

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY VA O‘RTA MAXSUS
TA’LIM VAZIRLIGI**

TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI



O.M. KASIMOV

RAQOBATBARDOSHLIK VA KLASTER

O‘quv qo‘llanma

TOSHKENT – IQTISODIYOT – 2019

UO'D : 334.75 (07)

KBK:

Kasimov O.M. Raqobatbardoshlik va klaster. O'quv qo'llanma. – T.: IQTISODIYOT, 2019. - 91 b.

Mamlakatda valyuta siyosatini liberallashtirish, real bozor konyunkturasini hisobga olgan holda narxni shakllantirishning zamonaviy mexanizmlarini joriy etish, sog'lom raqobat va ishbilarmonlik muhitini yaxshilash uchun qulay shart-sharoitlar yaratish borasida kompleks chora-tadbirlar izchil ravishda amalga oshirilmoqda. Mamlakatimizda bazi bir koxronalarga berilgan preferensiyalarning bekor qilinishi nosog'lom raqobat, ayrim mahsulot turlari importining monopollashtirilishi, narxning sun'iy oshirilishi, oqibatda, bu asosda asossiz foyda ko'rishga ko'maklashuvchi shart-sharoitlarga barham berish borasida hukumat tomonidan tegishi chora tadbirlar amalga oshirilib kelinmoqda. Sog'lom raqobat muhitida ishlab chiqaruvchilar va xizmat sohasidagi korxonalar erkin raqobat bilan kurashadi. Bu o'z navbatida uddaburon, tadbirli menejerlarga talabni oshiradi. Ushbu o'quv qo'llanmada biznesni tashkil etish, raqobatlashish strategiyalarini shakllantirish, raqobatbardoshlikni ta'minlash, tashqi muhit o'zgarishlariga moslashish, klaster kabi raqobatbardoshlik bilan bog'liq nazariy bilimlar hamda korxonalar misolidagi keyslar asosida amaliy ko'nikmalar ko'rsatib o'tilgan.

O'quv qo'llanma oliy ta'lim muassasalarining ijtimoiy soha, iqtisodiyot va huquq bilim sohasi, iqtisod ta'lim sohasi, iqtisodiyot, marketing va menejment ta'lim yo'nalishlari talabalari hamda biznes va tadbirkorlik bilan shug'ullanuvchi shaxslarga mo'ljallangan.

В стране принимаются комплексные меры по либерализации валютной политики, внедрению современных механизмов ценообразования с учетом реальных рыночных условий, созданию благоприятных условий для здоровой конкуренции и улучшения деловой среды. Правительство предприняло шаги по устранению привилегий, предоставляемых определенным предприятиям в стране, таких как нездоровая конкуренция, монополизация импорта определенных видов товаров, искусственный рост цен и, как следствие, неоправданная норма прибыли. идет В здоровой конкурентной среде производители и поставщики услуг будут бороться со свободной конкуренцией. Это, в свою очередь, увеличивает спрос на проворных менеджеров событий. Это руководство предоставляет вам теоретические знания и навыки в конкретных примерах, таких как навыки ведения бизнеса, стратегии развития бизнеса, конкурентоспособность, адаптация к изменениям окружающей среды и кластеризация. (CO3).

Учебник предназначен для студентов высших учебных заведений по общественным наукам, экономике и праву, экономическому образованию, экономике, маркетингу и менеджменту, а также бизнесу и предпринимательству.

Comprehensive measures are being taken in the country to liberalize foreign exchange policy, introduce modern pricing mechanisms, taking into account the real market conditions, create favorable conditions for healthy competition and improvement of the business environment. The government has taken steps to eliminate the privileges granted to certain businesses in the country, such as unhealthy competition, monopolization of imports of certain types of goods, artificial rise in prices and, consequently, unjustified profit margins. is coming. In a healthy competitive environment, manufacturers and service providers will struggle with free competition. This in turn increases demand for agile, event managers. This tutorial provides you with theoretical knowledge and skills in case studies, such as business skills, business development strategies, competitiveness, adaptation to environmental changes, and clustering. cut.

The textbook is intended for students of higher education institutions in social sciences, economics and law, economics education, economics, marketing and management education, as well as business and entrepreneurship.

Mas'ul muharrir: N.O'rmonov i.f.n. dots.

Taqrizchilar: TTESI Korporativ boshqaruv kafedrası mudiri S.N.Yuldashev- i.f.d., dots.

TDIU Korporativ boshqaruv kafedrası mudiri M.G.Umarhodjaeva - i.f.d., dots.

ISBN 0000000000

UO`K 0000

KBK 000000

© IQTISODIYOT, 2019.

© O.M. Kasimov, 2019.

MUNDARIJA

Kirish	11
1-bob. RAQOBATBARDOSHLIK: MAZMUNIVASHAKLLARI	13
1.1. Raqobat tushunchasi va vazifalari.	13
1.2. Raqobatning turlari va shakllari	14
1.3. Monopoliya va uning shakllari	19
2-bob. RAQOBATBARDOSHLIK STRATEGIYALARI	21
2.1. Strategiya tushunchasi, mazmuni mohiyati	21
2.2. Raqobatdagi ustunlikka erishishga ta'sir etuvchi omillar	25
2.3. Ansoy matritsasi va bozorga kirish strategiyasi	27
3-bob. RAQOBATBARDOSHLIKNI TA'MINLASH MAQSADIDA TASHQI MUHITNI TAHLIL QILISH	31
3.1. Tashqi muhit tahlili	31
3.2. Maykl Porterning 5 ta ta'sir kuchi modeli	33
3.3. Maykl Porterning 5 ta ta'sir kuchi modeli asosida kompyuter ishlab chiqarish bozori tahlili	36
4-bob. RAQOBATBARDOSHLIKNI TA'MINLASH MAQSADIDA ICHKI MUHITNI TAHLIL QILISH	39
4.1. Ichki muhit tahlili	39
4.2. VRIN va VRIO tahlil usullari	40
4.3. Maykl Porterning qiymat zanjiri tahlili	42
5-bob. RAQOBATDAGI USTUNLIKKA ERISHISH MANBALARI	45
5.1. Ustunlikni ta'minlovchi manbalar/resurslarni aniqlash	45
5.2. Dinamik imkoniyatlarni yaratish	48
5.3. Resurslarga asoslangan tahlil (RBV)	50
6-bob. RAQOBATDAGI USTUNLIKNI YARATISH VA QAYTA YARATISH IMKONIYATLARI VA MANBALARI	54
6.1. Raqobatdagi ustunlikni yaratish	54
6.2. Raqobatdagi ustunlikni qayta yaratish	55

7-bob. VERTIKAL INTEGRATSIYA	61
7.1. Vertikal integratsiya tushunchasi	61
7.2. Vertikal integratsiya ustunliklari va kamchiliklari	62
7.3. Arauconing vertikal integratsiya hisobiga raqobatdagi ustunlikni ta'minlashi	63
8-bob. MULTINATSIONAL STRATEGIYALAR	66
8.1. Global/gorizontal ekspansiya tushunchasi	66
8.2. Global/gorizontal ekspansiya strategiyasida bizneslarni harid qilish yoki qo'shib olish	67
8.3. P&G ning global ekspansiya siyosati	68
9-bob. DIVERSIFIKATSIYA	71
9.1. Diversifikatsiya tushunchasi	71
9.2. Diversifikatsiya turlari	72
9.3. Diversifikatsiya va u bilan bog'liq risklar	74
10-bob. Klaster iqtisodiyoti	77
10.1. Klaster nazariyasi	77
10.2. Klaster korxonaning raqobatbardoshlik vositasi sifatida	79
10.3. Klaster turlari	81
11-bob. Klasterlarni shakllantirishda davlatning roli	83
11.1. Hukumat tomonidan klasterlarni shakllanishi	83
11.2. Klasterlarni shakllantirish bo'yicha xorij tajribasi	84
Nazorat uchun savollar	86
Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati	87

СОДЕРЖАНИЕ	
Введение	11
Глава 1. ПРИНЦИПЫ БИЗНЕСА: ОТ ИДЕИ К ПРАКТИКЕ	13
1.1. Организация бизнеса и предпринимательства. Преимущества и недостатки предпринимательства.	13
1.2. Предпринимательское мышление и эффективность принятия решений. Креативность и инновации. Защита авторских прав.	14
1.3. Создание новых продуктов и услуг. Мониторинг новых идей и тенденций.	19
Глава 2. ФОРМИРОВАНИЕ И ТЕХНИКО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ	21
2.1. Бизнес идея. Оценка бизнес идеи. Процесс составления бизнес плана. Техническое обоснование бизнес модели.	21
2.2. Модель анализа пяти конкурентных сил Майкла Портера. Канвас бизнес модель.	25
2.3. Эффективное использование SWOT, PEST и других методов бизнес анализа.	27
Глава 3. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА	31
3.1 Как создать бизнес-план и его тестировать. Миссия, цели и задачи бизнеса.	31
3.2. Стратегический менеджмент. Стратегии создания конкурентоспособности.	33
3.3. Теории эффект масштаба и синергии.	36
Глава 4. ФОРМЫ ВЛАДЕНИЯ БИЗНЕСОМ	39
4.1. Формы собственности в бизнесе. Выбор форм собственности. Преимущества и недостатки индивидуального предпринимателя, корпорации, общества с ограниченной ответственностью, совместного предприятия, иностранные предприятия.	39

4.2. Предоставление налоговых и таможенных льгот исходя из форм собственности.	40
4.3. Привлечение новых инвестиций. Слияние и поглощение бизнеса. Приобретение готовых бизнесов и выход из бизнеса.	42
Глава 5. ПРОДВИЖЕНИЕ СУЩЕСТВУЮЩЕГО БИЗНЕСА	45
5.1. Преимущества и недостатки покупки готового бизнеса. Оценка готового бизнеса. Гудвил и бедвил.	45
5.2. Методы оценки. Оценка финансовых показателей. Оценка потенциала бизнеса.	48
5.3. Оценка уровня синергии и взаимодействия с другими бизнес единицами. Анализ правовых аспектов.	50
Глава 6. ФРАНЧАЙЗИНГ И БИЗНЕС	54
6.1. Франчайзинг. Преимущества и недостатки франчайзинга Виды франчайзинга.	54
6.2. Использование франчайзинга для расширения бизнеса. Мировой опыт франчайзинга.	
6.3. Эффективное использование совместного предприятия, филиала и франшизы для эффективного развития бизнеса.	55
Глава 7. ФОРМУЛИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНА	61
7.1. Маркетинг и маркетинговый план в бизнесе. Эффективное использование маркетинговых методов. Маркетинговый микс.	61
7.2. Маркетинговые исследования. Качественные и количественные исследования. Эффективное использование фокус-групп, аудита, мистери шоппинга и других методов маркетинговых исследований.	
7.3. Маркетинговая разведка/интеллект. Уникальное торговое предложение. Сегментация и целевая группа.	62 63
Глава 8. ПРОГРАММЫ ЛОЯЛЬНОСТИ И БРЕНДИНГ	66
8.1. Торговая марка и бренда. Бренд капитал, ассоциация бренда,	

узнаваемость бренда. Бренд-менеджмент.	66
8.2. Обслуживание покупателей и установление прямого общения с покупателями. Маркетинг в социальных сетях.	67
8.3. Заслуженная (earned), собственная (owned) и платная социальная медиа (paid). Маркетинг из уст в уста или сарафанное радио.	68
Глава 9. ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА И СТРАТЕГИЯ	71
9.1. Ценообразование. Факторы влияющие на ценовую политику и стратегию. Конкуренция и цена.	71
9.2. Виды цен. Скидки, психологическая цена, премиум-цена, розничная цена, оптовая цена.	72
9.3. Расчет стоимости продукта. Расчет точки безубыточности.	74
Глава 10. ЭФФЕКТИВНОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ	77
10.1. Финансовый менеджмент. Финансовая отчетность. Ликвидность, рентабельность.	77
10.2. Управление входящими и исходящими денежными потоками. Прохождение через долину смерти (thevalleyofdeath) и достижение стабильного денежного потока.	79
10.3. Прогнозирование финансовых показателей. Управление финансовыми рисками.	81
Глава 11. ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ	83
11.1. Человеческие ресурсы и человеческий капитал. Мотивация. Корпоративная культура.	83
11.2. Группа и команда. Менеджер и лидер. Управление талантами.	84
11.3. Механизмы стимулирования и наказания. Хедхантинг квалифицированных специалистов.	85
Контрольные вопросы	86
Список литературы	87

CONTENT	
Introduction	11
Chapter 1. PRINCIPLES OF BUSINESS: FROM IDEA TO PRACTICE	13
1.1. Organization of business and entrepreneurship. Advantages and disadvantages of entrepreneurship.	13
1.2. Entrepreneurial thinking and decision making. Creativity and innovation. Copyright protection.	14
1.3. Creation of new products and services. Monitoring new ideas and trends.	19
Chapter 2. FORMATION AND TECHNICAL AND ECONOMIC SUBSTANTIATION OF A BUSINESS MODEL	21
2.1. Business idea. Evaluation of business ideas. The process of drawing up a business plan. Technical justification of the business model.	21
2.2. Michael Porter's Five Competitive Power Analysis Model. Canvas business model.	25
2.3. Effective use of SWOT, PEST and other methods of business analysis.	27
Chapter 3. STRATEGIC PLANNING AND DEVELOPMENT OF A BUSINESS PLAN	31
3.1 How to create a business plan and test it. Mission, goals and objectives of the business.	31
3.2. Strategic management. Strategies for creating competitiveness.	33
3.3. Theories of economies of scale and synergy.	36
Chapter 4. FORMS OF OWNING BUSINESS	39
4.1. Forms of ownership in business. The choice of ownership. Advantages and disadvantages of an individual entrepreneur, corporation, limited liability company, joint venture, foreign enterprises.	39
4.2. Providing tax and customs benefits based on ownership.	40
4.3. Attracting new investment. Mergers and acquisitions of a business. Acquisition of ready-made businesses and exit from the business.	42

Chapter 5. PROMOTION OF EXISTING BUSINESS	45
5.1. Advantages and disadvantages of buying a ready-made business. Assessment of the finished business. Goodwill and deceased.	45
5.2. Evaluation Methods. Assessment of financial performance. Assessment of business potential.	48
5.3. Assess synergies and interactions with other business units. Analysis of legal aspects.	50
Chapter 6. FRANCHISING AND BUSINESS	54
6.1. Franchising. Advantages and disadvantages of franchising Types of franchising.	54
6.2. Using franchising to expand your business. World franchise experience.	
6.3. Effective use of a joint venture, branch and franchise for effective business development.	55
Chapter 7. FORMULATION OF AN EFFECTIVE MARKETING PLAN	61
7.1. Marketing and marketing plan in business. Effective use of marketing methods. Marketing mix.	61
7.2. Marketing research. Qualitative and quantitative research. Effective use of focus groups, audit, mystery shopping and other methods of marketing research.	62
7.3. Marketing Intelligence / Intelligence. Unique selling proposition. Segmentation and target group.	63
Chapter 8. LOYALTY PROGRAMS AND BRANDING	66
8.1. Trademark and brand. Brand capital, brand association, brand recognition. Brand management.	66
8.2. Serving customers and establishing direct communication with customers. Social Media Marketing.	67
8.3. Earned, owned and paid social media (paid). Word of mouth marketing or word of mouth.	68

Chapter 9. PRICE POLICY AND STRATEGY	71
9.1. Pricing. Factors affecting pricing and strategy. Competition and price.	71
9.2. Types of prices. Discounts, psychological price, premium price, retail price, wholesale price.	72
9.3. Calculation of the cost of the product. Break-even point calculation.	74
Chapter 10. EFFECTIVE FINANCING AND PLANNING OF CASH FLOWS	77
10.1. Financial management. Financial statements. Liquidity, profitability.	77
10.2. Management of incoming and outgoing cash flows. Passing through the valley of death and achieving a stable cash flow.	79
10.3. Forecasting financial performance. Financial risk management.	81
Chapter 11. EFFECTIVE MANAGEMENT OF HUMAN CAPITAL	83
11.1. Human resources and human capital. Motivation. Corporate culture.	83
11.2. Group and team. Manager and leader. Talent management.	84
11.3. Incentive and punishment mechanisms. Headhunting of qualified professionals.	85
Test questions	86
Bibliography	87

KIRISH

Mamlakatda valyuta siyosatini liberallashtirish, real bozor konyunkturasini hisobga olgan holda narxni shakllantirishning zamonaviy mexanizmlarini joriy etish, sogʻlom raqobat va ishbilarmonlik muhitini yaxshilash uchun qulay shart-sharoitlar yaratish borasida kompleks chora-tadbirlar izchil ravishda amalga oshirilmoqda. Mamlakatimizda bazi bir korxonalarga berilgan preferensiyalarning bekor qilinishi nosogʻlom raqobat, ayrim mahsulot turlari importining monopollashtirilishi, narxning sunʼiy oshirilishi, oqibatda, bu asosda asossiz foyda koʻrishga koʻmaklashuvchi shart-sharoitlarga barham berish borasida hukumat tomonidan tegishi chora tadbirlar amalga oshirilib kelinmoqda. Sogʻlom raqobat muhitida ishlab chiqaruvchilar va xizmat sohasidagi korxonalar erkin raqobat bilan kurashadi. Bu oʻz navbatida uddaburon, tadbirli menejerlarga talabni oshiradi.

Oʻzbekiston iqtisodiyotini tarkiban oʻzgartirishni chuqurlashtirish, milliy iqtisodiyotning yetakchi tarmoqlarini modernizatsiya va diversifikatsiya qilish hisobiga uning raqobatbardoshligini oshirishning yangi bosqichida, «2017-2021 yillarda Oʻzbekiston Respublikasini rivojlantirishning beshta ustuvor yoʻnalishi boʻyicha Harakatlar strategiyasi» iqtisodiyotni rivojlantirish va liberallashtirishning muhim negizi sifatida namoyon boʻlmoqda.

Ushbu yoʻnalishda iqtisodiyot tarmoqlari uchun samarali raqobat muhitini shakllantirish hamda bozorda monopoliyani kamaytirish ustuvorlik kasb etib, eng avvalo, ishlab chiqarishni modernizatsiya qilish, mahalliy xom ashyo resurslarini chuqur qayta ishlash asosida yuqori qoʻshimcha qiymatga ega tayyor mahsulot ishlab chiqarishni jadal rivojlantirish lozim.

Bu, oʻz navbatida, Oʻzbekiston Respublikasi Prezidenti - muhtaram Sh.Mirziyoev tomonidan ilgari surilgan gʻoya - "Agar xalq boy boʻlsa, davlat ham boy va kuchli boʻladi" degan tamoyilni amalga oshirishning muhim jihatidir.

Mazkur oʻquv qoʻllanmada biznesni tashkil etish, raqobatlashish strategiyalarini shakllantirish, raqobatbardoshlikni taʼminlash, tashqi muhit oʻzgarishlariga moslashish, klaster kabi raqobatbardoshlik bilan bogʻliq nazariy

bilimlar hamda korxonalar misolidagi keyslar asosida amaliy ko'nikmalar ko'rsatib o'tilgan.

O'quv qo'llanma oliy ta'lim muassasalarining iqtisodiyot, biznes ta'lim yo'nalishlari talabalari, bitiruvchilari uchun nazariy va amaliy bilim berish, ularning Biznes-g'oyalarini rag'batlantirib, amaliyotga tatbiq etishlari uchun ko'mak berish maqsadida ishlab chiqildi.

1-bob. RAQOBATBARDOSHLIK: MAZMUNI VA SHAKLLARI

1.1. Raqobat tushunchasi va vazifalari

Raqobat umumijtimoiy-iqtisodiy kategoriya bo'lib, ijtimoiy-iqtisodiy jarayonlar qatnashchilari o'rtasidagi yaxshiroq yashash sharoiti uchun bo'ladigan kurashni anglatadi.

Kambrij lug'atida raqobatga quyidagicha tarif berilgan: odamlar yoki korxonalar bir-birlariga qaraganda muvaffaqiyatliroq bo'lishga intilayotgan vaziyat. Masalan bozorda ko'proq savdo qilish va yuqoriroq daromad olish¹.

Biznes lug'atida esa raqobat axborot ochiqligi, talab va taklif muvozanati asosidagi bozordagi subyektlarning o'zaro yaxshiroq natija va muvofaqqiyat uchun kurashishi deb tarif berilgan. Husunan, sotuvchilar bozordagi katta ulush, foyda va savdoga erishish uchun raqobatchilariga nisbatan eng yaxshi narx, sifat va servislarning kombinatsiyasini taklif qilish orqali erishishi mumkin².

Raqobat (iqtisodiyot) - eng yaxshi sharoitlar va tijorat faoliyatining natijalariga erishish uchun bozor munosabati sub'ektlarining o'zaro kurashi³.

Iqtisodiy sohadagi raqobat ishlab chiqarish munosabatlarning sub'ektlari (ishlab chiqaruvchilar, iste'molchilar, tadbirkorlar, yollanma ishchilar va hokazolar) o'rtasida qulayroq ishlab chiqarish sharoiti (arzon ishlab chiqarish resurslari va ishchi kuchi)ga ega bo'lish unumliroq texnologiya, ish joyi, yaxshi bozorni qo'lga olish, umuman, yuqori daromad olish imkoniyati uchun olib boriladigan kurashdan iborat.

Hozirgi bozor iqtisodiyotida raqobatning quyidagi asosiy vazifalarini ajratib ko'rsatish mumkin:

- 1) tartibga solish vazifasi;
- 2) resurslarni joylashtirish vazifasi;
- 3) innovatsion vazifa;

¹ <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/competition>

² <http://www.businessdictionary.com/definition/competition.html>

³ <https://en.wikipedia.org/wiki/Competition>

- 4) moslashtirish vazifasi;
- 5) taqsimlash vazifasi;
- 6) nazorat qilish vazifasi.

Raqobatning tartibga solish vazifasi ishlab chiqarishni talab (iste'mol)ga muvofiqlashtirish maqsadida taklifga ta'sir o'tkazishdan iborat. Raqobatning resurslarni joylashtirish vazifasi ishlab chiqarish omillarini ular eng ko'p samara beradigan korxona, hudud va mintaqalarga oqilona joylashtirish imkonini beradi. Raqobatning innovatsion vazifasi fan-texnika taraqqiyoti yutuqlariga asoslanuvchi hamda bozor iqtisodiyoti sub'ektlarining rivojlanishini taqozo etuvchi turli ko'rinishdagi yangiliklarning joriy etilishini anglatadi. Raqobatning moslashtirish vazifasi korxona (firma)larning ichki va tashqi muhit sharoitlariga ratsional tarzda moslashishiga yo'naltirilgan bo'lib, ularning shunchaki o'zini-o'zi saqlab, iqtisodiy jihatdan yashab qolishidan xo'jalik faoliyati sohalarining ekspansiyasi (kengayishi)ga o'tishini bildiradi. Raqobatning taqsimlash vazifasi ishlab chiqarilgan ne'matlar yalpi hajmi (yalpi ichki mahsulot)ning iste'molchilar o'rtasida taqsimlanishiga bevosita va bilvosita ta'sir o'tkazadi. Raqobatning nazorat qilish vazifasi bozordagi ba'zi ishtirokchilarning boshqa bir ishtirokchilar ustidan monopolistik hukmronlik o'rnatishiga yo'l qo'ymaslikka yo'naltiriladi.

1.2. Raqobatning turlari va shakllari.

Iqtisodiyotda raqobatning 2 turi mavjud: mukammal va nomukammal.

Mukammal yoki sof, erkin raqobat bu iqtisodiy model, bozorning ideallashtirilgan holati bo'lib, bunda individual xaridor va sotuvchilar narxga to'g'ridan-to'g'ri ta'sir qila olmaydilar, balki narx talab va taklif muvozanati orqali o'zi shakllanadi.

Mukammal raqobat belgilari:

- Xaridor va sotuvchilarning ko'pligi. Mahsulotni ma'lum bir narxda sotib olishga tayyor va imkoniyatga ega bo'lgan ko'p sonli iste'molchilarning mavjudligi hamda mahsulotni ma'lum bir narxda yetkazib berishga tayyor va qobiliyatga ega bo'lgan ko'plab ishlab chiqaruvchilarning mavjudligi;

- Barcha ishtirokchilarning ma'lumotlarga teng va to'liq egaligi. Savdo jarayoniga ta'sir etuvchi axborotlarning oshkoraligi, yashirin va maxfiy ma'lumotlarga yo'l qo'yilmaganligi;

- Sotilayotgan mahsulotlarning bir xilligi (keskin farq qilmasligi);
- Bozorga kirish yoki chiqish uchun to'siqlarning yo'qligi;
- Mulk huquqlari aniq belgilangan va tartibga solinganligi.
- Ratsional xaridorlar. Xaridorlar xaridini mantiqan mahsulot nafliligidan kelib chiqib xarid qilishi;

- Tashqi omillarning yo'qligi. Faoliyatning xarajati yoki foydasi uchinchi tomonga aloqasi yo'qligi, hususan, hukumat yoki boshqa tashkilotlarning har qanday aralashuvi yo'qligi.

