

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI
OLIV VA O‘RTA MAXSUS TA‘LIM VAZIRLIGI
TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI**

**“O‘ZBEKISTON IQTISODIYOTINI RIVOJLANTIRISHNING ILMIY
ASOSLARI VA MUAMMOLARI” ILMIY TADQIQOT MARKAZI**



BIZNES MUHITI: NAZARIYA VA AMALIYOT

O‘quv qo‘llanma

TOSHKENT - IQTISODIYOT – 2019

UO'D : 334.75 (07)
KBK: 65.053.01

Axmedov D.Q., Kasimov O.M. Biznes muhiti: nazariya va amaliyot. O'quv qo'llanma. – T.: IQTISODIYOT, 2019. - 130 bet.

Biznes muhiti: nazariya va amaliyoti. O'quv qo'llanma Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti huzuridagi "O'zbekiston iqtisodiyotini rivojlantirishning ilmiy asoslari va muammolari" ilmiy tadqiqot markazi Kengashida muhokama qilingan va chop etishga tavsiya qilingan. O'quv qo'llanma PZ-20170929159-raqamli "Markazlashmagan boshqaruv sharoitida mintaqaviy rivojlanishni tartibga solishning iqtisodiy mexanizmlarini takomillashtirish" mavzusidagi amaliy loyihaning "Fan va ta'lim integratsiyasi" doirasida ishlab chiqilgan.

Biznes va tadbirkorlik bozor iqtisodiyotining asosiy tayanchi hisoblanadi. Biznesni tashkil etish, uni boshqarish va samarali yuritish uchun biznes haqida tushuncha, bilim va ko'nikmalar mavjud bo'lishi lozim. Ushbu o'quv qo'llanmada biznesni tashkil etish, biznes modellarini shakllantirish, uni texnik iqtisodiy asoslash, biznes strategiyalarni yaratish, biznesning ichki va tashqi imkoniyatlaridan samarali foydalanish, samarali narx siyosatini yuritish, marketing va moliyani to'g'ri yo'lga qo'yish, biznes muzokaralarini samarali tashkil qilish hamda biznes-etikasi doirasida ish yuritish kabi asoslar 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.

Бизнес и предпринимательство являются фундаментальной основой рыночной экономики. Вы должны иметь бизнес-идею, знания и навыки для построения, управления и эффективного реагирования на свой бизнес. В данном учебном пособии рассмотрены вопросы создания бизнеса, разработка бизнес-моделей и бизнес-стратегий, вопросы эффективного использования внутренних возможностей, принципы эффективных деловых переговоров и деловой этики. Учебное пособие предназначено для студентов высших учебных заведений в области социальных наук, экономики и права, экономического образования, маркетинга и менеджмента, а также бизнеса и предпринимательства.

Business and entrepreneurship are the cornerstone of the market economy. You need to have a business idea, knowledge, and skills to build, manage, and respond effectively to your business. In this training manual, you will learn how to create a business, build a business model, build business strategies, effectively utilize business and internal opportunities, the principles of effective business negotiation and business ethics. The training manual is intended for students of higher education institutions in the field of social sciences, economics and law, economic education, economics, marketing and management, as well as business and entrepreneurship.

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

Taqrizchilar: R.X. Karlibaeva - i.f.d., dots.
D.B. Begmatova - f.f.d., (PhD), dots.
R.R. Xusainov - i.f.n., dots.

ISBN 978-9943-6207-7-1

UO'D : 334.75 (07)
KBK: 65.053.01

© IQTISODIYOT, 2019.
© Axmedov D.Q., Kasimov O.M., 2019.

MUNDARIJA

Kirish	6
1-bob. TADBIRKORLIK ASOSLARI: G‘OYADAN AMALIYOTGACHA	12
1.1. Tadbirkorlik faoliyatini tashkil etish. Tadbirkorlikning afzalliklari va kamchiliklari	12
1.2. Tadbirkorning fikrlash va qaror qabul qilish samaradorligi. Kreativlik va innovatsiya. Mualliflik huquqini himoyalash.	16
1.3. Yangi mahsulot va xizmatlarni yaratish. Bozordagi yangi trendlarni kuzatish va uni birinchilardan bo‘lib ishlab chiqarish va xizmat ko‘rsatishga tatbiq qilish.	18
2-bob. BIZNES-MODELNI SHAKLLANTIRISH VA UNI TEXNIK IQTISODIY ASOSLASH	21
2.1. Biznes-g‘oyani baholash. Biznes-rejani tuzish jarayoni. Biznes-modelni texnik iqtisodiy asoslash.	21
2.2. Maykl Porterning 5 ta ta’sir kuchi modeli. Kanvas biznes modeli.	23
2.3. SWOT, PEST va boshqa biznesni tahlil qilish usullaridan samarali foydalanish.	27
3-bob. STRATEGIK REJALASHTIRISH VA BIZNES-REJANI SHAKLLANTIRISH	30
3.1. Biznes-rejani tuzish va uni sinovdan o‘tkazish. Biznesning missiyasi, maqsadi va vazifalari.	30
3.2. Strategik menejment. Raqobatdagi ustunlikni yaratish strategiyalari. Ichki imkoniyatlar va dinamik imkoniyatlar nazariyasi.	33
3.3. Iqtisodiy masshtab (economy of scale) va iqtisodiy qamrov (economy of scope) nazariyasi.	36
4-bob. BIZNESDA MULKCHILIK SHAKLLARI	40
4.1. Biznesda mulkchilik shakllari. Biznesni tashkil etishda mulkchilik shakllarini tanlash va unga ta’sir etuvchi omillar. Yakka tartibdagi tadbirkor,	

<p>korporatsiya, mas'uliyati cheklangan jamiyat, qo'shma korxonalar, xorijiy korxonalarining afzalliklari va kamchiliklari.</p> <p>4.2. Soliq va bojxona to'lovlari hamda mulkchilik shaklidan kelib chiqib beriladigan imtiyozlar.</p> <p>4.3. Korxonaga yangi investitsiyalarni jalb qilish. Bizneslarning birlashishi, biznesning qo'shib olinishi va biznesdan chiqish.</p>	<p>40</p> <p>41</p> <p>42</p>
<p>5-bob. MAVJUD BIZNESNI XARID QILISH</p> <p>5.1. Tayyor biznesni xarid qilishning ustunligi va kamchiligi. Tayyor biznesni baholash. Gudvil va bedvil (Goodwill vs Bad will).</p> <p>5.2. Baholash usullari. Riskni baholash. Moliyaviy ko'rsatkichlarni baholash. Biznesning potensialini baholash.</p> <p>5.3. Sinergiya darajasi hamda iqtisodiy masshtab va qamrov darajasini baholash. Huquqiy taraflarini tahlil qilish.</p>	<p>46</p> <p>46</p> <p>47</p> <p>50</p>
<p>6-bob. FRANCHAYZING VA TADBIRKORLIK</p> <p>6.1. Franchayzing nima? Franchayzing biznesning shakli sifatida afzalliklari va kamchiliklari. Franchayzing turlari. Franchayzing huquqiy asoslari.</p> <p>6.2. Biznesni kengaytirishda franchayzingdan foydalanish. Franchayzing jahon tajribasida.</p> <p>6.3. Qo'shma korxonalar, filial va franchayzingdan korxonalar ichki imkoniyatlari va bozor potensialidan kelib chiqib, samarali foydalanish.</p>	<p>54</p> <p>54</p> <p>55</p> <p>56</p>
<p>7-bob. SAMARALI MARKETING REJASINI SHAKLLANTIRISH</p> <p>7.1. Biznesda marketing va marketing rejasi. Marketing metodlaridan samarali foydalanish. Marketing miks.</p> <p>7.2. Marketing tadqiqotlari. Sifat va miqdoriy tadqiqotlar. So'rovnoma, fokus guruh, audit, misteriy (mystery) shopping va boshqa marketing tadqiqot usullaridan samarali foydalanish.</p> <p>7.3. Marketing intellekti. Marketing miks. Noyob savdo taklifi (unique selling proposition). Segmentatsiya va maqsadli guruh. Segmentlarga to'g'ri ajratish</p>	<p>59</p> <p>59</p> <p>62</p>

va tanlash.	63
8-bob. LOYALLIK DASTURLARI VA BRENDING	68
8.1. Savdo belgisi va brend tushunchalari. Brend kapitali, brend haqida assostiastiya, brendning taniqlilik darajasi, top of maynd (top of mind), brendga loyallik darajasi.	68
8.2. Xaridorlar bilan ishlash va to‘g‘ri kommunikatsiyani yo‘lga qo‘yish. Ijtimoiy media marketingi.	71
8.3. Pul to‘langan media, shaxsiy media va erishilgan media. Iste‘molchilarni korxonaga advokatiga aylantirish (word of mouth).	72
9-bob. NARX SIYOSATI VA STRATEGIYASI	74
9.1. Narx siyosati va strategiyasiga ta‘sir etuvchi omillar. Raqobat va narx. Qiymat yaratish yoki tannarxda yetakchilik qilish.	74
9.2. Narx turlari. Chegirmalar, psixologik narx, premium narx, tejamkor narx, chakana narx, ulgurchi narx, o‘ram narx, kirib boruvchi narx, qaymog‘ini olish narxi, qaram qiluvchi narx, qo‘shimcha opsiyalar uchun narx, geografik narx, chiziqli narx.	78
9.3. Mahsulot tannarxini hisoblash. Zararsizlik nuqtasini hisoblash.	88
10-bob. SAMARALI MOLIYANI VA PUL OQIMINI REJALASHTIRISH	94
10.1. Moliyaviy menejment. Moliyaviy hisobot. Asosiy moliyaviy koeffitsiyentlar. Likvidlik va rentabellik.	94
10.2. Kiruvchi va chiquvchi pul oqimlarini boshqarish. “Xavfli hudud” (the valley of death) dan o‘tib olish va barqaror pul oqimiga erishish.	97
10.3. Moliyaviy ko‘rsatkichlarni prognozlash. Moliyaviy risklarni boshqarish.	98
11-bob. INSON KAPITALINI SAMARALI BOSHQARISH	102
11.1. Inson resurslari va inson kapitali. Motivatsiya va unumdorlik. Ishni samarali tashkil etish va mehnat taqsimoti.	102
11.2. Jamoada ishlash, korporativ madaniyat. Guruh va Jamoa. Menejer va	

Lider. Treyning va malaka oshirishni tashkil etish. Outsorsing yoki insorsing. Talent menejment. Kadrlar tayyorlash dasturi.	104
11.3. Ragʻbatlantirish va jazolash mexanizmlari. Muhim kadrlarni yoʻqotish sabablari. Malakali mutaxassislarni ovlash (headhunting).	106
12-bob. BIZNESDA MUZOKARA STRATEGIYALARI	112
12.1. Biznes muzokaralari. Muzokaraga tayyorgarlik koʻrish.	112
12.2. Manfaatlar toʻqnashuvi. Muzokara strategiya turlari.	112
12.3. Kommunikatsiya usullari. BATNA, Reservation price, ZOPA, Value creation through trades, cross cultural communications, win & win, win & lose, lose & lose muzokara jarayonida samarali qoʻllash	113
13-bob. BIZNES-ETIKA	117
13.1. Biznes-etika. Qonunda taqiqlangan xatti-harakatlar. Biznes meʼyorlari va qoidalari.	117
13.2. Madaniyatdagi tafovut va madaniy shok holatlari. Korporativ madaniyat va yozilmagan qoidalar.	118
13.3. Plagiarizm va benchmarking. Biznesda firibgarlik. Reputatsiya va imij uzoq muddatli manfaatli hamkorlik va ishonch garovi.	119
Nazorat uchun savollar	124
Foydalanilgan adabiyotlar roʻyxati	126

СОДЕРЖАНИЕ	
Введение	6
Глава 1. ПРИНЦИПЫ БИЗНЕСА: ОТ ИДЕИ К ПРАКТИКЕ	12
1.1. Организация бизнеса и предпринимательства. Преимущества и недостатки предпринимательства.	12
1.2. Предпринимательское мышление и эффективность принятия решений. Креативность и инновации. Защита авторских прав.	16
1.3. Создание новых продуктов и услуг. Мониторинг новых идей и тенденций.	18
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.	23
2.3. Эффективное использование SWOT, PEST и других методов бизнес анализа.	27
Глава 3. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА	30
3.1 Как создать бизнес-план и его тестировать. Миссия, цели и задачи бизнеса.	30
3.2. Стратегический менеджмент. Стратегии создания конкурентоспособности.	33
3.3. Теории эффект масштаба и синергии.	36
Глава 4. ФОРМЫ ВЛАДЕНИЯ БИЗНЕСОМ	40
4.1. Формы собственности в бизнесе. Выбор форм собственности. Преимущества и недостатки индивидуального предпринимателя, корпорации, общества с ограниченной ответственностью, совместного предприятия, иностранные предприятия.	40

4.2. Предоставление налоговых и таможенных льгот исходя из форм собственности.	41
4.3. Привлечение новых инвестиций. Слияние и поглощение бизнеса. Приобретение готовых бизнесов и выход из бизнеса.	42
Глава 5. ПРОДВИЖЕНИЕ СУЩЕСТВУЮЩЕГО БИЗНЕСА	46
5.1. Преимущества и недостатки покупки готового бизнеса. Оценка готового бизнеса. Гудвил и бедвил.	46
5.2. Методы оценки. Оценка финансовых показателей. Оценка потенциала бизнеса.	47
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.	55
6.3. Эффективное использование совместного предприятия, филиала и франшизы для эффективного развития бизнеса.	56
Глава 7. ФОРМУЛИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНА	59
7.1. Маркетинг и маркетинговый план в бизнесе. Эффективное использование маркетинговых методов. Маркетинговый микс.	59
7.2. Маркетинговые исследования. Качественные и количественные исследования. Эффективное использование фокус-групп, аудита, мистери шоппинга и других методов маркетинговых исследований. 7.3.	62
Маркетинговая разведка/интеллект. Уникальное торговое предложение. Сегментация и целевая группа.	63
Глава 8. ПРОГРАММЫ ЛОЯЛЬНОСТИ И БРЕНДИНГ	68
8.1. Торговая марка и бренда. Бренд капитал, ассоциация бренда,	

узнаваемость бренда. Бренд-менеджмент.	68
8.2. Обслуживание покупателей и установление прямого общения с покупателями. Маркетинг в социальных сетях.	71
8.3. Заслуженная (earned), собственная (owned) и платная социальная медиа (paid). Маркетинг из уст в уста или сарафанное радио.	72
Глава 9. ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА И СТРАТЕГИЯ	74
9.1. Ценообразование. Факторы влияющие на ценовую политику и стратегию. Конкуренция и цена.	74
9.2. Виды цен. Скидки, психологическая цена, премиум-цена, розничная цена, оптовая цена.	78
9.3. Расчет стоимости продукта. Расчет точки безубыточности.	88
Глава 10. ЭФФЕКТИВНОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ	94
10.1. Финансовый менеджмент. Финансовая отчетность. Ликвидность, рентабельность.	94
10.2. Управление входящими и исходящими денежными потоками. Прохождение через долину смерти (the valley of death) и достижение стабильного денежного потока.	97
10.3. Прогнозирование финансовых показателей. Управление финансовыми рисками.	98
Глава 11. ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ	102
11.1. Человеческие ресурсы и человеческий капитал. Мотивация. Корпоративная культура.	102
11.2. Группа и команда. Менеджер и лидер. Управление талантами.	104
11.3. Механизмы стимулирования и наказания. Хедхантинг квалифицированных специалистов.	106
Глава 12. СТРАТЕГИИ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ В БИЗНЕСЕ	

12.1. Деловые переговоры. Подготовка к переговорам.	112
12.2. Конфликт интересов. Стратегии переговоров.	112
12.3. BATNA, Reservation price, ZOPA, Value creation through trades, cross cultural communications, win & win, win & lose, lose & lose.	112
	113
Глава 13. ДЕЛОВАЯ ЭТИКА	117
13.1. Деловая этика. Бизнес нормы и правила.	117
13.2. Различия в менталитете и культуре. Корпоративная культура и неписанные правила.	118
13.3. Плагиат и бенчмаркинг. Мошенничество в бизнесе. Репутация и имидж. Социальная ответственность.	119
Контрольные вопросы	124
Список литературы	126

KIRISH

O‘zbekiston iqtisodiyotini modernizatsiyalash, tarkibiy qayta qurish, iqtisodiy o‘shishning barqaror, yuqori sur‘atlarini ta‘minlash vazifalari iqtisodiyotimizga jalb etilayotgan investitsiyalar hajmini to‘xtovsiz o‘stirishni, har bir investitsiyani eng zarur, eng ko‘p samara beradigan obyektlarga sarflanishini talab etadi. Ichki investitsiya manbalarining cheklanganligi xorijiy investitsiyalarni jalb qilish borasida ham katta kuch-g‘ayratni talab etmoqda.

Mamlakatimizda yangi ish o‘rinlarini yaratish borasida amalga oshirilayotgan tub tarkibiy islohotlar oliy ta‘lim muassasalari bitiruvchilarini munosib ish o‘rinlari bilan ta‘minlashga qaratilgandir. Oliy ta‘lim muassasalari bitiruvchilarini kichik biznes va tadbirkorlikka jalb etishni rag‘batlantirishga qaratilgan chora-tadbirlar tadbirkorlik uchun yanada keng imkoniyatlar yaratmoqda.

Qulay investitsiya muhiti yaratilishi, davlat tomonidan investitsiya faoliyati qonun yo‘li bilan qo‘llab-quvvatlanishiga qaramasdan, investitsiya jarayonlarida bir qator muammolar saqlanib kelmoqda.

Bunday holatning sabablari qatoriga pishiq-puxta biznes loyihalarining kamligi, mutaxassislarda kichik va mikrofirma doirasida biznes loyihasi ishlab chiqish tajribasi va ko‘nikmalarining talab doirasida emasligi, vakolatli idoralarda texnik-iqtisodiy asoslangan biznes loyihalarini ekspertizadan o‘tkazish muddatlari cho‘zib yuborilayotganligini kiritish mumkin.

Shuningdek, kichik biznes va tadbirkorlikka oliy ta‘lim muassasalari bitiruvchilarini jalb etish dolzarb masalaga aylandi. Shu jihatdan bitiruvchilarga kichik biznes korxonalarini uchun biznes loyihalari tuzish, tahlil qilish va amalga oshirish bo‘yicha nazariy va amaliy bilimlar berish, ularga zarur maslahatlar berish va o‘z bizneslarini ochishni xohlovchi talabalarni qo‘llab-quvvatlash zarur bo‘lmoqda.

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.

