

**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС ТАЪЛИМ  
ВАЗИРЛИГИ ХУЗУРИДАГИ ОЛИЙ ТАЪЛИМ ТИЗИМИ ПЕДАГОГ ВА  
РАХБАР КАДРЛАРИНИ ҚАЙТА ТАЙЁРЛАШ ВА УЛАРНИНГ  
МАЛАКАСИНИ ОШИРИШНИ ТАШКИЛ ЭТИШ  
БОШ ИЛМИЙ-МЕТОДИК МАРКАЗИ**

**ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ИҚТИСОДИЁТ УНИВЕРСИТЕТИ ХУЗУРИДАГИ  
ОЛИЙ ТАЪЛИМ ТИЗИМИ ПЕДАГОГ КАДРЛАРНИ ҚАЙТА  
ТАЙЁРЛАШ ВА УЛАРНИНГ МАЛАКАСИНИ ОШИРИШ ТАРМОҚ  
МАРКАЗИ**

**“ТАСДИҚЛАЙМАН”**

Тошкент давлат иқтисодиёт университети  
хузуридаги олий таълим тизими педагог  
кадрларни қайта тайёрлаш ва уларнинг  
малакасини ошириш Тармоқ маркази  
директори \_\_\_\_\_ Г.Ахунова  
“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2015 й.

**“БИЗНЕС СТРАТЕГИЯСИ” МОДУЛИ БЎЙИЧА**

**Ў Қ У В – У С Л У Б И Й   М А Ж М У А**

Тузувчилар: доц. Р.Т.Турсунов, доц. Н.Т.Пулатов, доц. Р.С.Муратов, кат.  
ўқит. Б.Ж. Ишмухамедов

**Тошкент – 2015**

## Мундарижа

ИШЧИ ДАСТУР.....	3
МАЪРУЗАЛАР МАТНИ.....	11
1-мавзу. Бизнес стратегияси ва унинг асосий тушунчалари. ....	11
2-мавзу. Корхона рақобатбардошлик тахлили.....	21
3-мавзу. Диверсификация ва интеграция.....	33
4-мавзу. Бозор улуши ва ўсиш суръатини таққослаш: Бостон консалтинг гуруҳи модели	43
ТАҚДИМОТ .....	64
ТЕСТ САВОЛЛАРИ .....	108

## ИШЧИ ДАСТУР

### Кириш

Мазкур ишчи дастур Дастур Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2015 йил 12 июндаги “Олий таълим муассасаларининг раҳбар ва педагог кадрларини қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш тизимини янада такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида” ги ПФ-4732-сон Фармонидаги устувор йўналишлар мазмунидан келиб чиққан ҳолда тузилган бўлиб, у замонавий талаблар асосида қайта тайёрлаш ва малака ошириш жараёнларининг мазмунини такомиллаштириш ҳамда олий таълим муассасалари педагог кадрларининг касбий компетентлигини мунтазам ошириб боришни мақсад қилади.

Дастур мазмуни олий таълимнинг норматив-ҳуқуқий асослари ва қонунчилик нормалари, илғор таълим технологиялари ва педагогик маҳорат, таълим жараёнларида ахборот-коммуникация технологияларини қўллаш, амалий хорижий тил, тизимли таҳлил ва қарор қабул қилиш асослари, махсус фанлар негизида илмий ва амалий тадқиқотлар, технологик тараққиёт ва ўқув жараёнини ташкил этишнинг замонавий услублари бўйича сўнгги ютуқлар, педагогнинг касбий компетентлиги ва креативлиги, глобал Интернет тармоғи, мультимедиа тизимлари ва масофадан ўқитиш усулларини ўзлаштириш бўйича билим, кўникма ва малакаларини шакллантиришни назарда тутди.

Дастур доирасида берилаётган мавзулар таълим соҳаси бўйича педагог кадрларни қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш мазмуни, сифати ва уларнинг тайёргарлигига қўйиладиган умумий малака талаблари ва ўқув режалари асосида шакллантирилган бўлиб, бу орқали олий таълим муассасалари педагог кадрларининг соҳага оид замонавий таълим ва инновация технологиялари, илғор хорижий тажрибалардан самарали фойдаланиш, ахборот-коммуникация технологияларини ўқув жараёнига кенг татбиқ этиш, чет тилларини интенсив ўзлаштириш даражасини ошириш ҳисобига уларнинг касб маҳоратини, илмий фаолиятини мунтазам юксалтириш, олий таълим муассасаларида ўқув-тарбия жараёнларини ташкил этиш ва бошқаришни тизимли таҳлил қилиш, шунингдек, педагогик вазиятларда оптимал қарорлар қабул қилиш билан боғлиқ компетенцияларга эга бўлишлари таъминланади.

Қайта тайёрлаш ва малака ошириш йўналишининг ўзига хос хусусиятлари ҳамда долзарб масалаларидан келиб чиққан ҳолда дастурда тингловчиларнинг махсус фанлар доирасидаги билим, кўникма, малака ҳамда компетенцияларига қўйиладиган талаблар ўзгартирилиши мумкин.

### Модулнинг мақсади ва вазифалари

- Тингловчиларга бизнес стратегияси ва унинг корхоналар фаолиятида тутган ўрни ва аҳамияти бўйича илгари сурилган илмий-назарий концепциялар

тўғрисида қиёсий, таҳлилий маълумотлар бериш, замонавий педтехнологиялардан фойдаланиб тингловчиларни малакасини оширишга кўмаклашиш;

- Бизнес стратегиясининг асосий тушунчалари, бизнес стратегиясини иқтисодиётда тутган ўрни ва аҳамиятини очиқ бериш, тингловчиларда корхона фаолиятини таҳлил қилишда стратегик моделлардан фойдаланиш йўллари ўрганиш;

- Иқтисодиёт тармоқларини модернизация ва диверсификация қилиш шароитида корхона стратегиясини таҳлил қилиш, унга ўзгартиришлар киритиш ва уни қайта ишлаб чиқиш бўйича қарорлар қабул қилишни ўзига хос хусусиятлари, мақсад-вазифаларини тингловчиларга етказиш;

- Ўзбекистон Республикаси тадбиркорлик соҳасидаги ислохотлар, корхоналарда инвестицион стратегияларни ишлаб чиқиш борасидаги ислохотларни таҳлил этиш, Президент асарларига таянган ҳолда ўрганишдан иборат.

### **Модулни ўзлаштиришга қўйиладиган талаблар**

“Бизнес стратегияси” модулини ўзлаштириш жараёнида амалга ошириладиган масалалар доирасида тингловчилар:

- замонавий педагогик ва ахборот технологияларини амалиётда қўллаш бўйича кўникмаларга эга бўлиши зарур;

- бизнес ва бизнес стратегияси ҳақидаги фундаментал билимларга эга бўлиши зарур;

- тадбиркорлик субъектларида бизнес стратегиянинг назарий, ташкилий ва ҳуқуқий асослари бўйича кўникмаларга эга бўлиши зарур.

### **Модулни ўқув режадаги бошқа модуллар билан боғлиқлиги ва узвийлиги**

Ўқув модул мазмуни ўқув режадаги учинчи ва бешинчи блок ҳамда мутахассислик ўқув модулларининг барча соҳалари билан узвий боғланган ҳолда профессор-ўқитувчиларнинг умумий тайёргарлик даражасини оширишга хизмат қилади.

### **Модулни Олий таълимдаги ўрни**

Ҳозирги иқтисодиётни модернизация ва диверсификация қилиш шароитида тадбиркорлик субъектлар фаолиятида бизнес стратегиясининг назарий ва амалий билимлари мужассамлашган бўлиб, унда корхоналар фаолиятини ривожлантиришда стратегик бошқарув усулларининг концептуал асослари ёритиб берилган. Замонавий иқтисодчи педагог кадрлар учун ушбу йўналишдаги маълумотларни ўзлаштириш талаб қилинади ва бунда Ўқув модулни ролни юқоридир.

**Модулар бўйича соатлар тақсимоти:**

№	Модул мавзулари	Тингловчининг ўқув юкلامаси, соат					
		Ҳаммаси	Аудитория ўқув юкلامаси				Мустақил таълим
			жами	жумладан			
				Назай	Амалий машғул	Кўчма машғул	
1.	Бизнес стратегияси ва унинг асосий тушунчалари	4	4	2	2	-	-
2.	Корхона рақобатбардошлик тахлили	4	4	2	2		
3.	Диверсификация ва интеграция	4	4	2	2		
4.	Бозор улуши ва ўсиш суръатини таққослаш: Бостон консалтинг гуруҳи модели	6	4	2	2		2
5.	Бозорнинг рақобатбардошлиги ва жозибadorлигини таққослаш: Мак Кинсей (GE/McKinsey) модели	8	6	2	4	-	2
	<b>Жами:</b>	26	22	10	12	-	4

## НАЗАРИЙ МАШҒУЛОТЛАР МАЗМУНИ

### 1-мавзу. Бизнес стратегияси ва унинг асосий тушунчалари (2 соат).

Режа

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

2. Стратегик бошқарув моделлари.

3. Стратегия турларининг қиёсий характеристикаси

Стратегик бошқарув моделлари. Фред Р. Дэвид, Джон Л. Томпсон ва Ефремов моделлари. Кўп даражали стратегик бошқарув. Бизнес стратегия, функционал стратегиялар, корпоратив стратегия. Корпоратив дивизионал ва функционал даража. Стратегия турларини таққослаш характеристикаси. Стратегияни ишлаб чиқиш жараёни.

### 2-мавзу. Корхона рақобатбардошлик таҳлили (2 соат).

Режа

1. Рақобат устунликларининг тушунчаси. М.Портернинг бешта рақобат кучлари

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

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

4. М.Портернинг учта асосий стратегиялари

Бозор ёки сегментда узоқ муддатли фойда олишдаги ички ёқимлиликни аниқловчи М.Портернинг бешта рақобат кучлари: рақобатчилар, товар ўрнини босувчи маҳсулотлар, етказиб берувчилар, сотувчилар, бозорнинг салоҳиятли иштирокчилари. Интенсив рақобатчилик хавфи. Тижорат курашида харажатлар қийматини камайтирувчи тўсиқлар. Янги иштирокчиларнинг пайдо бўлиш хавфи. Ёқимли сегментнинг кириш ва ундан чиқишдаги тўсиқлари. Ҳар томонлама юқори тўсиқли стратегиялар.

### 3-мавзу. Диверсификация ва интеграция (2соат).

Режа

1. Диверсификация турлари. Олдинга ва орқага интеграция

2. Бирлашувларнинг асосий шакллари. Ютилиш ва қўшилишлар.

3. Хавфнинг пасайиши, диверсификациялашган корхоналар

4. Диверсификациянинг афзалликлари ва камчиликлари

Диверсификация турлари. Олдинга ва орқага интеграция. Бирлашувларнинг асосий шакллари. Ютилиш ва қўшилишлар. Интернационализация. Кириш ва чиқишдаги тўсиқлар. Бизнеснинг стратегик соҳаси. Конгломерация ва синергизм мезонлари. Ишлаб чиқариш занжиридаги бўшлиқлар. Хавфнинг пасайиши, диверсификациялашган корхоналар, Диверсификациянинг афзалликлари ва қачиликлари. Стратегик альянслар. Қўшма корхоналар.

**4-мавзу. Бозор улуши ва ўсиш суръатини таққослаш: Бостон консалтинг гуруҳи модели (2соат).**

Режа

1. Бостон консалтинг гуруҳи (БКГ) моделининг келиб чиқиш тарихи ва матрицасининг тузилиши
  2. Фирманинг бизнес соҳа характеристикаси
  3. БКГ моделида фойдаланилган ўзгарувчилар ва муайян ҳолатлар бўйича таклиф этиладиган стратегиялар.
  4. БКГ моделининг кучли ва заиф томонлари
- BCG моделининг тузилиши. Тажриба самараси ва маҳсулотнинг ҳаёт цикли моделига асосланган BCG моделининг икки гипотезаси. BCG матрица сегментацияси. Юлдузлар, соғилувчи сигирлар, муаммо туғдирувчи болалар, итлар. BCG моделининг асосий камчиликлари. BCG моделида фойдаланилган ўзгарувчилар. Бостон матрицасидаги фойда, нақд пул оқими ва муайян стратегиялар бўйича таклифлар.

**5-мавзу. Бозорнинг рақобатбардошлиги ва жозибадорлигини таққослаш: Мак Кинсей (GE/McKinsey) модели (2соат).**

Режа

1. Мак Кинсей моделининг тузилиши.
  2. Стратегик ҳолатлар соҳаси
  3. Мак Кинсей моделини кучли, заиф томонлари ва бозор жозибадорлиги, компания рақобатбардошлигини характерловчи ўзгарувчилар
  4. Мак Кинсей моделида қўлланиладиган бозор жозибадорлиги ва компания рақобатбардошлигини баҳолаш
- GE/Mc Kinsey моделининг тузилиши. GE/Mc Kinsey модели матрицасининг тузилиши. Стратегик ҳолатлар соҳаси. Ғолиблар соҳаси, ютказганлар соҳаси ва ўртадаги соҳалар. Бизнесни ўртача ҳолати ва бизнесни ишончсиз турлари. GE/Mc Kinsey моделини кучли ва заиф томонлари. GE/Mc Kinsey моделида қўлланиладиган бозор ёқимлилиги ва компанияни кучли томонини характерловчи ўзгарувчилар. Бозорнинг ёқимлилиги ва бизнеснинг стратегик ҳолатидаги омиллар.

**АМАЛИЙ МАШҒУЛОТЛАР МАЗМУНИ**

**1-мавзу. Бизнес стратегияси ва унинг асосий тушунчалари (2 соат).**

Режа

1. Стратегия, миссия, SMART ва ташкилот салоҳияти каби тушунчаларнинг мазмуни.
2. Стратегик бошқарув моделлари.
3. Стратегия турларининг қиёсий характеристикаси

**2-мавзу. Корхона рақобатбардошлик таҳлили (2 соат).**

## Режа

1. Рақобат устунликларининг тушунчаси. М.Портернинг бешта рақобат кучлари
2. Янги иштирокчиларнинг пайдо бўлиш хавфи. Тармоқ (бозор)га киришдаги тўсиқлар. Интенсив рақобатчилик хавфи.
3. Етказиб берувчилар кучи, даражани ва концентрацияни ортиши (ўсиши), ўрнини босувчи маҳсулотлар сафинининг камайиши
4. М.Портернинг учта асосий стратегиялари

### **3-мавзу. Диверсификация ва интеграция (2соат).**

#### Режа

1. Диверсификация турлари. Олдинга ва орқага интеграция
2. Бирлашувларнинг асосий шакллари. Ютилиш ва қўшилишлар.
3. Хавфнинг пасайиши, диверсификациялашган корхоналар
4. Диверсификациянинг афзалликлари ва камчиликлари

### **4-мавзу. Бозор улуши ва ўсиш суръатини таққослаш: Бостон консалтинг гуруҳи модели (2соат).**

#### Режа

1. Бостон консалтинг гуруҳи (БКГ) моделининг келиб чиқиш тарихи ва матрицасининг тузилиши
2. Фирманинг бизнес соҳа характеристикаси
3. БКГ моделида фойдаланилган ўзгарувчилар ва муайян ҳолатлар бўйича таклиф этиладиган стратегиялар.
4. БКГ моделининг кучли ва заиф томонлари

### **5-мавзу. Бозорнинг рақобатбардошлиги ва жозибadorлигини таққослаш: Мак Кинсей (GE/McKinsey) модели (4 соат).**

#### Режа

1. Мак Кинсей моделининг тузилиши.
2. Стратегик ҳолатлар соҳаси
3. Мак Кинсей моделини кучли, заиф томонлари ва бозор жозибadorлиги, компания рақобатбардошлигини характерловчи ўзгарувчилар
4. Мак Кинсей моделида қўлланиладиган бозор жозибadorлиги ва компания рақобатбардошлигини баҳолаш.
5. Мак Кинсей моделига доир масалалар.

## **КЎЧМА МАШҒУЛОТЛАР МАЗМУНИ**

Мазкур модул бўйича ўқув режада кўчма машғулотлар назарда тутилмаган.

## **МУСТАҚИЛ ИШНИ ТАШКИЛ ЭТИШ ШАКЛИ ВА МАЗМУНИ**

Мустақил ишни ташкил этишда тингловчилар томонидан “Бизнес стратегияси” модулида ўрганилаётган масалалар, дискуссиялар бўйича



билдирилаётган фикр-мулоҳазаларни шакллантириш мақсадида улар томонидан қўшимча манбалардан, жумладан интернет сайтлари, инглиз тилида чоп этилган адабиётлар ва мақолалардан фойдаланишни кўзда тутади.

## **АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ**

### **I. Ўзбекистон Республикаси Қонунлари**

1.1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси. Тошкент: “Ўзбекистон”, 2012 й.

1.2. Ўзбекистон Республикасининг “Таълим тўғрисида” Қонуни. Тошкент: Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисининг Ахборотномаси. 1997 й., 9-сон

1.3. Ўзбекистон Республикасининг Солиқ кодекси. Т.: Ўзбекистон, 25 декабр 2007 йил, 263-бет.

### **II. Ўзбекистон Республикаси Президенти Фармонлари ва Қарорлари**

2.1. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Иқтисодий ночор корхоналарни тижорат банкларига сотиш тартибини тасдиқлаш тўғрисида”ги 2008 йил 19 ноябрдаги ПФ-4010-сонли Фармони.

2.2. Ўзбекистон Республикаси Президентининг «Ўзбекистон Республикасининг 2015 йилги асосий макроиқтисодий кўрсаткичлари прогнози ва давлат бюджети параметрлари тўғрисида»ги 2014 йил 4 декабрдаги №2270-сонли Қарори.

2.3. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “2011-2015 йилларда Ўзбекистон Республикаси саноатини ривожлантиришнинг устувор йўналишлари тўғрисида”ги 2010 йил 15 декабрдаги ПҚ-1442-сонли Қарори.

2.4. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2013 йил 14 февралдаги “Обод турмуш йили” Давлат дастури тўғрисидаги ПҚ-1920-сонли Қарори.

2.5. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2015 йил 12 июндаги “Олий таълим муассасаларининг раҳбар ва педагог кадрларини қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш тизимини янада такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида” ги ПФ-4732-сон Фармони.

### **III. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси Қарорлари ва Ўзбекистон Республикаси вазирликларининг ҳуқуқий-меъёрий ҳужжатлари**

3.1. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2012 йил 26 сентябрдаги “Олий таълим муассасалари педагог кадрларини қайта тайёрлаш ва уларнинг малакасини ошириш тизимини янада такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги 278-сонли қарори.

3.2. Ўзбекистон Республикаси молия вазирининг 2002 йил 27-декабрдаги “Молиявий ҳисобот шакллари ва уларни тўлдириш бўйича қоидаларни тасдиқлаш тўғрисида”ги 14-сон буйруғи (ЎЗР АВ томонидан 24.01.2003 йилда 1209-сон билан рўйхатдан ўтказилган).

3.3. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг «Маҳсулот (иш ва хизмат)ларни ишлаб чиқариш ва сотиш харажатлари таркиби ҳамда молиявий

натижаларни шакллантириш таркиби тўғрисида»ги Низом. 54- қарори. –Т.: 1999й.

#### **IV. Ўзбекистон Республикаси Президенти асарлари**

4.1. 2015 йилда иқтисодиётимизда туб таркибий ўзгаришларни амалга ошириш, модернизация ва диверсификация жараёнларини изчил давом эттириш ҳисобидан хусусий мулк ва хусусий тадбиркорликка кенг йўл очиб бериш – устувор вазифамиздир. Ўзбекистон Республикаси Президенти Ислом Каримовнинг мамлакатимизни 2014-йилда ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш яқунлари ва 2015 йилга мўлжалланган иқтисодий дастурнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси. Тошкент: “Халқ сўзи” газетаси, 2015 йил 17 январ

4.2. Ўзбекистон Республикаси Президенти Ислом Каримовнинг мамлакатимизни 2013 йилда ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш яқунлари ва 2014 йилга мўлжалланган иқтисодий дастурнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган “2014 йил юқори ўсиш суръатлари билан ривожланиш, барча мавжуд имкониятларни сафарбар этиш, ўзини оқлаган ислохотлар стратегиясини изчил давом эттириш йили бўлади” Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси.

4.3. Каримов И.А. Бош мақсадимиз- кенг кўламли ислохотлар ва модернизация йўлини қатъият билан давом эттириш.-Тошкент: Ўзбекистон, 2013. – 64 б.

#### **V. Дарсликлар, Ўқув қўлланмалар**

5.1. Djalalova I.A., Tursunov R.T. Biznes strategiyasi. O'quv o'llanma. – Т.: Iqtisodiyot, 2011. – 213 б.

5.2. Просветов Г.И. Стратегия предприятия. Учебное практическое пособие. – М.: «Альфа-Пресс», 2010. – 610 с.

5.3. Дэвид А. Аакер. Бизнес-стратегия. От изучения рыночной среды до выработки беспроигрышных решений. Издательство: Эксмо, 2007 г. 464 с.

5.4. Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005.- 347 с.

5.5 Томпсон А.А., Стрикденд Ш.А., Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа.- М.: Вильямс, 2002. – 352 с.

#### **VI. Интернет сайтлари**

6.1. [www.gov.uz](http://www.gov.uz)

6.2. [www.mf.uz](http://www.mf.uz)

6.3. [www.lex.uz](http://www.lex.uz)

6.4. [www.cb.uz](http://www.cb.uz)

## МАЪРУЗАЛАР МАТНИ

### 1-мавзу. Бизнес стратегияси ва унинг асосий тушунчалари.

#### Режа

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

2. Стратегик бошқарув моделлари.

3. Стратегия турларининг қиёсий характеристикаси

**Калит сўзлар:** стратегия, миссия, сахна, салоҳият, мақсад мослашуви, мақсад, стратегик режалаштириш, стратегик ташкиллаштириш, стратегик назорат ва тартибга солиш, стратегик бошқарув модели.

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

Замонавий бизнеснинг хозирги оғир шароитида ҳар қандай бошқарувчи шахс учун, ўзи бошқараётган компаниянинг тақдири у ёки бу даражада ўзига боқлиқ бўлади. Президентимиз Каримов И.А. ўз нутқида шундай деган эди: “Иқтисодийтимиз ислохотлари ва ривожининг қар бир босқичида вақтнинг ўзгарувчан талабларига, жумладан мавжуд жаҳон молиявий-иқтисодий инқирозига жавоб берадиган ва бошланган шаклланишларнинг мантиқий якуни ҳисобланган янгидан янги вазифалар ва истиқболли йўналишлар аниқланади”.<sup>1</sup>

Бизнеснинг йўналиш ҳиссиёти – бу алоҳида иқтидор соҳиблари тарафидан ташкилотга олиб келинувчи туғма ҳиссиёт эмас. Бу ҳиссиёт стратегик бошқарув деб аталмиш, фикрлашнинг алоҳида шакли, режалаштириш, ташкил этиш ва корпоратив бошқарув жараёнида юзага келади. Бу ҳолатда корпоратсия стратегияси турли тоифадаги принтсипиал 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 тахлили жараёнидир. Стратегиянинг нафақат корпоратсия рақобатбардошлиги жиҳатларини ривожлантиришга йўналган бўлиши, балки уни капитализатсиясига ҳам йўналиши лозимлигини кўпгина стратегик бошқарув муаммолари билан шуғулланувчи профессионал муаллифлар ҳам таъкидлашади. Шу жумладан Фред Р. Девид шундай деб ёзади: “Танланаётган стратегия қулай ташқи муҳитдаги афзалликларни ола билиши ва ташқи хатарлардан ишончли ҳимоя қилиши, корхонанинг кучли тарафларини

---

<sup>1</sup> Karimov I.A. Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari. – T.: O'zbekiston, 2009, 56 b.

самарали равишда капитализатсиялаши ва унинг ёрдамида заиф жихатларни бартараф эта олиши керак. Аммо, тегишли тахлил ўтказишда фойдаланиш мумкин бўлган аналитик қурол, хали ҳамон жиддий ривожланишга мухтож”.

Стратегик ташкиллаштириш – корпоратсияни танлаган стратегиясини нисбатан тўлиқ ва самарали бажарилишини тامينлашни ташкил этишга мослашув жараёнидир. Аслида бу мослашишлар қабул қилинган стратегиядан келиб чиқадиган корхонанинг мақсад ва вазифалари тизимини ишлаб чиқиш, унинг ўзгариши ва ресурсларини ўрнини босишдан иборат. Стратегик ташкиллаштириш кўпинча бутун стратегик бошқарув жараёнининг энг қийин бўқини хисобланади, чунки бу хар бир кишидан ўзига талабчанликни тақозо қилади. Буни самарали амалга ошириш менежердан ишчиларни тўқри рақбатлантиришни талаб қилади, бу эса санъат хисобланади.

Стратегик назорат ва тартибга солиш – корпоратсия эришган ҳолатининг тахлили ва баҳолаш жараёни бўлиб, пировардида стратегик мақсадларга тўлиқроқ эришишни ташкил этишдан иборат.

Бизни ўраб турган мухит жуда кўп элементларнинг ўзаро муносабатидан юзага келадиган турли воқеа ходисалардан 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-ходисаларга муносабат билдирмай туриб, ўз мақсадимизга эришишга умид қилмаса ҳам бўлади. Шунинг учун ижобий ютуққа эришиш имкониятини ошириш учун воқеаларга ва у билан алоқа тизимига актив таъсир этиш, бир сўз билан, бошқарув зарурдир.

Ташкилотнинг ўз атрофидаги муносабат характериға кўра бошқарувнинг уч модели (ёки тури) кўрсатилади: маъмурий (административ), ситуатсион ва стратегик. Агар бу бошқарув турларининг мазмунини изоҳласак, у ҳолда административ ва директив, ситуатсион ва реактив, стратегик ва проактив бошқарувлар орасига тенглик ишорасини қўйиш лозим бўлади.

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

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

Стратегик бошқарувнинг асосий мазмуни, ташқи мухит ўзгаришларига ташкилий кетма-кетлик асосида корхонани мослашуви фикри, хар қандай бошқарув масалаларини хал қилиш ва тўлиқ бошқарув тизимини ташкил этишдан иборат. Лекин, ташқи мухит 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 кадар кўп қирралики, унга салгина бошқа нуқтадан қаралса ҳам унинг мазмуни бутунлай ўзгариб кетади.

- Стратегия- бу якуний натижага эришиш воситаси.
- Стратегия ташкилотнинг барча қисмларини ягона бир бутунликка бирлаштиради.
- Стратегия ташкилотнинг барча асосий жихатларини қамраб олади.
- Стратегия- бу ташкилотнинг узоқ муддатли режасидир.
- Стратегия ташкилот режасининг барча қисмлари мослашувини таъминлайди.

Стратегия ташкилот фаолиятининг асосий саволларига жавоб бера олади:

Бизнинг бизнесимиз эртага қандай бўлиши лозим?

Бугунги кунда бизнесимиз нимадан иборат?

Бизнинг махсулотларимиз, функсиямиз, бозоримиз қандай?

Кўйилган 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 мухит ўзгаришларига аввалдан режалаштирилган муносабатидир.

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

Хозирда стратегия тушунчасининг замонавий таърифи қадимий маъносига яқин келсада, алоҳида жихатлари тахлил 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;
- Тўқри фаолият жадвалини тахлил қилиш;
- Кафолатланган ресурслар билан таъминлаш.

Умумий қилиб айтадиган бўлсак, корхонанинг стратегияси – истеъмолчиларнинг талаблари ва эҳтиёжларини қондиришга ва корхонадаги мақсадларга етишишга қаратилган рақобат усуллари ҳамда бизнесни ташкил этиш комбинатсиясидир.

Минтсберг стратегия тушунчасини 5 та “П” деб аталмиш комбинацияси орқали изохлайди:

- Стратегия- режа фаолияти;

- Стратегия – тўсиқ, яъни ўз рақобатчиларини чалқитишга 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. Қозирги замон шароитида у қатор тушунчаларни ифодалайдики, уларни четлаб ўтиш мумкин эмас. Бу тушунчалардан асосийлари қуйидагилар:

-стратег;

- миссия;

- салоҳият;

- атроф-муҳит ;

- рақобат афзалликлари;

- мақсад мослашуви;

- мақсадлар;

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

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

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

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

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

Мақсадлар бу компаниянинг яқин даврларда эришмоқчи бўлган ютуқлари натижаларидан иборат. Мақсадлар ташкилот олдига, унинг ташкилий тузилмаларига, шунингдек аниқ ижрочилар олдига қўйилиши мумкин. Мақсадлар мақсад мослашувидан фарқли равишда ўзининг аниқлиги,

ўлчамлилиги, эришувчанлиги, миссия билан мослиги, шунингдек унга эришиш учун вақтинча чегарадан иборат. Мақсадларнинг бу фарқли жихати SMART – характеристикаси хисобланади. SMART – қуйидаги сўзларни бош харфларидан иборат:

**Specific** – шу қадар аниқ ва равшан бўлиши лозимки, уларни нотўқри ёки турлича тушунишга ўрин қолмаслиги лозим.

**Measurable** – Барча нарсаларнинг миқдорини изхор эта олиши, хатто биринчи навбатда мақсадга эришилганда, натижа қандай бўлишини назарда тутиб, субъектив кўтиш.

**Achievable** – ҳам раҳбар, ҳам унга тобе кишилар мақсадга эришиш мумкинлигига ишончларининг мавжудлиги.

**Related** – стратегия, ташкилотнинг хўжалик мақсадлари ижрочилар манфаати ўзаро алоқаси.

**Time-bound** – эришиш муддатлари бўйича вақт шкаласида аниқланади.

## **2. Стратегик бошқарув моделлари.**

Стратегик бошқарув модели қандай бўлиши лозимлиги юзасидан бир қанча таклифлар мавжуд. Фред Р.Девид, 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 капитализатсияси ва ривожланиши, сақлаб қолиши ва эришишга олиб келувчи ташқи ва ички омиллар изланувчанлиги, стратегик ҳолат таҳлили, унинг миссиясини аниқлаш орқали корпоратсия стратегияси аниқланади.