Hech bo'lmaganda yuqoridagi bitta omil bo'lmasa, raqobat nomukammal hisoblanadi. Agar ushbu omillar bozorda monopol mavqega ega bo'lish uchun sun'iy ravishda olib tashlangan bo'lsa, bu vaziyat nomukammal raqobat deb ataladi.

Iqtisodiy nazariyada nomukammal raqobat raqobatning hamma xususiyatlarini o'zida ko'rsatmasdan, balki bazi bir jihatlarini o'zida mujassamlagan raqobat bozorning bir turi hisoblanadi.

Nomukammal raqobat shakllariga quyidagilar kiradi:

1) Monopolistik raqobat. Monopol korxonalar o'rtasidagi raqobat. Masalan, O'zbekiston Temir yo'llari temir yo'l sohasida, O'zbekiston Havo yo'llari aero tashuvda monopol hisoblanadi. Ammo ikki korxona ham yo'lovchi yoki yuk tashishda bir-biri bilan raqobatlashishi mumkin. Shuningdek, yaxshi xodimlarni jalb qilish, investitsiyalarni jalb qilish va boshqa ikki korxona uchun kerakli resurslarni qo'lga kiritish uchun ham o'zaro raqobatlashadi.

2) Monopoliya (yunoncha. $\mu\upsilon\upsilon\omicron$ - bitta; $\pi\omega\lambda\acute{\epsilon}\omega$ - sotaman) - bu bozor tuzilishi, unda yirik korxona bir yoki bir necha turdagi mahsulotlarni ishlab chiqarish va sotishni boshqaradi. Bozorda sezilarli raqobat bo'lmaydi va bitta kompaniya bozorning hammasini yoki eng katta ulushiga egalik qiladi, sanoatdagi qolgan raqobatchilar monopol korxonaning narx belgilashiga qarab faoliyat yuritadi.

Erishilgan monopoliyada korxona innovatsiya hisobiga noyob, mislsiz mahsulot ishlab chiqaradi va bozorga yangi kirib kelayotgan firmalardan mualliflik patenti va know how bilan himoyalangan bo'ladi. Tarixdagi birinchi monopoliyalar davlat sanksiyalari natijasida, bitta kompaniyaga ma'lum bir mahsulotni sotish bo'yicha imtiyozli huquq berish orqali yuzaga kelgan. Masalan, o'rta asrlarda faqat Ost-India kompaniyasigini sharqdan ipak, choy, ziravorlar va boshqa noyob mahsulotlar savdosi bilan shug'ullanish huquqiga ega bo'lgan. Monopol korxona kamroq mahsulot ishlab chiqaradi, katta xarajatlarini mahsulotini yuqori narxda sotish orqali qoplaydi. Raqobatning yo'qligi monopol korxonaning innovatsiya qilish, tejamkorlik, samaradorlik kabi iqtisodiy omillar haqida kam o'ylashiga olib keladi. Narxlarning yuqoriligi iste'molchilarning ortiqcha pul to'lashiga, mahsulot tanqisligiga olib kelishi mumkin. Bunday salbiy natijalarni oldini olish uchun odatda davlat tomonidan tartibga solinadi.

3) Oligopoliya bir nechta korxonalar bozorning katta ulushiga egalik qiladigan bozor turi. Agar ular til biriktirsa, ular ishlab chiqarishni kamaytirish va foyda olishni monopoliya singari oshirish uchun kartelni tashkil qilishi mumkin.



1.1-rasm. Coca Cola va Pepsi salqin ichimliklar bozorida duopoliyasi⁴

O'zbekistonda uyali telefon operatorlari bozori oligapoliyaga misol bo'ladi. Unitel "Beeline" brendi bilan, Coscom "Ucell" brendi bilan, va Universal Mobile Systems "UMS" brendi bilan asosiy oligapol korxonalar hisoblanadi. Uzbektelecom Mobile "Uzm xobile" brendi bilan, Rubison Wireless

⁴Kasimov O. Raqobatbardoshlik fanining o'quv-uslubiy majmuasi. – T.: TDIU, 2018.

Communication “Perfectum” brendi bilan faqat kichik nisha uchun kurashishi mumkin.

Duopoliya oligopoliyaning maxsus shakli bo‘lib, bu tarmoqda faqat ikkita korxona yetakchi mavqega egaligini ko‘rsatadi.

Shuningdek, bozorda xaridorlar ham monopol bo‘lishi mumkin. Masalan, yetkazib beruvchilardan xarid qiladigan bitta korxona mavjud bo‘lsa monopsoniya hisoblanadi. Aytaylik, nefti qayta ishlaydigan bitta korxona mavjud, ammo neft qazib oluvchi bir nechta korxona mavjud. Bunda neft qazib oluvchi korxonalar faqat bitta korxonagagina mahsulotini sota oladi. Yoki bo‘lmasa fermer paxtani yetishtirishi mumkin, biroq uni faqat davlatga qarashli paxta tozalash zavodigagina o‘rnatilgan narxda sota oladi.

Monopsoniya - bitta xaridor va ko‘plab sotuvchilar bo‘lgan bozor.

Oligopsoniya - bir nechta xaridor va ko‘plab sotuvchilar bo‘lgan bozor.

O‘z miqyosiga ko‘ra raqobat ikki turga – tarmoq ichidagi va tarmoqlararo raqobatga bo‘linadi.

Tarmoq ichidagi raqobat tovar ishlab chiqarish va sotishning qulayroq sharoitiga ega bo‘lish, qo‘shimcha foyda olish uchun bir tarmoq korxonalari o‘rtasida boradi. Har bir tarmoqdagi mavjud korxonalarning texnika bilan ta‘minlanish va mehnat unumdorligi darajalari turlicha bo‘lganligi sababli, ushbu korxonalarda ishlab chiqarilgan tovarlarning individual (alohida) qiymati bir xil bo‘lmaydi.

Tarmoqlararo raqobat turli tarmoqlar korxonalari o‘rtasida eng yuqori foyda normasi olish uchun olib boriladigan kurashdan iborat. Bunday raqobat kapitallarning foyda normasi kam bo‘lgan tarmoqlardan foyda normasi yuqori tarmoqlarga oqib o‘tishiga sabab bo‘ladi.

Raqobat kurashining ikki usuli farqlanadi: narx vositasidagi raqobat va narxsiz raqobat.

a) Narx vositasida raqobatlashuvda kurashning asosiy usuli bo‘lib ishlab chiqaruvchilarning o‘z tovarlari narxini boshqa ishlab chiqaruvchilarning Shunday mahsulotlari narxiga nisbatan pasaytirishi hisoblanadi. Uning asosiy va eng ko‘p

qo'llaniladigan ko'rinishi – «narxlar jangi» deb ataladiki, bunda yirik ishlab chiqaruvchilar raqiblarini tarmoqdan siqib chiqarish uchun narxni vaqti-vaqti bilan yoki uzoq muddat pasaytirib turadi.

b) Narxsiz raqobat shu bilan tavsiflanadiki, bunda raqobat kurashining asosiy omili tovarlarning narxi emas, balki uning sifati, servis xizmat ko'rsatish, ishlab chiqaruvchi firmaning obro'-e'tibori hisoblanadi.

Raqobat va narx o'zaro bir-biri bilan bog'liq tushunchalar. Raqobatchining narx siyosatini kuzatish va hisobga olish lozim. Biroq narx belgilashda faqat raqobatchi narxiga moslashish yoki uni narxda yutish shart emas. Raqobatda yutishning muhim omili narxda emas, balki mahsulot va xizmatlarning farq qilishi, differensiatsiyasida. Narx janglari/poygasi esa ikki tomonning (raqobatchi va sizning) zarariga ishlashi mumkin. Shuning uchun eng yaxshi strategiya narx janglari/poygasidan uzoqroq yurish. Uning o'rniga iste'molchi uchun nafli, qiymatli mahsulot yaratishga bor kuchni sarflash lozim. To'g'ridan to'g'ri raqobatchi paydo bo'lganda, qo'shimcha qiymat yaratish va unga qo'shimcha haq olish tavsiya etiladi. Masalan: tezroq yetkazib berish, uzoqroq muddatga kafolat berish, qo'shimcha xizmatlar ko'rsatish, servis sifatini oshirish.

Tannarxda yetakchilik qilish narx siyosatida muhim ahamiyatga ega. Shuning uchun tannarxning oshishini kuzatib borish lozim. Shuningdek, quyidagi choralarni qo'llash tavsiya etiladi:

- tannarxning o'zgarishiga nima ta'sir qilganini aniqlash;
- samaradorlik, unumdorlikka e'tibor berish, optimizatsiyalash;
- tannarxni arzonlashtirish uchun mahsulotni takomillashtirish va o'zgartirish kiritish;
- chegirmalar, kuponlarni nazorat qilish, unumli foydalanish;
- mahsulot liniyasini diversifikatsiya qilish;
- ba'zi xomashyolarning narxini option, forward va futures shartnomalari; bilan narxlarning o'zgarish risklarini kamaytirish;
- qo'shimcha qiymat yaratishga harakat qilish;

- mahsulotni differensiatsiyalash;
- narxnioz-ozdan oshirish.

1.3. Monopoliya va uning shakllari

Monopoliya raqobatning har qanday shakllarini yo‘q qilish hisobiga yakka hukmronlikka erishish hisoblanadi. Qizig‘i shundaki, bazi hollarda yoki sanoat tarmoqlarida monopoliya ijobiy natija ko‘rsatishi (masalan, temir yo‘llar, telegraf), va aksincha raqobat samaradorlikka salbiy ta’sir etishi mumkin. Biroq bu juda kam hollarda kuzatiladigan holat, va ijobiy samarasi qisqa muddatgina (innovatsion mahsulotning dolizarbligi vaqtida, favqulotda holat vaqtida) o‘z tasiri ko‘rsatishi mumkin. Shuning uchun monopoliya erkin bozor va raqobat sharoitida erishilishi qiyin bo‘lgan natija hisoblanadi.

Monopoliya tabiiy, davlat va erishilgan monopoliyaga bo‘linadi.

a) Tabiiy monopoliya suv taminoti, temir yo‘l kabi sohalarda ko‘p uchraydi. Bunda ushbu bozorda talabni qondirish ishlab chiqarishning texnologik xususiyatlari tufayli raqobat mavjud bo‘lmaganda samaraliroq bo‘ladi (ishlab chiqarish hajmi oshgan sari tovarlar birligiga ishlab chiqarish tannarxining sezilarli darajada pasayishi natijasida) va tabiiy monopoliya sub'ektlari tomonidan ishlab chiqarilgan tovarlar boshqa tovarlar tomonidan iste'molga almashtirilishi mumkin emas. Shuning uchun ushbu mahsulot bozorida tabiiy monopoliyalar tomonidan ishlab chiqarilgan tovarlarga talab boshqa tovarlarga bo‘lgan talabga nisbatan ushbu mahsulot narxining o‘zgarishiga bog‘liq emas. Temir yo‘l hamma davlatda ham davlat mulki emas, yoki elektroenergiya ta’minoti nodavlat korxonlari tomonidan boshqariladi.

b) Davlat monopoliyasi davlat tomonidan qonun yo‘li bilan yaratilgan monopol korxona hisoblanadi. Bu sohaga kirish to‘siqlari davlat tomonidan o‘rnatiladi, faoliyat yuritilishi ham davlat tomonidan nazorat qilinadi va tartibga solinadi.

c) Erishilgan monopoliya odatda innovatsiya, kreativlik, yangiliklar hisobidan yuzaga keladi. Sanoatga kirish to‘siqlari davlat tomonidan o‘rnatilmaydi aksincha, innovatsiyalar uchun beriladigan mualliflik patentlari, know how lar hisobiga yuzaga

keladi. Erishilgan monopoliya yangi ixtiro va kashfiyotlar yuzaga kelguncha o'z kuchida bo'ladi, bu davrda monopol korxona qaymog'ini olish narx siyosatini yuritib mahsulotini qimmat sotishi mumkin. Olingan qo'shimcha daromadni yangi innovatsiyalar, ishlanma va loyihalarga reinvestitsiya (qayta sarmoyalash) qilishi hisobiga raqobatdagi ustunligini uzoqroq muddatga uzaytirishi barqarorlikni ta'minlashi mumkin.

Shuningdek, monopol iqtisodiy subyektlarning quyidagi ko'rinishlari mavjud:

a) To'liq monopol korxona. Bozorda ushbu turdagi tovarlar va xizmatlarni sotishda faqat bitta yetkazib beruvchi mavjud bo'lgan vaziyat.

b) Konglomerat, Konsern turidagi monopoliya. Konsern (nemischa der Konzern - qiziqish, qatnashish) - uni boshqa birlashmalar shakllaridan ajratib turadigan farqi shundaki, turli sohalaridagi kompaniyalar bitta moliyaviy va sanoat kompaniyasiga birlashadi. Masalan, Mitsubishi konserniga avtomobilsozlik, elektronika, kemasozlik va boshqa sohalaridagi korxonalar kiradi. Odatda ishtirokchilar o'zining huquqiy va iqtisodiy mustaqilligini saqlab qoladi, biroq bitta boshqaruv kompaniya moliyaviy institut sifatida hamma korxonalarning moliyasini va faoliyatini muvofiqlashtirgan holda boshqaradi. Konsernga birlashishdan maqsad guruh a'zolari nafaqat iqtisodiy potensialni oshirish, balki bozor strategiyasidagi sa'y-harakatlarni birlashtirish, innovatsiya, iqtisodiy ko'lam, sinergiya kabi omillarni ham hisobga oladi. Konsernning asosiy ustunligi bu moliyaviy va boshqa resurslarning kontsentratsiyasi. Konglomerat (lat. Conglomerates - yig'ilgan) - iqtisodiyotning turli sohalarida tadbirkorlik faoliyati bilan shug'ullanadigan kompaniyalarni o'z ichiga oladigan kompaniyalar yig'indisi. Konserndan farqli o'laroq, konglomeratdagi kompaniyalar bir-biri bilan cheklangan aloqaga ega. Odatda, konglomeratlar ishlab chiqarish, marketing va boshqa funktsional munosabatlariga ega bo'lmagan turli sanoat va faoliyat sohalarida faoliyat yurituvchi korxonalarni qo'shib olish (yutib yuborish) natijasida hosil bo'ladi.

c) Kortel turidagi monopoliya (fransuzcha cartel "duelga chaqiruv", lotincha charta qog'oz) - monopolistik uyushma yoki kelishuvning shakli. Monopol

tuzilmalarning boshqa, barqaror shakllaridan (sindikat, trast, konsern) farqli o'laroq, kartelga kiritilgan har bir korxona moliyaviy va ishlab chiqarish mustaqilligini saqlab qoladi. O'zaro hamkorlik shartnomasining predmeti sifatida narx, ta'sir doirasi, sotish shartlari, patentlardan foydalanish, ishlab chiqarish hajmini tartibga solish, mahsulotni sotish shartlarini muvofiqlashtirish, ishchilarni yollash kabi bandlar kiritilishi mumkin. Odatda kartellar bitta sanoat tarmog'ida faoliyat yuritadi va bozor mexanizmlarining ishlashiga (talab taklif muvozanati) to'sqinlik qiladi. Bir qator mamlakatlarda kartellar faoliyati taqiqlangan bo'lib, antimonopoliya qo'mitasi buni oldini olish bilan shug'ullanadi.

d) Sindikat (fransuzcha syndicat - birlik) ishlab chiqarish va huquqiy mustaqilligini saqlab qolgan holda faoliyat yurituvchi, bozorda umumiy manfaatlarga ega bo'lgan, lekin odatda to'g'ridan-to'g'ri raqobatchi bo'lmagan kompaniyalar yoki korporatsiyalardan tashkil topgan guruh. Sindikat mahsulot narxini, xarid shartlarini belgilagan holda monopoliyaga erishishga intiladi. Yirik kompaniyalar yoki korporatsiyalar bozordagi mavqeini mustahkamlash uchun sindikatlar hosil qiladi. Masalan, matbuot nashrlarini sotish bilan shug'ullanuvchi korxona sindikat hosil qilishi mumkin. Bu yerda turli nashriyotlar o'zlarini gazeta, jurnal va kitoblarini bitta matbuot distribyutorlik kompaniyasi orqali amalga oshirishi mumkin. Har bir nashriyot o'zining mustaqilligini saqlab qoladi, biroq nashrlar savdosi bilan sindikatlashgan matbuot kiyosklari tarmog'i shug'ullanadi.

NAZORAT UCHUN SAVOLLAR

1. Raqobat va narxning o'zaro bir-biri bilan bog'liq elementlari qaysilar?
2. Raqobat kurashining usullarini sanab bering.
3. Bozor iqtisodiyotida raqobatning qanday asosiy vazifalari mavjud?
4. Nomukammal raqobat shakllarini sanab bering.
5. Iqtisodiyotda monopol iqtisodiy subyektlarning qanday ko'rinishlari mavjud?

2-bob. RAQOBATBARDOSHLIK STRATEGIYALARI

2.1. Strategiya tushunchasi, mazmuni mohiyati

Strategiya yunon tilidan olingan bo'lib, "harbiy sarkarda", "qo'mondon" ma'nosini anglatadi. Shuningdek, uzoq muddatli maqsadga erishish yo'llarining kompleks rejasi ma'nosida ham qo'llaniladi. Harbiy strategiyada taktik usullardan foydalaniladi, shuningdek, bu usullarni iqtisodiyot, biznesda va hatto hayotda ham qo'llash mumkin.

Maykl Porter "What is Strategy" deb nomlangan Harward Business Review jurnalida chop etilgan maqolasida strategiyaga quyidagicha ta'rif bergan: Strategik pozitsiyalanish bu kompaniyaning o'ziga xos farqli jihatlaridan kelib chiqib, barqaror raqobatbardoshlikni ta'minlashga harakatdir. Boshqacha qilib aytganda, raqobatchilardan farqli faoliyat yuritish yoki bir xil faoliyatni boshqa usulda/yo'lda amalga oshirishdir. Strategik pozitsiyalanish 3 ta asosiy prinsipga tayanadi:

1. Bir qator faoliyat/harakat turlarini o'zida mujassam etgan noyob va qadr-qimmatli pozitsiyani (bozordagi o'rnini) yaratishdir. U uchta yo'nalishda yaratilishi mumkin:

a) ko'plab xaridorlarning bir nechta (sanoqli / kam) ehtiyojini qondirishga ixtisoslashish. Masalan: Jiffy Lube kompaniyasi faqat avtomobil lyubrikant moylarini ishlab chiqaradi, xolos;

b) kam xaridorlarning ko'plab ehtiyojini qondirishga ixtisoslashish. Masalan: Bessemer Trust faqat juda ham boy (milliarder yoki millioner) mijozlar bilan ish olib boradi;

c) kichik (tor ixtisoslikdagi) bozorda ko'plab xaridorlarning ko'plab ehtiyojini qondirishga ixtisoslashish. Masalan: Carmike Cinemas faqat 200 000 kishidan kam aholi yashaydigan shaharlardagina faoliyat yuritadi.

2. Strategiya sizdan bir narsaga erishish uchun boshqa bir narsadan voz kechishni talab qiladi (trade-offs), ya'ni nimani qilmaslikni tanlashga majbursiz. Ba'zi bir ustunlikka ega kompaniyalar bilan raqobatlashish juda qiyin. Bu kabi

ustunlikka erishish uchun siz boshqa bir narsadan (segment, kategoriya, bozor va hokazo) voz kechishga majbur bo'lasiz. Masalan: Neutrogena sovuni dorivor sovun deb targ'ib qilinadi va uni faqat yuvuvchi vosita emasligini ta'kidlab, katta hajmda ishlab chiqarish va ko'p bozorni qamram olishdan (mainstream) voz kechadi.

3. Strategiya kompaniyaning boshqa faoliyati/harakatlari bilan hamnafas bo'lishi, mos kelishi lozim. Kompaniyaning faoliyati/harakatlari hamnafas bo'lishi deganda, uning olib boradigan ish faoliyati, chora-tadbirlari, harakat dasturlarining o'zaro uyg'unligi, mos kelishi nazarda tutilgan. Masalan: "Jet Blue Airlines" arzon narxli aviakompaniya bo'lish uchun "South West Airlines" amalga oshirgan barcha chora-tadbirlarni amalga oshirdi va u kabi kamxarj aviakompaniyaga aylandi. Solishtirish uchun boshqa aviakompaniya – "Continental Lite" ham arzon narxli aviakompaniya tashkil qilmoqchi bo'ldi. Undan farqli o'laroq, "Continental" qisman "South West Airlines" amalga oshirgan tadbirlarni tatbiq qildi, ammo uning olib boradigan ish faoliyati, chora-tadbirlari o'zaro uyg'un emasligi, aksincha, bir-biriga zid kelishi natijasida favqulodda omadsiz natijaga uchradi.

Shuningdek, ishlab chiqarish/faoliyat yuritish samaradorligi bilan strategiyani farqlab olishimiz lozim. Ishlab chiqarish samardorligi ham kompaniyaning samarali bo'lishiga, raqobatdagi ustunlikka erishishiga yordam beradi. Ishlab chiqarish/faoliyat yuritish samaradorligi ishlab chiqarishni raqobatchilarga nisbatan tez, unumli, kamxarj va defektlarsiz yo'lga qo'yish. Xususan, 1970-80-yillarda Yaponiya kompaniyalari to'liq sifat nazorati (total quality management), doimiy takomillashtirish (continuous improvement / kaizen) usullaridan foydalanish hisobiga ishlab chiqarish/faoliyat yuritish samaradorligiga erishgan. Ammo bu kabi ustunlik tez o'rgansa va tatbiq qilsa bo'ladigan ustunlik bo'lib, raqobatchilar ham benchmarking (liderga taqlid qilish, liderdan o'rganish) qilishi va o'zida tatbiq qilishi mumkin. Bu, o'z navbatida, ustunlikning yo'qolishiga olib keladi. Shuning uchun ham strategiya va strategik pozitsiyalanish muhim hisoblanadi.

Takomillashtirish, rivojlantirish motivatsiya bilan, g'alaba, yutuq strategik ratsional bilan bog'liq.

Takomillashtirish, rivojlantirish doim ham g'alaba keltirmaydi. Xuddi Nokia singari doimo yangi rusumdagi uyali telefonlarni chiqarish mumkin (Nokia 6600, 6603, 7300 va hokazo) ammo ...



2.1-rasm.Ko'zi ojiz inson va fil⁵

2.1-rasmdagi ko'zi ojiz inson singari filning faqat bir qismini tasavvur qilib, faqat uni takomillashtirishga urinish bo'lib qolmasligi lozim. Aks holda, raqobatchilar uddaburonlik bilan g'alaba qozonish mumkin.

Biznesda g'alaba qozonish noyob strategik pozitsiyalanish orqali raqobatchilarga nisbatan zo'roq harakat/faoliyat yuritishdir.

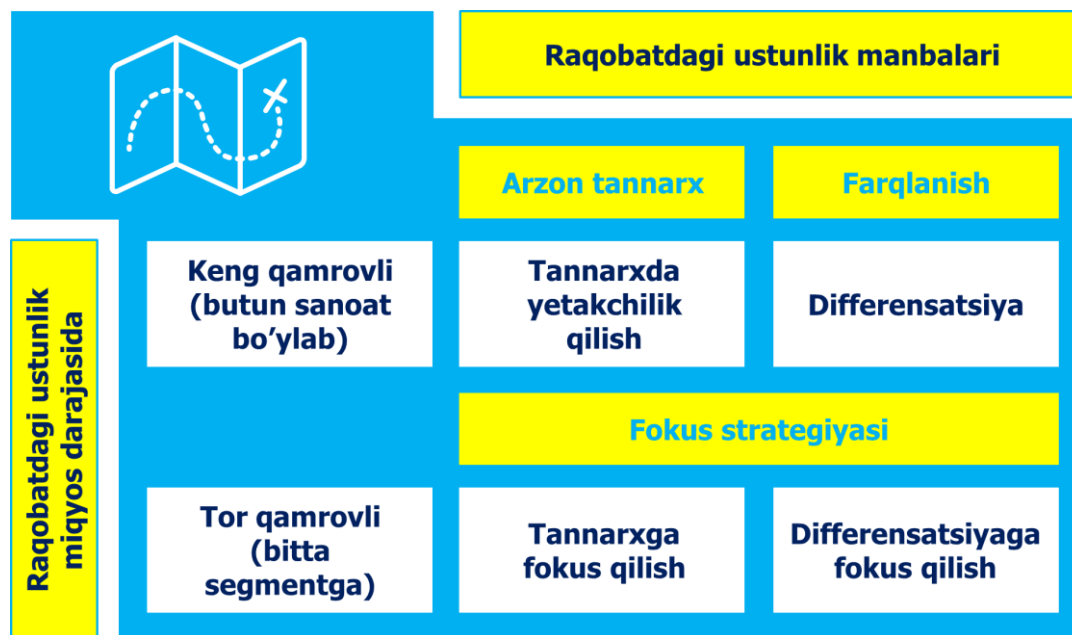


2.2-rasm.Biznesda g'alaba qozonish matritsasi⁶

⁵Blind men and an elephant https://en.wikipedia.org/wiki/Blind_men_and_an_elephant.

