллайди. Бозорнинг улуши, маҳсулотнинг сифати, корхонанинг обрўси анчагина баланд бўлгани сабабли у етакчига айланиши мумкин, агарда узининг ресурсларини керак ҳолда жойлаштира олса. Бу ҳолда қандай дир харажатларни куришдан олдин капитал куйилмалардан иктисодий самарасидан катъий таҳлил қилиш керак.

Амалга оширса бўладиган стратегиялар: маблаг сарфлаш (инвестициялаш), агар бизнес соҳа етакчи ҳолатига утишига лойик булса, шунда керакли инвестицияларни жалб килинганда, агар у керакли ракобатдошлик устунликларни таъминлаб берса. Керакли инвестициялар кутилатган даромаддан катта бўлади, шунинг учун узининг кейинги бозордаги улуши учун курашишга қушимча капитал куйилмалар керак булиб қолиши мумкин.

«Бизнесни эҳтиёткорлик билан давом этиш» ҳолати

Корхона соҳада уртача кўркамлилиқ билан уртача ҳолатни эгаллайди.

Ҳеч қандай маҳсус кучли томонлари еки қушимча ривожланиш имкониятлари мавжуд эмас; бозор секин усади; урта соҳа фойда меъёри секин пасаяди.

Амалга оширса бўладиган стратегиялар: унуми тез булишида имконингиз комил булса маблаг сарфланг (инвестицияланг) эҳтиётлик Билан ва кичик булакларда, ва доим узингизни иктисодий вазиятингизни пухта таҳлил килинг.

«Қисман ёпилиш стратегиялари» ҳолати

Корхона куркамсиз соҳада уртача ҳолатни эгаллайди. Ҳеч қандай маҳсус кучли томонлари ва умуман ҳеч қандай ривожланишга имконияти йук; бозор эса куркамсиз.

Амалга оширса бўладиган стратегиялар: ушбу ҳолатга тушган корхонанинг сезиларли фойда топиш давомийлиги эҳтимолдан йироқ бўлгани учун, таклиф килинаеиган стратегия бу бизнеснинг турини

ривожлантирмайди, жисмоний активлар ва бозордаги ахволингизни пул массасига айлантиришга ҳаракат килинг, кейин эса узингизни ресурсларингизни перспективроқ бизнесни эгаллаш учун ишлатинг.

«Бизнесни ёпиш еки ишлаб чиқариш хажмини икки марта оширинг» ҳолати

Корхона куркамсиз тармоқда кучсиз (заиф) ҳолатларни эгаллайди. Амалга оширса бўладиган стратегиялар: маблаг сарфланг (инвестицияланг) еки берилган бизнесни тарк этинг. Чунки шундай корхонанинг ракобатдошлик ҳолатларни кенг фронтли хужумлар ердамида яхшилашти ҳаракатлари жуда катта ва хавфли инвестицияларни талаб киларди, у эса факатгина мукамал таҳлилдан кейин тадқиқот қилиш мумкин. Агар соҳада корхонада етакчилик ҳолатлар учун кураштиш имконияти булишлиги аникланса шунда стратегик чизиқ «икки марта ошиш» бўлади. Акс ҳолда стратегик қарор сифатида мазкур бизнесни тарк этиш ҳисобланади.

«Бизнесни эҳтиётқорлик билан давом эттириш еки қисман ишлаб чиқаришни йигиш» ҳолати

Корхона муътадил куркам соҳада кучсиз (заиф) ҳолатларни эгаллайди. Амалга оширса бўладиган стратегиялар: ҳеч қандай инвестициялар; ҳамма бошқарув нақд пулнинг оқимини баланслаштиришга қаратилган булиши қерак. Берилган ҳолатда шу пайтгача сақланиб қолишга ҳаракат қилиш қеракки у фойда олишга олиб кемағунича, кейинчалик бизнесни аста –секин ёпиш дарқор.

«Бизнесни ёпиш стратегияси» ҳолати

Корхона куркамсиз соҳада кучсиз (заиф) томонларни эгаллайди. Амалга оширса бўладиган стратегиялар: бу қатакка тушган компания умуман пулни йукотгани учун, бундай бизнестан қутилиш учун ҳамма иложини қилиш қерак, қанча тез бўлса шунча яхши.

Стратегик таҳлил ва режалаштиришнинг классик моделлари сингари Shell\DPM модели инструктор- тасвирийдир. Бу шуни англатадики, менеджер шу моделни таалукли узгарувчилар билан аникланган ҳамда имкон стратегияларни аниқлаш учун қутилатган амалдаги ҳолатларни тасвирлаш учун ишлатиши мумкин. Аммо аникланаётган стратегияларни эҳтиётқорлик билан қуриб чиқиш лозим. Модель бошқарув қарорларини урнини босиши учун эмас балки уларни қабул қилишга ердам бериши учун яратилгандир.

Shell\DPM моделида вақтни ҳам ҳисобга олса бўлади. Хар бир майдондаги маҳсус нукта вақтда акс этирилганлиги сабабли, аниқ бир вақт утгандан сунг узгаришларни қурмокчи бўлган менеджерга факатгина хар бир

даврга маълумотлар базасидан фойдаланиб натижаларни солиштириши керак бўлади. Шунини таъкидлаш лозимки, бу модел стратегик ҳолатларнинг вақт сари ривожланиши ва узгаришларни намоянча қилиш учун жуда ҳам эффективдир, чунки у молиявий курсаткичларга боғлиқ эмас, ва узида ҳатоларни 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 йиғилиш рақобатчилиқ устунлигининг қучайиши стратегиясидан - бизнес турларини Ётақчи стратегиясига – ўсиш стратегиясига – нақд пулнинг генератор стратегиясига – қисман йиғилиш стратегиясига – йиғилиш стратегиясига.

Бундай ҳаракат стадияларининг қисқа характеристикасини берамиз:

Бизнесни йиғиштириш еки ишлаб чиқариш ҳажмини икки маротаба ошириш стадияси

Бизнесни Янги соҳаси танланади, у албатта умумий корпоратив стратегиясининг бири бўлгани учун ривожланишга муҳтождир. Бозор қурқамдир, аммо бу бизнес соҳаси қорхона учун Янги бўлгани учун компаниянинг рақобатдош ҳолатибу бизнесда ҳали заиф (қучсиз). Стратегия-маблаг сарфлаш (инвестициялаш).

Рақобатдош устунлиқларини қучайтириш стадияси

Бизнес соҳада компаниянинг маблаг сарфлаш (инвестициялаш) ҳолати яхшиланмоқда, бу эса кейинги матрицанинг горизонтал ҳаракатнинг ун қети томон ҳаракатига сабаб бўлади. Бозор шунда ҳам ўсишни давом этади. Стратегия-маблаг сарфлашни (инвестициялашни) давом эттириш.

Бизнес турининг ётақчи босқичи

Давом этаётган маблағни сарфлаш (инвестициялаш) билан бизнес соҳада компаниянинг ҳолати яхшиланиши давом ютыпти., бу кейинги унга горизонтал ҳаракатининг сабабчисидир. Бозор ўсишни давом этипти ва маблаг сарфлаш (инвестициялаш) давом этипти.

Ўсиш босқичи.

Бозорнинг ўсиш темплари пасаймоқда. Бу эса компания ҳолатини пастга вертикал ҳаракатининг сабабчиси бўлади. Бизнес соҳанинг компания учун даромадлиги ушу даражада усяпти, урғача соҳада.

Накд пулнинг генератори босқичи

Бозорнинг ривожланиши тухтаяпти, компания холатининг кейинги вертикал ҳаракатини юзага келтиради. Стратегия – эришилган ҳолатларни сақлаб қоли шва бизнеснинг даромадлигини таъминлаш учун керакли даражада маблаг сарфлаш (инвестициялаш).

Кисман ёпилиш стратегияси

Бозор кискаришни бошлайди, соҳанинг даромадлиги пасаяди, компаниянинг ҳолати ҳам шубҳасиз кучсизланишни бошлайди.

Бу бизнесга кейинги маблаг сарфлаш (инвестициялаш) бутунлай тухтатилиши мумкин, кейин эса уни умумин йиғиш ҳақидаги қарор қабул қилинади.

Накд пулнинг оқимиға кучайган эътибор ҳолида йуналишлар: 2) компания ҳолатларининг ривожланиши Shell\DPM матрицасида пастки ун қатақлардан юқори чапга троеторияси оптимал ҳисобланади. Бу шуни англатадики, компаниянинг Накд Пул генератори стадиясида ва Кисман йиғиш стадияларида ишлатиладиган накд пул рақобатдош устунлигининг кучайиши ва ишлаб чиқариш ҳажмини икки маротаба ошиши шундай бизнес соҳаларға маблаг сарфлаш (инвестициялаш) га ишлатилади.

Стратегик баланс аввало компанияларнинг улар жойлашган ҳар битта бизнес соҳада ҳаракатлари балансини ҳаётий цикллардан боғлиқлигидан. Бундай балансаниш бизнес соҳанинг вояга етганлик стадиясида бизнеснинг Янги турларига қорхонанинг ишлаб чиқариш циклини таъминла туриш учун ҳар доим ресурсларни етарли миқдори бўлиши ишончни тугдиради. Молиявий баланс шуни англатадики, даромадни вужудга келитрадиган бизнеснинг турлари ривожланаётган бизнесни молиялаштириш учун етарли бўлган сотув ҳажмига эга.

7.3. Shell\DPM моделининг кучли ва заиф (кучсиз) томонлари

Shell\DPM моделидаги асосий теоретик гумонлар (фараз) GE\VcKinsey моделида қилинган гумонларға(фараз) ухшайди.

Компания бизнес рақобатдошлигининг X уқи сифатида ажратилиши бозор узидан олигополияни тасвирлашини тахмин қилади. Шунинг учун заиф (кучсиз) рақобатдош ҳолатли компаниялар учун бундай бизнесни бир онли еки аста секин йиғиш ҳолатлар тавсия қилинади. Бизнеснинг турларига компания рақобатдош ҳолатларида мавжуд бўлган узилиш рақобатдошликнинг Янги омили топилмаса албатта қўпаяди.

У уқи факатгина қуриб чиқилаётган компаниядагина эмас балки , бундай бизнеснинг ҳамма қатнашчилари учун узок муддат режалаштириш салоҳиятининг мавжудлигини тахмин қилади.

Shell\DPM моделининг ишлатилиши иккита асосий хатто кенг таркалагн, GE\McKinsey модули учун ҳам таалукли. Биринчидан, бу модель тавсия килаётган стратегияларни менеджерлар жуда кўп ҳолларда айнан тушунадилар. Иккинчидан, жуда кўп марта иложи борица кўп омилларни аниклаш (баҳолаш) ҳаракатлари учрайди, объективроқ расмга олиб келади деган фикрда. Аслида эса аксарият эффект юз беради ва корхоналар кимни ҳолатлари шундай йулбилан баҳоланган бўлса, одатда ҳар доим матрицанинг марказида жойлашган бўлиб қолади.

Shell\DPM моделининг асосий плюси у микдорий ва сифат узгарувчиларни битта ягона кўрсаткич системасиг жамлаш муаммоларини ҳал қилшдан иборат. BCG матрицадан фаркли у бозор улуши билан бизнеснинг унумборлигиорасидаги статистик алоқа (муносабат)га чамбарчас боғлиқ эмаслигидир.

Критик танбехлар сифатида қуйидагиларни таъкидлаш мумкин:

- таҳлил учун узгарувчиларни танлаш жуда шартлидир.
- таҳлил учун канча узгарувчиларни сони (микдори кераклиги) аниклаш учун керак бўлган критериянинг мавжуд ямаслиги
- узгарувчилардан қайси бирлари аҳамиятга эғалигини аниклаш қийиндир
- матрицанинг шкалаларни конструкторлаш жараенида солиштирма огирликни узлаштирма (эгалламоқ) жуда қийинлашган
- турли соҳаларга тегишли бўлган бизнес соҳаларни такқослаш қийинлиги, чунки узгарувчилар соҳаларга каттик боғланган.

Хулоса

Shell Британия- Голландия кимевий компанияси узининг стратегик таҳлил ва планлаштиш моделини ишлаб чиқардилар ва жорий этдилар, матрицани номини қуналтирилган сиесатини олган.

Shell\DPM ва GE\McKinsey моделларида бизнеснинг стратегик ҳолатларини баҳолаш учун ишлатиладиган кўп кўрсаткичли ендашиш, амалда BCG матрицасидмоделида GE\McKinsey моделига такқосланганда Яна битта катта таянч бизнеснинг микдорий кўрсаткичларга қилинган. Агар BCG моделида стратегик танловнинг критерияси маблагнинг оқимининг баҳоланишига асосланган бўлса, у эса аслида қиска муддатга режалаштириш қўрсаткичи, GE\McKinsey моделида эса аксинча узок муддат режалаштириш қўрсаткичи инвестицияларни унумининг баҳоланиши, Shell\DPM модели стратегик қарорларни қабул қилганда бу икала қўрсаткичларда диққатини марказлаштиради.

Shell\DPM модели 9 қатакга бўлиниши тасодиффан эмас. Шу 9 қатакдан ҳар бири узига хос стратегияларга муносиб: Бизнес етакчили, ўсиш стратегияси, нақд пулнинг генератори стратегияси, рақибатдош устунликларни қучайтириш стратегияси, бизнесни эҳтиётқорлик билан давом этиш еки қисман ишлаб чиқаришни йиғиб олиш, бизнесни қисман йиғиб олиш

стратегияси, ишлаб чиқариш хажмини икки баровар кўпайтирмоқ еки бизнесни йигиб олмоқ Бизнесни йигиб олиш стратегияси, бизнесни этиеткорлик 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. рақобатдошлик устунлигига эришмоқ ҳолати учун қандай стратегиялар ҳос?
4. Расмда стрелкалар йуналишлар бўйича ҳаракат стадияларини қисқа характеристикасини беринг
5. Shell\DPM моделининг заиф томонларини санаб утинг.
6. Shell\DPM модулининг қучли томонларни санаб утинг.

Мавзу 8. Бозор эволюцияси таҳлили: Hofer/Schendel модели

- 8.1. Hofer/Schendel модели тузилмаси ва мазмуни
- 8.2. Hofer/Schendel модели асосий стратегиялари
- 8.3. Hofer/Schendel моделининг қучли ва заиф томонлари

8.1. Hofer/Schendel модели тузилмаси ва мазмуни

BCG ва GE моделлари орқасидан, бозор эволюцияси асосида маҳсулот бозори ривожланишининг даврини кўрсатиб берадиган ва маълум бир стратегик ҳулосаларни 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 таҳлили учун тугри келмаслигини таъкидлаган.

Хофер илк бор бу моделни узининг Conceptual Construct for Formulating Corporate and Business Strategies («Корпоратив ва бизнес гоҳларни такомиллаштиришда қўлланиладиган концептуал гоҳлар») 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 аник ажралишига таяниб ишлайди. Хофер ва Шендел стратегик такомиллаштиришнинг 3 даражага ажратишади: корпоратив даража, бизнес- даража ва функционал даража.