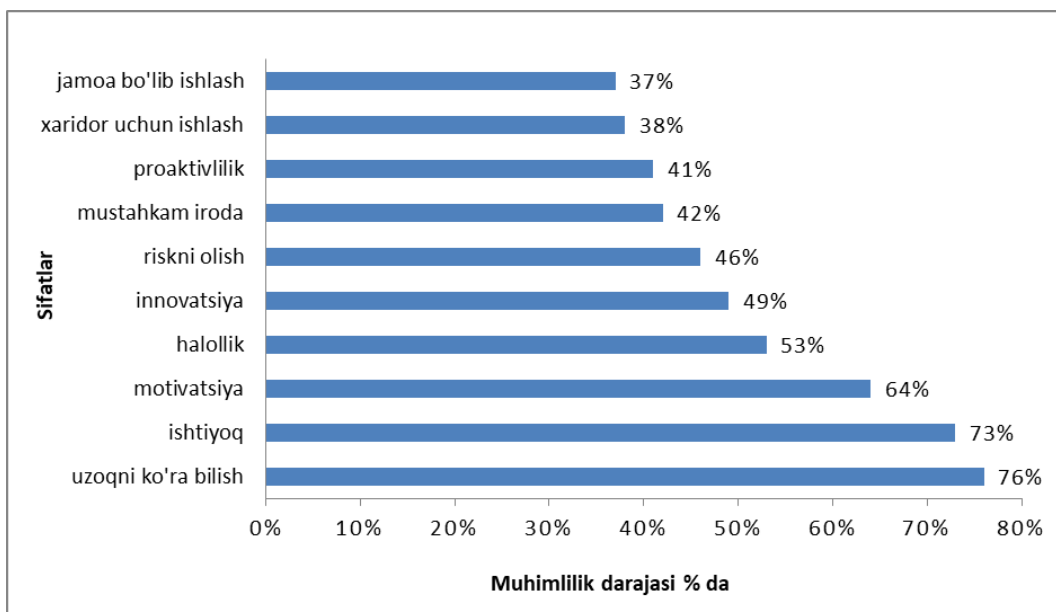
1-bob. TADBIRKORLIK ASOSLARI: G‘OYADAN AMALIYOTGACHA

1.1. Tadbirkorlik faoliyatini tashkil etish. Tadbirkorlikning afzalliklari va kamchiliklari

Tadbirkor kim? Tadbirkor yangi biznesni risk va xavf-xatarlarni o‘z zimmasiga olib tashkil qiluvchi, foyda va muqobil o‘shishni ko‘zlab barcha mavjud resurslaridan bu yo‘lda samarali foydalanuvchi shaxsdir.

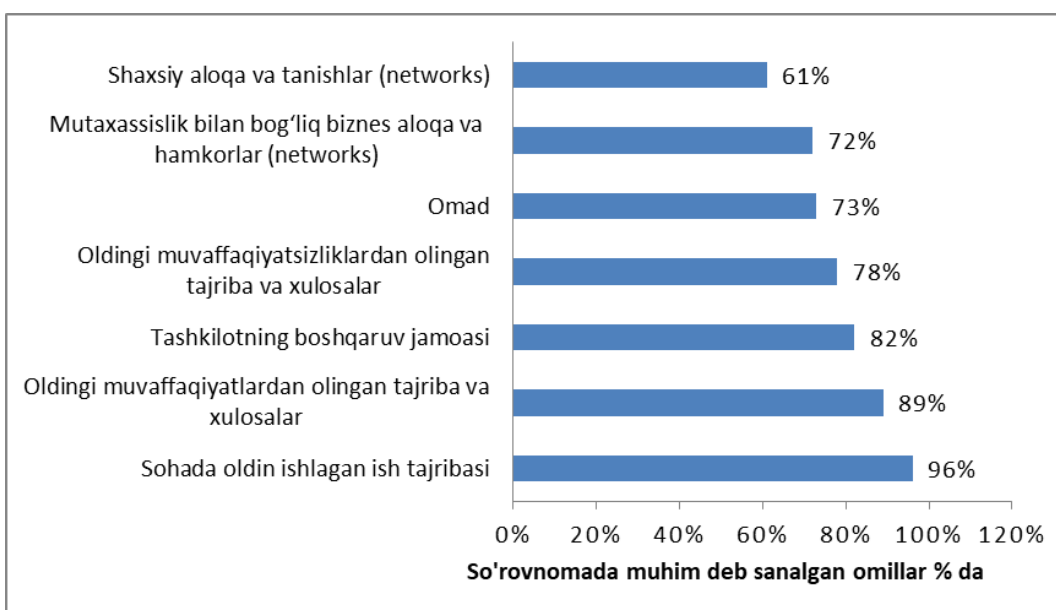
Tadbirkorlar quyidagi xususiyatlar bilan boshqalardan ajralib turadi:

- mas‘uliyat va javobgarlik hissining yuqoriligi (tadbirkor o‘z xodimlari va biznesning rivojlanishiga mas‘ul, investorlar oldida javobgar);
- vaqtida riskni bo‘yniga olish, risklarni boshqarish va oldini olish;
- yutuq va maqsadiga erishishiga ishonchi balandligi;
- tez natija kutishi va natijaga ishlashi;
- yuqori energiya va xohishga egaligi;
- kelajakka urg‘u berishi; imkoniyat, talab, istiqbolni ko‘ra olishi;
- boshqarish va tashkiliy ishlarda uddaburonligi;
- qiymat yarata olishi;
- kelajakning noaniqligi va kutilmagan favquloddagi holatlarga tayyorligi;
- moslashuvchanligi, o‘zgarishlarga tayyorligi;
- tinimsiz qattiq mehnat qilishga layoqati;
- irodaliligi.



1.1-rasm. Tadbirkor uchun eng muhim sifatlar¹

1.1-rasmdan shunday xulosaga kelish mumkinki, tadbirkor uchun uzoqni ko'ra bilish, ishtiyoq va motivatsiya eng muhim sifatlar hisoblanadi.



1.2-rasm. Muvaffaqiyatli tadbirkor bo'lish uchun muhim sanalgan omillar²

Muvaffaqiyatli tadbirkor bo'lish uchun muhim omillar tajriba bilan bog'liq, shuning uchun tajribali mutaxassislar juda qardlanadi. AQShda har oyda 500 000 yangi bizneslar tadbirkorlar tomonidan ochiladi. AQShning voyaga yetgan

¹ Nature of Nurture: Decoding the DNA of the Entrepreneur, Ernst&Young, 2011.

² Kauffman Foundation, 2009.

aholisining 12,7 %i yangi biznes ochish ishtiyoqida doimiy harakat qiladi. Global Entrepreneurship and Development Index (GEDI)da AQSh 82,5 ball bilan birinchi o‘rinni egallagan.

1.1-jadval

Biznes va tadbirkorlik yuritish uchun qulay mamlakatlarning yuqoridan va pastdan 10 taligi³

Top 10 ta mamlakat		Bottom 10 ta mamlakat	
AQSh	82.5	Madagaskar	19.6
Kanada	81.7	Kotdivar	19.4
Avstraliya	77.9	Uganda	19.3
Shvetsiya	73.7	Mali	18.8
Daniya	72.5	Pokiston	18.7
Shveysariya	70.9	Mavritaniya	18.5
Tayvan	69.5	Sierraliona	17.6
Finlyandiya	69.3	Burundi	15.5
Niderlandiya	69.0	Chad	15.0
Buyuk Britaniya	68.6	Bangladesh	13.8

Global Entrepreneurship Monitor (GEM) tadqiqotiga ko‘ra:

- erkaklar ayollarga nisbatan 2 marotaba biznes ochishga moyil hisoblanadi.
- ko‘plab tadbirkorlar investitsiya uchun oila a‘zolari hamda yaqin do‘stlariga murojaat qiladi.
- tadbirkorlar, odatda, o‘zlarining bizneslarini 35-44 yoshlarida boshlashga moyil.

³ Global Entrepreneurship and Development Index (GEDI).

Tadbirkorlikning afzalliklari va kamchiliklari

Afzalliklari	Kamchiliklari
O‘z kelajagini o‘zi qurishi	Daromadning mavhumligi
Maksimal potensialini ishga solishi	Sarflangan investitsiyaning qaytmaslik xavfi
Katta daromadga erishishi	Uzoq vaqt va tinimsiz ishlashi
Jamiyatga hissa qo‘shish va e‘tiborga tushish	To biznes yurib ketmaguncha kundalik hayotdagi qiyinchiliklar
Xohlagan/qiziqqan ishini qilish va undan zavq olish	Zo‘riqish (stress)
	Katta mas‘uliyati va javobgarlik

Tadbirkorlarning 10 ta asosiy yo‘l qo‘yadigan xatolari:

1. Menejmentdagi xatolik.
2. Tajribasizlik.
3. Moliyaviy holatni noto‘g‘ri boshqarish.
4. Marketingga e‘tiborsizlik.
5. Strategik rejaning yo‘qligi yoki yaxshi o‘ylanmaganligi.
6. O‘shni boshqara olmaslik/nazorat qila olmaslik.
7. Joylashgan joyning yomonligi.
8. Inventarni to‘g‘ri nazorat qila olmaslik.
9. Noto‘g‘ri narxlash.
10. Tadbirkorona fikrlamaslik .

1.2. Tadbirkorning fikrlash va qaror qabul qilish samaradorligi. Kreativlik va innovatsiya. Mualliflik huquqini himoyalash

Tadbirkor o'zining fikri teranligi, qaror qabul qilishda tez va samarali tarzda, tahlil va mantiqqa asoslangan holda qabul qilishi bilan ajralib turadi. Shuningdek, kreativlik va innovatsiya tadbirkorning muvaffaqiyatini ta'minlaydi.

Kreativlik (yaratuvchanlik) – yangi g'oyalarni o'ylab topish, muammoga o'zgacha yondashish, istiqbolli imkoniyatlarni ko'ra bilish qobiliyatidir. Sodda qilib aytganda, yangi narsalarni o'ylab topish.

Masalan, “Apple” kompaniyasining shiori: Think differ (O'zgacha fikrla!)

Innovatsiya yangi g'oyalarni hayotga tatbiq qilish, muammolarni yechish va istiqbolli imkoniyatlarni topishda kreativlik va o'zgacha fikrlashdan foydalanib, yangi mahsulot va xizmat turlarini ixtiro qilishdir. Sodda qilib aytganda, yangi o'ylab topilgan narsalarni hayotga tatbiq qilish, yaratish.

Kashfiyot bor narsani ilmiy asoslab berish, izohlash, ochib berish, isbotlashdir. Masalan, Kolumb yangi qit'ani yoki Nyuton yer tortish qonunini kashf qilgan. Kolumb yangi qit'aga borgunga qadar yoki Nyuton yer tortish qonunini isbotlagunga qadar ham Amerika qit'asi hamda gravitatsiya mavjud bo'lgan.

Ixtiro kashfiyotdan farqli ravishda avval mavjud bo'lmagan narsani inson tomonidan yaratilishiga nisbatan qo'llaniladi. Masalan, televizor, kompyuter, avtoullov inson tomonidan ixtiro qilingan.

Muvaffaqiyatsizlik kreativ (yaratish) jarayonining ajralmas qismidir. Har 3000 ta yangi mahsulot g'oyasidan o'rtacha faqat:


- 4 tasi yaratish bosqichiga o'tadi;
- shundan 2 tasi ishlab chiqarish bosqichiga o'tadi;
- bor-yo'g'i 1 tasi bozorda muvaffaqiyatga erishadi.

O'rta hisobda yangi mahsulot korxonaning 40 % savdosini ta'minlaydi. Kreativlik korxonaning raqobatbardoshligini ta'minlovchi muhim omil hisoblanadi.

Kreativlikni o'rgansa bo'ladimi yoki u tug'ma iste'dodmi? U ham tabiiyatan berilgan iste'dod orqali bo'lishi, ham inson o'zida o'rganish va mashqlar orqali

shakllantirishi mumkin. Eng samarali holat agar ikkisi ham bir vaqtda mujassamlashsa, yuqori kreativlikka erishish mumkin.

Siz o‘zingizni kreativ deb hisoblaysizmi? Qanchalik kreativsiz, sinab ko‘ramizmi? 1.3-rasmda pazl(bosh qotirma)larni yechishga urinib ko‘ring! Masalan, ikkinchi qatorgi chapdan birinchi pazlda 3 ta “Quduq” so‘zi berilgan. Demak, bu pazlning javobi – Uchquduq shahri. Yuqoridagi 4 ta pazl ingliz tilida berilgan. Pastdagi 4 ta pazl o‘zbek tilida berilgan.

Chun Chun Chun Chun	Hundred Hundred Hundred Hundred Hundred	Roll Roll Roy Roy		Tomb of 210,N
Кудук Кудук Кудук	Кудук	K H E S N A T T	sXoA'LzQi	木 - daraxt 田 - dala 森田 - ?

1.3-rasm. Qanchalik kreativsiz⁴

Kreativ fikrlovchilar:

- doim o‘zidan: “Bundan-da yaxshiroq bajarsa bo‘ladimi, bundan-da yaxshi yechim bormi?”, - deb so‘raydi;
- odatiy, an’anaviy, doimiy fikrlardan qochadi;
- unumli fikrlaydi hamda proaktivdir;
- o‘zgarishlarga tayyor va o‘zgarishlarga sababchi;
- tafakkur o‘yinlarida kuchli;
- muammoning birdan ortiq “to‘g‘ri” yechimi bo‘lishi mumkinligini tushunadi;
- “xatolar muvaffaqiyat yo‘lidagi “pit stop” (Formula 1 poygasidagi to‘xtash punktlari)”, - deb hisoblaydi;
- “muammolar – yangi g‘oyalar uchun trampolin”, - deb qaraydi.

⁴ Kasimov O. Biznes muhiti: nazariya va amaliyot fanining o‘quv-uslubiy majmuasi. – T.: TDIU, 2018.

1.3. Yangi mahsulot va xizmatlarni yaratish. Bozordagi yangi trendlarni kuzatish, birinchilardan bo‘lib ishlab chiqarish va xizmat ko‘rsatishga tatbiq qilish

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.



1.4-rasm. Qo‘shimcha qiymat⁵

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

⁵ Joseph B. Pine II, James H. Gilmore, The Experience Economy: Work is Theater & Every Business a Stage, Boston: Harvard Business School Press, 1999.



yaratish
mutloq yangi



rivojlantirish
2.0 , 3.0, 4.0 ... varianti



innovatsiya
foydalanishning yangi usullari



takomillashtirish
material va ishlab chiqarish jarayonini

1.5-rasm. Yangi mahsulot nima o'zi? Uni qanday yaratish mumkin?⁶

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



yaratish
mutlaqo yangi bozor yaratish
M: iPad, Polaroid camera, Sony Walkman...



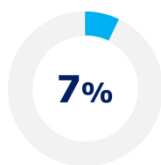
qo'shimchalar
mavjud mahsulot qatoriga qo'shimchalar bilan boyitish
M: iPad PRO, Diet Coke ...



korxonaga yangi
korxonaga o'zi uchun yangi mahsulotlar kategoriyasiga kirishi
M: Canon laser printer



takomillashtirish
mavjud mahsulotni takomillashtirish
M: P&G Tide kiryuvish kukunini doimiy takomillashtirishi



qayta pozitsiyalash
mahsulotni yangi iste'molchilar segmentiga moslashtirish yoki boshqa maqsadda foydalanishga ixtisoslash
M: Coca Cola avvaliga tabobatda foydalanish uchun chiqarilgan; aspirin yurak xuruji dorisi sifatida tanishtirilgan; Marlboro erkaklar sigareti sifatida qayta pozitsiyalangan



tannarxni qisqartirish
mavjud mahsulotning arzon narxdagi alternativ variantini yaratish
M: Samsung Young, 5 yoki 10 lirtlik suv, LCC (Low Cost Carrarers)

1.6-rasm. Ilmiy tadqiqot va innovatsiya markazlarining mehnat taqsimoti⁷

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

⁶ Flavio Souza New Product Development (NPD), IUJ, 2018.

⁷ Flavio Souza New Product Development (NPD), IUJ, 2018.

Talaba bilimni nazorat qilish hamda mustahkamlashga oid savol va topshiriqlar

1. Biznesda katta yutuqlarga erishgan biznesmenlarning “success story” (omadga erishish hikoyasi)ini topib, unga qisqacha xulosangizni hamda uning tajribasidan nima o‘rganganingizni esse shaklida yozing.

2. Muvaffaqiyatli biznesmen bo‘lishning siri nimada? O‘zingizning fikringizni yozing.

2-bob. BIZNES-MODELNI SHAKLLANTIRISH VA UNI TEXNIK IQTISODIY ASOSLASH

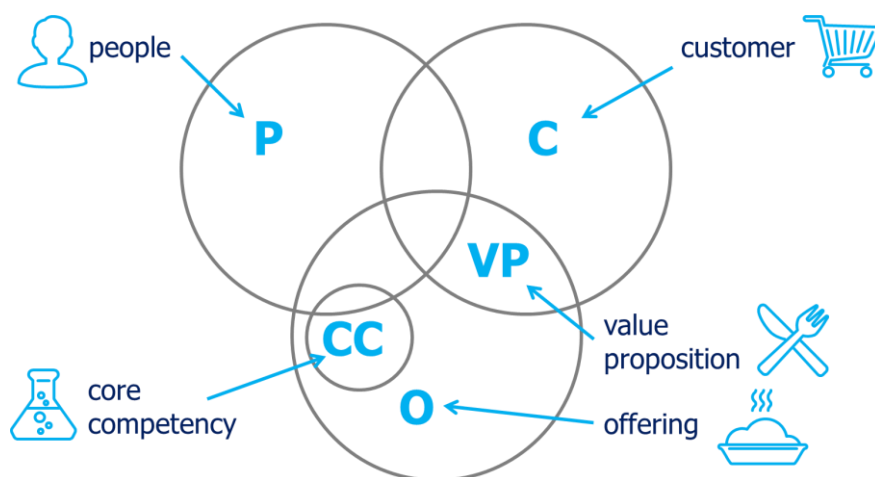
2.1. Biznes-g'oyani baholash. Biznes-rejani tuzish jarayoni. Biznes-modelni texnik iqtisodiy asoslash

Biznes-g'oyani baholash bozordagi ehtiyojni aniqlash, shu ehtiyoj uchun yechim topish hamda tadbirkorning ushbu g'oyani amalga oshira olish imkoniyatlarini baholash jarayonidir.

Yangi biznes-reja tuzish jarayoni, odatda, quyidagi bosqichlardan iborat:

Biznes-g'oya => Biznes-g'oyani baholash => biznes-go'oyani texnik iqtisodiy asoslash => Biznes-modelni yaratish => Biznes-rejani yaratish => Strategik rejani yaratish => Biznesni ishga tushirish

Biznes-g'oyani baholashda avvaliga mavjud ochiq manbalardan foydalanib, g'oyaning foydalilik darajasi baholanadi. Buning uchun bir qator savollarga javob topish zarur yoki Sketch Pad (P, CC, O, VP, C) usulidan foydalanish tavsiya etiladi. (P) Kimlar bu biznes-g'oyani ishga solmoqchi? Shu soha oid qanday tajriba, bilim va ko'nikmalarga ega? (C) Kim ushbu mahsulot yoki xizmatdan foydalanadi? Kim ushbu mahsulot yoki xizmatni sotib oladi yoki xarid qilish qarorini qabul qiladi. Iste'molchi mahsulotdan qanday foydalanadi? Qancha xaridor mavjud yoki mahsulotning bozor hajmi qancha? (O) Qanday mahsulot yoki xizmatni iste'molchiga taklif etmoqchisiz? Mahsulotingiz nomi nima? Unga ta'rif bering! Sizningcha, iste'molchi shu nom va mahsulot o'rtasida bo'g'liqlik bor deb hisoblaydimi? (VP) Nima uchun sizning taklifingiz iste'molchiga qadrli? Nima uchun sizning taklifingiz xaridorga qadrli? (CC) Qanday raqobatdagi ustunlikka, farqlanuvchi jihatga egasiz? Xususan, texnologiya hamda ilm-fanda?



2.1-rasm. Sketch Pad⁸

Biznes-go‘yani texnik-iqtisodiy asoslash biznes-rejadan farq qiladi. Uni amalga oshirish uchun sanoat va bozorni tahlil qilish, moliyaviy ko‘rsatkichlarni tahlil qilish, mahsulot yoki xizmatlarni amalga oshirish imkoniyatini baholash lozim. Tahlilda biznes muhitining qulayligi ham o‘rganiladi. Jumladan, makrodarajada biznes muhiti tahlil qilinganda, ijtimoiy-madaniy ta‘sir omillari, texnologik omillar, demografik omillar, iqtisodiy omillar, siyosiy va huquqiy omillar, global omillar tahlil qilinadi. Biznes muhiti raqobat nuqtayi nazaridan tahlil qilinganda, raqobatchilar, o‘rin bosuvchi tovarlar, xaridorlar hamda xomashyo yetkazib beruvchilar tahlil qilinadi.