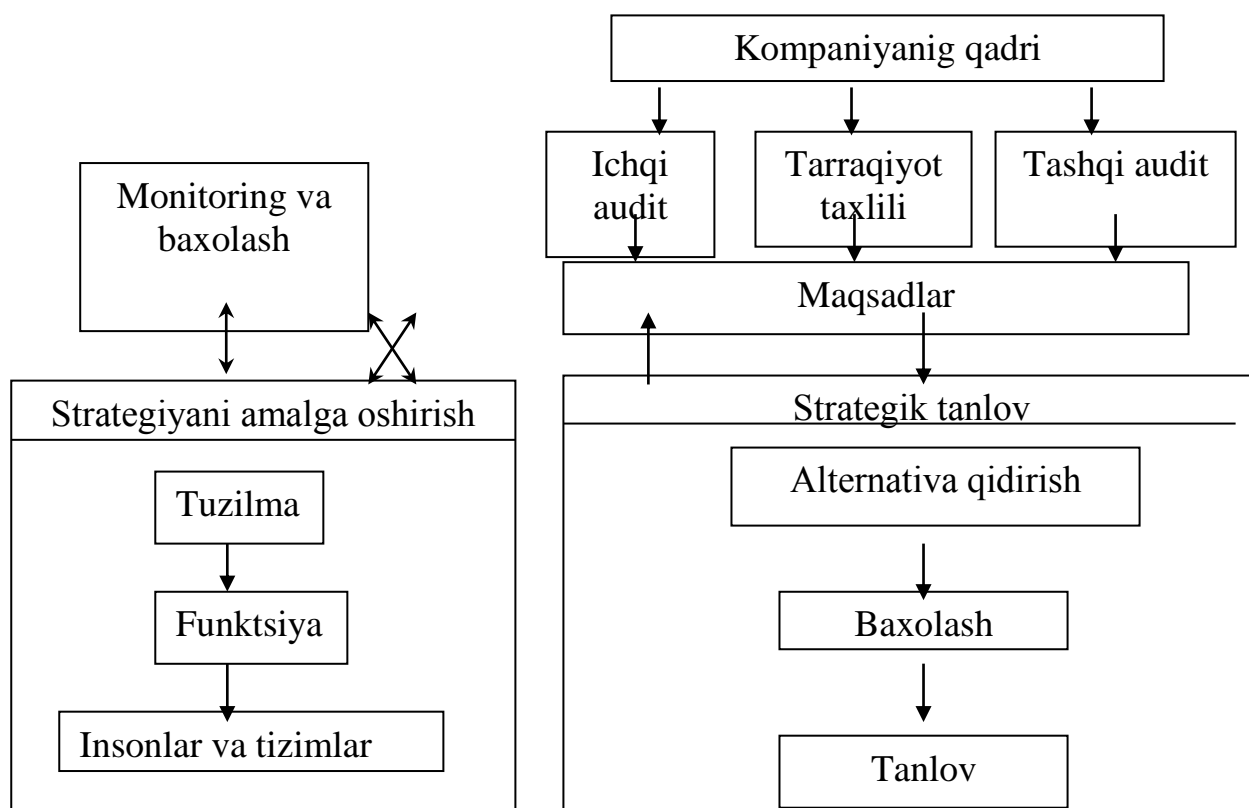
Стратегик ташкиллаштириш босқичида барча ресурсларни бир жойга келтириш ва корхона ичидаги муносабатлари, барча мақсад, вазифа ва танланган стратегияга мос равишда ишчилар маъсуллигини амалга оширилади. Айни шу ерда компанияга керакли ташкилий ўзгартиришлар киритилади ва унинг тузилмавий бошқармалари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

Бизнинг фикримизча, Девид ва Томпсон таклиф қилаётган моделларнинг энг камида иккита камчилиги мавжуд: Биринчидан, улар стратегик бошқарув жараёнини келиб чиқиши нуқтаси, бошланиш нуқтаси борасида маълумот бермайди. Шунинг тахмин қилиш мумкинки, бундай нуқта ташкилот миссияси қисобланади. Унда, агар миссия белгиланса, у ҳеч қандай тузатишлар киритишга муҳтож эмас. Иккинчидан, бундай моделлар стратегик бошқарувни тактик ва оператив бошқарув билан ўзаро ташкилий боқлиқлигини яширади.

Шунинг учун унинг ташкилотни бошқариш тизимидаги роли яширинлигича қолади (1-расм).

1.1-расм

### Стратегик бошқарув модели (John L. Thompson)



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

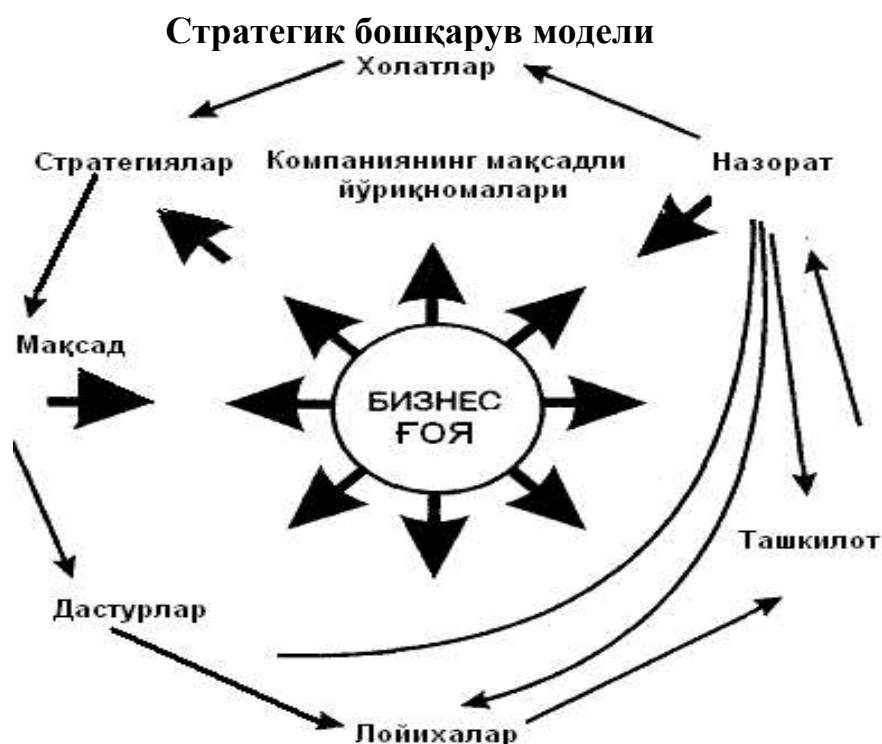
Бизнес-ғоя асосида ташкилотнинг мақсадлари юзага келади, яъни пировард натижада ўз фаолиятдан эришмоқчи бўлган натижа пайдо бўлади.

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

Қўйилган мақсадлари асосида дастурлар, режалар ва қолаверса ишлаб чиқариш жараёнини барча ташкилий тизимлари ишлаб чиқилади. Юқорида қайд этилган фаолиятлар жараёнида олинаётган натижалар назорат қилинади ва текширилади ва зарур бўлганида ташкилий таъминот дастур ва режаларига ўзгартиришлар киритилади. Агар компания кўп тармоқли корпоратсия бўлса, бу босқичда корхонанинг қуйи табақаларида турган ташкилотларнинг стратегик режалаштириш ва ташкиллаштириш жараёни амалга оширилади (2 расм).

1.2-расм.





Питер Лоранж, бундай уч босқичли стратегик бошқарув модели таклифчиси ҳисобланади, ва унинг фикрича стратегиялар тушунчаси “ўзидаги буюм” эмас, балки унинг ташкилотда ўз ўрнига эга бўлган уч турини фарқлайди. Энг аввало, 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 фойда келтирувчи бир қанча фаолият турлари билан шуқулланади, яъни бизнес портфелига эга бўлади. Бизнеснинг ҳар бир тури учун маълум бизнес стратегияси белгиланади.

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

Корхона корпоратив даражада, қоидага кўра, маълум ҳисобдаги махсулашган бизнес бўлинмаларга эга бўлиб, кўптармоқли, кўпмахсулотли, кўпбозорли ташкилот сифатида намоён бўлади. Алоҳида олинган бозорларда корпоратсияларни ўзлари рақобатлашмай, уларнинг мос бизнес-бўлинмалари рақобатлашади. Шунинг учун корхонанинг корпоратсия сифатида кўрилганда уни аниқ рақобатчиларини кўрсатиш мумкин эмас. Айти шу сабабдан корпоратив стратегиялар, уларни қуйидагиларда намоён бўладиган глобал рақобатли афзалликларга йўналишига қараб фарқлай мумкин:

- 1-Нисбатан паст харажатларда;
- 2- Фарқли сифатларда.

Нисбатан паст сарф харажатлар корхонанинг бозордаги ўртача харажатлар даражасидан камроқ сарфлаб, ўз фаолиятини амалга оширади. Махсулотни бозордаги ўртача нархда сотиб ҳам корхона катта даромад олади.

Рақобатбардошлик устунликлар нисбатлари бу холда капитал кўйилмалардан даромад (РОИ), активлардан даромад (РОА) ҳисобланади.

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

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

Ушбу холатда, корxonанинг корпоратив мақсадларига қандай эришиш ва умуман бунга эришиш мумкин бўлса, биринчи ва асосий навбатда корхона қандай бизнес билан шуқулланиши ва ўз бизнесининг хар бирига қандай ривожланиши стратегиясига боқлиқ.

Бизнес миқёсда корxonанинг бизнес тармоғидаги рақобатли устунликларига эришишиш, сақлаб қолиш ва капитализациясини амалга ошириш учун муайян ёндашув аниқланиб, корпоратив холат нуқтаи назаридан жуда муқим ахамият касб этади.

Янги тузилган корхона учун, бошланқич капитали оз бўлган холда, бизнеснинг шундай тармоқсини танлаш лозимки, инвеститсия даромадлилиги ва инвеститсия таваккалчилиги максимал даражада бўлиши керак.

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

Бундай шароитларда бизнеснинг зиёнсизлик нуқтаси мумкин бўлган минимал хажм, яъни минимал айланма билан ассотсияланади. Бу талабларни тўлов қобилиятига эга мижозлар билан юқори талаб даражасидаги товарлар савдоси қондира олади.

### **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 хал этишни таъминлашдир. Уларнинг корпоратив ва бизнес стратегиялардан асосий фарқи унинг корхона ичи йўналишидир. Маркетинг стратегияси, корхона ичи менежменти стратегияси, молиявий стратегия, ташкилий стратегия, ишлаб чиқариш стратегияси ва бошқалар – бўларнинг барчаси корxonанинг ўзига нисбатан марказга интилиш фаолиятига эга. 1-жадвал корпоратив, бизнес ва функционал стратегияларнинг стратегик

фокус, стратегик мухит, стратегик ресурслари ва танлов танқидлари жихадларидан асосий характеристикаси фарқини акс эттиради.

### 1.1-жадвал

#### Стратегия турларининг қиёсий характеристикаси

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

**Бизнес-доираси.** Амалиётда стратегик режалаштириш масалаларини хал 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.

Енг кўп тарқалган хато бу бизнес доирасини анаънавий тармоқ тушунчаси билан аралаштириш ҳисобланади. Корхона ўз бизнесини машинасозлик ёки кимё саноатида ёки нефтни қайта ишлаш ва шу каби тармоқларда олиб бормоқда деб ҳисоблаш, стратегик режалаштириш нуқтаи назаридан қўпол хато саналади. Корхона бизнеси доирасини аниқлашда куйидаги кўрсаткичларни назарда тутмоқ жоиздир:

**Стратегик автономлик.** Бу кўрсаткич корхона бизнесини бошқа турларидан қатъий назар мазкур бизнес тури ривожланиш стратегиясини аниқлаш имконини беради. Биринчи аломати корхонанинг мазкур бизнесига боқлиқ алоҳида миссияни шакллантириш имкони ҳисобланади.

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

**Истеъмолчилар фарқли доираси.** Бу кўрсаткич айни корхона бизнеси натижаси мўлжалланган миждозларни унинг бошқа фаолияти миждозларидан фарқлашни кўрсатади. Масалан шуни таъкидлаш мумкинки корхонанинг энергетик асбоб таъмирлашидаги миждозлари унинг ишлаб чиқараётган автомобиллари миждозларидан фарқли. Бундаги фарқни тўқри

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 йиқиндисидан 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. Рақобатчиларни бақолаш учун М.Портер қуйидаги ахборотни йиқишни таклиф қилади: рақобатчиларнинг мақсадини билиб олиш мақсадида уларнинг охириги йилларда қилган эълонлари ва хатти харакатлар, ва шу мақсадларга эриша олмасалар уларга бу хол қандай таъсир қилиши, мавжуд стратегиялар ва имкониятлари қақидаги ахборот.

**Нархнинг алохида боқлиқлиги.** Фаолият натижасини нархини белгилаш кетма кетлигини назорат қилиш. Агар бундай боқлиқликда нарх ўзгарса бу мазкур фаолият билан боқлиқ дейиш мумкин.

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

### **Баҳс мунозаралар учун саволлар**

1. Стратегик бошқарув жараёнини амалга ошириш нима учун керак?
2. Корхона миссиясини қандай шакллантириш керак?
3. Стратегияни тўғри шакллантириш учун қандай ахборот талаб этилади?
4. Кенг кўламдаги махсулотларни ишлаб чиқарувчи корхоналарда стратегик ечимларнинг нечта даражаларини ажратиб кўрсатиш мумкин?
5. Стратегияни аниқлашда менежернинг вазифалари нималардан иборат бўлиши керак?

### **Фойдаланилган адабиётлар**

1. Каримов И.А. 2014 йил юқори ўсиш суръатлари билан ривожланиш, барча мавжуд имкониятларни сафарбар этиш, ўзини оқлаган ислохотлар стратегиясини изчил давом эттириш йили бўлади.– Т.: Ўзбекистон, 2014. --29 б.
2. Djalalova I.A., Tursunov R.T. Biznes strategiyasi. O'quv o'llanma. – Т.: Iqtisodiyot, 2011. --213 б.
3. Томпсон А.А., Стрикденд Ш.А., Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа.- М.: Вильямс, 2002. – 352 с.

## 2-мавзу. Корхона рақобатбардошлик таҳлили

### Режа

1. Рақобат устунликларининг тушунчаси. М.Портернинг бешта рақобат кучлари

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

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

4. М.Портернинг учта асосий стратегиялари

**Калит сўзлар:** рақобат, рақобат устунликлари, янги рақобатчилар, рақобат интенсивлиги, истеъмолчилар, таъминотчилар, ўрнини босувчи товарлар, дифференциация, харажатларни минималлаштириш стратегияси, сегментга концентрация қилиш.

**1 рақобат устунликларининг тушунчаси. М.Портернинг бешта рақобат кучлари**

Маҳсулот бозорининг ёқимлилик баҳоси ва асосий бозор сегментининг баҳоси аниқлангандан сўнг, ҳар бир маҳсулот бозорида мавжуд бўлган рақобатли устунлик даражасига баҳо бериш мақсадида рақобатчилик 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 ёқимлилик даражасига ўзгартиришлар киритиш имкониятига эга бўлади.

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

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

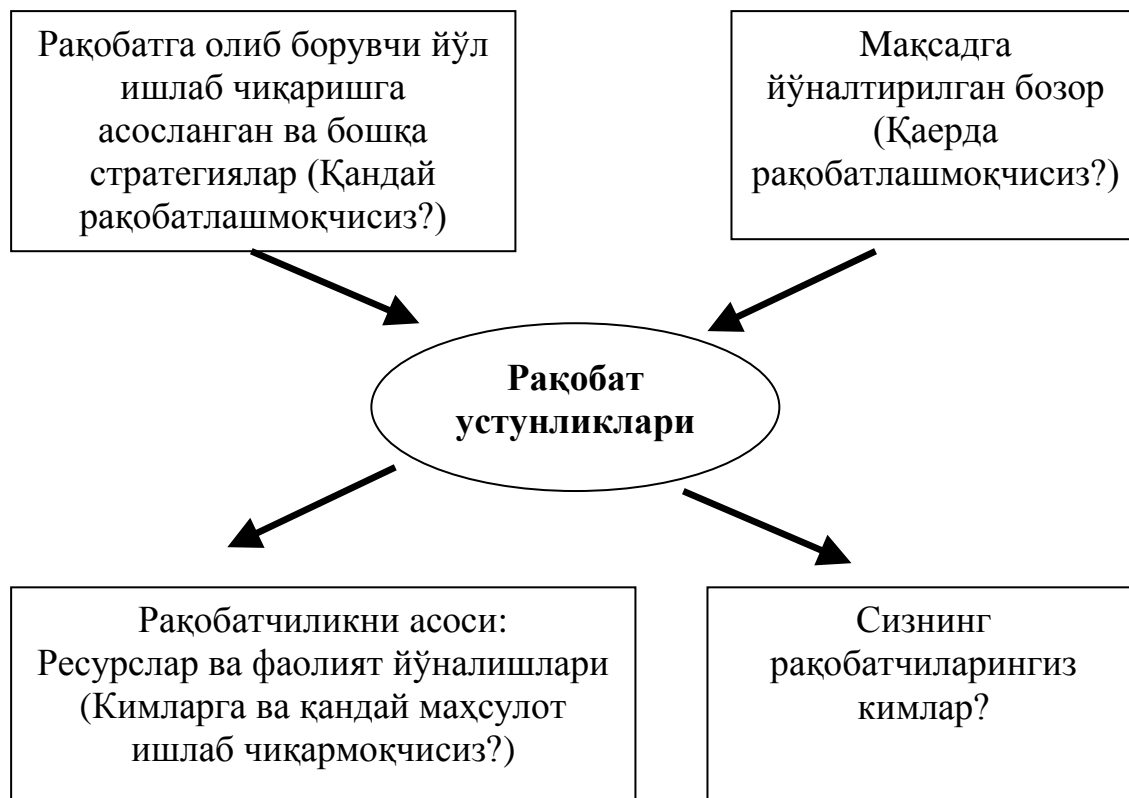
Рақобат стратегиясини ишлаб чиқишда корxonанинг кучли ва заиф тарафлари, унинг бозордаги ҳолати, миллий иқтисодиёт ҳақида умумий тушунчага ҳамда корхона фаолият кўрсатаётган тармоқнинг тузилмаси ҳақидаги тасаввурга эга бўлиш талаб этилади. Рақобат устунликларини аниқлашдаги асосий йўналишлари 2.1-расмда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

Рақобатли устунликлар тармоқнинг, маҳсулотнинг ва бозорнинг маҳсуллашуvidан келиб чиқиб ҳар хил кўринишда бўлиши мумкин. Рақобат устунликларини аниқлашда истеъмолчиларнинг талабларига мослашиш муҳим аҳамият касб этади ва шу устунликлар истеъмолчиларнинг нигоҳларида ҳам

катта аҳамият эга эканлигига ишонч хосил қилиш талаб этилади. Акс ҳолатда, корхона ўзининг маҳаллий бозорда машхур деб ҳисоблаб рекламага сарф харажат қилмайди, истеъмолчилар эса бу корхона ҳақидаги маълумотга эга бўлмаган ҳолат юзага келиши мумкин.

2.1-расм

### Рақобат устунликларининг аниқлашдаги асосий йўналишлар



Рақобат устунликларининг химоя воситаси сифатида: монополия, патентлар, ноу–хау, коммуникация ва хом 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 (маҳсулот таннархи), маҳсулот дифференциацияси, фокуслаштириш (концентрацияланиш), бозорга эрта кириб бориш (биринчилик стратегияси), синергизм (синергизм стратегияси – бу бир ёки бир нечта миқдордаги бизнес ўлчамларини уйғунлаштириш орқали рақобат устунликларга эришишни кўзда тутди).

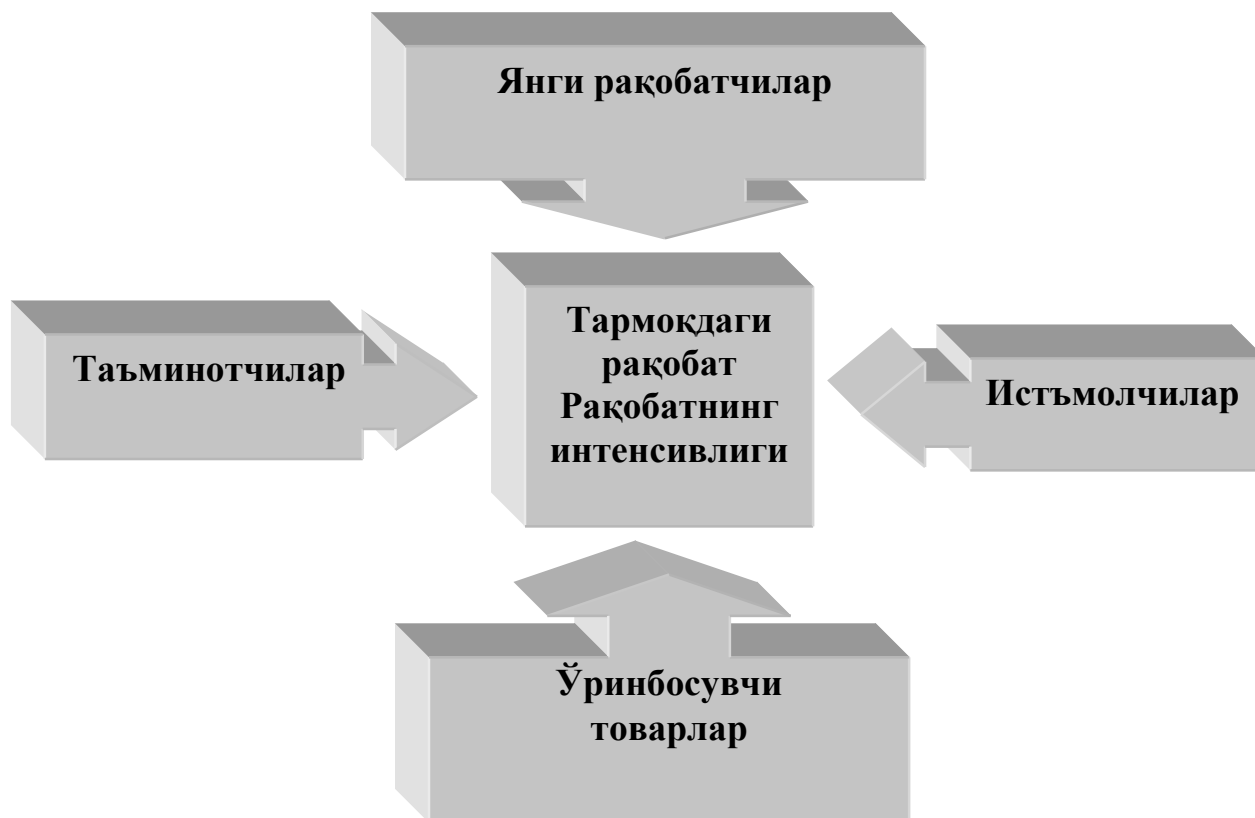
М.Портер рақобат устунликлари назариясининг асосчиларидан ҳисобланади. 1980 йилда «Competitive Strategy» (Рақобат устунлиги) номли чоп этилган китоб унга шухрат ва обрў келтирди, шунингдек бир неча ўн йиллар давомида маслаҳатдан оладиган даромадни кафолатлаб берди. Унинг «Competitive Advantage» (1985) ва «The Competitive Advantage of Nations» (Рақобат курашда мамлакатнинг устунлиги, 1990) чоп этган китоблари унинг юқори даржадаги статуси мустаҳкамлади ва у стратегик режалаштириш бўйича мутахассисларнинг отасига айланди.

М.Портер рақобат устунликларини тахлил қилиш ва унинг асосида рақобат стратегиясини ишлаб чиқиш учун урта асосий концепцияларни билиши кераклигини исботлаб берди. Улар куйидагилардан иборат:

1. Тармоқларнинг узок муддатли даромадорлиги нуқтаи назаридан уларнинг жозибаторлиги. Тармоқнинг жозибаторлиги М.Портер томонидан таклиф этилган бешта рақобат кучлари билан ўлчанади ва уларни билиш рақобатчиларга нисбатан устунлик стратегияларини ишлаб чиқишда фундаментал аҳамиятга эга (2.7-расм).

2.2-расм

### М.Портернинг бешта рақобат кучлари



2. Ҳар қандай фирманинг энг яхши стратегияси аниқ ҳолатларга боғлиқ. Бироқ умуман олганда асосланган ва ўзини оқлайдиган урта позиция (базовая стратегия) мавжуд бўлиб, компания бешта рақобат кучларига нисбатан мувоффақиятли фаолият олиб боради, рақобатчи фирмаларга нисбатан ўз акционерларига инвестициядан олинандиган юқори даромадни ва узок истикболда рақобатчиларидан устунликни таъминлайди.

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

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

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

## **2. Янги иштирокчиларнинг пайдо бўлиш хавфи. Тармоқ (бозор)га киришдаги тўсиқлар. Интенсив рақобатчилик хавфи.**

М. 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 куйидаги корхоналар гуруҳида намоён бўлади:

– махсулот бозорига алоқаси бўлмаган корхоналар, улар одатда кириш тўсиқларидан енгил ўта оладилар;

– бозорга кириб келиш ўз стратегияларнинг мантикий яқуни махсули деб қарайдиган корхоналар;

– “олди” ва “орқа” интеграциясини амалга оширишга қодир бўлган мижозлар ҳамда етказиб берувчилар.

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

Янги рақобатчиларни бозорга кириб келишида қандай қийинчиликлар (тўсиқлар) мавжуд бўлиши мумкин?

**1. Фаолият доираси (масштаби) ҳисобига иқтисод қилиш.** Баъзи бир тармоқларда йирик компаниялар ишлаб чиқариш ҳажмини ошириш ҳисобига тан нархни тушириб устунликга эга бўладилар. Натижада янги рақобатчи йирик миқдорда ишлаб чиқарса унинг харажатлари ортада, агар кичик миқдорда ишлаб чиқарса зарар кўради. Мисол сифатида, компьютер ва уяли телефонларни ишлаб чиқариш тармоғини келтириш мумкин.

**2. Махсулотлар дифференциацияси.** Бозорда мустаҳкам мавқега эга бўлган фирмалар, таниқли савдо маркаларига эга ва узоқ вақт давомида истеъмолчилар томонидан эътироф этилган. Янги рақобатчи истеъмолчилар шухратини қозониши ва таниқли савдо маркаларидан (масалан, Coca-Cola) ўтиб кетиши учун анча харажат қилишига тўғри келади.



**3. Капитал қўйилмаларга эҳтиёж.** Фаолиятни бошлаш учун қанча кўп молиявий ресурслар зарур бўлса, янги тармоқга (бозорга) кириш баръери шунча юқори бўлади. Агар инвестициялар илмий тадқиқот ва кадрлар билан ишлашга (НИОКР) ёки рекламга йўналтирилган бўлса унинг таваккалчилиги юқори бўлиб, маблағни қайтариш мумкин бўлмай қолади. Наприклад, янги фармацевтик корхонаги ташкил этиш билан боғлиқ бўлган харажат ва таваккалчилик кичик консалтинг компаниясини ташкил этишнинг манашу кўрсаткичларидан юқори бўлади.

**4. Қайта ориентация харажатлари.** Ушбу харажатлар таъминотчиларни ўзгариши, янги маҳсулотнинг илмий-техник асослари ва лойихаларини ишлаб чиқиш, ходимларни қайта тайёрлаш ва х.к. билан боғлиқ.

**5. Янги сотув каналларини ташкил этиш зарурияти.** Масалан, "«\_ппл»фирмаси яхши йўлга қўйилган сотув каналарининг мавжуд бўлмаганлиги учун Россиянинг компьютерлар бозорига кира олмаган.

**6. Давлат сиёсати.** Давлат томонидан баъзи бир тармоқларга киришга тўсиқлар (лицензия, божхона режими). Давлат томонидан тартибга солинадиган тармоқлар – автомобилсозлик, ёнилғи, энергетика, темир йўл.

#### **Истеъмолчилар таъсири.**

Харидорлар томонидан рақобат қуйидагиларда намоён бўлади:

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

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

Истеъмолчиларнинг кучи қуйидагиларга боғлиқ:

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

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

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

Тармоқда рақобатчи фирмалар кўп ёки рақобатчи фирмалар ихтиёридаги ресурсларининг миқдори ва ҳажми бўйича тахминан бир хил. Агар тармоқда

концентрация юқори ёки унда битта (бир неча) фирма хукмронлик қилса, унда лидер-компания(лар) ўзининг шартини қўйиши ва тартибини ўрнатиши мумкин. Агарда тармоқда рақобатчи фирмалар кўп ва уларнинг кучлари тахминан бир хил бўлса, у холда бирор бир рақобатчи компания томонидан устунликга эришиш учун нархни тушириш эҳтимоли ортади.

Ўзгармас харажатларнинг юқорилиги. Ўзгармас харажатларга – меҳнат хақи, суғурта, коммунал тўловлар, пенсия фонди ва х.к. Одатда ушбу харажатлар ишлаб чиқариш хажмига боғлиқ холда ўзгармайди. Агар ўзгармас харажатлар ишлаб чиқарилган маҳсулотнинг умумий қийматига нисбатан юқори улушни ташкил этса, фирма босимни сезган холда ишлаб чиқариш кувватидан ошира олмайди.

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

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

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

Одатда хатарнинг жиддийлиги тўсиқларнинг баландлиги ва салоҳиятли рақобатчининг кириб келишида бошқа рақобатчиларнинг реакциясига бардош бера олишига боғлиқ. Кириб келишда эҳтимоли катта тўсиқлар: кенг кўламли иқтисодиёт, бундай вазият корxonани катта хажмдаги ишлаб чиқаришни йўлга қўйишга мажбур қилади, ёки сарф–харажатларни кўпайиб кетиш хатарини вужудга келтиради; патентлар таклиф қиладиган ҳуқуқий химоя, корxона белгиси имиджининг кучи, бу ҳолатда истеъмолчиларнинг содиқлиги белгининг қайси даражада машхурлигига боғлиқ бўлади; сармоёга бўлган эҳтиёж, бу ҳолатда нафақат ишлаб чиқаришни йўлга қўйиш учун молияштириш, балки реклама, жўнатиш, сарф харажатларни тежашдаги етакчиик, одатда бундай қобилиятлар бозорда ўзини мустахкамлаб олган корxонага тегишли бўлади.

**Этказиб берувчилар кучи, даражани ва концентрацияни ортиши (ўсиши), ўрнини босувчи маҳсулотлар сафинининг камайиши**

**5 Этказиб берувчилар кучининг таъсири.** Хар қандай фирма ўзига ўхшаш ишлаб чиқарувчилар билан рақобатлашади, иқтисодий

кураш олиб боради. Шунингдек, фирмалар етказиб берувчи контрагентлар, рақобатчилар билан ҳам курашади.