Муаллифларнинг асосий кушган хиссаси, белгиланган тамойиллар асосида стратегик режалаштириш жараёнини такомиллаштиришни харакат қилиш бўлган. Улар куйидаги 5 тамойилларни ажратиб курсатишади:

- a. Стратегик режалаштиришни максадлаштиришдан ажратилиши;
- b. Стратегик режалаштириш жараёнини икки даража уртасида булиниши: корпоратив ва бизнес- даражага
- c. Сиёсий ва ижтимоий тахлилни стратегик режалаштириш жараёнига кушиш;
- d. Ижобий булмаган ҳолатларни мажбурий режалаштириш;
- e. Стратегик режалаштириш жараёнидан бюджетни режалаштириш босқичини ва маълум йигилишларнинг ишлаб чиқиш режасини чиқариб ташлаш.

Куришиб турибдики, Хофер ва Шендел стратегик тахлил ва режалаштириш назариясига узларининг салмокли хиссаларини кушишган. Аммо, бир катор субъектив сабабларга кура, уларнинг ёндашуви амалиётда кенг қулланилишни топа олмади.

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

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

Хофер ва Шендел уз моделларида корпорация даражасида бизнес-танловининг ўрта идеал турини таклиф қилишади:

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

Корхоналар ўрта «идеал» танловдан бирига етишиш учун харакат қилишлари керак. Мақсадлар. масалалар ва талаб қилинаётган ресурслар хар 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 микдордаги фойда олиш мақсадида келажакда катта сармоялар киритилади. Бу эса нақд пул билан боғлиқ қисқа муддатли муаммоларига 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.

Қорхонанинг уртамеъёридаги танловида «ёш» ва «туйинган» бозорлардан ташкил топувчи бизнес турларининг пропорционал микдори сақланади.

8.2. Hofer/Schendel модели 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 урта ҳисобда тармоққа катта сармоялар талаб этилади. Орқада қолиб кетмаслик учун, сотиш ҳажмини бозорнинг ўсиш суратига қараб энг қами билан 50% ёки ундан юқorigа ошириш керак бўлади. Агар бизнес турининг рақобатбардошлиги урта ёки қучсиз меъёрида бўлса-ю, рақобатбардошликни ошириш зарурияти бўлса, унда ўсиш урта ҳисобда 100-150% ёки ундан юқorigа қутарилиши 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 қилжиши ва унинг сифатига қараб эришиш мумкин. Чиқариб юбориш босқичида устунликка маҳсулотнинг жиҳатларига, бозор сегментига, нарх навоининг шаклланишига, хизмат қурсатишни яхшилаш ёки тақсимлаш самарадорлигини ошириш ҳисобига эришилади. Бошқа босқичларда имкониятлар унчалик кўп бўлмайди: рақобатли устунликка асосан етакчилик қилаётган қорхоналарнинг қамчилиги эвазига ёки катта техник ютуққа эришиш орқали етиш мумкин.

Ўсиш стратегиялари

Бу стратегияларнинг мақсади тез қувчи бозорларда рақобатбардошликни ушлаб туришдан иборат. Қаптал сармоянинг қутлок ҳажми анча катта, аммо соҳадаги меъёрига нисбатан уртача ҳисобланади. Бошланғич босқичларда бозорлар тез қсади, ва улардан қолиб кетмаслик учун катта ресурслар талаб қилинади, ундан ташқари, чиқариб юбориш босқичи етиб қелмаслигидан аввал амалдаги бизнес турининг рақобатли қатламларини қучайтириб олиш зарурдир. Бу стратегияларнинг қамчиликларидан бири,

ресурсларнинг сарфланишига карамай, мустахкам ракобатли ҳолатга эриша олмаслик ҳам мумкин.

Фойда стратегиялари

Ҳаёт даврининг етилган босқичида ракобатбардошлик муътадил ҳолатга келиб ва бозорнинг ўсиш суръати секинлашганда, бизнес ривожланишининг асосий максоди унинг ўсиши эмас балки рентабеллиги бўлиб қолади. Сармоялар маълум бир ҳажмларни ушлаб турадиган даражада бўлиши, фойдани эса максимал даражага етказиш эҳтиёжи тугилади. Рентабелликка бозорни малакали сегментлаш натижасида ва амалдаги активлардан самарали фойдаланиш натижасида эришилади. Ресурслардан фойдаланиш самарадорилигини ошириш учун, шундай йуналишларни аниқлаб олиш керакки, бу йуналишлар орқали харажатларни камайтириш, фойдани ошириш ва синергетик салоҳиятнинг самарасини максимал даражада ишлатиш мумкин. Муваффақиятли ишлаб чиқилган ва қулланилган фойда стратегияси охир оқибатда нақд пул оқимининг ижобий ўсишига олиб келиши керак, ва уз навбатида уни усаётган бизнесга сарфлаш учун ишлатса бўлади. Фойда амалдаги бизнес турига факатгина шу ҳолатда қайта таксимланиши мумкинки, бу ҳолатда етакчи ракобатчи кучсиз фаолият курсатса ёки соҳанинг узи 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 максоди фойда ҳажмининг тез ўсиши учун ва уз имкониятларини ривожлантириш учун активларнинг ишлатилиш даражасини ва ҳажмини қайта қуриб чиқиш керак бўлади. Бунга бозорнинг янги сегментларига мувофик моддий ресурсларни ва ходимларни қайта таксимлаш йули орқали эришилади.

Туййиниш ва етилиш босқичларида, бозордаги фойда улуши 15% гача бўлса (етақчи ракобатчига нисбатан), унда бизнесни энг кўп ракобатли устунликлар ҳосил бўладиган сегментларга ажратиб, бозорни қайта қуриб чиқиш зарурияти бўлади. Агарда бизнеснинг бозордаги улуши 5% дан кам бўлса, унда бундай бизнес кичик бир жабҳага марказлаштириш керак бўлади. Шунга ухшаш бир нечта корхоналарни сотиб олиш эвазига, бозордаги улушни оқибатда 15% га етказиш мумкин. Агарда буни амалга ошириш имконияти бўлмаса, унда уз бизнесимизни бошқа корхонага сотиш йули билан ёки уни ликвидлаштириш чораларни қуриш мақсадга мувофик бўлади. Туййиниш ва етилишнинг охириги босқичларида бозор улушининг 15% ни сотиб олиш ёки сотиш одатда амалга ошириб бўлмайди. Баъзи пайтларда кичик жабҳани ташкил этиб, унга уз эътиборини тула қаратиш тугри бўлади.

Кичик жабҳага уз эътиборини қаратиш ечимини ҳал қилишдан аввал қолган сегмент ҳажмини ва ракобатчиларни тула ҳисобга олиш лозим бўлади.

Силжиш ва айланма стратегиялари

Бу стратегияларнинг максади сотиш хажмининг пасайиши жараёнини иложи борица тезрок тухташишдан иборат. Баъзи пайтларда бунинг учун капитал ва ресурслар сармояси талаб этилади, бошқа пайтларда бизнес уз узини сармоялаш имкониятига эга бўлади.

Бу стратегиялар ликвидли активларга нисбатан ҳам катта аҳамиятга эга бўлган келажакда яхши рентабеллик салоҳиятига эга бўлган бизнес турларига кулланиши керак. Силжиш стратегиясини қабул қилишдан аввал, тушкунлик сабабини: олдинги стратегия натижасининг хатоси ҳисобланадими ёки стратегияни нотугри амалга оширилишидан келиб чиққанми деган таҳлилни қилиш лозим бўлади. Силжиш стратегиясини қабул қилгандан кейин бизнес 4 алтернатив ечимларга эга бўлади: даромадни кўпайтириш, харажатларни камайитириш, активларни камайитириш 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 стратегия максади ҳисобланади. Хофер ва Шендел аҳамият қасб этмаган бозорда қучсиз ҳолатларни саклаб туриш фойдали эмас деган ҳулосага келишди.

Ликвидлик ва ажралиш стратегияларни шундай пайтда куллаш керакки, айтиб утилган бизнес ҳали ҳам маълум аҳамиятга эга бўлса ёки қимдир учун қизиқиш ҳосил қилса мақсадга мувофиқ бўлади. Акс ҳолда, уни амалга ошириш имконияти деярли бўлмади. Стратегия ишлатилмаётган жиҳозларни сотиш, узок муддатли харидорлик қарзларига эга бўлган миқдорларнинг сонини қисқартириш (инкассация даврида) ва фойда сатҳи урта меъёрдан кам бўлган ва юқори талаб қўйилган маҳсулотларнинг ишлаб чиқаришини камайитиришни кузда тутати. Агарда бизнесдан чиқиб кетиш натижасида рақобатчилар учун ижобий бўлса ҳам, бу бозорни қолдириб ва ресурсларни бошқа бир имкониятларни ишлаб чиқиш учун сарфлаш уринли бўлади.

Маҳсулот бозорининг ривожланиш моделини куллаш пайтида жадалда қўрилган узгарувчилар танлови аниқланади. Бу узгарувчилардан баъзи бирлари қўшимча тушунтиришларни талаб этади.

Асосий ҳисобларнинг афзалликлари

Бундай ҳисоблар махсус бозор алоқалари пайдо бўлиши туфайли усунликларни қўлтириб чиқаради. Масалан, IBM, DuPont ёки Marks & Spencer каби машҳур компаниялар учун етказиб беришдаги алоқалари мисол бўла олади. Ундан ташқари асосий ҳисобларнинг афзалликлари миқдорнинг белгиланган мажбуриятларни қўлқўриши пайтида ва узок муддатли битимларни имзолаш пайтида ҳам намоён бўлади. Бизнес буюртма асосида ишлаб чиқарилган маҳсулотларни етказиб бериш ёки миқдор узига нисбатан

ноёб ҳуқуқларга эга булишини ифодалайди ва бу эса юқорида таъкидланган афзалликларга олиб келади.

Нарх-навонинг ракобатбардошлиги

Нарх-навонинг ракобатбардошлиги бу ракобатчиларнинг нархларига нисбатан амалдаги нархларга мижоз нуктаи назаридан кизиқишнинг ҳосил булиши билан бирга корхона томонидан уз ракобатчиларнинг нархларидан фаркли уларок белгиланган нархларга чегирмаларни таклиф қилиши, туланган пулни кайтариб бериш ва кичик фоизларни белгилашни кузда тутуди.

Реклама тадбирларининг самарадорлиги

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

Вертикал интеграциялашув

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

Нарх навога куйилган кушимча киймат юқори даромад билан узлуксиз боғлиқдир. Нарх навога куйилган даромад техник салоҳияти юқори бўлган, фаркланувчи ёки махсус маҳсулотлар ишлаб чиқарувчи ва юқори малакали иш кучига эга корхоналарда юқори бўлади. Кушимча киймат турли босқичларда намоён булиши мумкин: хом ашёни ишлаб чиқаришда, белгиланган даврдаги ишлаб чиқариш, йигиш, таркатиш ва чакана савдо, агарда, бизнес шу функцияларга эга булса албатта.

Кушимча киймат нарх наво занжирининг хар бир босқичида турлича булиб ҳамда турли саноат соҳалари учун ва турли ракобатчилар учун нарх наво занжиринг узунлигига қараб турлича бўлади

Имидж

Имидж ракобатчиларга, харидорларга, савдо жойларига эга бўлган шахсларга нисбатан тушунилиб, бизнеснинг мустаҳкамлиги, у ишлаб чиқарган маҳсулотнинг сифати, унинг машхур савдо белгиси, ундаги операциялар/хизматларнинг, ишчи муносабатларнинг сифати ва унинг фаолият курсатиши ва бошқарилиш ишончлилигида ва жамиятга қушган хиссасида намоён бўлади.

Хаёт циклининг босқичи

Амалдаги фаолият курсатувчи бозорнинг хаёт цикли босқичи тушунилади. Хаёт циклининг босқичи тугридан тугри ёки унинг курсаткичлари билан белгиланади.

Махсулотнинг технологик узгаришлари темпи

Махсулот тафсилотидаги мужассамлашган технологиянинг роли ва мазмуни ва унинг узгариш темплари соҳадаги мавжуд умумий технологик узгаришлар функцияси ҳисобланади. Янги соҳаларда махсулот жуда тез узгариб боради, негаки харидорларнинг эҳтиёжлари хали тула намоён бўлмайди. Фаровон соҳаларда махсулот технологиясидаги узгаришлар темпи секинлашади.

Ишлаб чиқариш жараёнларининг технологик узгаришлари темпи

Ишлаб чиқариш жараёнида қулланиладиган технологиянинг роли ва моҳияти ва унинг узгариш темплари жуда муҳим ҳисобланади. Ишлаб чиқариш жараёнидаги уз технологиясини такомиллаштиришни амалга ошира олмаган бизнес уз ҳолатини саклаб ёки саклай олмаслик қобилияти соҳанинг ҳаёт цикли босқичига боғлиқдир. Сиқиб чиқариш ва туйиниш босқичларида технологик жараёни яхшилаб бориш рақобатлик афзалликларни саклаб қолиш учун жуда зарурдир. Шунинг учун кўпгина узгаришлар айнан шу босқичларда рўй беради.

Бозор сегментацияси

Бозор сегментациясининг юқори сегментлаш даражасида турли тоифадаги эҳтиёжларга эга бўлган харидоларга хизмат курсатувчи хар бир сегмент катта қизиқиш ҳосил қилади, сабаби рақобатчиларга дифференционлашган нарх наво шаклланиш афзалликларини ва бир махсулот турига мос келадиган турли хилларини таклиф этиш афзалликларни такдим этади. Бу катта рақобатчилар учун кўпгина сегментларни танлаб олиши хусусияти билан бир қаторда факатгина битта жабҳада фаолият курсатувчи қичик қорхоналар учун ҳосдир.

Асосий функционал муаммо

Функционал соҳадаги муаммоларни ечиши билан боғлиқ биринчи навбатда тижорат омади туради. Бу соҳаларга илмий изланишлар, техник таъминот, ишлаб чиқариш, маркетинг ва таксимлаш ҳамда молия қиради.

8.3. Hofer/Schendel моделининг қучли ва заиф тарафлари

Хофер-Шендел модели биринчи навбатда қорпоратив бизнес-портфелини баланслаштиришга мулжалланган, лекин шуни таъқидлаш 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 соҳали қорхоналар таҳлили учун қулланиладиган итератив ёндашув (тепадан-пастга) ривожланиши ҳисобланади. Биринчи босқич қузланган портфел турини аниқлашдан иборат. Кейинги босқич маълум бир бизнес-стратегиясининг шаклланиши – алоҳида бир бизнес тури учун

стратегия босқичи булиши мумкин. Бундан кейин корпоратив стратегия ва бизнес стратегияси уртасидаги хар қандай тафовутлар икки даражадаги менежерлар тавсияномаси билан йук килинади.

Модел корпоратив ҳамда бизнес даражадаги ракобатчиларни тахлил қилишда ишлатилиши мумкин. Хофер ва Шенделларнинг таъкидлашича, корпоратив даражада бошқа корхоналар нимага интиломқдалар, уларнинг заиф тарафлари, уларни ривожланиш нуктаси нимадан иборатлиги хакида тушунчага эга булиш керак.