Sanoat yoki bozor tahlil qilinganda, ikkita asosiy jihatga alohida ahamiyat qaratish lozim. Birinchidan, bu bozor yoki sanoat qanchalik jozibador, ikkinchidan korxonaga uchun qulay va eng asosiysi, foydali “niche” (nisha) bormi?

Shuningdek, quyidagi savollarga javob topish lozim:

Bozor (sanoat) hajmi qanchalik katta? Bozor hajmi qanchalik tez oshib bormoqda? Bozor yoki mazkur kategoriya qanchalik daromadli? Bozor (sanoat)ning foyda marjasi qanchalik yuqori? Mazkur bozor yoki sanoatning mahsulotlari xaridorlar uchun qanchalik muhim? Bozordagi yangi trendlar qaysi tomon ketmoqda? Bozor yoki sanoat qanday muammo yoki xavf-xatarlar bilan to‘qnash kelmoqda? Bozor yoki sanoat qanchalik raqobatchilar va xaridorlar bilan to‘la? Sanoat yoki bozor yangimi (yoshmi) yoki eskimi (voyaga yetgan)?

⁸ Remy Magneir-Watanabe, Entrepreneurship & Small Business Development, 2018, University of Tsukuba.

“Niche” (nisha) bozordagi bitta segmentga ixtisoslashib, shu iste’molchilar guruhining talabini qondirishdir.

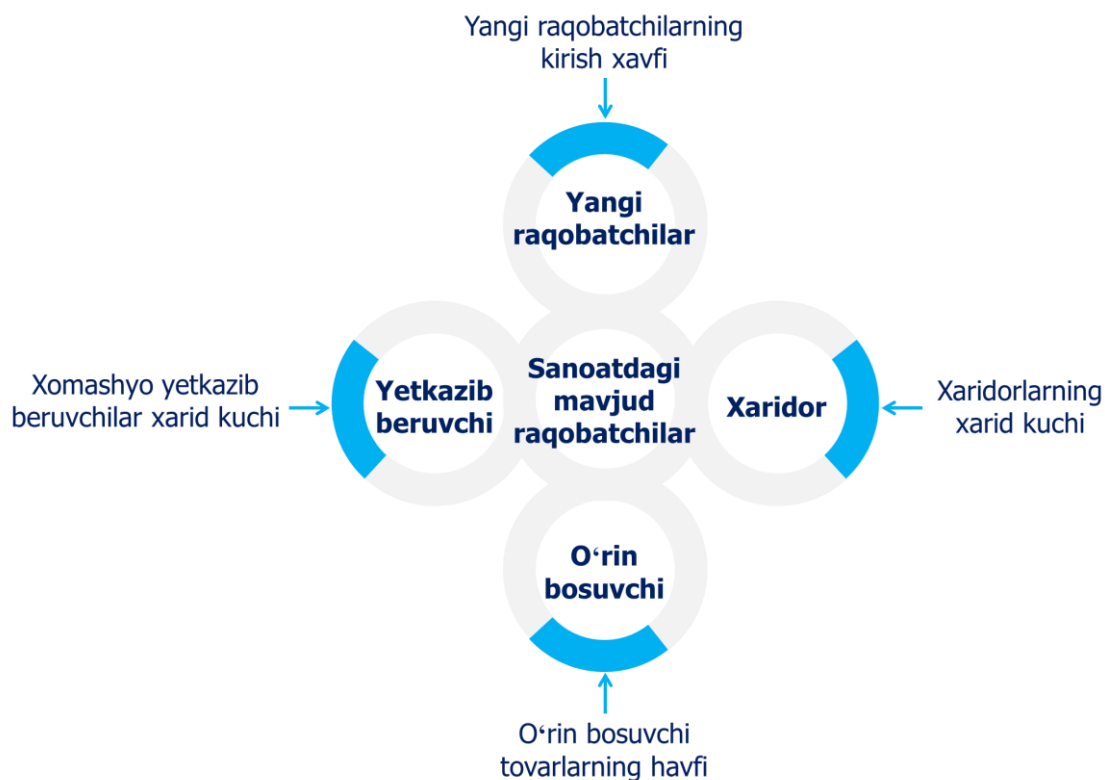
Mahsulot yoki xizmatlarni amalga oshirish imkoniyatini baholashdan maqsad qaysi mahsulotlar xaridorgir bo‘lishi va uni ishlab chiqarish uchun kerakli resurslarni aniqlashdan iborat. Buni aniqlashda ikkita asosiy savol muhim sanaladi. Birinchidan, xaridorlar ushbu mahsulotni xarid qilishni istashadimi? Ikkinchidan, ushbu mahsulotni foyda olgan holda ishlab chiqarish mumkinmi?

Moliyaviy ko‘rsatkichlarni tahlil qilish, birinchidan, qancha boshlang‘ich kapital kerakligini aniqlash, ikkinchidan, savdo va daromad prognozlarini hisoblash, uchinchidan, investitsiyadan olinadigan daromad uning qaytish muddatlari hisoblanadi.

2.2. Maykl Porterning 5 ta ta’sir kuchi modeli. Kanvas biznes 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.



2.2-rasm. Maykl Porterning 5 ta ta'sir kuchi modeli⁹

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;

⁹ Porter, 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 loyal (sadoqatli) bo'lmasa;
- hukumat qonunlar bilan mazkur bozorga kirishda huquqiy to'sqinliklar bilan himoyalangan bo'lsa, bu sanoat yoki bozorga kirish oson kechadi.

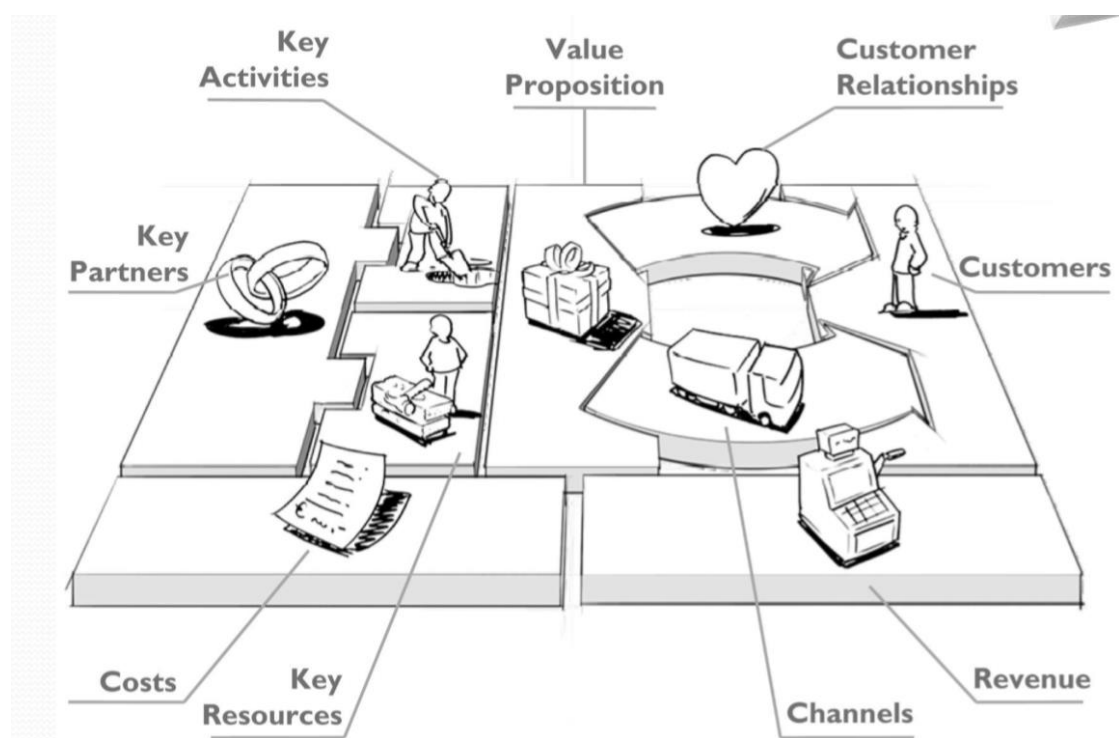
O'rin bosuvchi tovarlarning xavfi yuqori bo'lsa, bu sanoat yoki bozor jozibali hisoblanmaydi. Jozibali bo'lishi uchun:

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



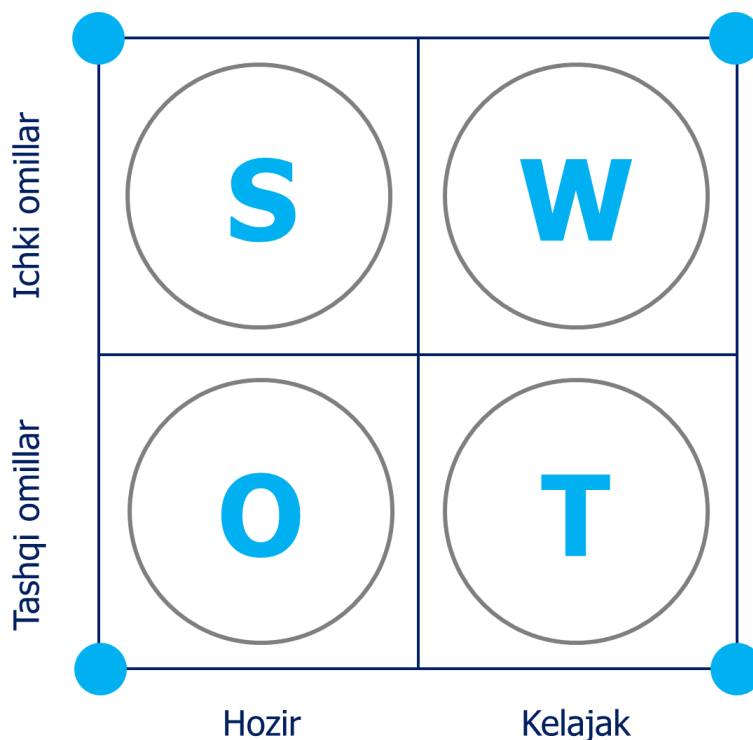
2.2-rasm. Kanvas biznes modeli¹⁰

Kanvas biznes modeli bu yana bitta soddalashtirilgan biznes-model bo‘lib, u o‘z ichiga quyidagilarni oladi: xaridorlar, xaridorlar bilan munosabat, distributsiya (taqsimot) tizimi, xaridor uchun qiymat (qadrilik) taklifi, asosiy faoliyat va tadbirlar, asosiy resurs manbalari, muhim hamkorlar, tannarx va xarajatlar, foyda. Ya’ni biznes-modelni tuzishda yuqoridagi jihatlar bo‘yicha sizda aniq javob va yo‘l xaritasi bo‘lishi lozim.

¹⁰ Osterwalder, A., Pigneur, Y. and Clark, T. Business model generation, 2010, Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, Amsterdam.

2.3. SWOT, PEST va boshqa biznesni tahlil qilish usullaridan samarali foydalanish

SWOT tahlili eng sodda tahlil usullaridan 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.



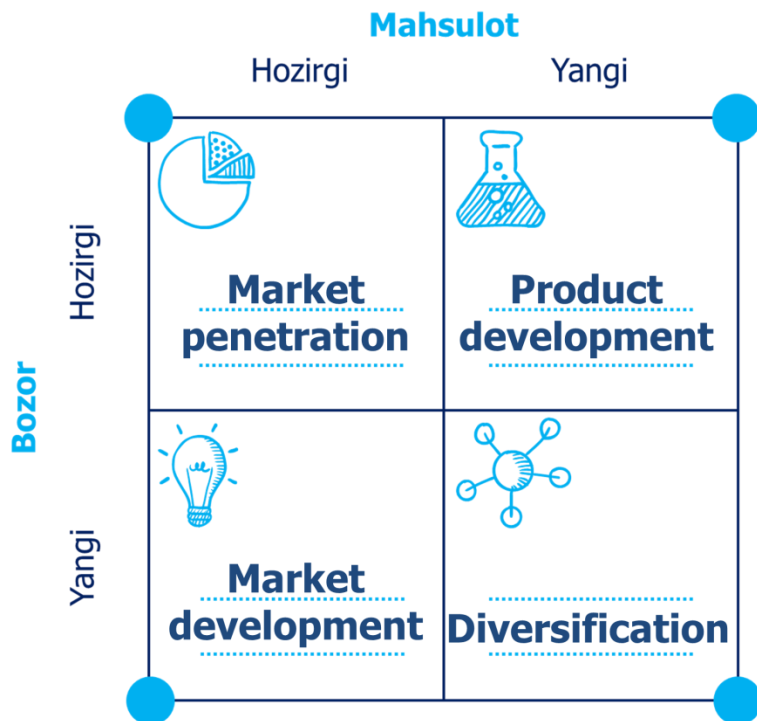
2.3-rasm. SWOT tahlili matritsasi¹¹

PEST yoki STEP 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

¹¹ Lawrence G Fine, The SWOT Analysis: Using Your Strength to Overcome Weaknesses, Using Opportunities to Overcome Threats, 2009, Createspace.

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?

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



2.4-rasm. Ansoff matritsasi¹²

¹² Ansoff H.I. Strategies for Diversification, 2015, Harvard Business Review,

Talaba bilimini nazorat qilish hamda mustahkamlashga oid savol va topshiriqlar

1. Mayjud biznesni tanlang va uni Sketch Padini aniqlash va uni tahlil qilishga harakat qilib ko'ring!

2. O'zingiz xohlagan bir biznesni tanlang! Uni Maykl Porterning 5 ta ta'sir kuchi modeli orqali tahlil qilib ko'ring.

3. bob: STRATEGIK REJALASHTIRISH VA BIZNES-REJANI SHAKLLANTIRISH.

3.1. Biznes-rejani tuzish va uni sinovdan o'tkazish. Biznesning missiyasi, maqsadi va vazifalari

Biznes-reja korxonaga (firma) xo'jalik yuritish jarayonini, uning rahbarlari o'zlarining maqsad va vazifalariga qanday usullarda erishishni hamda eng avvalo, rentabelligini oshirish yo'llarini o'zida to'la-to'kis aks ettiradigan hujjatdir.

Biznes-reja nima uchun kerak:

- yangi biznesni boshlash uchun;
- o'zining avvalgi biznesini kengaytirish, ya'ni rivojlantirish uchun;
- kredit (ssuda, investitsiya) olish uchun;
- o'zining biznesini sotish yoki boshqa shaxsga berish uchun.

Biznes-reja qanday shaklda tuzulishidan qat'i nazar quyidagi bo'limlarni o'zida aks ettirishi kerak:

- qisqacha tavsif;
- korxonaning (firmaning) tavsifnomasi;
- marketing rejasi;
- ishlab chiqarish (xizmat ko'rsatish) rejasi;
- boshqarishni tashkil etish rejasi;
- moliya rejasi.

Korxonani (firmani) yaratish bo'yicha biznes-reja quyidagi qo'yilgan savollarga javob berish kerak:

- nima uchun men shu yo'nalishdagi korxonani yaratmoqchiman?
- mening tovarim yoki xizmatim nimasi bilan jozibador?
- mening mijozlarim kimlar va ular qayerda joylashgan?
- mening mahsulotimni (xizmatimni) mijozlar qanday sotib oladilar?
- mening raqobatchilarim kimlar?

- mening mahsulotimning (xizmatimning) bozor potentsiali qanday?
- mahsulotimning (xizmatimning) bozor hissasi qanchani tashkil etadi?
- mening korxonam (firmam) qayerda joylashadi?
- korxonamning (firmamning) kattaligi qanday bo‘lishi kerak?
- mening korxonamga (firmamga) qanday asbob-uskunalar kerak?
- mijozlarni o‘zimga qanday jalb etaman?
- mening korxonamga qanday kasbdagi personal (xodimlar) kerak bo‘ladi?
- korxonani (firmani) boshqarish shakli qanaqa bo‘ladi?
- korxonani (firmani) tashkil qilish uchun qancha mablag‘ kerak bo‘ladi?
- korxonani (firma) yil davomida qancha foyda olishga erishadi?
- korxonaning (firmaning) zarasizlik nuqtasi qanchadan iborat?

Biznes-rejani sinovdan o‘tkazish uchun 3 ta testdan o‘tkazish maqsadga muvofiq:

Reallik testi (Reality test) – yangi mahsulot uchun bozor/talab mavjudmi? Rejada ko‘rsatilgan narxda qurish va ishlab chiqarib sotish imkoniyati haqiqatdan ham mavjudmi?

Raqobatbardoshlilik testi (Competitive test) – kompaniyaning raqobatchilarga nisbatan pozitsiyasi qanday? Menejment va xodim/personalning qobilyati, bilim saviyasi raqobatdagi ustunlikni yaratishga yetadimi?

Qiymat/qardlilik testi (Value test) – yangi biznes investorlar va kreditorlar uchun qanchalik jozibali, sarflangan sarmoyalar qanchalik tez qaytadi, foydalilik darajasi qanchalik baland?

Biznes reja sizning muvaffaqiyatingizni kafillab bermaydi. U sizga notanish hududga, xavfli safarga yo‘lga chiqqaningizda yo‘l xaritasi vazifasini bajarib beradi.

Ko‘pincha yangi kompaniyalar tashkil qilinganda, kompaniya asoschilari, ta’rischilari kompaniyaning missiyasi, maqsadi va vazifalari haqida aniq tasavvurga ega bo‘lmaydi. Maqsad nima, degan savolga pul topish, boyish ma’nosidagi javoblarni berishadi. Ammo muvaffaqiyatli biznes tashkil qilish uchun “vision, mission, goal, objectives” ning ahamiyati qanchalik muhim.

Vision (uzoqni / kelajakni ko‘rish) kompaniyaning kelajakda nimaga erishishini oldindan ko‘rish, tasavvur qilish. Vision xodimlarni ruhlantirishi, ularning motivatsiyasini ko‘tarishga xizmat qilishi kerak. Vision yo‘nalishni aniqlab beradi, qaror unga asoslanadi, xodimlarning ishlashga motivatsiyasi oshiradi. Masalan: Apple Inc.ning “vision” dunyodagi studentlar, ta’lim beruvchilar, kreativ mustaxassislar va foydalanuvchilarga innovatsion qurilmalar, dasturlar va internet xizmatlari orqali eng yaxshi shaxsiy kompyuterdan foydalanish hissiyotini (tajribasini) berishdan iborat.

Mission (missiya) “vision”ni amalga oshirish uchun nima qilish kerakligini ko‘rsatadi. Missiya aniq va xodimlar uchun tushunarli bo‘lishi lozim. Ular ish joyida nima uchun ishlayotganini his qilishi, katta bir maqsad yo‘lida ishlayotganligini anglashi lozim. So‘rovnomaga ko‘ra 89 % xodim o‘zi ishlaydigan kompaniyaning missiyasini biladi, ammo 23 % gina uni biznesda haqiqatda qo‘llanilayotganiga ishonadi. Masalan: Apple Inc.ning “mission” – eng yaxshi innovatsion dasturlar, qurilmalar yaratish, mavjud steorotip, tizim va qarashlardan farqli yangi o‘zgarishlarni amalga oshirish, yangiliklarni yaratishda birinchi bo‘lish. Xuddi “Iphone”, “Ipad”larni yaratish kabi.