Кучли етказиб берувчилар куйидаларни амалга оширишлари мумкин:

- ўз маҳсулотлар баҳосини ошириш;
- етказиб бераётган маҳсулот ва хизматлар сифатини камайтириш.

Етказиб берувчиларнинг кучлари куйидагилар орқали аниқланилади:

- йирик таъминотчи-компанияларнинг мавжудлиги;
- етказиб берилаётган товарлар ўрнини босувчиларининг мавжуд эмаслиги;
- маҳсулот етказиб берилаётган тармоқ – асосий бўлмаган буюртмачилардан бири;
- иқтисодий ресурслар қаторида етказиб берилаётган товарлар хал қилувчи ахамиятга эга;
- сотиб олувчи фирмага вертикал интеграция йўли билан қўшилиш қобилиятига эга.

Маҳсулотнинг ўрнини босувчи маҳсулотлар – бу маҳсулотлар худди шу турдаги истеъмолчилар гуруҳи учун худди шу функцияни бажарувчи аммо бошқа технология асосида яратилган маҳсулотлардир. Бу маҳсулотлар доимий хавф хатарни вужудга келтиради, 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 белгиланадиган нархларнинг қимматлилигини белгилаб беради. Яъни, маҳсулот ўрнини босувчи маҳсулот истеъмолчиларда қанчалик кўп қизиқиш уйғотса, асл маҳсулот ишлаб чиқарувчиларнинг нархни кўтариш эҳтимоли шунчалик паст бўлади.

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

Маҳсулотларга бўлган талабни самарали қониқтириш бошқа йўллар билан, хусусан ўрнини босувчи товарлар ишлаб чиқариш орқали амалга ошириш орқали рақобатни кучайтириш мумкин. Масалан, сливочний сарёғ ишлаб чиқарувчи билан маргарини ишлаб чиқарувчи ўртасидаги рақобат. Маргарин ишлаб чиқарувчи устунликга эга:

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

Ўрнини босувчи товарлар сафини камайтирадиган тўсиқлар:

- маҳсулот нархини камайтириш билан бир қаторда унинг сифатини ошириш (нарх наво рақобати);
- истеъмолчиларга реклама хужумлар. Шекалад конфетлар ва батончикларни ишлаб чиқарувчи нонга суриб ейдиган суяқ шеколадларни

ишлаб чиқарувчилар томонидан хавф хатарга ўз махсулотларининг агрессив реклама фаолиятини амалга оширадилар;

- янги ва жозибador махсулотларни ишлаб чиқариш. Масалан пишлоқ махсулотини ишлаб чиқарувчилар колбаса махсулотларини ишлаб чиқарувчилар томонидан рақобатни сезиб, пишлоқ махсулотларини янги турларини ишлаб чиқарадилар;

- махсулотларни тарқатишда ва сотишда хизмат кўрсатиш сифатини яхшилаш.

Истеъмолчиларга таклиф этилган альтернатив махсулот (хизмат) баҳо/истеъмол сифати нисбат кўринарли даражада яхшиланганда ўрнини босувчи махсулот жиддий хавфли бўлиши мумкин. Масалан, электрон сигнализациялар тизимини амалга оширилиши кўриқлаш бизнесига (фаолият) салбий таъсир кўрсатди. Бундай сигнализацияларни қўлланилиши нисбатан арзон ва химоя қилиш даражаси деярли бир хил.

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

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

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

–махсулотлар заиф холда дифференциялашган ва истеъмолчилар бошқа сотувчиларни топиш имконияти катта бўлса;

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

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

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

Тижорат музоқараларида етказиб берувчиларга қулай шароитлар таклиф этилишини ҳисобга олиб, бу шароитларни битта гурух уйғунлигида фаолият кўрсатадиган мижозларга хамда “олдига” интеграция хатарини солувчи мижозларга хам таалуклидир.

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

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

Рақобатли устунликларни сақлаб қолиш имкониятлари бир қатор омилларга боғлиқ бўлади:

- рақобатли устунликларнинг манбалари
- рақобатли устунликлар манбаларининг ойдинлиги
- инновациялар

Янги турдаги устунлик эга бўлиш мақсадида мазкур рақобатли устунлигидан воз кечиш. Рақобатли устунликдан воз кечиш стратегияни амалга оширишда муҳимдир, негаки у имитация қилувчилар учун тўсиқлар яратади.

#### 4. Портернинг учта асосий стратегиялари

6 Рақобат устунликларига ёки бизнес стратегияларга эришишнинг кўпгина йўналишлари мавжуд, аммо энг оммавийларидан бири бу сарф харажатларни тежашда етакчилилик қилиш (махсулот таннарни), махсулот дифференциацияси, фокуслаштириш (концентрация), бозорга эрта кириб бориш (биринчилик стратегияси), синергизм (синергизм стратегияси – бу бир ёки бир нечта миқдордаги бизнес ўлчамларини уйғунлаштириш орқали рақобат устунликларга эришишни кўзда тутди).

Биринчи учта йўналишларни М. Портер, уларнинг универсал қўлланилишини ҳисобга олиб, асосий йўналишлар деб атади (2.3-расм).

2.3-расм

#### М. Портернинг рақобат матрицаси

#### РАҚОБАТ УСТУНЛИГИ

		<b>Махсулотни такрорланмаслиги</b>	<b>Харажатдаг и</b>
<b>РАҚОБАТ СОҲАСИ</b>	<b>Бутун тармоқ</b>	<b>Дифференциация</b>	<b>Харжатларни иқтисод қилиш хисобига лидерлик (харажатларни минималлаштириш)</b>
	<b>Бозорни битта сегменти</b>	<b>Сегментга концентрация қилиш</b>	

**Харажатларни минималлаштириш стратегияси.** Компания менежерлари харажатларни камайштиришга катта аҳамият берадилар. Ушбу

стратегия маълум маънода компанияга бешта рақобат кучларининг таъсир этишдан химоя қилади.

Паст харажатлар фирмани харидорлардан химоя қилади, чунки истеъмолчилар рақобатчиларнинг махсулот нархини камайтиришга ҳаракат қилади. Паст харажатлар фирмани таъминотчилар томонидан таклиф этилган ресурсларга бўлган харажатларни ортишига нисбатан эгилувчанликни таъминлаш ҳисобига таъминотчилардан химоя қилади.

Одатда паст харажатларга олиб келадиган омиллар янги рақобатчиларни тармоқга киришида тўсиқларни вужудга келтиради. Бундай тўсиқ харажатлардаги устунлик ёки масштаб доирасидаги иқтисод. Ва ниҳоят ушбу стратегия ўрнини босувчи махсулотлар ишлаб чиқарадиган рақобатчиларга нисбатан яхши ҳолатни таъминлайди.

### **Харажатларни минималлаштириш стратегияси устунликлари:**

- кучли рақобат бўлиб рақобатчилари зарар кўрган шароитда ҳам фирма рентабел бўлади;

- паст харажатлар тармоқ (бозорга) янги рақобатчиларни киришига тўсиқни вужудга келтиради;

- ўрнини босувчи махсулот пайдо бўлганда харажатларни иқтисод қилувчи лидер бошқа рақобатчиларга нисбатан кўпроқ эркин ҳаракат қилиш имкониятига эга;

- паст харажатлар таъминотчилар таъсирини камайтиради.

Харажатлар бўйича лидерлик стратегияси. Харажатлар бўйича лидер рақобатчига нисбатан паст нархни ўрнатиш имкониятига эга ва унинг унинг даромадлилик даражаси ўзгармайди. Агар бошқа компания мазкур тармоқда нархни пасайтиришни хоҳласа, уҳолда харажатлар бўйича лидер компаниянинг маржаси (фойда) рақобатчиларга нисбатан юқори бўлади.

Агар рамоқда рақобат кучайиб, нарх бўйича рақобатлашиш бошланса, у ҳолда харажатлар бўйича лидер компания бундай рақобат курашида ўзини янада ишончлироқ ҳис этади.

Дифференциация стратегияси. Ушбу стратегияни амалга оширадиган фирма харажатлар ҳақида камроқ қайғуриб, кўпроқ унинг махсулоти тармоқ чегарасида уникал (фойдали) бўлишга ҳаракат қилади. Масалан, Caterpillar компанияси рақобатчилар ичида кўзга алоҳида кўриниши учун унинг тракторлар узоқ ҳайёт кечирини таъкидлаб, хизмат кўрсатиш ва эҳтиёт қисмларга эга бўлиш ҳамда диллерлик тармоғидан фойдаланиш жуда ҳам энгиллигини таъминлаган. Ушбу стратегиядан “Мерседес”, “Сони” компаниялари ҳам фойдаланганлар.

Дифференциация харажатларни ортишини талаб этади. Ушбу стратегияни танлаган компания тадқиқот ишларига кўпроқ инвестиция қилиши керак ва махсулотлар дизайни жуда юқори даражада бўлиши таъминлаши зарур. Шунингдек, қиммат хом ашёлардан фойдаланиб, махсулот сифатини юқори даражада бўлишини таъминлаши керак ҳамда харидорларга хизмат кўрсатиш учун катта миқдорда капитал қўйилмалар ажратишга ва бозорнинг бирор бир улушидан воз кечишга таёр туриши керак.

Дифференциация стратегиясининг устунликлари куйидагиларда намоён бўлади:

- истеъмолчилар ушбу корхона маҳсулотларини хуш кўрадилар;
- маҳсулотнинг уникаллиги (фойдалилиги) ва истеъмолчилар диди бозорга киришда юқори тўсиқни вужудга келтиради;
- маҳсулотнинг махсуслиги истеъмолчилар таъсирини камайтиради;
- юқори фойда таъминотчилар билан муносабатни енгиллаштиради.

**Сегментга концентрация қилиш стратегияси.** Ушбу стратегияни амалга оширадиган компаниялар аниқ географик бозорда маълум ассортиментдаги маҳсулотлар билан маълум истеъмолчиларни қониқтиришга ҳаракат қилади. Мазкур стратегияни юқорида кўрилган иккита стратегиядан фарқи шундаки, бунда концентрация стратегиясини танлаган компания фақат тор сегментда рақобатлашишга қарор қилади. Аниқ турдаги истеъмолчиларга хизмат кўрсатишда компания арзон ёки уникал маҳсулотларни (хизматларни) таклиф этади.

Тор бозорда фаолият кўрсатаётган бундай компания харажатларни минималлаштириш бўйича лидерликга (сардор) интилиши ёки ушбу сегментда дифференциация стратегиясини амалга ошириши мумкин.

Айни пайтда рақибларнинг кучли жихатлари рейтинги хужумнинг қайси томондан булиши ва аксинча, рақибларнинг заиф томони қаерда эканлигини кўрсатади. Агар айнан компания рақобатда кучли бўлган жихатларда рақиблар заиф бўлса, ушбу вазиятдан фойдаланиб қолиш чора-тадбирларини кўриш лозим бўлади.

## 2.1-жадвал

### Компаниянинг рақибларга нисбатан рақобат кучини баҳолашнинг намунаси

Кўрсаткичлари	Вазн	Компания	А рақиб	В рақиб	С рақиб
Маҳсулотнинг сифати	0,10	8 (0,80)	5 (0,50)	9 (0,90)	6 (0,60)
Нуфуз / имидж	0,10	8 (0,80)	7 (0,70)	10 (1,00)	6 (0,60)
Хом ашёлар/ қиймат	0,05	5 (0,25)	5 (0,25)	6 (0,30)	4 (0,20)
Технологик санъат	0,05	8 (0,40)	5 (0,25)	5 (0,25)	4 (0,20)
Ишлаб чиқариш кувватлари	0,05	9 (0,45)	7 (0,35)	10 (0,50)	6 (0,30)
Маркетинг / таксимот	0,05	9 (0,45)	7 (0,35)	9 (0,45)	6 (0,30)
Молиявий ресурслар	0,10	5 (0,50)	4 (0,40)	7 (0,70)	4 (0,40)
Тан нарх позицияси	0,25	5 (1,25)	9 (2,25)	6 (1,50)	4 (1,00)
Нарх бўйича рақобатлашиш	0,25	5 (1,25)	9 (2,25)	7 (1,75)	4 (1,00)
Жамий рейтинг		6,15	7,30	7,35	4,60

Компаниянинг рақибларига нисбатан рақобат кучини баҳолашда асосий кўрсаткичлар танлаб олинади, ушбу кўрсаткичларга 1 дан 10 гача бўлган рейтинг баллари (рейтинг шкаласи: энг заиф – 1, энг кучли – 10) берилади ва вазн (солиштирама оғирлик) миқдорлари бириктирилади. Хар бир кўрсаткич бўйича вазнлар мос равишда рейтинг балларига кўпайтирилади ва қўшиб чиқилади. Натижада компания ва рақибларнинг рақобат кучларининг баҳоси (жами рейтинг балли) аниқланилади (2.3-жадвал).

### Баҳс мунозаралар учун саволлар

1. М.Мортернинг рақобат кучлари нима ва у қаерда ишлатилади?
2. Корхона рақобатбардошлигини таҳлил қилиш қандай амлга оширилади?
3. М.Портернинг учта асосий стратегиялари мазмуни нимадан иборат?
4. Тармоқ (бозор)га киришдаги тўсиқларларни айтиб беринг

#### **Фойдаланилган адабиётлар**

1. Каримов И.А. 2014 йил юқори ўсиш суръатлари билан ривожланиш, барча мавжуд имкониятларни сафарбар этиш, ўзини оқлаган ислохотлар стратегиясини изчил давом эттириш йили бўлади.– Т.: Ўзбекистон, 2014. --29 б.
2. Djalalova I.A., Tursunov R.T. Biznes strategiyasi. O'quv o'llanma. – Т.: Iqtisodiyot, 2011. –213 б.
3. Томпсон А.А., Стрикденд Ш.А., Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа.- М.: Вильямс, 2002. – 352 с.



### 3-мавзу. Диверсификация ва интеграция

#### Режа

1. Диверсификация турлари. Олдинга ва орқага интеграция
2. Бирлашувларнинг асосий шакллари. Ютилиш ва қўшилишлар.
3. Хавфнинг пасайиши, диверсификациялашган корхоналар
4. Диверсификациянинг афзалликлари ва камчиликлари

**Калит сўзлар:** диверсификация, конгломерат, ўсиш стратегияси, турли туманлик самараси, интеграция, тўлиқ интеграция, қисман, вертикал, тесқари интеграция, квазиинтеграция, горизонтал интеграция, боғланмаган диверсификация, қўшма корхоналар, стратегик альянслар.

#### Диверсификация турлари. Олдинга ва орқага интеграция

- 7 Ўз туркумланиши бўйича диверсификациянинг боғланган ва боғланмаган (конгломератли) турлари фарқланади. Баъзида уни латерал (лот. *lateralis* —ёнлама) диверсификация деб аташади. Ўз навбатида, боғланган диверсификация вертикал ёки горизонтал бўлиши мумкин. Диверсификация турларини аниқлашнинг асосий мезони – бу *қўшилиши тамойилидир*.

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

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

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

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

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

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

- олдинга (тўғридан тўғри) интеграция;
- орқага (тескари) интеграция.

Вертикал интеграциянинг кучли томонлари:

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

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

Тўғридан тўғри интеграцияда корхона аввал дистрибьюторлар тарафидан бажарилган транспорт, сервис хизматлари, таъминот каналлари ва фирманинг асосий фаолияти билан боғлиқ бошқа функционал хизматларни ўзига қайтариб олади. Ушбу ҳолатда корxonанинг мотивацияси маҳсулот таъминотини назорат қилиш ва ўз истеъмолчиларини яхшироқ билишдан иборат. Жозибали тармоқда кучли рақобат ҳолатига (бозордаги маевеи, улуши муҳим бўлган) корпорация учун ушбу стратегия мантиқий стратегия ҳисобланади. Вертикал интеграция ички, ҳамда ташқи омилларни мобилизация қилиш ҳисобига амалга оширилади.

Ford компанияси заводида ишлаб чиқариш жараёни шундай ташкил этилгандики, дастлаб цехга металл, темир қотишмаси киришини ва якунида цехдан тайёр автомобил чиқишини кузатиш мумкин.

Горизонтал интеграция ёки боғланган горизонтал диверсификация – бу бир фаолият соҳасида ишловчи ва рақобатлашувчи корхоналарнинг ўзаро бирлашмасидир. Горизонтал интеграциянинг асосий мақсади маълум рақобатчиларни ютиш йўли ёки уларни тўлиқ назоратга олиш йўли билан фирма ҳолатини кучайтиришдир. Горизонтал бирлашув ишлаб чиқариш ҳажмида иқтисод қилишга ёки рақобат кураши хавфини пасайтиришга шунингдек, хизмат ёки маҳсулот ассортиментини кенгайтиришга ёрдам бериши мумкин.

Боғланган диверсификация ва интеграциянинг таққосланмаси қуйидаги 3.1-жадвалда келтирилган.

**Интеграция ва боғланмаган диверсификациянинг таққосланмаси**

Интеграция	Диверсификация
<p>Фаолият алмашинуви ёки фаолият майдонида ҳамкорлик, ресурслардан биргаликда фойдаланиш:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ савдо белгиси;</li> <li>✓ самарали маркетинг;</li> <li>✓ хизмат кўрсатиш;</li> <li>✓ янги махсулот ва технологиялар имконияти;</li> <li>✓ қувватнинг ортиқчалиги;</li> <li>✓ ишлаб чиқаришдаги иқтисод</li> </ul> <p>Боғланмаган ва янги соҳаларда хўжалик фаолиятини кенгайтириш орқали:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ хавфни камайтириш;</li> <li>✓ солиқ тўлаш имтиёзларини қўллаш;</li> <li>✓ активлар ликвидлигини орттириш;</li> <li>✓ даромадлар оқимини бошқариш;</li> <li>✓ қўшилишдан қарши химояланиш;</li> <li>✓ “келишилган нархларни” жорий этиш;</li> <li>✓ Бошқарув хохишларини таъминлаш (қониқтириш).</li> </ul>	

Боғланмаган диверсификация ёки оддий диверсификация —бунда корхона бош фаолияти билан тўғридан тўғри билвосита алоқага эга бўлмаган фаолиятни ўз ичига олади. Агар интеграция учун имкониятлар чекланган бўлса ёки умуман мавжуд бўлмаса ёки рақобатчи ҳолати кучли бўлса диверсификация тўғри деб ҳисобланади.

**2. Бирлашувларнинг асосий шакллари. Ютилиш ва қўшилишлар.**

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

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

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

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

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

Диверсификацияни амалга оширишнинг икки йўли мавжуд:

- ички ўсиш – мавжуд корxonанинг диверсификация фаолиятини амалга ошириш;

- ташқи ўсиш – қўшилиш ва ютилишлар (M&A —ergers and acquisitions) орқали диверсификация қилиш.

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

Ютилиш – бу корпорациянинг назорат пакетини сотиб олиш ва ушбу корxonанинг компаниянинг бир бўлимиға айлантиришдир. Ютилишлар одатда турли ҳажмдаги компаниялар орасида рўй беради ва дўстона бўлгани каби душманлик характериға ҳам эгадир.

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

Вертикал комплекс – бу хўжалик бирлашмаси бўлиб, у бош компаниянинг ишлаб чиқариш алоқаларида ва ушбу компания тасарруфиға кирувчи корxonалар (филиаллар) капиталида қатнашишини кўзда тутди. Концерн деб аталадиган вертикал бирлашувнинг реал характери миллий жиҳатлардан келиб чиққан ҳолда аниқланади.

Концернлар ҳар хил турдаги компаниялардан ташкил топган бўлиб, унга кирувчи корxonаларнинг мустақил фаолият юритиш даражаси билан фарқланади. Америка концернлари ўз филиалларини тўла бошқариш имкониятиға эга бўлсалар, Ғарбий Европа ва Япония концернлари расмий тарзда бош компания яъни акцияларнинг назорат пакетига эга бўлган компания томонидан бошқариладиган мустақил корxonалардан ташкил топган бўлади (холдинг тузилмаси).

Хўжалик бирлашмаларини кўриб чиқишда келиб чиқадиган асосий савол, йирик диверсификациялашган корхона (корпорация) ва вертикал комплекс (концерн) ўртасидаги фарқликларни аниқлашдан иборат. Концерннинг

диверсификациялашган корхонадан (корпорациядан) асосий фарқи шундаки, концерндаги бош компания ва филиалларнинг фаолияти давлат ҳуқуқий нормалари асосида тузилади, яъни бирлашма ичидаги алоқалар хўжалик ҳуқуқи нормалари асосида тартибга солинади. Корпорация ичидаги алоқалар эса, марказлаштирилган бўлиши ёки бўлмаслигидан қатъи назар ички маъмурият қоидалари ва раҳбариятнинг қарорлари асосида тартибга солинади.

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

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

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

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

Вертикал интеграциянинг кучли томонларига қуйидагилар мисол бўлади:

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

### **Завфнинг пасайши, диверсификациялашган корхоналар**

**8** Интеграциянинг асосий хавфи бирлашма ичидаги бозор кучлари ҳаракатини бартараф этиш (йўқотиш) имкониятининг мавжуд

бўлиши билан бир қаторда, ички субсидияларни жорий қилиш хохишининг мавжудлиги билан ифодаланади. Одатда, концернларнинг ички айланмасида бозор нахлари эмас балки трансферт (яъни, шартли-ҳисобот) нархлари ишлатилади, бу эса рақобат муҳитининг йўқолиши натижасида харажатларни камайтириш, янги технологияларга эгалик қилиш ва меҳнат самарадорлигини ўсишини тўхтатиши (тўсқинлик қилиши) мумкин.

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

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

**Молиявий холдинг** – бу молиявий компанияларнинг махсус тури бўлиб, акцияларни назорат пакетини кўлга киритиш орқали бирлашув тасарруфига кирувчи корхоналар фаолияти устидан назорат ва бошқариш учун ташкил қилинади.

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

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

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

Чет эл инвестицияларини республикамиз иқтисодиятига жалб этиш тўғрисидаги қонун-қужжатларига биноан ҳозирги кунда:

- корхонанинг низом фондида таъсисчиларнинг ўз улуши бўйича иштирок этиш;
- корхоналарнинг мулки, акцияси ва бошқа турдаги қоғозларни сотиб олиши;
- маҳаллий фуқоролар билан биргаликда ёки мустақил равишда ерларни сотиб олиш кўринишларида кўпроқ жалб этилмоқда.

Хорижий сармояли корхоналарга қуйидаги иккита асосий талаб қўйилади:

1. Чет эллик сармоядорларнинг низом капиталидаги улуши 30 фоиздан кам бўлмаслиги керак.

2. Низом капиталининг қиймати 150 минг АҚШ доллари миқдоридан ортиқ бўлиши лозим.

Иқтисодиётни эркинлаштириш шароитида чет эл инвестициялари (юримдик ёки жисмоний шахс бўлишидан қатий назар) қўшма тадбиркорликнинг барча шаклларининг ташкил этишда иштирок этишга ҳақлидирлар. Шу жумладан, тўлиқлигича (100%) чет эл капитали асосида ташкил этилган қўшма корхоналар республикамиз ҳудудида тўла ҳимоя қилинади. Уларнинг барча тартиб қоидалари республикамиз ҳудудида фаолият олиб бораётган маҳаллий корхоналар тартибига мос келиши ва қулай бўлиши лозим, яъни:

- қўшма корхоналарнинг низом капиталининг қиймати 150 минг АҚШ долларидадан ортиқ бўлса;

- қўшма корхона таъсисчиларининг камида биттаси хорижий юримдик шахс ҳисобланса, хорижий сармоялар улуши 30 фоиздан кам бўлса, хорижий сармояли корхона сифатида рўйхатдан ўтказилади.

Қўшма корхоналар низом фонди таъсисчилар капитали улушлари жамғармаси асосида ташкил этилади. Низом фонди миқтори корхона ишлаб чиқариш қувватидан келиб чиқиб аниқланади. фойдаси эса таъсисчилар қўшган ҳиссага мос равишда тақсимланади. Низом фонди ер участкаси, импорт ва иншоотлар, қар хил коммуникациялар, табиий манбалари каби материал кўринишида бўлиши мумкин. Низом фондининг қиймати – бу асосий ва айланма капитал қийматидан иборат бўлади.

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

Стратегик альянслар бозор ва технологиялар ўзгаришларига тезроқ таъсир кўрсатиш билан бирга, ресурслардан оқилона фойдаланиш имкониятини ҳам беради. АҚШда бундай альянслар виртуал корпорациялар номини олган. Альянслар рақобатчилик хавфини камайтириш учун (Rover инглиз автомобил фирмаси ва Honda япон фирма ўртасидаги альянс), ресурслардан қўшма тарзда фойдаланиш ва салоҳиятли рақобатчилар билан ишончилилик алоқаларини ўрнатиш мақсадида тузилади. Фирма–ҳамкорлар малакали кадрлар ва жаҳон бозорига чиқиш имкониятларини қўшма тарзда

ишлатиш орқали ўз харажатларини камайтиришлари мумкин. Шуниси эътиборлики, хамкорлар бир бирларига ўзларининг энг зўр ресурсларини тақдим этадилар.

#### **Диверсификациянинг афзалликлари ва камчиликлари**

**9** Бозор ва истеъмолчилар учун курашишда йирик корпорациялар қўшилиш ва бирлашув йўлини танлаб, рақобатни сусайтириш ёки қулай вазиятдан фойдаланиш мақсадида вақтинчалик стратегик гурухни ташкил қиладилар.

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

- синергизм потенциали – турли хилдаги бизнесларни ўзаро бирлашувида харажатларни қисқариши, шунингдек, капитал айланмасининг тезлашуви;

- бизнесни ахборотлар билан таъминланиш ҳолатини яхшилаш, маркетинг тадқиқотларини интеграциялашуви (кўп соҳаларда бу интеграцияга етакловчи стимул бўлиб ҳисобланади).

- ишга оид алоқаларнинг доимийлиги, етказиб беришни кафолатланганлиги ва турғунлиги. Бу эса маркетинг ва рекламага йўналтирилган воситаларни тежаш имкониятини беради.

- технологиялар билан алмашиш ҳамда ИТКТИ (илмий тадқиқот, конструкторлик-тажриба ишлар) хамкорликда бажариш ҳисобига технологик ютуқга эришилади;

- таъминот каналлари, маркетинг, хизмат ва сифат даражасини такомиллаштиришни биргаликда бажариш ҳисобига маҳсулотларни солиштириш имкониятлари яратилади. Бу айниқса тўғридан-тўғри интеграцияда кузатилади.

Шунингдек, диверсификация эҳтимолдан йироқ бўлмаган хавфларни ҳисобга олиш билан боғлиқ мантиқий характерга эга бўлиши шарт. Чунки интеграция ҳам хатарли (рискли) бўлиши мумкин. Диверсификация фаолиятини татбиқ этишда бир томондан стратегик салоҳият имкониятларини тўлиқ амалга оширишни, бошқа томондан эса мувозанатлашган иқтисодий ва технологик натижаларга эришишни таъминлаш керак. Бунда учта асосий муаммо (камчилик) мавжуд бўлади:

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

2. Потенциал синергизм мавжуд, аммо уни амалга оширишда жиддий муаммолар юзага келади. Шаклланган бизнес субъектлари орасида бошқарув маданиятида ва ташкилий тузилишида фарқлиқлик бўлиши мумкин. Бу эса қўшилиш эффектини амалга оширишда қийинчиликни (тўсиқ) вужудга келтиради.

3. Монополияга қарши қонунчилик қўшимча қийинчиликлар ва хавфларни туғдиради.

Диверсификациянинг камчиликлари қуйидаги омиллар билан ҳам ифодаланилади:



- янги бозорларга чиқиш харажатининг юқорилиги;
- бизнесда шериклар танлашда ва диверсификацияда корхона фаолиятида юқори эгилувчанлик ва мувозанатлашганлик (сбалансированности) хусусиятларнинг зарурлиги;

- барча интеграцияланган цикллар бўйича инновацион фаолиятни тадбиқ этилиши.

Кўпгина ғарб мутахассислари боғланмаган диверсификацияга оид хавф ва чекловларнинг мавжудлиги сабабли ундан узоқлашишга ҳаракат қиладилар. Бошқарув бўйича таниқли мутахасис Друкер П. (Drucker), фаолият соҳаси ва корxonанинг бошқа ресурслари ёки кадрлар, ҳамкор технологиялар ёрдамида умумий бозорга кириш мумкин деб ҳисоблайди. Унинг таъкидлашича, диверсификация юқорида келтирилган омилларсиз фаолият кўрсатмайди ва фақатгина молиявий бирлашув етарли самарага эга эмас.

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

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

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

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

Диверсификация дастурларининг амалга ошмаслигининг сабаблари куйидагилардан иборат:

- иқтисодий сабаб — диверсификация харажатларни ортишига олиб келади;
- бошқарув — корxonани бошқариш қийинчилигини ортиши;

- истеъмолчи —диверсификации эффеќти истеъмолчилар умидини пучга чиќриши мумкин;

- раќобат – раќобат стратегиясининг мухим талаблари инобатга олинмаслиги.

Диверсификация корхона тузилмавий бўлимларга фойдали бўлиб, унинг раќобат ҳолатини оширганда муваффаќиятли бўлиши мумкин. Бунинг учун қуйидагилар зарур:

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

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

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

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

### **Баҳс мунозаралар учун саволлар**

1. Диверсификациянинг асосий маќсадлари қандай?
2. Диверсификациянинг қандай турлари мавжуд?
3. Вертикал стратегиясининг ютуќ ва камчиликлари нимада?
4. Бирлашувларнинг қандай асосий шакллари мавжуд?
5. Қўшма корхона тузишда қандай асосий масалалар қилиниши керак?

### **Фойдаланилган адабиётлар**

1. Каримов И.А. 2014 йил юқори ўсиш суръатлари билан ривожланиш, барча мавжуд имкониятларни сафарбар этиш, ўзини оқлаган ислохотлар стратегиясини изчил давом эттириш йили бўлади.— Т.: Ўзбекистон, 2014. —29 б.

2. Djalalova I.A., Tursunov R.T. Biznes strategiyasi. O'quv o'llanma. – Т.: Iqtisodiyot, 2011. —213 б.

3. Томпсон А.А., Стрикленд Ш.А., Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа.- М.: Вильямс, 2002. – 352 с.

#### 4-мавзу. Бозор улуши ва ўсиш суръатини таққослаш: Бостон консалтинг гуруҳи модели

1. Бостон консалтинг гуруҳи (БКГ) моделининг келиб чиқиш тарихи ва матрицасининг тузилиши
2. Фирманинг бизнес соҳа характеристикаси
3. БКГ моделида фойдаланилган ўзгарувчилар ва муайян ҳолатлар бўйича таклиф этиладиган стратегиялар.
4. БКГ моделининг кучли ва заиф томонлари

**Калит сўзлар:** «Ўсиш-улуш» модели, нақд пул оқими, сотув хажми, соғин сигирлар, юлдузлар, ит, муаммоли болалар, бозор улуши, ўсиш суръати.