Бизнес-даражада ракобат стратегиясини танлаб олишда мавжуд бўлган ракобачилар реакциясини тугри баҳолашдан иборат.

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

1. Портфелли корпоратив стратегиялар
2. Моддий-техник таъминот стратегиялар
3. Корхонанинг сиёсий стратегиялари

Портфелли корпоратив стратегиялар чекланган ресурслар шароитида корхона максадларига эришувчи тамойиллар ва коидаларни ишлаб чиқади.

Оптимал портфелли корпоратив стратегияларнинг уч тури мавжуд булиб: улар ўсиш портфели, фойда портфели ва баланслашган портфел турларига булинади.

Катта кизиқиш тугдирувчи сохаларда кучли ва урта ракобатли бизнес турларига GE/McKinsey моделидан олинган «голиб» деган термин ишлатилади. Шундай булсада, урта кизиқиш хосил килувчи сохаларда фаолият курсатувчи урта турдаги ракобатли бизнес турларига мос келмайди.

Хофер-Шендел моделига мувофик «голиб» деб бозорнинг нисбатан катта улушига эга бўлган кучли бизнес турига тугри келади. Бу-пул массасини ишлаб чиқарувчиси деб юритилади.

Фойда портфели асосан кичик ўсиш темпи ва юқори даражадаги фойдага эга бизнес турларида намоён бўлади. Ундан кўплаб катта мустахкам «голиблар» ва оз микдордаги шаккланиб келаётган «голиблар» мавжуд.

Ўсиш портфели мутаъдил фойда меъёридаги ва юқори ўсиш темпига эга бўлган бизнес турларида намоён бўлади. Унда етарли микдордаги кўплаб мустахкам «голиблар» мавжуд булиб, улар шундай шаклланаётган «голибларки», улар одатда паст дивиденд тулаш билан фаркланадилар.

Баланслаштирилган портфел бир маромдаги шаккланиб келаётган «голиблар» ва туйиниш босқичидаги «голибларнинг» таксимланиши билан фаркланади. Бу ҳолатда, корхона келажак учун тайёргарчилик куриб, янги «голиблар»ларга сармоя килади ва бир вақтнинг узида мустахкам «голибларни» янги шаклланиб келаётган «голибларни» куллаб қувватлаш учун ишлатади.

Хофер ва Шендел 4 маълум баланслашмаган бизнес-портфели ва унинг курсаткичларини санаб утишади:

1. Хаёт циклининг охирги босқичларида катта микдордаги кучсиз бизнес турларидан ташкил топувчи бизнес портфели кўпинча ўсиш учун зарур ҳисобланган фойда массаси камомадидан азият чекади.
2. Хаёт циклининг бошлангич босқичларидаги кучсиз бизнес турларининг ортикча булиши ҳам фойда массаси камомадини келтириб чиқаради.
3. Кучли мустаҳкам бизнес турларининг ута катта микдори пул массаси ортик булиб кетишини келтириб чиқарсада, аммо сармоялар учун зарур соҳаларни ўсишини таъминламайди.
4. Ортикча даражада ривожланиб келаётган, салоҳиятан кучли бизнес турларидан ташкил топган бизнес портфели узига алоҳида аҳамият беришни талаб қилади ва сармоялаш учун ўсиш ва фойда номуустаҳкамлигини ва коникарсиз пул окимини юзага келтиради.

9 жадвалда Хофер-Шендел моделига асосланган 6 умумий стратегияларнинг баъзи курсаткичларини тавсифланган.

Жадвал 8.1.

Олтита умумий бизнес-стратегияларнинг курсаткичлари

Умумий стратегиянинг тури	Ракобатбардошликнинг мақсади	Сармоялар стратегияси
Улуш ҳажмини кўпайтирувчи стратегия Ривожланиш босқичи Сиқиб чиқариш босқичи Бошқа босқичлар	Ҳолатни кутариш Ҳолатни кутариш Ҳолатни кутариш	Муътадил сармоялар Юқори сармоялар Жуда катта сармоялар
Ўсиш стратегияси	Ҳолатни саклаб қолиш	Юқори сармоялар
Фойда стратегияси	Ҳолатни саклаб қолиш	Муътадил сармоялар
Бозор концентрацияси ва ативлврни кискартириш стратегияси	Ҳолатни ундан пастрок бўлган поғонага тушириш	Муътадил сармоялардан тортиб салбий сармояларгача
Рад қилиш ёки ликвидлик стратегияси	Ҳолатни энг пастки поғонасига тушириш	Салбий сармоялар
Силжиш стратегияси	Ҳолатни яхшилаш	Мухим бўлмаган сармоялардан тортиб муътадил сармояларгача

Одатда бошқа активлар сотилгандан кейин янги активлар талаб этилади. Сармояларнинг тоза меъёри ҳар бир ҳолат учун шу икки фаолият турларининг нисбатига боглиқ бўлади.

Хофер ва Шендел таклифларига кура, бу бизнес турларининг барчаси бири бирига боглиқ бўлади ва уларнинг ҳаёт цикллари бир бирига ухшайди. Аммо, баъзи бир бизнес турлари бир бири билан чамбарчас боглиқ бўлмаса, бунда Хофер ва Шендел корпоратив даражадаги стратегияни аниқлаб олиш учун GE/McKinsey матрицасини куллашни тавсия қилишади.

Хофер-Шендел моделининг асосий тахминларидан бири шуки, корхона узок муддатда уз стратегиясини ички молиялаш манбаларига эга эмасдир ва ташки молиялаштириш йулларини топмоги лозим бўлади. Шундай қилиб, корхонанинг пул баланси нолга тенг булмаслиги даркордир.

Шу модел томнидан тавсия қилинаётган асосий манбалар бир вақтнинг узида матрицанинг бир нечта катакларига мос келади. Лекин маълум бир белгиланган стратегияларн қабул қилувчи кучли ва кучсиз бизнес турлари уртасидаги фаркланиш этиборга олинмайди. «Нима қилиш кераклиги» тавсия қилинсада, «қандай қилиш» кераклиги курсатилмайди.

Хулоса

BCG ва GE моделлари орқасидан Хофер ва Шендел модели пайдо булди. Бу модел бозор эволюцияси асосида махсулот бозори ривожланишининг даврини кўрсатиб берадиган ва маълум бир стратегик хулосаларни олишни кузда тутди. Асосий эътиборни модел махсулот бозорининг ривожланиш матрицасидаги амалдаги фаолият курсатувчи бизнес турларига эътиборини қаратади ва бу бизнес турларида оптимал танлов ва шу танловни ишлаб чиқиш ва шакллантириш йулларини аниқлашга ҳаракат қилади. Корпоратив даражада факатгина иккита оптимал бизнес-танлови мавжуд: янги бизнес турини сотиб олиш (ва/ёки амалдагисини кучайтириш) ёки булмаса 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. Уртамеъёрдаги танлов (фойда ва ўсиш)

Модел матрицаси 5x3 улчовига эга. Бизнес турининг ҳолатига қараб стратегия қабул қилинади. Битта умумлашган стратегия матрицанинг бир нечта катакларини коплайдиган майдонни эгалайди. Моделга мувофик «голиб» деб бозорнинг нисбатан катта улушига эга бўлган кучли бизнес тури хисобланиб, у пул массасининг ишлаб чиқарувчисидир. Хофер-Шендел моделининг асосий тахминларидан бири шуки, корхона узок муддатда уз стратегиясини ички молиялаш манбаларига эга эмасдир ва ташки молиялаштириш йулларини топмоги лозим бўлади. Шундай қилиб, корхонанинг пул баланси нолга тенг булмаслиги даркордир.

Назорат ва мулохаза учун саволлар

1. Хофер-Шендел моделининг янгилик гоёсини ифодалаб беринг
2. Модел тузилмасини тафсифлаб беринг
3. Хофер Шендел моделида қайси асосий стратегиялар куриб чиқилади
4. Хофер Шендел моделида қайси узгарувчилардан кулланилади

5. Вертикал интеграшув дегани нима? Унинг фойда билан қандай алоқаси бор?

Тавсия этиладиган адабиётлар рўйхати

Асосий адабиётлар:

1. Каримов И.А “Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўлида” Т.: Ўзбекистон, 1995 й.
2. Каримов И.А «Ўзбекистон XXI аср бўсағасида» Т.Ўзбекистон 1997 й.
3. Каримов И.А «Ўзбекистон XXI асрга интилоқда»: Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисидаги биринчи чақириқ 14 апрел 1999 йилдаги маърузаси. Т.Ўзбекистон 1999 й.
4. Каримов И.А Иқтисодиётнинг либераллашуви- тараққиёт асоси. Вазирлар маҳкамасининг 2000 йил 1- ярми якунларга бағишланган мажлисидаги маърузаси. “Халқ сўзи” газетаси 22июл 2000 йилдаги сони
5. В.С. Ефремов "Стратегия бизнеса" М: Финпресс, 1998й.
6. А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. "Стратегический менеджмент". М.: Банки и биржи, 2001й.
7. Ансофф И. "Стратегическое управление"М: "Экономика", 1995й.
8. Основы предпринимательской деятельности: экономическая теория, маркетинг, финансовый менеджмент. Под ред. В.М. Власовой. -М: Финансы и статистика, 1997й.
9. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива- Спб.: Наука,1996.

Қўшимча адабиётлар рўйхати

10. Арнольд Вайсман "Стратегия маркетинга": 10 шагов к успеху. Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха. М.: Финансы, 1995й.
11. Henry Mintzberg, James & contexts. Prentice-Hall International, Inc. 1992.
12. Дэниелс Д.Д., Радеба Л.Х. Международный бизнес: Внешняя среда и деловые операции. М.: Дело ЛТД, 1994й.
13. Куранбаева Ф., Пугач И. и др. Малый и средний бизнес Узбекистане: современное состояние, проблемы и перспективы. Журнал Рынок, деньги, кредит, № 3-4 2000й.
14. Тухлиев Н., Таксанов А. Ўзбекистон миллий иқтисодий модели. - Т.: Укитувчи, 2000й.
15. Ф. Котлер. Маркетинг менеджмент. -М.: прогресс, 1999й
16. Юлдашева О.У, Промышленный маркетинг: теория и практика. М.: Символ-Плюс, 2000 й.
17. Якиев Н.М. Управление развитием производства в промышленных предприятиях США. М.: Мысль, 1997 й.

Мавзу 9. Тармоқ хаёт циклининг тахлили: ADL/LC модели

9.1. ADL/LC моделининг тузулмаси ва тарихи

9.2. Матрицадаги ҳолатларнинг тавсифи

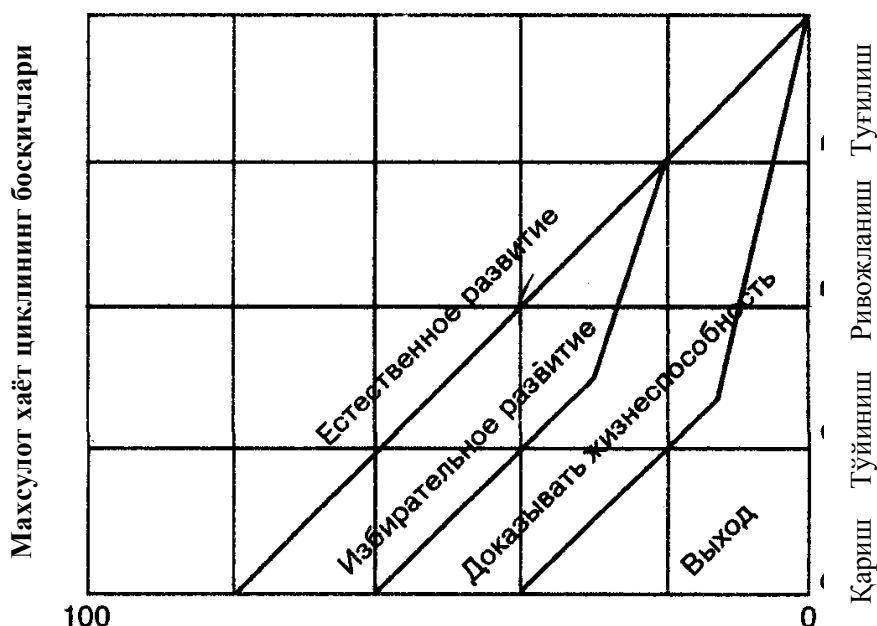
9.3. ADL/LC моделининг кучли ва заиф томонлари

9.1. ADL/LC моделининг тузулмаси ва тарихи

ADL/LC модели бошқарув соҳасида машҳур бўлган Артур Д. Литтл консалтинг компанияси томонидан ишлаб чиқилган. Моделнинг илк бор кулланишининг мақсади менежерларни стратегик режалаштириш ва тахлилининг оригинал методикаси билан таъминлашдан иборат эди. Шу билан бир каторда уларга кўп тармоқли корпорациянинг уринли диверсификация фаолиятини ўрганиш учун портфель стратегиялар тахлилида кулланиладиган кучли асбобларларни ишлатиш имконияти бериб, уни кейинчалик нафакат корпоратив даражада балки алоҳида хужалик бугинлари даражасида ҳам ишлатиш имконияти буларди.

ADL мутахассислар томонидан куллаб қувватланадиган тармоқ хаёт циклининг концепциясига кура, у ривожланиш жараёнида 4 кетма кет босқичдан ўтади: пайдо бўлиш (туғилиш), ўсиш (ёки ривожланиш), туййиниш ва қариш босқичлари. ADL/LC моделининг асосий назарий ҳолати шундан иборатки, алоҳида олинган корпорациянинг хоҳлаган бизнес тури таъкидлаб утилган хаёт цикли босқичининг бирида бўлиши мумкин, табиийки, уни шу босқичдан келиб чиққан ҳолда тахлил этиш мақсадга мувофиқ бўлади.

Тармоқ хаёт 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) – хаётга чидамлилиги бўлмаган ҳолат ҳам учрайди, лекин унга одатда эътибор берилмайди.



Расм 9.1. Бозордаги нисбий ҳолати ADL матрицаси

Хар бир бизнес турининг алоҳида таҳлил этилишининг сабаби шундаки, ушбу тармокнинг ривожланиш босқичини ва шу тармок ичидаги унинг ракобатли ҳолатини аниқлаб олишидадир.

Икки курсаткичнинг мажмуаси – ишлаб чиқариш ҳаёт циклининг 4 та босқичи ва 5 ракобатли ҳолатлар – 20 хужайрадан ташкил топган ADL матрицасини ташкил этади

Муайян бизнес турининг ҳолати матрицада корпорациянинг бошқа бизнес турлари билан курсатилади. Матрицада бизнес турининг ҳолатига қараб синчковлик билан уйланган стратегик ечимлар танлови таклиф этилади.

Стратегик режалаштириш жараёни 3 та босқичда амалга оширилади. «Оддий» (табiiй) танлов деб аталадиган биринчи босқичда, бизнес тури стратегияси факатгина унинг ADL матрицадаги ҳолати қараб аникланади. «Табiiй танлов» тармоги бир нечта хужайраларни камраб олади.