Maykl Porterning raqobatdagi ustunlik strategiyasi 3 ta asosiy yoʻnalishlarga ajratish mumkin.

1. Tannarxda yetakchilik qilish (Cost leadership).
2. Differensiatsiya/farqlanish (Differentiation).
3. Fokus/eʼtiborni bir joyga jalb qilish (Focus). Oʻz navbatida, Fokus strategiyasini ikkiga ajratish mumkin. Tannarxga va Differensiatsiya fokus qilish.



2.3-rasm. Maykl Porterning raqobat strategiyalari⁷

2.2. Raqobatdagi ustunlikka erishishga taʼsir etuvchi omillar.

Raqobatlashishda narx muhim omillardan biri hisoblanadi. Ammo narxdan ham muhimroq omil bu tannarxdir. Tannarxni samarali boshqara olish hisobiga raqobatdagi ustunlikni taʼminlash mumkin. Tannarxga taʼsir qiluvchi omillar sifatida ishchi kuchining maoshini kamaytirish, sonini qisqartirish, xomashyoni arzonroq olish kabi choralaridan foydalanish mumkin. Ammo quyidagi choralar bilan tannarxda yetakchilik qilish samaraliroqdir:

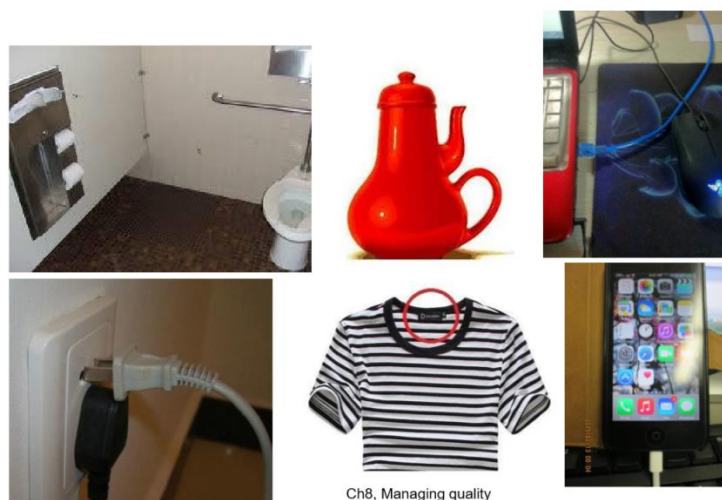
- 1) iqtisodiy masshtab (economy of scale);

⁶ Grant R. Contemporary Strategy Analysis (text only, without cases), 9th Edition, 2016, Wiley.

⁷ Porter M. Strategy and Competition: The Porter Collection, 2014, Harvard Business Review.

- 2) tajriba yoki o'rganish iqtisodiyoti (economy of learning/experience);
- 3) ishlab chiqarish dizayni (process design);
- 4) mahsulot dizayni (product design).

Iqtisodiy masshtab (samara) bu ishlab chiqarish hajmining oshishi hisobiga o'rtacha xarajat miqdori kamayishidir. Masalan: Henry Ford avtomobil zavodi liniya ishlab chiqarishini yo'lga qo'yish orqali arzon avtomobillar ishlab chiqarishni boshlagan. Ishlab chiqarish zavodi qanchalik katta bo'lsa va ishlab chiqarish quvvati maksimal qo'llanilsa, shunchalik uning iqtisodiy masshtabi (samarasi) katta bo'ladi. Mutaxassislikka ixtisoslashish va to'g'ri yo'lga qo'yilgan mehnat taqsimoti ish unumdorligini oshiradi.



2.4-rasm.Yomon mahsulot dizayniga misollar⁸

Tajriba yoki o'rganish iqtisodiyotida esa ishchi xodim bir xil ishni doimiy ravishda bajarishi natijasida unda maxsus ko'nikma hosil bo'lishi va keyingi safar har doimgidan tezroq va sifatliroq bajarishiga asoslanadi. Bu holatni "tajriba qonuni" deb ham ataladi.

Ishlab chiqarish dizayni ishlab chiqarish jarayonini to'g'ri ketma-ketlikda samarali yo'lga qo'yish, , ish oqimini mehnat unumdorligidan kelib chiqib, to'g'ri taqsimlash.

Mahsulot dizayni mahsulotni to'g'ri qismlarga bo'lish, uni yig'ish, tuzatish va foydalanish uchun qulay dizayn ko'rinishiga ega bo'lishidir.

⁸Kasimov O. Biznes muhiti: nazariya va amaliyot fanining o'quv-uslubiy majmuasi. – T.: TDIU, 2018.



HP Deskjet 1000 Printer



Mahalliy elektr kabellari
(110, 220 V)

2.5-rasm.Yaxshi mahsulot dizayniga misol⁹

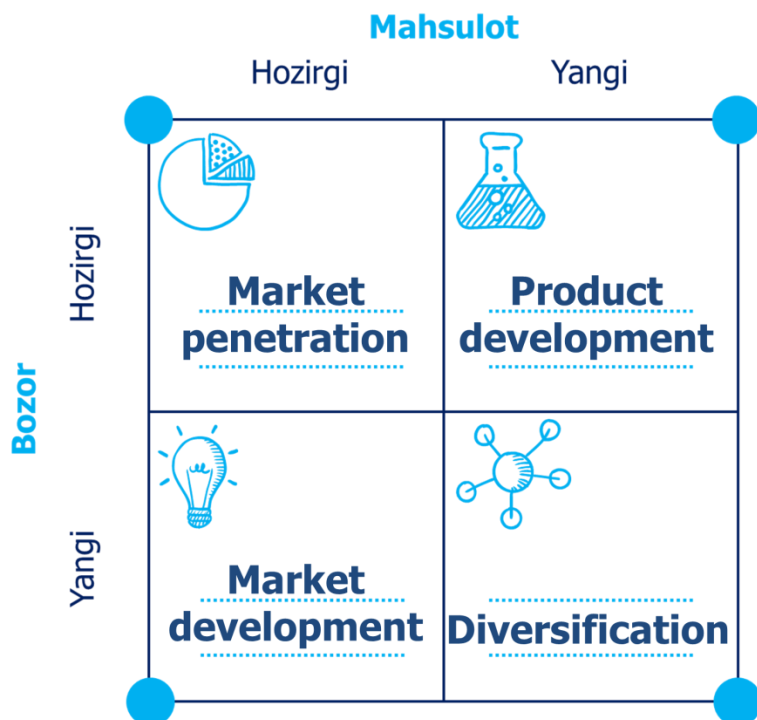
Iqtisodiy qamrov (economy of scope)– bu yirik korxonalarning mavjud ichki imkoniyatlaridan sinergiya effekti hisobiga yanada samarali foydalanish hisoblanadi.Masalan, “Samsung” kompaniyasining ilmiy tadqiqot markazi elektrotexnika sohasida yaratgan ixtirosini boshqa kategoriyalarda ham qo‘llash mumkin.Jumladan, maishiy texnikadagi ixtirosini ofis texnikasida, yoki kemasozlikdagi yangiligini qurilish yoki avtomobil sanoatida qo‘llash mumkin. Bu korxonaning ichki imkoniyatlarini bir-biri bilan izchil va hamohang tarzda ishlashini talab qiladi. Shu bilan birga, korxonaning raqobatbardoshligini ta’minlashga xizmat qiladi.

2.3. Ansof matritsasi va bozorga kirish strategiyasi.

Ansof matritsasimahsulotning yangiligi (innovatsionligi) yoki bozorning mavjudligidan kelib chiqib, tegishli biznes strategiyasi ishlab chiqishga qaratilgan matritsadir.Ansoff matritsasi 4 qismdan iborat bo‘lib, mavjud bozorga kirish (market penetration), yangi mahsulot yaratish (product development), yangi bozorlar topish (market development) va diversifikatsiyani (diversification) o‘z ichiga oladi. Shuningdek, mazkur matritsaga nisbatan quyidagi strategiyalarni qo‘llash mumkin. Mavjud bozorga kirib borish (Existing market), birinchi bo‘lish (First mover

⁹Kasimov O. Biznes muhiti: nazariya va amaliyot fanining o‘quv-uslubiy majmuasi. – T.: TDIU, 2018.

advantage), narxni keskin pastlatib bozorga kirish (Deep price penetration), mavjud iste'molchilarning iste'mol miqdorini oshirish (Product usage).



2.6-rasm. Ansof matritsasi¹⁰

Yangi mahsulot yaratish (New product development) bozorga yangi mahsulot olib kirish jarayonini to'liq qamrab olib, g'oya shakllanishidan tortib uni ishlab chiqarish jarayonigacha o'z ichiga oluvchi kompleks chora-tadbirlar majmuyidir.

Kompaniyalar nega yangi mahsulotlar yaratadi? Jumladan:

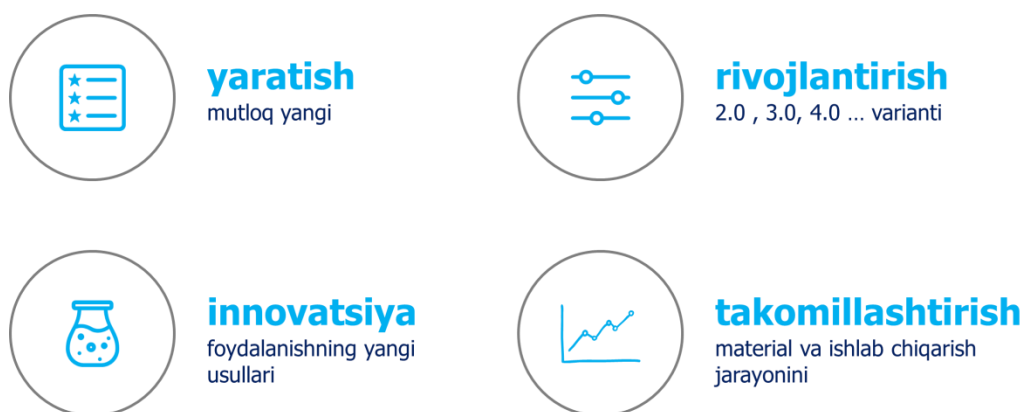
- ko'plab yangi mahsulotlar, odatda, eskisiga qaraganda foydaliroq hisoblanadi;
- yangi mahsulot savdoga chiqqan ilk oy yoki yillarda raqobat bo'lmasligi, ishlab chiqaruvchi esa "qaymog'ini olish" narx siyosatidan foydalanishi mumkin;
- yangi mahsulot xaridorlarning kompaniya va uning brendi haqidagi fikrini ijobiy tarafga o'zgartirishi mumkin;
- raqobatbardoshlikni oshirish va bozorda yetakchilik qilish uchun.

¹⁰Ansoff H.I. Strategies for Diversification, 2015, Harvard Business Review,



2.7-rasm. Qo‘shimcha qiymat¹¹

Qo‘shimcha qiymat yaratish orqali mahsulotning narxini oshirish, raqobatchilardan farqlanish va raqobatbardoshlikni oshirish mumkin.

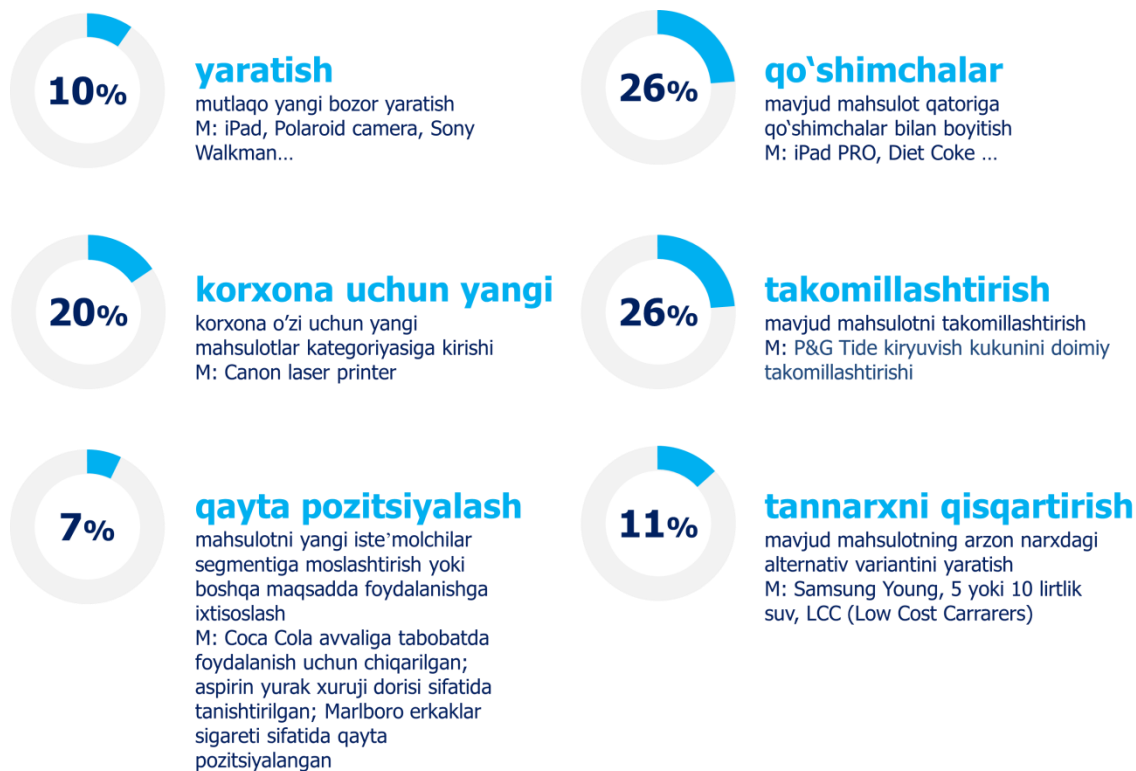


2.8-rasm. Yangi mahsulot nima o‘zi? Uni qanday yaratish mumkin?¹²

Yangi mahsulot nima o‘zi? Uni qanday yaratish mumkin? Quyida korxonalarning ilmiy tadqiqot va innovatsiya markazlarining qancha mehnati qaysi yo‘nalishlarga sarflanishini ko‘rishimiz mumkin.

¹¹ Joseph B. Pine II, James H. Gilmore, The Experience Economy: Work is Theater & Every Business a Stage, Boston: Harvard Business School Press, 1999.

¹² Flavio Souza New Product Development (NPD), IUJ, 2018.



2.9-rasm. Ilmiy tadqiqot va innovatsiya markazlarining mehnat taqsimoti¹³

Hamma mahsulotlar ham ilmiy tadqiqot va innovatsiya markazlarida o'ylab topilmagan. Masalan: Mikroto'liqlik pech, Coca Cola, Dinamit, Rentgen uskunasi.

NAZORAT UCHUN SAVOLLAR

1. Strategiya tushunchasi, mazmuni mohiyatini yoritib bering?
2. Maykl Porterning raqobat strategiyalari elementlarinisanab bering.
3. Iqtisodiy qamrov kategoriyasiga nimalar kiradi?
4. Ansovs matritsasi tarkibini izohlab bering.
5. Ilmiy tadqiqot va innovatsiya markazlarining vazifalari nimalardan iborat?

¹³Flavio Souza New Product Development (NPD), IUJ, 2018.

3-bob. RAQOBATBARDOSHLIKNI TA'MINLASH MAQSADIDA TASHQI MUHITNI TAHLIL QILISH

3.1. TASHQI MUHIT TAHLILI

Biznes faoliyatini yuritadigan muhitni tushunish rejalashtirishning muhim qismidir. Korxonaning faoliyati va strategiyasi tashqi va ichki muhitlarni tahlil qilish asosida shakllanishi maqsadga muvofiq. Tashqi va ichki muhitlarni o'rganish va tahlil qilish biznes bilan bog'liq bo'lgan tahdid va imkoniyatlarni aniqlashga imkon beradi va kerakli strategiyalarni ishlab chiqishga zamin yaratadi.

Hususan tashqi muhitni tahlil qilishda PESTEL tahlilidan foydalanish mumkin.

PESTEL tahlili tashqi biznes muhitini tahlil qilishga mo'ljallangan tahlil usuli. P – political, ya'ni siyosiy holat, siyosiy xavf-xatarlar o'rganiladi. Masalan: davlat ustida turgan siyosiy partiyalar qanchalik turg'un, qonunlar va me'yoriy hujjatlar qanchalik tez o'zgaradi? Investitsion muhit va biznes yuritish muhitiga davlatning ta'siri qanday? E – economical, ya'ni iqtisodiy holat o'rganiladi. Masalan: makroiqtisodiy va boshqa iqtisodiy ko'rsatkichlar (YaIM, YaMM, inflatsiya, ishsizlik, banklarning % stavkalari) tendensiyasi qanday? Bozor konyunkturasi, raqobat, iste'molchilarning xarid qobiliyati va boshqa omillar o'rganiladi. S – social, ya'ni ijtimoiy holat o'rganiladi. Masalan: demografik holat, aholi soni va uning tarkibi, madaniyati, irqi, jinsi, dini, ta'lim darajasi, urbanizatsiya darajasi va hokazo. T – technologies, ya'ni texnologiyaning rivojlanganlik darajasi. Qanchalik zamonaviy texnologiyalardan foydalaniladi? Yangi texnologiyalarni tatbiq qilish mumkinmi? Bu texnologiyalardan foydalanishga iste'molchilar tayyormi? Zamonaviy texnologiyalarni qo'llay oladigan mutaxassis kadrlar bormi? E – Environmental, ya'ni atrof-muhit, ekologiya bilan bog'liq qonunchilik, atrof-muhitga ta'siri, ekologik tozaligi, havfsizligi kabi ekologik omillar tahlil qilinadi. L – Legal, yangi va amaldagi qonunchilik, qonunchilikni o'zgarishi natijasida biznesni yuritish yoki tarmoqni tartibga solishga ijobiy yoki salbiy ta'siri, tarmoqqa doir mahsus qonunlarkabi huquqiy omillar tahlil qilinadi.

PESTEL omillarining ro'yxatini quyida ko'rishimiz mumkin:

Siyosiy omillarga quyidagilar kiradi: hukumatning barqarorligi / beqarorligi, korruptsiya darajasi, soliq siyosati, matbuot erkinligi, davlat tomonidan tartibga solish siyosati, bojxona tariflar, raqobatni tartibga solinganligi, saylovchilarning saylovda qatnashish darajasi, mudofaa xarajatlari, davlat subsidiyalari darajasi, davlatning boshqa davlatlar bilan ikki tomonlama munosabatlar, import-eksportni tartibga solinganligi, savdoni nazorat qilinish darajasi, lobbi faoliyati, davlat byudjetlarining hajmi va taqsimoti.

Iqtisodiy omillarga quyidagilar kiradi: iqtisodiyotning o'sish darajasi, bank foiz stavkasi, inflyatsiya darajasi, valyuta kursi, kreditning mavjudligi (olish imkoniyati), aholining daromad darajasi, odamlarning harid qobilyati, hukumatning byudjet taqchilligi, yalpi ichki mahsulotning dinamikasi, ishsizlik tendensiyasi, birja-moliya bozoridagi tendensiyalar, narxlarning o'zgarishi.

Ijtimoiy omillarga quyidagilar kiradi: aholi soni va o'sish sur'ati, tug'ilish darajasi, o'lim darajasi, oila qurish soni, ajralishlar soni, immigratsiya va emigratsiya darajasi, kutilayotgan umr ko'rish darajasi, yosh taqsimoti, boyliktaqsimoti, ijtimoiy tabaqalanish darajasi, aholi jon boshiga daromad, oila hajmi va tuzilishi, turmush tarsi, salomatlik madaniyati, hukumatga munosabati (ishonchi/siyosiy aktivligi), ishga/mehnatga bo'lgan munosabat, xarid qilish odatlari, hulq-atvori, madaniy me'yorlar va qadriyatlar, din va e'tiqodlar, irqiy tenglik, ta'lim darajasi, jinoyat darajasi, tejashga/omonat yig'ishga bo'lgan munosabat, investitsiyalarga bo'lgan munosabat, nafaqa haqida o'ylashi (nafaqa puli, nafaqa jamg'armasi, nafaqa omonatlari), bo'sh vaqtga bo'lgan munosabat, mahsulot sifatiga munosabat, mijozlarga xizmat ko'rsatishga munosabat, chet elliklarga munosabat.

Texnologik omillarga quyidagilar kiradi: texnologiyalarni rag'batlantirish darajasi, avtomatlashtirish darajasi, ilmiy-tadqiqot ishlari darajasi, texnologik o'zgarish darajasi, yangi texnologiyaning kirishi va hayotga tadbiiq qilinishi darajasi, yangilik, innovatsiyalarning soni, texnologik ong/madaniyat darajasi, internet

infratuzilmasi, tezligi, aloqa infratuzilmasi, texnologiyaning hayotiylik davri va aylanish tezligi.

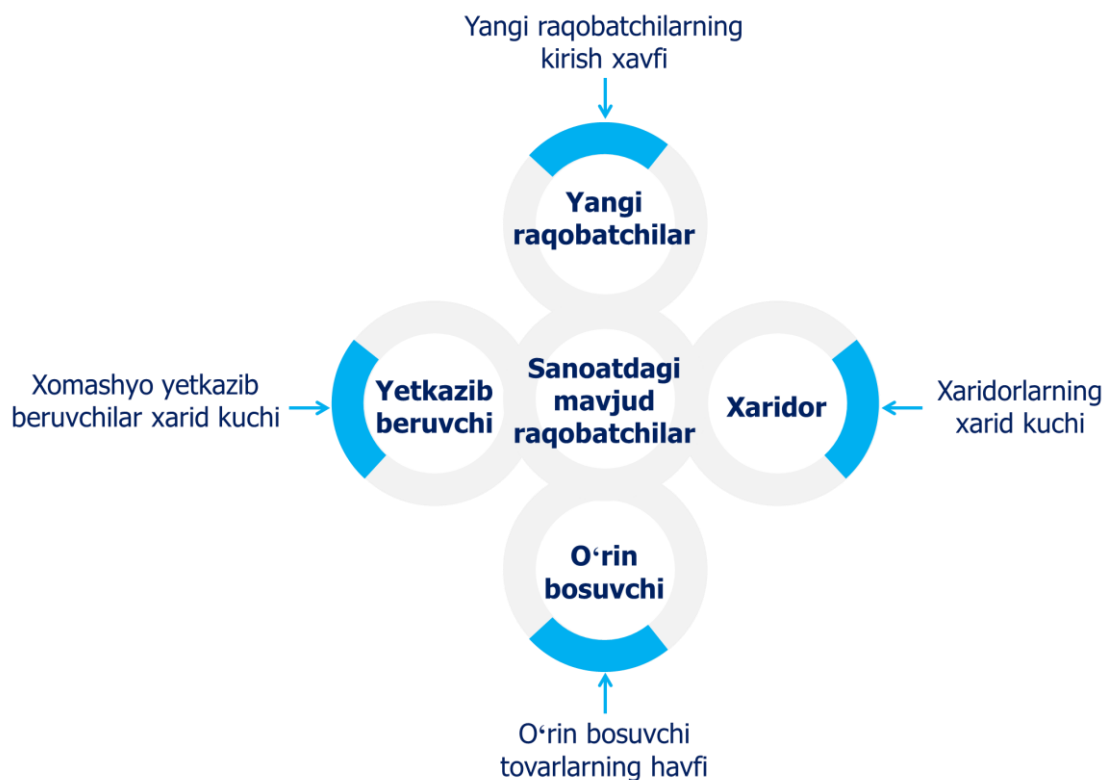
Atrof-muhit omillarga quyidagilar kiradi: ob-havo, iqlim, ekologik siyosat, iqlim o'zgarishi, nodavlat notijorat tashkilotlarning faoliyati (ekologik harakatlar), tabiiy ofatlar, havoning va suvning ifloslanishi, chiqindini qayta ishlash standartlari, ekologik tabiiy (yashil) mahsulotlarga bo'lgan munosabat, qayta tiklanadigan energiyalarning mavjudligi va qo'llanish darajasi.

Huquqiy omillarga quyidagilar kiradi: diskriminatsion qonunlar, antimonopoliya qonunlar, ishchi va mehnatga oid qonunlar, iste'molchilar huquqlarini himoya qilish qonunlari, mualliflik huquqi va patent qonunlari, salomatlik va xavfsizlik qonunlari, ta'lim to'g'risidagi qonunlar, ma'lumot/axborot xavfsizligi to'g'risidagi qonunlar.

3.2. Maykl Porterning 5 ta ta'sir kuchi modeli

Maykl Porter sanoatni tahlil qilish uchun 5 ta ta'sir kuchi omillari modelini ishlab chiqqan. Bu model orqali sanoatni (bozorni) yoki tashqi biznes muhitini tahlil qilish, uning jozibadorligi, raqobat muhitini o'rganish mumkin. 5 ta ta'sir kuchi omillari quyidagilardan iborat:

1. sanoatdagi mavjud raqobatchilar.
2. xomashyo yetkazib beruvchilar xarid kuchi (bargaining power).
3. xaridorlarning xarid kuchi (bargaining power).
4. yangi raqobatchilarning kirish xavfi.
5. o'rin bosuvchi tovarlarning xavfi.