Goal (maqsad) korxonaga o‘z oldiga aniq, spetsifik, erishsa bo‘ladigan, chegaralangan vaqt oralig‘ida amalga oshirsa bo‘ladigan, o‘lchash mumkin bo‘lgan maqsaddir. Masalan: foydani ko‘paytirish emas, balki 2018-yilning 4-choragida savdo hajmini 15 % oshirish, shunda sof daromadni 80 million so‘mga yetkazish.

Objectives (vazifa) korxonaga o‘z oldiga qo‘ygan maqsadni amalga oshirish uchun nima ishlarni amalga oshirishi lozimligini ko‘rsatadi. Masalan: 2018-yilning 4-choragida savdo hajmini 15 % oshirish, shunda sof daromadni 80 million so‘mga yetkazish maqsadini amalga oshirish uchun xaridor (mijozlar) bilan uchrashish, promoaksiya o‘tkazish, iste’molchilar tasavvurida reklamalar, PR va ijtimoiy mas’ullik orqali ijobiy imij yaratish. Bu tadbirlar xarajatlari ko‘zda tutilgan daromad va sof foydaga salbiy ta’sir etmagan holda tashkil qilinishi lozim.

3.2. Strategik menejment. Raqobatdagi ustunlikni yaratish strategiyalari. Ichki imkoniyatlar va dinamik imkoniyatlar nazariyasi

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-qiyamatli positsiyani (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 samaradorligi 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 ...



3.1-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.

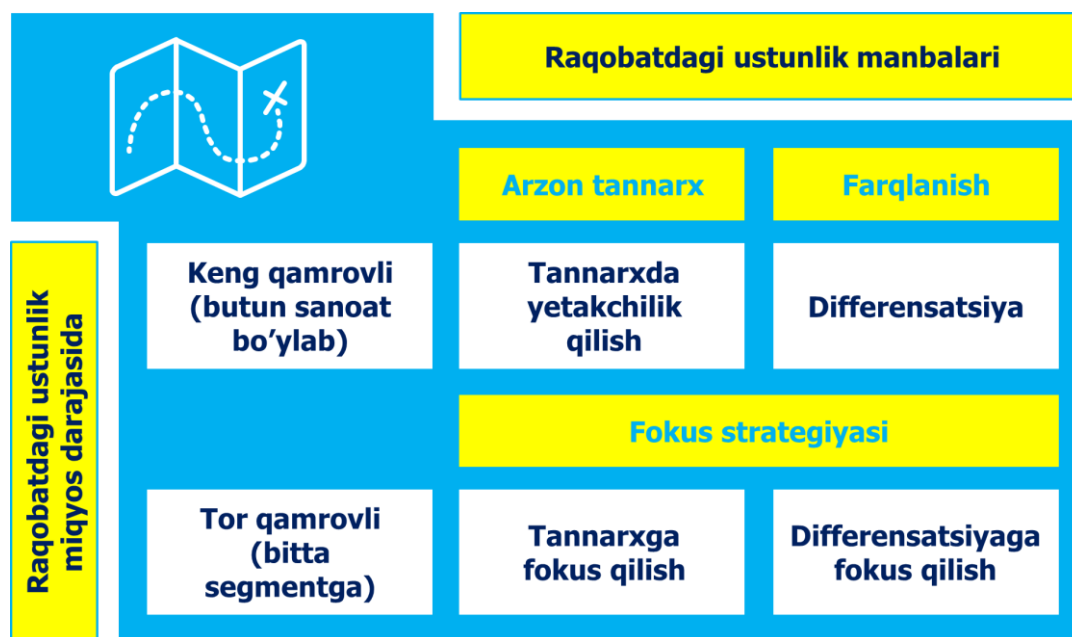


3.2-rasm. Biznesda g'alaba qozonish matritsasi¹⁴

¹³ Blind 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/eʻtiborni bir joyga jalb qilish (Focus). Oʻz navbatida, Fokus strategiyasini ikkiga ajratish mumkin. Tannarxga va Differensiatsiya fokus qilish.



3.3-rasm. Maykl Porterning raqobat strategiyalari¹⁵

3.3. Iqtisodiy masshtab (economy of scale) va iqtisodiy qamrov (economy of scope) nazariyasi.

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:

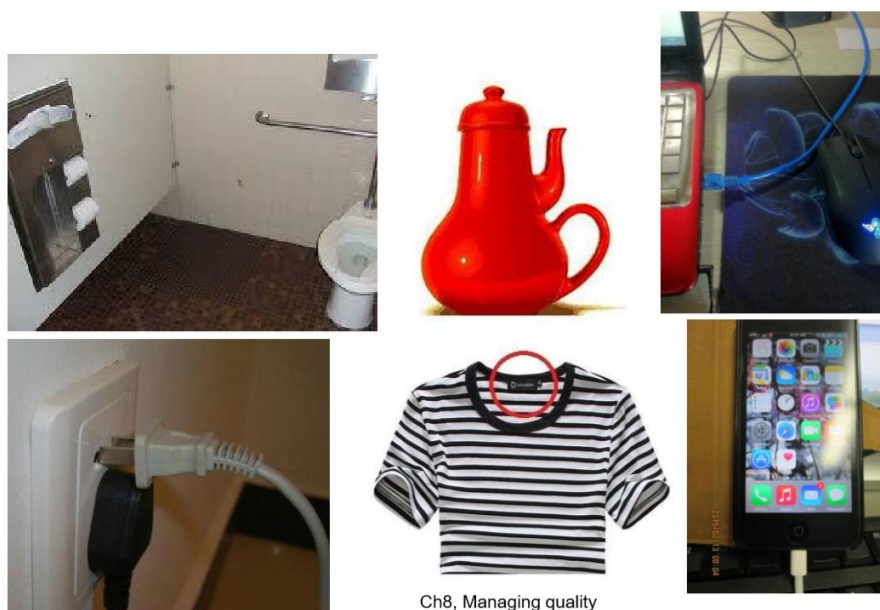
- 1) iqtisodiy masshtab (economy of scale);
- 2) tajriba yoki oʻrganish iqtisodiyoti (economy of learning/experience);
- 3) ishlab chiqarish dizayni (process design);

¹⁴ Grant R. Contemporary Strategy Analysis (text only, without cases), 9 th Edition, 2016, Wiley.

¹⁵ Porter M. Strategy and Competition: The Porter Collection, 2014, Harvard Business Review.

4) mahsulot dizayni (product design).

Iqtisodiy masshtab (samara) bu ishlab chiqarish hajmining oshishi hisobiga oʻrtacha xarajat miqdori kamayishidir. Masalan: Henry Ford avtomobil zavodi liniya ishlab chiqarishini yoʻlga qoʻyish orqali arzon avtomobillar ishlab chiqarishni boshlagan. Ishlab chiqarish zavodi qanchalik katta boʻlsa va ishlab chiqarish quvvati maksimal qoʻllanilsa, shunchalik uning iqtisodiy masshtabi (samarasi) katta boʻladi. Mutaxassislikka ixtisoslashish va toʻgʻri yoʻlga qoʻyilgan mehnat taqsimoti ish unumdorligini oshiradi.



3.4-rasm. Yomon mahsulot dizayniga misollar¹⁶

Tajriba yoki oʻrganish iqtisodiyotida esa ishchi xodim bir xil ishni doimiy ravishda bajarishi natijasida unda maxsus koʻnikma hosil boʻlishi va keyingi safar har doimgidan tezroq va sifatliroq bajarishiga asoslanadi. Bu holatni “tajriba qonuni” deb ham ataladi.

Ishlab chiqarish dizayni ishlab chiqarish jarayonini toʻgʻri ketma-ketlikda samarali yoʻlga qoʻyish, ish oqimini mehnat unumdorligidan kelib chiqib, toʻgʻri taqsimlash.

Mahsulot dizayni mahsulotni toʻgʻri qismlarga boʻlish, uni yigʻish, tuzatish va foydalanish uchun qulay dizayn koʻrinishiga ega boʻlishidir.

¹⁶ Kasimov O. Biznes muhiti: nazariya va amaliyot fanining oʻquv-uslubiy majmuasi. – T.: TDIU, 2018.



HP Deskjet 1000 Printer

Mahalliy elektr kabellari
(110, 220 V)

3.5-rasm. Yaxshi mahsulot dizayniga misol¹⁷

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.

¹⁷ Kasimov O. Biznes muhiti: nazariya va amaliyot fanining o‘quv-uslubiy majmuasi. – T.: TDIU, 2018.

Talaba bilimini nazorat qilish hamda mustahkamlashga oid savol va topshiriqlar

1. Differensiatsiya strategiyasiga misol keltiring. Korxonada tahlil qilib bering.

2. Fokus strategiyasiga misol keltiring. Korxonada tahlil qilib bering

4-bob. BIZNESDA MULKCHILIK SHAKLLARI

4.1. Biznesda mulkchilik shakllari. Biznesni tashkil etishda mulkchilik shakllarini tanlash va unga ta'sir etuvchi omillar. Yakka tartibdagi tadbirkor, korporatsiya, mas'uliyati cheklangan jamiyat, qo'shma korxonalar, xorijiy korxonalarining afzalliklari va kamchiliklari

Biznesni tashkil etishda mulkchilik shakllarini tanlashda quyidagi omillar hisobga olinadi:

- soliq yuki va stavkasi;
- mas'uliyat va javobgarlik;
- start-up va kelajakda kerak bo'ladigan kapitalning va uning manbalari;
- nazorat;
- boshqarish qobiliyati;
- biznes maqsadi;
- menejment va uning keyingi tashkiliy tuzilishi;
- mulkchilik shaklining shakllanish xarajatlari.

Mulkchilik shakllari jahon tajribasida quyidagi turlarga bo'linadi:

- yakka tartibdagi tadbirkor;
- hamkorlikdagi tadbirkorlik;
- korporatsiya;
- mas'uliyati cheklangan jamiyat.

Shuningdek, xorijiy investorlarning ulushidan kelib chiqib, qo'shma korxonalar yoki xorijiy korxonalar bo'lishi mumkin.

Dunyoda yakka tartibdagi tadbirkorlar bizneslar soni bo'yicha yetakchilik qiladi: 71,6 % bilan birinchi o'rinda. Ammo savdo hajmi bo'yicha korporatsiya 64,3 % bilan birinchilikni egallab kelmoqda.

Yakka tartibdagi tadbirkorning ustun va kamchiliklari quyidagilardan iborat:

Yakka tartibdagi tadbirkorning mas'uliyati jahon amaliyotida xavfli sanaladi. Chunki kreditorlar yakka tartibdagi tadbirkorning biznesdagi mulkidan tashqari uning shaxsiy mulkini ham musodara qilishi mumkin.

Hamkorlikdagi tadbirkorlik ikki va undan ortiq odam hamkorlikda biznes qilish maqsadida birlashishi. Bu hamkorlik shartnoma bilan mustahkamlanadi. Hamkorlik ishonch va hurmat asosiga quriladi.

Korporatsiya bu yuridik shaxs bo'lib, ta'sischi va investorlardan alohida maqomda faoliyat yurituvchi tashkilot hisoblanadi.

4.2. Soliq va bojxona to'lovlari hamda mulkchilik shaklidan kelib chiqib beriladigan imtiyozlar

O'zbekistonda ham jahondagi kabi soliq yuki korxonalar shakli, hajmi, faoliyat turidan kelib chiqib har xildir. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "Ta'lim muassasalarining bitiruvchilarini tadbirkorlik faoliyatiga jalb etish borasidagi qo'shimcha chora-tadbirlari to'g'risida"gi PF-4232-sonli farmoniga asosan mikrofirmalar va kichik korxonalar ta'lim muassasalari bitiruvchilari bilan mehnat shartnomalarini tuzganda, band bo'lgan xodimlarning o'rtacha yillik soni qonunchilikda belgilangan cheklangan me'yordan 20 foizgacha oshirish huquqi berildi (3 yilga).

Mikrofirmalar:

1. Ishlab chiqarish tarmog'ida 20 kishidan 24 kishiga.
2. Xizmat ko'rsatish sohasida 10 kishidan 12 kishiga.
3. Savdo va umumiy ovqatlanish sohasida 5 kishidan 6 kishiga.

Kichik korxonalar:

1. Sanoat (tarmoqlar bo'yicha) 100 kishidan 120 kishiga.
2. Ishlab chiqarish va qishloq xo'jaligi tovarlarini qayta ishlash sohasida 50 kishidan 60 kishiga.
3. Xizmat ko'rsatish sohasida 25 kishidan 30 kishiga.

Yagona soliq to'lovining obyekti yalpi tushum hisoblanadi va ular quyidagicha hisoblanadi:

Ishlab chiqarish korxonalarida = Tovarlarini (ishlarni, xizmatlarni) realizatsiya qilishdan tushgan tushum hisoblanadi.

Savdo va umumiy ovqatlanish korxonalarida = Tovar aylanmasi hisoblanadi.

Vositachilik va topshiriq shartnomalari hamda vositachilik xizmatlari ko'rsatishga oid boshqa shartnomalar bo'yicha vositachilik xizmatlari ko'rsatadigan korxonalarda = Ko'rsatilgan xizmatlar uchun pul mukofoti summasi hisoblanadi.

Tayyorlov, ta'minot-sotish korxonalarida = Realizatsiya qilingan tovarlarning xarid qiymati bilan sotish qiymati o'rtasidagi farq sifatida hisoblab chiqarilgan yalpi daromad hisoblanadi.

2015-yil 1-iyulidan yakka tartibdagi tadbirkor ish faoliyatining turidan kelib chiqib, 1 tadan 3 tagacha ishchi yollashi mumkin. Agar kollejni bitirgan talaba yollansa, 12 oygacha o'zgarimas soliqlardan ozod qilinadi.

Agar korxonaga maxsus sanoat hududlarida tashkil etilsa, investitsiya hajmidan kelib chiqib, 3 yildan 7 yilgacha soliqlardan ozod qilinishi ko'zda tutilgan.

4.3. Korxonaga yangi investitsiyalarni jalb qilish. Bizneslarning birlashishi, biznesning qo'shib olinishi va biznesdan chiqish

Korxonani kengaytirish maqsadida yangi investitsiyalarni jalb qilish mumkin. Bunda ta'sischilarning ulushi o'zgarishi hatto mulkchilik shakli ham o'zgarishi mumkin.

Bevosita investitsiyalar deb, korxonaning o'ziga to'g'ridan to'g'ri sarmoya kiritilishiga aytiladi. Bunda sarmoyalar moddiy, moliyaviy va nomoddiy ko'rinishda bo'lishi mumkin.

Bilvosita investitsiyalar esa qimmatli qog'ozlar orqali investitsiya kiritish hisoblanib, moliyaviy sarmoyalar hisobiga amalga oshiriladi.

Kompaniya kengayishni istasa, buni qo‘shimcha investorlarni jalb qilish, kredit olish, yoki daromadini qayta investitsiyalash hisobiga amalga oshirishi mumkin. Shuningdek, kengayish yangi korxonalarni barpo qilish, bor korxonani sotib olish hamda bor kompaniya bilan birlashish hisobiga amalga oshirishi mumkin.

Yashil dala (green field) investitsiyalari noldan boshlab loyihalashtirilgan investitsiyalarga nisbatan qo‘llaniladi. Mavjud biznesni sotib olish yoki uni qayta tashkil qilishdan farqli ravishda yashil dala investitsiyalari yangi, zamonaviy va innovatsion loyihalarga nisbatan ko‘proq qo‘llaniladi.

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 korxonalar 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.

4.1-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 korxonalar aksiyadorlarini yangi umumiy korxonaning egasiga aylanadi. Odatda, bizneslarning birlashishi kuchsizroq

korxonalarining 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.

Talaba bilimni nazorat qilish hamda mustahkamlashga oid savol va topshiriqlar

1. Bizneslarning birlashishiga misol keltiring. Nima uchun ushbu kompaniyalar birlashgan?

2. Biznesning qo‘shib olinishiga misol keltiring. Nima uchun ushbu kompaniya qo‘shib olingan? Qo‘shib olish muvaffaqiyatli chiqqanmi? Uni tahlil qiling.

5-bob. MAVJUD BIZNESNI (KORXONANI) XARID QILISH

5.1. Tayyor biznesni xarid qilishning ustunligi va kamchiligi. Tayyor biznesni baholash. Gudvil va bedvil (Goodwill vs Bad will)

Agar siz biznesni tashkil qilmoqchi bo'lsangiz, uni noldan tashkil qilish o'rniga mavjud biznesni xarid qilishingiz ham mumkin. Tayyor biznesni xarid qilishdan oldin o'zingizga bir nechta savollarni bering:

— Siz faoliyat yuritmoqchi bo'lgan soha yoki faoliyat turiga mos biznes sotuvdami yoki yo'q?

— Sizda mazkur biznes soha yoki faoliyat turi bo'yicha ish-tajriba, bilim va ko'nikmangiz bormi? Qanchalik shu sohaga oid tajriba va bilimning bo'lishi sizning muvaffaqiyatingiz uchun muhim omil hisoblanadi?

— Kompaniyaning potentsiali qanchalik katta?

— Biznesning to'liq potentsialini ochish uchun shu biznesni qanchalik o'zgartirish kerak va rejalashtirilgan darajada o'zgartirish imkoniyatiga egamisiz?

— Qanday xarid sharti va narxi siz uchun hamda sotuvchi uchun qulay?

— Kompaniya yaqin/o'rta kelajakda o'zini-o'zi oqlab, sizga yetarli darajada foyda bilan investitsiyangizni qaytaradimi?

— Balki noldan boshlab o'zingiz tashkil qilishingiz siz uchun manfaatliroqdir?

Tayyor biznesni baholashda 5 ta narsaga alohida e'tibor qaratish lozim:

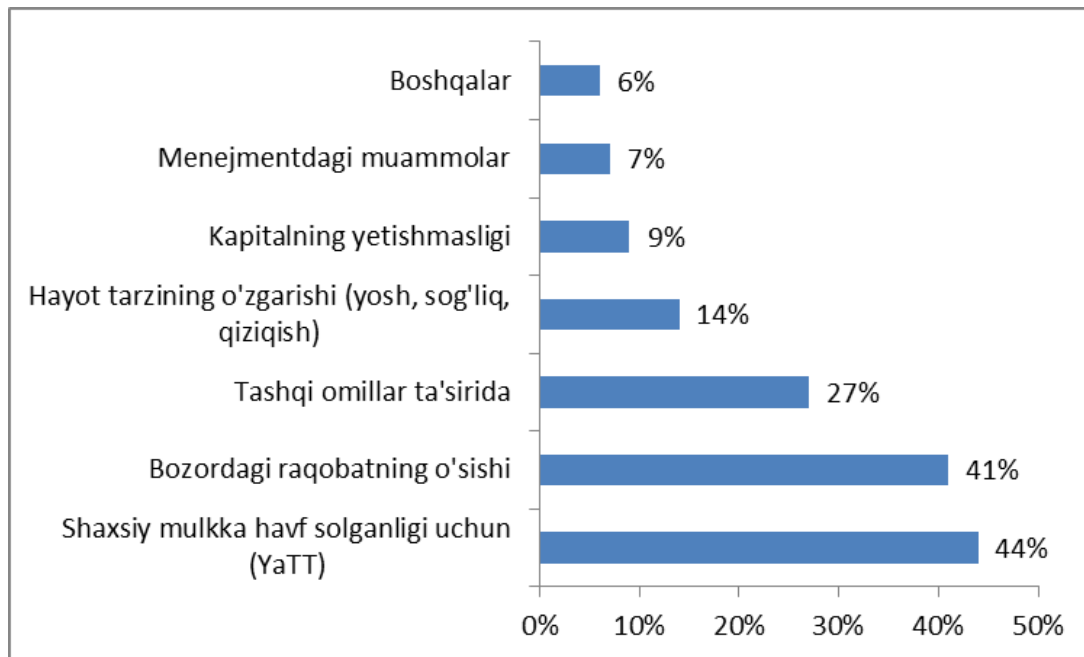
1. Biznesni sotuvchining motivatsiyasiga, ya'ni nega u o'z biznesini sotmoqda?