Иккинчи босқичда, хар бир «табiiй танлов» рамкасидаги энг аниқ бизнес турининг ҳолати «махсуслашган танлов» характери таклиф этади. Аммо, «махсуслашган танлов» умуман олганда стратегик маъмурият сифатида қаралади, масалан, бизнес турининг ўсишига танлов йули оркали сармоялашни мисол қилиш мумкин.

Учинчи босқичда, ADL моделининг стратегик режалаштириш методикаси ривожланишига қушган хиссаси синчковлик билан танлаб олинган стратегия билан ифодаланади. Бундай стратегиянинг танлови стратегик режалаштиришдан оператив режалаштиришга қуйилган кадамдир. ADL хар бир «махсуслашган танлов» учун мос турдаги аниқлаштирилган стратегиялар тупламини таклиф этади. Аниқлаштирилган стратегиялар

хужалик операциялар терминларида шаклланган, масалан. «бизнесни хорижда ривожлантиринглар».

ADL шунга ухшаш 24 та стратегияларни таклиф этади. –

ADL моделининг таянч концепцияси шундан иборатки, хаёт цикли босқичининг ҳолати ва рақобатли ҳолат ёрдамида аникланадиган корпорация бизнес –портфели баланслаштирилган бўлиши керак.

Баланслаштирилган портфел ADL моделининг концепциясига кура куйидаги хусусиятларга эга:

1. Бизнес турлари хаёт циклининг турли босқичларида бўлади.
2. Накд пул оқими ижобий ёки шундай бўлиши керакки, тўйинган ва қарийётган 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 ($RONA^{52}$) 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.

Хаётга чидамлилик рақобатбардошлилик ҳолатларига эга тўйинган ва қарийётган бизнес турларидан ташкил топган портфел қайсидур бир босқичда ижобий нақд пул оқимини ва юқори даромад меъёрини келтириши мумкин, лекин унинг узок муддатга чидамлилик 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 қўрсатилган RONA қўрсаткичи ва қайта инвестициялар даражаси.

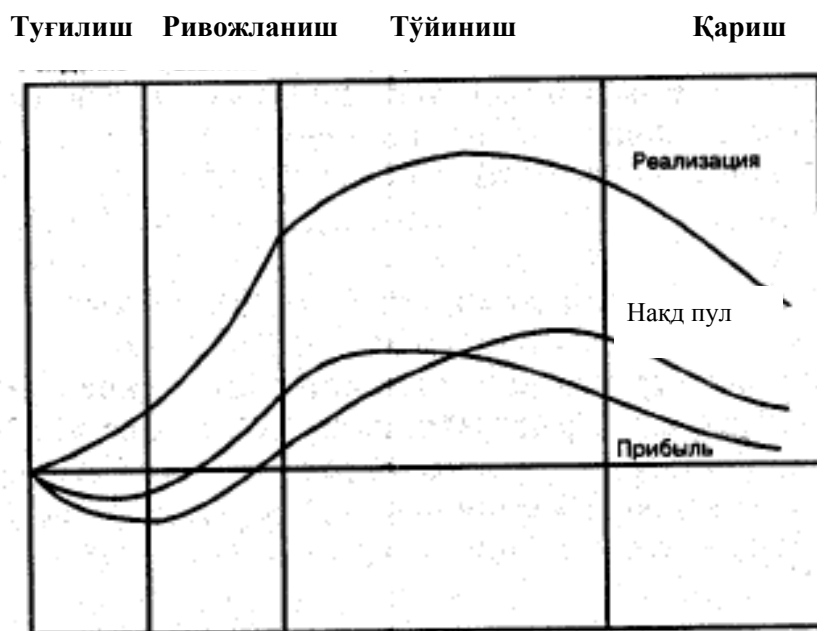
ADL моделининг Y уқи бўйича бизнес тармогининг тўйиниш босқичи ётади, X уқи бўйича эса бизнес турининг рақобатли ҳолати жойлашади.

Тармокнинг тўйиниши даври бизнесга таъсир қўрсатган ташки кучлар таъсири сифатида ифодаланади ва бизнес хаёт циклининг 4та босқичлари билан аникланади.

Ташки кучлар одатда бизнес томонидан назорат қилинмайди лекин бу кучларга маълум бир ҳолатларда таъсир қўрсатиш мумкин, масалан, янги технологияларга таянган ҳолда тўйиниш босқичида маҳсулотни қайта жойлаштириш ёки янги маҳсулотни бозорга тадбиқ этиш.

Тармок хаёт циклининг турли босқичлари сотув ҳажми, нақд пул ҳаракати ва ишлаб чиқариш фойдасининг вақтдаги ўзгаришига қараб ҳарактерланади

Тармокнинг туйиниш босқичини 4тага ажратиб кўрсатиб ўтиш мумкин.



Расм 9.2. Тармоқ ҳаёт циклининг босқичига қараб сотув, нақд пул оқими ва фойданинг ўртача йиллик ҳажмлари

Пайдо булиш (туғилиш)

Бу босқичда жойлашган тармок одатда якин орада пайдо бўлган булиб, маълум турдаги истеъмолчилар гуруҳини мавжудлигини аниклаган ҳолда ёки аввал мавжуд булмаган ёки кулланилмаётган янги технологияларга таяниб маҳсулот бозорининг ривожланиши натижасида истеъмолчилар эҳтиёжларини кондиришга қаратади. Бу тармокнинг асосий жиҳатларидан бири тез узгараётган бозор шароитида технологияларнинг, янги харидорларни излаб топиш ҳаракати ва таклифларнинг фрагментарлиги билан изоҳланади. Сотув ҳажми тез-тез усади, фойда эса усмайди, аксинча факатгина сармоялар ўсиши кузатилади. Шунинг учун нақд пул оқими ҳозирча салбий тарафда бўлади. Тармок ривожланиши учун нақд пулнинг катта микдорда сарфланиши руй беради.

Ўсиш

Тармокнинг бу босқич жараёнида маҳсулотга кизиқиш истеъмолчилар томонидан ошиб боради, ракобатчилар эса «усаётган даромад пишириғидан» каттарок улушини эгаллаш учун кураш олиб боришади. Ўсиш босқичида истеъмолчилар, улушлар ва технологиялар янади ойдин булиб қуриниб қолади ва тармок ичига янги «иштирокчиларнинг» кириб келиши тобора

кийинлашиб боради. Сотув хажми кескин усади, фойда тушуми кузатилади, лекин нақд пул окими хали ҳам салбий курсаткича эга булиши мумкин.

Туйиниш

Бу босқичда бозорнинг тула туйиниш ҳолати руй беради. Ҳамма ёки кўпчилик асосий истеъмолчилар маҳсулотни доимий равишда сотиб олишади. Туйиниш машҳур истеъмолчиларнинг, технологияларнинг, бозордаги улушнинг таксимланиш мутаъдиллиги билан ифодаланади, аммо уларни қайта таксимлаш учун олиб бориладиган бозордаги рақобат хали ҳам давом этади. Сотув хажми энг юқори даражага чиқади, шундан сунг эса ўсишнинг секинлашиши руй беради, фойда меъери энг юқори сатҳни ташкил этади ва шу меъерда қолиб, ёки нисбатан пасайиб боради, нақд пул окими эса ижобий тарафга силжий бошлайди ёки қолади.

Қариш

Бу босқичда истеъмолчиларнинг маҳсулотга бўлган қизиқиши аста секин йуқолиб боради, негаки янгилик ва сифатлирик урнини босувчи маҳсулотлар эски маҳсулотни сиқиб чиқаришни бошлайдилар ёки истеъмолчиларнинг талаб ва эҳтиёжлари узғариб боради. Бу босқичнинг асосий белгиларидан талабнинг камайиши, миқдорлар сонининг камайиши ва кўпгина ухшаш ишлаб чиқариш жойларида товар ассортиментининг қисқариши ҳисобланади. Сотув хажми кескин қамаяди, фойда қамаяди, нақд пул окими секин қисқаради, ҳамма курсаткичлар нолга яқинлашиб боради.

Етакчи

Ҳақатгина ягона вақил, агар булса, тармоқда шу ҳолатни эгаллаб тура олади. Бу ҳолат кўпинча квазимонополия ёки мустанкам химояланган технологик етакчилиқнинг оқибатида руй беради. Айни турдаги бизнеснинг вақили тармоқ учун стандартни белгилайди ва бошқа рақобатчиларнинг ҳулк атворини назорат қилади. Етакчи бизнес уз хоҳиши бўйича қўллай оладиган кенг турдаги стратегик вариантларга эга.

Қучли

Қучли бизнес тури одатда уз рақобатчиларидан фарқли уларок мустанкил равишда стратегияларни танлайди ва улар устидан маълум нисбий устунлиқларга эга. Етакчининг бозордаги нисбий улуши узининг энг йирик рақибига нисбатан 1.5 га кўпроқ, бу бизнеснинг аммо мутолқ устунлиги мавжуд эмас.

Қуриниб тураувчи

Бу бизнес тури маълум бир ҳусусиятларга ва устунлиқларга эга. Бу одатда, қучсиз тармоқларда фаолият қурсатаётган етакчилардан бири

хисобланади ва тармоқда ҳамма ракобатчилар бир меъерда фаолият курсатишади ва ҳеч қайси бири етакчилик кила олмайди. Агарда унинг уз жабҳаси булса, унда бу бизнес тури ракобатчиларга нисбатан нисбий хавфсизликка эга ва у одатда уз ракобатчилик ҳолатини яхшилаб олишга муваффақ бўлади.

Мустаҳкам

Бу ҳолатда бизнес тури фойдага эришишга муваффақ бўлади, ва тор жабҳадаги хох бу йуналиш катта бозорнинг кичик жабҳасида булсин ёки маълум бир маҳсулот мисолида булсин. Мустаҳкам бизнес кўп вақт мобайнида уз ҳолатини саклаб туриши мумкин, аммо унинг яхшилишашга деярли ҳеч қандай имконияти йук.

Заиф

Бу ҳолат охир оқибатда корхона учун фойдани жамғаришда тускинлик килаётган бир қатор заиф томонларнинг мавжудлигини билдиради. Заифлик бизнес тури билан ёки утмишда унинг ривож пайтида қуйилган ҳатолар билан ифодаланиши мумкин. Нима бўлганда ҳам, бундай бизнес тури тармоқда содир бўлган ракобатчилик муҳитида бир узи ривожлана олмайди.

Модел сифатида ёритилмайдиган яна бир ҳолатни тарифлаб утиш мумкин:

Яшашга лойик булмаган

Бундай бизнес тури ҳозирги пайтда ҳам келажақда ҳам ҳеч қандай қучли томонларга эга булмайди. Бундай ҳолатдаги бизнес турининг ягона стратегик йули (деинвестициялашдан ташқари) – яна маълум вақт мобайнида яшаб қолишини узайтиришдир. Бизнеснинг ҳеч қандай вариантлари мавжуд булмаганлиги туфайли унинг келажақда қуриб чиқиш ҳолати қолмайди.

Уз тузилмасига кура ADL модели – 5x4 ҳажмдаги матрицани ташкил қилиб, корхонанинг ҳамма бизнес турлари тармоқдаги мос ҳаёт циклларида ва уларнинг ракобатчилик ҳолатларида жойлашади.

Матрица бир нечта функцияларни бажаради. Корхонанинг бизнес турларини жойлашишини курсатиш билан бир қаторда, матрицанинг ҳар бир қатқаларида маълум бир маънолар урин эгаллади:

1. Ҳар бир қатқак маълум микдордаги фойда меъёри ва нақд пул оқимининг ҳажми билан ифодаланади.

2. Ҳар бир қатқак бозордаги улушни эгаллаш, стратегик ҳолат ва зарур сармоялар борасида маълум бир стратегик ечимларни қабул қилишни тақозо этади.

3. Ҳар бир қатқак белгиланган «табиий танлов» соҳасига тегишли булиб, у уз навбатида «маҳсуслашган танлов» учун имкониятларни яратади ҳамда

муайян бизнес тури учун кулланиладиган бир катор «аниклаштирилган стратегияларни» уз ичига олади (8 жадвалга каранг).

Жадвал 9.1

Артур Д. Литтл компанияси томонидан таклиф этилган аниклаштирилган стратегиялар	
A Тескари интеграция	M Товарнинг миллийлаштириш
B Бизнеснинг хорижда ривожланиши	N Самарадорликнинг усуллари ва функциялари
C Хорижда ишлаб чиқариш кувватларининг ривожланиши	O Янги махсулотлар /янги бозорлар
D Сотув тизимининг рационализацияси	P Янги махсулотлар/худи шу бозорлар
E Ишлаб чиқариш кувватларининг тиклаб олиш	Q Махсулот рационализацияси
F Шу махсулотнингэкспорти	R Махсулот ассортиментининг рационализацияси
G Тугри интеграция	S Соф яшаб қолишлик
H Амин бўлмаслик	T Уша махсулотлар/янги бозорлар
I Бозор ривожланишинингбошлангич босқичи	U Уша махсулотлар/уша бозорлар
J Хорижда лицензиялаштириш	V Самарали технология
K Тула рационализация	W Киймат пасайишининг ананавий самарадорлиги
L Бозорга кириб бориш	X Ишлаб чиқаришдан воз кечиш

Диагонал томонидан утадиган чегарада жойлашган матрицанинг ҳамма катакчалари 2 (ёки ундан ортик) «табiiй танловга» имкониятига эга. Шундай қилиб, масалан, Кучли/Кариётган ҳолат, табiiй ривожланиш ва танлов ривожланиши уртасида бўлинган (10 расмга каранг). Синчковлик билан килинган таҳлилдан сунг менежер конкрет бизнес турига мос келадиган хоҳлаган вариантни танлаб олиши мумкин.

9.2. Матрицадаги ҳолатларнинг тавсифи

ADL/LC матрицадаги ҳолатларнинг тавсифини куриб чиқайлик.

Етакчи/туғилиш

Бу тахминан (лекин ҳар доим ҳам эмас) даромад келтирадиган ҳолатдир. Соф нақд пул қарзга олинади. Табiiй ривожланишни бозор улушини кўпайтиришга қаратилган тула йуналтирилганлик йули билан – Тез ўсишнинг (B,C,E,G,L,N,O,P,T,V) ёки Ҳолатни саклаб қолиш стратегияси – Янги бизнесни боши (E,I,L) йули билан эришиш мумкин.

Бозор талаб келадиган тезликка нисбатан тезроқ сармоялаш талаб этилади.

Етакчи/ўсиш

Даромадли. Тахминан, лекин хар доим ҳам эмас, соф накд пул окимини келтириб чиқаради. Холатнинг табиий ривожланишини куйидагилар оркали эришилади:

Холатни саклаб қолиш – Нарх-навонинг шаклланишида етакчиликка эришиш (A,C,N,U,V,W) ёки

Бозордаги улушни саклаб қолиш – Холатни химоя қилиш (A,C,N,U,V,W).