3.1-rasm. Maykl Porterning 5 ta ta'sir kuchi modeli¹⁴

Sanoatdagi mavjud raqobatchilar tahlil qilinganda, quyidagi hollar ijobiy deb baholanadi:

- raqobatchilar soni juda ko'p bo'lsa yoki uning aksi juda kam bo'lsa;
- raqobatchilar hajm va quvvatda bir xil bo'lmasa;
- sanoat yoki bozor hajmi tez o'sayotgan bo'lsa;
- bozorda mavjud mahsulot yoki xizmatdan farqli mahsulot sotish imkoni bo'lsa.

Xomashyo yetkazib beruvchilar xarid kuchi ham tahlil qilinishi lozim. Xomashyo yetkazib beruvchilar xarid kuchi yuqori bo'lsa, bu sanoat yoki bozorning jozibadorligi shunchalik past hisoblanadi. Agar sanoat yoki bozorda:

- xomashyo yetkazib beruvchilar soni ko'p bo'lsa;
- ularga o'rin bosuvchi bo'lsa;
- o'rin bosuvchiga o'tish xarajatlari kam bo'lsa;

¹⁴Porter, M. E. Competitive strategy, 1980, Free Press - New York.

— xomashyo yetkazib beruvchilarning ulushi tayyor mahsulot tannarxidagi ta'siri kam bo'lsa, bu sanoat yoki bozor jozibali hisoblanadi.

Xaridorlar soni kam va xaridorlarning boshqa mahsulotga ko'chib o'tish xarajati kam bo'lsa, bunday bozorda xaridorlarning xarid kuchi yuqori hisoblanadi.

Agar sanoat yoki bozorda:

- boshqa mahsulotga ko'chib o'tish xarajati yuqori bo'lsa;
- xaridorlar soni ko'p bo'lsa;
- xaridor farqlanuvchi o'zgacha mahsulotni xohlasa;
- xaridorning ishlab chiqaruvchilarni taqqoslovchi ma'lumotlarga erishish imkoniyati bo'lmasa, bu sanoat yoki bozor jozibali hisoblanadi.

Yangi raqobatchilarning kirish xavfi yuqori bo'lsa, bu sanoat yoki bozorga qiziqish past bo'ladi. Agar sanoat yoki bozorda:

- miqyos samarasi (economy of scale) ustunligi bo'lmasa;
- sanoat yoki bozorga kirishda katta kapital investitsiya talab etilmasa;
- tannarxdagi yetakchilik korxonaning hajmiga bog'liq bo'lmasa;
- xaridorlar mavjud brendlarga loyol (sadoqatli) bo'lmasa;
- hukumat qonunlar bilan mazkur bozorga kirishda huquqiy to'sqinliklar bilan himoyalangan bo'lsa, bu sanoat yoki bozorga kirish oson kechadi.

O'rin bosuvchi tovarlarning xavfi yuqori bo'lsa, bu sanoat yoki bozor jozibali hisoblanmaydi. Jozibali bo'lishi uchun:

- o'rin bosuvchi mahsulotlarning sifati mavjud mahsulotnikiga mos kelmasligi;
- o'rin bosuvchi mahsulotlarning narxi mavjud mahsulotnikidan keskin arzon bo'lmasligi;
- o'rin bosuvchi mahsulotlar mavjud mahsulotning barcha qiymati va funksiyalarini o'zida jamlamagan bo'lishi;
- boshqa mahsulotga ko'chib o'tish xarajati yuqori bo'lishi lozim.

Biznes-modellarni har xil usullarda shakllantirish mumkin. Masalan, odatda, biznes-modellar quyidagilardan tarkib topadi:

- maqsadli xaridorlar guruhi kimligi, ularga qanday yetishish mumkinligi;

- xaridor uchun qiymat (qadrlilik) taklifi (customer value proposition);
- farqlilik jihati (point of differentiation);
- narx siyosati;
- sotish jarayoni;
- distributsiya (taqsimot) tizimi;
- xaridorlar bilan ishlash (quvvatlash, xizmat ko'rsatish).

Strategiya bo'yicha menejerlar korxonaning strategik mavqeini (pozitsiyasi) sifatli baholashda (tahlil) Porterning beshta kuch tizimidan foydalanadilar. Ammo, aksariyat menejerlar uchun bu model faqatgina tahlil va tadqiqotning boshlang'ich nuqtasi bo'lib, qiymat zanjiri tahlili yoki boshqa tahliliy modellar bilan birgalikda foydalanish mumkin.

3.3. Maykl Porterning 5 ta ta'sir kuchi modeli asosida kompyuter ishlab chiqarish bozori tahlili

XX asr oxirida kompyuter ishlab chiqarish va uning bozoridagi raqobat eng yuqori nuqtaga chiqqan edi. Ko'plab ishlab chiqaruvchilar, turli brendlar, turli xizmat turlari, yangi ishtirokchilarning paydo bo'lishi, iste'molchining kompyuter savodxonligi texnologiyalarning jadal sur'atlarda o'zgarishi kompyuter industriyasining biznes muhitini o'zgartirib yubordi. Eng yirik gigantlar Apple hamda IBM kompaniyalari raqobat va tashqi muhitning o'zgarishi natijasida bankrotlik arafida edi.

XX asr oxiridagi kompyuter bozorini Maykl Porterning 5 ta ta'sir kuchi modeli tahlil qilsak quyidagi holatni ko'rishimiz mumkin.

Sanoatdagi mavjud raqobatchilar. Agar AQSH bozori misolida oladigan bo'lsak, AQSH ning o'zida Apple, IMB, Compaq, Dell, HP, Northgate, Gateway kabi kompaniyalar kompyuter ishlab chiqarishi, shuningdek, Xitoy, Tayvan, Yaponiya, Korea kompaniyalarining kelib qo'shilishi natijasida bozordagi raqobat darajasi juda yuqori bo'lgan. Raqobatning yuqoriligidan, Compaq 2002 yili HP tomonidan xarid, Gateway 2007-yilda Acer tomonidan xarid qilingan, Northgate

1994-yili bankrotlik e'lon qilgan, Xerox, GE kabi kompaniyalar kompyuter ishlab chiqarishni to'xtatgan. Ko'plab kompyuter ishlab chiqaruvchilar kompaniyalar yoki faoliyatini o'zgartirgan, yoki biznesini sotgan, yoki bankrotlikka uchragan.

Yangi raqobatchilarning kirish xavfi yuqori emas, sababi tarmoqqa kirish katta kapital talab qilmaydi. Dell ham, Apple ham o'zining biznesini garajda kompyuter yig'ish bilan boshlagan. Katta ishlab chiqarish hajmiga ega bo'lish sharti mavjud emas, yani kam sonli kompyuter yig'ib sotish bilan ham ish boshlash mumkin. Differensatsiyalash imkoniyati chegaralangan, yani hamma kompyuter yig'uvchilar deyarli bir xil kompyuter xarakteristikasi va sifatiga ega. Distribyutsiya kanallari, savdo kanallaridan foydalanib sotishda barier, to'siqlar mavjud emas.

Xomashyo yetkazib beruvchilar xarid kuchi (bargaining power) yuqori, Microsoft, Intel kompyuterning eng muhim qismlari dasturi va protsessorini yetkazib bergan. Barcha kompyuter yig'uvchilar Microsoft, Intel kompaniyalarining mahsulotini ular belgilagan shartda va narxda olishga majbur. Boshqa dastur va protsessorini yetkazib beruvchilarning mahsuloti yuqori talab darajasida emasligi kompyuter yig'uvchi kompaniyalarning Microsoft, Intel kabi yetkazib beruvchilarga qaram qilib qo'yadi.

Xaridorlarning xarid kuchi (bargaining power) yuqori. Xaridor hohlagan ishlab chiqaruvchining kompyuterini xarid qilishi mumkin, kompyuterlar bir-biridan keskin farq qilmaydi. Masalan, HP yig'gan kompyuterni Dell ham yig'a oldi. Xaridor qo'shimcha xizmatlarni kutishi, narxni tortishib tushirishi, loyalligi bo'lmasligi mumkin. Bu o'z navbatida savdo hajmiga salbiy ta'sir qiladi.

O'rin bosuvchi tovarlarning xavfi XX asr oxirida o'rtacha bo'lgan bo'lsa hozirda juda yuqori. XX asr oxirida kompyuterni o'rni bosa oladigan noutbuk, pechat moshina kabi uskunalar bo'lgan bo'lsa, hozirda smartfon, planshet, kabi boshqa ko'plab boshqa uskunalar mavjud. Smartfonlarning o'zi hozirgi konfiguratsiyasi (tezligi, xotirasi, grafikasi) eski kompyuterlarning konfiguratsiyasi bir necha marta yuqori.

Yuqoridagi misoldan ko‘rinib turibdiki, ishlab chiqaruvchi tashqi tahlilni doimiy ravishda olib bormasa, bozordagi tendensiyalar, o‘zgarishlardan ortda qoladi, raqobatchilarning va boshqa tashqi omillarning hozirgi va kelajakdagi ta’sirni tahlil qilinmaganligi va tegishli choralar vaqtida olib borilmaganligi natijasida Northgate bankrot bo‘lgan, Compaq, Gateway kabi kompaniyalarni raqobatchilari sotib olgan, Xerox, IBM boshqa industriaga o‘tib ketishga majbur bo‘lgan.

NAZORAT UCHUN SAVOLLAR

1. PESTEL omillariga nimalar kiradi?
2. Maykl Porterning 5 ta ta’sir kuchi omillarinisanab bering.
3. Biznes-modellarning tarkibiy elementlari nimalardan iborat?
4. Xaridorlarning xarid kuchiga izohbering.
5. Bozor iqtisodiyotida ishlab chiqaruvchi tashqi tahlilni tadqiqot instrumentlari nimalardan iborat?

4-bob. RAQOBATBARDOSHLIKNI TA'MINLASH MAQSADIDA ICHKI MUHITNI TAHLIL QILISH

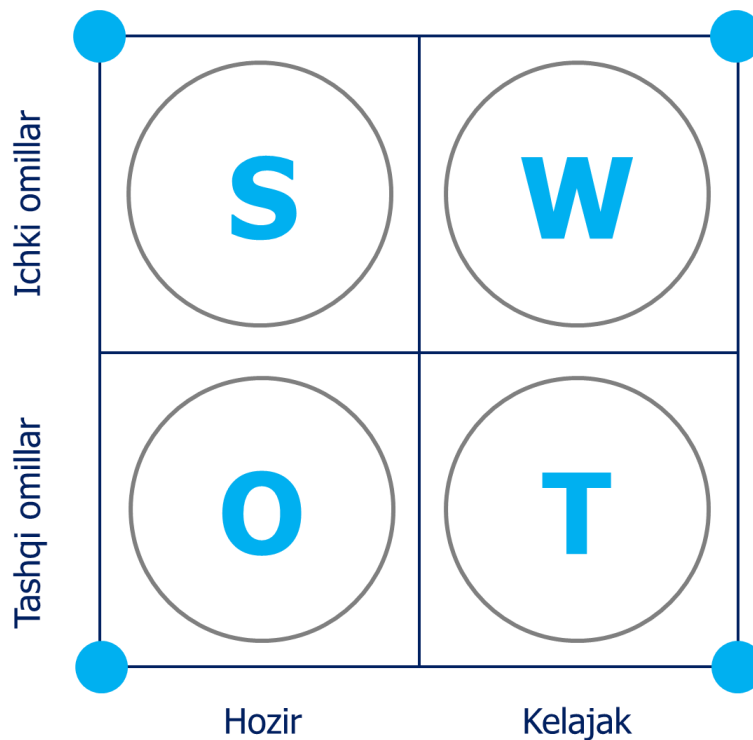
4.1. Ichki muhit tahlili

Tashqi muhit tahlili bilan birga ichki imkoniyatlar ham o'rganilishi lozim. Korxonaning imkoniyatlaridan kelib chiqqan holda u yoki bu strategiyani qo'llash mumkin. Aks holda korxona strategiyasi amalga oshmaydi, yoki to'liq samarali natija bermaydi. Ichki muhitni tahlil qilishning bir qancha yo'llari mavjud. SWOT tahlili uning eng sodda ko'rinishi hisoblanadi.

SWOT tahlili eng sodda tahlil usularidan biri hisoblanadi. S – strength, ya'ni kuchli / ustun jihatlari, W – weakness, ya'ni kuchsiz / kamchiliklari, O – opportunity, ya'ni imkoniyatlar / istiqbollar, T – threats, ya'ni xavf-xatar / mavjud risklar baholanadi va tahlil qilinadi.

SWOT tahlilidan foydalanayotganda quyidagilarga e'tibor berish lozim:

- Faqat aniq va tasdiqlanadigan ma'lumotlar asosida tahlil qilish ("foyda keltiradi" emas, balki aniq "10\$ga narx tejaladi va bu foydani 5%ga oshishini ta'minlaydi");
- Hamma omillari keltirib chiqish va ularni muhimlik darajasi bo'yicha taqsimlash;
- Yaratilgan variantlar strategiyani shakllantirish jarayonida keyingi bosqichlarga o'tishiga ishonch hosil qiling;
- Uni kerakli darajasida qo'llash lozim. Masalan, kompaniyani darajasidan qo'llashdan oldin mahsulot yoki kategoraiya darajasida tahlil qilish lozim. Shunda ko'p tarmoqli yoki katta assortimentlik kompaniyalarning faoliyatini aniqroq tahlil qilish mumkin.
- Boshqa strategiya vositalari bilan birgalikda foydalanish lozim. Masalan, USP tahlili, Core Competence tahlili, shunda vaziyatni to'liq tasavvur qilish va tahlil qilish mumkin.



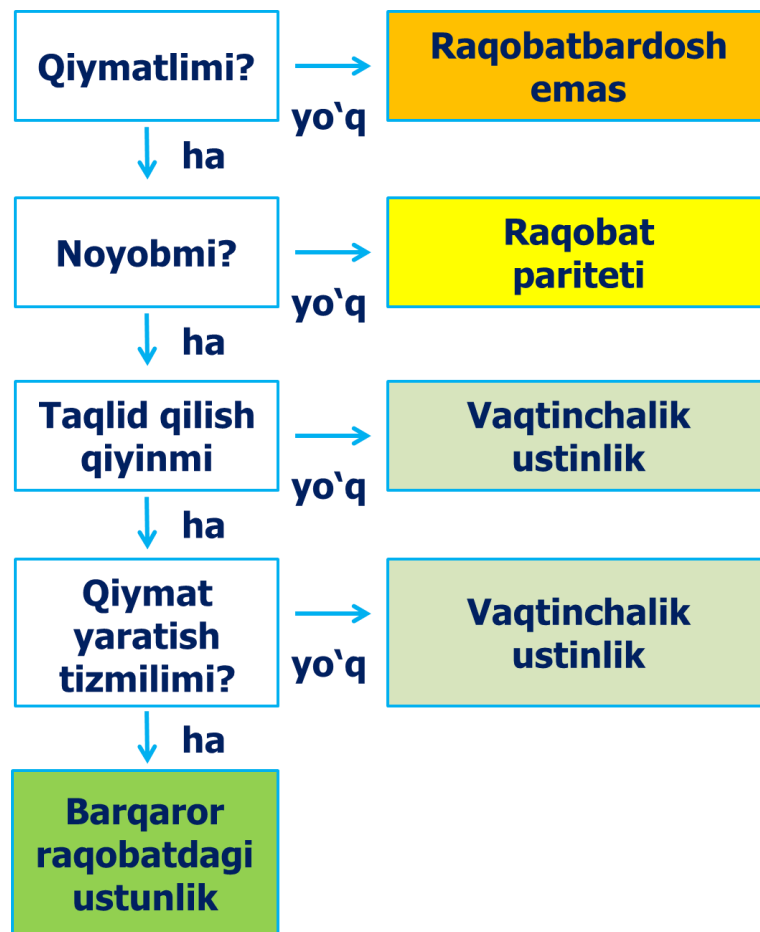
4.1-rasm. SWOT tahlili matritsasi¹⁵

4.2. Vrin va Vrio tahlil usullari

Raqobatchilardan farq VRIN usuli orqalidagi tahlil qilish mumkin.

- Valuable (qiymatliligi): qiymat qadri iste'molchi uchun qanchalik yuqori;
- Rare (kamyoqligi): ko'p yoki potensial raqobatchilarning shu kabi mahsulotni chiqara olmasligi;
- Inimitable (taqlid qilaolmaslik): mahsulotni taqlid qilish qiyinligi, (masalan: narxi arzonlashtirishni boshqa korxonalar ham arzon ishchi yoki hom-ashyodan foydalanish hisobiga erishishi taqlid qilishi mumkin);
- Non-substitutable (o'rin bosaolmaslik): o'rin bosuvchi mahsulotning yo'qligi yoki to'liq bosa olmasligi.

¹⁵Lawrence G Fine, The SWOT Analysis: Using Your Strength to Overcome Weaknesses, Using Opportunities to Overcome Threats, 2009, Createspace.



4.2-rasm.VRIO modeli¹⁶

VRIO asosi - bu barqaror raqobatdoshlik manbai bo'lishi mumkinligini aniqlash uchun firmaning ichki resurslari va imkoniyatlarini tahlil qilish uchun ishlatiladigan vositadir. Ushbu vositani dastlab Dj. Barney (1991) o'zining "Firma resurslari va barqaror raqobatbardosh ustunlik" kitobida ishlab chiqqan, unda muallif barqaror raqobatbardoshlik manbai bo'lish uchun korxona ega bo'lishi kerak bo'lgan to'rt xususiyatni takidlaydi. Dj. Barney so'zlariga ko'ra, mahsulot/xizmatlar qiymatli, kamyob, taqlid qilib bo'lmaydigan va almashtirib bo'lmaydigan bo'lishi kerak. Avvaligi bu usulni u VRIN deb nomlagan, keyinchalik 1995-yilda Barney o'zining "Raqobatbardoshlik ustunligini aniqlash" asarida VRIN modelini takomillashtirib VRIO tahlil usulini ishlab chiqqan. VRIO tahlili usulida to'rtta savolga javob topish lozim: mahsulot yoki uni ishlab chiqarishda foydalaniladigan resurslar qiymatlimi?

¹⁶Frank Rothaermel, Strategic Management, 2012, McGraw Hill

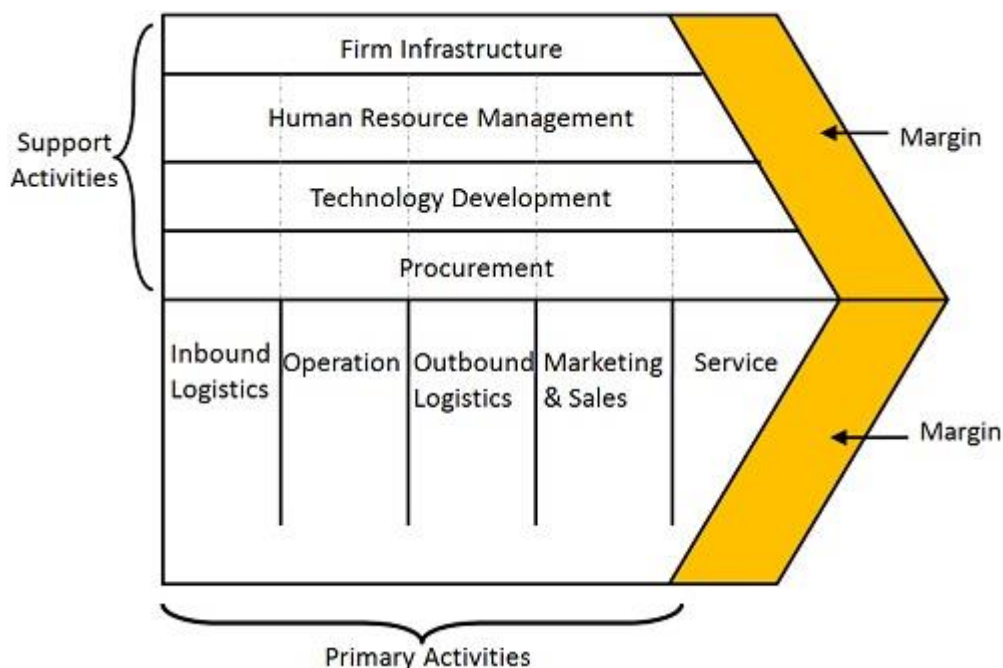
noyobmi? taqlid qilish qiyin va qimmatmi? Resurslardan samarali foydalanish tizimli tashkil qilinganmi? Barcha to'rt talabga to'g'ri javob beradigan kompaniyaning ichki imkoniyatlari raqobatbardosh ustunlikni yarata oladi va barqaror ustunlikni ta'minlay oladi.

4.3. Maykl Porterning qiymat zanjiri tahlili

Qiymat zanjiri tahlili (VCA – value chain analysis) - bu firma o'zining yakuniy mahsulotiga qiymat qo'shadigan asosiy va yordamchi faoliyatini aniqlaydigan va keyinchalik xarajatlarni kamaytirish yoki farqlanishni oshirish uchun ushbu faoliyatni tahlil qiladigan jarayon.

Qiymat zanjiri korxona ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatishdagi faoliyatida kiruvchi hom-ashyo va mahsulotlarni yuqori qiymatga ega tayyor mahsulotlarga yoki xizmatga aylantirish bilan bog'liq korxonaning ichki faoliyatni anglatadi.

Qiymat zanjiri tahlili - korxonaning ichki faoliyatini tahlil qilishda ishlatiladigan strategiya vositasidir. Uning maqsadi qaysi faoliyat korxona uchun eng muhim ekanligini (ya'ni tannarxda yetakchilik qilish yoki differensatsiya ega ish manbalarini aniqlash) va raqobatdagi ustunlikni ta'minlash uchun nimaga e'tibor berish kerakligini aniqlaydi. Boshqacha qilib aytganda, ichki faoliyatni tahlil qilish, va raqobatchilar bilan taqqoslaganda korxonaning raqobatbardoshlikdagi ustunliklari va kamchiliklari qayerda ekanligini aniqlaydi. Masalan, differensatsiya strategiyasi bilan raqobat qiladigan korxona o'z faoliyatini raqobatchilardan yaxshiroq bajarishga, farqlanishga, yuqoriroq nafililik va qiymat yaratishga harakat qiladi. Agar tannarxda yetakchilik qilishbo'yicha raqobatlashsa, unda ichki ishlab chiqarish faoliyatini raqobatchilarga qaraganda samaraliroq, tejamkorroq tashkil harakat qiladi. Shuning uchun, kompaniya bozor narxidan pastroq narxlarda tovar ishlab chiqasa, yoki yuqori nafililik va qiymatga ega mahsulotni ishlab chiqara olsa, u holda korxona foyda oladi. Qiymat zanjiri firmaning tovarlar va xizmatlarni ishlab chiqarish bilan bog'liq barcha ichki faoliyatini qamrab oladi.



4.3-rasm. Maykl Porterning qiymat zanjiri tahlil modeli¹⁷

Qiymat zanjiri tahlili firma ichida va uning atrofidagi faoliyatni tahlil qilish va ushbu faoliyatni raqobatbardoshlik darajasini baholash maqsadida qoʻllaniladi. U ikki qismdan iborat birlamchi faoliyat hamda qoʻshimcha faoliyatdan.

Birlamchi faoliyat ishlab chiqarish jarayoni bilan togʻridan toʻgʻri bogʻliq boʻlib, u quyidagilardan tarkib topgan:

Kiruvchi logistika operatsion jarayon uchun hom-ashyo va yarim tayyor mahsulotlarni sotib olish, qabul qilish, saqlash, tarqatish, transport, zaxira nazorati va hokazo kabi faoliyatni oʻz ichiga oladi.

Operatsion jarayon xom ashyosini qayta ishlash, tayyor mahsulotga aylantirish, yigʻish, qadoqlash kabi faoliyatni oʻz ichiga oladi.

Chiquvchi logistika tayyor mahsulotni yigʻish, saqlash, distributsiyalash va oxirgi mijozga yetkazib berish bilan

Marketing va savdoda esa reklama, targʻibot, sotish, marketing tadqiqotlari, jamoatchilik bilan ishlash, xaridorda mahsulot haqida ijobiy imidj va talabni yaratishi bilan bogʻliq faoliyatni oʻz ichiga oladi.

¹⁷Porter, M. E. Competitive strategy, 1980, Free Press - New York.

Servis mahsulotning qiymatini yaxshilash yoki xaridorni saqlab qolish uchun mijozga ko'rsatiladigan qo'shimcha xizmatlarni anglatadi. U moliyalashtirish xizmati, sotish jarayonidagi xizmat, sotishdan keyingi xizmat kabi servislarni o'z ichiga oladi.

Qo'shimcha faoliyat birlamchi faoliyatni to'ldiradigan faoliyat hisoblanib. U 4 ta qismdan iborat.