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

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

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

Ундан ташқари, бу ҳолат амалда хоҳлаган бозор сегментида кузатилиши мумкинлиги маълум бўлди. Бу далиллардан келиб чиқиб шундай хулосага келинди:

- ишлаб чиқаришдаги ўзгарувчан харажатлар тадбиркорлик омадининг асосий кўрсаткичларидан ҳисобланади;

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

БКГ мутахассислари томонидан тадқиқотлар натижасини эълон қилиниши Американи деярли “портлатиб” юборди. Бу ҳолат аксарият корхоналарнинг штаб-квартиларида асосий мавзуга айланди. Эмпирик хулосалар тадбиркорлар катлами томонидан ижобий қабул қилиниши, ВКГ компаниясининг ишлаб чиқариш харажатлари ва хажми асосида эмпирик боғланувчанлик асосида аниқ турдаги бизнес турларининг ривожланиш характери ва ҳолати юзасидан стратегик ечимларни қабул қилишга асосланган модель яратиш имкониятини берди.

Ушбу модель тадбиркорлар оммаси орасида тезда шухрат қозонди ва 1970 йилга келиб эса БКГ ёндашуви 100 дан ортиқ корхоналарда қўлланила бошлади. 70-чи йилларнинг охирига келиб, БКГ модели бирор нарсага

эришмокчи бўлган корхоналар учун хаётий заруриятга айланиш холатлари кайд этилди.

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

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

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

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

Корпоратив стратегик режалаштиришнинг тарихий биринчи модели “ўсиш-улуш” модели ёки ВКГ модели номи билан машхурдир. Бу модел стратегик майдондаги маълум бир бизнес турининг муайян холатини акс эттиради ва икки координата ўқлари ёрдамида топилади. Бунда вертикал координата ўқи (У) маълум бир махсулот бозорининг ўсиш суръати акс эттириси, горизонтал ўқ (Х) корхона махсулотининг бозоридаги нисбий улушини акс этиради.

Абсцисса (Х) ўқида корхонанинг муайян бизнес туридаги баъзи рақобатли холатлар ўлчамлари кўйилади, яъни маълум бизнес тармоғидаги корхона сотув хажмининг шу бизнес тармоғида фаолият кўрсатаётган энг йирик рақобатчининг сотув хажмининг нисбатига солиштирилади. Ордината (У) ўқида муаян бизнес турининг ўсиш суръати ифодаланилади (4.2 --асм).

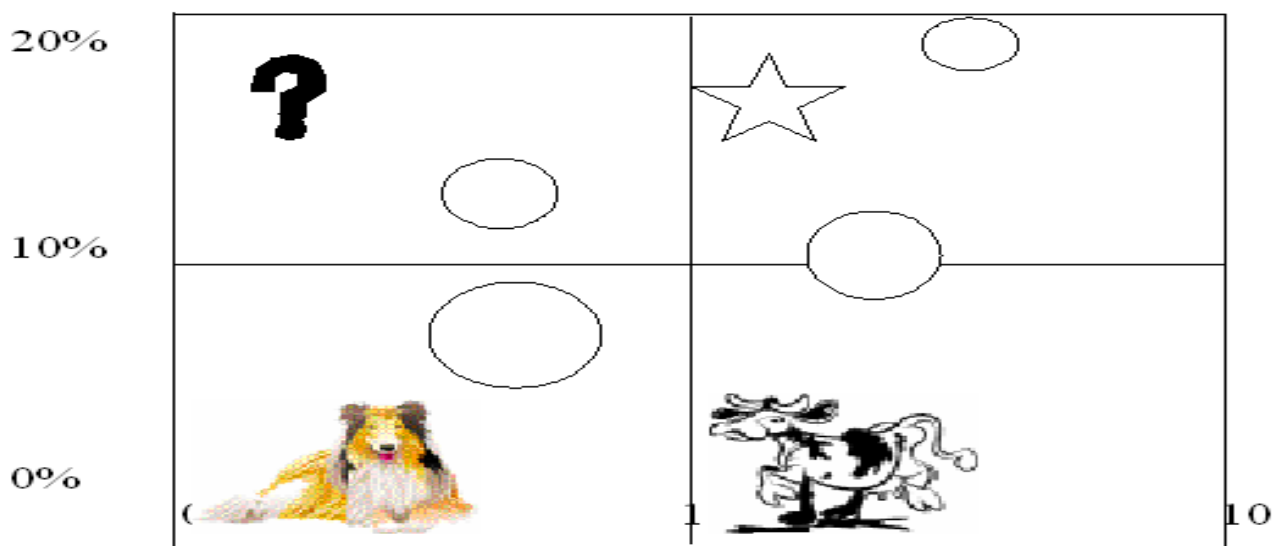
БКГ модели 2x2 матричасида намоён бўлиб, унда бизнес бирликлар доирачалардан иборат бўлади, доиранинг катталиги бизнес бирликнинг хажмига пропорционал бўлади.

БКГ матричаси икки қисмга бўлиниши тасодиф эмасдир. Матрицанинг юқори қисмида ўсиш суръати ўрта меъёрдан юқори бўлган бизнес бирликлар жой эгалласа, пастки қисмида эса ўсиш суръати нисбатан паст бўлган бизнес бирликлар эгаллайди. БКГ моделининг оригинал холатида ишлаб чиқариш

хажмининг бир йилда 10% га кўпайиши сабаби юқори ва пастки суръатлар чегараси билан ифодаланади.

4.1-расм

### БКГ моделининг матрицаси



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

## 2. Фирманинг бизнес соҳа характеристикаси

БКГ модели тўртта квадратдан таркиб топади:

1. Бозорнинг ўсиш суръатлари юқори /Бизнес бирликнинг бозордаги нисбий улуши юқори (**юлдузлар**);

2. Бозорнинг ўсиш суръатлари паст/Бизнес бирликнинг бозордаги нисбий улуши юқори (**соғин сигирлар**);

3. Бозорнинг ўсиш суръатлари юқори /Бизнес бирликнинг бозордаги нисбий улуши паст (**муаммо туғдирувчи болалар**);

4. Бозорнинг ўсиш суръатлари паст/Бизнес бирликнинг бозордаги нисбий улуши паст (**итлар**);

БКГ моделидаги ҳар бир квадрант учун махсус ном берилган.

БКГ модели асосида иккита гипотеза ётади.

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

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

2. Бозор (тармоқ) юқори суръатлар билан ўсиши.

**10** Бозорнинг ўсиш суръати қанчалик юқори бўлса, ишлаб чиқаришни кенгайтириш, инновацион технологияларни қўллаш ва ривожланишга эҳтиёж, имконият мавжуд бўлади. Агар бозорнинг

ўсиш сураъти юқори бўлмаса, масалан бозор тўйинган бўлса, у холда товар катта миқдордаги молиялаштирига мухтож бўлмайди.

**Юлдузлар.** Уларга одатда бозордаги операциялар эвазига юқори даромадларга эришувчи кескин ўсиб келаётган ва бозордаги нисбатан катта улушга эга бўлган янги бизнес соҳалари киради. Бу бизнес бирликларни етакчилар деб аташ ўринлидир. Лекин бунда асосий муаммо, шу бизнес бирликдан олинган даромадлар ва унга йўналтираладиган сармоялар ўртасидаги оптимал балансни шундай аниқлаш керакки келажакда ушбу сармоялар ўзини оқлашини таъминлаши лозим бўлади.

**Соғин сизирлар.** Мазкур бизнес бирликлар ўтмишда бозорнинг нисбатан катта улушига эга бўлишган. Аммо вақт ўтиши билан қаралаётган тармоқнинг (бозор) ўсиши сезиларли даражада секинлашиб қолган. “Соғин сизирлар”-ўтмишда “юлдузлар” хисобланиб, хозирги пайтда бозорда ўзининг рақобатли холатларни сақлаб қолиш учун етарли даромад манбаини билан таъминлаб туради. Нақд пул оқими бу холатларда яхши тарзда баланслаштирилган бўлади, негаки бундай бизнес бирликларга сармоялар минимал (кам) талаб этилади. Бундай бизнес бирлик корхона учун жуда катта даромадлар олиб келади.

**Муаммо тугдирувчи болалар.** Бундай бизнес бирликлар ўсиш сураъти юқори бўлган бозорда (тармоқ) рақобатчиликни олиб борсаларда, лекин бозорда нисбатан кичик улушга эгаллик қиладилар. Бундай холатлар бозорда ўз улушини сақлаб ва яшаб қолиш учун корхонадан ушбу бизнес бирликга сармояларни кўпайтириш талаб қилади. Юқори ўсиш сураътлари катта миқдордаги нақд пул массасини талаб қилади ва корхона шу ўсиш суръатларига тенглашиш ҳаракатида бўлади.

Аммо бундай бизнес бирликлар бозордаги ўз улуши катта бўлмагани сабабли катта қийинчилик билан даромад олишга интиладилар. Бундай бизнес бирликлар кўпинча нақд пул массасининг генераторлари эмас балки тор маънода бозор иштирокчилари бўлиб қоладилар ва шу йўсинда бозордаги улуш хажми кўпаймагунича фаолият кўрсатиб олиб борадилар. Бундай бизнес биликларнинг келажакда жуда хам ноаниқ равишда намоён бўлади: келажакда улар катта даромад келтиради ёки келтирмаслиги хам мумкин. Лекин бир нарса аён, катта хажмдаги сармояларсиз бундай бизнес соҳалар “итлар” холатигача тушиб қоладилар.

**Итлар.** Мазкур бизнес соҳалари секин ривожланаётган бозорда нисбатан кичик улушга эгаллик қиладилар. Нақд пул оқими бу тармоқларда унчалик сезиларли даражада эмас, кўпгина холларда эса салбий кўрсаткичга хам эга. Корхонанинг ўз улушини кўпайтириш учун қаратилган хар қандай қадами дархол шу соҳаларда етакчилик қиლაётган рақобатчилар томонидан кутиб олинади. Фақатгина менежернинг махоратигина корхона учун бизнес бирлик холатини ушлаб тура олади.

ВКГ моделини қўллашдан аввал бозорнинг ўсиш суръатларини ва корхонанинг шу бозордаги нисбий улуши тўғри баҳолаш талаб этилади. Бозорнинг ўсиш суръатларини баҳолашда охириги 2-3 йилдаги кўрсаткичларига

қараб иш олиб бориш тавсия қилинади. Корхонанинг бозордаги нисбий улуши, муайян бизнес соҳадаги сотув хажмининг шу бизнес соҳада етакчилик қилаётган корхонанинг сотув хажмига нисбатининг логарифми билан ифодаланadi. Агарда корхонанинг ўзи шу бозорда етакчилик килса, унда ундан кейинги турган корхонага нисбатан солиштирилади. Агарда топилган коэффицент бирдан кўпроқ бўлса унда бу кўрсаткич корхонанинг етакчилигини тасдиқлаб боради. Акс холда, маълум бир бошқа корхоналар белгиланган бизнес соҳада катта рақобатчилик устунликларига эга эканликлари ошкор бўлиб қолади.

### 3. БКГ моделида фойдаланилган ўзгарувчилар ва муайян ҳолатлар бўйича таклиф этиладиган стратегиялар.

Махсулот (бизнес бирлик) БКГ матрицаси қандай ҳолатида бўлишини аниқлашда қуйидаги кўрсаткичлардан фойдаланилган:

1) Бозорнинг ўсиш сураъти. Ушбу кўрсаткич фоизда ўлчаниб, унинг қиймати инфляция сураътларига нисбатан аниқлаштирилади (корректировка)

2) Махсулотнинг нисбий бозор улуши. Ушбу кўрсаткич бозордаги лидер компанияга нисбатан олинади.

3) Сотилган махсулотнинг миқдори (пул бирлигида). БКГ матрицасида махсулотга мос келган доиранинг юзаси сотилган махсулот миқдорига пропорционал бўлади.

Қуйидаги 4.1-жадвалда БКГ модели матрицасидага бизнес бирликларнинг муайян ҳолатлари учун мумкин бўлган стратегиялар келтирилган.

#### 4.1-жадвал

#### Бизнес бирликларнинг муайян ҳолати учун тавсия этиладиган стратегиялар

ББ стратегик ҳолати	Фойда	Пул оқими	Мумкин бўлган стратегиялар
Муаммо туғдирувчи болалар	Паст, ўсувчи, ностабил	Манфий	Тахлил: Бизнес фаолияти “юлдуз” даражасигача кўтарила оладими?
Юлдузлар	Юқори, стабил, ўсувчи	Тахминан ноль атрофида	Ўсиш учун инвестициялар қилиш
Соғин сигирлар	Юқори, стабил	Мусбат, стабил	Бошқа махсулот ёки бизнес бирликларнинг даромадлилигини таъминлаш мақсадида инвестициялар қилиш
Итлар	Паст, ностабил	Тахминан ноль атрофида	Баъзи бўлимларни сотиш (ликвидация қилиш), “ҳосилни йиғиш”

БКГ матрицасини тахлил қилиш асосида қуйидаги хулосаларни чиқаришга имконият туғилади:

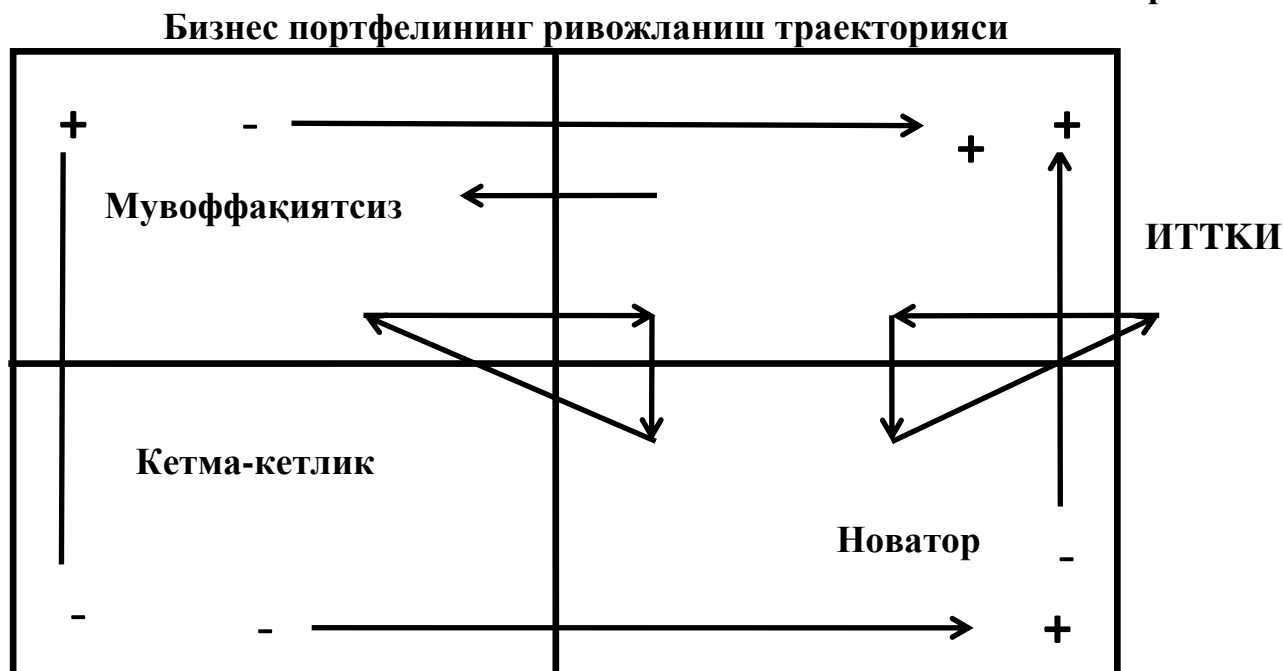
- махсулотлар тури ёки бизнес бирликлари бўйича мумкин бўлган стратегияларни аниқлаш;

- аниқланган бизнес бирликларини молиялаштиришга эҳтиёжини ва рентабеллик салоҳиятини баҳолаш;

- корхона корпоратив портфелининг мувозанатини (баланслашганлигини) баҳолаш;

Одатда бизнес портфел (махсулотлар номенклатураси) идеал баланслашган деб аталади, агар унинг 2-3 бизнес бирлиги (товарлар) “соғин сигир”, 1-2 та бизнес бирлиги “юлдузлар”, бир нечта бизнес бирликлари “муаммо туғдирувчи болалар” ва “итлар” ҳолатида бўлса. “муаммо туғдирувчи болалар” ҳолатида бўлган бизнес бирликлар келгусида “юлдузлар” ҳолатига ўтиш имконияти мавжуд. “Итлар” ҳолатида бўлган, яъни бизнес бирликнинг етуклик давридан ўтган бизнес бирликларни мавжуд бўлиши корxonанинг фаолияти яхши бўлганда ҳам ўсиш суръатининг пасайишига олиб келади. Корпоратив портфелининг динамикаси 4.2-расмда келтирилган траектория бўйича ривожланади.

4.2-расм



1. **“Новатор траекторияси”**. “Соғин сигирлар” ҳолатидан олинган даромадлар ИТТКИ (илмий тадқиқод ва тажриба конструктор ишлар) инвестиция қилиниш ҳисобига, корхона бозорга янги товарни олиб чиқади ва “юлдузлар” ҳолатини эгаллайди.

2. **“Кетма-кетлик траекторияси”**. “Соғин сигирлар” ҳолатидан тушган даромад “муаммо туғдирувчи болалар” ҳолатидаги махсулотларга инвестиция қилинади. Корхона стратегияси бозордаги улушини оширишдан иборат бўлиб, “муаммо туғдирувчи болалар” ҳолатидаги товарлар “юлдузлар” ҳолатига ўтади.

3. **“Мувоффақиятсиз траектория”**. “Юлдузлар” ҳолатидаги товарга етарли бўлмаган даражада инвестиция қилиш натижасида улар лидерлик



(сардорлик) позициясини йўқотиб, “муаммо туғдирувчи болалар” ҳолатига ўтиб қоладилар.

**4. “Ўрта ҳол траектория”.** “Муаммо туғдирувчи болалар” ҳолатидаги бизнес бирликлар бозордаги ўз улушларини кўпайтира олмасликлари сабабли “итлар” ҳолатига тушиб қолади.

БКГ момоделининг асосий аналитик қиймати шундаки, унинг ёрдамида корхона ҳар бир бизнес турининг стратегик ҳолатларини аниқлаб олиш билан бирга нақд пул оқимининг стратегик баланси бўйича тавсияномалар бериш имконияти мавжуд. Стратегик баланс харажатлар нуқтаи назаридан ва келажакда корхона ҳар бир бизнес туридан пул маблағларини олиш имкониятлари нуқтаи назаридан қаралади. Шундай пайтлар бўладики, корхона томонидан ишлаб чиқиладиган маҳсулот ўз ҳаёт циклининг охиригача босқичида бўлади ёки корхона фаолият кўрсатаётган бозор ҳажми тораяди ва корхона тасарруфида ортиқча пул маблағлари пайдо бўлади, бу маблағларни сармоялаштиришга харажат қилишни ҳожати қолмайди. Назарий тарафдан қаралганда, корхона ушбу маблағларни акционерларга қайтариб бериши керак, улар эса кейинчалик ўзлари хоҳлаган корхоналарига инвестиция киритишлари мумкин. Лекин, бошқарув ходимларининг табиати ушбу маблағни корхона миқёсида қайта тақсимлашни тақозо этиб, ўз капиталларини янги бизнес соҳаларига, бозорларга, мамлакатларга йуналтиришни кўзда тутаяди.

#### 4.2-жадвал

##### ВКГ матрицаси бўйича таклиф қилинган стратегиялар

Бизнес бирликни ҳолати	Бозор улуши	Стратегия
“Юлдузлар” “Муаммо туғдирувчи болалар” Ўсиш	Инвестициялаш	
“Оғин сизирлар” Тўхтаган (ўртача)	“аймоқни олиш”	
“Итлар” “Муаммо туғдирувчи болалар” Пасайиш (чекениш)	Инвестициядан воз кечиш	

“Юлдузлар” ҳолати одатда корхоналар учун катта қизиқиш ҳосил қилади ва эътиборни бундай бизнес йўналишларга қаратишга ҳаракат қилишади. Бундай бизнес бирликларга кўп сармоялар жалб этилади ва ўз навбатида доимий нақд пул тушумини талаб қилади. Бу жараён узок давр мобайнида, шу сармояларни қайтариш даврига қадар давом этиши мумкин. Баъзи пайтларда дастлабки сармояларнинг қайтарилиш даври 5-10 йилни ташкил этиб, бу даврда изланишлар, маҳсулот ишлаб чиқариш технологиясининг такомиллашуви ва харидорлик бозорини эгаллаш учун тадқиқотлар олиб борилади. Кўпгина корхоналар “юлдузлар” ҳолатида бўлган бизнес бирликларни сақлаб қола олмайдилар.

Ундан ташқари, зарур миқдордаги молиявий база таъминлаб берилганда ҳам, кўпинча шу тармоқларни малакали иш кучи, жихозлар, ишлаб чиқариш майдони, махсуслашган бошқарув персонали каби бошқа ресурслар билан таъминлаб бориш муаммоси келиб чиқади. Охир оқибатда, корхоналар ўз ресурсларини сарфлаб бўлгач заиф ҳолатга келиб қолиб, улар “бизнес-

портфели” тўлиб бўлган ва “соғиладиган сигирлар” категориясидаги корхоналар томонидан тортиб олинishi мумкин. Бундай ҳолат ҳаётда юқори технологиялар (микроэлектроника, телекоммуникациялар, аэрокосмик, биомолекуляр) тармоқларида ўз аксини топмоқда.

Бизнес бирликлари “соғин сигирлар” ҳолатида бўлган корхона ўз келажагини белгилаб боради. Ҳақиқатан ҳам, бунда бизнес тури маълум миқдордаги даромадни келтириши мумкин, аммо яқин келажақда у бирданигина тамом бўлиб қолиш ҳам этимолидан холи эмас. «Соғин сигирлар» тармоқга аксарият ҳолларда ҳаёт циклининг якуний босқичида турган бизнес турлари келиб қолади.

Шунинг учун ҳам одатда, “соғин сигирлар” бизнес –портфелидан ташкил топган корхоналар кўпинча “юлдузларга” қараб интиладилар. Улар ё ўз маблағларини “юлдузли” йўналишлар тадқиқоти учун сармоялар қилишади ёки бундай (“юлдузли”) ҳолтани эггалаб олиш ҳаракатида бўладилар.

“Соғин сигирлар” томонидан келтириб чиқариладиган пул массасининг муомаласи асосан бизнеснинг “юлдузли” ҳолатларига йўналиши истиқболларида кўринади. Лекин мутахассисларнинг таъкидлашларича, агарда маълум бир сабабга кўра “юлдузли” бизнес ёки “соғин сигирлар” ҳолатидаги бизнес сиз учун эмас, рақобатчи учун катта қийматга эга бўлса, унда бундай бизнес турини сотиш лозим бўлади.

“Соғин сигирлар” томонидан келтириб чиқарадиган пул массасининг муомаласидаги кейинги истиқболи “юлдузли” ҳолатни эгаллаш умидида бўлган “муаммо туғдирувчи болаларга” табақасига берилади. Умид ишончи бўлмаган “қийин тоифадаги болалар” ёки шунга ўхшаш катта сармоялар талаб қиладиган бошқа бизнес бирликларнинг мавжудлиги корхона томонидан таъминлаб берилмаса, унда уларни корхона “бизнес-портфелидан” четлаштириш мақсадга мувофиқ бўлади.

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

#### **4.БКГ моделининг кучли ва заиф томонлари**

БКГ моделининг кучли томони фойдаланиладиган кўрсаткичлар сони кичик ва оптимал бизнес-стратегия сифатида ҳаёт циклининг тўйиниш босқичида турган бизнеснинг бозордаги катта миқдордаги улушини эгаллаш стратегияси туради. Бунга эришиш учун корхона бизнес-портфелини баланслаштириш мақсадида маълум турдаги “юлдузли” ҳолатдаги бизнес фаолиятга, келажақда “соғин» сигирлар” тоифасига кириши кузатилаётган баъзи бир “муаммо туғдирувчи болалар” ҳолатидаги бизнес бирликни

“юлдузли” табакага ўтказиш учун шу инвестицияларни жалб қилиш кўзда тутилади.

БКГ модели томонидан аниқланадиган стратегик майдондаги алохида бизнес соҳалари томонидан эгаллаб турилган ҳолатлар маълум бир йўналишлар танловини тақозо этади. Ушбу йўналишлар қуйидагича:

#### ***Юлдузлар учун***

Бозорда ўз улушини сақлаб қолиш ёки уни кўпайтиришга ҳаракат қилиш.

#### ***Муаммо тугдирувчи болалар учун***

Бизнеснинг бозордаги улушини кўпайтириш ёки эришган ҳолати билан чекланиш, ёки ушбу бизнесни қисқартириш.

#### ***Соғиладиган сизирлар учун***

Бозорда ўз улушини сақлаб қолиш ёки уни кўпайтиришга ҳаракат қилиш.

#### ***Итлар учун***

Бизнеснинг эришган ҳолати билан чекланиш, ёки шу бизнесни қисқартириш, ёки шу бизнесни корхона тасаруфидан олиб ташлаш, ундан воз кечиш.

#### ***БКГ моделининг чекланиб қолиши***

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

Стратегик таҳлил ва режалаштиришнинг биринчи модели сифатида, БКГ модели стратегик таҳлил ва режалаштиришнинг назарий ва амалий мутахассислари томонидан танқидий қарашларни ўз бошидан кечирди. Ҳамма танқидий қарашларни умумлаштирган ҳолда, қуйидаги камчиликларни кўрсатиб ўтиш мумкин:

1. БКГ моделини қуришда бозорни аниқлаш (баҳолаш) биргина кўрсаткич (улуши) билан аниқланилади. Агарда ушбу бозорни мазмун моҳиятидан келиб чиқиб сезиларсиз ўзгаришлар қилинса бозор улушида катта ўзгаришларга, кейинчалик эса таҳлилнинг умуман бошқа натижаларига олиб келиши мумкин.

2. Бизнеснинг бошқа кўрсаткичлари билан солиштирилиганда бозор улушининг ахамияти (қиймати) жуда хам ошириб юборилган. Кўпгина ўзгарувчилар (омиллар) бизнес даромадига таъсир кўрсатсада, БКГ моделида улар инобатга олинмаган (инкор этилган)

3. БКГ моделининг рақобат даражаси кучли бўлмаган ёки ишлаб чиқариш ҳажми катта бўлмаган тармоқларда қўлланганда моделнинг ишламай қолиш ҳолати кузатилган.

4. Юқори ўсиш суръатлари – тармоқ (бозор) жозибадорлигининг битта кўрсаткичи бўлиб, қолаверса энг муҳим жихати эмасдир.

#### **Баҳс мунозаралар учун саволлар**

2. БКГ модели нимани акс этиради?

3. БКГ моделини қўллаш ёрдамида қандай қилиб бизнес портфелни шакллантириш мумкин?

4. БКГ моделида қандай ўзгарувчилардан фойдаланилади?

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

6. БКГ модели қандай гипотезага асосланган?

#### **Фойдаланилган адабиётлар**

1. Каримов И.А. 2014 йил юқори ўсиш суръатлари билан ривожланиш, барча мавжуд имкониятларни сафарбар этиш, ўзини оқлаган ислохотлар стратегиясини изчил давом эттириш йили бўлади.– Т.: Ўзбекистон, 2014. --29 б.

2. Djalalova I.A., Tursunov R.T. Biznes strategiyasi. O'quv o'llanma. – Т.: Iqtisodiyot, 2011. –213 б.

3. Томпсон А.А., Стрикленд Ш.А., Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа.- М.: Вильямс, 2002. – 352 с.

## **5-мавзу. Бозорнинг рақобатбардошлиги ва жозибадорлигини таққослаш: Мак Кинсей (GE/McKinsey) модели**

**Режа**

**1. Мак Кинсей моделининг тузилиши.**

**2. Стратегик ҳолатлар соҳаси**

**3. Мак Кинсей моделини кучли, заиф томонлари ва бозор жозибадорлиги, компания рақобатбардошлигини характерловчи ўзгаришлар**

**4. Мак Кинсей моделида қўлланиладиган бозор жозибадорлиги ва компания рақобатбардошлигини баҳолаш.**

**Калит сўзлар:** кўркамлилиқ, рақобатдошлиқ, ккўп критерияли матрица, голиб, ютказган, ўртача бизнес, фойда яратувчи, инвестиция.

**1. Мак Кинсей моделининг тузилиши.**

1970 йилнинг бошларида General Electric ва McKinsey & Co. консалтинг гуруҳи ҳамкорлигида таклиф қилинган GE\McKinsey деб номланган аналитик модель пайдо бўлди. 1980 йилга келиб у энг машхур кўп омилли бизнеснинг стратегик ҳолатларнинг таҳлил моделига айланди. Бир вақтлар 80-йил ўрталарида Форчун 1000 рўйхатидан тахминан 36% компаниялар ва Форчун 500 рўйхатидан 45% компаниялар бу таҳлил методикасини ва режалаштиришни ўзларида жорий этган ҳолатлари қайд қилинган эди.

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

Дастлаб, ушбу моденинг матрицаси General Electric компаниясида тижорат фаолиятининг ўзига хос бўлган 43-муҳим турларининг қиёсий таҳлилини амалга ошириш учун ишлаб чиқилган. Матрицанинг ишлаб чиқилган тузилмасининг ўзи ҳам, маълум бир методик муваффақият бўлиб кўринарди, чунки унинг ёрдамида бир биридан хусусияти бўйича катта фарқ қиладиган бизнес бирликлар ҳолатларини стратегик таҳлили учун умумий қиёсий базани барпо этилиш муаммоси қисман ҳал қилинди.

Модел қарор қабул қиладиган шахсни кўп миқдордаги маълумотлар субъектив омилларини миқдорий баҳолаш ва уларни таҳлилга киритиш йўли билан таъминлаб берди. Ўз ўзидан равшанки, таклиф қилинган матрицада якуний стратегик қарорни нафақат бизнес бирликларини ҳолатлаш натижалари асосида қабул қилинарди. Балки энди бу модель ёрдамида менежер бизнеснинг маълум бир турларини таққослаш, уларни яхшироқ сарамжонлаш имкониятига эга бўлди.