Амалдаги ўсиш темпларини саклаб қолиш (ва янги/мавжуд ракобатчиларнинг таъсирини йукотиш учун) учун сармоялашни давом эттириш тавсия этилади.

Даромадли

Тахминан, лекин хар доим ҳам эмас, соф накд пул окимини келтириб чиқаради. Холатнинг табиий ривожланишини куйидагилар оркали эришилади:

Холатни саклаб қолиш – Нарх-навонинг шаклланишида етакчиликка эришиш (A,C,N,U,V,W) ёки

Бозордаги улушни саклаб қолиш – Холатни химоя қилиш (A,C,N,U,V,W).

Амалдаги ўсиш темпларини саклаб қолиш (ва янги/мавжуд ракобатчиларнинг таъсирини йукотиш учун) учун сармоялашни давом эттириш тавсия этилади.

Етакчи/туйиниш

Даромадли. Соф накд пул ишлаб чиқарувчиси. Холатнинг табиий ривожланиши куйидагилар оркали эришилади:

Улушни саклаб қолиш – Ишлаб чиқариш билан биргаликда ўсиш (A,B,C,F,G,J,N,P,T,U) ёки

Холатни саклаб қолиш - Холатни химоя қилиш (A,C,N,U,V,W).

Зарур вақтда қайта сармоялаш тавсия этилади.

Етакчи/қариш

Даромадли. Соф накд пул ишлаб чиқарувчиси. Холатнинг табиий ривожланишини куйидагилар оркали эришилади:

Улушни саклаб қолиш – Ишлаб чиқариш билан биргаликда ўсиш (A,B,C,F,G,J,N,P,T,U) ёки

Холатни саклаб қолиш - Холатни химоя қилиш (A,C,N,U,V,W).

Зарур вақтда қайта сармоялаш тавсия этилади.

Кучли/туғилиш

Даромадли булмаслиги мумкин. Накд пул қарзга олинади. Холатнинг табиий ривожланишини куйидагилар оркали эришилади:

Холатни яхшилаш учун интилиш –Бошлаш (E,I,L) ёки

Улушни олишга қаратилган тула равишдаги интилиш – Тез ўсиш (B,C,E,G,L,N,O,P,T,V).

Бозор талаб киладиган тез сармоялашни амалга оширинг.

Кучли/ўсиш

Эхтимол, даромадли ҳолат. Эхтимол, соф нақд пул қарзга олинади. Ҳолатнинг табиий ривожланишини қуйидагилар орқали эришилади:

Ҳолатни 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 темпларини қўпайтириш мақсадида сармоялаш тавсияланади.

Кучли/туйиниш

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

Йигиш (D,H,K,M,Q,R,V,W).

Танлов ривожланиши қуйидагилар орқали эришилади:

Ушлаб туриш – Жабхани ушлаб туриш (C,D,N,Q,U).

Ҳолатни ушлаб туриш учун минимал даражада қайта сармоялаш тавсияланади.

Куринувчи/тугилиш

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 тула 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.

Курунувчи/туйиниш

Муътадил даромадли холат. Соф нақд пул ишлаб чиқарувчилари. Холатнинг табиий ривожланишини куйидагилар орқали эришилади:

Талаб этиладиган эксплуатация - Ишлаб чиқариш билан биргаликда ўсиш (A,B,C,F,G,J,N,P,T,U).

Танлов ривожланиши куйидагилар орқали эришилади:

Ўз жабхасини топиб олиб уни химоялаш (A,G,I,M,R,T) ёки

Хаётга лаёқатлилигини исботлаш

Минимал ва/ёки танлов равишдаги кайта сармоялаш.

Курунувчи/кариш

Муътадил даромадли холат. Баланслаштирилган пул оками.

Танлов ривожланиши куйидагилар орқали эришилади:

Хосилини истеъмол килинг – Бозор жабхасининг эксплуатацияси (B,C,T,L,N,P,U,V) ёки

Ушлаб туриш – Жабхани ушлаб қолиш (C,D,N,Q,U) ёки

Босқичма босқич кетиш – Кетиш (D,M,Q,R,W).

Эксплуатацияга минимал даражадаги сармоялаш

Мустаҳкам/туғилиш

Даромадсиз холат. Соф нақд пул қарзга олинади ёки пул оками баланслаштирилган бўлади. Табиий ёки танлов ривожланиш куйидагилар 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 холат. Соф нақд пул қарзга олинади ёки пул оками баланслаштирилган бўлади. Табиий ёки танлов ривожланиш куйидагилар орқали эришилади:

Ўз ҳолатини танлов йўли орқали қидириш – Бир жойга эътиборни қаратиш (G,L,T) ёки хаётга лаёқатлилигини куйидагилар 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 холат. Баланслаштирилган пул оками. Танлов ривожланиш куйидагилар орқали эришилади:

Бозорда ўз йўналишини йўналишингизни топиб уни ушлаб туринг – Ўз йўналишингизна ушлаб қолиш. (C, D, N, Q, U). Агарда хаётга лаёқатлилигини исботла олиш имкони бўлмаса, унда куйидагилар 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 окими. Агарда ҳаётга лаёқатлилигини исботла олиш имкони бўлмаса, унда қуйидагилар орқали ҳал этиш тавсия этилади:

Чиқиш 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. Ҳаётга лаёқатлилиқ қуйидагилар 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 окими баланслаштирилган бўлади. Ҳаётга лаёқатлилиқ қуйидагилар орқали амалга оширилади:

Силжиш – (D, L, M, N, Q, R, V, W) ёки Қайтадан бошлаш (D, M, O, P, Q, R, U). Агарда ҳаётга лаёқатлилигини исботла олиш имкони бўлмаса, унда қуйидагилар 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. Ҳаётга лаёқатлилиқ қуйидагилар орқали исботланади:

Силжиш – (D, L, M, N, Q, R, V, W) ёки

Қайтадан бошлаш (D, M, O, P, Q, R, U).

Агарда ҳаётга лаёқатлилигини исботла олиш имкони бўлмаса, унда қуйидагилар 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, қуйидаги ўзгарувчиларнинг қийматини аниқлаб олиш лозимдир (жадвал 9.2.)

<i>Бизнеснинг кучли томонларининг ўзгарувчилари (X ўқи)</i>	<i>Хаёт цикли босқичларининг ўзгарувчилари (Y ўқи)</i>
Умумий рақобатбардошлик. Патентлар Ишлаб чиқексайиш самарадорлиги. Кафолатли хизмат кўрсатиш. Вертикал интеграциялашув. Менежментнинг таваккалчиликка муносабати	Хаёт цикли босқичлари. Бозорнинг ўсиш темплари. Рақобатнинг тавсифлари. Мижознинг савдо белисига мойиллиги Бозордаги улушнинг муътадиллиги. Нотехнологик режалаштириш олдида турган тўсиқ. Ишлаб чиқексайиш линияларнинг эни. Технологиялар ривож

Жадвалдаги қуйидаги ўзгарувчилар изох беришни талаб қилади.

Умумий рақобатбардошлилик

ADL моделидаги умумий рақобатбардошлилик бизнеснинг кучли тарафларининг урта 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 таваккалчиликка 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 темплари, 2) Рақобатнинг тавсифлари, 3) Мижознинг савдо белгисига мойиллиги, 4) Бозордаги улушнинг муътадиллиги, 5) Кириш олдидаги тўсиқлар, 6) маҳсулот ассортиментининг кўлами ва 7) технологияни ривожланиши

Кейинги жадвал ҳар бир ҳаёт цикли босқичи учун таалукли бўлган ўзгарувчиларнинг қийматини курсатади.

**Хаёт циклининг хар бир босқичи учун таалукли бўлган
узгарувчиларнинг киймати**

Туйиниш босқичи <i>Омил</i>	Тугилиш	Ўсиш	Туйиниш	Кариш
Ўсиш темпи Ўсишни гумонлиги	? ?	> ЯИМ Аникланмаган	<ВНП Яхши аникланган	< 0 Яхши аникланган
Ишлаб чиқариш линияси	Базавий	Хилма хил	Янгилланган	Тораётган
Ракобатчиларнинг сони	Усиб бораётган	Катта ва усиб бораётган	Озгина доимий	Кискариш
Бозорнинг булиниши Бозордаги улушнинг мутадиллиги	Фрагментар Доимий эмас	Фрагментар Бир нечта етакчилар Уз холатлари билан алмашувчи етакчилар	Концентрация Мустакамлаш иб олган етакчилар	Кейинчалик концентрация юқори мутадиллик
Истеъмолчиларнинг доимийлиги	Хеч қандай ёки жуда кам микдорда	Баъзи бир; агрессив истемолчилар	Маълум бир истеъмолчи иштиёкларнинг урнатилиши	Доимийлик
Кириш тусиклари	Деярли хеч қандай	Етарлича кичик	Юқори	Жуда юқори
Технология	Махсулот ва концепцияни ишлаб чиқиш	Махсулот линиясининг қайта ишланиши ва кенгайтирилиши	Махсулот линиясининг янгиланиши	Минимал даражадаги зарур

Тармок хаёт циклининг босқичларини бевосита куйидагича баҳолаш мумкин:

Тугилаётган: хали усмаётган ёки жуда заиф усаётган.

Усаётган: тез усаётган, экспоненциал ўсиш

Туйинган: ўсиш секинлашиб боради ва тухтайди

Кариётган: манфий ўсиш

Бозордаги улушнинг мутадиллиги

Бу курсаткич бозордан ва бозорга янги кириб ва чикиб борадиган ракобатчиларнинг микдори ва тезлигига қараб аникланиш мумкин.

Тармокка киришда АДЛ моделида кулланиладиган тусиклар технологик тусикларга нисбатан фарк килади, яъни савдо белгиси,

дистрибьютерлик тизими, молиявий, сиёсий, юридик ва шунга ухшаш тусиклар.

Янги ракобатчининг бозорга кириб бориш осонлиги киришда мавжуд тусикларнинг микдори ва мустахкамлиги билан аникланади. Улар ичига норматив-хукукий талаблар, ишлаб чиқаришда юқори технологик стандартларга ёки сифат курсаткичларига жавоб бериш зарурияти, асосий капиталга бўлган асосий талаб, фаолият олиб бораётган ракобатчиларнинг савдо белгисини яратиш ва дистрибьютерлик каналларини урнатиш билан боглик кулай 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 қўлами

Бу тармоқдаги махсулотнинг нисбий микдори ва хилма хиллиги ҳамда унинг кенгайиши ёки торайиши даражасидир.

Технологиянинг ривожланиши

Бу ерда тармоқнинг ичида факатгина битта технология концентрациясининг даражаси тушунилади. Шкаланинг пастки тарафининг охириги нуқтасида кўпгина бир бирини алмаштирувчи технологияларни қамраб олган тармоқ ётади. Шкаланинг юқори тарафининг охириги нуқтасида эса битта технологияни мужассамлаштирувчи тармоқ ётади.

9.3. ADL/LC моделининг кучли ва заиф томонлари

ADL модели тармоқнинг ҳаёт цикли босқичини ва ҳар бир бизнес турининг амалдаги ракобатбардош 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 қушиш имкониятини ҳам қўрсатади.

Ундан ташқари, ADL матрицаси ҳаёт циклининг босқичи ва бизнеснинг ракобат ҳолатидан келиб чиқиб сотувларни, соф фойдани активлар ва RONA курсаткичини тақсимлаш учун ишлатилиши мумкин. Ҳар бир ҳужайрадаги сон мазкур ҳужайранинг хиссасини ва аниқ бир молиявий кўрсаткични қўрсатади: сотув ҳажми ва активлар корпорациянинг сотувлари ва активларига нисбатан фоизда кўрсатилади. Масалан, ҳужайранинг нисбий хиссаси ёки корпорациянинг “сотув ҳажми” қуйидагича ҳисобланади:

$$\frac{\Sigma \text{бизнес сотувидан хужайрада}(\$)}{\Sigma \text{бизнес сотувидан портфелда}(\$)}$$

Майдонда матрица устунларида турли ракобатбардош холатларнинг умумлашган қийматлари ва матрица қаторларида турли хаёт циклининг умумлашган қийматлари курсатилади.

Портфелни баланслаштирилганлигини билиш учун хаёт циклининг ўқида ётувчи молиявий кўрсаткичларнинг нисбий тақсимланиши кўриш лозим (хар бир қаторнинг умумлашган қиймати). Масалан, агарда бизнес турлари кексайиш босқичида корпорациянинг сотув хажмининг 70% берса, унда бундай портфел умуман баланслаштирилмаган бўлади.

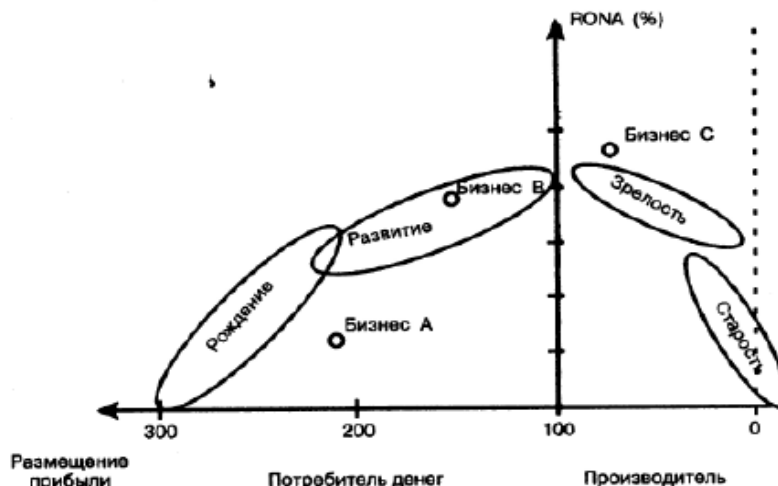
RONA – чизмаси схематик тарзда бизнес турининг RONA кўрсаткичи асосидаги самарадолигини кўрсатади, ҳамда шу бизнес турига жалб қилинаётган нақд пул қайта сармоясининг даражасини акс эттиради.

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 9.3. RONA – чизмасига мисол

RONA – чизмаси ҳаёт циклининг ҳар бир босқичидаги кутиладиган 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 уртача қилиб олинган кўрсаткичи корпоратив мақсадларга мос келади.

Портфелнинг баланслаштирилганлиги ҳақида билиш учун бизнес турларининг керакли ҳолатларда жойлашганлигига ишонч 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 қилади.

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. Кутиладиган натижалар, инвестицион талаблар ва бошқарув мақсадларига тўғри келадиган “махсуслашган танловни” аниқлаб олиш.
3. ADL моделида таклиф қилинган рўйхатдан файолиятларнинг аниқлаштирилган стратегиясини танлаб олши. Алоҳида бизнес тури учун

аниқлаштирилган стратегияни қуйидаги бизнес мақсадларнинг функцияси сифатида қараш керак.

1. Бозорда исталган улуш
2. Инвестицияларни жалб қилиб туриш учун моляивий 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. Ананавий 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, тугилиш 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, тугилиш 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 ёндашуви шубҳа билан қаралиши 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 чиқиш керак.