Xaridi faoliyati korxona ishlab chiqarishini tashkil qilish uchun kerakli bo'lgan xom-ashyo, materiallar, mashina-uskunalar va boshqa resurslarni samarali va tejamli xarid qilishni o'z ichiga oladi.

Texnologiyalarni rivojlantirish. Hozirgi vaqtda texnologiyani rivojlantirish katta investitsiyalarni hamda tadqiqot va izlanishlar uchun ko'p yillar talab etadi. Biroq, uning afzalliklaridan bir necha yillar davomida foydalanishi mumkin, u raqobatdagi ustunlikni ta'minlaydi.

Inson resurslarini boshqarish tashkilotning barcha asosiy faoliyatlari qatoridagi eng muhim faoliyatdir. Bu xodimlarni tanlash, ushlab qolish, lavozimga tayinlash, ishda ishga o'tkazish, rotatsiyava ishdan bo'shatish kabi faoliyatlarni o'z ichiga oladi.

Infratuzilma butun tashkilotga xizmat ko'rsatadigan sohalarni o'z ichiga oladigan bo'limlar faoliyatini samarali boshqarish bilan bog'liq, hususan, rejalashtirish, moliya, axborot menejmenti, sifat nazorati, yuridik xizmatlar va boshqalar.

Tez sur'atlar bilan rivojlanayotgan bozor iqtisodiyotida korxonaning asosiy e'tibori mijozlar ehtiyojini qondirish hisoblanishi lozim. Qiymat zanjiri tahlili bu darajaga erishishga yordam beradigan vosita hisoblanadi.

NAZORAT UCHUN SAVOLLAR

1. SWOT tahlilining tarkibiyomillariga nimalar kiradi?
2. VRIO modelini qanday qo'llash mumkin?
3. VRIN modelining tarkibiy elementlari nimalardan iborat?
4. Qiymat zanjiri tahliliga izohbering.

5-bob. RAQOBATDAGI USTUNLIKKA ERISHISH MANBALARI

5.1. Ustunlikni ta'minlovchi manbalar/resurslarni aniqlash

Daryo yonida turganda inson suvga bo'lgan ehtiyojini qondirishi oson, unga suv sotish qiyin, chunki suv yonida turgan insonga suvning qiymati yuqori emas. Aksincha, cho'lda suv yo'q hududda suvning qadri-qiymati juda yuqori bo'ladi. Korxonalar ham o'zing faoliyatida qiymati yuqori resurslar va mahsulotlarni aniqlashi kerakli vaqtda, joyda, va usulda uni xaridorga yetkazish yo'li bilan raqobatbardoshlikni ta'minlashi mumkin.

Biznesda barqaror raqobatbardosh ustunlikka qanday erishish mumkin, uning manbalari nima? Qanday qilib Apple, Google, Microsoft, Wal-Mart, General Electric, Berkshire Hathaway va Virgin kabi kompaniyalar bozor peshqadamiga aylangan?

"Agar sizning raqobatdosh ustunligingiz bo'lmasa, raqobatlashmang" -deb takidlaydi Jack Welch, General Electric prezidenti. Aksariyat tadbirkorlar va biznes egalari biznesda omon qolishning bitta yo'li raqobatdosh ustunlikka ega bo'lish kerakligini bilishadi, aks holda har bir biznes oxir oqibat tanazulga uchraydi. Vaqt sinovidan o'tgan kompaniyalarning har birida qandaydir raqobatdagi ustunlik mavjud."Tashkilotning tashqi va ichki muhitni o'rganishi va tahlil natijalarini tezkorlik bilan korxona faoliyatiga samarali tadbiriq qilib amalga oshirish qobiliyati kompaniyaning eng katta raqobatdagi ustunligidir" -deb raqobatdagi ustunlikka izoh beradi Jack Welch.

Biznesda barqaror raqobat ustunligining 12 eng yaxshi manbalari quyidagilardir:

1. Kuchli tadqiqot va ishlab chiqish qobiliyatlari. Tadqiqot va ishlab chiqish qobiliyatlari kuchli bo'lsa, biznes o'z sohasida kuchli raqobatdosh ustunlikka ega bo'lishi mumkin. Kuchli tadqiqotlar va ishlanmalar kompaniyaning mahsulotlarini ishlab chiqarish jarayonlarida aks etadi, uning sifatli, qiymatli, noyob, tejamli bo'lishini ta'minlaydi. Kuchli tadqiqot qobiliyatiga ega kompaniyalar ko'pincha bozorni innovatsiyalar bilan boshqaradilar.

2. Intellektual mulkka egalik va uning himoyalanganligi. Biznes foydalanishi mumkin bo'lgan barqaror raqobatbardosh ustunlikning yana bir manbai - intellektual huquqqa ega bo'lish; savdo belgilari, firma nomlari, mualliflik huquqlari va patentlar.

3. Maxsus sotish yoki tarqatish/distribyuterlik huquqlari. Eksklyuziv tarqatish huquqiga ega bo'lish barqaror raqobat ustunligining yana bir manbaidir. Agar kompaniya ma'lum bir hududda mahsulotga eksklyuziv huquqqa ega bo'lsa, ushbu mahsulotni faqat eksklyuziv distribyutordangina olish mumkin.

4. Asosiy uskunalarga egalik. Raqobat ustunligining ushbu manbai asosan og'ir texnikaga ehtiyoj bo'lgan sohalarida ishlaydigan kompaniyalar tomonidan qo'llaniladi. Masalan, neft ishlab chiqarish, neft qidirish, qurilish va konchilik sohalarida texnologiya va uskunalar qimmat turadi, bu yo'l bilan boshqa korxonalarning tarmoqqa kirishiga to'sqinlik qilish mumkin.

5. Qiymati yuqori mahsulot yoki mijozlarni savdo va savdodan keyin ham servis ko'rsatish. Mijozlarning ehtiyojlariga tezda qondirish va keyingi yordamni taqdim etish qobiliyatiga ega bo'lgan har qanday kompaniya raqobatchilarga nisbatan raqobatdosh ustunlikka ega bo'ladi.

6. Arzon narxda yoki katta hajmda ishlab chiqarish. Agar ishlab chiqarish katta hajmda va tejamkor bo'lsa, kam harajat bilan yuqoriroq daromad olish imkoniyati yaratiladi. Katta hajmdagi savdo va aylanma hisobiga mayda ishlab chiqaruvchilarni yengish osonlashadi, huddi Wal-Mart singari.

7. Iqtisodiy omillar. Barqaror raqobatbardosh ustunlikning yan bir manbai bu iqtisodiy omillar, masalan, Xitoy yoki Hindistondan ishlaydigan ishlab chiqarishni yo'lga qo'ygan kompaniya AQShda ishlab chiqaradigan kompaniyalarga nisbatan raqobatdosh ustunlikka ega bo'ladi. Chunki Xitoydagi iqtisodiy tizim, biznes yuritish uchun sharoit, soliq, bojxona, ish haqi xarajatlari huddi shu faoliyatini AQSh yoki Yevropada olib borganga nisbatan qulaydir.

8. Ma'lumotlar bazasini boshqarish va ma'lumotlarni qayta ishlash imkoniyatlari. Ma'lumotni tezkorlik bilan qayta ishlash qobiliyatini namoyish etadigan kompaniya ma'lumotlarni qayta ishlash qobiliyati past bo'lgan boshqa

firmalarga nisbatan raqobatbardosh ustunlikka ega bo'ladi. Raqobat ustunligining ushbu manbai odatda bank sohasida, telekommunikatsiya va umuman xizmat ko'rsatish sohasida yuqoriroq samarada namoyon bo'ladi.

9. Kuchli marketing strategiyasi. Bozorda eng yaxshi marketing strategiyasiga ega bo'lgan kompaniya yutadi. Bunga shubha yo'q. Bozorda kuchli raqobatdosh ustunlikka erishish uchun raqobat, yirik korporatsiyalar marketing tadqiqotlari va reklama uchun har yili millionlab dollar sarflashiga sababdir.

10. Investitsiya va kapital mablag'larni jalb qila olish qobiliyati. Investitsiya va kapital mablag'larni jalb qila olish biznesning raqobatchilardan ustunlikni ta'minlaydigan moliyaviy ko'rsatkichidir. Bu ko'rsatkich milliard dollarlik kompaniya va million dollarlik kompaniyalar yoki kichik biznes va yirik biznes o'rtasidagi farqda yaqqol namoyon bo'ladi. Shuningdek, kompaniyaning moliyaviy va kredit tarixi, goodwill va reputatsiyasi ham muhim ahamiyat kasb etadi.

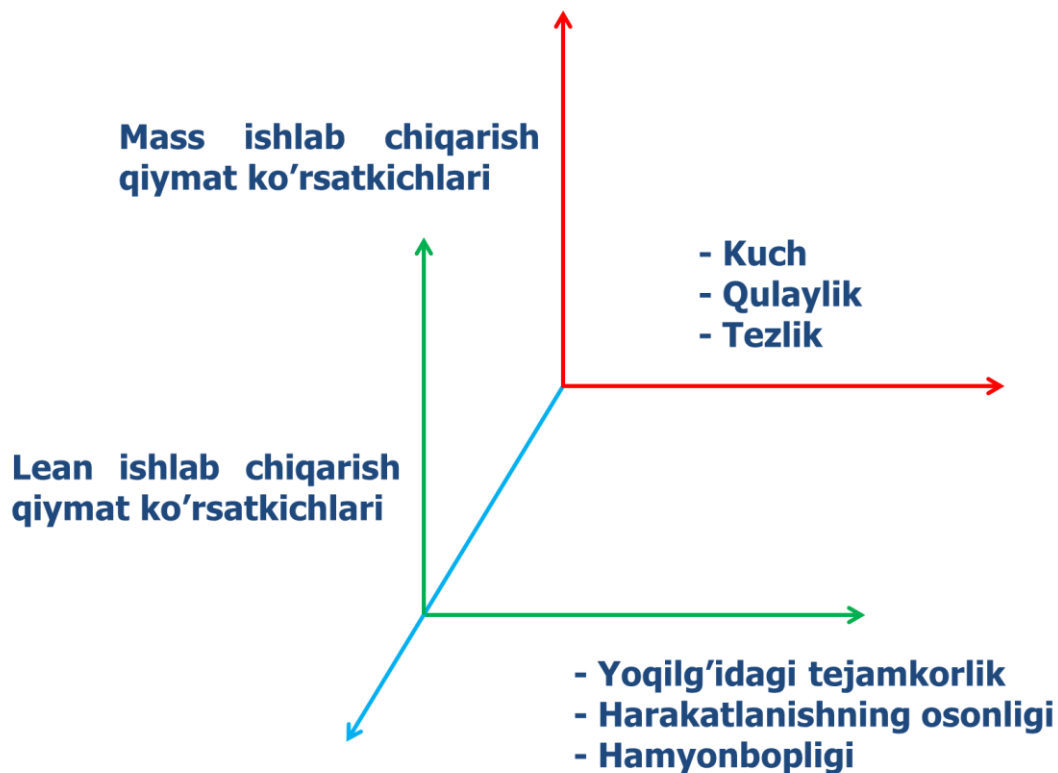
11. Zo'r boshqaruv jamoasi, operatsion menejment va strategik menejmentning uyg'unligi. Menga o'z sohasida yetakchi kompaniyani ko'rsating va men sizga uni kuchli menejment jamoasi tomonidan boshqarilayotganligini ko'rsataman. Appleda Stive Jobs, General Electricda Jack Welch va ularning top menejment jamoasining mahorati evaziga shu kabi kompaniyalar o'z sohasini yetakchilar bo'lishgan. Inson kapitali biznesning eng asosiy ustuni hisoblanadi. Biznesni boshqarish jamoasi zarur raqobatbardosh ustunlikni yaratadigan, imkoniyatlardan samarali foydalanadigan kompaniyaning miyyasi hisoblanadi.

12. Bozorga kirish to'siqlari yoki monopoliya. Ba'zi korxonalar raqobatbardosh ustunlikka ega bo'lishda monopoliya yoki sun'iy to'siqlardan foydalanishadi. Bozorga kirish to'siqlari raqobatbarlikni keltirib chiqaradi, masalan, neftni qidirish va qazib olish sohasi (kirish uchun davlat tomonidan cheklov mavjudligi sababli, yoki litsenziyalar olish talab qilinadigan boshqa sohalar). Bazan, monopoliya hukumat tomonidan ham eksklyuziv preferensiya va imtiyozlarning berilishi hisobiga ham yuzaga kelishi mumkin.

5.2. Dinamik imkoniyatlarni yaratish

Dinamik imkoniyatlar (dynamic capabilities) barqaror rivojlanish va ustunlikni ta'minlovchi raqobatbardoshlikning strategiyasidir. Dinamik imkoniyatlar kompaniyaning ichki imkoniyatlaridan oqilona foydalanish orqali yangi ustunliklarni yaratish, takomillashtirish va uni uzaytira olish imkoniyati (quvvati)dir.

Masalan, Yaponiya kompaniyalar II Jahon urushidan keyin qiyin ahvolda bo'lishi va ichki bozoridagi iste'molchilarning to'lov qobiliyatining tushib ketishiga qaramasdan jahon bozorida raqobatbardosh mahsulot ishlab chiqarishga intildi. AQSh bozorida har bir avtomobil kategoriyasida raqobat kuchli bo'lishiga qaramasdan Toyoto AQSH bozoriga kirib bordi. Mahalliy GM, Ford, Kraysler kabi kompaniyalar bilan bozordagi mavjud raqobat ko'rsatkichlari bilan raqobatlashib bo'lmadi. Taqqoslash uchun, narx bilan raqobatlashish iloji yo'q, sababi Toyotaning 1950-yillardagi yillik savdo hajmi 20-30 ming donani tashkil qilgan bo'lsa, Ford, GM kompaniyalari yiliga 100 mingdan ziyod avtomobil ishlab chiqarib sotgan. Natijada Iqtisodiy mashtab effekti Ford va GM kompaniyalarining ustunligini ta'minlagan. Mass Market ni egallash yoki u uchun kurashish Toyota uchun imkonsiz vaziyatdek ko'rinadi. AQShdagi kompaniyalar avtomobillarni katta kuzovli, kuchli motorli va baquvvat qilib ishlab chiqargan. Iste'molchilar uchun bu ko'rsatkichlar asosiy deb qaralgan. Toyota AQSh kompaniyalari bilan bu maydonda raqobatlasha olmasligi tushungach o'zi uchun boshqa maydon yaratadi. Toyota benzin narxini oshib borayotganligini, moshinani saqlashgan (remonti) ketadigan harajatlarni kattaligini hisobga olib boshqa ko'rsatkichlarga bor kuchini yo'naltirdi.



5.1-rasm. Lean tizimidan foylanish hisobiga raqobatdagi ustunlikni ta'minlash¹⁸

Ishlab chiqarish jarayonida dinamik imkoniyatlarni aniqlash va kerakli darajada undan samarali foydalanish hisobiga, ustunliklarni yaratish mumkin. Dinamik imkoniyatlarkorxonaning resurs bazasini maqsadli ravishda, kerakli ustunlikka erishish yoki moslashtirish qobiliyati.

Ushbu tushuncha 1997-yilda Devid Teis, Gari Pisano va Emi Shuen tomonidan nashr etilgan maqolasida "Dinamik imkoniyatlar va strategik menejmentkorxonaning tez o'zgaruvchan muhitda ichki va tashqi kompetentsiyalarni birlashtirish, yaratish va qayta tashkil etish qobiliyati" deb ta'riflangan. Ushbu atama ko'pincha ko'plik shaklida, dinamik imkoniyatlar sifatida ishlatiladi. Tashqi o'zgarishlarga yetarli darajada va o'z vaqtida reaksiya qilish qobiliyati bir nechta qobiliyatlarning kombinatsiyasini talab qilishi sabab ko'plikda qo'llaniladi.

Masalan, Toyoto mavjud avtomobil bozoridagi holatdan kelib chiqib yangi imkoniyatlarni qidirgan. Ichki imkoniyatlar hamda tashqi imkoniyatlardan samarali

¹⁸Kasimov O. Biznes muhiti: nazariya va amaliyot fanining o'quv-uslubiy majmuasi. – T.: TDIU, 2018.

foydalanish hisobiga o'z vaqtida Ford bozorda yetakchilik qilgan bo'lsa, keyinchalik Toyoto ushbu yetakchilikni o'z qo'liga oladi.

Avtomobillarni qo'lda yig'ish



1913 - yildan Ford konveyir usulini tanishtiradi

Mass ishlab chiqarish (konveyirni ishga tushirilishi)



**1960 - yildan lean ishlab chiqarish tizimini
amalda qo'llanilishi**

Lean ishlab chiqarish

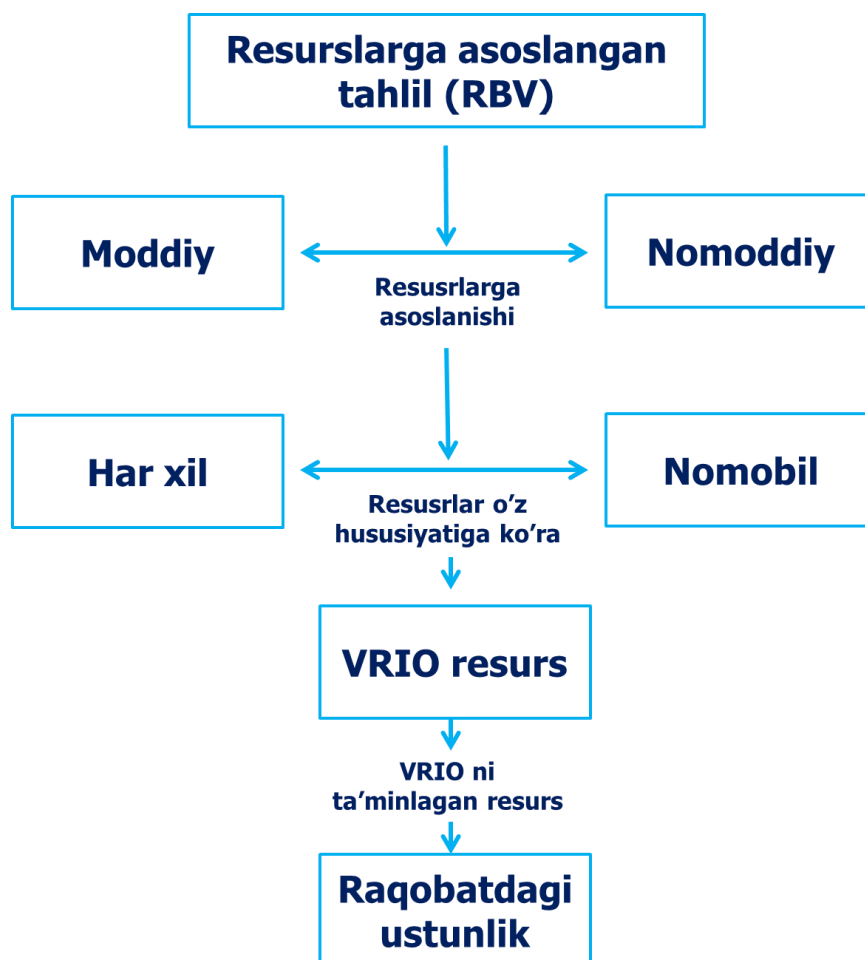
5.2-rasm. Avtomobil bozoridagi asosiy ustunlik omillarning evalyutsiyasi¹⁹

Tadqiqotchi Teece dinamik imkoniyatlarni 3 ta qismga bo'lgan holda o'rganadi: (a) imkoniyatlar va tahdidlarni sezish va aniqlash, (b) imkoniyatlardan foydalanish va (c) ustunlikni saqlash qolish (kuchaytirish, birlashtirish, himoya qilish va zarur bo'lganda, korxonaning nomoddiy va moddiy aktivlarini qayta konfiguratsiya qilish). Dinamik imkoniyatlarni aniqlash va foydalanishda (1) vaziyatni o'rganish, (2) yangi aktivlar/resurslar shakllantirish, (3) mavjud aktivlar/resurslarni transformatsiyalash, (4) integratsion tarzda ixtisoslashish, (5) aktivlar/resurslarni hamohang boshqarish kabi 5 ta bosqichda olib boriladi.

5.3. Resurslarga asoslangan tahlil (RBV)

Resurslarga asoslangan tahlil (RBV – resource based view) - resurslar kompaniyaning ustunligini ta'minlovchi asosiy omil sifatida qaraladigan tahliliy usul hisoblanadi. Agar tanlangan resurs VRIO tahlilidan muvofaqiyatli o'tsa, resurs korxona uchun raqobatdosh ustunlikni ta'minlovchi asosiy omilga aylanadi.

¹⁹Kasimov O. Biznes muhiti: nazariya va amaliyot fanining o'quv-uslubiy majmuasi. – T.: TDIU, 2018.



5.2-rasm.Resurslarga asoslangan tahlil (RBV)²⁰

RBV ko'ra, har xil imkoniyatlar uchun yangi ko'nikmalarni egallashga urinishdan ko'ra, mavjud manbalardan foydalangan holda tashqi imkoniyatlardan foydalanish ancha osonroq. RBV modelida kompaniyalarga yuqori tashkiliy ko'rsatkichlarga erishishda yordam berishda resurslar katta rol o'ynaydi. Resurslarning ikki turi mavjud: moddiy va nomoddiy.

Moddiy resurslar bu jismoniy narsalar. Yer, binolar, mashinalar, uskunalar va kapital - bularning barchasi moddiy narsadir. Moddiy resurslarni bozorda osongina sotib olish mumkin, shuning uchun ular uzoq muddat kompaniyalarga ustunlik bermaydi, chunki raqobatchilar tez orada xuddi shunday aktivlarni sotib olishlari mumkin.

²⁰Kasimov O. Biznes muhiti: nazariya va amaliyot fanining o'quv-uslubiy majmuasi. – T.: TDIU, 2018.

Nomoddiy resurslar - bu jismoniy mavjud bo'lmagan, ammo kompaniyaga tegishli bo'lgan barcha narsalar. Brend reputatsiyasi, savdo belgilari, intellektual mulk - bularning barchasi nomoddiy aktivlardir. Moddiy resurslardan farqli o'laroq, brend reputatsiyasi uzoq vaqt davomida shakllanadiva boshqa kompaniyalar bozordan sotib olo olmaydigan narsadir. Nomoddiy resurslar odatda kompaniyada qoladi (agar kompaniya ularni sotmasa, yoki patentning himoyalash muddati tugamasa) va barqaror raqobatdoshlikning ustun manbai hisoblanadi.

Shuningdek resurslar har xil va nomobil (kam harakat) bo'lishi lozim.

Har xil resurslar (Geterogenlik) tashkilotlar ega bo'lgan ko'nikma, qobiliyat va resurslar har bir korxonada har xil bo'ladi. Agar tashkilotlar bir xil miqdordagi va turli xil resurslarga ega bo'lsalar, ular bir-birlarini ortda qoldiradigan turli xil strategiyalarni qo'llashlari mumkin emas. Bir xilda resurs va imkoniyatga hamma kompaniya ega bo'lsa bitta kompaniya qilgan ishni, ikkinchisi shunchaki takrorlash yo'li bilan qilishi va raqobatdagi ustunlikni yo'q qilishi mumkin. Amaliyotdan ma'lumki kompaniyalarning resurs va salohiyati har xil ammo ular o'z imkoniyatlaridan kelib chiqib o'zlari uchun maqbul strategiyani yaratadi. Shu sababli, kompaniyalar turli xil resurslardan foydalangan holda raqobatdagi ustunlikka erishadi. Masalan, Apple Inc. va Samsung Electronics o'rtasidagi raqobat bir sohada va bir xil tashqi omillarga uchraydigan ikkita kompaniyaning resurslardagi farq tufayli turli xil tashkiliy ko'rsatkichlarga erishishiga guboh bo'lamiz. Apple Samsung bilan planshetlar va smartfonlar bozorlarida raqobatlashmoqda, bu erda Apple o'z mahsulotlarini ancha yuqori narxlarda sotadi va natijada yuqori daromad marjalarini oladi. Nega Samsung xuddi shu strategiyadan foydalanmaydi? Shunchaki Samsung ning ichki imkoniyatlari Apple nikidan farq qiladi.

Nomobillik deganda resurslarning harakatchanligi bilan bog'liq. Agar resurslar mobil ya'ni harakatchan bo'lsa raqobatchi ham ushbu resurslarni sotib olishi mumkin. Ushbu resurslarning harakatsizlik tufayli kompaniyalar raqobatchilar ega bo'lgan resurslarni qo'lga kirita olmaydi, vaxuddi shu strategiyalarni takrorlay olmaydi. Nomobil resurslar sifatida nomoddiy resurslarni,

husussan, boshqaruv jarayonlari, bilimlar, intellektual mulk kabi resurslarni ko'rsatish mumkin.

NAZORAT UCHUN SAVOLLAR

1. Ustunlikni ta'minlovchi manbalarga nimalar kiradi?
2. Biznesda barqaror raqobat ustunligining 12 eng yaxshi manbalarni sanab bering?
3. Dinamik imkoniyatlar elementlari nimalardan iborat?
4. Avtomobil bozoridagi asosiy ustunlik omillarning evalyutsiyasini keltirib bering.