2. Aktivlarning qiymati/holati qanday? Masalan: zavodning holati, debitorlik qarzi, kreditorlik qarzi, biznes va buxgalteriya hisobotlarining yuritilganlik sifati, nomoddiy kapital, joylashgan joyi va hozirgi holati.

3. Bozor va biznesning potentsiali qanday? Ishlab chiqarish quvvatlarining potentsiali, yangilik darajasi, xaridorlarning xarakteristikasi, raqobatchilar tahlili o'rganilishi lozim

4. Huquqiy asoslar qanday holat, ya'ni huquqiy tomondan nimalarga tayyor turishingiz lozim?

5. Moliyaviy holat qanday holatda? Biznes moliyaviy tomondan o'zini oqlaydimi?



5.1-rasm. Nima uchun tadbirkorlar o'zlarining bizneslarini sotishadi¹⁸?

Xarid qilinayotgan biznesning potentsiali yuqori bo'lsa, reputatsiyasi, imiji, ayniqsa, nomoddiy kapital qiymat baland bo'lsa, unda bunday bizneslarning gudvili yuqori bo'ladi.

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

Bedvil esa aksincha potentsiali, reputatsiyasi, imidji past bo'lgan korxonaga nisbatan qo'llaniladi. Bunday korxonalarining 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.

5.2. Baholash usullari. Riskni baholash. Moliyaviy ko'rsatkichlarni baholash. Biznesning potentsialini baholash

¹⁸ Remy Magneir-Watanabe, Entrepreneurship & Small Business Development, 2018, University of Tsukuba.

Biznes moliyaviy jihatdan foydalimi? Buni aniqlash uchun kompaniyaning moliyaviy hisobotlarini oxirgi 3-5 yillik ko'rsatkichlarini o'rganish, uni sanoat/bozordagi o'rtacha ko'rsatkichlar bilan hamda sanoat/bozor lideri bilan taqqoslash lozim. Shuningdek, uning kiruvchi pul oqimi miqdori (kirim) va chiquvchi pul oqimi (chiqim) bilan saldosi qanchalik ijobiyligi alohida ahamiyatga ega. Agar kirim har oyda yetarli darajada bo'lmasa, joriy qarzarlar va xarajatlarni qoplay olmasa, kompaniya tang ahvolga tushadi. Sof foyda va marja darajasi qanchalik katta? Qanchalik qisqa vaqtda sarmoya o'zini qoplaydi? Boshqa alternativ investitsiya loyihalaridan qanchalik jozibador? kabi savollarga javob topish zarur.

5.1-jadval

Kompaniyaning moliyaviy balansini baholash¹⁹

<i>Kompaniya buxgalteriyasida berilgan balans</i>		<i>Kompaniya balansini qayta baholagandan so'nggi holati</i>	
Jami aktivlar	266 091	Jami aktivlar	274 638
Jami joriy aktivlar	98 215	Jami joriy aktivlar	74 046
Naqd pul	11 655	Naqd pul	11 655
Debitorlik qarzi	15 876	Debitorlik qarzi	10 051
Tayyor mahsulot	56 523	Tayyor mahsulot	39 261
Xomashyo	8 574	Xomashyo	7 492
To'langan sug'urta	5 587	To'langan sug'urta	5 587
Jami o'zgarmas aktivlar	167 876	Jami o'zgarmas aktivlar	200 592

¹⁹ Remy Magneir-Watanabe, Entrepreneurship & Small Business Development, 2018, University of Tsukuba

Yer	24 000	Yer	36 900
Bino	89 500	Bino	125 500
Ofis mebellari	5 601	Ofis mebellari	4 486
Zavod uskunalari	31 235	Zavod uskunalari	22 346
Avtomobillar	17 540	Avtomobillar	11 360
Jami passivlar va Xususiy kapital	266 091	Jami passivlar va Xususiy kapital	274 638
Jami joriy passivlar	38 383	Jami joriy passivlar	38 383
Kreditorlik qarz	19 497	Kreditorlik qarz	19 497
Ipoteka to'lovi	5 215	Ipoteka to'lovi	5 215
Maosh to'lovi	3 671	Maosh to'lovi	3 671
Qisqa muddatli qarz	10 000	Qisqa muddatli qarz	10 000
Jami uzoq muddatli passivlar	114 325	Jami uzoq muddatli passivlar	114 325
Ipoteka qarzi	54 542	Ipoteka qarzi	54 542
Uzoq muddatli qarzlar	21 400	Uzoq muddatli qarzlar	21 400
Xususiy kapital	151 766	Xususiy kapital	160 313

Kompaniyaning moliyaviy balansini baholaganda balansda yozilgan qiymat bilan emas, real bozor bahosi bilan qiymat hisoblanishi maqsadga muvofiq.

Kompaniyaning debitorlik qarzlarni baholashda uni undira olish imkoniyatidan kelib chiqib, qiymati baholanishi lozim.

5.2-jadval

Debitorlik qarzlarning real qiymatini baholash²⁰

Debitorlik qarzlarning vaqti (kun)	Qarz miqdori (AQSh dollari)	Qaytarib olish ehtimoli	Debitorlik qarzlarning real qiymati
0-30	40 000	0.95	38 000
31-60	25 000	0.88	22 000
61-90	14 000	0.70	9 800
91-120	10 000	0.40	4 000
121-150	7 000	0.25	1 750
+151	5 000	0.10	500
Jami	101 000		76 050

Shuningdek, moliyaviy ko'rsatkichlarni baholashda PV, NPV metodlaridan hamda optimistik, pessimistik va bo'lish ehtimoli eng yuqori prognozlardan foydalaniladi.

5.3. Sinergiya darajasi hamda iqtisodiy masshtab va qamrov darajasini baholash. Huquqiy taraflarini tahlil qilish.

Sinergiya bir nechta omillarning birlashishi hisobiga yuqori naflilik, samaradorlikka erishishdir.

Agar sotib olinayotgan kompaniyadan tashqari sizda boshqa shu sohada faoliyat yurituvchi kompaniyalaringiz bo'lsa, unda ularning o'zaro muvofiq, bir-

²⁰ Remy Magneir-Watanabe, Entrepreneurship & Small Business Development, 2018, University of Tsukuba.

birini to'ldirgan tarzda ishlay olishini baholash talab qilinadi. Qanchalik bu xarid sinergiya effektini beradi? Masalan: qanchalik iqtisodiy samaraga erishiladi, ya'ni tannarx qanchalik arzonlashadi? Ilmiy tadqiqot, ma'muriy va boshqa umumiy bo'lishi mumkin bo'lgan bo'linmalar hisobiga xarajatlar qanchalik qisqaradi, unumdorlik oshadi? Agar u raqobatchi kompaniya bo'lsa, uni xarid qilish hisobidan qanchalik bozordagi ulush oshadi, qancha mijoz portfoliosi kengayadi? Strategik muhim hududga kirib boriladimi? Muhim litsenziya, patent, nou-xaularga erishiladimi? Bu kengayish kompaniyaning umumiy kapitallashuv darajasiga qanchalik katta ta'sir qiladi. Imij reputatsiyaga ijobiy ta'siri qay darajada va boshqa savollar o'rganiladi va tahlil qilinadi.

Shuningdek, xarid natijasida kompaniya statusi huquqiy jihatdan monopoliya yoki olegapoliya statusiga o'tib qolmaydimi? Monopoliyaga qarshi kurashish davlat qo'mitasining sanksiyalariga tushib qolmaydimi?

Huquqiy tomonlari tahlil qilinganda:

— kreditorlarning sotuvchi bilan qarzdorlik masalasini hal qilish (qarzni yopish yoki bu qarzdorlik mas'uliyatini qonuniy tarzda sotuvchiga yuklatish);

— sotuvchining ma'lum shartnomalarga egalik qilish (mijoz portfoliosi, xodimlar bilan shartnomalar, nomoddiy kapital va hokazo);

— sotuvchining ma'lum vaqt mobaynida va hududda siz bilan raqobatlashmaslik shartlari.

Masalan: "South West Airlines" raqobatchisi "Morris Air"ni 1999-yilda sotib oladi. Morris Air asoschisi David Neeleman avvaliga South West Airlinesda boshqaruv tizimida faoliyat yuritadi, ammo uning agressiv va qo'rs xarakteri sabab ishdan bo'shatishadi. David Neeleman South West Airlines ga Morris Air ni sotish vaqtida raqobatchilik qilmaslik to'g'risida shartnomasi mavjudligi tufayli 5 yil mobaynida aviatsiya sohasida ishlamaydi. Biroq 2003-yildan yangi JetBlue Airways kompaniyasini tashkil qiladi va arzon narxda avia qatnovlarni yo'lga qo'yib, yana South West Airlines ning to'g'ridan to'g'ri raqobatchisiga aylanadi.

Talaba bilimini nazorat qilish hamda mustahkamlashga oid savol va topshiriqlar

1. South West Airlines raqobatchisi “Morris Air”ni nima uchun xarid qilgan deb o‘ylaysiz? David Neelemanning South West Airlines bilan 5 yil mobaynida raqobat qilmaslik shartiga qanday baho berasiz?

2. Kompaniyaning moliyaviy balansini baholaganda balansda yozilgan qiymat bilan emas, real bozor bahosi bilan qiymat hisoblanishi qanchalik o‘rinli. O‘z mulohazangizni bildiring.

6-bob. FRANCHAYZING VA TADBIRKORLIK

6.1. Franchayzing nima? Franchayzing biznesning shakli sifatida afzalliklari va kamchiliklari. Franchayzing turlari. Franchayzing huquqiy asoslari

Franchayzing brend, texnologiya hamda boshqa kapital va xizmatlardan foydalanish huquqini berish hisoblanadi.

Franchayzer shu huquqni foydalanish uchun sotuvchi yoki beruvchi tomon hisoblansa, franshizi esa huquqni sotib oluvchi tomon hisoblanadi.

AQShda 3000 dan ortiq franchayzer 770 000 dan ortiq savdo/ishlab chiqarish/xizmat ko'rsatish sohasida faoliyat yuritib kelmoqda.

Har yili franshizi orqali 800 milliard AQSh dollari yoki 4,1 % AQSh YaIM hajmiga teng mahsulot va xizmatlar ko'rsatiladi.

Franchayzing AQSh iqtisodiyotiga ta'siri 2,1 trillion AQSh dollariga teng.

Franchayzingda bir qator to'lov turlari mavjud. Jumladan, paushal to'lovi, franchayzing boshlanish vaqtida bir martalik amalga oshiriladigan to'lov turi. U odatda, boshlang'ich sarmoyaning 9-11 %ini tashkil qiladi. Royalti to'lovi esa savdo belgisi va texnologiyadan foydalanish huquqi uchun to'laniladigan oylik yoki yillik to'lov turidir. Royalti to'lovi savdo aylanmasining 2-6 %ini yoki oldindan belgilangan summa bo'lishi mumkin. Shuningdek, reklama to'lovi ham mavjud bo'lib, u ham savdo aylanmasining 1-3 %ini yoki oldindan belgilangan summa bo'lishi mumkin.

Franchayzingning quyidagi turlari mavjud:

Savdo belgisini franchayzing qilish. Bunda faqat savdo belgisidan foydalanish huquqi beriladi. Texnologiya va boshqa nomoddiy kapitallar berilmaydi.

Mahsulot distributsiyasini franchayzing qilish. Bunda savdo belgisidan foydalanish huquqi bilan birga franchayzer o'zining distributsiyasidan foydalanish huquqini ham beradi. Texnologiya va boshqa nomoddiy kapitallar berilmaydi.

Sof franchayzingda savdo belgisidan foydalanish huquqi, shuningdek, texnologiya va boshqa nomoddiy kapitallardan foydalanish huquqini olinadi.

Shuningdek, franchayzingning vakolatidan kelib chiqib uni to‘g‘ridan - to‘g‘ri franchayzingga, subfranchayzingga (hudud kesimida) va master franchayzingga (davlat yoki davlatlar kesimida) bo‘lish mumkin. To‘g‘ridan - to‘g‘ri franchayzingda franchayzi franchayzerdan vositachilarsiz, to‘g‘ridan to‘g‘ri franchayzingdan foydalanish huquqini oladi. Subfranchayzingda hudud kesimida bir franchayzi shu savdo belgisi va texnologiyadan o‘zi foydalanishi hamda boshqa uchinchi tomonga foydalanish huquqini sotishi mumkin. Master franchayzingda davlat yoki davlatlar kesimida uchinchi tomonga foydalanish huquqini sotishi mumkin. Odatda, master franchayzing huquqini olgan korxonalar shu davlat yoki davlatlarda franchayzing beruvchining vakili shaklida uning nomidan ish yuritishi mumkin.

6.2. Biznesni kengaytirishda franchayzingdan foydalanish. Franchayzing jahon tajribasida.

Agar korxonaning moliyaviy imkoniyatlari yangi geografik hududlarga kengayish imkoniyatini bermasa, risk qilishni istamasa, unda franchayzingdan foydalanish hisobiga kengayishi mumkin. Masalan: Coca Cola dunyo bo‘ylab faqat sanoqli hududlardagina Coca Cola mahsulotlarini o‘zi qadoqlab chiqaradi. Asosan, franshizi va outsorsing qilingan qadoqlovchi kompaniyalar Coca Cola mahsulotlarini qadoqlaydi. Coca Cola esa texnologiya, nomi, konsentrat sotish hisobidan mo‘maygina daromad ko‘radi. Qadoqlovchi kompaniyalar esa juda kam foyda ko‘radi.

Franchayzingdan foydalanishdan maqsad:

- to‘liq shakllangan biznes modeldan, iste‘molchilar tasavvurida ijobiy imij va brendga ega korxonalar va mahsulot nomidan foydalanish;
- franchayzerning tajribasi, bilim va nou-xaulariga erishishdan iborat.

Shuning uchun, hatto, kuchli brendga ega bo'lmagan kompaniyalarning ham franshizilari mavjud. Franchayzer franshizi hisobidan mahsulot geografik sotuv hududini kengaytirishi, iqtisodiy miqyos (samara), sinergiya effektlariga osonroq erishishi mumkin.






6.3. Qo'shma korxonalar, filial va franchayzingdan korxonalar ichki imkoniyatlari va bozor potensialidan kelib chiqib, samarali foydalanish

Kompaniya kengayish maqsadida nafaqat franchayzing, balki boshqa usullardan ham samarali foydalanishi mumkin.

Agar bozor potentsiali yuqori va jozibali bo'lsa, kompaniya to'g'ridan to'g'ri o'zi investitsiya qilgani ma'qul. Masalan, McDonalds Moskvada o'zining fast food restoraniga ega. Shahar aholisining ko'pligi, poytaxt ekanligi, aholining to'lov qobiliyati yuqori ekanligi, ochilish vaqtida McDonalds kabi jahon darajasidagi fast food restoranlarining yo'qligi McDonalds uchun jozibali bo'lgan. Natijada McDonalds o'zi filialini ochadi. Bu filial bo'lganligi uchun to'liq nazorat qilish va to'liq foydani olish imkoniyati mavjud. Agar risk darajasi yuqoriroq bo'lganida risklarni bo'lishish maqsadida qo'shma korxonalar tashkil qilish mumkin edi. Bunda masalan, McDonalds o'z brendi, texnologiyasi, tajribasi bilan nomoddiy kapitalni tiksa, mahalliy investor mablag', bino-inshoot bilan qatnashishi mumkin. Agar franchayzer risk qilishni istamasa, faqat brend, texnologiyasi, tajribasi beradi. Franshizining qanchalik samarali yoki samarasiz ish yuritishidan qat'i nazar doimiy belgilangan franchayzingdan qo'shimcha daromadga ega bo'ladi.

Kanibalizm effekti bir korxonaning bitta kategoriyadagi bir necha mahsulotlarining yoki savdo belgilarining o'zaro raqobatlashuviga nisbatan qo'llaniladi. Masalan, P&G kompaniyasi Tide, Areal, Mif savdo belgilari ostida kir yuvish kukunini ishlab chiqaradi. Uchta savdo belgisi o'zaro bir bozorda faoliyat yuritishi natijasida savdo hajmi bir-biriga teskari proporsional tarzda o'zgaradi, ya'ni bitta brendning savdosining oshishi ikkinchisining savdo hajmi kamayishi hisobiga

amalga oshishida kanibalizm effektini ko‘rishimiz mumkin. Agar franchayzi va franchayer hududlarni to‘g‘ri taqsimlamasa, samarali boshqarmasa, franchayzingda ham kanibalizm effekti kuzatish mumkin.

Rank		Company	System Sales	U.S. Locations	Total Locations
1		McDonald's	\$85,002,000,000	14,153	36,899
2		7-Eleven	\$82,500,000,000*	8,770	61,805
3		KFC	\$23,193,000,000*	4,167	20,604
4		Burger King	\$18,209,200,000	7,156	15,738
5		Subway	\$17,000,000,000	26,741	45,936

6.1-rasm. Savdo hajmi bo‘yicha top 5 franchayzing brendlari²¹

²¹ Top 200 Franchise Brands by Sales Volume <http://sdbizbroker.com/2017/10/12/top-200-franchise-brands-by-sales-volume/>

Talaba bilimini nazorat qilish hamda mustahkamlashga oid savol va topshiriqlar

1. O‘zavtosanoat va GM o‘rtasidagi shartnoma asosida Chevrolet savdo belgisidan foydalanilardi, ammo keyin Ravon savdo belgisi yaratildi. Nima deb o‘ylaysiz? Nima sababdan?

2. O‘zbekistonda qaysi kompaniya franchayzingdan foydalanadi? Nima deb o‘ylaysiz, bu hamkorlik qanchalik samarali?

7-bob. SAMARALI MARKETING REJASINI SHAKLLANTIRISH

7.1. Biznesda marketing va marketing rejasi. Marketing metodlaridan samarali foydalanish. Marketing miks

Marketingga har bir iqtisodchi o'zining ta'rifini bergan. Quyida ulardan bir qanchasini ko'rish mumkin:

1. Marketing - tovar ayirboshlash yo'li bilan ehtiyojni qondirish orqali foyda (naf) olishga yo'naltirilgan inson faoliyati.

2. Marketing biznes falsafasidir.

3. Marketing bozordagi barcha qatnashchilarning tovar almashinuvi jarayonida o'zaro manfaatlariga asoslangan talabni shakllantirish va qondirish uchun birlashtirishdir.

4. Marketing tovar harakatining barcha bosqichlarini o'z ichiga oluvchi, talab, taklif, bahoni o'rganish, mahsulot ishlab chiqarish dasturini yaratish, sotish, iste'mol, iste'moldan keyingi servis xizmatlari va iste'moldan chiqqandan keyin utilizatsiyani tashkil qilish kabi bozor muammolarini yechishda yaxlit tizimli yondashishdir.

Ehtiyoj insonning birlamchi istaklari, ya'ni havo, suv, kiyim, ovqatlanish, boshpana va hokazo.

Xohish biror mahsulot yoki xizmatdan foydalanish istagi bo'lib, xarid kuchi va imkoniyatisiz xohish talabga aylana olmaydi. Masalan, Ferrari sport avtomobilini hoxlash mumkin ammo uni xarid qilish imkoniyatingiz bo'lmasa siz Ferrari kompaniyasi uchun potensial xaridor hisoblanmaysiz. Talab mahsulot va xizmatlardan foydalanish xohishi xarid kuchi bilan quvvatlanganligidir.