Корхоналар ҳаёт 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 йуналишидаги 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 хажми 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 корхонасининг матрицасидаги асосий назарий тушунчаларга изоҳ бериб ўтинг
4. Стратегик режалаштириш жараёнидаги асосий босқичларга тавсиф беринг.

Тавсия этиладиган адабиётлар рўйхати

Асосий адабиётлар:

1. Каримов И.А “Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўлида” Т.: Ўзбекистон, 1995 й.
2. Каримов И.А «Ўзбекистон ХХІ аср бўсағасида» Т.Ўзбекистон 1997 й.
3. Каримов И.А «Ўзбекистон ХХІ асрга интилмоқда»: Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисидаги биринчи чақириқ 14 апрел 1999 йилдаги маърузаси. Т.Ўзбекистон 1999 й.

4. Каримов И.А Иқтисодиётнинг либераллашуви- тараққиёт асоси. Вазирлар маҳкамасининг 2000 йил 1- ярми якунларга бағишланган мажлисидаги маърузаси. "Халқ сўзи" газетаси 22июл 2000 йилдаги сони
5. В.С. Ефремов "Стратегия бизнеса" М: Финпресс, 1998й.
6. А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. "Стратегический менеджмент". М.: Банки и биржи, 2001й.
7. Ансофф И. "Стратегическое управление"М: "Экономика", 1995й.
8. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива - Спб.: Наука, 1996
9. Основы предпринимательской деятельности: экономическая теория, маркетинг, финансовый менеджмент. Под ред. В.М. Власовой. -М: Финансы и статистика, 1997й.

Қўшимча адабиётлар рўйхати

10. Арнольд Вайсман "Стратегия маркетинга": 10 шагов к успеху. Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха. М.: Финансы, 1995 й.
11. Henry Mintzbery, James & contexts. Prentice-Hall International, Inc. 1992.
12. Дэниелс Д.Д., Радеба Л.Х. Международный бизнес: Внешняя среда и деловые операции. М.: Дело ЛТД, 1994 й.
13. Куранбаева Ф., Пугач И. и др. Малый и средний бизнес Узбекистане: современное состояние, проблемы и перспективы. Журнал Рынок, деньги, кредит, № 3-4 2000й.
14. Тухлиев Н., Таксанов А. Ўзбекистон миллий иқтисодий модели. - Т.: Укитувчи, 2000й.
15. Ф. Котлер. Маркетинг менеджмент. -М.: прогресс, 1999й
16. Мировая экономика. экономика зарубежных стран. Под ред. проф. Колесова и Осьмовой. М.: Флинта, 2000 й.
17. Сенько А.В. Модель переходного процесса в серийном производстве. М.: ЭКСМО, 1998 й.
18. Юлдашева О.У, Промышленный маркетинг: теория и практика. М.: Символ-Плюс, 2000 й.
19. Якиев Н.М. Управление развитием производства в промышленных предприятиях США. М.: Мысль, 1997 й.

Мавзу 10. Бизнеснинг стратегик ҳолатларини аниқлаш.

- 10.1. Стратегик шароитлар: макро, микро, тармоқлараро ва бозордаги шароитлар
- 10.2. Стратегик ҳолатларнинг координаталари
- 10.3. Стратегик шароитларнинг аудити

10.1. Стратегик шароитлар: макро, микро, тармоқлараро ва бозордаги шароитлар

Бизнес-гоя корхона жалб килинган (ёки жалб килиниши кутилаётган) ишлаб чиқариш-сотув фаолиятининг мазмуни ва моҳиятини узида ифодалайди. Унда корхона кузлаётган эҳтиёжларни кондиритиш, тижорат омадига эришитиш учун зарур бўлган қобилиятлар маълумоти курсатилади. Лекин бундай омадга эришитиш корхонанинг муайян даврдаги эгаллаб турган стратегик ҳолатларига чамбарчас боғлиқ бўлади.

Корхонанинг стратегик ҳолатлари бизнес-гоя, макрошароитлар, микрошароитлар, бозор шароитлари ва тармоқлараро шароитлар даражасининг таалуклилиги билан аниқланади.

Макрошароитлар, аввало бизнес гоянинг амалга ошириш мақсадини кузда тутиб, уларга қуйидагилар қиради:

- ижтимоий шароитлар;
- сиёсий шароитлар;
- иқтисодий шароитлар;
- технологик шароитлар;

Бизнес гоянинг **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 гоянинг **тармоқлар шароитларини** амалга ошириш қуйидагилар ёрдамида эришилади:

- тармоқнинг рақобатли муҳит тузилмаси ва динамикаси;
- кутилаётган рақобатнинг ҳавф-хатари
- тармоқдаги истеъмолчиларнинг ҳолати
- тармоқдаги етказиб берувчиларнинг ҳолати
- товар урнини босувчи ишлаб чиқарувчиларнинг босими

Бизнес гоянинг **бозор шароитлари** амалга ошириш қуйидагилар ёрдамида эришилади:

- бозорнинг ҳажми (салоҳияти);

- бозорнинг тузилмаси ва бизнес гоянинг салохиятли сегменти
- бозорнинг ёши
- талабнинг эластиклиги
- бозор омадини асосий курсаткичлари

Психологларнинг кашф килган тадқиқотларига кура, нормал фикрлаш жараёнида инсонлар кирувчи стимуллари вербал ҳаракатга айлантиришар экан. Инсоннинг абсолют фикрлаш доираси ва қобилиятларининг чекланганлиги шуни курсатадики, инсон фақатгина маълум микдордаги маълумотларни ёдлаб қолиш қобилиятига эга ҳолос. Конкрет бизнес-гояни амалга оширишда, конкрет ижтимоий шароитларнинг қайси даражада яхшилиги (ёки ёмонлигини) микдор курсаткичи билан аниқлаш кийин. Бундай саволларга жавоб топишда, кўпинча қиёсий шаклдаги «жуда кўпроқ», «кўпроқ» «озгина кўпроқ» каби сифат курсаткичларига таянган ҳолда иш юритиш уринли бўлади.

Инсон психологияси соҳасидаги тадқиқот, тажриба ва кузатишлар инсоннинг кўпгина фикрлашлари табиатан аниқ эмас, балки келтирилган дейишга етарлича асос туплади.

Инсон маълум даражадаги микдорий ифодалашга эга бўлган масалани кийинчилик билан ечади, масалан, бизнесга қиёсий шароитларнинг мос қилини даражаси мисолида. Бу даража 1 ёки 0.75 ни ташкил қилишини аниқлаш кийин. Шу билан биргаликда, инсон вербал вазиятни жуда яхши тасфирлайди ва «жуда яхши» қиёсий воқеаларни «урта» воқеалардан кийинчиликсиз ажратиб бера олади. Ундан ташқари, инсон қуйидаги фикрлашларни осонликча ҳал қилади:

Агарда: қиёсий вазиятлар ёмон бўлса

Ва

Агарда: иқтисодий шароитлар
қониқарсиз бўлса

(1)

Унда: бизнес учун имкониятлар,
кийинчиликларга нисбатан қамроқдир.

Заде шунга ухшаш келтирилган ечимларни ҳал қилиш жараёнида тенгламалар сони етарли эмас деб ифодалади ва уларни келтирилган изоҳлаш деб атади. Келтирилган изоҳлаш усулини қорхонанинг ички шароитлар ҳолатини «қелтириб чиқаришда» қўлаймиз.

Бизнинг мисолимизда бизнес-гоя «макрошароитларининг» узгарувчан лингвистик аҳамияти қуйидаги етарли бўлмаган маълум бир тенгламалар қурилишида ечилади:

Агар бозор шароитлари = ?

Агар тармоқлар шароитлар = ?

Агар ижтимоий шароитлар = ?

Агар сиёсий шароитлар = ? (2)
 Агар иктисодий шароитлар = ?
 Агар технологик шароитлар = ?
 Унда бизнес-гоя макро шароитлари = ?

Бизнес-гоя «микрошароитларининг» узгарувчан лингвистик аҳамияти куйидаги етарли булмаган маълум бир тенгламалар куринишида ечилади:

Агар ишлаб чиқариш –технологик тизим = ?
 Агар молиявий-иктисодий тизим = ?
 Агар ишлаб чиқариш ва маркетингга тайёрлаш тизими = ? (3)
 Агар корпоратив маданият тизими = ?
 Унда бизнес гоя микрошароитлари = ?

Бизнес гоянинг «бозор шароитларининг» узгарувчан лингвистик аҳамияти куйидаги етарли булмаган маълум бир тенгламалар куринишида ечилади:

Агар бозор салоҳияти = ?
 Агар бозор тузилмаси = ?
 Агар бозор ёши = ? (4)
 Агар талаб эластиклиги = ?
 Агар бозор омадининг асосий омиллари = ?
 Унда бозор бизнес гоялари = ?

Бизнес гоянинг «тармоқлар шароитларининг» узгарувчан лингвистик аҳамияти куйидаги етарли булмаган маълум бир тенгламалар куринишида ечилади:

Агар ракобат тузилмаси ва динамикаси = ?
 Агар кутилаётган ракобатнинг хавф-хатари = ?
 Агар тармоқдаги истеъмолчиларнинг ҳолати = ?
 Агар тармоқдаги етказиб берувчиларнинг ҳолати = ?
 (5)
 Агар товар урнини босувчи ишлаб чиқарувчиларнинг босими = ?
 Унда бизнес гоянинг тармоқлар шаротлари = ?

Уз навбатида, (2), (3), (4) ва (5) тизимларида аргумент сифатида кулланилаётган узгарувчан лингвистик аҳамиятлар кетма кетлиги ҳам худди етарли булмаган маълум бир тенгламалар куринишида ечилади:

1. «Бизнес гоянинг бозор шароитлари» узгарувчилардан ташкил топган функция булиб, куйидаги уринларни кабул килади:

* Бозор салоҳияти

- жуда катта
- катта
- кўпрок катта
- кўпрок катта булмаган
- кичик
- жуда кичик
- * Бозор тузилмаси
 - жуда ижобий – мутлако янги бозор
 - ижобий – соф ракобат натижасида пайдо бўлган сегментлашмаган тузилма
 - кўпрок ижобий бўлган - соф ракобат натижасида пайдо бўлган сегментлашган тузилма
 - кўпрок ижобий булмаган – монополистик ракобат натижасида пайдо бўлган сегментлашган тузилма
 - ижобий булмаган – олигополия натижасида пайдо бўлган тузилма
 - ута ижобий булмаган – монополия натижасида пайдо бўлган тузилма
- * Бозорнинг ёши
 - ута ижобий – етилиш
 - ижобий - очилиш
 - кўпрок ижобий бўлган – ўсиш
 - кўпрок ижобий булмаган - тугилиш ёки туйиниш
 - ижобий булмаган – кискариш
 - ута ижобий булмаган – емирилиш
- * Талабнинг эластиклиги
 - жуда паст
 - паст
 - баланд булмаган
 - паст булмаган
 - баланд
 - жуда баланд
- * Омаднинг асосий омиллари
 - жуда ижобий самара – корхона томонидан тула таъминланиши мумкин
 - ижобий самара – корхона томонидан кўпчилиги таъминланиши мумкин
 - кўпрок ижобий самара – асосийлари корхона томонидан таъминланиши мумкин
 - кўпрок 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 гоянинг тармоқлар шароитлари» узгарувчилардан ташкил топган функция булиб, куйидаги уринларни қабул килади:

* Ракобатнинг тармоқдаги тузилмаси ва динамикаси

- жуда кучсиз
- кучсиз
- кўпрок кучсиз бўлган
- кўпрок кучли бўлган
- кучли
- жуда кучли

* Кутилаётган ракобат хавф-хатари

- жуда кучсиз - тармоқга киришда жуда баланд тусиклар мавжудлиги
- кучсиз - тармоқга киришда баланд тусиклар мавжудлиги
- кўпрок кучсиз - тармоқга киришда паст булмаган тусиклар мавжудлиги
- кўпрок кучли - тармоқга киришда баланд булмаган тусиклар мавжудлиги
- кучли - тармоқга киришда паст тусиклар мавжудлиги
- жуда кучли - тармоқга киришда жуда паст тусиклар мавжудлиги

* Истеъмолчиларга боғлиқлик (истеъмолчиларнинг ҳолатлари)

- жуда паст
- паст
- кўпрок паст бўлган
- кўпрок баланд бўлган
- баланд
- жуда баланд

* Етказиб берувчиларга боғлиқлик (етказиб берувчиларнинг ҳолатлари)

- жуда паст
- паст
- кўпрок паст бўлган
- кўпрок баланд бўлган
- баланд
- жуда баланд (товар урини босувчи ишлаб чиқарувчиларнинг босими)
- жуда паст
- паст
- кўпрок паст бўлган
- кўпрок баланд бўлган
- баланд

- жуда баланд
- a. «Бизнес гояннинг макрошароитлари» узгарувчилардан ташкил топган функция булиб, куйидаги уринларни кабул килади:
- * Ижтимоий шароитлар
 - ута ижобий
 - ижобий
 - кўпрок ижобий бўлган
 - кўпрок ижобий булмаган
 - ижобий булмаган
 - ута ижобий булмаган
- * Сиёсий шароитлар
 - ута ижобий
 - ижобий
 - кўпрок ижобий бўлган
 - кўпрок ижобий булмаган
 - ижобий булмаган
 - ута ижобий булмаган
- * Иктисодий шароитлар
 - ута ижобий
 - ижобий
 - кўпрок ижобий бўлган
 - кўпрок ижобий булмаган
 - ижобий булмаган
 - ута ижобий булмаган
- * Технологик шароитлар
 - ута ижобий
 - ижобий
 - кўпрок ижобий бўлган
 - кўпрок ижобий булмаган
 - ижобий булмаган
 - ута ижобий булмаган
- b. «Бизнес гояннинг микрошароитлари» узгарувчилардан ташкил топган функция булиб, куйидаги уринларни кабул килади:
- * Ишлаб чиқариш –технологик тизим
 - бизнес-гояга жуда тугри келади
 - бизнес-гояга тугри келади
 - бизнес-гояга нотугри келмайди
 - бизнес-гояга унчалик тугри келмайди
 - бизнес-гояга тугри келмайди
 - бизнес-гояга умуман тугри келмайди

- * Молиявий-иқтисодий тизим
 - бизнес-гояга жуда тугри келади
 - бизнес-гояга тугри келади
 - бизнес-гояга нотугри келмайди
 - бизнес-гояга унчалик тугри келмайди
 - бизнес-гояга тугри келмайди
 - бизнес-гояга умуман тугри келмайди
- * Бошқарув тизими
 - бизнес-гояга жуда тугри келади
 - бизнес-гояга тугри келади
 - бизнес-гояга нотугри келмайди
 - бизнес-гояга унчалик тугри келмайди
 - бизнес-гояга тугри келмайди
 - бизнес-гояга умуман тугри келмайди
- * Ишлаб чиқариш ва маркетингга тайёрлаш тизими
 - бизнес-гояга жуда тугри келади
 - бизнес-гояга тугри келади
 - бизнес-гояга нотугри келмайди
 - бизнес-гояга унчалик тугри келмайди
 - бизнес-гояга тугри келмайди
 - бизнес-гояга умуман тугри келмайди
- * Корпоратив маданият тизими
 - бизнес-гояга жуда тугри келади
 - бизнес-гояга тугри келади
 - бизнес-гояга нотугри келмайди
 - бизнес-гояга унчалик тугри келмайди
 - бизнес-гояга тугри келмайди
 - бизнес-гояга умуман тугри келмайди

10.2. Стратегик ҳолатларнинг координатлари

Стратегик ҳолатларнинг барча ҳудудлари 36 нисбий соҳаларга бўлинган бўлиб, ҳар бир соҳада бизнес шароитларнинг, миссияларнинг ва стратегик алтернативаларнинг нисбий тенглиги кузатилади.