6-bob. RAQOBATDAGI USTUNLIKNI YARATISH VA QAYTA YARATISH IMKONIYATLARI VA MANBALARI

6.1. Raqobatdagi ustunlikni yaratish

Maykl Porterning raqobatdagi ustunlik strategiyasi tannarxda yetakchilik qilish (Cost leadership), differensiatsiya/farqlanish (Differentiation), fokus/e'tiborni bir joyga jalb qilish (Focus) hisobiga ustunlikni yaratish mumkinligini takidlagan. Har bir korxona o'zining ichki imkoniyatlaridan kelib chiqib u yoki bu strategiyani tanlashi mumkin.

Lego kompaniyasi misolida raqobatdagi ustunlikni yaratishni ko'radigan bo'lsak, XX asr boshida kompaniya asoschisi Ole Kirk Kristianses o'z davri uchun yangi bo'lgan o'yinchoqlarni yaratadi. Hamma o'yinchoq ishlab chiqaruvchilardan farqli ravishda bloklardan iborat konstruksiyalar. M.Porter tabiri bilan aytganda, differensiatsiya/farqlanish strategiyasidan foydalanilgan.



6.1-rasm. Legoning ilk mahsulotlar²¹

Lego Daniyaning Billund shahrida joylashgan Lego Group xususiy korxonasi tomonidan ishlab chiqariladigan plastik konstruksiyali o'yinchoqlar liniyasi. Avvaliga, 1916-yildan boshlab, Ole Kirk Kristianses yog'ochdan o'yinchoqlar

²¹Kasimov O. Biznes muhiti: nazariya va amaliyot fanining o'quv-uslubiy majmuasi. – T.: TDIU, 2018.

yasagan. O'yinchoqlar boshqa ishlab chiqaruvchilar mahsulotidan keskin farq qilmagan. Lego Group 1949-yilda boshlab plastik konstruksiyali bloklarni ishlab chiqara boshlagan. Bu o'ziga hos o'yinchoq bo'lib, bolani yoshligidan firklash, yasash, kreativlik kabi qobiliyatlarini shakllantiradigan o'yinchoq turiga aylanadi. 1950-yillarda ham yog'ochdan yasalgan o'yinchoqlar bozori plastik o'yinchoqlarnikidan hajm jihatdan katta bo'lishiga qaranay, Lego yangilik qilishdan qochmadi. Sekin asta yog'och o'yinchoqlarni plastik o'yinchoqlar almashtira boshladi. Plastik o'yinchoqlarni yasash yog'ochga nisbatan arzonroq, standartni bir xilda ushlash, har xil shakl berish imkoniyatini berganligi bilan ustunroq edi. Plastik o'yinchoqlarini konveyr shaklida ishlab chiqarish osonroq, bu katta hajmda ishkab chiqarish salohiyatini berardi.

1954-yilga kelib, Kristianening o'g'li Godtfred, Lego kompaniyasining boshqaruvchi direktori bo'ldi. Godtfred Lego bloklarida ijodiy o'yin tizimiga aylanishi istiqbolini va ulkan imkoniyatlarni ko'rdi, ammo texnik nuqtai nazardan bloklarda muammolar bor edi. Bloklarni bir biriga mustahkam ulash va yechish, qirralarni joyinisamarali topish masalari hali o'z yechimini topmagan edi. 1958-yilga kelib zamonaviy blok dizayni ishlab chiqilgan, buning uchun kerakli material, moddalarni topish uchun besh yil vaqt ketdi. Zamonaviy Lego blokdizayni 1958-yil 28-yanvarda patentlanadi.

Lego kompaniyasining shiori "det bedste er ikke for godt" tarjimasi "faqat eng yaxshisigina eng yaxshidir" yoki so'zma-so'z tarjima qilinganda "eng yaxshi hech qachon yaxshi emas" (eng yaxshisini ham yana takomillashtirish mumkin). Hozirgi kunda ham qo'llanilayotgan ushbu shior Kristensen tomonidan o'z xodimlarini hech qachon sifatdan og'maslikka undash ushun aytilgan. Bu shiorkompaniya qadriyatga aylangan.

6.2. Raqobatdagi ustunlikni qayta yaratish

O'ziga hos g'oya, dizayn, lego brendi va madaniyatini shakllanishi kompaniyaga uzoq yillar davomida ustunlikni ta'minlab berdi. Biroq yuqorida

ta'kidlaganimizdek, tashqi muhit doim bir xilda turmaydi. Bozor konyunkturasi, tashqi muhitning o'zgarishi, imitatsiya (taqlid) mahsulotlarini paydo bo'lishi, patent muddatining tugashi (1978-yil) bir necha o'n yillik raqobatdagi ustunlikni yo'qolishiga olib keladi. Yevropa va Shimoliy Amerikada tug'ulish darajasining kamayishi, 1993-2003 yillar oralig'ida o'yinchoqlar bozori 50%ga qisqarishi Legoda yangi muammolarni keltirib chiqara boshlaydi. Lego XX asr ikkinchi yarmidagi muvofaqqiylardan so'ng har xil sohalarga sarmoya kiritadi. Jumladan, tematik parklarga, biroq tematik parklar Disney parklari singari muvofaqqiyatli bo'lib chiqmadi. Legoda Disney kabi ko'plab temadagi tematik park qilish imkoniyati yo'qligi, maqsadli auditoriyasi ham faqat yosh bolalar ekanligi Legoning ichki imkoniyatlarini chegaralab qo'yadi.



6.2-rasm. Disneyland va Legoland raqobati²²

Yangi g'oyalar ketidan quvish maqsadida tajribali dizaynerlar o'rnini yosh dizaynerlar egallaydi. Buning natijasida yangi g'oyalar va Legoning yangi turlari yaratiladi. Katta Lego bloklar o'rnini kichik ixcham bloklar, standart to'rtburchak bloklar o'rniga har xil shakldagi millionlab bloklar ishlab chiqarish boshlanadi. Ammo dizaynerlarga berilgan erkinlik natijasida har bir yangi konstruksiya tannarxi qimmatlashadi, ularning ishlab chiqarish harajatlari va qoplanish darajasi salbiy tomonga o'zgaradi.

²²Kasimov O. Biznes muhiti: nazariya va amaliyot fanining o'quv-uslubiy majmuasi. – T.: TDIU, 2018.



6.3-rasm. Lego bloklarining evolyutsiyasi²³

XXI asrning elektron/axborot asri ekanligi moddiy o'yinchoqlarga bo'lgan talabni yana ham kamayishiga olib keldi. Zamonaviy yosh bolalarda X-box, PS, kompyuter, smartfon, planshet kabi ko'plab virtual o'yin o'ynash imkoniyati mavjud bo'lganligi uchun, jismoniy o'yinchoqlarga ehtiyoji kamayadi. Xitoy kompaniyalari Legoning arzon taqlidini tonnalab ishlab chiqarishi, narx boyicha Legoning mahsulotlari ota-onalar uchun qimmatga aylanadi. Legoning ustunligi yo'qolganligi va strategiyada o'zgarish kiritmasa hatto inqirozga uchrashi mumkinligini yuqoridagi holatdan ko'rishimiz mumkin.

Vaziyatdan chiqish maqsadida lego bir qancha chora tadbirlar ishlab chiqadi. Hususan, Lego robotics, katta yoshdagi litsey, kollej bolalariga, konstruksiya yig'ishga qiziqadiganlarga bag'ishlab ichlab chiqarishni boshlaydi.



6.4-rasm. Lego robotlari²⁴

²³Kasimov O. Biznes muhiti: nazariya va amaliyot fanining o'quv-uslubiy majmuasi. – T.: TDIU, 2018.

²⁴Kasimov O. Biznes muhiti: nazariya va amaliyot fanining o'quv-uslubiy majmuasi. – T.: TDIU, 2018.

Sinergiya effekti va cross sellingni yoʻlga qoʻyish orqali savdo hajmini oshirish va mahsulot hayotiylik davrini oshirishga erishiladi.

Sinergiya bir nechta omillarning birlashi natijasida har bir omillarning oʻzi alohida beradigan samaradorlik yoki koʻrsatkichga nisbatan yuqori natija berishiga aytiladi. Masalan, $2+2=5$. Bunda har bir ikki alohida qoʻllanilganda 4 birlik samara yoki natija beradi, biroq birgalikda 5 birlik samara yoki natija bermoqda.

Cross selling qoʻshimcha mahsulot yoki xizmatni mavjud mijozga sotish amaliyotidir. Masalan, (a) hayotni sugʻurtalash kompaniyasi oʻz mijoziga avtomobil yoki tibbiy sugʻurta uchun roʻyxatdan oʻtishni taklif qilishi, (b) savdo doʻkoni mijozga uyali aloqa vositasini sotib olgandan keyin unga aloqa operatoriga ulanish zimatini ham taklif qilishi, (c) noutbuk brendi mijoziga shu brend ostida sichqonchasini, sumkasini, va boshqa aksessuarlarni taklif qilishi misol boʻladi.



6.5-rasm. Lego movie, Legoland va Lego games sinergiyasi²⁵

Cross sellingni Lego animatsion multfilmlar ishlab chiqarish bilan bogʻlasak boʻladi. Animatsion multfilmlar namoyishidan kompaniya qoʻshimcha mablagʻ ishlab topadi. DC komiks bilan hamkorlikda Batman multfilmi va boshqa oilaviy koʻriladigan animatsion multfilmlar yangi tematik gʻoyalarni, qahramonlarni keltirib chiqardi. Ushbu animatsion multfilmlar katta muvofaqiyat bilan kutib olinsa, huddi shu temada video oʻyinlar, oʻyinchoqlar, tematik parklar, aksessuarlar yaratish hisobiga ham cross selling ham sinergiya efektiga erishish mumkin.

²⁵Kasimov O. Biznes muhiti: nazariya va amaliyot fanining oʻquv-uslubiy majmuasi. – T.: TDIU, 2018.

Tashqi muhitda virtual o'yinlarga e'tibor katta bo'lgan vaqtda, Lego ham ananaviy jisimoy o'yinchoqlar bozoriga virtual o'yinlarni olamiga kirib bordi. Ichki imkoniyatlari animatsion multfilm olish yoki PS o'yinlarini yaratishga yetmagan vaqtda strategik aliyans shakllantirgan holda Sony, DC Entertainment, Warner Animation kabi kompaniyalar bilan birgalikda ishlaydi.

Dizaynerlar faoliyati ham qayta ko'rib chiqiladi. Endilikda ularning oyli ular ishlab chiqargan yangi konstruksiyalarning muvofaqiyatli bo'lishiga bog'langan holda beriladi, innovatsiyalar rag'batlantiriladi. Ishlab chiqarishda ham samaradorlik va tejamkorlikka e'tibor oshadi, ta'minot zanjiri qayta ko'rib chiqiladi. Bazi ishlab chiqarish zavodlari Xitoy va boshqa ishlab chiqarish omillari arzon mamlakatlarga ko'chiriladi. Marketing tadqiqotlariga katta pul sarflanadi, har bir o'yinchoq savdoga chiqishdan oldin maqsadli guruh tomonidan yaxshilab o'rganiladi va ularning talab hohishidan kelib chiqib ishlab chiqariladi.



6.6-rasm. Legoning soliq to'lashdan oldingi daromad ko'rsatkichi (1996-2015)²⁶

NAZORAT UCHUN SAVOLLAR

1. Raqobatdagi ustunlikni yaratish va qayta yaratish manbalariga nimalar kiradi?

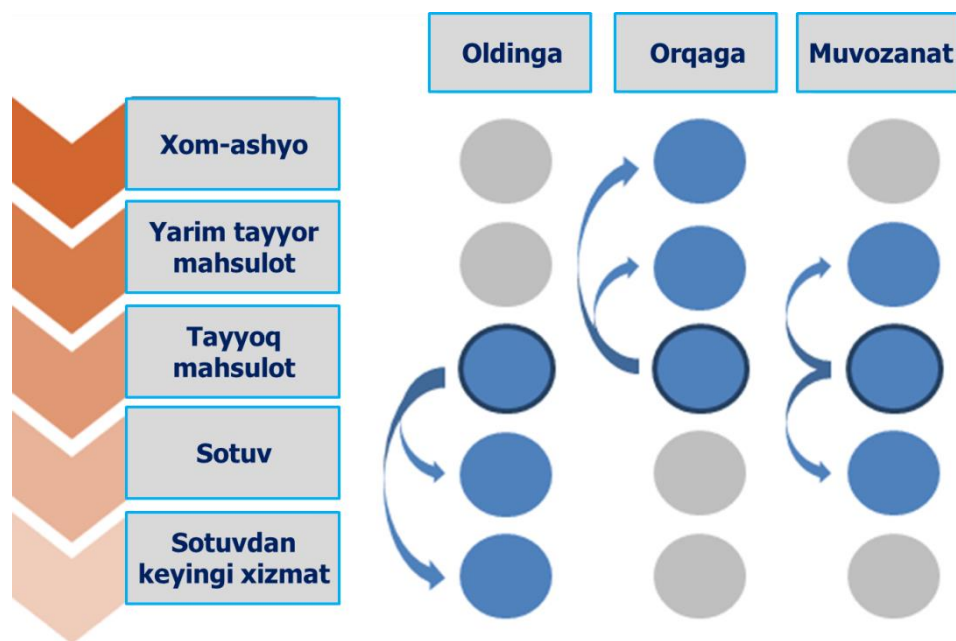
²⁶Kasimov O. Biznes muhiti: nazariya va amaliyot fanining o'quv-uslubiy majmuasi. – T.: TDIU, 2018.

2. Sinergiya effekti deb nimaga aytiladi?
3. Cross selling elementlari nimalardan iborat?
4. Legoning raqobat strategiyasini tushuntirib bering.

7-bob. VERTIKAL INTEGRATSIYA

7.1. Vertikal integratsiya tushunchasi

Vertikal integratsiya (shuningdek vertikal kontsentratsiya) - infratuzilma, biznes-jarayonlar, texnologiyalar va boshqalar tovarlar yoki xizmatlar ishlab chiqarish jarayoni bilan bog'liq faoliyatni bitta xolding (kompaniya) tomonidan egallik qilinishi. Xom ashyo yetkazib beruvchilarga qarab vertikal integratsiya qilinsa bu - orqaga; iste'molchilarga yo'nalgan holda vertikal integratsiya qilinsa bu - oldinga yo'nalgan integratsiya deyiladi. Masalan, zamonaviy qishloq xo'jaligida aksariyat hollarda bunday zanjir mavjud: mahsulotni yig'ish, qayta ishlash, saralash, qadoqlash, saqlash, tashish va nihoyat, mahsulotni oxirgi iste'molchiga sotish. Bunday zanjirning barcha yoki bir nechta qismini boshqaradigan kompaniya vertikal integratsiya kompaniya hisoblanadi.



7.1-rasm. Vertikal integratsiyaning ko'rinishi²⁷

Agar kompaniya tovarlar yoki xizmatlarni ishlab chiqarish uchun zarur bo'lgan xom ashyo ishlab chiqaradigan kompaniyalar ustidan nazoratni olishga intilsa, "orqaga" vertikal integratsiyani amalga oshiradi. Masalan, avtoulov ishlab chiqaruvchilar shinalar ishlab chiqaradigan kompaniya, avtomobil oynalari va

²⁷Kasimov O. Biznes muhiti: nazariya va amaliyot fanining o'quv-uslubiy majmuasi. – T.: TDIU, 2018.

avtomobil shassilarini ishlab chiqarish kompaniyasiga ega bo'lishlari mumkin. Bunday kompaniyalar ustidan nazorat ta'minot, tayyor mahsulot sifati va narxining barqarorligini ta'minlaydi.

Agar kompaniya iste'molchiga mahsulotni yoki xizmatni sotishning yakuniy nuqtasiga yaqinroq bo'lgan tovarlar yoki xizmatlarni ishlab chiqaruvchi kompaniyalar (yoki hatto keyingi xizmat yoki ta'mirlash) ustidan nazoratni olishga intilsa, "oldinga" vertikal integratsiyani amalga oshiradi.

Agar kompaniya ishlab chiqarish zanjirini ham orqaga ham oldinga integratsiyalasa kompaniya muvozanatli (balanslangan) vertikal integratsiyani amalga oshiradi.

Vertikal integratsiya ko'pincha vertikal kengayish bilan chambarchas bog'liq bo'lib, iqtisodiyotda bu biznes uchun zarur bo'lgan oraliq tovarlarni ishlab chiqaradigan yoki o'z mahsulotini tarqatadigan kompaniyalarni sotib olish yo'li bilan kompaniya kengayishi mumkin. Bunday kengayish maqsadga muvofiqdir, chunki u firma o'z mahsulotini ishlab chiqarish uchun zarur bo'lgan materiallarni va mahsulotni nazorat qilishka erishadi. Biroq bu bir tarmoqqa ixtisoslashishga va risklarni oshishiga olib kelishi ham mumkin.

7.2. Vertikal integratsiya ustunliklari va kamchiliklari

Vertikal integratsiya ustunliklari va kamchiliklari mavjud. Uning kompaniya uchun yutiqlari sifatida quyidagilarni ko'rishimiz mumkin:

- Tranzaksion xarajatlarning pastligi;
- Mahsulotlar zanjiri bo'ylab talab va taklifni sinxronlashtirish;
- Mavhumlikning pastligi va ko'proq investitsiyalar jalb qilinishi;
- Ta'minot zanjir bo'ylab monopollashish imkoniyati;
- Strategik mustaqillik (ayniqsa, agar muhim materiallar kamdan-kam yoki narxlar juda o'zgaruvchan bo'lsa, masalan, nodir er metallari bo'lsa).

Kompaniya uchun quyidagi kamchiliklarni yuzaga keltirishi mumkin:

- Boshqa yetkazib beruvchilar / xaridorlarga o'tish ehtiyoji paytida yuqori moliyaviy va tashkiliy xarajatlar talab qilishi;
- Ta'minot zanjiri boshlanishi bosqichida motivatsiya yetishmasligi, chunki sotilishi kafolatlanganligi sifati ko'rsatkichi pasayishiga olib kelishi mumkin;
- O'ziga xos investitsiya, kompaniyaning xomashyo yoki savdodan keyingi xizmat sohalarda tajribaga ega emasligi;
- Bitta tarmoqqa konsentratsiya risklarini ko'paytiradi.

Masalan, Xitoyning Alibaba kompaniyasi daromadni oshirish va ko'proq bozor ulushini olish uchun, vertikal integratsiyani amalga oshirdi va o'zlarining ulushlarini elektron tijorat platformasidan tashqari boshqa yo'nalishlarqaratadi. Alibaba bozorda o'z etakchisini asta-sekin yetkazib berish va to'lovlarni o'z ichiga olgan turli sohalarda bir-birini to'ldiruvchi kompaniyalarga ega bo'lish hisobiga kengayib raqobatdagi ustunlikka erishgan.

7.3. Arauconing vertikal integratsiya hisobiga raqobatdagi ustunlikni ta'minlashi

1979-yil tashkil topgan. Asosiy faoliyati sililoza va yog'ochni qayta ishlash. Arauco hom-ashyoni o'zi yetishtirishi uchun o'rmon xo'jaligi biznesini ham tashkil qiladi. Asosan Shimoliy Amerikada. Ammo Shimoliy Amerikada o'rmonni keshishda atrof muhitni asrash tashkilotlari qarshiligining yuqori, ekologik qonunlar Arauconi yangi imkoniyatlar qidirishiga sabab bo'ladi. Vertikal integratsiya kompaniyaning ustunligini ta'minlashi mumkinligini hisobga olib, kompaniya o'ziga o'zi hom ashyo yetkazib berishi uchun Chilidan yer sotib olish imkoniyati. Vertikal integratsiyaning pastga qaratilgan shaklida Arauco asosiy faoliyatiga hom-ashyo yetkazib beruvchi biznesga investitsiya qilishi va kengayishi mumkin. Hususan, o'rmonlar sotib olish va yetish tirish. Sililoza va yog'ochni qayta ishlash zavodlarini ham klaster shaklida o'rmon yoniga joylashtiriladi. Yoki integratsiyaning yuqoriga qaratilgan shaklida Arauco o'z sililozalarini o'zi yana qayta ishlab qog'oz shakllida sotishi. Bunda Arauco qog'oz ishlab chiqaruvchi biznesni tashkil qilishi lozim.



7.2-rasm. Arauconing vertikal integratsiyasi²⁸

Hususan, Chilidagi qulay iqlim sharoiti, Chili hukumati o'rmon ho'jaligi siyosati, bu investitsiyani jozibasini oshiradi. Masalan, Amerikadagi hom-ashyo yetkazib beruvchidan o'rmon sotib olsa yoki o'zi o'rmon yetishtirsa yashillar harakati tomonidan va hukumat qonunchiligi tomonidan tazyiqqa uchraydi. Chilida o'rmonning qayta tiklanish vaqti 16-18 yilligi, va aksincha Shimoliy Amerikada 18-45 yil ekanligi ikkinchi ustinlikni keltirib chiqaradi. Sililoza ishlab chiqarishda 90% yog'ochdan 10% alternativ materilallardan (paxta, bambuk, 1 yillik o'simliklar) foydalanilishi o'rmonning ahamiyatini Arauco uchun yanada oshiradi. Mahsulot tannarxning arzonligi va sifati to'g'ridan to'g'ri xom-ashyo aniqrog'i o'rmon xo'jaligini nazorat qilinishi bilan bo'g'liq. Global issish, ekologiya muammosi Arauconing vertikal integratsiya qilishiga undaydi. Arauco vertikal integratsiya qilishdan oldin quyidagi jihatlarni tahlil qilib chiqadi:

- Boshqa biznesga o'tishning xarajatlari (tranzaksiya xarajatlari);
- Qidiruv, o'rganish xarajatlari: tadqiqotlar, loyiha tuzish, tahlillar, baholashlarga sarflanadigan harajatlar;
- Qurishlash xarajatlari: biznesni tashkil qilish ;
- Monitoring xarajatlari: biznesni loyiha bo'yicha ketayotganligini tekshirish xarajatlari;

²⁸Kasimov O. Biznes muhiti: nazariya va amaliyot fanining o'quv-uslubiy majmuasi. – T.: TDIU, 2018.

- Yangi biznesda yetkazib beruvchi va haridorlarni tasir kuchi bilan bog‘liq xarajatlar.

Arauco vertikal integratsiya yordamida raqobatchilariga nisbatan ustunlikni yarata oldi.

NAZORAT UCHUN SAVOLLAR

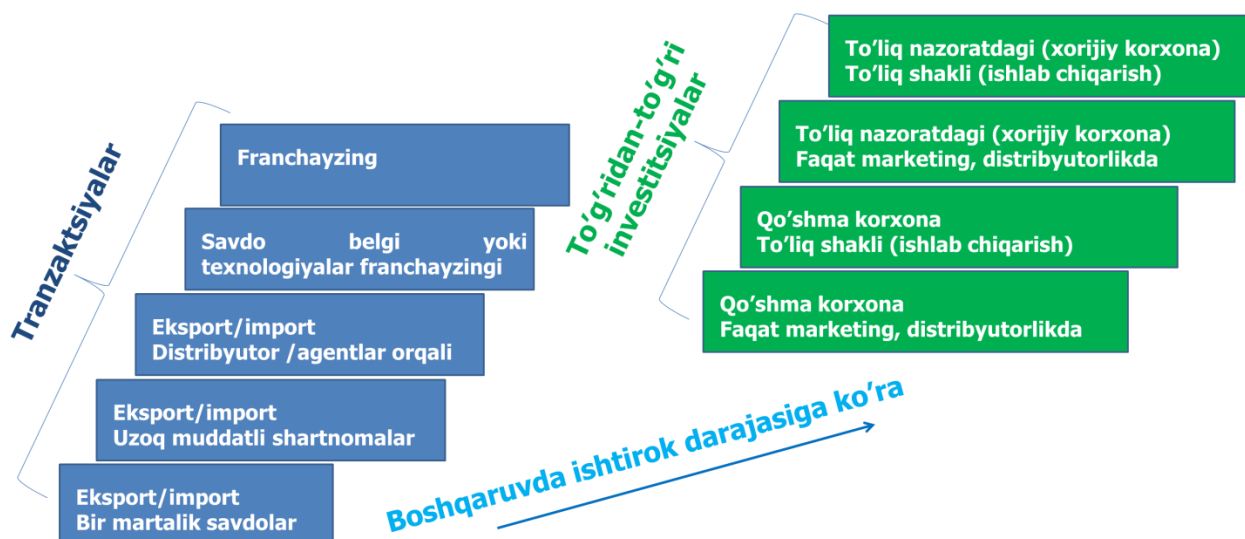
1. Ekspansiyadeb nimaga aytiladi?
2. Global ekspansiyaning qanday shakllarimavjud?
3. Global ekspansiyaning ustunliklari va kamchiliklarini sanab bering?
4. P&G ning global ekspansiya siyosatini keltirib bering.