Уша пайт GE\McKinsey компаниясининг бошқариш мухитида шундай ибора тарқалган эди. “Бизнинг моделимиз – олма ва апельсинларни таққослашнинг ягона йўлидир”. Аммо номикдорий омилларга аниқ бир вазн коэффициентлари берилмаган холларда ҳам, матрица қўлланишининг якуний натижаси бизнес турларини квази-микдорий холатлаш билан якун топарди.

GE\McKinsey моделининг диққат марказида келгусидаги (келажак) фойда ёки келажакда капитал қўйилмалардан келадиган тушум туради. Бошқа сўзлар билан айтганда асосий ҳаракат аниқ бир бизнес турига йўналтирилган капитал қўйилмалар (инвестициялар) қисқа муддат ичида қандай таъсир ўтказиши мумкинлигини таҳлил қилишдан иборат.

Шундай қилиб, корпорациянинг кўриб чиқилаётган бизнес турлари номзодлар сифатида кўшимча инвестицияларни микдорий ҳамда сифат кўрсаткичлари бўйича ранжирланади. Маълум бир бизнеснинг алоҳида тури келажакда яхши инвестицияни “ютиши” учун, фақатгина сотувлар хажми, фойда, капитал қўйилмаларнинг ўзи кўзда тутилмайди, балки бошқа хилма хил омиллар, масалан бозор улушининг ўзгарувчанлиги, технологиялар, ходимларнинг содиқлиги, рақобатнинг даражаси, жамият эҳтиежи (талаби) ҳисобга олинади.

GE\Mc Kinsey модели матрица шаклида бўлиб, 9 катакдан иборат, у корпорациянинг хўжалик фаолияти йўналишларини стратегик таҳлил холатларини таққослаш ва тасвирлаш учун ташкил қилинган. Бу моделнинг асосий хусусияти шундаки, унда илк бор бизнес турларини таққослаш учун фақатгина “жисмоний” (“ижтимоий”) омиллар эмас балки бизнеснинг субъектив характеристикалари, яъни бозор улушининг ўзгарувчанлиги, технологиялар, кадрлар билан таъминланиш холати, ва хоказолар кўриб чиқилган.

GE\Mc Kinsey матрицаси 3x3 хажмига эга. У ва Х ўқлари бўйича интеграл баҳолар жойлаштирилиб, шунга яраша бозорнинг кўркамлиги ва корпорациянинг мувофиқ бозорга нисбатан устунлиги қўйилади (6.1-расм).

BCG матрицасидан фарқли ўлароқ, GE\Mc Kinsey моделида ҳар бир координата ўқи кўп омилли ва кўп жихатли ўқ ўлчами сифатида қаралади. Бу эса моделни BCG матрицасига таққосланганда аналитик режада бойроқ ва шу билан бирга бизнес турларини холатлаш нуқтаи назаридан аниқроқ аҳамият касб этади.

GE\McKinsey модель матрицасининг хажми 3x3 гача кенгайтирилган. Бу фақатгина таққосланаётган бизнес турларини батафсилроқ туркумлаш (классификациялаш) имконини берибгина қолмай, балки стратегик танловнинг кенгайтирилган имкониятларини кўриб чиқишни ҳам кўзда тутади.

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

## GE\McKinsey матрицасининг тузилиши

Б о з о р ж о з и б а д о р л г и	0			
	Юқори			Ғолиб 1
	Ўртача	Ютқазган 1	Ўрта бизнес	Ғолиб 3
	Паст	Ютқазган 3	Ютқазган 2	Даромад келтирувчи
		Паст	Ўртача	Юқори
		СББ рақобатбардошлиги		

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

Матрицада стратегик ҳолатлар 3 турга (позиция) бўлинади:

- ғолиблар;
- ютқазганлар;
- ўртача —бизнесдан мўътадил даромад олинadиган, ўртача бизнес ва бизнеснинг шубхали ҳолатлар.

## 2. стратегик ҳолатлар соҳаси

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

Шартли тарзда **Ғолиб 1** деб номланган ҳолат учун бозорнинг энг юқори жозибадорлик даражаси тегишли бўлади ва унда компаниянинг нисбатан кучли устунлигининг мавжудлиги кўринади. Бунда компаниянинг мутлоқ етакчилик қилиши ёки бу бозордаги етакчилардан бири бўлиши эҳтимоли каттадир. Унга

фақатгина алоҳида бир рақобатчиларнинг ҳолатидаги кучайиши хавф-хатар туғдириши мумкин. Шунинг учун бу ҳолатда компаниянинг стратегияси асосан кўшимча инвестицияларни жалб қилишга қаратилган бўлиши керак.

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

**Ғолиб 3** ҳолати шундай бизнес бирликларни (компанияларни) ўз ичига оладики, унда бозор жозибадорлиги ўрта даражада ва компаниянинг рақобат устунлиги юқори. Бундай ҳолатдаги компания учун аввало бозорнинг жозибадорлик сегментларини аниқлаш ва айна уларга инвестицияларни сарфлаш, ўзининг рақобатчиларига бардош бериш қобилиятини ривожлантириш, ишлаб чиқариш ҳажмини оширмоқ ва шу орқали корхонанинг даромадини ошириш керак.

Матрицанинг пастки чап бурчагига тушадиган бизнеснинг турлари муваффақиятсиз (**Ютқазган**) деб номланади. Бундай ҳолатда бўлган бизнес турлари энг паст кўрсаткичларидан бирини ҳеч бўлмаганда бирини эгаллаб, юқори кўрсаткичлардан биронтасига ҳам эга эмас. Ушбу ҳолатдаги бизнес турларига кўшимча инвестициялар киритиш чегараланиши ёки умуман тўхтатилиши керак, чунки бундай инвестициялар келажакда фойда келтирмаслиги мумкин.

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

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

**Ютқазган 3** ҳолатида бўлган бизнес турида, бозорнинг жозибадорлиги ва компаниянинг нисбий устунлиги паст даражадалиги билан характерланади. Бундай вазиятда фақатгина фойда олишга интилиш керак, уни эса олиш мумкин, инвестициялардан умуман ҳолис бўлмоқлик тавсия этилади, ёки бундай бизнес туридан умуман чиқиб кетиш керак.



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

Агар бизнес **шубхали (савол)** холатга тегишли бўлса, бунда бозорнинг жозибадоролиги юқори корхонанинг рақобат устунлиги паст даражада. Бундай холатда бўлган бизнес бирликлар қуйидаги стратегик ечимлар тавсия этилади:

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

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

3. Агарда юқоридаги 1 ёки 2чи тавсияларни (ечимларни) амалга ошириш имконияти бўлмаса, бундай бизнес турини ташлаб кетиш афзалдир.

**Ўртача бизнес** холатида бўлган бизнес бирликлар учун бозорнинг жозибадорлиги ва компаниянинг нисбий устунлиги ўртача даражада. Бундай холатда маблағларни фақатгина жуда даромадли ва энг хавфсиз тадбирга жалб қилиш тавсия этилади (эҳтиёткорлик страт.).

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

**Зак Кинсей моделини кучли, заиф томонлари ва бозор жозибадорлиги, компания рақобатбардошлигини характерловчи ўзгарувчилар**

6 GE\Mc Kinsey моделида асосий эътибор инвестицияларни мувозанатлашга қаратилади. Бизнеснинг хар бир туридаги холатини аниқлашда GE\Mc Kinsey матрицасининг стратегик холатлари майдонда компаниянинг яқин келажакдаги иқтисодий самарадорлигига уларнинг хар бирини хиссаси аниқланади.

Мазкур модель қандай қилиб корпорациянинг бизнес портфелининг тузилмаси ўзгартириш мумкин саволига тушунарли (мантиқли) жавоб олиш имконини бермайди. Бу саволни жавобини қидириб топиш ушбу модель аналитик имкониятлар чегарасининг ташқарисига тўғри келади. Кўпчилик холларда модель аниқ бир стратегик йўлланмаларнинг умумий стратегияси шаклида таклиф қилиниши мумкин.

Mc Kinsey моделига хос бўлган умумий камчиликлар қуйидагилардан иборат:

1. Бозор муносабатларини хисобга олган холда бозорнинг чегарасини ва масштабини аниқлашдаги қийнчилик.

2. Кўрсаткичларни баҳолашда мезонларнинг хаддан ташқари кўплиги.

3. Кўрсаткичларни баҳолашда омиллар сонининг ортиши ушбу кўрсаткичларни баҳолашда муаммоларни келтириб чиқаради.

4. Стратегик бизнес бирликлар холат бахосининг субъективлиги.

5. Тавсияларнинг умумий характерга эгаллиги ва мумкин бўлган стратегия вариантлар тўпламидан танловнинг қийинлиги.

GE\Mc Kinsey модели томонидан тарғибот қилинган умумий стратегик тамойил қуйидагилардан иборат:

- корхона бозорда маълум бир устунликларга эга бўлса у холда жозибадор тармоқлардаги бизнес бирликларни қўллаб-қувватлаш ва ривожлантириш учун ресурслар сонини кўпайтириш;

- корхонанинг бозордаги устунликлари етарли даражада бўлмай ёки у фаолият кўрсатаётган бозор заиф бўлса у холда бундай бизнес бирликларига йўналтириладиган ресурсларни қисқартириш;

- юқорида қайд этилган холатларнинг ўртасида бўлган бизнес бирликлар учун селектив стратегия тавсия этилади.

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

Компаниянинг фаолият кўрсатаётган тармоқда рақобатбардошлик холатини аниқлаш ва келгусида уни кучли рақобатчилар сафига кириши учун компаниянинг бизнес портфелини таҳлил қилиш керак бўлади. Таҳлил жараёнида компаниянинг кучли ва кучсиз томонлари аниқланиб уларни рақобатчилар билан солиштирилади. Компаниянинг ҳар бир бизнес бирлигини (маҳсулот ва хизматлар ассортимент) бир неча кўрсаткичлар бўйича баҳолаш талаб этилади. Ушбу кўрсаткичлар қанча кўп бўлса бизнес бирликлар шунчалик аниқ баҳоланади. Қуйидаги 5.1-жадвалда Мак Кинсей моделида фойдаланиладиган ўзгарувчиларни аниқловчи омиллар келтирилган.

**Бозордаги нисбий улуш.** Одатда компания бизнес бирлигининг бозордаги нисбий улуши қанча кўп бўлса, унинг рақобатбардошлиги шунчалик юқори бўлади. Компания бизнес бирлигининг нисбий улуши унинг бозордаги улушини энг йирик рақибнинг улушига нисбати орқали аниқланилади. Масалан компаниянинг А турдаги маҳсулотлар бўйича бозор улуши 15%, унинг асосий рақибининг улуши 30% бўлса, у холда ушбу турдаги маҳсулотлар бўйича компаниянинг нисбий улуш 0,5 бўлади. Агар корхонанинг В маҳсулотлар бўйича бозор улуши 40%, асосий рақибининг улуши 30% бўлса, у холда В турдаги маҳсулотлар бўйича компаниянинг нисбий улуши 1,33 бўлади.

**Компаниянинг кучли томонларини ва бозор жозибадорлигини аниқловчи кўрсаткичлар**

<b>Компаниянинг кучли томонларини тавсифи (X ўқи)</b>	<b>Бозор кўркамлилиги тавсифи (У ўқи)</b>
Бозорнинг нисбий улуши. Дистрибьюторлик тармоғининг қамраб олинганлиги Дистрибьюторлик тармоғининг унумдорлиги Ходимларнинг малакаси. Компания махсулотига истеъмолчиларнинг содиқлиги Технологик устунлик Махсулот сифати Патентлар, ноу-хаулар Бозорларни ва харидорларни билиш Бошқарув сифати	Бозорнинг ўсиш суръати Махсулот дифференциацияси Рақобатнинг хусусиятлари Тармоқдаги фойда меъёри Истеъмолчининг қиймати Технология ва капиталга эҳтиёж Истеъмолчининг савдо белгига содиқлиги Ижтимоий, сиёсий, қонуний ва экологик омиллар Мавсумийлик Циклилик

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

Корхона **махсулотлар хусусияти** бўйича рақобатбардош бўлиши мумкин. Ушбу ҳолатда корхона истеъмолчилар талабини юқорироқ қондиради ва харидорларга сифатли хизмат кўрсатади.

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

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

**Технологик ва инновацион имконият.** Фаолият кўрсатаётган соҳада технологик ютуқлар ва инновацион ишланмаларда юқори натижаларга эришган компаниялар одатда шу соҳада лидер ҳисобланади.

**Номнинг машҳурлиги ва бренд.** Компания номининг машҳурлиги, хурматга сазоворлиги ва бренди – хар қандай соҳада қимматли рақобат ресурси ҳисобланади.

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

#### 4. Мак Кинсей моделида қўлланиладиган бозор жозибаторлиги ва компания рақобатбардошлигини баҳолаш.

Корхона бизнес портфелининг рақобатбардошлигини баҳолашда кўрсаткичларнинг (мезонлар) ҳар бирига уларнинг муҳимлигини кўрсатадиган оғирлик мос келади. Ушбу оғирликларнинг йиғиндиси 1га тенг бўлади. Ҳар бир кўрсаткичнинг муҳимлигига қараб 1 дан 5 гача ёки 10 гача рейтинг баллари қўйилади. Рейтинг балли қанча катта бўлса, ушбу кўрсаткич рақобатбардошлиги шунча юқори бўлади. Рақобатбардошликнинг тортилган рейтинги ҳар бир кўрсаткичнинг оғирлигини рейтинг баллига кўпайтириш орқали аниқланилади. Масалан, товарнинг хусусиятлари бўйича рақобат кўрсаткичи 8 балл унинг оғирлиги 0,20 га кўпайтирилади, натижада тортилган рейтинг 1,60 балл. Ҳар бир рақобат кўрсаткичнинг тортилган рейтингини қўшиб рақобатбардошликнинг жами рейтинги топилади (5.2-жадвал)

#### 5.2-жадвал

##### Компания рақобатбардошлигини баҳолаш жадвали

№	Рақобатбардошлик кўрсаткичлари	Оғирл.	Рейтинг балл	Тортил. рейтинг
1	Бозордаги нисбий улуши	0,15	5	0,75
2	Ишлаб чиқариш харажатлари	0,20	8	1,60
3	Товар хусусиятлари бўйича рақобатбардошлик	0,05	7	0,35
4	Таъминотчи ва харидорларга таъсир этиш имконияти	0,10	6	0,60
5	Фирмалараро стратегик мослик	0,15	7	1,05
6	Технологик ва инновацион имкониятлар	0,05	4	0,20
7	Компания ресурсларини тармоқ ривожининг асосий омилларига мослиги	0,10	7	0,70
8	Компания имиджи, номи ва брэнди	0,10	4	0,40
9	Нисбий даромадлилик	0,10	5	0,50
	<b>Рақобатбардошликнинг жами рейтинги</b>			<b>6,15</b>

Бозор (тармоқ) жозибаторлиги унинг ўлчами, ўсиш тезлигини, технологик талаблар, рақобат кескинлиги, тармоққа кириш ва чиқиш тўсиқлари, мавсумий ва циклик каби омиллар (кўрсаткичлар) орқали аниқланилади. Бозор жозибаторлигини аниқлайдиган кўрсаткичлар оғирликлари баҳоланади ва уларнинг муҳимлилик даражасига қараб рейтинг бали аниқланилади. Жами оғирлиги 1га тенг ва рейтинг бали 10 дан ортмаслиги керак.

Бозор жозибаторлик кўрсаткичининг тортилган (ўлчанган) рейтинги ушбу кўрсаткич оғирлигини унинг рейтинг баллига кўпайтириш орқали топилади (5.3-жадвал).

5.3-жадвал

Тармоқ (бозор) жозибаторлигини баҳолаш жадвали

№	Тармоқнинг жозибаторлик кўрсаткичлари	Оғирл. (салмоқ)	Рейтинг балл	Тортил. рейтинг
1	Бозор ўлчами ва уни ўсиш прогнози	0,15	5	0,75
2	Мавсумийлик ва циклилик	0,10	8	0,80
3	Технологик барқарорлик	0,10	1	0,1
4	Имконият ва хавф-хатар	0,15	1	0,15
5	Рақобатнинг кескинлиги	0,25	4	1,0
6	Капиталга эҳтиёж	0,15	2	0,3
7	Тармоқнинг фойдалилиги	0,10	3	0,3
8	Ижтимоий, сиёсий, қонунчилик ва экологик омиллар	0,10	7	0,7
	<b>Бозор жозибаторлигининг жами рейтинги</b>			<b>4,1</b>

**Мисол.** Корхона 10 турдаги маҳсулотлар ишлаб чиқаради. Бизнес стратегияси нуқтаи назаридан қараганда ушбу корxonанинг стратегик бизнес бирликлари (СББ) ўнтадан иборат. Экспертлар томонидан бозорнинг жозибаторлик ва корхона СББлар рақобатбардошлик кўрсаткичлари баҳоланган ва у қуйида 5.4-жадвалда келтирилган. Фирманинг бизнес портфелини McKinsey усули билан тахлил қилинг ва ушбу тахлил асосида СББ бўйича тавсиялар беринг.

5.4-жадвал

Бозорнинг рақобатбардошлигининг эксперт баҳоси											
Жозибаторлик кўрсаткичлари	Оғирл.	СББ турларининг рейтинг балли									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Бозор ҳажми ва ўсиш сураъти	0.2	4	1	7	8	10	4	9	5	3	6
Бозор сифати	0.1	2	1	7	6	10	3	7	4	2	5
Рақобат кескинлиги	0.4	3	1	6	5	8	3	7	6	2	3
Ташқи муҳит таъсири	0.3	5	3	8	7	9	6	8	6	4	7
СББ ҳолатлар рақобатбардошликнинг эксперт баҳоси											
Рақобатбардош кўрсаткичлари	Оғирл.	СББ турларининг рейтинг балли									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Бозордаги нисбий улуш	0.2	6	5	5	7	5	6	3	5	5	4
Ишлаб чиқар.харажати	0.25	4	4	5	8	6	7	8	6	4	5
Илмий тадқиқод ишлар нисбий улуши	0.35	5	4	3	4	4	5	4	4	6	3
Ходимлар салоҳияти	0.2	7	6	9	8	8	7	8	8	6	9

Юқоридаги жадвал маълумотларига кўра фирманинг ҳар бир СББ учун бозор жозибаторлиги ва рақобатбардошлигини жами рейтингларини

ҳисоблаймиз. Барча бажарилган ҳисоб китоблар асосида натижавий кўрсаткичлар қуйидаги 5.5-жадвалда акс эттирилган.

### 5.5-жадвал

#### Тармоқ(бозор) жозибаторлик ва фирма СББ рақобатбардошлик кўрсаткичларининг рейтинг баллари

Тармоқ (бозор) жозибаторлиги									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.7	1.6	6.9	6.3	8.9	4.1	7.7	5.6	2.8	5
СББ рақобатбардошлиги									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.35	4.6	5.1	6.4	5.5	6.1	5.6	5.5	5.3	4.9

5.5-жадвал маълумотлари асосида стратегик бизнес бирликларнинг GE\McKinsey матричасини тузамиз. Унга кўра фирманинг 2, 9 рақамли стратегик бизнес бирликлари (СББ) “Ютказган 2”, 1, 3, 4, 6, 8 ва 10 рақамли СББ “Ўрта бизнес”, 7 ва 5 рақамли СББ “Ғолиблар” ҳолатига тегишли (6.2-расм).

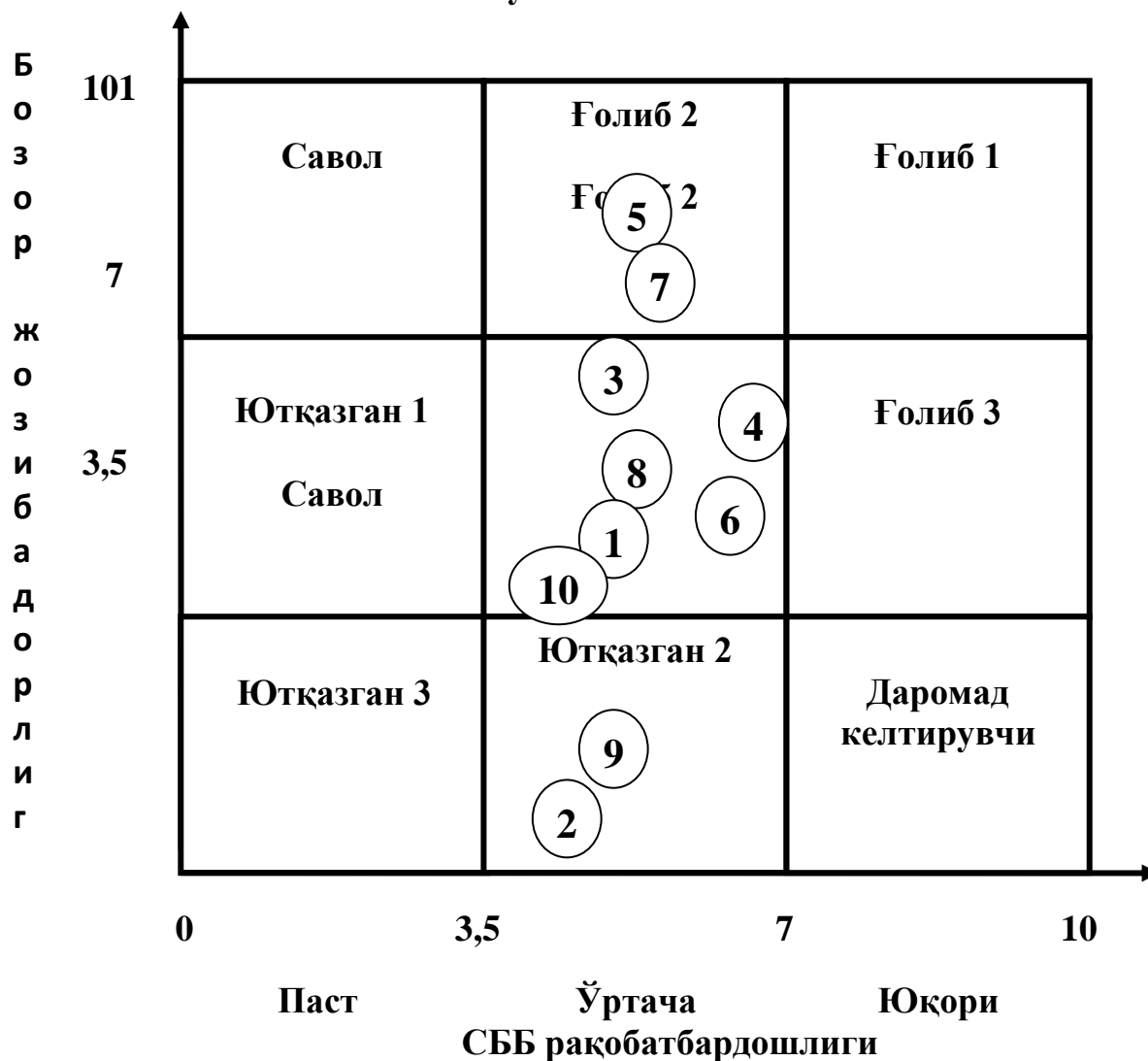
1, 3, 4, 6, 8 ва 10 рақамли СББлар бозор жозибаторлиги ва уларнинг рақобатбардошликлари ўртача даражада. Шунинг учун ушбу стратегик бизнес бирликлар инвесторлар учун қизиқиш уюғотади ва жозибатордир. Мазкур СББларга капитал қўйилмалар киритиш натижасида уларни “Ғолиблар” ҳолатига ўтказиш мумкин.

5 ва 7 рақамли СББлар бозор жозибаторлиги юқори ва рақобатбардошлиги ўртача даражада. Ушбу стратегик бизнес бирликларга инвестициялар киритиш натижасида уларнинг ҳолатлари янада мустаҳкамланади.

Фирма СББларига инвестициялар киритишда приоритет тартибда тартибланиш мақсадга мувофиқдир. Биринчи навбатда 7 рақамли СББга инвестиция киритиш керак. Ушбу СББ бошқаларга нисбатан умидли ҳисобланади. Иккинчи навбатда 3, 4 ва 6 рақамли СББларга инвестициялар киритиш маъқул деб биламиз. Сўнгра 5 ва 1 рақамли СББларга инвестициялар киритилиши керак. Фирманинг қолган СББлари инвестициялаш нуқтаи назаридан жозибатор эмас ва улар ўзини оқламайди. Бироқ капитал маблағ мавжуд бўлса 10 рақамли СББга инвестиция киритса бўлади. 2 ва 9 рақамли СББлар абсолют жозибатор эмас ва уларнинг келажак истиқболлари йўқ.

Таҳлил натижасига кўра фирманинг СББ портфели баланслашмаган. Фирманинг портфели асосан “Ғолиблар” ва “Ўрта бизнес” ҳолатидаги СББлардан ташкил топган бўлиб уларни ривожантириш учун инвестициялар қилиш керак бўлади. Фирманинг ҳеч бир СББ нақд пул воситаларини олиб келадиган “Даромад келтирувчи” ҳолатида эмас. Фирманинг портфелини баланслашган ҳолатга олиб келиш учун унинг СББларини “Ғолиблар” ҳолатидан “Даромад келтирувчи” ҳолатигача ўстириш зарурдир.

Фирма стратегик бизнес бирликлар GE\McKinsey матричасининг  
тузилиши



**Баҳс мунозаралар учун саволлар**

1. GE/McKinsey моделини нима ва қаерда ишлатилади.
2. GE/McKinsey моделини амалиётда қўллаш учун қандай маълумотларга эга бўлиш керак?
3. GE/McKinsey моделининг ўзгарувчилари қандай баҳоланилади?
4. GE/McKinsey моделининг кучли ва кучсиз томонлари мавжудми?

**Фойдаланилган адабиётлар**

1. Каримов И.А. 2014 йил юқори ўсиш суръатлари билан ривожланиш, барча мавжуд имкониятларни сафарбар этиш, ўзини оқлаган ислохотлар стратегиясини изчил давом эттириш йили бўлади.– Т.: Ўзбекистон, 2014. —29 б.
2. Djalalova I.A., Tursunov R.T. Biznes strategiyasi. O'quv o'llanma. – Т.: Iqtisodiyot, 2011. —213 б.
3. Томпсон А.А., Стрикленд Ш.А., Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа.- М.: Вильямс, 2002. – 352 с.

## БИЗНЕС СТРАТЕГИЯСИ

Маърузачи доц. Турсунов Р.Т.

Тошкент 2015

1

### Мавзу 1. “Бизнес стратегияси” ва унинг асосий тушунчалари

Режа

1. Стратегия, миссия. SMART ва ташкилот салоҳияти каби тушунчаларнинг мазмуни
2. Стратегик бошқарув моделлари
3. Стратегия турларининг қиёсий характеристикаси

2

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

Стратегия (strategy) - бу ташкилотнинг узок муддатли режасидир. Стратегия - бу якуний натижага эришиш воситаси.

Стратегия ташкилотнинг барча қисмларини ягона бир бутунликка бирлаштиради.

Стратегия ташкилотнинг барча асосий жихатларини қамраб олади.

Стратегия - бу ташкилотнинг кучли ва заиф томонларининг таҳлили, шунингдек ривожланиш имкониятлари ва тўсиқларни аниқлаш натижасидир.

3



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.

4

Минцберг стратегия тушунчасини қуйидагича изохлайди:

- Стратегия - **режа** (plan) фаолияти;
- стратегия – **чалғитиш маневри** (тўсиқ) (ploy). яъни ўз рақобатчиларини чалғитишга йўналтирилган фаолият.
- Стратегия – **андоза** (pattern) ўрнатилган бўладиган фаолият.
- Стратегия - атроф муҳитдаги **ҳолат** (position), яъни атроф билан алоқа.
- Стратегия - **истиқбол** (perspective) яъни интилиш лозим бўлган ҳолатни кўра олиш.

5

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

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

6

Курилиш компаниясининг миссияси ва стратегияси нимадан иборат?

Курилиш компаниясининг миссияси иношоат-биноларни курилиш, уларни таъмирлашни замонавий курилиш материаллар ва технологиялар асосида олиб боришдан иборат.

Курилиш компаниясининг стратегияси буюртмачиларга ўз вақтида оптимал нархларда сифатли хизмат кўрсатишдан иборат.

*Миссия* – ташкилот фаолияти асосий йўналишини аниқ ва лўнда қилиб тарифланишидир.

7

### Корхона миссияси



8

### Корхона миссия и мақсадлари ўртасидаги фарқлар

Кўрсаткичлар	Миссия	Мақсадлар
Вақт мезони	Келачакга йўналтирилган, чегараланмаган	Ҳар доим маълум натижага етишиш вақти мавжуд
Йўналтирилганлик, ориентация	Жамиятга, истеъмолчиларга, ташқи муҳитга	Ички муҳитга
Байён этишнинг хусусияти	Умумий терминлар, образ фирми, хулқ атвор нормалари	Натижаларни аниқ кўрсатилиши
Ўлчамлилик	Сифат	Миқдорий

1

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

Корхонанинг мақсади унинг миссиясига мос келиши ҳамда у аниқ, ўлчамлилик ва эришувчанлилик каби хусусиятларга эга бўлиши керак. Мақсаднинг бундай жихатлари SMART-характеристикасида акс эттирилади. SMART- куйидаги сўзларни бош харфларидан иборат:

**Specific** - шу қадар аниқ ва равшан бўлиши лозимки, уларни нотўғри ёки турлича тушунишга ўрин қолмаслиги лозим.

10

**Measurable** - барча нарсаларнинг миқдорини изҳор эта олиши, мақсадга эришилганда, натижа ўлчамга эга бўлиши назарда тутилади.