Xohishni quyidagi 5 ta ko'rinishga bo'lish mumkin:

Ifodalangan (aytilgan) xohish – xaridor arzon avtomobil xarid qilmoqchi.

Aniq/real xohish – xaridorga avtomobil arzon bo'lishidan ham, uni saqlash, ta'mirlash va undan foydalanish xarajatlari arzon bo'lishi muhim.

Ifodalanmagan (aytilmagan) xohish – xaridor avtomobil sotishuvchi dillerdan yaxshi muomala va servisni kutishi/xohlashi.

Maroqli/quvonchli xohish – xaridor dillerni GPS tizimini ham tekinga qo‘shib berishini xohlashi yoki kutilganidan ham yaxshiroq servis/mahsulot.

Yashirin xohish – xaridor uning do‘stlari uni didi, oqilona xaridini ko‘rib tan berishini xohlashi.

Talabning ham, o‘z navbatida, quyidagi ko‘rinishlari mavjud:

Marketing miks (4P) marketingning eng asosiy tayanchi bo‘lib, marketing bozorga ta’sir o‘tkazuvchi to‘rt omilning ahamiyatini aniqlashga qaratilgan. Bu to‘rt omil - tovar, narx, uning bozordagi ahamiyati va uning harakatlanishi bo‘yicha tadbirlar tizimi. Bunday yo‘l tutish inglizcha to‘rt atama – “product”, “price”, “place” va “promotion”ning birinchi harflari bilan “4P” deb ataladi. Marketing miks amalda moliya, xom-ashyo, mutaxassis xodim va ishlab chiqaruvchilar boshqa imkoniyatlarini xaridorlar ehtiyoji hamda talablari bilan o‘zaro aloqasini ta’minlashni anglatadi.

Marketing-miks barcha ichki va tashqi faktorlarning bozorga mujassam ta’sirini to‘la ravishda ta’minlaydi va bunda marketing asosiy elementlarini qamrab oladi:

– tovar siyosati (tovar tur (assortiment) qismi sifatida qaraladi, uning barcha tavsiflari esa har tomonlama baholanadi);

– narx siyosati (muayyan tovarga nisbatan mavjud sotuv omillari va sharoitlari);

– taqsimlash siyosati (tovarni bozorga yetkazib berish vosita va shakllari, tovarni omborlarga joylashtirish hamda harakatlanish yo‘llari tahlil etiladi);

– kommunikativ siyosat (reklama, tovar harakatlanish vositasi shakli, korxonalar ijobiy imijini yuzaga keltirish bo‘yicha mujassam tadbirlar).

Bootstrapping marketing strategiyalari:

— kichik kompaniyalar kam marketing budjeti, chegaralangan imkoniyatlari bilan ham to‘g‘ri yo‘lga qo‘yilgan kreativ marketing usullaridan foydalanish hisobiga yirik kompaniyalarga qaraganda samarali faoliyat yuritishi mumkin;

— qanchalik ko‘p mablag‘ sarflanganligi emas, balki qanchalik samarali sarflanganligi muhim.

Kichik biznes yoki tadbirkor uchun asosiy e‘tibor berish lozim bo‘lgan bootstrapping marketing jihatlari:

— bootstrapping marketing kichik biznes uchun eng qulay va maxsus marketing usuli;

— u ko‘proq inson psixologiyasiga asoslanishi lozim, shaxsiy tajriba, shaxsiy baholash va taxminlarga emas;

— biznesni baholashda asosiy statistika ko‘rsatkich sifatida savdo hajmi emas balki sof foyda qaralishi lozim;

— har oyda qancha yangi mijoz topilganligiga e‘tibor berish lozim;

— shu bilan birga, faqat yangi mijozni topish va uning mehrini qozonishga emas, balki eski mijozlarni saqlashga, ularning loyallik darajasini yuqori saqlash, qayta sotib olishi va sotib olish chastotasini yaxshilashga ham mablag‘ va e‘tibor qaratish lozim;

— raqobatchilikdan ham ko‘ra hamkorlikka, qo‘shma loyihalarga ko‘proq e‘tibor berish kerak;

— bootstrapping marketing kompleks marketing usullariga tayanib, olib boriladi;

— zamonaviy texnologiyalarni biznesni rivojlantirish vositalari sifatida qo‘llash lozim;

— marketing kommunikatsiyasi va segment tanlashda kichik yoki ma‘lum bir segmentni maqsadli guruh sifatida olish tavsiya qilinadi. qanchalik tanlangan segment aniq va tor doirada bo‘lsa shunchalik u bilan ishlash oson;

— mahsulot sotishdan ham muhimrog‘i bu munosabat va ishonchni qurish, uzoq muddatli hamkorlikni yo‘lga qo‘yishga kuchni sarflash kerak;

Bootstrapping marketing strategiyasini tuzishda asosiy 7 ta savolga javob topish lozim:

Maqsad. Marketing faoliyatidan ko‘zlangan maqsad nimadan iborat?

Foyda/afzallik. Xaridorlarga qanday foyda/afzallik taklif qila olasiz?

Mo‘ljal. Mo‘ljallangan bozor/segment/maqsadli guruh qaysi/kim?

Usul/vositalar. Maqsadli guruhni vakillarini qaysi marketing usul/vositalaridan foydalanib, mijozga aylantirasiz?

Nisha. Kompaniyaning bozordagi o‘rni qanday, qaysi “nisha” ni egallamoqchi?

Identifikatsiya. Kompaniyaning bozordagi identifikatsiyasi/imiji qanday?

Budjet. Marketing xarajatlari uchun qancha mablag‘ sarflamoqchisiz?

7.2. Marketing tadqiqotlari. Sifat va miqdoriy tadqiqotlar. So‘rovnoma, fokus guruh, audit, misteri (mistry) shopping va boshqa marketing tadqiqot usullaridan samarali foydalanish

Marketing tadqiqotlari yuzaga kelgan muammo yoki masalani chuqurroq o‘rganish, ilgari surilayotgan gipotezani faktlar bilan asoslash va tegishli chora-tadbirlarni ishlab chiqish uchun foydalaniladigan marketing mexanizmidir.

Marketing tadqiqotlarini amalga oshirish uchun:

1. Muammo aniqlang (muammo simptomi va muammoni farqlang).
2. Datani (ma’lumotlar bazasi) to‘plang.
3. Datani tahlil qiling va undan kerakli ma’lumotlarni saralang.
4. Xulosa chiqaring va uni amaliyotga tatbiq qiling.

Marketing tadqiqotlarini amalga oshirishda sifat va miqdoriy tadqiqot usullaridan foydalaniladi. Miqdoriy tadqiqotlarda so‘rovlar, intervyular, kuzatishlar natijasida statistik ko‘rsatkichlarga asoslanib, tadqiqot va tahlillar yuritiladi. Sifat tadqiqotlarida esa fokus guruhlar, ekspert intervyulari, chuqur intervyular natijasida olinadigan ma’lumotlar asosida tadqiqot va tahlillar yuritiladi.

So'rovnomalar marketing tadqiqotining bir turi bo'lib, respondentlardan tegishli masala yuzasidan yozma yoki og'zaki tarzda so'rov o'tkaziladi. Respondentlar o'zlarining fikr va mulohazalarini berishi natijasida tadqiqotchi masalaning mohiyatini tushunishi va u asosida tegishli yechimni topishi mumkin.

Fokus guruhi marketing tadqiqotining boshqa bir ko'rinishi bo'lib, tadqiqotning sifat usuli hisoblanadi. Bunda tegishli o'rganilayotgan masala bo'yicha ekspertlar, xaridorlar yoki tegishli mutaxassislarning guruhi yig'ilib, masala yuzasidan o'z fikr va mulohazalarini berishadi, moderatorning vazifasi esa guruhdagi muhokamani boshqarib turadi.

7.3. Marketing intellekti. Noyob savdo taklifi (unique selling proposition).

Segmentatsiya va maqsadli guruh. Segmentlarga to'ri ajratish va tanlash

Marketing intellekti (tekshiruv) doimiy tarzda bozordagi holat, yangi trendlar, raqobatchilarni kuzatish va u asosida tezkor chora-tadbirlar ishlab chiqishdan iboratdir. Marketing tadqiqotidan farqli ravishda marketing intellekti domiy tarzda olib boriladi hamda ochiq va ikkilamchi ma'lumotlardan ham foydalaniladi. Agar masalaga chuqurroq aniqlik kiritish ehtiyoji tug'ilsa, marketing tadqiqoti olib boriladi.

Noyob savdo taklifi xaridor/iste'molchi uchun mahsulotdan oladigan noyob foydasi bo'lib, raqobatchilar uni taklif qila olmasligi lozim. Xaridor/iste'molchi uchun mahsulotdan oladigan foydasi nafaqat moddiy, balki nomoddiy yoki psixologik bo'lishi mumkin. Noyob savdo taklifini xaridor/iste'molchilar bilan marketing kommunikatsiyasida, xizmat ko'rsatish jarayonida xaridorlarga doimiy ravishda ta'kidlash, eslatish lozim.

Segmentatsiya iste'molchilarni guruhlariga ajratishdir.

1. Iste'molchilarni o'zini tutishiga qarab (behavioral segmentation) segmentlash. Bunda iste'molchilarni mahsulot haqida bilimi, unga munosabati va qarashlari, foydalanish darajasiga qarab guruhlariga ajratish.

Ehtiyoj va afzalliklarga qarab:

- entuziastlar;
- imij izlovchilar;
- oqilona xaridorlar;
- traditsionalistlar;
- oqilona xaridorlar.

Qaror qabul qilishdagi o‘rniga qarab:

- initsiatorlar;
- ta’sir etuvchilar;
- qaror qabul qiluvchilar;
- xarid qiluvchilar;
- foydalanuvchilar.

Masalan: Ayol eriga kabel televideniyesini yoqtirishni taklif qildi. Unga dugonalari yaxshi seriallar kabel televideniyesida qo‘yilishini aytishgan, o‘zaro suhbat vaqtida ham ayollarning munozarasini tushunish uchun ham shu serialni ko‘rishi kerak. Ayol eriga kabel televideniyesida yangiliklar, sport musobaqalarini ko‘rishi mumkinligini bildirdi. Eri ikkilangan bo‘lsa ham, oxiri rozi bo‘lib, kabel televideniyesini yoqtirib keldi. Er-xotin kun bo‘yi ishda bo‘lgan vaqtida farzandlari kabel televideniyesining multfilm kanallarini tomosha qilishardi. Bu misolda qaror qabul qilishdagi o‘rniga qarab kim qaysi segment guruhiga kiradi?

Foydalanish/xarid darajasiga qarab:

- habardor;
- foydalanib ko‘rgan;
- yaqin o‘rtada foydalangan;
- ba’zida bir foydalanuvchi;
- doimiy foydalanuvchi;
- eng ko‘p foydalanuvchi.

2. Demografik segmentlash. Bunda iste’molchilarning demografik holatidan kelib chiqib, ular guruhlarga ajratiladi:

- yoshi (yosh/qariya/o‘smir);
- irq va madaniyati (qora tanli, osiyolik);
- hayot bosqichi (ajrashgan, oilalik, bo‘ydoq);
- jinsi (erkak/ayol);
- daromadi (maoshi);
- avlod (qaysi avlod vakilli Gen X, Gen Y).

3. Geografik segmentlash – o‘z nomi bilan hududlarga bog‘liq holda segmentlarga bo‘lish degani.

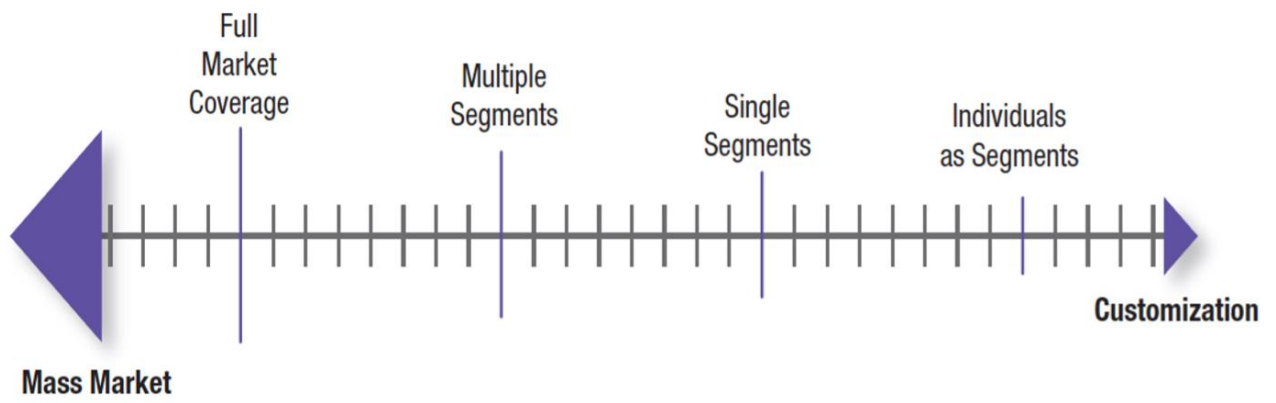
- davlat;
- hudud;
- shahar;
- qishloq;
- tuman.



7.1-rasm. Marketing Funnel²²

Qaysi segmentlarni qamrab olishingizga qarab siz mass marketga (to‘liq bozorni qamrab olish) yoki kastomizatsiyalash (tor doiradagi xaridorlarga ixtisoslashish) ga ixtisoslashasiz va undan kelib chiqqan holda strategiyalarni tanlashingiz maqsadga muvofiq.

²² Kotler, Ph. & Keller, K.L. Marketing Management. 2015. Global Edition Pearson



7.2-rasm. Segmentlarni qamrab olish darajasi²³

²³ Kotler, Ph. & Keller, K.L. Marketing Management. 2015. Global Edition Pearson.

Talaba bilimini nazorat qilish hamda mustahkamlashga oid savol va topshiriqlar

1. Marketing intellekt va marketing tadqiqotlarining farqi nimada?

2. Segmentlash darajasiga misol keltiring. Mass market bilan Kastomizatsiya o'rtasida qanday farq bor? Ularning ustun va kamchiliklari nimalardan iborat?

8-bob. LOYALLIK DASTURLARI VA BRENDING

8.1. Savdo belgisi va brend tushunchalari. Brend kapitali, brend haqida assotsiatsiya, brendning taniqlilik darajasi, top of maynd (top of mind), brendga loyallik darajasi

Brend nom, tamg'a, elementlardan tarkib topib, xaridorga mahsulot qo'shimcha qiymatga egaligi tuyg'usini beradi va uni qo'lga kiritish uchun ko'proq haq to'lashga ham rozi bo'ladi (John Torella, J.C. Winters Group, Toronto).

Brend "shaxs"ga aylangan mahsulot (Chris Staples, Rethink, Vancouver).

Noyob dizayn, nom, tam'ga va elementlarning jamlanmasi bo'lib, birgalikda raqobatchi mahsulotlardan ajralib turadi, yagonalik imiji va qo'shimcha qiymatni yaratadi.

Brendning vazifasi:

1. Ishlab chiqaruvchini aniqlab beradi.
2. Savdo aylanmasini oshiradi.
3. Sifat ko'rsatkichini oshiradi.
4. Sohaga kirish to'siqlarini yaratadi.
5. Raqobatdagi ustunlikni ta'minlaydi.
6. Premium (qimmatbaho) narxni ta'minlaydi.

Brend kapitali. Brend kapitali mahsulot va xizmatga qo'shimcha qiymat berib, iste'molchi ongida unga nisbatan hurmat, ishonch tuyg'usini uyg'otadi.

Brendga loyallik (sadoqatlilik). Iste'molchining brendga bog'langanlik darajasi bo'lib, uni uchta bosqichga bo'lish mumkin:

1. taniqlilik (recognition);
2. tanlov (preference);
3. o'jarlik (insistence).

Taniqlilik. Brend nomi, o'rami va uning imkoniyatlaridan xabardor bo'lish. Masalan, 8.1-rasmdagi yaxna choy savdo belgilaridan qaysi birini taniysiz?

Tanlov. Iste'molchi o'zi uchun foydali deb hisoblasa uni sotib oladi. Masalan, 8.1-rasmdagi yaxna choy savdo belgilaridan qaysi birini sotib olgan bo'lar edingiz?

O'jarlik. Mahsulotni topmaguncha qidiradi, ya'ni boshqa do'konga uzoq bo'lsa ham boradi, qimmat bo'lsa ham sotib oladi. Masalan, 8.1-rasmdagi yaxna choy savdo belgilaridan qaysi birining fanatisiz? Odatda, iste'molchini brend o'jarlik darajasiga olib chiqish juda qiyin. Coca Cola, iPhone - shunga erishgan kam sonli brendlardan.



8.1-rasm. Yaxna choy savdo belgilari²⁴

Brendning taniqlilik darajasi (Brand Awareness). Biror mahsulot kategoriyasi haqida gap ketganda, iste'molchining shu kategoriyada ishlab chiqariladigan brendlarni bilish darajasi. Ba'zida iste'molchi brendni tarmoq nomi bilan teng qo'llashi ham mumkin, agar u brend mahsulot kategoriyasida birinchi bo'lib yaratilgan bo'lsa yoki bozorda yaqqol yetakchi bo'lsa.

Masalan, Gillette britva kategoriyasi bilan uzviy bog'liq. Xaridor britva sotib olish jarayonida o'zi buni anglamagan holda "britva bormi" deb so'rash vaqtida "Gillette bormi" deb so'rashi va umuman boshqa savdo belgisi nomidagi britva xarid qilishi mumkin. Bu yerda Gillette butun boshli tarmoq nomi bilan sinonim tarzida qo'llanilmoqda. Jeans, Tefal, Pampers ham xuddi shunday brend taniqlilik darajasiga ega.

Brendning taniqlilik darajasi (Brand Awareness) o'z navbatida 3 ga: "re-call", "recognition", va "top of mind"ga bo'linadi.

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

Brend assotsiatsiya (Brand Association). Brendning biror tangʻa, element, dizayn, rang, harf-shrift, nom, musiqa (rington) bilan bogʻlanganligi. Masalan, Qanotcha (Swoosh) – Nike ni anglatadi. Xatto “Nike” yozuvisiz ham uni taniysiz.



8.2-rasm Nike savdo belgisining evolyutsiyasi²⁵



8.3-rasm Savdo belgilarining nomini toping²⁶

Brend shaxsi (Brand personality). Brendning xarakterini anglatadi. Jiddiy, xushchaqchaq, yosh, erkak, ayol, bola kabi obrazlarda boʻlishi mumkin. Isteʼmolchi oʻzi ham shu obrazga kirishni xohlab brendni xarid qiladi.

Brend shaxsiga misol qilib Evian brendini koʻrishimiz mumkin. Hamma suv brendlar togʻ, buloq, tabiat bilan oʻz brendlarini boʻgʻlasa, Evian brendi oʻz suvini yoshlik, yosh bolalar bilan bogʻlaydi. Yaʼni Evian suvini ichib, yoshlikni saqlash, sogʻlom hayot kechirishni ilgari suradi hamda targʻibot-tashviqot reklamalarida ham shu konsepsiyadan foydalaniladi. Bu, oʻz navbatida, brendni differentsiyalanishiga yordam beradi.

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

²⁶ Kasimov O. Biznes muhiti: nazariya va amaliyot fanining oʻquv-uslubiy majmuasi. – T.: TDIU, 2018.