8-bob.MULTINATSIONAL STRATEGIYALAR

8.1. Global/gorizontal ekspansiya tushunchasi

Ekspansiya (lot. — kengaytirish, yoyish) — yangi hududlarni, boshqa mamlakatlardagi bozorlarni egallash, ta'sir doirasini kengaytirish yo'lidagi harakat. Ekspansiyaning hududiy, iqtisodiy, siyosiy ko'rinishlari mavjud.

Kompaniyaning biznes faoliyatini dunyoning turli mintaqalarida joylashgan mamlakatlarga ochishi hisobiga kengaytirish. Global miqyosda kengayish nafaqat kompaniyaning uyidan tashqaridagi davlatlarga sarmoya kiritishni anglatadi, balki ushbu mamlakatlarda biznesning uzoq muddat mavjudligini ta'minlashni o'z ichiga oladi. Global/gorizontal ekspansiya ishlab chiqarish (resurs) imkoniyati yoki bozor (iste'molchilar) imkoniyati uchun amalga oshiriladi.



8.1-rasm.Global/gorizontal ekspansiyaning shakllari²⁹

Boshqaruvda ishtirok etish darajasiga qarab global ekspansiya tranzaktsiya yoki to'g'ridan to'g'ri investitsiyalar ko'rinishida bo'lishi mumkin.

Global ekspansiyaning ustunliklari quyidagilardan iborat:

- Global standart mahsulot ishlab chiqarish (globalizatsiya);
- Mamlakatdan kelib chiqib mahsulotni moslashtirish (adoptatsiya);
- Dunyo bo'ylab innovatsiya / bilimlar bilan filiallar o'rtasida almashinuv.

²⁹Kasimov O. Biznes muhiti: nazariya va amaliyot fanining o'quv-uslubiy majmuasi. – T.: TDIU, 2018.

8.2. Global/gorizontal ekspansiya strategiyasida bizneslarni harid qilish yoki qo'shib olish

Biznesning qo'shib olinishi bu mavjud biznes kengayish maqsadida boshqa shu tarmoqdagi korxonalarni sotib olishi yoki yangi bozorga kirib borishda yangi o'zining korxonasini noldan tashkil qilish o'rniga mazkur bozordagi korxonani sotib olishidir. Odatda, yirik korxona mayda korxonalarni qo'shib olishi hisobiga kengayib boradi, raqobatchilaridan xalos bo'ladi. Jahon amaliyotida bu kabi yirik xaridlar ko'p uchraydi. Masalan, "Pfizer" kompaniyasi "Warner-Lambert"ni 90 mlrd. (1999), "Pharmacia Corporation"ni 59.515 mlrd. (2002), "Wyeth"ni 64.5 mlrd. AQSh dollari miqdorida (2009-2012) xarid qilgan.

8.1-jadval

Biznesning qo'shib olinishidagi yirik xaridlar

Yil	Sotib olgan	Sotilgan	Narxi, mlrd. AQSh dollari
1998	Exxon	Mobil	77.2
1999	Vodafone Airtouch	Mannesmann	183.0
2000	America Online Inc.	Time Warner	164.747
2004	Royal Dutch Petroleum Co.	Shell Transport & Trading Co	74.559

Bizneslarning birlashishi esa biznesning qo'shib olinishidan farqli ravishda korxonalar bitta korxonaga birlashadi va ikki korxona aksiyadorlarini yangi umumiy korxonaning egasiga aylanadi. Odatda, bizneslarning birlashishi kuchsizroq korxonalarning kuchli korxonaga nisbatan ittifoqi bo'lib, birgalikda unga qarshi raqobatlashish imkoniyatini oshiradi.

Ba'zan ta'sischi biznesdan chiqishni istashi yoki majbur bolishi mumkin. Bunda mulkchilik shaklidan kelib chiqib, kompaniya a'zolari yoki tashqi investorlarga aksiya yoki ulushi sotilishi mumkin. Ammo bu holatda insider ma'lumoti qoidasiga amal qilinishi lozim. Agar bu sotish shubhali yoki qalloblik

qilingan deb topilsa, insider ma'lumotining suieste'mol qilinishi bo'yicha ayblov qo'yilishi mumkin.

Ba'zida kompaniyani tashkil qilgan shaxs ham kompaniyadan haydalishi mumkin. Masalan: "Apple" asoschilaridan biri Stive Jobs bu kompaniyani 1976-yilda tashkil qiladi, 1980-yillarning boshlarida shaxsiy kompyuterlar bozorida yetakchiga aylanadi. Shaxsiy kompyuterlar bozorini 3 yilda 1 milliarddan ortiq yillik savdoga ega bozorga aylantiradi. Ammo keyinchalik raqobatchilarning kuchayishi hisobiga "Apple" bozordagi mavqeyini boy beradi. Natijada Jobs uni 1985-yil tark etishga majbur bo'lgan. Barcha aksiyalarini sotib, o'rniga yangi "NEXT" va "PIXAR" kompaniyalarini tuzadi. Jobs bu yangi kompaniyalari bilan yana muvaffaqiyatga erishadi, ammo Jobsiz qolgan "Apple" tanazzuldan chiqib keta olmaydi. Keyinchalik Jobs 1996-yil yana "Apple"ga qaytadi. "Apple" Jobsning "NEXT" kompaniyasini qo'shib oladi. "Apple"ga qaytgan Jobs kompaniyani qayta qurishga yangi vision, missiya va maqsad yo'lida yangi rivojlanish strategiyasini tuzib chiqadi. Natijada "Apple" yana serdaromad innovatsion kompaniyaga aylanadi.

Gudvil potentsiali, reputatsiyasi, imidji yuqori bo'lgan korxonaga nisbatan qo'llaniladi. Bunday korxonalarning bozor qiymati juda yuqori bo'ladi.

Bedvil esa aksincha potentsiali, reputatsiyasi, imidji past bo'lgan korxonaga nisbatan qo'llaniladi. Bunday korxonalarning bozor qiymati past baholaniladi, hatto ayrim hollarda korxonani bo'laklab (binosini alohida, qurilmalarini alohida, boshqa aktivlarini ham alohida) sotilgandagi qiymatidan ham arzon bo'lishi mumkin.

8.3. P&G ning global ekspansiya siyosati

Procter & Gamble kompaniyasi (P&G) 1880-yilda Uilyam Prokter va Jeyms Gambl tomonidan asos solingan, Sinsinnati, Ogayo shtatining markazida joylashgan multinatsional iste'mol mollari korporatsiyasi. P&G Shaxsiy salomatlik, shaxsiy parvarish va gigiena mahsulotlarining keng doirasiga.

P&G 1930-yilda Angliyaning Nyukaslda joylashgan Tomas Hedley kompaniyasini sotib olish bilan o'zing global ekspansiyasini boshlaydi. Vaqt o'tishi

bilan ko‘plab yangi mahsulotlar va brendlar paydo bo‘ldi va Procter & Gamble yangi sohalarga chiqishni boshladi. Kompaniya 1946-yilda Tide kir yuvish vositasini va 1947-yilda Prell shampunini taqdim etdi. 1955-yilda Procter & Gamble Crest nomi bilan tanilgan ftorid tarkibidagi birinchi tish pastasini sotishni boshladi. 1957-yilda kompaniya Charmin qog‘oz kompaniyasini sotib oldi va hojatxona qog‘ozi va boshqa yumshoq qog‘oz mahsulotlarini ishlab chiqarishni boshladi. Kir yuvishga yana bir bor e‘tibor qaratgan holda Procter & Gamble 1960-yilda Downy matoni yumshatuvchi va 1972-yilda Bounce mato yumshatuvchi kimyoviy kompaniyalarni sotib oladi. 1961-yilda birinchi marta Pampers tagliklari inqilobiy mahsulot ishlab chiqarish yo‘lga qo‘yiladi. Shu yilning o‘zida Procter& Gamble Head & Shoulders shampunini ishlab chiqaradi.

1980-yilgacha kompaniya Walter Lingle rahbarligida har bir mamlakat uchun alohida yondashuv va boshqarish erkinliklarni bergan holda adaptatsiya strategiyani qo‘llagan. Har bir mamlakat iste‘molchilari farq qiladi va ularning hohish va talablariga mahsulotlarni moslashtirish lozim – deb takidlaydi Walter Lingle. Natijada quyidagi muammolar vujudga keladi:

- Iqtisodiy mashtab effektini kamayishi (adaptatsiya hisobiga, Yevropada har bir mamlakat uchun mahsulot differentsatsiyasi);
- Global mahsulotlarni targ‘iboti va sotilishini sekinlashuvi.

1986-yilda P&G ning 7 ta bo‘linmasi 26 ta mahsulot kategoriyasiga taqsimlanadi. Har biri o‘zining mahsulot ishlab chiqarish laboratoriyalari, savdosi, marketingi quvvatlari bilan faoliyat yuritadi. 1989-yildan har bir mamlakatdagi bo‘linmalar faqat o‘z mamlakatlaridagi daromadga emas balki global savdoga daromadga qarab baholaniladigan bo‘ldi. 1990-yilda P&G 4 ta hududlarga bo‘lgan holda boshqarish tashkil qilindi: Sh. Amerika, J.Amerika, Yevropa va Osiyo.

Bir mamlakatda ishlab chiqilgan mahsulot ikkinchida yoki global tarzda sotish, yangi g‘oya va ishlanmalarni tezroq o‘zlashtirish imkoniyati ega bo‘ladi. Masalan, 2 tasi birda shampunlar, ixcham paroshoklar bir malakatda ixtiro qilinsa, uni tezda

oʻzlashtirish va global bozorda sotish, miqqiyos samarasidan foydalanish imkoniyatiga erishadi.

yillar	qaysi bozorlarga kirilgan
1837–1930	AQSH, Kanada
1930–1940	B. Britania, Filipin
1940–1950	Puertoriko, Venesuela, Meksika
1950–1960	Fransiya, Belgiya, Italiya, Peru, Morokash, Saudiya Arabistoni, Shvetsariya ...
1960–1970	Germaniya, Ispaniya, Gretsiya, Niderlandiya, Austriya, Yaponiya, Singapur ...
1970–1980	Irlandiya
1980–1990	Kolumbiya, Chili, Guatemala, Kenya, Misr, Tayland, Pokiston, Turkiya, Janubiy Koreya ...
1990–2000	Rossiya, Oʻzbekiston, Ukraina, Qozoqiston, Vengriya, Litva, Latviya, Estoniya, Xorvatia, Belorus, Ruminiya, Janubiy Afrika ...

8.2-rasm.P&G ning global ekspansiya siyosati (1837-2000 yillar)³⁰

NAZORAT UCHUN SAVOLLAR

1. Vertikal integratsiya elementlariga nimalar kiradi?
2. Arauco vertikal integratsiya deb nimaga aytiladi?
3. Vertikal integratsiya ustunliklari va kamchiliklarini sanab bering?
4. Muvozanatli (balanslangan) vertikal integratsiyani amalga oshirish yoʻllarini tushuntirib bering.

³⁰Kasimov O. Biznes muhiti: nazariya va amaliyot fanining oʻquv-uslubiy majmuasi. – T.: TDIU, 2018.

9-bob. DIVERSIFIKATSIYA

9.1. Diversifikatsiya tushunchasi

Diversifikatsiya (Diversifikatsiya "o'zgarishi, xilma-xilligi") mahsulot turlarini kengaytirish va sotish bozorlarini qayta yo'naltirish, ishlab chiqarish samaradorligini oshirish, iqtisodiy foyda olish va bankrotlikning oldini olish uchun yangi sanoat turlarini rivojlantirish. Bunday diversifikatsiya ishlab chiqarishni diversifikatsiya qilish deyiladi.

Diversifikatsiya xilma-xilligi qancha ko'p bo'lsa, diversifikatsiya ham shunchalik katta bo'ladi. Diversifikatsiya muhim investitsiya kontseptsiyasidir. Bu investitsiya portfelining xavfini kamaytiradi, lekin ko'pincha rentabellikni kamayishiga olib keladi.

Ishlab chiqarishni diversifikatsiya qilish. Bu bir vaqtning o'zida bir-biriga bog'liq bo'lmagan ko'plab ishlab chiqarish turlarini rivojlantirish, bitta korxona ichida ishlab chiqariladigan mahsulot turlarini kengaytirish, konsern va shu kabilar. Diversifikatsiya ishlab chiqarish samaradorligini oshirish, iqtisodiy foyda olish va bankrotlikning oldini olish uchun ishlatiladi.

Diversifikatsiya strategiyasi - bu tashkilot o'z biznesini rivojlantirish uchun qabul qiladigan strategiya. Ushbu strategiya turli xil mahsulotlar va bozor sektorlari bo'yicha tashkilot doirasini kengaytirishni o'z ichiga oladi. Strategiya - bu tashkilot hozirda mavjud bo'lmagan yangi bozor yoki sohaga kirish, shu bilan birga yangi bozor uchun yangi mahsulotni yaratishdir.

Diversifikatsiya strategiyasi - bu tashkilotning biznesini o'sishiga yordam beradigan o'sish strategiyasining shakli. Bu tashkilot uchun yangi imkoniyatlarni ochadi. Ushbu strategiyani qabul qilgan holda, tashkilot nafaqat maqsadli bozorlarda o'z mahsulotlarini taklif qilishni diversifikatsiya qilibgina qolmay, balki biznes doirasini ham kengaytiradi. Strategiya tashkilotga savdo hajmi va daromadlarni oshirishga, xarajatlarni minimal darajaga ko'tarishga yordam beradi.

Diversifikatsiya strategiyasi yuqori risklar bilan bog'liq, chunki u tashkilotdan mavjud bozorlar va mahsulotlar tashqarisida yangi tajriba va bilimlarni talab qiladi. Tashkilot ilgari hech duch kelmagan muammolarga duch kelishi mumkin. Buning uchun qo'shimcha investitsiyalar yoki ko'nikmalar talab qilinishi mumkin. Boshqa tomondan, u biznesning yangi yo'nalishlarini o'rganishga imkoniyat yaratadi. Bu tashkilotga yangi va potensial foyda keltiradigan faoliyat sohalariga o'tishga imkon beradigan xavfni tarqatishi mumkin. Korxona qiymatlari tashkilot nimani anglatishini aniqlashga yordam beradi. Shuningdek, ular uning imkoniyatlari va vakolatlarini aniqlaydilar. "Brend", "halollik", "xizmat", "ko'ngil ochish", "mehnatsevarlik", "tinglash", "qo'shilish" va "hamjamiyat" kabi asosiy qadriyatlarni o'tkazish mumkin. Bu shuni anglatadiki, asosiy biznes ko'nikmalarini diversifikatsiya qilish orqali biznesning boshqa imkoniyatlariga qo'llash mumkin, bu esa ushbu strategiya bilan bog'liq xavflarni kamaytiradi.

9.2. Diversifikatsiya turlari

Diversifikatsiya qo'llaniladigan mezonlarga va shuningdek diversifikatsiya yo'nalishiga qarab quyidagi turlarga bo'linishi mumkin:

a) Konsentrik diversifikatsiya. Tarmoqlar o'rtasida texnologik o'xshashlik mavjud bo'lgan yangi tarmoqqa o'tish. Firma qandaydir afzalliklarga erishish uchun o'z texnik nou-xauidan boshqa tarmoqda ham foydalanishi mumkinligini anglatadi. Masalan, sanoat yopishtiruvchi vositalarni ishlab chiqaruvchi kompaniya chakana savdo orqali sotiladigan yopishtiruvchi moddalarni diversifikatsiya qilishga qaror qilishi mumkin. Texnologiya bir xil bo'ladi, lekin marketing strategiyasi, oxirgi iste'molchi o'zgaradi. Bundan tashqari, ma'lum bir kompaniyaga foyda olishga yordam beradigan yangi mahsulotni ishlab chiqarish uchun uning bozor ulushini ko'paytirishga yordam beradigan mahsulotlar tarmoqg'iga o'tish. Masalan, oziq-ovqat mahsulotlariga ixtisoslashgan "Maggi" savdo markasiga pomidor ketchupi vasousning texnologiyasiga yaqin boshqa mahsulotlarni ishlab chiqarishi, hususan, poroshok kubiklari konsentrik diversifikatsiyaga misol bo'ladi.

Kompaniya yangi mijozlar guruhiga murojaat qiladigan mavjud mahsulot liniyalari bilan texnologik yoki marketing sinergiyasiga ega bo'lgan yangi mahsulotlarni izlashi mumkin. Bu ham kompaniyaga bozorning foydalanilmagan va daromad olish imkoniyatini taqdim etadigan qismini topishga yordam beradi.

b) Gorizontal diversifikatsiya. Kompaniya ko'pincha hozirgi mahsulotlarga texnologik yoki tijorat bilan bog'liq bo'lmagan, ammo hozirgi xaridorlarni jalb qilishi mumkin bo'lgan yangi mahsulotlar yoki xizmatlarni qo'shadi. Ushbu strategiya firmaning bozorning ma'lum segmentlariga bog'liqligini oshirishga intiladi. Masalan, ilgari daftarlar ishlab chiqargan kompaniya ham yangi mahsulot bilan qalam bozoriga chiqishi mumkin.

c) Vertikal diversifikatsiya. Vertikal diversifikatsiya qilish, tashkilot ishlab chiqarish tsiklining oldingi bosqichlariga (orqaga integratsiya) qaytganda yoki bir xil tsiklning keyingi bosqichlariga (oldinga integratsiya) o'tganda sodir bo'ladi. Bu shuni anglatadiki, tashkilot xom ashyo ishlab chiqarish, mahsulotlarini tarqatish yoki hozirgi oxirgi mahsulotni qayta ishlashga kirishadi.

d) Konglomerat diversifikatsiyasi. Bu joriy mahsulotlar, uskunalar, tarqatish kanallari bilan texnologik yoki tijorat aloqasi bo'lmagan, ammo yangi mijozlar guruhlariga murojaat qilishi mumkin bo'lgan yangi mahsulotlar yoki xizmatlarga o'tish bilan bog'liq. Ushbu turdagi diversifikatsiyaning asosiy sababi yangi sohaga investitsiyalarning yuqori daromadlilik hisoblanadi. Bundan tashqari, ushbu turdagi diversifikatsiya to'g'risida qaror qabul qilish tashkilotning asosiy biznesini yanada rivojlantirish uchun bilvosita bog'liq bo'lgan qo'shimcha imkoniyatlarga olib kelishi mumkin, masalan yangi texnologiyalar, strategik sheriklik imkoniyatlari va boshqalar.

e) Ichki diversifikatsiya. Ichki diversifikatsiyaning bir shakli mavjud mahsulotlarni yangi bozorlarda sotishdir. Tashkilot yangi mijozlarni jalb qilish uchun o'z geografik bazasini kengaytirishni tanlashi mumkin. Tashkilot, shuningdek, joriy mahsulot uchun yangi foydalanuvchilarni topish orqali ichki diversifikatsiya strategiyasini amalga oshirishi mumkin. Ichki diversifikatsiyaning yana bir shakli mavjud bozorlarda yangi mahsulotlarni sotishdir. Umuman olganda ushbu strategiya

yangi mahsulotlarni bozorga chiqarish uchun mavjud tarqatish kanallaridan foydalanishni o'z ichiga oladi

f) Tashqi diversifikatsiya. Tashqi diversifikatsiya qilish, tashkilot o'zining amaldagi operatsiyalaridan tashqarida va yangi mahsulotlar yoki bozorlarga kirish huquqini sotib olganda yuzaga keladi. Birlashish tashqi diversifikatsiyaning keng tarqalgan shakllaridan biridir. Birlashish ikki yoki undan ortiq tashkilotlarning operatsiyalarini birlashtirganda sodir bo'ladi. Ushbu tashkilotlar odatda shunga o'xshash hajmga ega. Birlashuvning maqsadi kuchli boshqaruv guruhini yaratish orqali boshqaruv sinergiyasiga erishishdir. Bunga birlashgan firmalarning boshqaruv guruhlarini birlashtirish orqali birlashtirishda erishish mumkin. Boshqa kompaniyalarni xarid qilish, tashqi o'sishning ikkinchi shakli, sotib olingan tashkilot o'ziga xosligini yo'qotadi, sotib olgan korxonaning tarkibiy qismiga aylanadi.

9.2. Diversifikatsiyava u bilan bog'liq risklar

Ansoff matritsasida keltirilgan to'rtta strategiyadan, diversifikatsiya eng yuqori xavf darajasiga ega va eng puxta tekshiruvni talab qiladi. Notanish mahsulot taklifi bilan noma'lum bozorga kirish, zarur bo'lgan yangi ko'nikmalar va texnikalarda tajriba etishmasligini anglatadi. Shu sababli, kompaniya katta noaniqlik holatiga tushib qoldi. Bundan tashqari, diversifikatsiya asosiy sohalarga yo'naltirilganlik, barqarorlik va barqaror investitsiyalarni susaytirishi mumkin bo'lgan inson va moliyaviy resurslarning sezilarli kengayishini talab qilishi mumkin. Shuning uchun firma ushbu tanlovni faqat joriy mahsulot yoki bozorga yo'naltirilganlik o'sish uchun boshqa imkoniyatlarni taklif qilmasa tanlashi kerak. Muvaffaqiyat ehtimolini o'lchash uchun turli xil sinovlarni o'tkazish mumkin:

- Jozibadorlikni sinash: tanlangan soha jozibador bo'lishi kerak.
- Yangi tarmoqqa kirish xarajatlari: kirish xarajatlari kam yoki tez qoplanishi kerak.
- Ustunlikka egaligi: yangi tarmoqda raqobatdagi ustunlikka ega bo'lishi kerak.

Yuqorida tavsiflangan yuqori xatarlar tufayli, ko'p kompaniyalarni diversifikatsiya qilishga urinish muvaffaqiyatsizlikka olib keldi. Biroq, muvaffaqiyatli diversifikatsiyaning bir nechta yaxshi namunalari mavjud:

Apple kompyuterlardan mobil qurilmalarga o'tishi, Virgin Group musiqa ishlab chiqarishidan sayohat va mobil telefonlarga o'tishi, Uolt Disney animatsion filmlar ishlab chiqarishdan tematik parklar va dam olish maskanlarini ochishi, Canon fotoapparat ishlab chiqaradigan kompaniyadan mutlaqo yangi ofis jihozlarini ishlab chiqarishga o'tishi misol bo'ladi.

Virgin



Radio



Railways



Travel agent



Megastore



Telecom and media



Airlines



Soft drinks

9.1.-rasm.Virgin kompaniyasining diversifikatsiyasi³¹

NAZORAT UCHUN SAVOLLAR

1. Diversifikatsiyaelementlariga nimalar kiradi?
2. Ishlab chiqarishni diversifikatsiya qilish deb nimaga aytiladi?
3. Diversifikatsiya strategiyasi ustunliklari va kamchiliklarini sanab bering?
4. Diversifikatsiya qo'llaniladigan mezonlarga va shuningdek diversifikatsiya yo'nalishiga qarab qaysi turlarga bo'linadi?

³¹Kasimov O. Biznes muhiti: nazariya va amaliyot fanining o'quv-uslubiy majmuasi. – T.: TDIU, 2018.

10-bob. KLASSTER IQTISODIYOTI

10.1. Klaster nazariyasi

Integratsiyalashuvning kichik darajasi mamlakatlar iqtisodiyotida yangi xo‘jalik yuritish tizimini shakllantirish yo‘li hisoblanib, o‘zaro provard mahsulot ishlab chiqaradigan va geografik yaqin bo‘lgan korxona va tashkilotlarni o‘z ichiga olgan “Klaster”lar yaratishdir. Klasterlarni shakllantirishdan maqsad – shahar, tuman va viloyat ichida joylashgan bir xil soha korxonalarini va ular bilan yagona texnologik zanjirda bo‘lgan ta’lim, ilmiy, injiniring, konsalting, standartlashtirish, sertifikatlashtirish va boshqa xizmatlarni uyg‘unlashtirish – innovatsion ishlab chiqarishni tashkil etish asosida raqobatbardosh tovarlar yaratishga yo‘naltirishdan iborat.

“Klaster” atamasi fransuzcha so‘z bo‘lib o‘zbekcha tarjimasi “panja”, “bosh”, “bog‘lam”, “guruh”, “to‘planish”, “turg‘un” ma’nolarini beradi. Shuningdek, “klaster” tanlanma tadqiqotlarning bir usuli sifatida ham ifodalanadi.

“Klaster” nazariyasining asosi bo‘lib, Alfred Marshallning XIX asr oxirida yozilgan “Iqtisodiyot prinsiplari” nomli asarida (1890) ixtisoslashgan tarmoq-sohalarning alohida hududlarda uyg‘unlashishi to‘g‘risidagi fikr-mulohazalari hisoblanadi. Uning ilmiy xulosalari bo‘yicha ixtisoslashgan faoliyat yurituvchi sub’ektlarni hududiy uyg‘unlashuvi:

- malakaviy mehnat resurslarining borligi;
- ta’minotchi va qo‘shimcha sohalarning o‘sishi;
- har-xil firmalarni ishlab chiqarish jarayonining turli bo‘g‘inlariga ixtisoslashuvining mavjudligiga asoslanganligi.