**Achievable** - ҳам раҳбар, ҳам унга тобе кишилар мақсадга эришиш мумкинлигига ишончларининг мавжудлиги.

**Related** - стратегия, ташкилот мақсадининг ижрочилар манфаати ўртасидаги ўзаро алоқалари.

**Time-bound** – мақсадга эришиш муддатлари бўйича вақт шкаласи.

11

## 2. Стратегик бошқарув моделлари

Стратегик бошқарув моделлари уч босқичдан иборат бўлади:

- стратегик режалаштириш босқичи (стратегиялар ишлаб чиқиш, стратегик таҳлил ва танлов);
- стратегик ташкиллаштириш босқичи ёки танланган стратегияга мос равишда ташкилий тизимни амалга ошириши (стратегияни тадбиқ этиш)
- стратегик назорат ва тартибга солиш босқичи (стратегияни баҳолаш ва тартиблаш)

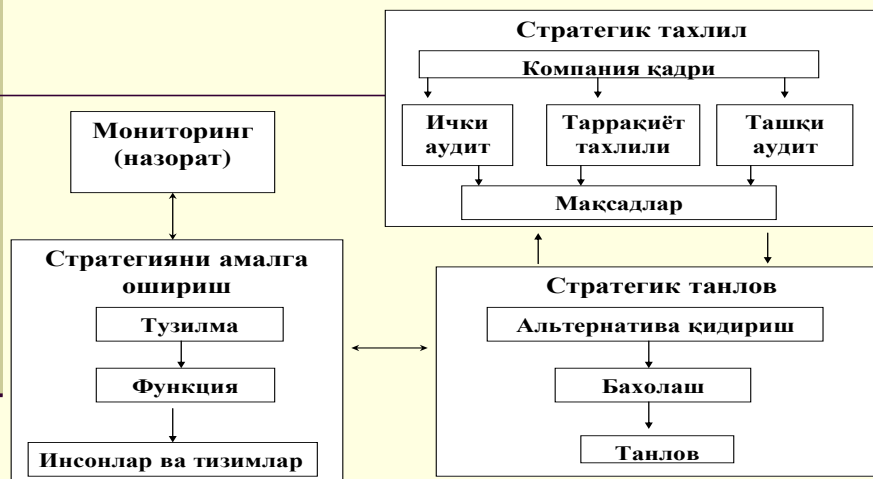
13

## Мақсадга бўлган талаблар:

### SMART

- Specific (конкретные, точные, понятные)
- Measurable (измеримые)
- Achievable (реалистичные, достижимые)
- Related (взаимосвязанные, непротиворечивые)
- Time bound (определенные во времени)

12



Стратегик бошқарув модели ( John L. Thompson)

14

### Стратегик бошқарув модели (Питер Лоранж)



15

Стратегик бошқарув моделида стратегиялар ташкилотда ўз ўрнига эга бўлган уч турга фарқланади:

- **корпоратив стратегия** - корхонани бир бутунлик сифатида кўрсатувчи стратегия (бир неча фаолият тури билан шуғулланувчи корпорация);
- **бизнес стратегияси** - бизнеснинг ҳар бир тури учун белгиланган стратегия;
- **функционал стратегия** - маркетинг, ишлаб чиқаришни ташкил этиш, молия, инвестиция ва кадрлар борасида маълум стратегиялар.

16

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 таъминлашдан иборат. Уларнинг корпоратив ва бизнес стратегиялардан асосий фарқи ушбу стратегия корхонанинг ички муҳитига йўналтирилган.

17

### 3. Стратегия турларининг қиёсий характеристикаси

	<b>Корпоратив стратегиялар</b>	<b>Бизнес-стратегиялар</b>	<b>Функционал стратегиялар</b>
<b>Стратегик фокус</b>	Капитал	Рақобатбардош устунликлар	Самарадорлик
<b>Стратегик тармоқ (муҳит)</b>	Корхона бир бутунлик сифатида	Корхона бизнесининг стратегик тармоқлари	Корхона ички ташкил этилиши ва жараёнлар
<b>Стратегик ресурслар</b>	Капитал	Ички салоҳият	Тизим
<b>Критериялар</b>	Капитал самарадорлиги	Стратегик ҳолатлар	Даромадлиги

18

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 хал этишни таъминлашдан иборат. Уларнинг корпоратив ва бизнес стратегиялардан асосий фарқи ушбу стратегия корхонанинг ички мухитига йўналтирилган.

17

### 3. Стратегия турларининг қиёсий характеристикаси

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

18

### Бизнес-доираси

Амалиётда стратегик режалаштириш масалаларини хал қилаётган менежерлар корхона бизнес доирасини аниқлаб олиш муҳим ҳисобланади. Энг кўп тарқалган хато бу бизнес доирасини анаънавий тармоқ тушунчаси билан аралаштириб юбориш ҳисобланади. Корхона бизнес доирасини аниқлашда қуйидаги кўрсаткичларни назарда тутмоқ жоиздир:

- стратегик автономлик;
- ташқи бозор;
- истеъмолчилар фарқли доираси;
- рақобатчилар фарқли доираси;
- маҳсулот ўрнини босиш.

19

### Стратегик автономлик

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

### Ташқи бозор

Бизнес фаолияти натижасида корхона ташқи таъминот бозорига эга бўлмоғи лозим. Масалан, корхона ишлаб чиқариш жараёнини амалга оширишда, дейлик техник ускуналар таъмирлаш билан боғлиқ бўлган фаолият корхонанинг ички эҳтиёжларини қондириш учун хизмат қилади. Корхона бу фаолиятни ташқарига ҳам кўрсата бошлаши билан бу фаолият бизнесга айланади.

20

### Рақобатчилар фарқли доираси

Бу кўрсаткич корхона фаолиятини амалга оширишда тўсиқ бўлиши мумкин бўлган рақобатчиларни тўлиқ аниқлаб олиш имконини беради. Рақобатчиларни баҳолаш учун М.Портер қуйидаги ахборотни йиғишни таклиф қилади:

- рақобатчилар мақсади;
- уларнинг охириги йиллардаги натижалари ва хатти харакатлари;
- уларнинг стратегиялари ва имкониятлари.

21



22

## **2-мавзу. Корхона рақобатбардошлик таҳлили**

Режа

1. Рақобат устунликларининг тушунчаси. М.Портернинг бешта рақобат кучлари
2. Янги иштирокчиларнинг пайдо бўлиш хавфи. Тармоқ (бозор)га киришдаги тўсиқлар. Интенсив рақобатчилик хавфи.
3. Етказиб берувчилар кучи, даражани ва концентрацияни ортиши (ўсиши), ўрнини босувчи маҳсулотлар сафинининг камайиши
4. М.Портернинг учта асосий стратегиялари

1

### **1. Рақобат устунликларининг тушунчаси. М.Портернинг бешта рақобат кучлари**

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

2

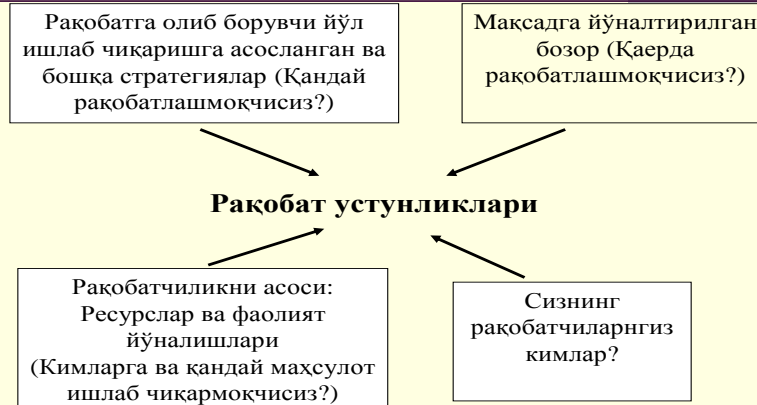
Рақобат устунликлар стратегик бизнес-миқдор даражасида рўёбга чиқади ва бизнеснинг рақобат стратегиясини ташкил қилади.

Рақобат стратегиясини ишлаб чиқишда корxonанинг кучли ва заиф тарафлари, унинг бозордаги ҳолати, миллий иқтисодиёт ҳақида умумий тушунчага ҳамда корхона фаолият кўрсатаётган тармоқнинг тузилмаси ҳақидаги тасаввурга эга бўлиш талаб этилади.

3



## Рақобат устунликларининг аниқлашдаги асосий йўналишлар



1

М.Портер рақобат устунликлари назариясининг асосчиларидан ҳисобланади. 1980 йилда «Competitive Strategy» (Конкурентная преимущества) номли чоп этилган китоб унга шуҳрат ва обрў келтирди, шунингдек бир неча ўн йиллар давомида маслаҳатдан оладиган даромадни кафолатлаб берди. Унинг «Competitive Advantage» (1985) ва «The Competitive Advantage of Nations» («Преимущества стран в конкурентной борьбе», 1990) чоп этган китоблари унинг юқори даржадаги статуси мустаҳкамлади ва у стратегик режалаштириш бўйича мутахассисларнинг отасига айланди.

5

М.Портер рақобат устунликларини таҳлил қилиш ва унинг асосида рақобат стратегиясини ишлаб чиқиш учун ўрта асосий (ключевой) концепцияларни билиши кераклигини исботлаб берди.

1. Концепция. Тармоқларнинг узок муддатли даромадорлиги нуқтаи назаридан уларнинг жозибadorлиги. Тармоқнинг жозибadorлиги М.Портер томонидан таклиф этилган бешта рақобат кучлари билан ўлчанади ва уларни билиш рақобатчиларга нисбатан устунлик стратегияларини ишлаб чиқишда фундаментал аҳамиятга эга.

6

2. Концепция. Хар қандай фирманинг энг яхши стратегияси аниқ ҳолатларга боғлиқ. Бирок умуман олганда асосланган ва ўзини оқлайдиган учта позиция (базовая стратегия) мавжуд бўлиб, компания бешта рақобат кучларига нисбатан мувоффақиятли фаолият олиб боради, рақобатчи фирмаларга нисбатан ўз акционерларига инвестициядан олинадиган юқори даромадни ва узок истикболда рақобатчиларидан устунликни таъминлайди.

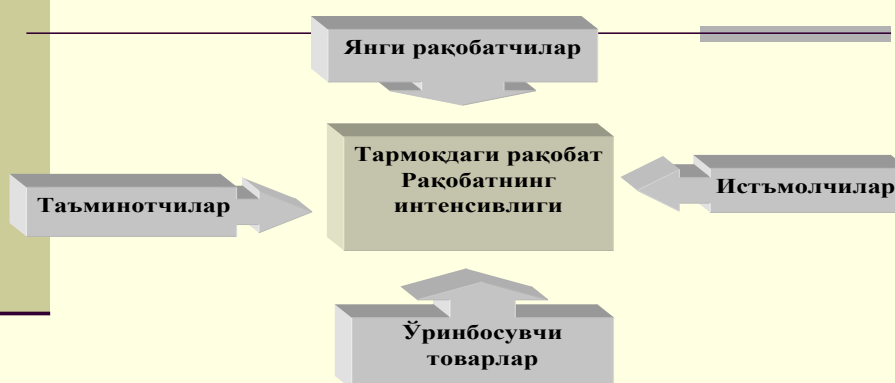
7

### 3. Концепция. Цепочка создания ценностей

Рақобат курашда рақобат устунликлар манбаларининг хар қандай тахлили бутун компания даражасида эмас, фирманинг алоҳида ҳаракатдаги қисмлар (ишлаб чиқариш, лойихалаштириш, сотиш, молия, маркетинг, менежмент, бухгалтерия, ходимлар) даражасида амалга оширилишини таъминлаш керак. Қисқа қилиб айтганда, хар бир бизнесда маълум бир ҳаракатлар занжири хақида гап боради, истеъмолчилар манфаатикеймати (бебаҳо) вужудга келади ва фақат мана шу бебаҳо занжирни хар томонлама тахлил қилиш натижасида рақобат устунликлар манбаъсини топиши мумкин бўлади.

8

### М.Портернинг бешта рақобат кучлари



9

## **2. Янги иштирокчиларнинг пайдо бўлиш хавфи. Тармоқ (бозор)га киришдаги тўсиқлар. Интенсив рақобатчилик хавфи.**

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

Янги рақобатчиларни бозорга кириб келишида қандай қийинчиликлар (тўсиқлар) мавжуд бўлиши мумкин?

10

**1. Фаолият доираси (масштаби) ҳисобига иқтисод қилиш.** Баъзи бир тармоқларда йирик компаниялар ишлаб чиқариш ҳажмини ошириш ҳисобига тан нархни тушириб устунликга эга бўладилар. Натижада янги рақобатчи йирик миқдорда ишлаб чиқарса унинг харажатлари ортада, агар кичик миқдорда ишлаб чиқарса зарар кўради. Мисол сифатида, компьютер ва уяли телефонларни ишлаб чиқариш тармоғини келтириш мумкин.

**2. Маҳсулотлар дифференциацияси.** Бозорда мустахкам мавжега эга бўлган фирмалар, таниқли савдо маркаларига эга ва узоқ вақт давомида истеъмолчилар томонидан эътироф этилган. Янги рақобатчи истеъмолчилар шухратини қозониши ва таниқли савдо маркаларидан (масалан, Coca-Cola) ўтиб кетиши учун анча харажат қилишига тўғри келади.

11

**3. Капитал қўйилмаларга эҳтиёж.** Фаолиятни бошлаш учун қанча кўп молиявий ресурслар зарур бўлса, янги тармоқга (бозорга) кириш баръери шунча юқори бўлади. Агар инвестициялар илмий тадқиқот ва кадрлар билан ишлашга (НИОКР) ёки рекламга йўналтирилган бўлса унинг таваккалчилиги юқори бўлиб, маблағни қайтариш мумкин бўлмай қолади. Наприклад, янги фармацевтик корхонаги ташкил этиш билан боғлиқ бўлган харажат ва таваккалчилик кичик консалтинг компаниясини ташкил этишнинг манашу кўрсаткичларидан юқори бўлади.

12

**4. Қайта ориентация харажатлари** (издержки переориентации). Ушбу харажатлар таъминотчиларни узгариши, янги маҳсулотнинг илмий-техник асослари ва лойихаларини ишлаб чиқиш, ходимларни қайта тайёрлаш ва х.к. билан боғлиқ.

**5. Янги сотув каналларини ташкил этиш зарурияти.** Масалан, "Эпл" фирмаси яхши йўлга қўйилган сотув каналларининг мавжуд бўлмаганлиги учун Россиянинг компьютерлар бозорига кира олмаган.

**6. Давлат сиёсати.** Давлат томонидан баъзи бир тармоқларга киришга тўсиқлар (лицензия, божхона режими). Давлат томонидан тартибга солинадиган тармоқлар – автомобилсозлик, ёнилғи, энергетика, темир йўл.

13

### **Истеъмолчилар таъсири.**

Харидорлар томонидан рақобат қуйидагиларда намоён бўлади:

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

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

14

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

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

Кучли етказиб берувчилар қуйидаларни амалга оширишлари мумкин:

- ўз маҳсулотлар баҳосини ошириш;
- етказиб бераётган маҳсулот ва хизматлар сифатини камайтириш.

15

**Етказиб берувчиларнинг кучлари қуйидагилар орқали аниқланилади:**

- йирик таъминотчи-компанияларнинг мавжудлиги;
- етказиб берилаётган товарлар ўрнини босувчиларнинг мавжуд эмаслиги;
- махсулот етказиб берилаётган тармоқ – асосий бўлмаган буюртмачилардан бири;
- иктисодий ресурслар каторида етказиб берилаётган товарлар хал қилувчи ахамиятга эга;
- сотиб олувчи фирмага вертикал интеграция йўли билан қўшилиш қобилиятига эга.

16

**Ўрнини босувчи товарлар сафини камайтирадиган тўсиқлар:**

- махсулот нархини камайтириш билан бир қаторда унинг сифатини ошириш (нарх наво рақобати);
- истеъмолчиларга реклама хужумлар. Шекалад конфетлар ва батончикларни ишлаб чиқарувчи нонга суриб ейдиган суюқ шеколадларни ишлаб чиқарувчилар томонидан хавф хатарга ўз махсулотларининг агрессив реклама фаолиятини амалга оширадилар;

18

**Ўрнини босувчи товарлар. Махсулотларга бўлган талабни самарали қониқтириш бошқа йўллар билан, хусусан ўрнини босувчи товарлар ишлаб чиқариш орқали амалга ошириш орқали рақобатни кучайтириш мумкин. Масалан, сливочний сарёғ ишлаб чиқарувчи билан маргарини ишлаб чиқарувчи ўртасидаги рақобат. Маргарин ишлаб чиқарувчи устунликга эга:**

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

17

- янги ва жозибадор маҳсулотларни ишлаб чиқариш. Масалан пишлоқ маҳсулотини ишлаб чиқарувчилар колбаса маҳсулотларини ишлаб чиқарувчилар томонидан рақобатни сезиб, пишлоқ маҳсулотларини янги турларини ишлаб чиқарадилар;

- маҳсулотларни тарқатишда ва сотишда хизмат кўрсатиш сифатини яхшилаш.

Истеъмолчиларга таклиф этилган альтернатив маҳсулот (хизмат) баҳо/истеъмол сифати нисбат кўринарли даражада яхшиланганда ўрнини босувчи маҳсулот жиддий хавfli бўлиши мумкин. Масалан, электрон сигнализациялар тизимини амалга оширилиши кўриқлаш бизнесига (фаолият) салбий таъсир кўрсатди. Бундай сигнализацияларни қўлланилиши нисбатан арзон ва химоя қилиш даражаси деярли бир хил.

19

#### 4 М.Портернинг учта асосий стратегиялари

Рақобат устунликларига ёки бизнес стратегияларга эришишнинг кўпгина йўналишлари мавжуд, аммо энг оммавийларидан бири бу сарф харажатларни тежашда етакчилилик қилиш (маҳсулот таннархи), маҳсулот дифференциацияси, фокуслаштириш (концентрация), бозорга эрта кириб бориш (биринчилик стратегияси), синергизм (синергизм стратегияси – бу бир ёки бир нечта микдордаги бизнес ўлчамларини уйғунлаштириш орқали рақобат устунликларга эришишни кўзда тутди).

Биринчи учта йўналишларни М.Портер, уларнинг универсал қўлланилишини ҳисобга олиб, асосий йўналишлар деб атади.

20

#### М.Портернинг рақобат матрицаси

##### РАҚОБАТ УСТУНЛИГИ

Рақобат соҳаси	Бутун тармок	Маҳсулотни такрорланмаслиги	Харажатдаги устунлик
		Дифференциация	Харжатларни иқтисод қилиш ҳисобига лидерлик (харажатларни минималлаштириш)
	Бозорни битта сегменти	Сегментга концентрация қилиш	

21

### **1. Харажатларни минималлаштириш стратегияси.**

Компания менежерлари харажатларни камайтиришга катта аҳамият берадилар. Ушбу стратегия маълум маънода компанияга бешта рақобат кучларининг таъсир этишдан химоя қилади.

Паст харажатлар фирмани харидорлардан химоя қилади, чунки истеъмолчилар рақобатчиларнинг махсулот нархини камайтиришга ҳаракат қилади. Паст харажатлар фирмани таъминотчилар томонидан таклиф этилган ресурсларга бўлган харажатларни ортишига нисбатан эгилувчанликни таъминлаш ҳисобига таъминотчилардан химоя қилади.

22

### **Харажатларни минималлаштириш стратегияси устунликлари:**

- кучли рақобат бўлиб рақобатчилари зарар кўрган шароитда ҳам фирма рентабел бўлади;
- паст харажатлар тармоқ (бозорга) янги рақобатчиларни киришига тўсиқни вужудга келтиради;
- ўрнини босувчи махсулот пайдо бўлганда харажатларни иқтисод қилувчи лидер бошқа рақобатчиларга нисбатан кўпроқ эркин ҳаракат қилиш имкониятига эга;
- паст харажатлар таъминотчилар таъсирини камайтиради.

23

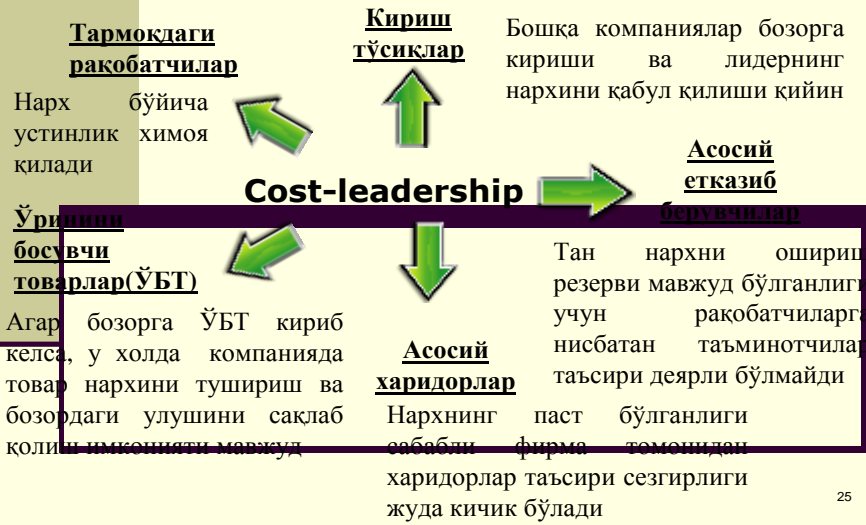
### **Харажатлар бўйича лидерлик стратегияси**

Харажатлар бўйича лидер рақобатчига нисбатан паст нархни ўрнатиш имкониятига эга ва унинг унинг даромадлилик даражаси ўзгармайди. Агар бошқа компания мазкур тармоқда нархни пасайтиришни хоҳласа, уҳолда харажатлар бўйича лидер компаниянинг маржаси (фойда) рақобатчиларга нисбатан юқори бўлади.

Агар рамоқда рақобат кучайиб, нарх бўйича рақобатлашиш бошланса, у ҳолда харажатлар бўйича лидер компания бундай рақобат курашида ўзини янада ишончлироқ ҳис этади.

24

## Харажатлар бўйича лидерлик стратегиясининг устунликлари



25

**Дифференциация стратегияси.** Ушбу стратегияни амалга оширадиган фирма харажатлар хақида камроқ қайғуриб, кўпроқ унинг маҳсулоти тармоқ чегарасида уникал (фойдали) бўлишга ҳаракат қилади. Масалан, Caterpillar компанияси рақобатчилар ичида кўзга алоҳида кўриниши учун унинг тракторлар узок ҳайёт кечиришини таъкидлаб, хизмат кўрсатиш ва эҳтиёт қисмларга эга бўлиш ҳамда диллерлик тармоғидан фойдаланиш жуда ҳам енгиллигини таъминлаган. Ушбу стратегиядан “Мерседес”, “Сони” компаниялари ҳам фойдаланганлар.

26

### Сегментга концентрация қилиш стратегияси

Ушбу стратегияни амалга оширадиган компаниялар аниқ географик бозорда маълум ассортиментдаги маҳсулотлар билан маълум истеъмолчиларни кониктиришга ҳаракат қилади.

Ушбу стратегияни юқорида кўрилган иккита стратегиядан фарқи шундаки, бунда концентрация стратегиясини танлаган компания фақат тор сегментда рақобатлашишга қарор қилади. Аниқ турдаги истеъмолчиларга хизмат кўрсатишда компания арзон ёки уникал маҳсулотларни (хизматларни) таклиф этади.

27



### 3-мавзу. Диверсификация ва интеграция

#### Режа

1. Диверсификация турлари. Олдинга ва оркага интеграция
2. Бирлашувларнинг асосий шакллари. Ютилиш ва қўшилишлар.
3. Хавфнинг пасайиши, диверсификациялашган корхоналар
4. Диверсификациянинг афзалликлари ва камчиликлари

#### 1. Диверсификация турлари. Олдинга ва оркага интеграция

Диверсификация боғланган ва боғланмаган (конгломератли) турларга бўлинади. Ўз навбатида, боғланган диверсификация вертикал ёки горизонтал турларга бўлинади. Диверсификация турларини аниқлашнинг асосий мезони – бу қўшилиш тамойилидир. Функционал қўшилиш ҳолатида ишлаб чиқариш билан боғлиқ корхоналар (бўлимлар) ўзаро бирикадилар. Корхоналар ўртасидаги инвестицион қўшилиш ҳолати, ўзаро ишлаб чиқариш шаклига яъни боғланган вертикал диверсификацияга кўра амалга ошмайди.

Вертикал диверсификация - бу корхона тарафидан эски маҳсулотни ишлаб чиқариш жараёнини ўз ичига олган технологик занжирнинг маълум босқич таркибига янги ишлаб чиқаришни жалб этишдир.

Вертикал интеграциянинг моҳияти шундан иборатки маҳсулот ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатиш жараёнига зарур бўлган барча шарт-шароитларни бозорда бошқа корхоналардан сотиб олмасдан ўзининг ички имкониятларидан чикан ҳолда мустақил таъминлашга қаратилгандир.

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

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

4

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

- олдинга (тўғридан тўғри) интеграция;
- орқага (тескари) интеграция.

Вертикал интеграциянинг кучли томонлари:

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

5

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

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

6

Горизонтал интеграция ёки боғланган горизонтал диверсификация – бу бир фаолият соҳасида ишловчи ва рақобатлашувчи корхоналарнинг ўзаро бирлашмасидир. Горизонтал интеграциянинг асосий мақсади маълум рақобатчиларни ютиш йўли ёки уларни тўлиқ назоратга олиш йўли билан фирма ҳолатини кучайтиришдир. Горизонтал бирлашув ишлаб чиқариш ҳажмида иқтисод қилишга ёки рақобат кураши хавфини пасайтиришга шунингдек, хизмат ёки маҳсулот ассортиментини кенгайтиришга ёрдам бериши мумкин.

7

Боғланмаган (оддий) диверсификация - бу корхона асосий фаолияти билан тўғридан тўғри бевосита алоқага эга бўлмаган фаолиятни ўз ичига олади. Агар интеграция имкониятлари чекланган бўлса ёки умуман мавжуд бўлмаса, ёки рақобатчи ҳолати кучли бўлса ёки маҳсулотлар бозори пасайиш босқичида бўлса, у ҳолда диверсификация ўзини оқлайди деб ҳисобланади.

8

### Интеграция ва боғланмаган диверсификациянинг таққосланмаси

<i>Интеграция</i>	<i>Диверсификация</i>
<p>Фаолият алмашинуви ёки фаолият майдонида ҳамкорлик, ресурслардан биргаликда фойдаланиш:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ савдо белгиси;</li> <li>✓ самарали маркетинг;</li> <li>✓ хизмат кўрсатиш;</li> <li>✓ янги маҳсулот ва технологиялар имконияти;</li> <li>✓ қувватнинг ортиқчаллиги;</li> <li>✓ ишлаб чиқаришдаги иқтисод</li> </ul>	<p>Боғланмаган ва янги соҳаларда хўжалик фаолиятини кенгайтириш орқали:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ хавфни камайтириш;</li> <li>✓ солиқ имтиёзлардан фойдаланиш;</li> <li>✓ активлар ликвидлиги ортади;</li> <li>✓ даромадлар оқимини бошқариш;</li> <li>✓ қўшилишга қарши ҳимояланиш;</li> <li>✓ келишилган нархларни жорий этиш;</li> <li>✓ раҳбарият хоҳишларини таъминлаш (қониқтириш).</li> </ul>

9

## 2. Бирлашувларнинг асосий шакллари. Ютилиш ва қўшилишлар.

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

- хатолар ва уришишлар усули, ёки уларнинг иш мобайнида тузатиб бориш;

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

10

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

Диверсификацияни амалга оширишнинг икки йўли мавжуд:

- ички ўсиш – мавжуд корxonанинг диверсификация фаолиятини амалга ошириш;

- ташқи ўсиш – қўшилиш ва ютилишлар (M&A - mergers and acquisitions) орқали диверсификация қилиш.

11

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

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

12

## 2. Бирлашувларнинг асосий шакллари. Ютилиш ва қўшилишлар.

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

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

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

10

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

Диверсификацияни амалга оширишнинг икки йўли мавжуд:

- ички ўсиш – мавжуд корxonанинг диверсификация фаолиятини амалга ошириш;

- ташқи ўсиш – қўшилиш ва ютилишлар (M&A - mergers and acquisitions) орқали диверсификация қилиш.

11

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

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

12

Вертикал комплекс – бу хўжалик бирлашмаси бўлиб, у бош компаниянинг ишлаб чиқариш алоқаларида ва ушбу компания тасарруфига кирувчи корхоналар (филиаллар) капиталида қатнашишини кўзда тутаяди. Концерн деб аталадиган вертикал бирлашувнинг реал характери миллий жиҳатлардан келиб чиққан ҳолда аниқланади.

13

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

14

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

15

### **3. Хавфнинг пасайши, диверсификациялашган корхоналар**

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

16

### **4. Диверсификациянинг афзалликлари ва камчиликлари**

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

- синергизм потенциали – турли хилдаги бизнесларни ўзаро бирлашувида харажатларни қисқариши, шунингдек, капитал айланмасининг тезлашуви;

- бизнесни ахборотлар билан таъминланиш ҳолатини яхшилаш, маркетинг тадқиқотларини интеграциялашуви (кўп соҳаларда бу интеграцияга етакловчи стимул бўлиб ҳисобланади).

17

- ишга оид алоқаларнинг доимийлиги, етказиб беришни кафолатланганлиги ва турғунлиги. Бу эса маркетинг ва рекламага йўналтирилган воситаларни тежаш имкониятини беради.

- технологиялар билан алмашиш ҳамда ИТКТИ (илмий тадқиқот, конструкторлик-тажриба ишлар) ҳамкорликда бажариш ҳисобига технологик ютуқга эришилади;

- таъминот каналлари, маркетинг, хизмат ва сифат даражасини такомиллаштиришни биргаликда бажариш ҳисобига маҳсулотларни солиштириш имкониятлари яратилади. Бу айниқса тўғридан-тўғри интеграцияда кузатилади.

18

Шунингдек, диверсификация эҳтимолдан йирок бўлмаган хавфларни ҳисобга олиш билан боғлиқ мантиқий характерга эга бўлиши шарт. Чунки интеграция ҳам хатарли (рискли) бўлиши мумкин. Диверсификация фаолиятини татбиқ этишда бир томондан стратегик салоҳият имкониятларини тўлиқ амалга оширишни, бошқа томондан эса мувозанатлашган иқтисодий ва технологик натижаларга эришишни таъминлаш керак. Бунда учта асосий муаммо (камчилик) мавжуд бўлади:

19

1. Турли шаклдаги бизнес орасида қатъий (реал) алоқаларнинг мавжуд эмаслиги ва синергизм потенциалини йўқлиги.
2. Потенциал синергизм мавжуд, аммо уни амалга оширишда жиддий муаммолар юзага келади. Шаклланган бизнес субъектлари орасида бошқарув маданиятида ва ташкилий тузилишида фарқлиқ бўлиши мумкин. Бу эса қўшилиш эффектини амалга оширишда қийинчиликни (тўсиқ) вужудга келтиради.
3. Монополияга қарши қонунчилик қўшимча қийинчиликлар ва хавфларни туғдиради.