8.4-rasm. Evian brending reklama roligi va pozitsiyalashi²⁷

8.2. Xaridorlar bilan ishlash va to‘g‘ri kommunikatsiyani yo‘lga qo‘yish.

Ijtimoiy media marketingi

Xaridorlar bilan ishlash, servis, kommunikatsiya, savdodan so‘ng keying servis, ularning ijobiy yoki salbiy munosabati, fikrini eshitish va ular yuzasidan tegishli choralar qabul qilish orqali xaridorlarning loyalligini saqlash mumkin. Ba’zi hollarda biznes modeldan kelib chiqib, yangi mijozni jalb qilishdan borini saqlash arzonroq va foydali, ammo istisno hollari ham mavjud.

Internet va u orqali yuzaga kelgan online bizneslar, xususan, online shopping, ijtimoiy tarmoqlar, bloglar va boshqa ko‘plab ma’lumot tarqatish va almashish vositalari orqali xaridorlar bilan kommunikatsiya qilish yangi bosqichga chiqdi. XX asrda mahsulot haqida ommaviy axborot vositalari (televideniye, radio, gazeta va jurnallar) orqali bir tomonlama axborot yetkazilgan. Iste’molchida taqqoslash, solishtirish, o‘z munosabatini bildirish imkoniyati mavjud emas edi. Mass market uchun targ‘ib qilingan mahsulotning sotilish ehtimoli yuqori bo‘lgan. Ammo hozir iste’molchi mahsulotning reklamasidan ko‘ra xaridorlarning rekomendatsiyasi, kommentining o‘rni muhimroq, ayniqsa, iste’molchilar guruhi (sub culture) yetakchilarining (influencer) qolganlarga ta’sir kuchi juda yuqori. Shuningdek,

²⁷ Kasimov O. Biznes muhiti: nazariya va amaliyot fanining o‘quv-uslubiy majmuasi. – T.: TDIU, 2018.

amazon.com, aliexpress, rakuten, kabi saytlarda mahsulotlarni solishtirish, har xil parametrlarda (narx, sifat, texnik ko'rsatkichlar) taqqoslash, avval sotib olgan odamlarning kommentlari va mahsulotga qo'ygan baholari bilan tanishish mumkin. Bloglar va ijtimoiy jamoatchiliklardan esa maslahat va tavsiyalarni olish mumkin.

8.3. Pul to'langan media, shaxsiy media va erishilgan media. Iste'molchilarni korxonaga advokatiga aylantirish (word of mouth)

Medialarni ya'na shartli ravishda pul to'langan (paid media), shaxsiy media (owned media) va erishilgan media (earned media)larga ajratish mumkin.

Bunda "Paid media" pul to'lash orqali reklama joylashtiriladigan ommaviy axborot vositalari hisoblanadi. Masalan: TV, radio, jurnal, homiylik, qidiruv tizimida reklama joylashtirish. Odatda, bu kabi reklama joylashtirish juda ham qimmat turadi, va raqobatchilar ham bu usuldan keng foydalanadi.

"Owned media" esa kompaniyaning o'ziga tegishli media vositalari hisoblanadi. Bular - kompaniyaning saytlari, POSMlar, bloglar, ijtimoiy tarmoqlardagi (facebook, twitter) kompaniyaga tegishli sahifalar.

"Earned media" bu sizning kompaniyangiz, brendingiz va olib borayotgan faoliyatingiz boshqa sizning kompaniyangizga aloqasi yo'q bo'lgan insonlar tomonidan keng yoritib borilishi, muhokama qilinishi, boshqa odamlarga tarqatilishi hisoblanadi. Qolgan media turlaridan erishilgan media (earned media)ning samaradorligi juda yuqori hisoblanadi. Ayniqsa, iste'molchilarning korxonaga advokatiga aylanishi, u haqida ijobiy fikr bildirishi va boshqa insonlarga tavsiya qilishiga erishish juda ham qiyin.

Talaba bilimini nazorat qilish hamda mustahkamlashga oid savol va topshiriqlar

1. Under Armour ning crowdedculture segmenti kim? Under Armour “I WILL WHAT I WANT” aksiyasi va reklama roligining muvaffaqiyat siri nimada? Nika nima bilan javob qaytara oladi, deb o‘ylaysiz?

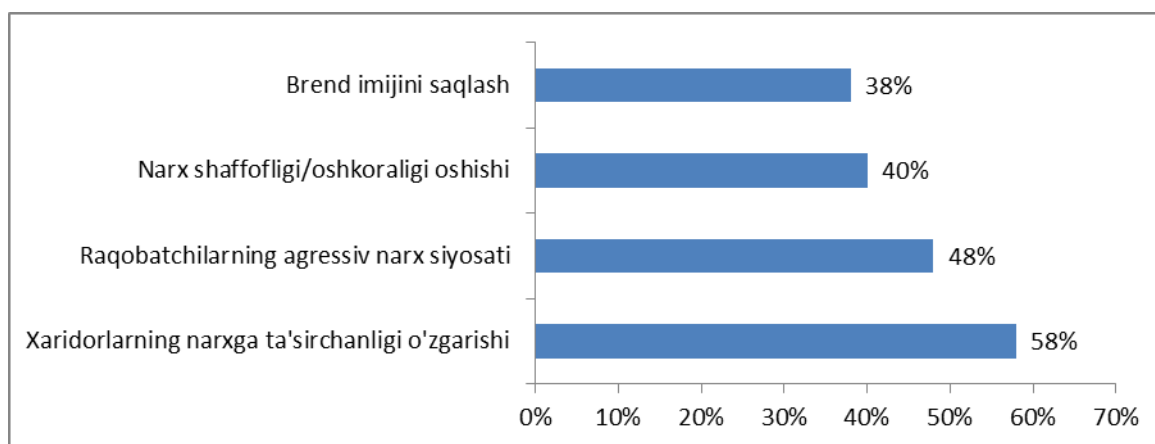
2. Nima uchun Mass medianing samarasi pasayib bormoqda? Ijtimoiy media marketingning nima kamchiliklari bor? Bitta o‘zingiz xohlagan kompaniyani oling, shu kompaniya misolida, agar siz kompaniyaning rahbari bo‘lsangiz qaysi usuldan foydalanib, iste’molchilar bilan kommunikatsiya qilardingiz (Mass media yoki ijtimoiy media marketing)?

9-bob. NARX SIYOSATI VA STRATEGIYASI

9.1. Narx siyosati va strategiyasiga ta'sir etuvchi omillar. Raqobat va narx.

Qiymat yaratish yoki tannarxda yetakchilik qilish.

Narx siyosati va strategiyasi – biznesning ajralmas qismi. Narxni to'g'ri belgilash biznesning rentabelligi foydaliligiga to'g'ridan to'g'ri ta'sir qiladi. Shuningdek, brend imiji va narx o'zaro bir biri bilan bog'liq. Shuning uchun narx belgilashda faqat moliyaviy hisob kitoblar bilan emas, balki bozor qiymati bilan hisoblash lozim.



9.1-rasm. Biznesda narx bilan bog'liq muammoli holatlar²⁸

Narxlarga ta'sir qiluvchi bir qancha omillar mavjud bo'lib, ularni 3 ta asosiy guruhga ajratish mumkin. Mahsulot taklifiga ta'sir etuvchi omillar, talabiga ta'sir etuvchi omillar, iste'molchi va ishlab chiqaruvchi munosabatiga ta'sir etuvchi omillarga bo'linadi.

O'z navbatida, mahsulot taklifiga ta'sir etuvchi omillarni ham guruhlarga ajratish mumkin:

1. Xarajatlar darajasi, ya'ni bozor narxining quyi chegarasini belgilovchi omillar ishlab chiqarish va sotish xarajatlari bilan bog'liq. Chunki yalpi daromad yalpi xarajatlarni qoplagan taqdirdagina ishlab chiqarish va sotish o'rinli, aks holda, korxonaga zararga ishlaydi.

²⁸ Remy Magneir-Watanabe, Entrepreneurship & Small Business Development, 2018, University of Tsukuba.

2. Fan va texnika taraqqiyoti darajasi, ya'ni ishlab chiqarishdagi texnika va texnologiyalarning takomillashganlik darajasi bilan bog'liq. Bu omil tannarxni pasaytiruvchi omil hisoblanadi.

3. Taklifning monopollik darajasi, ya'ni sotuvchining bozor narxiga ta'sir darajasi va narxni o'zi belgilash imkoniyati bilan bog'liq.

4. Sotuvchilarning narx siyosati. Korxonaga qaysi narx siyosatini olib borishdan kelib chiqib, uning bozordagi taklifga ta'siri aniqlanadi.

9.1-jadval

Narxining shakllanishiga ta'sir qiluvchi omillar²⁹

<i>Mahsulot taklifiga ta'sir etuvchi omillar</i>	<i>Mahsulot talabiga ta'sir etuvchi omillar</i>	<i>Iste'molchi va ishlab chiqaruvchi munosabatiga ta'sir etuvchi omillar</i>
1. Xarajatlar darajasi.	1. Iste'molchiga naflilik darajasi.	1. Iqtisodiy davriylik.
2. Fan va texnika taraqqiyot darajasi.	2. Fan va texnika taraqqiyoti darajasi	2. Inflatsiya
3. Taklifning monopollik darajasi.	3. Iste'molchining to'lov qobiliyati.	3. Talab va taklif muvozanatining qisqa muddatga buzilishi.
4. Sotuvchilarning narx siyosati.	4. O'rin bosuvchi mahsulotlarning narxining o'zgarishi.	4. Davlatning narxlarga ta'siri.
	5. Talabning monopollik darajasi.	5. Tashqi savdo amalga oshiriladigan aloqa yo'llari.
	6. Bozor segmentidagi	

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

Mahsulot talabiga ta'sir etuvchi omillarni quyidagi guruhlarga ajratish mumkin:

1. Iste'molchiga naflilik darajasi – qay darajada mahsulot iste'molchi uchun nafli bo'lsa, shu darajada uning narxi bozorda qimmat bo'lishi mumkin.

2. Fan va texnika taraqqiyoti darajasi – talabga ta'sir etuvchi omil sifatida mahsulot narxining oshishi, qimmatbaho (premium) mahsulot yaratilishini ta'minlaydi.

3. Iste'molchining to'lov qobiliyati – to'lov qobiliyatining o'sishi ba'zi mahsulotlarga bo'lgan talabning oshishi va ba'zi arzon bo'lgan mahsulotlarga bo'lgan talabning pasayishiga olib keladi. To'lov qobiliyatining pasayishi esa aksincha ta'sir etadi.

4. O'rin bosuvchi mahsulotlarning narxining o'zgarishi – mahsulotning o'rin bosuvchi va o'rin to'ldiruvchi mahsulotlari mavjud bo'lib, ularning narxining o'zgarishi asosiy mahsulotga bo'lgan talabning oshishi yoki kamayishiga olib kelishi mumkin.

5. Talabning monopollik darajasi – ba'zi mahsulotlar uchun iste'molchilar soni chegaralangan bo'ladi. Shuning oqibatida iste'molchi narxning shakllanishiga kuchliroq ta'sir etadi va narxning pasayishiga olib keladi.

6. Bozor segmentidagi raqobat darajasi – bozor yoki segmentlardagi raqobat darajasining kuchliligi talabning monopollashuviga, aksincha raqobatning yo'qligi esa taklifning monopollashuviga olib kelishi mumkin.

Iste'molchi va ishlab chiqaruvchi munosabatiga ta'sir etuvchi omillarni quyidagi guruhlarga ajratish mumkin:

1. Iqtisodiy davriylik makroiqtisodiy omil bo'lib, turg'unlik, pasayish, pastki nuqta, o'sish va yuqori cho'qqi davrlariga bo'linadi. Narx iqtisodiy davrlardan kelib chiqib o'zgarib boradi. Yuqori cho'qqi davrida narx maksimal darajada bo'ladi,

o'sish davrida narx ham o'sib boradi, pastki nuqta esa narx eng past ko'rsatkichga tushadi.

2. Inflatsiya doimiy narxning o'sib borishiga olib keladi. Narx qisqa muddatga tushishi yoki chiqishi mumkin, ammo umumiy tendensiyaga qaralganda, odatda, narx o'sish tendentsiyasini ko'rsatadi.

3. Talab va taklif muvozanatining qisqa muddatga buzilishi – siyosiy omillar, iqtisodiy inqiroz yoki boshqa iqtisodiy-ijtimoiy omillar ta'sirida talab va taklif muvozanati qisqa muddatga buzilishi mumkin. Natijada narxning keskin o'zgarishi kuzatiladi.

4. Davlatning narxlarga ta'siri – davlat iqtisodiy faoliyatni nazorat qilishi va boshqarishi mumkin. Davlatning bozorga erkinlik yaratib berish darajasidan kelib chiqib, qisman yoki to'liq narxga ta'sir qilishi mumkin.

5. Tashqi savdo amalga oshiriladigan aloqa yo'llari – transport tashuvi, vositachilik, distribyuterlik, ulgurji savdo va boshqa savdo kanallarining ta'siri hisobga olinadi.

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, differentsiatsiyasida. 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, qiymati yuqori 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;
- narxni oz-ozdan oshirish.

9.2. Narx turlari. Chegirmalar, psixologik narx, premium narx, tejamkor narx, chakana narx, ulgurchi narx, o‘ram narx, kirib boruvchi narx, qaymog‘ini olish narxi, qaram qiluvchi narx, qo‘shimcha opsiyalar uchun narx, geografik narx, chiziqli narx

Narxlar iqtisodiy murakkab kategoriya hisoblanadi. U ishlab chiqarish va savdo munosabatlari, qiymatning shakllanishi, javobgarlik taqsimlanishi, foyda olish hamda jamg‘arma yig‘ishni o‘z ichiga oluvchi iqtisodiy munosabatdir.

Narxning beshta asosiy funksiyasi mavjud:

1. Bozor muvozanatini ta’minlash funksiyasi.
2. Hisob-kitob, o‘lchov funksiyasi.
3. Iqtisodiy tartibga soluvchi (regulyatsiya) funksiyasi.
4. Raqobat vositasi funksiyasi.
5. Ijtimoiy-himoya funksiyasi.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida narxning quyidagi turlari mavjud:

- ✓ tannarx – mahsulot tayyor holga yetishi uchun ketgan barcha xarajatlar yig‘indisi;

✓ preyskurant narxlar – katalog, tarqatma ma'lumotlarda beriladigan narxlar. Savdo agentlari, savdo menejerlarining ko'rgazmali tarqatma ma'lumoti hisoblanadi. (masalan, restoran menyusi narxlari);

✓ shartnoma narxlari – shartnomada ko'rsatilgan narxlar. Shartnoma narxlari chegirma, transport va logistika, hamkorlik darajasiga qarab preyskurant narxlardan bir necha % ga arzon bo'lishi mumkin. Odatda, shartnoma narxlari tijorat siri hisoblanadi;

✓ bazis narx – asos bo'luvchi, oldin qayd etilgan narx. Statistik ma'lumot sifatida foydalaniladi va unga nisbatan hozirgi narx o'sgan yoki pasayganligi aniqlanadi;

✓ ulgurji narx – ko'p miqdorda xarid qilingan mahsulotlar uchun belgilanadigan narx. Ulgurji (optom) narx preyskurant narxdan arzonroq bo'ladi va odatda, ulgurji bozorlarda ulgurji narxdan foydalaniladi;

✓ chakana narx – odatda, so'nggi iste'molchi uchun chakana bozorda donalab sotiladigan mahsulotlarga belgilanadigan narx;

✓ chegirma narx – mahsulotning mavsumiyliги, yaqorlilik davri, hayotiylik davri, hamkorlik darajasi, rag'batlantirish aksiyalaridan kelib chiqib, preyskurant narxdan arzonlashtirilgan holda sotilishi;

✓ milliy narx – ichki bozor uchun belgilangan narx. U jahon bozoridan arzon bo'lishi (masalan: Venesuelada ichki bozorda neft narxi arzon), yoki aksincha qimmat bo'lishi mumkin (masalan: demping siyosatini yuritadigan davlatlarda);

✓ jahon bozori narxi – xalqaro birja kotirovkalari, xalqaro savdo shartnomalari asosida shakllanadi;

✓ demping narxning 3 xil ko'rinishi mavjud bo'lib, birinchi holat mahsulotning ichki bozordagi narxga qaraganda tashqi bozorda arzon narxda sotilishi, ikkinchi holat mahsulotning jahon bozordagi narxga qaraganda tashqi bozorda arzon narxda sotilishi va uchinchi holat mahsulotning tannarxidan arzon narxda sotilishi holati bo'lishi mumkin. (Masalan: Uzbekistan General Motors korxonasi avtomobillarini xorijiy bozorlarga ichki bozordan arzon eksport qilishi

yoki Xitoy mahsulotlarining tannarxidan ham arzon eksport qilinishi). Damping siyosatini olib borishdan maqsad xorijiy bozorlarni egallash, narx raqobatida ustunlikka erishishdan iborat. Damping siyosatiga qarshi davlatlar o'z ichki bozori va ishlab chiqaruvchi korxonalarini muhofaza qilish maqsadida antidumping siyosatidan foydalanadi. Antidumping siyosati dumping siyosatini yuritayotgan davlat mahsulotiga nisbatan ichki ishlab chiqaruvchini himoyalash maqsadida import tarif va notarif to'siqlarni joriy qilishdir (masalan: Xitoy mahsulotlariga nisbatan);

✓ preferensial narxlar – hukumatlararo kelishuvga asosan yetkazib berish shartlari va savdo narxlari kelishib olinadi. Odatda, olib kirilayotgan mahsulotlarni bojxona to'lovlaridan ozod qilish, imtiyozli kredit berish, maxsus valuta rejimlaridan foydalanish imkoniyatlarini berishni ko'zda tutada. (Masalan: MDH, YeI davlatlari);

✓ diskriminatsion narxlar – siyosiy munosabatlarning yomonligi natijasida narxlarning keskin qimmat tarzda o'rnatilishi, shu vaqtning o'zida boshqa mamlakatlarga yoki korxonalariga nisbatan narx oshirilmaydi (o'zgarmaydi);

✓ transfer narxlar – TMK, yirik korxonalarining filiallari, bo'linmalari o'rtasidagi savdo narxlari. Jahon bozori narxlaridan arzon yoki qimmat bo'lishi mumkin. Transmilliy korxonalarining strategik rejalari va taktik maqsadlaridan kelib chiqib belgilaniladi;

✓ erkin raqobat bozori narxlari jahon bozoridagi raqobat, talab va taklifga bog'liq. Unga birja kotirovkasi, auksion narxlar kiradi;

✓ birja kotirovkasi narxi mahsulot birjasida shakllangan narxlar (masalan: kauchuk, shakar, bug'doy, paxta). Birja kotirovkasining o'ziga xosligi shundan iboratki, narxlar amalda imzolangan shartnomalar asosida kuniga 2-3 marta e'lon qilib boriladi, bozor konyunkturasi, spekulyatsiya va boshqa omillarga tasirchan bo'ladi;

✓ auksion narx auksion davomida o'sib boradigan narxlardir. Auksion bu mahsulot, qimmatbaho qog'oz, qimmatbaho tosh va boshqa kamyob mahsulotlarning ommaviy savdoda sotilishi. Auksionda sotiladigan mahsulot lot deb ataladi. Auksion

orqali Shri-lanka va Hindistonda choy, Avstraliya va Yangi Zelandiyada jun (sherst), JARda qimmatbaho toshlar sotiladi;

✓ boshlang'ich auksion narxi auksiondagi lotning sotilish oldi belgilangan birinchi narxi;

✓ yakuniy auksion narxi – auksiondagi lotning amalda sotilgan narxi;

✓ yashirin narx – auksionlarda sotiladigan lotning eng kamida sotilishi kerak bo'lgan narxi. Odatda, auksion qatnashchilarini qiziqtirish maqsadida lot narxi atayin pasaytirib boshlang'ich narx belgilanadi. Agar lotga yashirin narxdan past narx taklif qilinsa, savdo amalga oshmaydi;

✓ tender narxi – tender qatnashchilarining tender shartlaridan kelib chiqib tender o'tkazuvchiga bergan taklif narxi. Bu narx auksion narxidan farqli ravishda pasayib boradi.