“Klaster” nazariyasini o‘rganish jahon hamjamiyatida tez sur’atlarda o‘sib bormoqda va uni amaliyotda qo‘llash esa, milliy va mintaqaviy iqtisodiy rivojlanishning asosiy yo‘nalishiga aylanmoqda.

“Klaster” nazariyasining ko‘p jihatlilik, unga nisbatan turli xil nazariy yondashuvlar shakllanishiga sabab bo‘ldi.

1980-yillardan keyin “Klaster nazariyasi”ning rivojlanishida 3 ta muhim (Amerika, Britaniya va Skandinaviya va boshqa) ilmiy maktablar yutuqlarini ko‘rishimiz mumkin.

Amerika olimlari: M.Porter “Raqobat ustunligi nazariyasi”, M.Enrayt, S.Rezenfeld, P.Maskell va M.Lorensenlar “mintaqaviy klasterlar konsepsiyasi”, A.Marshall “Sanoat hududlari nazariyasi”, P.Bekatin “Italyan sanoat okruglari nazariyalari”, M.Storper “Ideal” hududiy klaster” nazariyalarini yaratgan. Qo‘shimcha qiymat va “klasterlar zanjiri uyg‘unligi, mintaqalarni o‘qitish konsepsiyalari” ham shu guruhdan o‘rin olgan. Aynan shu olimlar nazariyalarida klasterlar – ishlab chiqaruvchilar raqobat ustunligini oshirishda yuqori samarali bo‘lib, ularning hududdagi ta’lim, fan, texnologik, iqtisodiy va boshqa xizmat ko‘rsatuvchi sub’ektlar faoliyati bilan uyg‘unlashgan tizimi ekanligi ta’kidlanadi.

Britaniya nazariyotchilarining (Dj. Danning, K.Brimen, Shmit, Dj. Xamfrilar) fikricha, klaster – o‘zaro xamkorlikdagi institutlar tizimi sifatida iqtisodiyotning asosini belgilovchi institutsional nazariyalardir. Bu holatda “klaster”ning o‘ziga “zamonaviy institut” sifatida qaralmoqda. Ular mazkur tizim qatnashchilarining o‘zaro munosabati turlicha – rasmiy va norasmiy bo‘lganidek, klasterlarning ham tashqi doirasi keng bo‘ladi demoqchilar.

Skandinaviya olimlari (B.O.Lundval, B.Yonson, B.Asxaym, A.Izakson) – klasterning evolyusion rivoji bir qator bosqichlardan o‘tishi, ya’ni “tug‘ilishidan tugagunicha” – bu shundan dalolat beradiki, evolyusion nazariya imkoniyatidan foydalanish “klaster” nazariyasini bildiradi, degan mulohaza qilmoqda.

Boshqa to‘rtinchi guruh olimlar Klasterni o‘zi ichiga olgan “hudud – korporatsiya ustunligi”, “hudud – bozor ustunligi”, “hudud – davlat ustunligi”, “hudud-ijtimoiy soha ustunlik” konsepsiyalari asosidagi mintaqaviy rivojlanishning zamonaviy paradigmalaridir, deb hisoblaydilar.

Klasterlar nazariyasi Rossiya olimlari Yu.S.Artomonova, B.B.Xurustalev va boshqalar tomonidan ham o‘rganilib, amaliyotga tatbiq etish bo‘yicha loyihalar ishlab chiqilmoqda. Yuqoridagi nazariyalarni yaratilishi va ularning amaliy ahamiyati

mamlakatlar, tarmoqlar va korxonalar iqtisodiyoti raqobatbardoshligini oshirish va yuqori samaradorlikka erishishini nazarda tutadi.

“Klaster” nazariyasi evolyusiyasidan uning ikki fundamental tavsifini ajratib ko‘rsatishimiz mumkin.

Birinchisi, klasterga uyg‘unlashgan korxona va firmalar faoliyati aniq bir xil turdagi tovarlar bozori bilan bog‘liq bo‘lishi zarur. Bunday bog‘liqlik vertikal (xarid va sotish zanjiri) va gorizontal (qo‘shimcha bo‘limlar va xizmatlar, shunga ketadigan maxsus sarflar, texnologiyalar yoki institutlar va boshqa aloqalardan foydalanish).

Ikkinchisi – klasterlar geografik yaqin joylashgan o‘zaro bog‘liqlikdagi korxonalar guruhi bo‘lib, ular o‘rtasidagi o‘zaro iqtisodiy-ijtimoiy munosabatlarni barqarorlashishi natijasida raqobatbardoshlikning rivojlanishi, ko‘proq qo‘shimcha qiymatni yaratishiga va bozorda sotilishiga imkoniyatlar yaratishdir.

10.2. Klaster korxonaning raqobatbardoshlik vositasi sifatida

Nazariyada ta'kidlanishicha, muayyan mintaqalarda sanoatning konsentratsiyalashuvi bir necha afzalliklarni keltirib chiqaradi. Birinchidan raqobatning kamligi korxonaning daromadlilikini ta'minlaydi. O'zgarmas mijozlar bazasining doimiy mavjudligi biznesining barqaror daromadini kafolatlaydi. Yetkazib beruvchilarning barqaror ishtiroki firmalar uchun ham past xarajatlar va risklarni anglatadi. Geografik konsentratsiya, va uzoq muddatli hamkorlik barcha munosabatlarda yaxshi ish olib boradigan yanada yoqimli munosabatlarni yaratadi.

Masalan, Toyota va Bridge stone ning o‘zaro ishonchi munosabati, og‘zaki shartnomalari, kompromis va ikki tomonlama manfaatli shartnomalar bunga misol bo‘ladi.

Shuningdek, agar Toyoto AQSh da o‘zining ishlab chiqarishini ochsa, Bridge stone ham uning ortidan shu hududda ishlab chiqarishini tashkil qiladi.

Klaster rivojlanish (klaster tashabbusi yoki iqtisodiy klaster) birinchi marta 1990-yilda Maykl Porter tomonidan taklif qilingan.

Bu konsepsiyasi tezda hukumat tomonidan davlatlarning rivojlanish konsepsiyasiya aylandi

Klaster rivojlanish tashkilotlarning maqsadi bir yoki bir nechta muayyan biznes sektorlarining raqobatbardoshligini oshirish orqali klasterdagi iqtisodiy rivojlanishni qo‘llab-quvvatlashdan iborat



10.1.-rasm.Italiyadagi klaster hududlar³²

Klaster rivojlanish – davlat organlari, akademik institutlar davlat va xususiy sektor tashkilotlari o‘zaro hamkorligida tashkil qilinishi sinergiya effektini hosil qiladi.

Lobbi siyosat ishlab chiqaruvchilarining klaster rivojlanish doirasidagi faoliyatlardan biri bo‘lishi mumkin. Yana tashabbus ishlab chiqaruvchilar tomonidan ilgari surilishi va unga javoban davlat hokimiyati klaster uchun sharoitlar yaratishi mumkin.

³²Kasimov O. Biznes muhiti: nazariya va amaliyot fanining o‘quv-uslubiy majmuasi. – T.: TDIU, 2018.

Ta'minot zanjiri (supply-chain), market intellekri, inkubator xizmatlari, to'g'ridan-to'g'ri xorijiy investitsiyalarni jalb qilish, rahbarlik treninglari, birgalikda ilmiy tadqiqot loyihalari, hududiy marketing (omnibus) va texnik standartlarni belgilash kabi faoliyatlarni tashkil qilish mumkin.

10.3. Klaster turlari

High-tech clusters – ilg'or texnologiyalarga asoslangan klasterlar, Silikon vodiysi bunga misol bo'ladi

Historic know-how-based clusters – tarixan shakllangan ustunlik asosida yuzaga kelishi mumkin. Masalan London moliyaviy markazi, unda ko'plab moliyaviy institutlar, fond bozori, sug'urta kompaniyalari, underwriterlar, pension fondlar va boshqa moliyaviy sohaga oid institutsionla infratuzilmalar mavjud.

Omillarga asoslangan klaster – hududlarning geografik va tabiiy imkoniyatlaridan kelib chiqib shakllangan klasterlar, masalan, Fransiyaning Burgundiya va Shampän viloyatlarida o'ziga hos uzum navlari yetishtiriladi. O'z navbatida hudud uzumchilik va vino uchun ixtisoslashgan klasterga aylangan.

Past tannarxga ixtisoslashgan klasterlar – arzon ishchi kuchi yoki homashyo bo'lgan hududlarni biror sohaga ixtisoslashuvi asosida shakllangan klasterlar. Masalan, AQSh korxonlari Meksikaning Guadalähara hududida o'z mahsulotlarini ishlab chiqaradi. Bangladesh hududida tekstilga ixtisoslashgan markazlar mavjud bo'lib, dunyoga mashxur brendlar o'z mahsulotini shu kabi klasterlarda ishlab chiqaradi.

Xizmat ko'rsatishga ixtisoslashgan klasterlar Past tannarxga ixtisoslashgan klasterlarga mazmunan o'xshash bo'lib, rivojlanayotgan mamlakatlarda ko'p uchraydi. Masalan, call centerlar, dasturiy ta'minotni ta'minlovchi korxonlar Hindistondan turib Europa yoki AQSH dagi korxonlarga xizmat ko'rsatadi. Bu xizmatlarga standartlashgan outsourcing xizmatlari kirishi mumkin. Hindistonning Bangalor, Braziliyaning Resif, Xitoyning Shanhai shaharlari misol bo'lishi mumkin.

NAZORAT UCHUN SAVOLLAR

1. “Klaster” atamasini izohlab bering?
2. Klaster korxonaning raqobatbardoshlik vositasideb nimaga aytiladi?
3. Klaster rivojlanishning ustunliklari va kamchiliklarini sanab bering?
4. “Klaster” nazariyasi evolyusiyasini izohlabbering.

11-bob. KLASSTERLARNI SHAKLLANTIRISHDA DAVLATNING ROLI

11.1. Hukumat tomonidan klasterlarni shakllanishi

Klasterlarning shakllanishida davlatning roli muxim o‘rin tutadi. Agar dastlab klasterlar faqat “bozorning ko‘rinmas qo‘li” (raqobat) tufayli, avvalo transmilliy kompaniyalarni zamonaviylashtirishda tashkil etilgan bo‘lsa, keyingi vaqtda ko‘pgina mamlakatlarning hukumatlari bu jarayonga sezilarli darajada ta’sir etgani xolda ularga yordam bermoqdalar. Klaster strategiyasi jozibadorligi, yo‘nalishlarning turli-tumanligi bois ham, innovatsion klasterlarini davlatning o‘zi shakllantirishni taqozo etmoqda.

Davlat iqtisodiyoti klasterlarning kuchli jihatlariga tayanadi, chunki ularsiz eng rivojlangan iqtisodiyot ham o‘rtamiyona natijalarga erishishi mumkin, degan xulosalar mavjud. Klasterlarning iqtisodiy-ijtimoiy samaradorligi, ular ishtirokchilari yo‘nalishlari bo‘yicha taqsimlanadi:

- boshqa tarmoqlardan keladigan yangi ishlab chiqaruvchilar ilmiy-tadqiqot ishlarini rag‘batlantirib va yangi strategiyalarni ta’minlab, rivojlanish jarayonini tezlashtiradi;

- o‘zaro erkin axborot almashinuvi yuzaga keladi, yangiliklar iste’molchi va mahsulot yetkazib beruvchilarning kanallari bo‘yicha tez tarqaladi;

- klaster ichidagi o‘zaro aloqalar raqobatda yangi imkoniyatlar paydo bo‘lishiga olib keladi;

- inson kapitali, ilmiy g‘oyalari rivojlanishi va ishlab chiqarishga joriy etilishiga yangi imkoniyatlar yaratadi.

Klaster ishtirokchilari deganda – klasterda faoliyat yurituvchi bozor sub’ektlari tushuniladi.

Rivojlangan davlatlarning tajribalari shuni ko‘rsatmoqdaki, barqaror ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishni ta’minlashda, investitsion faollikni oshirishda, raqobatbardosh tovarlar ishlab chiqarishda klasterlarning, xalqaro logistik markazlarining, erkin iqtisodiy zonalarining o‘rni va ahamiyati juda yuqori.

Rivojlangan mamlakatlarda innovatsion iqtisodiyotni shakllantirish va boshqarishda klasterlardan foydalanish bo'yicha ma'lum tajriba to'plangan.

Evropa ittifoqi mamlakatlari va AQSHda bu strategiya keng qo'llanilmoqda. Klasterlar soni Buyuk Britaniyada 168 ta, Gollandiyada 20 ta, Germaniyada 32 ta, AQSHda 380 ta, Daniyada 34 ta, Fransiya 96 ta, Italiya 206 ta, Finlyandiya 9 ta, Hindistonda 106 tani tashkil etadi. Daniya, Finlyandiya, Shvetsiya sanoatini klasterlar to'la egallagan.

11.2. Klasterlarni shakllantirish bo'yicha xorij tajribasi

Klasterlarni shakllantirish jarayoni Janubiy-sharqiy Osiyo, Xitoy, Singapur, Yaponiya va boshqa mamlakatlarda faollashib bormoqda.

Masalan, Germaniyada yaqin vaqtgacha mintaqaviy klasterlar rivojlanishi davlat aralashuviz kech edi. Biroq 2003-yilda hukumat klaster tashabbuslariga jiddiy e'tibor qaratdi. Bu birinchi navbatda, yuqori texnologiyali sohalarni loyihalashda amalga oshirildi. Davlat nafaqat mahalliy, balki boshqa manbalar hisobidan sanoat va ilmiy markazlar kuch-g'ayratini birlashtirishni ko'zda tutmoqda.

Klasterlar "Erkin ilmiy-texnikaviy zonalar" shaklida tashkil etilmoqda. Erkin ilmiy-texnikaviy zonalar alohida ajratilgan hududlardan iborat bo'lib, u erda ilmiy-ishlab chiqarish va o'quv markazlari jamlanadi hamda ular uchun ilmiy va ishlab chiqarish imkoniyatini rivojlantirishga qaratilgan maxsus huquqiy tartibot o'rnatiladi. "Erkin ilmiy-texnikaviy zonalar yuksak texnologiyalar amal qiladigan zonalar, texnoparklar, mintaqaviy innovatsiya markazlari – texnopolislar shaklida tashkil etiladi.

Texnoparklar ikkita asosiy komponentlardan: ishlab chiqarish (sanoatning ilg'or sohasidagi korxonalar) va mutaxassislar (universitet, institut, ilmiy-tekshirish instituti, laboratoriyalarning kuchli guruhlaridan tarkib topadi va ularning faoliyati raqobatbardosh tovarlar ishlab chiqarishga yo'naltiriladi.

Klasterlarni tavsiflovchi kontsentratsiyalar odatda raqobatdosh firmalar, hamkorlik qiluvchi yetkazib beruvchilar, xizmat ko'rsatuvchi provayderlar, ma'lumot

yetkazib beruvchilar va bir-biri bilan ish olib boradigan va umumiy iste'dod, texnologiya va infratuzilma ehtiyojlarini baham ko'radigan tegishli institutlarni o'z ichiga oladi. Klasterlarni aniqlaydigan o'zaro bog'liqlik ta'minot zanjirlari, asosiy texnologiyalar va tabiiy resurslarga yoki tarqatish kanallariga yaqinlikni o'z ichiga oladi. Klasterlarning rivojlanishiga hissa qo'shadigan ko'plab elementlar tufayli ularni ba'zan "iqtisodiy ekotizimlar" deb nomlashadi.

Klasterlar ko'pincha, lekin har doim emas, ma'lum bir sanoat, sektor yoki ta'minot zanjirida iqtisodiy faoliyat to'plangan hududda rivojlanadi. Qo'shma Shtatlardagi bunday klasterlarga Shimoliy Kaliforniyadagi yarimo'tkazgich klasteri, Detroyt va uning atrofidagi avtomobil klasteri, Missisipi shimoli-sharqidagi mebel klasterini misol qilib keltirish mumkin. Boshqa klasterlar texnologik texnologiyalarga asoslanadi: Konnektikutning Naugatuk vodiysida, masalan, plastmassa texnologiyalari va ko'nikmalarining eng katta foydalanuvchilari BIC, Shick va Lego bo'lib, ularning hech biri plastmassa kompaniyasi deb tasniflanmaydi.

Tadbirkorlik jarayoni klaster rivojlanishining muhim tarkibiy qismidir. Klasterdagi korxonalar soni va ko'lami, odatda, yangi kompaniyalarni ishlab chiqarish yoki ishdan bo'shatish sifatida tashkil etadigan tadbirkorlar faoliyatiga ta'sir qiladi.

Klasterlar va klaster strategiyalari jamiyat yoki mintaqa duch keladigan har qanday iqtisodiy qiyinchiliklarga javob sifatida ko'rib bo'lmaydi. Biroq, ular iqtisodiy rivojlanish tarafdorlari ixtiyorida bo'lishi kerak bo'lgan qimmatli vositadir. Klasterli yondashuv amaldorlarga va amaliyotchilarga jamiyatning iqtisodiyotini yangi firma sifatida emas, balki firmalar, ishlab chiqarish korxonalari va butun jamoaga yordam beradigan tizim sifatida ko'rishda yordam berishi mumkin.

NAZORAT UCHUN SAVOLLAR

1. Klasterlarning iqtisodiy-ijtimoiy samaradorligi qanday hisoblanadi?
2. Klaster ishtirokchilariga nimalar kiradi?
3. Klasterlarni shakllantirish jarayoni qaysi jabhalarda faollashib bormoqda?
4. Germaniyadagi klasterlarni “Erkin ilmiy-texnikaviy zonalar” shaklini tushuntirib bering.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

I. O'zbekiston Respublikasi qonunlari

1. O'zbekiston Respublikasi "Iste'molchilarning huquqlarini himoya qilish to'g'risida"gi qonuniga o'zgartish va qo'shimchalar kiritish haqida. 2008-yil 9-aprel. O'RQ-147-son.

2. O'zbekiston Respublikasi "Standartlashtirish to'g'risida"gi qonuniga o'zgartishlar kiritish haqida. 2009-yil 3-aprel. O'RQ-202-son.

3. O'zbekiston Respublikasining 2012-yil 16-yanvardagi "Raqobat to'g'risida"gi 319-sonli qonuni.

4. O'zbekiston Respublikasining "Oilaviy tadbirkorlik to'g'risida"gi qonuni. 2012-yil 26-aprel.

5. O'zbekiston Respublikasining "Elektron tijorat to'g'risida"gi qonuniga o'zgartish va qo'shimchalar kiritish haqida 2015-yil 22-may. O'RQ-385-son.

6. O'zbekiston Respublikasining "Elektron hukumat to'g'risida" qonuni 2015-yil 9-dekabr. O'RQ-395-son.

7. O'zbekiston Respublikasining "Investitsiya va pay fondlari to'g'risida" qonuni 2015-yil 25-avgust. O'RQ-392-son.

8. O'zbekiston Respublikasining "Tadbirkorlik faoliyatining jadal rivojlanishini ta'minlashga, xususiy mulkni har tomonlama himoya qilishga va ishbilarmonlik muhitini sifat jihatidan yaxshilashga doir qo'shimcha chora-tadbirlar qabul qilinganligi munosabati bilan O'zbekiston Respublikasining ayrim qonun hujjatlariga o'zgartish va qo'shimchalar kiritish to'g'risida"gi qonuni 2016-yil 29-dekabr, O'RQ-418-son.

II. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining farmonlari va qarorlari

9. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2012-yil 18-iyuldagi "Ishbilarmonlik muhitini yanada tubdan yaxshilash va tadbirkorlikka yanada keng erkinlik berish chora-tadbirlari to'g'risida"gi PF-4455-sonli farmoni.

10. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “Xususiy mulk, kichik biznes va xususiy tadbirkorlikni ishonchli himoya qilishni ta’minlash, ularni jadal rivojlantirish yo‘lidagi to‘siqlarni bartaraf etish chora-tadbirlari to‘g‘risida” 2015-yil 15-maydagi PF-4725-sonlifarmoni.

11. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2015-yil 29-dekabrda “2016-2020-yillarda qishloq xo‘jaligini yanada isloh qilish va rivojlantirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi PQ-2460-sonli qarori.

12. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2016-yil 16-martdagi PQ-2507-sonli “Kichik biznes va xususiy tadbirkorlik subyektlari eksportini qo‘llab-quvvatlash jamarmasi faoliyatini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida” qarori

13. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2016-yil 26-martdagi “2016-2020-yillarda xizmatlar sohasini rivojlantirish dasturi to‘g‘risida”gi 55-sonli qarori.

14. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2016-yil 7-aprelda PQ-2515-sonli “Yangi va qayta ishlangan meva-sabzavot mahsulotlarini eksport qiluvchi ixtisoslashtirilgan «O‘zagroeksport» tashqi savdo kompaniyasini tashkil etish to‘g‘risida” qarori.

15. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2016-yil 18-sentabrda “Respublika oziq-ovqat sanoatini boshqarishni tashkil etishni yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi PQ-2492-sonli qarori.

16. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2016-yil 19-sentabrda “Meva-sabzavot, uzum va poliz mahsulotlarini eksport qilishni rabatlantirishga doir qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida”gi PQ-2603-sonli qarori.

17. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017-yil 7-fevralda “O‘zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo‘yicha harakatlar strategiyasi to‘g‘risida”gi PF-4947-sonli farmoni.

18. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Muziyoyevning 2017-yil 22-dekabrda Oliy Majlisga Murojaatnomasi. www.uza.uz. 23.12.2017.

III. Asosiy adabiyotlar

19. Gafurov U.V. Kichik biznesni davlat tomonidan tartibga solishning iqtisodiy mexanizmlarini takomillashtirish. Dok.diss.avtoref. –T.; 2017. - 5 b.
20. Xodiev B.Yu. va boshqalar. Kichik biznes va xususiy tadbirkorlik. –T.; 2010. - 267 b.
21. Wren, D.A., & Bedeian, A.G. (2009). The evolution of management thought (6th ed.). Hoboken, N.J.: Wiley.
22. Geoffrey A. Moore (2014). Crossing the Chasm. HarperCollins Publishers, Broadway, NY10007. ISBN 978-0-06-229298-8
23. Kotler, Ph. & Keller, K.L. (2015). Marketing Management. Global Edition.
24. Grant R. (2016) Contemporary Strategy Analysis (text only, without cases), 9th Edition, Wiley.
25. Kotler, Ph. & Keller, K.L. (2015). Marketing Management. Global Edition
26. Robbins, S. P., & Judge, T. (2015). Essentials of organizational behavior (13th ed.). Boston: Pearson.
27. Levy, P. E. (2013). Industrial organizational psychology (4th ed.). New York; Basingstoke: Worth; Palgrave.

IV. Statistik to‘plamlar va hisobotlar

28. O‘zbekistonsanoati. O‘zbekistonRespublikasi Davlat statistika qo‘mitasi. – T.; 2018.
29. O‘zbekistonRespublikasi Davlat statistika qo‘mitasi. Yillik statistik to‘plam. –T.; 2018

V. Xorijiy tildagi statistik ma’lumotlar

30. Global Economic Prospects 2014.
<http://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects/overview>
31. UN. Report for the UN secretary-general “An action agenda for sustainable development”. 2014.

32. UNCTAD Handbook of Statistics 2014. New York and Geneva, 2014.
Global Risk Report. World Economic Forum. 2015.
33. UN. The Millennium Development Goals: Report for 2015. –53.P.
34. The Global Innovation Index 2015. Effective Innovation Policies for Development // Switzerland. P.453.
35. Financial Implications of Climate Change. January 2016 SDN/16/01
36. OECD «Science, Technology and Industry Outlook. 2012» (STI OECD, 2012.

VI. Internet manbalar

37. http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82134/
38. http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_123444/
39. http://eteor.at.ua/_ld/0/20_HFk.pdf
40. <http://gtmarket.ru/ratings/education-index/education-index-info>
41. http://www.lex.uz/pages/getpage.aspx?lact_id=3107036

O.M. Kasimov

RAQOBATBARDOSHLIK VA KLASTER

O‘quv qo‘llanma

“IQTISODIYOT” – 2019.

Muharrir
Mirhidoyatova D.

Musahhah
Matxo‘jayev A.O.

Litsenziya AI № 240 04.07.2013. Terishga berildi 6.10.19. Bosishga ruxsat etildi 14.10.2019. Qog‘oz bichimi 60x80 1/16. Times garniturası. Ofset bosma. Ofset qog‘ozı. Shartli bosma tabog‘ı 10,0. Hisob nashr varag‘ı 9,7. Adadi ____ nusxa.

“IQTISODIYOT” nashriyoti DUKning matbaa bo‘limida chop etildi.
100003. Toshkent shahri Islom Karimov ko‘chasi, 49-uy.

Raqobatbardoshlik va klaster. O'quv
qo'llanma. /Kasimov O.M. – T.:
IQTISODIYOT, 2019. - 91 b.

1. Kasimov O.M.

ISBN 0000000000

UO`K 0000
KBK 000000