20

Диверсификациянинг камчиликлари қуйидаги омиллар билан ҳам ифодаланилади:

- янги бозорларга чиқиш харажатининг юқорилиги;
- бизнесда шериклар танлашда ва диверсификацияда корхона фаолиятида юқори эгилувчанлик ва мувозанатлашганлик (сбалансированности) хусусиятларнинг зарурлиги;
- барча интеграцияланган цикллар бўйича инновацион фаолиятни татбиқ этилиши.

21



Одатда вертикал интеграцияда корхона умумий харажатлар таркибида доимий харажатларнинг улушини ортади. Бу эса интеграцияланган ишлаб чиқариш занжиридаги рақобат ва таъсир қилувчи бозор кучларини қисман бартараф этишга қўп жihatдан боғлиқдир. Интеграцияланган шикл ичидаги алоқаларнинг мустахкамлиги туфайли зарурат туғилганда шерикни (хамкорни) алмаштириш мустакил корхоналар билан ишлашга нисбатан анча қимматга тушиши мумкин.

22

Диверсификация дастурларининг амалга ошмаслигининг сабаблари қуйидагилардан иборат:

- иқтисодий сабаб - диверсификация харажатларни ортишига олиб келади;
- бошқарув - корхонани бошқариш қийинчилигини ортиши;
- истемолчи - диверсификации эффекти истемолчилар умидини пучга чиқриши мумкин;
- рақобат - рақобат стратегиясининг мухим талаблари инобатга олинмаслиги.

23

Диверсификация корхона тузилмавий бўлимларга фойдали бўлиб, унинг рақобат ҳолатини оширганда муваффақиятли бўлиши мумкин. Бунинг учун қуйидагилар зарур:

1. Мавжуд тузилмалар ва ишлаб чиқариш бўлимлари имкониятлари доимий кидирувини амалга ошириш. Бу эса табиий равишда бизнеснинг янги шаклларини ўзлаштиришга олиб келади ва интеграция муаммосини ҳал қилишни қулайлаштиради.
2. Янги бизнес тузилмасини қайта ташкил қилиш имкониятларини баҳолаш. Бир қатор тадқиқотчиларнинг фикрига кўра, тахмин этилган бизнес соҳаси диверсификацияга қадар жалб этувчан бўлиши шарт эмас. Янги соҳага тўлиқ иқтисодий потенциали аниқлашгунга қадар ўтиш.

24

#### **4-мавзу. Бозор улуши ва ўсиш суръатини таққослаш: Бостон консалтинг гуруҳи модели**

##### **Режа**

1. Бостон консалтинг гуруҳи (БКГ) моделининг келиб чиқиш тарихи ва матричасининг тузилиши
2. Фирманинг бизнес соҳа характеристикаси
3. БКГ моделида фойдаланилган ўзгарувчилар ва муайян ҳолатлар бўйича таклиф этиладиган стратегиялар.
4. БКГ моделининг кучли ва заиф томонлари

#### **1. Бостон консалтинг гуруҳи (БКГ) моделининг келиб чиқиш тарихи ва тузилиши**

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

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

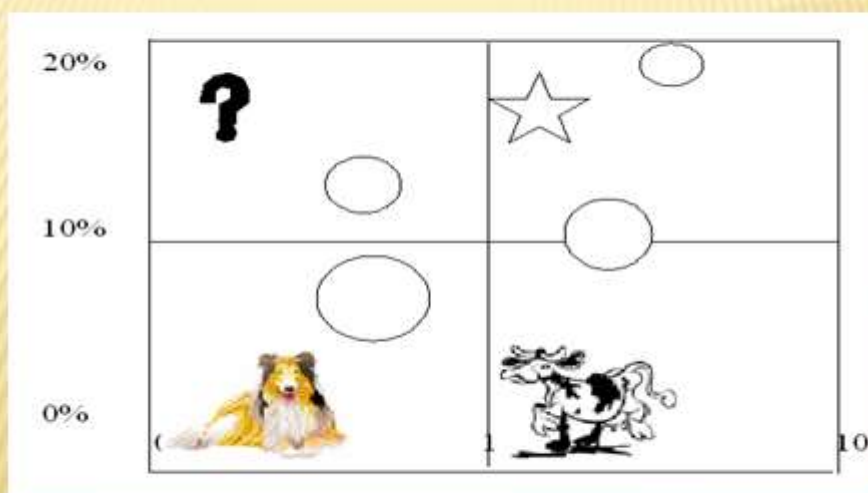
Ушбу модель тадбиркорлар оммаси орасида тезда шухрат қозонди ва 1970 йилга келиб эса BCG ёндашуви 100 дан ортиқ корхоналарда қўлланила бошлади. 70-чи йилларнинг охирига келиб, BCG модели бирор нарсага эришмоқчи бўлган корхоналар учун ҳаётий заруриятга айланиш ҳолатлари кайд этилди.

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

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

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

### BCG моделининг матрицаси



BCG модели тўртта квадратдан таркиб топади:

1. Бозорнинг ўсиш суръатлари юқори /Бизнес бирликнинг бозордаги нисбий улуши юқори (**юлдузлар**);
2. Бозорнинг ўсиш суръатлари паст/Бизнес бирликнинг бозордаги нисбий улуши юқори (**соғин сигирлар**);
3. Бозорнинг ўсиш суръатлари юқори /Бизнес бирликнинг бозордаги нисбий улуши паст (**муаммо туғдирувчи болалар**);
4. Бозорнинг ўсиш суръатлари паст/Бизнес бирликнинг бозордаги нисбий улуши паст (**итлар**);

BCG моделидаги ҳар бир квадрант учун махсус ном берилган.

БКГ модели асосида иккита гипотеза ётади.

1. Бизнес бирликнинг (соҳа) бозордаги улушининг юқорилиги. Бозордаги улуши юқори бўлган бизнес бирлик, тажриба самарасининг натижасида ишлаб чиқариш ҳаракатлари бўйича рақобат устунлигига эришади. Шунинг учун энг йирик рақобатчи соҳуда юқори рентабеллик кўрсаткичига эга бўлади ва у учун молиявий оқимлар максимал бўлади.

2. Бозор (тармоқ) юқори суръатлар билан ўсиши. Бозорнинг ўсиш суръати қанчалик юқори бўлса, ишлаб чиқаришни кенгайтириш, инновацион технологияларни қўллаш ва ривожланишга эҳтиёж, имконият мавжуд бўлади. Агар бозорнинг ўсиш суръати юқори бўлмаса, масалан бозор тўйинган бўлса, у ҳолда товар катта миқдордаги молиялаштирига муҳтож бўлмайди.

## 2. Фирманинг бизнес соҳа характеристикаси

### *Соғин сигирлар*

Мазкур бизнес бирликлар ўтмишда бозорнинг нисбатан катта улушига эга бўлишган. Аммо вақт ўтиши билан қаралаётган тармоқнинг (бозор) ўсиши сезиларли даражада секинлашиб қолган. “Соғин сигирлар”-ўтмишда “юлдузлар” ҳисобланиб, ҳозирги пайтда бозорда ўзининг рақобатли ҳолатларни сақлаб қолиш учун етарли даромад манбаини билан таъминлаб туради. Нақд пул оқими бу ҳолатларда яхши тарзда баланслаштирилган бўлади, негаки бундай бизнес бирликларга сармоялар минимал (кам) талаб этилади. Бундай бизнес бирлик корхона учун жуда катта даромадлар олиб келади.

### ***Муаммо тугдирувчи болалар***

Бундай бизнес бирликлар ўсиш суръти юқори бўлган бозорда (гармок) рақобатчиликни олиб борсаларда, лекин бозорда нисбатан кичик улушга эгаллик қиладилар. Бундай ҳолатлар бозорда ўз улушини сақлаб ва яшаб қолиш учун корхонадан ушбу бизнес бирликга сармояларни кўпайтириш талаб қилади. Юқори ўсиш суръатлари катта миқдордаги нақд пул массасини талаб қилади ва корхона шу ўсиш суръатларига тенглашиш ҳаракатида бўлади.

10

Аммо бундай бизнес бирликлар бозордаги ўз улуши катта бўлмагани сабабли катта қийинчилик билан даромад олишга интиладилар. Бундай бизнес бирликлар кўпинча нақд пул массасининг генераторлари эмас балки тор маънода бозор иштирокчилари бўлиб қоладилар ва шу йўсинда бозордаги улуш ҳажми кўпаймагунича фаолият кўрсатиб олиб борадилар.

Бундай бизнес биликларнинг келажаги жуда ҳам ноаниқ равишда намоён бўлади: келажакда улар катта даромад келтиради ёки келтирмаслиги ҳам мумкин. Лекин бир нарса аён, катта ҳажмдаги сармояларсиз бундай бизнес соҳалар “итлар” ҳолатигача тушиб қоладилар.

11

### ***Итлар***

Мазкур бизнес соҳалари секин ривожланаётган бозорда нисбатан кичик улушга эгаллик қиладилар. Нақд пул оқими бу тармоқларда унчалик сезиларли даражада эмас, кўпгина ҳолларда эса салбий кўрсаткичга ҳам эга. Корхонанинг ўз улушини кўпайтириш учун қаратилган ҳар қандай қадами дарҳол шу соҳаларда етакчилик қиладиган рақобатчилар томонидан кутиб олинади. Фақатгина менежернинг маҳоратигина корхона учун бизнес бирлик ҳолатини ушлаб тура олади.

12

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

13

Агарда корxonанинг ўзи шу бозорда етакчилик қилса, унда ундан кейинги турган корxонага нисбатан солиштирилади. Агарда топилган коэффициент бирдан кўпроқ бўлса унда бу кўрсаткич корxonанинг етакчилигини тасдиқлаб боради. Акс ҳолда, маълум бир бошқа корxonалар белгиланган бизнес соҳада катта рақобатчилик устунликларига эга эканликлари ошқор бўлиб қолади.

14

### **3. БКГ моделида фойдаланилган ўзгарувчилар ва муайян ҳолатлар бўйича таклиф этиладиган стратегиялар.**

Маҳсулот (бизнес бирлик) БКГ матричаси қандай ҳолатида бўлишини аниқлашда қуйидаги кўрсаткичлардан фойдаланилган:

- 1) Бозорнинг ўсиш суръати. Ўшбу кўрсаткич фоизда ўлчаниб, унинг қиймати инфляция суръатларига нисбатан аниқлаштирилади (корректировка)
- 2) Маҳсулотнинг нисбий бозор улуши. Ушбу кўрсаткич бозордаги лидер компанияга нисбатан олинади.
- 3) Сотилган маҳсулотнинг миқдори (пул бирлигида). БКГ матричасида маҳсулотга мос келган доиранинг юзаси сотилган маҳсулот миқдорига пропорционал бўлади.

15

### БКГ матричасининг тавсияномаси

ББ стратегик ҳолати	Фойда	Пул оқими	Мумкин бўлган стратегиялар
Муаммо туғдирувчи болалар	Паст, ўсувчи, ностабил	Манфий	Таҳлил: Бизнес фаолияти “юлдуз” даражасигача кўтарилма оладими?
Юлдузлар	Юқори, стабил, ўсувчи	Тахминан ноль атрофида	Ўсиш учун инвестициялар қилиш
Соғин сигирлар	Юқори, стабил	Мусбат, стабил	Бошқа маҳсулот ёки бизнес бирликларнинг даромадлигини таъминлаш мақсадида инвестициялар қилиш
Итлар	Паст, ностабил	Тахминан ноль атрофида	Баъзи бўлимларни сотиш (ликвидация қилиш), “хосилни йиғиш”

16

БКГ матричасини таҳлил қилиш асосида қуйидаги хулосаларни чиқаришга имконият туғилади:

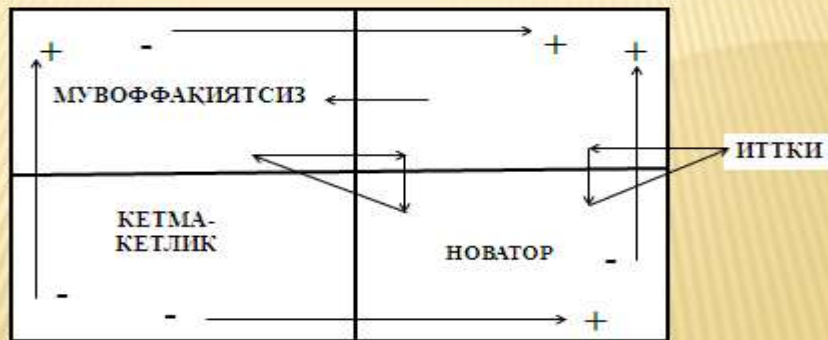
- маҳсулотлар тури ёки бизнес бирликлари бўйича мумкин бўлган стратегияларни аниқлаш;
- аниқланган бизнес бирликларини молиялаштиришга эҳтиёжини ва рентабеллик салоҳиятини баҳолаш;
- корхона корпоратив портфелининг мувозанатини (баланслашганлигини) баҳолаш;

17

Одатда бизнес портфел (маҳсулотлар номенклатураси) идеал баланслашган деб аталади, агар унинг 2-3 бизнес бирлиги (товарлар) “соғин сигир”, 1-2 та бизнес бирлиги “юлдузлар”, бир нечта бизнес бирликлари “муаммо туғдирувчи болалар” ва “итлар” ҳолатида бўлса. “Муаммо туғдирувчи болалар” ҳолатида бўлган бизнес бирликлар келгусида “юлдузлар” ҳолатига ўтиш имконияти мавжуд. “Итлар” ҳолатида бўлган, яъни бизнес бирликнинг етуклик давридан ўтган бизнес бирликларни мавжуд бўлиши корхонанинг фаолияти яхши бўлганда ҳам ўсиш суръатининг пасайишига олиб келади. Корпоратив портфелининг динамикаси қуйидаги траектория бўйича ривожланади.

18

## Бизнес портфелининг ривожланиш траекторияси



19

### 1. "Новатор траекторияси".

"Соғин сигирлар" ҳолатидан олинган даромадлар ИТТКИ (илмий тадқиқод ва тажриба конструктор ишлар) инвестиция қилиниш ҳисобига, корхона бозорга янги товарни олиб чиқади ва "юлдузлар" ҳолатини эгаллайди.

### 2. "Кетма-кетлик траекторияси".

"Соғин сигирлар" ҳолатидан тушган даромад "муаммо туғдирувчи болалар" ҳолатидаги маҳсулотларга инвестиция қилинади. Корхона стратегияси бозордаги улушини оширишдан иборат бўлиб, "муаммо туғдирувчи болалар" ҳолатидаги товарлар "юлдузлар" ҳолатига ўтади.

20

### 3. "Мувоффақиятсиз траектория".

"Юлдузлар" ҳолатидаги товарни етарли бўлмаган даражада инвестиция қилиш натижасида улар лидерлик (сардорлик) позициясини йўқотиб, "муаммо туғдирувчи болалар" ҳолатига ўтиб қоладилар.

### 4. "Ўрта ҳол траектория".

"Муаммо туғдирувчи болалар" ҳолатидаги бизнес бирликлар бозордаги ўз улушларини кўпайтира олмасликлари сабабли "итлар" ҳолатига тушиб қолади.

21



## BCG матрицаси бўйича таклиф қилинган стратегиялар

Бизнес бирликни ҳолати	Бозор улуши	Мумкин бўлган стратегия
"Юлдузлар", "Муаммо туғдирувчи болалар"	Ўсиш	Инвестициялаш
"Соғин сигирлар"	Тўхтаган (ўртача)	"Қаймоқни олиш"
"Итлар", "Муаммо туғдирувчи болалар"	Пасайиш (чекениш)	Инвестиядан воз кечиш

22

### 4. BCG моделининг кучли ва заиф томонлари

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

23

BCG модели томонидан аниқланадиган стратегик майдондаги алоҳида бизнес соҳалари томонидан эгаллаб турилган ҳолатлар маълум бир йўналишлар танловини тақозо этади. Ушбу йўналишлар қуйидагича:

#### **Юлдузлар учун**

Бозорда ўз улушини сақлаб қолиш ёки уни кўпайтиришга ҳаракат қилиш.

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

Бизнеснинг бозордаги улушини кўпайтириш ёки эришган ҳолати билан чекланиш, ёки ушбу бизнесни қискартириш.

24

### ***Соғиладиган сизирлар учун***

Бозорда ўз улушини сақлаб қолиш ёки уни кўпайтиришга ҳаракат қилиш.

### ***Итлар учун***

Бизнеснинг эришган ҳолати билан чекланиш, ёки шу бизнесни қисқартириш, ёки шу бизнесни корхона тасаруфидан олиб ташлаш, ундан воз кечиш.

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

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

25

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

1. BCG моделини қуришда бозорни аниқлаш (баҳолаш) биргина кўрсаткич (улуши) билан аниқланилади. Агарда ушбу бозорни мазмун муҳитидан келиб чиқиб сезиларсиз ўзгаришлар қилинса бозор улушида катта ўзгаришларга, кейинчалик эса таҳлилнинг умуман бошқа натижаларига олиб келиши мумкин.

26

2. Бизнеснинг бошқа кўрсаткичлари билан солиштирилиганда бозор улушининг аҳамияти (қиймати) жуда ҳам ошириб юборилган. Кўпгина ўзгарувчилар (омиллар) бизнес даромадига таъсир кўрсатсада, BCG моделида улар инобатга олинмаган (инкор этилган).

3. BCG моделининг рақобат даражаси кучли бўлмаган ёки ишлаб чиқариш ҳажми катта бўлмаган тармоқларда қўлланганда моделнинг ишламай қолиш ҳолати кузатилган.

4. Юқори ўсиш суръатлари – тармоқ (бозор) жозибадорлигининг битта кўрсаткичи бўлиб, қолаверса энг муҳим жиҳати эмасдир.

27

## 5-мавзу. Бозорнинг рақобатбардошлиги ва жозибadorлигини таққослаш: Мак Кинсей (GE/McKinsey) модели

Режа

1. Мак Кинсей моделининг тузилиши.
2. Стратегик ҳолатлар соҳаси
3. Мак Кинсей моделини кучли, заиф томонлари ва бозор жозибadorлиги, компания рақобатбардошлигини характерловчи ўзгарувчилар
4. Мак Кинсей моделида қўлланиладиган бозор жозибadorлиги ва компания рақобатбардошлигини баҳолаш

### 1. Мак Кинсей моделининг тузилиши

GE/Mc Kinsey модели матрица шаклида бўлиб, 9 катакдан иборат, у корпорациянинг хўжалик фаолияти йўналишларини стратегик таҳлил ҳолатларини таққослаш ва тасвирлаш учун ташкил қилинган. Бу моделининг асосий хусусияти шундаки, унда илк бор бизнес турларини таққослаш учун фақатгина “жисмоний” (“ижтимоий”) омиллар эмас балки бизнеснинг субъектив характеристикалари, яъни бозор улушининг ўзгарувчанлиги, технологиялар, кадрлар билан таъминланиш ҳолати, ва хоказолар кўриб чиқилган.

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

GE\McKinsey модель матричасининг ҳажми 3x3 гача кенгайтирилган. Бу фақатгина таққосланаётган бизнес турларини батафсилроқ туркумлаш (классификациялаш) имконини берибгина қолмай, балки стратегик танловнинг кенгайтирилган имкониятларини кўриб чиқишни ҳам кўзда тутди.

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

GE\McKinsey матричасининг тузилиши

Б О З О Р	10				
	Юқори	Савол	Ғолиб 2	Ғолиб 1	
	Ж О З И Б А Д О Р Л И Г И	Ўртача	Ютқазган 1	Ўртача бизнес	Ғолиб 3
	Паст	Ютқазган 3	Ютқазган 2	Даромад келтирувчи	
	0	Паст	Ўртача	Юқори	
		Бозордаги (рақобат) нисбий устунлик			10

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

Матрицада стратегик ҳолатлар 3 турга (позиция) бўлинади:

- ғолиблар;
- ютқазганлар;
- ўртача - бизнесдан мўътадил даромад олинadиган, ўртача бизнес ва бизнеснинг шубҳали ҳолатлар.

## 2. Стратегик ҳолатлар соҳаси.

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

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

**Ғолиб 3** ҳолати шундай бизнес бирликларни (компанияларни) ўз ичига оладики, унда бозор жозибадорлиги ўрта даражада ва компаниянинг рақобат устунлиги юқори. Бундай ҳолатдаги компания учун аввало бозорнинг жозибадорлик сегментларини аниқлаш ва айти уларга инвестицияларни сарфлаш, ўзининг рақобатчиларига бардош бериш қобилиятини ривожлантириш, ишлаб чиқариш ҳажминини оширмоқ ва шу орқали корxonанинг даромадини ошириш керак.

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

10

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

11

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

12

**Ютқазган 3** ҳолатида бўлган бизнес турида, бозорнинг жозибadorлиги ва компаниянинг нисбий устунлиги паст даражадалиги билан характерланади. Бундай вазиятда фақатгина фойда олишга интилиш керак, уни эса олиш мумкин, инвестициялардан умуман ҳолис бўлмоқлик тавсия этилади, ёки бундай бизнес туридан умуман чиқиб кетиш керак.

11

### **3. Мак Кинсей моделини кучли ва заиф томонлари ва бозор жозибadorлиги, компания рақобатбардорлигини характерловчи ўзгарувчилар**

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

14

Мазкур модель қандай қилиб корпорациянинг бизнес портфелининг тузилмаси ўзгартириш мумкин саволига тушунарли (мантиқли) жавоб олиш имконини бермайди. Бу саволни жавобини қидириб топиш ушбу модель аналитик имкониятлар чегарасининг ташқарисига тўғри келади. Кўпчилик ҳолларда модель аниқ бир стратегик йўлланмаларнинг умумий стратегияси шаклида таклиф қилиниши мумкин.

15

Mc Kinsey моделига хос бўлган умумий камчиликлар қуйидагилардан иборат:

1. Бозор муносабатларини ҳисобга олган ҳолда бозорнинг чегарасини ва масштабини аниқлашдаги қийинчилик.
2. Кўрсаткичларни баҳолашда мезонларнинг хаддан ташқари кўплиги.
3. Кўрсаткичларни баҳолашда омиллар сонининг ортиши ушбу кўрсаткичларни баҳолашда муаммоларни келтириб чиқаради.
4. Стратегик бизнес бирликлар ҳолат баҳосининг субъективлиги.
5. Тавсияларнинг умумий характерга эгаллиги ва мумкин бўлган стратегия вариантлар тўпламидан танловнинг қийинлиги.

16

GE\Mc Kinsey модели томонидан тарғибот қилинган умумий стратегик тамойил қуйидагилардан иборат:

- корхона бозорда маълум бир устунликларга эга бўлса у ҳолда жозибадор тармоқлардаги бизнес бирликларни қўллаб-қувватлаш ва ривожлантириш учун ресурслар сонини кўпайтириш;
- корхонанинг бозордаги устунликлари етарли даражада бўлмай ёки у фаолият кўрсатаётган бозор заиф бўлса у ҳолда бундай бизнес бирликларига йўналтириладиган ресурсларни қисқартириш;
- юқорида қайд этилган ҳолатларнинг ўртасида бўлган бизнес бирликлар учун селектив стратегия тавсия этилади.

17

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

18



### Компаниянинг кучли томонларини ва бозор жозибадорлигини аниқловчи кўрсаткичлар

Компания рақобатбардошлигини аниқловчи омиллар (X ўқи)	Бозор жозибадорлигини аниқловчи омиллар (Y ўқи)
Бозорнинг нисбий улуши. Дистрибьюторлик тармоғининг қамраб олинганлиги Дистрибьюторлик тармоғининг унумдорлиги Ходимларнинг малакаси. Компания маҳсулотига истеъмолчиларнинг содиқлиги Технологик устунлик Маҳсулот сифати Патентлар, ноу-хаулар Бозорларни ва харидорларни билиш Бошқарув сифати	Бозорнинг ўсиш суръати Маҳсулот дифференциацияси Рақобатнинг хусусиятлари Тармоқдаги фойда меъёри Истеъмолчининг қиймати Технология ва капиталга эҳтиёж Истеъмолчининг савдо белгига содиқлиги Ижтимоий, сиёсий, қонуний ва экологик омиллар Мавсумийлик Циклилик

28

Компаниянинг фаолият кўрсатаётган тармоқда рақобатбардошлик ҳолатини аниқлаш ва келгусида уни кучли рақобатчилар сафига кириши учун компаниянинг бизнес портфелини таҳлил қилиш керак бўлади. Таҳлил жараёнида компаниянинг кучли ва кучсиз томонлари аниқланиб уларни рақобатчилар билан солиштирилади. Компаниянинг ҳар бир бизнес бирлигини (маҳсулот ва хизматлар ассортимент) бир неча кўрсаткичлар бўйича баҳолаш талаб этилади. Ушбу кўрсаткичлар қанча кўп бўлса бизнес бирликлар шунчалик аниқ баҳоланади. Қуйида мана шу кўрсаткичларни кўриб чиқамиз.

29

**Бозордаги нисбий улуш.** Одатда компания бизнес бирлигининг бозордаги нисбий улуши қанча кўп бўлса, унинг рақобатбардошлиги шунчалик юқори бўлади. Компания бизнес бирлигининг нисбий улуши унинг бозордаги улушини энг йирик рақибнинг улушига нисбати орқали аниқланилади. Масалан компаниянинг А турдаги маҳсулотлар бўйича бозор улуши 15%, унинг асосий рақибининг улуши 30% бўлса, у ҳолда ушбу турдаги маҳсулотлар бўйича компаниянинг нисбий улуш 0,5 бўлади. Агар корхонанинг В маҳсулотлар бўйича бозор улуши 40%, асосий рақибининг улуши 30% бўлса, у ҳолда В турдаги маҳсулотлар бўйича компаниянинг нисбий улуши 1,33 бўлади.

31

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

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

**Номининг машҳурлиги ва бренд.** Компания номининг машҳурлиги, ҳурматга сазоворлиги ва бренди – ҳар қандай соҳада қимматли рақобат ресурси ҳисобланади.

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

22

#### **4. Мак Кинсей моделида қўлланиладиган бозор жозибadorлиги ва компания рақобатбардошлигини баҳолаш**

Корхона бизнес портфелининг рақобатбардошлигини баҳолашда кўрсаткичларнинг (мезонлар) ҳар бирига уларнинг муҳимлигини кўрсатадиган оғирлик (вес) мос келади. Ушбу оғирликларнинг йиғиндиси 1га тенг бўлади.

Ҳар бир кўрсаткичнинг муҳимлигига қараб 1 дан 5 гача ёки 10 гача рейтинг баллари қўйилади. Рейтинг балли қанча катта бўлса, ушбу кўрсаткич рақобатбардошлиги шунча юқори бўлади.

Рақобатбардошликнинг тортилган рейтинги ҳар бир кўрсаткичнинг оғирлигини рейтинг баллига кўпайтириш орқали аниқланилади. Масалан, товарнинг хусусиятлари бўйича рақобат кўрсаткичи 8 балл унинг оғирлиги 0,20 га кўпайтирилади, натижада тортилган рейтинг 1,60 балл. Ҳар бир рақобат кўрсаткичнинг тортилган рейтингини қўшиб рақобатбардошликнинг жами рейтинги топилади.