Бизнес гоёдаги стратегик ҳолатларининг 36 соҳанинг ҳар бирида унинг мазмунини англатувчи маълум бир нисбий изоҳланиш берилади. Қуйидаги жадвалда ҳар бир бундай изоҳланиш нимани англатиши курсатилган.

Макрошароитлар						
Бозор шароитлари	Консерватор	Зикна рыцар	Бегоналар ёнида узиники, узиникилар ёнида бегона	Мастерликка номзод	Агрессор	Бошлик
	Муштум	Урта синф	Таскари урдакча	Хали эр булмасада, лекин бола хам эмас	Умид	Обру (Авторитет)
	Хуторянлик	Люмпен	Блэк Джек	Муаммо тугдирувчи бола	Тадкикотчи	Хамкасб
	Мах					max
	Колхозчи	Лўли	Согиладиган сигир	Итлар	Стажер	Усиб келатган авлод
	Курук варақ	Флюгер	Кутича	Трутень	Кокон	Янги рус
Микрошароитлар						
	Банкротлик	Тирик мурда	Обломов	Дон Кихот	Чичиков	Такдир такозоси

Расм 10.1. Стратегик ҳолатларнинг соҳалари

Жадвал 10.1.

Стратегик ҳолатлар соҳаларининг тавсифи

Агрессив ҳолатлар	
«Етакчи» (Бошлик)	Корхона кучли рақобатли устунликларга эга бўлиб, уз бизнесини жуда ёқимли тармоқда фаолият олиб боради. Макромухит корхона бизнесига мос келади, стратегик салоҳият эса шароитларни тула бошқариш имкониятини беради.
«Агрессор»	Корхонанинг стратегик салоҳияти корхона учун мос макромухитда шароитларни тула бошқариш имкониятини беради. Корхона яхши рақобатли устунликларга эга бўлиб, уз бизнесини етарли даражадаги ёқимли тармоқда фаолият олиб боради.
«Мастерликка»	Юқори стратегик салоҳиятга эга корхона уз бизнесини узи

номзод»	учун мос макромухитда шакллантиради. Лекин корхона ё яхши ракобатли устунликларга эга бўлиб, етарлича ёкимли булмаган тармокда фаолият курсатади, ёки етарлича ёкимли бўлган тармокда юқори ракобатли устунликларга эга эмас.
«Авторитет»	Корхона кучли ракобатли усиунликларга эга бўлиб, уз бизнесини жуда ёкимли тармокда фаолият олиб боради. Корхонанинг стратегик салохияти даражаси шу макромухитга нисбатан анча юқори. Баъзи бир макрошароитларнинг ёмонлашуви юқори стратегик салохият эвазига нейтралашади ва аксинча.
«Умид»	Агрессив табакадаги стратегик ҳолатларнинг энг кўп таркалган вакили. Корхона етарли даражадаги ёкимли тармокда фаолият олиб боради ва яхши ракобатли усиунликларга эга. Корхонанинг стратегик салохияти корхона учун мос макромухитда шароитларни етарли даражада тула бошқариш имкониятини беради.
«Хали эр булмасада, лекин бола хам эмас»	Корхона жуда юқори стратегик салохиятга эга ва шу салохият даражаси шу макромухитга нисбатан анча юқори, аммо у етарли даражада ёкимли булмаган мухитда фаолият олиб боради ёки етарли даражадаги ракобатли устунликларга эга эмас.
«Хамкасб»	Корхона жуда юқори ракобат мавкеига эга, ва жуда ёкимли тармокда фаолиятда олиб боради, ва шу билан бирга етарли даражадаги стратегик салохиятга эга эмас, ва мувозанати бузилган макромухитда фаолият олиб боради.
«Тадкикотчи»	Корхона уз бизнесини етарли даражада ёкимли тармокда фаолият олиб боради ва яхши ракобатли устунликларга эга, аммо у ё етарли стратегик салохиятга эга эмас ёки у фаолият курсатаётган макромухит корхона учун кулай эмас.
«Муаммо тугдирувчи бола»	Корхона ё етарли даражада ёкимли тармокда фаолият олиб бормайди ёки юқори булмаган ракобатли усиунликларга эга. Стратегик салохият хали хам макромухитнинг ижобий булмаган шароитларин мувозанат сакла олади.
Консерватив ҳолатлар	
«Консерватор»	Корхона жуда юқори стратегик салохиятга эга ва шароитларни тула бошқариш имкониятига эга. Лекин уз бизнесининг энг ёмон тармокларидан бирида фаолият олиб боради ва деярли ҳеч қандай ракобатли усиунликларга эга эмас.
«Зикна рыцар»	Юқори стратегик салохиятга эга корхона уз бизнесини жуда ижобий макромухитда шакллантиради. Лекин бу бизнес

	жуда паст ракобатли устунликларга эга ва ижобий хисобланмаган тармокда фаолият олиб боради.
«Бегоналар ёнида узиники, узиникилар ёнида бегона»	Макромухит корхона бизнесига тулалигича мос келади. Стратегик салохият жуда юқори. Лекин корхона ё уз фаолиятини ёкимли хисобланмаган фаолиятда олиб боради, ёки шу тармокдаги бошқа вакилларга нисбатан суи даражадаги ракобатли устунликларга эга.
«Муштум»	Корхона уз бизнесининг энг ёкимли тармокларидан бирида фаолият олиб боради аммо ҳеч қандай ракобатли устунликларга эга эмас. Шу билан бир каторда, етарли даражадаги юқори стратегик салохиятга эга ва макромухит шароитларни етарли даражада тула бошқариш имкониятига эга.
«Урта синф»	Корхона ёкимлик даражаси паст бўлган тармоқларга киради ва унинг ракобатли устунликлари кам. Аммо узгарувчан макромухит шароитларига бардош бера оладиган сезиларли даражадаги стратегик салохиятга эга.
«Таскари урдакча»	Стратегик салохият макромухит шароитларни етарли даражада тула бошқариш имкониятини беради. Салохият нисбатан юқори, бизнесни олиб бориш макрошароитлари ижобий хисобланади. Аммо корхона фаолият курсатаётган тармок, етарли даражада ёкимли эмас ёки корхона зарур бўлган ракобатли устунликларга хали эга эмас.
«Хуторянлик»	Корхона уз бизнесини энг ёкимсиз тармокларидан бирида фаолият олиб боради ва ҳеч қандай ракобатли устунликларга хали эга эмас. Шу билан бир каторда, корхонанинг стратегик салохияти салбий таъсир курсатувчи узгарувчан макромухит шароитларини қайсидур даражада мувозанатда саклаб туриш имкониятига эга.
«Люмпен»	Корхонанинг стратегик салохияти ижобий макромухит шароитларида ё етарли даражада юқори эмас ёки асосан унинг салбий таъсирини рад этишга сарфланади. Корхона уз бизнесини ёкимсиз тармокда олиб боради ракобатчиларга нисбатан устунликларга эга эмас
«Блэк Джек»	Корхона уз бизнесини ёкимсиз тармокда фаолият олиб боради ёки зарур ракобатли устунликларга хали эга эмас. Аммо узгарувчан макромухит шароитларига бардош бера оладиган стратегик салохиятга эга.
Химояланувчи ҳолатлар	
«Банкрот»	Корхона ута салбий макромухит шароитларида фаолият олиб боради ва ҳеч қандай стратегик салохияти эга эмас.

	Корхона бизнеси ҳеч қандай ракобатли устунликларга ҳали эга эмас ва энг ёқимсиз тармоқларидан бирида фаолият олиб боради
«Тирик мурда»	Корхона жуда паст ракобат мафкеига эга, ва ёқимсиз тармоқда фаолият олиб боради. Корхонанинг бутун фаолияти ижобий булмаган 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 ракобатли устунликларга эга. Корхонанинг стратегик салоҳияти минимал даражада, бизнесни олиб боришдаги макрошароитлар умуман ижобий ҳисобланмайди.
«Курук варак»	Корхона уз бизнесини энг ёқимсиз тармоқларидан бирида фаолият олиб боради ва ҳеч қандай ракобатли 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 узгаришлар таъсир қилади. Корхонанинг стратегик салоҳияти жуда паст. Жуда паст ракобат 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 курсатаётган тармоқ етарлича ёқимли эмас ёки зарур бўлган ракобатли устунликлар ҳали эгалланмаган.
«Колхозчи»	Жуда ёқимсиз тармоқда фаолият олиб бораётган корхонанинг ракобатли устунликлари мавжуд эмас. Корхонанинг стратегик салоҳияти макромухитнинг салбий шароитларига тула бардош бера олмайди.
«Лўли (цыган)»	Ёқимлилиқ даражаси кам тармоқда фаолият олиб боровчи корхона жуда паст ракобатли устунликларга эга. Макромухитнинг таъсири анча қучли ва корхонанинг стратегик салоҳияти томонидан қоплана олмайди.
«Соғиладиган сигир»	Корхонанинг стратегик салоҳияти бизнес олиб боришдаги макрошароитларни назорат қила олмайди. Етарлича баланд булмаган ракобат мафкеига эга корхона фаолияти ёқимлик даражаси паст бўлган тармоқда олиб борилади.

Ракобатли ҳолатлар	
«Такдир тақозоси»	Максимал ракобат мавкега эга корхона уз фаолиятини энг ёқимли тармоқларидан бирида олиб боради. Шу билан бирга, умуман салбий макромухит шароитларда фаолият курсатувчи корхона ҳеч қандай стратегик салоҳияга эга эмаслиги билан характерланади.
«Чичиков»	Корхона етарли даражада ёқимли тармоқда фаолият курсатади, ва яхши даражада ракобат мавкега эга. Аммо, корхонанинг бутун фаолияти тулалигича ижобий булмаган 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 булмаган ёқимли тармоқда фаолият курсатади ёки зарур бўлган ракобатли устунликларга ҳали эга эмас.
«Янги рус»	Корхона томонидан танлаб олинган бизнес тури жуда ёқимли. Ракобат 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 ракобатли 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 булмаган ракобатли устунликларга эга ёки ракобатчилар уртасида корхонанинг ракобатчилиқ мавкеи анча баланд, лекин тармоқ ёқимлилиқ тоифасига қирмайди. Шу билан бирга, корхонанинг ҳал қилувчи фаолиятига салбий макромухит ва у билан содир бўладиган узғаришлар таъсир қилади.
«Усиб келаётган авлод»	Қучли ракобат мавкеига эга корхона уз фаолиятини энг ёқимли тармоқларидан бирида олиб боради. Аммо, стратегик салоҳият макромухитнинг салбий шароитларига тула бардош бера олмайди.
«Стажер»	Корхона яхши даражадаги ракобат мавкеига эга, ва етарлича ёқимли тармоқда фаолиятда олиб боради. Аммо, макромухитнинг таъсири анча кескин ва корхонанинг

	стратегик салохияти томонидан копланмайди.
«Ит»	Стратегик салохият макромухит шароитларни етарли даражада тула бошқара олмайди. Ундан ташқари, корхона фаолият курсатаётган тармок, етарли даражада ёкимли эмас ёки корхона зарур бўлган ракобатли устунликларга хали эга эмас.

10.3. Стратегик шароитларнинг аудити

Стратегик шароитларнинг аудити ҳар тарафлама таҳлил жавобларига танган ҳолда, корхонанинг ахволи, унинг бозори, фаолият тармоги, ва шу билан бирга бизнеснинг макромухитини белгилаб берувчи ташки шароитлардан келиб чиқиб урганилиши керак. Бунда, таҳлил объекти, келган ахборотнинг ҳақиқийлиги вақтинча ва жисмоний имкониятлардан келиб чиқиб, турли хил усуллар ва моделлар куллаилиши мумкин ва зарур ҳисобланади. Маълумки, ишлаб чиқариш-технологик тизимнинг таҳлили корхонанинг молиявий-иқтисодий тизими таҳлилидан фаркли уларок умуман бошқача ёндашишни талаб қилади. Тадқиқот технологиялари ва макроиқтисодий шароитлар баҳоси бозор ҳолатини тадқиқот технологиясидан тубдан фарқ қилиши ойдиндан ойдин қурилиб қолади.

Аудит учун саволлар

У ёки бу шароитларга тегишли ва муайян табакани аниқлаб олиш учун кулланиладиган 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», «йук» ва «билмайман».

Қуйида 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 берилмокдами?
2. Ишлаб чиқариш ресурслари асосида келиб чиқадиган низолар алоҳида белгиланган ишлаб чиқариш босқичларини амалга оширишда катта тухталишларга сабаб бўлмокдами?
3. Ишлаб чиқариш-технологик жараёнида корхонанинг фаркланувчи қобилиятларини куллаш даражаси юқорими?

4. Энг заиф бугиндаги носозликлар туфайли ишлаб чиқариш жараёнинг тухтаб қолиш эҳтимоли юқорими?
5. Корхонанинг ишлаб чиқариш жараёнидаги кулланилаётган модел самарали ҳисобланадими?

Молиявий-иқтисодий тизимнинг баҳоланиши

1. Корхонанинг молиявий жиҳатдан мустаҳкам ва мустакил деб ҳисоблаш мумкинми?
2. Корхонани тулов қобилиятига лаёқатли, ликвидли ва рентабел деб ҳисоблаш мумкинми?
3. Корхонанинг молияни бошқариш тизимини самарали деб аташ уринлими?
4. Сарфланган инвестицияларни қайтариб олиш даражасини қоникарли 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 формал даражадаги узаро муносабатлари унинг ташкилий тузилмасига тугри қиладими?

3. Корхонада бошқарув ва бажарилиш стили самарали хисобланадими?
4. Корхонада фаолият курсатаётган инсонларнинг бириктирувчи умумий кийматлар мавжудми?
5. Корпоратив маданият корхонанинг ракобатли усутунликларининг асосини ташкил киладими?

Макрошароитлар

Сиёсий шароитларнинг бахоланиши

1. Ракобатчилик имкониятларининг (шу каторда, антимонопол конунчилик, солик конунчилиги, халқаро бизнес миқёсида хорижий сармоялар тугрисидаги конунчилик) тенглигини таъминлаб турувчи сиёсий шароитлар мавжудми?
2. Бизнесни назорат қилиш учун конунчилик базаси мавжудми, агар мавжуд бўлса, унда улар самарали хисобланадими?
3. Мавжуд ички иктисодий сиёсат шароитида курилаётган бизнес турининг нормал ривожланиши имконияти мавжудми?
4. Курилаётган бизнес турининг нормал ривожланишига халқаро сиёсий инфратузилма (икки томонлама ва кўп томонлама келишувлар, ташкилотлар ва уларнинг тавсияномалари) ёрдам килмокдами?
5. Курилаётган бизнес турининг сиёсий хавф-хатари каттами?