23

### Компания рақобатбардошлигини баҳолаш жадвали

№	Рақобатбардошлик кўрсаткичлари	Оғирл.	Рейтинг балл	Тортил. рейтинг
1	Бозордаги нисбий улуши	0,15	5	0,75
2	Ишлаб чиқариш харажатлари	0,20	8	1,60
3	Товар хусусиятлари бўйича рақобатбардошлик	0,05	7	0,35
4	Таъминотчи ва харидорларга таъсир этиш имконияти	0,10	6	0,60
5	Фирмалараро стратегик мослик	0,15	7	1,05
6	Технологик ва инновацион имкониятлар	0,05	4	0,20
7	Компания ресурсларини тармоқ ривожининг асосий омилларига мослиги	0,10	7	0,70
8	Компания имиджи, номи ва брэнди	0,10	4	0,40
9	Нисбий даромадлилик	0,10	5	0,50
	<i>Рақобатбардошликнинг жами рейтинги</i>			<i>6,15</i>

24

### Тармоқ (бозор) жозибadorлигини баҳолаш жадвали

№	Тармоқнинг жозибadorлик кўрсаткичлари	Оғирл. (салмоқ)	Рейтинг балл	Тортил. рейтинг
1	Бозор ўлчами ва уни ўсиш прогнози	0,15	5	0,75
2	Мавсумийлик ва циклилик	0,10	8	0,80
3	Технологик барқарорлик	0,10	1	0,1
4	Имконият ва хавф-хатар	0,15	1	0,15
5	Рақобатнинг кескинлиги	0,25	4	1,0
6	Капиталга эҳтиёж	0,15	2	0,3
7	Тармоқнинг фойдалилиги	0,10	3	0,3
8	Ижтимоий, сиёсий, қонуночилик ва экологик омиллар	0,10	7	0,7
	<i>Бозор жозибadorлигининг жами рейтинги</i>			<i>4,1</i>

25

**TECT CABOJJIAPH**  
**Biznes strategiyasi” fanidan test savollari**

Savollar	1	2	3	4	T/J
1 “Biznes strategiyasi” fanining maqsadi nimadan iborat?	korxonada faoliyatini rejalashtirish;	korxonada faoliyatini moliyalashtirish;	korxonada faoliyatini tahlil qilishda mavjud strategik modellarni o‘rganish va amaliyotda qo‘llash uslublari bo‘yicha bilim, ko‘nikma va malakani shakllantirishdan iborat	korxonada faoliyatini kreditlash	3
2 Strategiya nima?	Strategiya o‘rta muddatli moliyaviy reja	strategiya bu korxonaning faoliyati rejalashtirish bo‘yicha biznes reja	rejalashtirish	Strategiya bu korxonaning kuchli va kuchsiz tomonlarini taxlil qilish, xamda uning rivojlanish imkoniyatlari va to‘siqlarini aniqlash natijasidir	4
3 G.Minsbergning 5P strategiya tushunchasi qaysi javobda to‘g‘ri ko‘rsatilgan?	Reja (plan), andoza (pattern), xolat (position), istiqbol (perspective), chalg‘itish manevri (ploy)	Reja (plan), joy (place), maxsulot (product), inson (puple), siyosat (political)	Reja (plan), joy (place), maxsulot (product), xolat (position), istiqbol (perspective)	Reja (plan), andoza (pattern), xolat (position), inson (puple), chalg‘itish manevri (ploy)	1
4 Strateg bu -	strategik qarorlar qabul qiladigan shaxslar	bo‘lim boshlig‘i	korxonada ishchisi;	bank xodimi	1
5 Missiya bu –	tashkilot faoliyatining asosiy yo‘nalishini aniq va lo‘nda qilib tariflanishidir	tashkilot faoliyatining biznes rejasi	tashkilot faoliyatining strategiyasi	bo‘lim boshlig‘i;	1
6 Korxonada missiyasining o‘lchamliligi qanday ko‘rsatkich?	Sifat	miqdor	iqtsodiy	moliyaviy	1
7 Korxonaning maqsadi qanday bo‘lishi kerak?	uzoq vaqtga mo‘ljallangan bo‘lishi kerak	noaniqlik darajasi kamroq bo‘lishi kerak	aniq, o‘lchamlilik, erishuvchanlilik va uning missiyasiga mos kelishi kerak	rejalashtirish	3
8 SMART–tavsifnoma qaysi so‘zlarning abviaturasidan olingan?	Specific, Measurable, Achievable, Related, Time-bound	Social, Measura, Active, Relate, Time	Space, Minimum, Act, Rang, Time	Software, Mineral, Assistant, Relate, Time	1
9 Strtagik boshqaruv modellar necha bosqichdan iborat?	3	2	5	6	1
10 Strategik boshqaruv modellarning birinchi bosqichi qanday nomlanadi?	strategik rejalashtirish	strategik tashkillashtirish	strategik nazorat va tartibga solish	strategik aloqa	1
11 Strategik boshqaruv modellarning ikkinchi bosqichi qanday nomlanadi?	strategik rejalashtirish	strategik tashkillashtirish	strategik nazorat va tartibga solish	d)strategik aloqa	2
12 Strategik boshqaruv modellarning uchinchi bosqichi qanday nomlanadi?	strategik rejalashtirish	strategik tashkillashtirish	strategik nazorat va tartibga solish	d)strategik aloqa	3

13	<b>Strategiyalarning necha turi mavjud?</b>	3	2	5	4	1
14	<b>Korporativ strategiya bu -</b>	korxonani bir butunlik sifatida ko'rsatuvchi strategiya (bir necha faoliyat turi bilan shug'ullanuvchi korporatsiya);	biznesning xar bir turi uchun belgilangan strategiya	biznes reja	marketing, ishlab chiqarishni tashkil etish, moliya, investitsiya va kadrlar borasida ma'lum strategiyalar	1
15	<b>Biznes strategiya bu -</b>	korxonani bir butunlik sifatida ko'rsatuvchi strategiya (bir necha faoliyat turi bilan shug'ullanuvchi korporatsiya)	biznes reja	biznesning xar bir turi uchun belgilangan strategiya;	marketing, ishlab chiqarishni tashkil etish, moliya, investitsiya va kadrlar borasida ma'lum strategiyalar	2
16	<b>Funksional strategiya bu -</b>	korxonani bir butunlik sifatida ko'rsatuvchi strategiya (bir necha faoliyat turi bilan shug'ullanuvchi korporatsiya)	biznes reja	biznesning xar bir turi uchun belgilangan strategiya;	marketing, ishlab chiqarishni tashkil etish, moliya, investitsiya va kadrlar borasida ma'lum strategiyalar	4
17	<b>Korporativ strategiya o'z ichiga qanday strategik soxani oladi?</b>	butun tashkilot soxasini	firma biznesining strategik soxalari	firma ichidagi tashkiliy jarayon soxalari	biznes reja	1
18	<b>Biznes strategiyasi o'z ichiga qanday strategik soxani oladi?</b>	butun tashkilot soxasini	firma biznesining strategik soxalari	firma ichidagi tashkiliy jarayon soxalari	biznes reja	2
19	<b>Funksional strategiyalar o'z ichiga qanday strategik soxani oladi?</b>	Butun tashkilot soxasini	Firma biznesining strategik soxalari	Firma ichidagi tashkiliy jarayon soxalari	biznes reja	3
20	<b>Makromuxit (tashqi) omillari nimalardan iborat?</b>	raqobatchilar, siyosat, madaniyat, iqtisodiyot, infratuzilma, qonunlar	ishchi xizmatchilar, kasaba uyushma, ishlab chiqarish, boshqaruv;	sotuv kanallari, kreditlash faoliyati, marketing faoliyati;	kreditlash va investitsiyalash faoliyati	1
21	<b>Korxonona faoliyatiga bilvosita ta'sir etadigan muxit qanday nomlanadi?</b>	PEST taxlil	SWOTtaxlil	regression taxlil;	korrelyasion taxlil	1
22	<b>PEST so'zlarning abviaturasidan olingan?</b>	Political, Economical, Social, Technological	Product, England, Second, Technological;	Police, Education, Social, Technological	Price, Education, Start, Time	1
23	<b>Tashqi muxit omillarining taxlilida ijtimoiy omillar xolatiga nimalar kiradi?</b>	Prezident lavozimiga va parlamentga saylovlar, qonunchilik, korxonona va xududiy xokimiyat o'rtasidagi munosabatlar	YaIM o'sish sura'tlari, inflyasiya va ishsizlik darajasi, eksport-import siyosati, qayta moliyalashtirish stavkasi	axolining turmush darajasi, ekologik omilar, demografik o'zgarishlar, ta'limga bo'lgan munosabat;	davlatning texnologik siyosati, yangi patent va ixtirolar, fan yutuqlarini sohaga joriy etilganligi	1
24	<b>Raqobatning qanday shakllari (turlari) mavjud?</b>	oligapollashgan, monopollashgan; insofsiz, takomillashgan raqobat	yopiq, o'rtacha va kuchli raqobat	sinalgan va tajribali raqobat	tushunarli va tushunarsiz raqobat	1

25	<b>Raqobat ustunliklari bu -</b>	maxsulot yoki korxonaning belgisining shunday xususiyatlariki, bu xususiyatlar orqali korxonaning o'zining bevosita raqobatchilari oldida yaqqol ustunlikka ega bo'ladi	maxsulotning sotish kanallari va bahosi	o'rnini bosuvchi mahsulot yoki xizmatlar	tashqi muhit.	1
26	<b>Raqobat kuchlarining taxlili kim tomondan kim tomonidan ishlab chiqilgan?</b>	I.Ansoff	M.Porter	G.Mintzberg	A. Smit	2
27	<b>M.Porter raqobat ustunliklarini taxlil qilish va uning asosida raqobat strategiyasini ishlab chiqishda nechta asosiy (klyuchevoy) konsepsiyalarni bilishi kerakligini ta'kidlab o'tgan?</b>	3 ta	2 ta	5 ta	6 ta	1
28	<b>Raqobat strategiyasini ishlab chiqishda M.Porter tomonidan e'tirof etilgan asosiy konsepsiyalarni aniqlang?</b>	asosiy raqobat kuchlari, raqobat kurashidagi asosiy strategiyalar, qiymat zanjirini tashkil qilish	qiymat zanjiri va norentabellik ko'rsatkichi	tan narx, iqtisodiy mustaqillik va likvidlilik	ichki muhit	1
29	<b>M.Porterning beshta raqobat kuchlarini aniqlang.</b>	raqobat intensivligi, yangi raqobatchilar, ist'emoichilar, ta'minotchilar, o'rnini bosuvchi tovarlar	ishlab chiqaruvchilar, kredit beruvchilar, ist'emoichilar, ta'minotchilar, o'rnini bosuvchi tovarlar	raqobat intensivligi, ish beruvchilar, investorlar, ta'minotchilar, o'rnini bosuvchi tovarlar;	ichki muhit	1
30	<b>30. Yangi raqobatchilarni bozorga kirib kelishida qanday to'siqlar mavjud bo'lishi mumkin?</b>	maxsulotlar differentsiatsiyasi, kapital qo'yilmalarga ehtiyoj, yangi sotuv kanallarini tashkil etish, davlat siyosati	maxsulot bahosi va sifatni pasayishi	inflyatsiya va ishsizlik darajasining ortishi	ichki muhit	1
31	<b>Raqobat kuchli bo'lgan tarmoqlar (bozorlar) qanday xususiyatlarga ega bo'ladi?</b>	raqobatchilar sonining ko'pligi, xarajatlarni kamaytiruvchi to'siqlarning mavjudligi, chiqib ketish to'siqlarining yuqoriligi	xarajatlarni va ishsizlikni yuqoriligi;	inflyatsiya va kreditni qaytarish darajasining yuqoriligi	ichki muhit	1
32	<b>M.Porterning uchta asosiy strategiyalarini aniqlang.</b>	sarf xarajatlarni tejashda etakchilik qilish, differentsiatsiyasi va fokuslashtirish (konsentratsiya)	bozorga erta kirib borish va sinergizm;	orqaga chekinish, ma'muriy xarajatlarni qisqartirish	ichki imkoniyat	1
33	<b>O'rnini bosuvchi tovarlar safini kamaytiradigan to'siqlarni aniqlang.</b>	maxsulot narxini kamaytirish, sifatini oshirish, yangi maxsulot ishlab chiqarish, reklamani	ta'minotchilar va iste'molchilar ta'siri;	tashqi iqtisodiy siyosat va xorijiy valyuta kursi;	inflyatsiya	1

		kuchaytirish				
34	<b>Qanday strategiya kompaniyaga beshta raqobat kuchlarining ta'sir etishdan ximoya qiladi?</b>	tan narxni minimalashtirish strategiyasi	differensiatsiya strategiyasi	konsentratsiya strategiyasi	inflyatsiya	1
35	<b>Xarajatlarni minimallashtirish strategiyasining mohiyati nimadan iborat?</b>	xarajatlar xaqida kamroq qayg'urib, ko'proq mahsulotni tarmoqda unikal (foydali) bo'lishga harakat qilinadi	sarf xarajatlarni minimallashtirishga qaratilgan	ma'lum assortimentdagi mahsulotlar bilan ma'lum iste'molchilarni qoniqtirishga harakat qilib, tor segmentda raqobatlashadi	inflyatsiya.	2
36	<b>Xarajatlar bo'yicha liderlik strategiyasi qanday ustunliklarga ega?</b>	kuchli raqobat mavqeiga ega, yangi raqobatchilar va o'rmini bosuvchi tovarlarni kirishiga to'siq bo'ladi	ta'minotchilar va iste'molchilar ta'sirini kuchaytiradi	davlat siyosatiga va xorijiy valyuta kursiga ta'sir etadi	xech qanday ustunlikga ega emas.	1
37	<b>Konsentratsiya (fokuslashtirish) strategiyasining mohiyati nimadan iborat?</b>	xarajatlar xaqida kamroq qayg'urib, ko'proq mahsulotni tarmoqda unikal (foydali) bo'lishga harakat qilinadi	sarf xarajatlarni minimallashtirishga qaratilgan	ma'lum assortimentdagi mahsulotlar bilan ma'lum iste'molchilarni qoniqtirishga harakat qilib, tor segmentda raqobatlashadi	jamlash	3
38	<b>Differensiatsiya strategiyasi qanday xolatda amalga oshirilishi mumkin?</b>	kompaniya ma'lum mavqega, ilmiy tadqiqot ishlarini olib borish imkoniyatiga, yuqori salohiyatga va sifatli mahsulot ishlab chiqarish qobiliyatiga ega	bozordagi ulushi o'rta darajada, kreditni qoplash qobiliyati etarli darajada emas;	boshqaruv darajasi yuqori, xodimlarning malakasi o'rta me'yorda	inflyatsiya	1
39	<b>M.Porter tomonidan qiymat zanjirini hosil qilishda nechta boshlang'ich va ikkilamchi xarakterlar amalga oshirilishi nazarda tutilgan?</b>	5 ta boshlang'ich, 4 ta ikkilamchi	3 ta boshlang'ich, 3 ta ikkilamchi	4 ta boshlang'ich, 3 ta ikkilamchi	4 ta boshlang'ich, 4 ta ikkilamchi	1
40	<b>Quyida keltirilgan tarmoq taxlili ko'rsatkichlaridan qaysi birini M.Porter ishlab chiqqan?</b>	o'rmini bosuvchi tovarlar, etkazib beruvchilar, xaridorlar, yangi raqobatchilar	raqobat tuzilishi va xajmi, maxsulot savdo tizimi	tarmoqning o'sish istiqbollari va uning xayotiylik davri bosqichi;	tarmoqning real va potensial o'sishi, tarmoq ichidagi raqobat	1
41	<b>Diversifikatsiya qanday turlarga bo'linadi?</b>	bog'langan va bog'lanmagan (konglomeratli)	vertikal va gorizontal;	oldinga va orqaga	moliyaviy va nomoliyaviy	1

42	<b>Oldinga (to'g'ridan to'g'ri) integratsiya nima?</b>	xususiy mulkchilik xuquqiga o'tmagan xolda integratsiyaga qiziquvchi kompaniyalar orasida uyushmani tashkil etish	korxonalar avval distribyutorlar tarafidan bajarilgan transport, servis xizmatlari, ta'minot kanallari va firmaning asosiy faoliyati bilan bog'liq boshqa funksional xizmatlarni o'ziga qaytarib olish	korxonalar avvallari ta'minotchi tomonidan amalga oshirilgan bir necha funksiyalarni o'ziga qaytarib olib, xom ashyo manbalari, ishlab chiqarilgan butlovchi maxsulot va yarimfabrikatlar ustidan nazorat o'rnatish;	oldiga yurish	2
43	<b>Orqaga (teskari) integratsiya nima?</b>	xususiy mulkchilik xuquqiga o'tmagan xolda integratsiyaga qiziquvchi kompaniyalar orasida uyushmani tashkil etish;	korxonalar avval distribyutorlar tarafidan bajarilgan transport, servis xizmatlari, ta'minot kanallari va firmaning asosiy faoliyati bilan bog'liq boshqa funksional xizmatlarni o'ziga qaytarib olish;	korxonalar avvallari ta'minotchi tomonidan amalga oshirilgan bir necha funksiyalarni o'ziga qaytarib olib, xom ashyo manbalari, ishlab chiqarilgan butlovchi maxsulot va yarimfabrikatlar ustidan nazorat o'rnatish	orqa yurish	3
44	<b>Bog'langan diversifikatsiya qanday turlarga bo'linadi?</b>	bog'langan va bog'lanmagan (konglomeratli)	vertikal va gorizontal	oldinga va orqaga	moliyaviy va nomoliyaviy	2
45	<b>Vertikal diversifikatsiya nima?</b>	korxonalar tarafidan eski maxsulotni ishlab chiqarish jarayonini o'z ichiga olgan texnologik zanjirning ma'lum bosqich tarkibiga yangi ishlab chiqarishni jalb etish	bir faoliyat sohasida ishlovchi va raqobatlashuvchi korxonalarining o'zaro birlashmasidir	ishlab chiqarish bosqichidagi bo'limlarning bir-biridan ajratilishi	moliyalash	1
46	<b>Gorizontal diversifikatsiya nima?</b>	korxonalar tarafidan eski maxsulotni ishlab chiqarish jarayonini o'z ichiga olgan texnologik zanjirning ma'lum bosqich tarkibiga yangi ishlab chiqarishni jalb etish	bir faoliyat sohasida ishlovchi va raqobatlashuvchi korxonalarining o'zaro birlashmasidir	ishlab chiqarish bosqichidagi bo'limlarning bir-biridan ajratilishi	moliyalash	2
47	<b>Vertikal integratsiya nechta turga bo'linadi?</b>	2	3	4	5	4
48	<b>Vertikal integratsiyaning turlarini aniqlang</b>	to'liq va qisman integratsiya, kvazintegratsiya, oldinga (to'g'ridan to'g'ri) va orqaga (teskari) integratsiya	chala va qisman integratsiya, chapga va o'ngga integratsiya	aylanma va egri integratsiya	chapga va o'ngga integratsiya	1



49	<b>Kvazintegratsiya nima?</b>	xususiy mulkchilik xuquqiga o'tmagan xolda integratsiyaga qiziquvchi kompaniyalar orasida uyushmani tashkil etish	korxonalar avval distribyutorlar tarafidan bajarilgan transport, servis xizmatlari, ta'minot kanallari va firmaning asosiy faoliyati bilan bog'liq boshqa funksional xizmatlarni o'ziga qaytarib olish;	korxonalar avvallari ta'minotchi tomonidan amalga oshirilgan bir necha funksiyalarni o'ziga qaytarib olib, xom ashyo manbalari, ishlab chiqarilgan butlovchi maxsulot va yarimfabrikatlar ustidan nazorat o'rnatish;	chappa va o'nga integratsiya	1
50	<b>To'liq integratsiya nima?</b>	ishlab chiqarish faoliyati to'liq korxonaning o'zida amalga oshiriladi	mahsulotning ma'lum bir qismi korxonada ishlab chiqariladi, qolgan qismi boshqa korxonalardan olinadi	xususiy mulkchilik xuquqiga o'tmagan xolda integratsiyaga qiziquvchi kompaniyalar orasida uyushmani tashkil etish	oldiga yurish	1
51	<b>Qisman integratsiya nima?</b>	ishlab chiqarish faoliyati to'liq korxonaning o'zida amalga oshiriladi	mahsulotning ma'lum bir qismi korxonada ishlab chiqariladi, qolgan qismi boshqa korxonalardan olinadi	xususiy mulkchilik xuquqiga o'tmagan xolda integratsiyaga qiziquvchi kompaniyalar orasida uyushmani tashkil etish	qisman oldiga yurish	2
52	<b>Bog'langan diversifikatsiya – bu</b>	korxonalar asosiy faoliyati bilan to'g'ridan tug'ri bevosita aloqaga ega bo'lgan faoliyatni o'z ichiga oladi	korxonalar asosiy faoliyati bilan to'g'ridan tug'ri bevosita aloqaga ega bo'lmagan faoliyatni o'z ichiga oladi	korxonalar tashqi muxitini o'z ichiga olgan faoliyatdir	oldiga yurishdan iborat	1
53	<b>Bog'langanmagan diversifikatsiya – bu</b>	korxonalar asosiy faoliyati bilan to'g'ridan tug'ri bevosita aloqaga ega bo'lgan faoliyatni o'z ichiga oladi	korxonalar asosiy faoliyati bilan to'g'ridan tug'ri bevosita aloqaga ega bo'lmagan faoliyatni o'z ichiga oladi	korxonalar tashqi muxitini o'z ichiga olgan faoliyatdir	orqaga yurishdan iborat	2
54	<b>Diversifikatsiya nechta yo'l bilan amalga oshiriladi?</b>	2	3	4	5	1
55	<b>Diversifikatsiya qanday yo'llar bilan amalga oshiriladi?</b>	ichki va tashqi o'sish	SWOT taxlil	PEST taxlil, iqtisodiy taxlil	moliyaviy taxlil	1
56	<b>Ichki o'sish–</b>	mavjud korxonaning diversifikatsiya faoliyatini amalga oshirish	oldiga yurishdan iborat	qo'shilish va yutilishlar orqali diversifikatsiya qilish	kadrlar salohiyatini oshirish	1
57	<b>Tashqi o'sish –</b>	mavjud korxonaning diversifikatsiya faoliyatini amalga oshirish	b)orqaga yurishdan iborat	qo'shilish va yutilishlar orqali diversifikatsiya qilish	kadrlar salohiyatini oshirish	3
58	<b>Qo'shilish– bu</b>	ikki yoki undan ortiq kompaniyalar kapitalini bitta kompaniyaga birlashtirish orqali kelishuvga erishish	nazorat paketini sotib olish va ushbu korxonaning kompaniyaning bir bo'limiga aylantirishdir	boshqa kompaniyani sotib olish	oldiga yurish	1

59	<b>Yutilish–bu</b>	ikki yoki undan ortiq kompaniyalar kapitalini bitta kompaniyaga birlashtirish orqali kelishuvga erishish	nazorat paketini sotib olish va ushbu korxonaning kompaniyaning bir bo'limiga aylantirishdir	bonkrot kompaniyani sotib olish	orqaga yurish	2
60	<b>Strategik alyanslar-bu</b>	moliyaviy kompaniyalarning maxsus turi bo'lib, aksiyalarni nazorat paketini qo'lga kiritish orqali birlashuv tasarrufiga kiruvchi korxonalar faoliyati ustidan nazorat va boshqarish uchun tashkil qilinadi;	bu moliyaviy tarafdin bir-biriga bog'liq korxonalar guruxi bo'lib, o'z ichiga umumiy masalalarni echish maqsadida tashkil qilingan maxsuslashgan moliyaviy institutlarni qamrab oladi	vaqtinchalik asosda mustaqil korxonalar guruxidan iborat bo'lib, ular bir birlari bilan zamonaviy informatsion texnologiyalar orqali bog'langan hamda o'z resurslar va kuchlarining ijobiy bozor holatidan samarali foydalanish maqsadida birlashganlar	banklar birlashmasi	3
61	<b>BKG modeli matritsasining o'lchami qanday ko'rinishiga ega?</b>	5x3	2x2	3x3	4x5	2
62	<b>BKG modelida bozorning o'sish sur'atlari va nisbiy ulush yuqori bo'lganda, biznes soxa qanday nomlanadi?</b>	Yulduzlar	Sog'in sigirlar	So'roq belgisi	Itilar	1
63	<b>BKG modelida bozorning o'sish sur'atlari yuqori bo'lib, nisbiy ulush past bo'lganda, biznes soxa qanday nomlanadi?</b>	Yulduzlar	Sog'in sigirlar	So'roq belgisi	Itilar	3
64	<b>BKG modelida bozorning o'sish sur'atlari past bo'lib, nisbiy ulush katta bo'lganda, biznes soxa qanday nomlanadi?</b>	Yulduzlar	Sog'in sigirlar	So'roq belgisi	Itilar	2
65	<b>BKG modelida bozorning o'sish sur'atlari va nisbiy ulush past bo'lganda, biznes soxa qanday nomlanadi?</b>	Yulduzlar	Sog'in sigirlar	So'roq belgisi	Itilar	4
66	<b>BKG modelining asosida nechta taxmindan iborat?</b>	2	3	4	5	1
67	<b>BKG modelining asosidagi taxminlar nimadan iborat?</b>	Biznes birlikning bozordagi ulushining yuqoriligi va bozorning yuqori sura'tlar bilan o'sishi	inflyatsiyani suratini pastligi	kredit stavkasini pastligi	bunday tahminlar yo'q	1

68	<b>BKG modelida bozordagi operatsiyalar evaziga yuqori daromadlar olayotgan, bozordagi nisbatan katta ulushga ega xamda biznes-tarmoqlarning etakchilari bo'lib kimlar xisoblanadi?</b>	Yulduzlar	Sog'in sigirlar	So'roq belgisi	Itlar	1
69	<b>BKG modelida o'tmishda bozorning nisbatan katta ulushiga ega bo'lib, vaqt o'tishi bilan tarmoqning o'sishi sekinlashib qolgan, bozorda o'zining raqobatli xolatini saqlab qolish uchun etarli darajada daromadni ta'minlab turadigan biznes-tarmoqlar kimlar xisoblanadi?</b>	Yulduzlar	Sog'in sigirlar	So'roq belgisi	Itlar	2
70	<b>BKG modelida bozorda nisbatan kichik ulushga egalik qilib, katta qiyinchilik bilan daromad oladigan biznes-tarmoqlar kimlar xisoblanadi?</b>	Yulduzlar	Sog'in sigirlar	So'roq belgisi*	Itlar	3
71	<b>BKG modelida bozorda nisbatan kichik ulushga egalik qilib, naqd pul oqimi deyarli yo'q va ko'p xollarda salbiy ko'rsatkichga ega bo'lgan biznes-tarmoqlar kimlar xisoblanadi?</b>	Yulduzlar	Sog'in sigirlar	So'roq belgisi	Itlar	4
72	<b>BKG modelida yulduzlar katagida joylashgan biznes soxalarga qanday strategiyani qo'llash tavsiya etiladi?</b>	Investitsiyalash	qaymog'ini olish	Deinvestitsiyalash	investitsiyalash yoki deinvestitsiyalash	1
73	<b>BKG modelida sog'in sigirlar katagida joylashgan biznes soxalarga qanday strategiyani qo'llash tavsiya etiladi?</b>	Investitsiyalash	qaymog'ini olish	Deinvestitsiyalash	investitsiyalash yoki deinvestitsiyalash	2
74	<b>BKG modelida itlar katagida joylashgan biznes soxalarga qanday strategiyani</b>	Investitsiyalash	qaymog'ini olish	Deinvestitsiyalash	investitsiyalash yoki deinvestitsiyalash	3

	qo'llash tavsiya etiladi?					
75	BKG modelida so'roq belgisi katagida joylashgan biznes soxalarga qanday strategiyani qo'llash tavsiya etiladi?	Investitsiyalash	qaymog'ini olish	Deinvestitsiyalash	investitsiyalash yoki deinvestitsiyalash	4
76	Bozor jozibadorligi va raqobatbardoshligini taqqoslab strategik taxlil qilish qaysi modelga asosan amalga oshiriladi?	BKG modeli	GE/McKinsey modeli*	Shell/DPM modeli	ADL/LC modeli	2
77	Biznes portfelining rivojlanishi nechta traektoriya bo'icha amalga oshiriladi?	2	3	4	5	3
78	Biznes portfelining rivojlanishi qanday traektoriyalar bo'icha amalga oshiriladi?	novator, ketma-ketlik, muvoffaqiyatsiz va o'rta xol traektoriyalari	novator, innovatsiya va inflyatsiya traektoriyalari	ketma-ketlik, minimal harajat va foyda traektoriyalari	foyda, muvoffaqiyatsiz va o'rta xol traektoriyalari	1
79	BKG modelida necha xil o'zgaruvchini baholash talab etiladi?	2	3	4	5	1
80	BKG modelidagi o'zgruvchilarni baholashda qanday ko'rsatkichlardan foydalaniladi?	investitsiyalash	bozorning o'sish sura'ti, biznesning nisbiy bozor ulushi, sotilgan maxsulot miqdori	inflyatsiya sur'ati	foyda darajasi	2
81	McKinsey kompaniyasi boshqaruv muhitida qanday ibora tarqalgan?	Bizning modelimiz – olma va apelsinlarni taqqoslashning yagona yo'lidir	Bizning modelimiz – har qanday jismlarni taqqoslashning yagona yo'lidir	Bizning modelimiz – dunyoda birinchidir	Bizning modelimiz – kompaniyaning uragidir	1
82	GE/McKinsey modeli qachon ishlab chiqilgan?	1970 yilda	1980 yilda	1975 yilda	1987 yilda	2
83	GE/McKinsey modeli matritsasining o'lchami qanday ko'rinishiga ega?	5x3	2x2	3x3	4x5	3
84	GE/McKinsey model matritsasining strategik holatlar turlari qanday nomlanadi?	G'oliblar, o'rtacha biznes, yutqazganlar	Yulduzlar, sogin sigirlar, muammoli bolalar	Yulduzlar, g'oliblar, o'rtacha biznes	Sog'in sigirlar, muammoli bolalar, yutqazganlar	1
85	GE/McKinsey modelida bozor jozibadorligi va nisbiy ustunlik yuqori bo'lgan biznes soxa qanday nomlanadi?	G'olib 1	G'olib 3	G'olib 2	Foydani yaratuvchi	1

86	GE/McKinsey modelida bozor jozibadorligi yuqori bo'lib, nisbiy ustunlik o'rta bo'lgan biznes soxa qanday nomlanadi?	G'olib 1	G'olib 3	G'olib 2	Foydani yaratuvchi	3
87	GE/McKinsey modelida bozor jozibadorligi o'rta bo'lib, nisbiy ustunlik yuqori bo'lgan biznes soxa qanday nomlanadi?	G'olib 1	G'olib 3	G'olib 2	Foydani yaratuvchi	2
88	GE/McKinsey modelida bozor jozibadorligi o'rta bo'lib, nisbiy ustunlik past bo'lgan biznes soxa qanday nomlanadi?	Yutqazgan 1	Yutqazgan 3	Yutqazgan 2	So'roq belgisi	1
89	GE/McKinsey modelida bozor jozibadorligi past bo'lib, nisbiy ustunlik o'rta bo'lgan biznes soxa qanday nomlanadi?	Yutqazgan 1	Yutqazgan 3	Yutqazgan 2	So'roq belgisi Yutqazgan	3
90	GE/McKinsey modelida biznesning bozordagi nisbiy ulushi qaysi o'zgaruvchini baholashda foydalaniladi?	bozor jozibadorligi	biznesning raqobatbardoshligi	xaridorning to'lov qobiliyati	bunday ko'rsatkich xisoblanmaydi	2
91	GE/McKinsey modelida bozorning o'sish sur'atlari qaysi o'zgaruvchini baholashda foydalaniladi?	bozor jozibadorligi	biznesning raqobatbardoshligi	xaridorning to'lov qobiliyati	undan foydalanilmaydi	1
92	GE/McKinsey modelida texnologik ustunlik qaysi o'zgaruvchini baholashda foydalaniladi?	bozor jozibadorligi	biznesning raqobatbardoshligi	xaridorning to'lov qobiliyati	undan foydalanilmaydi	2
93	GE/McKinsey modelida tashqi muxit qaysi o'zgaruvchini baholashda foydalaniladi?	bozor jozibadorligi	biznesning raqobatbardoshligi	xaridorning to'lov qobiliyati	undan foydalanilmaydi	1
94	GE/McKinsey modelida ishlab chiqarish xarajatlari qaysi o'zgaruvchini baholashda foydalaniladi?	bozor jozibadorligi	biznesning raqobatbardoshligi	xaridorning to'lov qobiliyati	undan foydalanilmaydi	2
95	GE/McKinsey modelida raqobat	bozor jozibadorligi	biznesning raqobatbardoshligi	xaridorning to'lov qobiliyati	undan foydalanilmaydi	1

	keskinligi qaysi o'zgaruvchini baholashda foydalaniladi?					
96	GE/McKinsey modelining qanday variatsiyalari mavjud?	Dey va Monienson	mavjud emas	Lavrov	D.Rikardo	1
97	GE/McKinsey modelining Deu variatsiyasida qaysi xolat uchun uni ximoyalash strategiyasi taklif etilgan?	G'olib 1	G'olib 2	O'rta xolat	Savol	1
98	GE/McKinsey modelining Deu variatsiyasida qaysi xolat uchun rivojlanish uchun investitsiyalash strategiyasi taklif etilgan?	G'olib 1	G'olib 2	O'rta xolat	Savol	2
99	GE/McKinsey modelining Monienson variatsiyasida qaysi xolat uchun o'sishga investitsiyalash strategiyasi taklif etilgan?	G'olib 1	G'olib 2	O'rta biznes	Savol	1
100	GE/McKinsey modelining Monienson variatsiyasida qaysi xolat uchun tanlov asosida rivojlanishga investitsiyalash strategiyasi taklif etilgan?	G'olib 1	G'olib 2	O'rta biznes	Savol	2