Иктисодий шароитларнинг бахоланиши

1. Мамлакатда умумий бизнес фаолияти даражаси бизнесга ижобий таъсир курсатадими?
2. Мамлакатда молиявий-кредит шароитлари ижобий тус олганми?
3. Белгиланган солик 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 иктисодий хавф-хатар даражаси юқорими?

Ижтимоий шароитларнинг бахоланиши

1. Курилаётган бизнес учун жамият тузулмасининг аҳамияти борми, агар бўлса, ижобий хисобланадими?
2. Мавжуд босқич шароитида ва фойдани таксимлаш (сарфлаш ва жамғариш) тузилмасида ишлаб чиқариладиган маҳсулотлар учун талабнинг нормал ривожланиш имконияти мавжудми?
3. Жамиятда мавжуд тузилма ва истеъмолчилар манфаатлари динамикаси ижобий таъсир курсатадими?

4. Жамиятда мавжуд таълимга, меҳнатга, дам олишга, оилага ва ҳукуматга каби оид муносабатлар стереотипи ижобий таъсир қиладими?
5. Қурилаётган бизнес турининг ижтимоий хавф-хатар даражаси юқорими?

Технологик шароитларнинг баҳоланиши

1. Мамлакатдаги мавжуд қурилаётган соҳада 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 маҳсулотларнинг дунёнинг энг яхши маҳсулотларидан қанча қисми фарқи сезиларлими?
5. Бизнеснинг технологик хавф хатар эҳтимоли сезиларлими?

Бозор шароитлари

Бозор салоҳияти

1. Маҳсулотни қўзғалган харидорларга сотишда, шу харидорларнинг бошқа харидорларга нисбатан улуши қанчами?
2. Шу улушнинг ўзгариш тенденцияси ижобий таъсир қиладими?
3. Истеъмолчиларнинг битта сотувчига боғланиб қолганлик даражаси юқорими?
4. Бозордаги энг тор сегмент энг кенг сегментдан қанча даражада фарқ қиладими?
5. Бозорнинг рекламага мойилиги қанчами?

Бозор тузилмаси

1. Локал-концентрациялашган бозор (жуда чегараланган жугрофик майдонда қанча турдаги истеъмолчиларга маҳсуллашиш)?
2. Локал-диверсификациялашган бозор (жуда чегараланган жугрофик майдонда қанча турдаги истеъмолчиларнинг мавжудлиги)?
3. Глобал-концентрациялашган бозор (чекланмаган жугрофик майдонда қанча турдаги истеъмолчиларга маҳсуллашиш)?
4. Глобал-диверсификациялашган бозор (чекланмаган жугрофик майдонда турли хил турдаги истеъмолчиларнинг мавжудлиги)?
5. Глобал бозор (ҳамма турдаги истеъмолчиларнинг чекланмаган жугрофик майдонда мавжудлиги)?

Бозорнинг ёши

1. Бозор тугилиш босқичидами?
2. Бозор ривожланиш босқичидами?
3. Бозор етилиш босқичидами?

4. Бозор кискариш босқичидами?
5. Бозор емирилиш босқичидами?

Талаб эластиклиги

1. Бозордаги нархнинг узгаришига истеъмолчининг миллий хулк атворининг жавоб бериш даражаси кучлими?
2. Бозордаги талабнинг доимий эластиклик даражаси юқорими?
3. Бозордаги талабнинг узгарувчан эластиклик даражаси юқорими?
4. Талабнинг эластиклиги хаёт цикли босқичига сезиларли даражада богликми?
5. Мавжуд бозордаги талаб эластиклиги шу бозор билан кушничилик килаётган бозорлардаги эластикликдан кўп фарк киладими?

Бозор омадининг асосий омиллари (БОО)

1. БОО орасида хозирда мавжуд булмаган, лекин ташки шароитларнинг ижобий таъсири остида пайдо бўладиганлари хам учрайдими?
2. БОО орасида хозирча бизда мавжуд булмаган фаркланувчи кобилиятлар борми?
3. БОО орасида корхонада хозирча мавжуд булмаган, лекин микрошароитлар таъсирида шаклланувчи омиллар борми?
4. БОО орасида бизнинг корхонамизда мавжуд бўлган холатларга нисбатан кучли омиллар мавжудми?
5. БОО орасида корхона очик ойдин кониктара олмайдиганлар улуши каттами?

Тармоклараро шароитлари

Тармоқда ракобатнинг тузилмаси ва динамикаси

1. Ракобат тузилмаси кўпрок соф ракобатга тегишлими?
2. Ракобат тузилмаси кўпрок монополистик ракобатга тегишлими?
3. Ракобат тузилмаси кўпрок олигополияга тегишлими?
4. Ракобат тузилмаси кўпрок монополияга тегишлими?
5. Тармоқ бутунлай янги хисобланади шунинг учун унда ракобат мухити мавжуд эмас?

Тармоқдаги кутилаётган ракобатчилик хавф-хатари

1. Тармоқка кириб келишда ишлаб чиқариш-технологик тусиклар каттами?
2. Тармоқка кириб келишда молиявий-иктисодий тусиклар каттами?
3. Тармоқка кириб келишда маркетинг тусиклари каттами?
4. Тармоқда амалдаги «уйинчилар»нинг сони мавжуд бўлган ракобатчиларнинг сонига нисбатан юқорими?

5. Тармоққа барча мавжуд рақобатчиларнинг кириб келиши шароитида корхона рақобатчилик ҳолатларининг кескин ёмонлашуви эҳтимоли қаттами?

Истеъмолчиларга боғлиқлик

1. Истеъмолчилар қатта танлов имкониятига эгами?
2. Истеъмолчи корхона маҳсулотини англаш эҳтимоллик даражаси юқорими?
3. Истеъмолчи корхона маҳсулотини англаган тақдирда уни инобатга олиш эҳтимоли юқорими?
4. Истеъмолчи корхона маҳсулотини англаган тақдирда уни сотиб олиш имкониятининг эҳтимоли юқорими?
5. Истеъмолчи корхона маҳсулотини сотиб олиш инобатини қуриб чиқишда уз ҳаридини шу корхонага қаратиш эҳтимоли юқорими?

Етказиб берувчиларга боғлиқлик

1. Корхона томонидан ишлаб чиқарилаётган маҳсулотнинг нархи етказиб бериш қийматидаги улушидан қаттами?
2. Етказиб берувчини танлаш пайтида корхонанинг эркинлик даражаси юқорими?
3. Етказиб беришда етказиб берувчи ишлаб чиқариш-технологик шартлари устидан суз утказа оладими?
4. Етказиб беришда етказиб берувчи молиявий-иқтисодий шартлари устидан суз утказа оладими?
5. Корхона етказиб берувчи устидан назорат урната оладими?

Товар-урнини босувчи маҳсулотларини ишлаб чиқарувчилар босими

1. Корхонанинг истеъмолчи маҳсулоти бюджетида урнини босувчи маҳсулотларна сарфланган харажатларининг нисбий оғирлиги қаттами?
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. Ананавий (қузланаётган) истеъмолчиларнинг товар-урнини босувчи маҳсулотларга қизиқиши қаттами?

Корхона стратегик майдонда эгаллаб турган ҳолатларга нисбатан уз бизнеси учун хос ҳулқ атворини созлайди (шакллантиради). Тадқиқотларнинг курсатишича, бундай созлашлар 9та бўлади.

- бизнеснинг чегараланган даромадини таъминлаш учун созлаш
- корхонанинг белгиланган бизнес турида уз устунлигини

тасдиқлашдаги созлаш

- корхонанинг белгиланган бизнес турида етакчилик ҳолатларини

саклаб қолишдаги созлаш

- ишлаб чиқариш-сотиш операцияларда максимал самарадорликка эришдаги созлаш
- корхонанинг бозордаги танлаб олиш экспансиядаги созлаш
- бизнеснинг танлов ўсишидаги созлаш
- ишлаб чиқарилмайдиган харажатлар ва йукотишларни камайтиришда сохлаш
- бизнеснинг эхтиёткорлик экспансияси ёки уни ёпилиши учун зарур созлаш

Хулоса

Корхонанинг стратегик ҳолатлари макрошароитлар, микрошароитлар, бозор шароитлари ва тармоқлар шароитлар даражасининг бизнес-гояга таалукчилиги билан аникланади.

Стратегик ҳолатларнинг барча ҳудудлари 36 нисбий соҳаларга бўлинган бўлиб, ҳар бир соҳада бизнес шароитларнинг, миссияларнинг ва стратегик альтернативаларнинг 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 соҳаларинг тавсифини бериб утинг?
4. Стратегик шарт-шароитларнинг аудити қандай ўтказилади?

Тавсия этиладиган адабиётлар рўйхати

Асосий адабиётлар:

1. Каримов И.А “Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўлида” Т.: Ўзбекистон, 1995 й.
2. Каримов И.А «Ўзбекистон XXI аср бўсағасида» Т.Ўзбекистон 1997 й.
3. Каримов И.А «Ўзбекистон XXI асрга интилмоқда”: Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисидаги биринчи чақириқ 14 апрел 1999 йилдаги маърузаси. Т.Ўзбекистон 1999 й.
4. Каримов И.А Иқтисодиётнинг либераллашуви- тараққиёт асоси. Вазирлар маҳкамасининг 2000 йил 1- ярми якунларга бағишланган мажлисидаги маърузаси. “Халқ сўзи” газетаси 22июл 2000 йилдаги сони
5. В.С. Ефремов "Стратегия бизнеса" М: Финпресс, 1998й.
6. А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. "Стратегический менеджмент". М.: Банки и биржи, 2001й.
7. Ансофф И. "Стратегическое управление"М: "Экономика", 1995й.

8. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива- Спб.: Наука, 1996
9. Основы предпринимательской деятельности: экономическая теория, маркетинг, финансовый менеджмент. Под ред. В.М. Власовой. -М: Финансы и статистика, 1997й.

Қўшимча адабиётлар рўйхати

10. Арнольд Вайсман "Стратегия маркетинга": 10 шагов к успеху. Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха. М.: Финансы, 1995й.
10. Henry Mintzbery, James & contexts. Prentice-Hall International, Inc. 1992.
11. Дэниелс Д.Д., Радеба Л.Х. Международный бизнес: Внешняя среда и деловые операции. М.: Дело ЛТД, 1994й.
12. Куранбаева Ф., Пугач И. и др. Малый и средний бизнес Узбекистане: современное состояние, проблемы и перспективы. Журнал Рынок, деньги, кредит, № 3-4 2000й.
13. Тухлиев Н., Таксанов А. Ўзбекистон миллий иқтисодий модели. - Т.: Укитувчи, 2000й.
14. Ф. Котлер. Маркетинг менеджмент. -М.: прогресс, 1999й
15. Мировая экономика. экономика зарубежных стран. Под ред. проф. Колесова и Осьмовой. М.: Флинта, 2000 г.
16. Сенько А.В. Модель переходного процесса в серийном производстве. М.: ЭКСМО, 1998 г.
17. Юлдашева О.У, Промышленный маркетинг: теория и практика. М.: Символ-Плюс, 2000 г.
18. Якиев Н.М. Управление развитием производства в промышленных предприятиях США. М.: Мысль, 1997 г.

ИЛОВА

«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 иқтисодиёти глобализациялашуви шароитида инновацияларнинг стратегик ролига ажратилади, хусусан, миллий тизим ва инновацияларнинг миллий услублари, корхонадаги стратегик ресурслардан фойдаланиш ҳамда глобал корхоналардаги инновацион сиёсатининг асосий йуналишлари изоҳлаб 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 ривожда 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 ёқимлилиқ таҳлили ва корхонанинг рақобатбардошлиги, янги товарларни ишлаб чиқаришни йўлга қўйиш орқали самарадолиққа 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.

Фанга оид интернет сайтлар:

1. <http://www.booksites.net/johnsonscholers>
2. <http://www.college.hmco.com>
3. <http://www.learningstrategy.com>
4. <http://www.ebsco.com>
5. <http://www.amazon.com>
6. <http://www.eu.wiley.com/WileyCDA>
7. <http://www.vig.prenhall.com>

**«Бизнес стратегияси» фаннидан малакавий битирув иши ва магистрлик
диссертацияларнинг янги мавзулари.**

1. Ўзбекистон бозорларига хорижий компанияларнинг кириб келиш стратегияси.
2. Тошкент бозорларигаа озик-овкат махсулотларини олиб кириш стратегиясини ишлаб чиқиш (гушт,сут махсулотлари мисолида) .
3. Худуд бозорида чет эл компанияларининг сотиш стратегиясини тахлили («Нестле» мисолида).
4. Кандолат махсулотлари бозорида корхонанинг ракобатбардошлигини ошириш стратегиясини ишлаб чиқиш (маълум корхона мисолида).
5. Стратегик маркетинг автомобилсозлик саноатидаги стратегияни шакллантирувчи восита сифатида (“ЎзДЭУ авто” ҚҚ мисолида)
6. Стратегик режалаштиришда ракобатбардошлик 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 махсулотларни ишлаб чиқаришни йўлга қўйишда маркетинг стратегиясини ишлаб чиқиш ва даромадни баҳолаш

Янги адабиётлар руйхати

1. Левицки С., Как разработать стратегию: Практические рекомендации по созданию реально работающих стратегий: Перевод с английского, Баланс-Клуб, 2004
2. Келлер К.Л., Стратегический брэнд-менеджмент: создание, оценка и управление марочным капиталом: Перевод с английского, Диалектика, 2005
3. Попов С.А., Стратегический менеджмент: Видение - важнее, чем знание, Дело, 2003
4. Панов А.И., Коробейников И.О., Стратегический менеджмент, ЮНИТИ, 2004
5. Вигман С.Л., Стратегическое управление в вопросах и ответах, Проспект, 2004
6. Портер Майкл, Конкурентная стратегия, Альпина, 2005

7. 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
8. Делл М., Фредман К., От Dell без посредников: Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии: Перевод с английского, Альпина, 2004
9. Lawrence Hrebiniak, Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change: 1st Ed., Prentice Hall, 2005
10. Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel, Strategy Bites Back: It Is Far More, and Less, than You Ever Imagined, 1st Ed., Prentice Hall, 2005
11. Lawrence Hrebiniak, Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change: 1st Ed., Prentice Hall, 2005
12. Nicholas Evans, Business Innovation and Disruptive Technology: Harnessing the Power of Breakthrough Technology ...for Competitive Advantage, 1st Ed., Prentice Hall, 2003
13. Nicholas Evans, Business Agility: Strategies for Gaining Competitive Advantage through Mobile Business Solutions, 1st Ed., Prentice Hall, 2002
14. Tom Wheelen, J. Hunger, Strategic Management and Business Policy, 9th Ed., Prentice Hall, 2003