Korxonalar faoliyat turi, mahsuloti, taktik va strategik rejalaridan kelib chiqib, narx strategiyalarini o'z korxonalariga joriy etadi. Narx strategiyalarini quyidagi guruhlariga ajratish mumkin:

– tejamkor narx (Economy pricing). Bu narx strategiyasida mahsulotning narxi arzonlashtirishga harakat qilinadi. Xarajatlarni qisqartirish hisobiga tannarx kamayadi. Xarajatlarni qisqartirish uchun marketing, targ'ibot faoliyati, dizayn va qo'shimcha xizmatlarga ketadigan xarajatlar minimum darajaga tushiriladi. Masalan, do'konlarda kuchli brendga ega qimmat mahsulotlar bilan bir qatorda muqobil (alternativ) tejamkor variantlari ham savdo rastalarida sotiladi (“Dove”, “Palmolive”, “Duru”, “Moya mehta” sovun savdo belgilari arzonlashtirish ketma-ketligida berilgan). Korxonalar misolida olsak, “Agromir” sharbat ishlab chiqaruvchi korxonaning asosiy bayroqdor (flagman) brendi “Bliss” qimmatroq narxda sotiladi. Uning targ'iboti, dizayni va boshqa marketing xarajatlari yuqoriroq bo'ladi. Shu bilan birga, tejamkor variantidagi shartbatni “Meva” savdo belgisi ostida ham ishlab chiqariladi;

– nufuzli narx (premium price). Brend, betakror, yuqori naflilik va qo'shimcha qiymatga ega mahsulotlar uchun belgilaniladi. Mahsulotning o'rin

bosuvchisi yoki to‘g‘ridan to‘g‘ri raqobatchisi bo‘lmagan hollarda bu narx strategiyasidan foydalanish maqsadga muvofiq. Masalan: “Rolex” soatlari, “Parker” ruchkasi, “President class” mehmonxona nomerlari uchun nufuzli (premium) narxlarda sotiladi;

— kirib boruvchi narx (penetration pricing). Yangi bozorga kirib borish va bozor ulushini egallash maqsadida korxonalar o‘z mahsulotining narxini arzonlashtirib belgilaydi. Mahsulot bozorga kirib, yetarli ulushga ega bo‘lgach, mahsulot narxi ko‘tariladi. Masalan: France Telecom AQSh bozoriga kirib kelganda, tuner va sun‘iy yo‘ldosh antenasi uchun to‘lovlarni chegirma narxlarda sotib, abonent sonini shakllantirgan. Mijozlar soni kerakli darajaga yetgach, tuner va sun‘iy yo‘ldosh antenalar uchun to‘lov miqdori qayta yuqori narxga ko‘tarilgan;

— qaymog‘ini olish narxi (price skimming). Korxonalar mutlaq ustunlikka ega bo‘lgan mahsulotining narxini uning tannarxidan juda yuqori narxda sotadi. Yuqori foydalilik darajasi boshqa raqobatchilarning tarmoqqa kirishiga sabab bo‘ladi. Shuning uchun korxonalar iloji boricha raqobatchilar tarmoqqa kirib kelguncha yuqori foydani olishi lozim. Masalan: “Apple” “I-phone” smartfonlarini “price skimming” narxida sotadi, yangi modeli chiqqach, eski model narxi sekin pasayib boradi;

		SIFAT	
		PAST	YUQORI
NARX	YUQORI	QAYMOG‘INI OLIISH NARXI Skimming price	NUFUZLI NARX Premium price
	PAST	TEJAMKOR NARX Economy price	KIRIB BORUVCHI NARX Penetration price

9.2-rasm. Narx strategiyalari matritsasi³⁰

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

— psixologik narx (psychological price). Xaridor xarid qarorini qabul qilayotganda hissiy (emotsional) yoki aqliy (ratsional) tuyg‘uga tayanadi. Xaridorning hissiy tuyg‘ulariga ta’sir o‘tkazish maqsadida foydalaniladigan narx psixologik narx strategiyasi hisoblanadi. Masalan: 0,99 sent ko‘rinishidan 1 dollardan kam, lekin aslida qaryib 1 dollarga teng. Hissiy qaror qiluvchi xaridor 0,99 sentlik mahsulotni xarid qiladi;

— mahsulot darajasi narxi (product line pricing). Narx mahsulot yoki xizmatlarning qay darajada ko‘rsatilishidan kelib chiqib belgilaniladi. Masalan: avtomobilning faqat ustki qismini yuvish 5000 so‘m, avtomobilning ustki va ichki salonini yuvish 10000 so‘m, avtomobilni to‘liq, motori bilan yuvish 15000 so‘m turadi;

— qo‘shimcha opsiya narxi (optional product pricing). Korxonada standart mahsulot va preyskurant narxiga kirmaydigan qo‘shimcha qulayliklar uchun belgilangan narx hisoblanadi. Qo‘shimcha opsiya kiritilgan mahsulot standart mahsulotdan qimmatroq sotiladi. Masalan: Aviakompaniya standart biletka qo‘shimcha ravishda mijozlarga oyna oldidagi, yonma-yon joyni oldindan band qilish kabi xizmat turlarini ko‘rsatishi yoki belgilangan yuk me’yoridan ortiq yuk uchun qo‘shimcha haq olishi mumkin. “Mercedes” kompaniyasi misolida ko‘rsak, korxonada avtomobilni 1, 2, 3 kabi pozitsiyalarga ajratgan. Ammo shu bilan birga, qo‘shimcha qulaylik narxidan ham foydalanadi. Ya’ni xaridor o‘zi istagan qo‘shimcha qulayliklar (tuning) uchun haq to‘lashi lozim. Jumladan, zirhlangan oyna, qizil yog‘ochdan salon, qimmatbaho toshlar bilan bezatilgan rul, maxsus sport dvigateli va hokazo;

— qaram qiluvchi narx (captive product price). Asosiy mahsulotni raqobatchilarga nisbatan arzon, o‘rin to‘ldiruvchi mahsulotlarni qimmat sotish strategiyasi. Agar korxonada asosiy va o‘rin to‘ldiruvchi mahsulotlarni o‘zi ishlab chiqarsa, asosiy mahsulotini raqobatchilarga nisbatan arzonroq sotishi bilan raqobatda yutib, iste’molchini qaram qilishi mumkin. Iste’molchi asosiy mahsulotning o‘rin to‘ldiruvchisi hamda butlovchi qismlarini qimmatga sotib olishga

majbur bo‘ladi. masalan: printerni arzon, katrejni qimmatga sotish mumkin. Katrej ko‘p almashtiriladi, shuning hisobiga korxonalar printerni sotishdan kamroq olgan daromadining o‘rnini katrej savdosi orqali qoplaydi. Fotoapparat va plyonka, soqol olgich (бритва) va uning kesgichlari (носатка) kabi o‘rin to‘ldiruvchisiga ega mahsulotlar ham misol bo‘lishi mumkin;

— o‘ram narx (product bundle pricing). Hayotiylik davri va foydalanish funksiyasi o‘xshash mahsulotlarni bir o‘ram, to‘plam (paket) shaklida sotish hisoblanadi. Masalan: “Play station” va uning videoo‘yinlari birga sotiladi. Shu bilan birga, yaxshi sotilmaydigan yoki yaroqlilik muddati tugayotgan mahsulotlarni xaridorgir mahsulotlar bilan bir o‘ram qilib birga sotish amaliyotda ko‘p uchraydi. Xizmatlar sohasida ham o‘ram narxdan keng qo‘llaniladi. Jumladan, turizm paketining ichida bir necha xizmatlar jamlanadi, mehmonxona nomeri, aviachipta, dam olish va aylanish joylari chiptalari va boshqa xizmatlar;

— targ‘ibot narxi (promotional pricing). Mazkur narx strategiyasi amaliyotda ko‘p tarqalgan narx strategiyasi hisoblanadi. Uning chegirma, bonus, diskont karta, sadoqatlilik (loyallik) kartasi, BOGOF kabi turlari mavjud. Asosiy maqsad mahsulotning savdo hajmini oshirish, xaridorlarni xaridga qilishga undash, motivatsiyalashga qaratilgan. Bonuslar, diskont karta, sadoqatlilik (loyallik) kartalarida xaridor ball yoki chegirma foizini yig‘ib boriladi. Bu, o‘z navbatida narxga hamda iste‘molchi loyalligiga ta‘sir ko‘rsatadi. BOGOF (Buy One Get One Free) esa targ‘ibot narxining bir turi bo‘lib, tarjimai “bir dona sotib olsang, ikkinchisi tekin” ma‘nosini anglatadi. Ya‘ni kinoteatrga bir dona chipta sotib olsangiz, ikkinchi bilet nasiyaga beriladi. Amaliyotda korxonalar mahsulotning o‘ziga o‘xshash mahsulot qo‘shib berish bilan bir qatorda, undan arzonroq yoki uning o‘rin to‘ldiruvchi mahsulotini ham bonus sifatida berishi mumkin. Masalan: monitor sotib olsangiz unga bonus sifatida sichqoncha yoki premium sharbat sotib olsangiz (“Я” sharbati), bonus sifatida nasiyaga tejamkor segmentga mos sharbat (“Наша марка” sharbati) qo‘shib berishi mumkin. Korxonalar bu yo‘l bilan bir yo‘la ikki mahsulotini targ‘ib qilishi mumkin;

— geografik narx (geographical pricing). Geografik joylashuv ta'sirida narxning o'zgarishi. Bir mahsulot dunyoning turli nuqtalarida har xil narxda sotilishi mumkin. Bunga sabab transport xarajatlari, bo'xona to'lovlari masofaning yaqin-uzoqligi va davlatning tashqi iqtisodiy siyosati natijasida har xil bo'lishidir. Masalan: ba'zi davlatlarda tamaki, spirtli ichimlik, yoqilg'i mahsulotlariga qo'shimcha qiymat solig'i (QQS) va aksiz soliqlari yuqori belgilanishi, aksincha strategik muhim mahsulotlardan boj va soliq to'lovlari olinmasligi mumkin. Shuningdek, mahsulot bir hududda kamyob, ikkinchisida esa serob bo'lishi omili ham hisobga olinadi. Masalan: tropik mevalar tropik iqlimli davlatlarda arzon, sovuq mintaqalarda qimmat bo'ladi;

— qiymat narx (value pricing). Tejamkor narxga o'xshaydi, arzonroq narxda ko'proq mahsulot sotib olishga qaratilgan. Masalan: "McDonalds" alohida "Coca Cola"ni 2 dollar, "gamburger"ni 4 dollar, "kartoshka fri"ni 2 dollardan sotsa, birgalikda umumiy "Big mac" tarzda 6 dollarga sotishi mumkin. Ko'rinishidan o'ram narxga ham o'xshaydi (product bundle pricing), ammo undan farq qiladi. Jumladan, "cheeseburger"ning narxini 3 dollar, "double cheeseburger" 4 dollar belgilangan. "Cheesebureger"dan ikki barobar katta "double cheeseburger" 6 dollar emas, nisbatan arzon 4 dollar sotiladi. Umumiy qilib aytganda, ko'proq qiymatga ega mahsulotni arzonroq qilib sotish orqali savdo hajmini oshirishdan iborat.

To'g'ri tanlangan narx strategiyalari korxonalarining savdo hajmi va samaradorligini oshirishga xizmat qiladi, raqobatda ustunlikni ta'minlaydi.

Narx siyosatini olib borishda 3 ta asosiy maqsad erishilishi lozim:

1. korxonaning moliyaviy maqsadiga, ya'ni ijobiy ko'rsatkichlarga (foydalilik darajasi, sof foyda, daromad, savdo hajmi) erishishi;
2. bozor talabi taklif muvozanatiga mos kelishi (xaridor xarid quvvatiga mos kelishi);
3. korxon va mahsulot targ'iboti, imiji, brendi va segmentiga mos kelishi.

Korxon narx siyosatini o'ziga xos tarzda olib borishi mumkin. Korxon narx siyosatini olib borishda yuqorida keltirib o'tilgan narx strategiyalari va turlaridan

farqli ravishda quyidagi usullardan ham foydalanadi. Ayniqsa, savdo do'konlari aynan bir narx siyosatiga ixtisoslashishi ham mumkin;

— chiziq narx (line pricing) mahsulotlar uchun chegaralangan raqamlardan foydalangan holda narx belgilash. Masalan: AQShning “five and dime store” (5 va 10 lik do'kon) do'konlarida barcha mahsulotlar 5 va 10 “cent” (tiyin) narxida sotiladi. Mahsulot real (haqiqiy) narxi 1, 2, 3 centdan tortib 1-2 dollar bo'lishi mumkin, ammo mahsulotlar belgilangan 5 va 10 centga sotiladi. Do'kon arzon mahsulotlarini ko'proq sotish orqali qimmat mahsulot sotishdan ko'rgan zararini qoplaydi. Shuningdek, bu kabi do'konlar Angliyada “one pound store” (bir poundli do'kon), Yaponiyada “hyaku yen” (yuz yenlik do'kon) ham mavjud;

— yetakchi va yutqazuvchi narx (loss leader pricing)da ba'zi mahsulotlar narxi qimmat bo'lib, mazkur mahsulotlar savdosidan korxonaga yoki do'kon asosiy daromadini ko'radi. Shu bilan birga, jalb qilish maqsadida nisbatan arzon sotiladigan mahsulotlar bo'lib, ular savdosidan korxonaga yoki do'kon kam daromad olishi yoki zararga ishlashi mumkin. Masalan: do'konlarda kunlik chegirmalar bo'lib, bir kun go'sht mahsulotlari, bir kun sut mahsulotlari, yana bir kun ho'l-meva har doimgi narxdan arzon sotiladi. Xaridor arzonlashgan mahsulotni sotib olish bilan bir qatorda qolgan mahsulotlarni ham sotib olib chiqadi. Do'kon esa bu narx siyosati orqali xaridorlarni jalb qiladi. Shuningdek, merchendayzing ham bu narx siyosatida muhim omil hisoblanadi. Misol uchun, katta supermarketlarda spirtli ichimlikka arzonlashtirilgan (loss) narx qo'yilsa, u do'konning ichki qismidagi bo'limiga joylashtiriladi. Spirtli ichimlik bilan qo'shib iste'mol qilinadigan mahsulot (tuzlangan mahsulotlar, baliq konservalari) esa xaridor yo'li bo'ylab do'konning boshlang'ich bo'limlari rastalariga joylashtiriladi. Xaridor spirtli ichimlikning oldiga borguncha nisbatan qimmatroq (leader) narxdagi mahsulotlarni ham qo'shib xarid qilib boradi.

Merchendayzing mahsulotni do'kon rastalariga planogramma asosida, ko'z sathi balandligida va qo'l uzatsa yetadigan joyga jozibador qilib joylashtirish hisoblanadi. Merchendayzer mahsulot turiga qarab mahsulotni kassa hududi yoki

ko'p ko'zga tashlanadigan hududlarga joylashtiradi. Shu bilan birga, unga tegishli ma'lumotlarni "Shelf talker", "Poster", "Price tag" tartib bilan qo'yish, korxonaga tegishli savdoga ko'maklashuvchi narsalarning (muzlatkich, stand, brendlangan rastalar va hokazo) orastaligi, sozligi va planogramma asosida mahsulotlar joylashganligi, raqib mahsulotlari yoki korxonaga tegishli bo'lmagan mahsulotlar joylashmaganligini nazorat qiladi;

— narx va sifat mutanosibligi (price/quality relationship). Bu narx siyosatida korxonada mahsulotni narx va sifat bo'g'liqligi asosida olib boradi. Xaridor ongida "agar mahsulot narxi qanchalik yuqori bo'lsa, mahsulot ham shu darajada sifatli bo'ladi" degan fikr va aksincha, "agar mahsulot narxi qanchalik arzon bo'lsa, mahsulot ham shu darajada sifatsiz bo'ladi" degan qarash mavjud. Masalan: bir xil mahsulotga 3, 5, 10 dollar belgilansa, xaridor 5 dollarlik narx belgilangan mahsulotni ko'proq xarid qiladi. Xaridor o'z qarorini quyidagicha izohlaydi: "3 dollarlik mahsulot arzon, demak, sifatsiz, 10 dollarlik mahsulot premium mahsulot, 5 dollarlik esa muqobil variant, qimmatroq, lekin sifatli". Amalda esa 3 ta mahsulot ham bir xil sifatga ega bo'lishi mumkin. Demak, narx va sifat mutanosibligi xaridor mantiqiy, oqilona fikrlab xarid qarorini qabul qilishiga asoslanadi, ammo yuqorida keltirilgan misol singari amaliyotda har doim ham o'rin bo'lmaydi;

— talabga asoslangan narx (demand based pricing) bozor konyunkturasidan kelib chiqib, narx belgilash siyosati. Bunda korxonada turli narx strategiyalaridan (qaymog'ini olish narxi, diskriminatsion narx, psixologik narx, tejamkor narx, nufuzli narx, kirib boruvchi narx, o'ram narx kabi) foydalanishi mumkin. Asosiy e'tibor narx elastikligi va bozor talab-taklif muvozanatiga qaratiladi;

— ko'p omilli narx (multidimensional pricing) bir belgilangan narxga asoslanmagan bo'lib, narx omillar ta'sirida o'zgarib boradi. Masalan: avtomobil narxi belgilangan qiymatga ega, ammo uni savdo paytida kredit shaklida sotilsa, narx belgilangandan keskin farq qiladi. Ya'ni oylik to'lov, birinchi to'lov kabi kredit instrumentlari ta'sirida bir qancha to'lovlar amalga oshiriladi. Natijada foiz to'lovlari

hisobiga narxlar o'zgaradi. Bu narx siyosatidan, asosan, savdoga qo'shimcha impuls berish yoki to'lov qobiliyatini past xaridorga ko'maklashish maqsadida foydalaniladi.

9.3. Mahsulot tannarxini hisoblash. Zararsizlik nuqtasini hisoblash.

Mahsulot tannarxi mahsulotni ishlab chiqarishga ketgan barcha sarfxarajatlarni o'z ichiga oladi. Zararsizlik nuqtasi esa mahsulot tannarxining qoplanish nuqtasi hisoblanib, qancha mahsulot ishlab chiqarilsa, xarajatlar qoplanishini aniqlash uchun qo'llaniladi.

Zararsizlik nuqtasini hisoblash formulasi:

$$BE = \frac{P + (VC * Q) + FC}{Q}$$

Bu yerda:

BE (breakeven) – zararsizlik nuqtasi;

P (profit) – foyda/ustama;

VC (variable cost) – o'zgaruvchan xarajat;

FC (fixed cost) – o'zgarmas xarajat;

Q (quantity) – ishlab chiqarilgan mahsulot miqdori/soni.

Narx elastikligi bu mahsulot narxining o'zgarishi savdo hajmiga ta'sirchanligini, ya'ni narxning oshishi yoki tushishi qanchalik savdo hajmining oshishi yoki tushishiga olib kelishidir.

O'z navbatida, mahsulot turlaridan kelib chiqib, narxga ta'sirchanlik darajasi turli xil bo'lishi mumkin. Quyidagi mahsulot turlari mavjud:

O'rin bosuvchi mahsulot (Substitute goods). Bir-birining o'rnini bosuvchi mahsulotlar bo'lib, birining narxi oshsa, ikkinchisiga bo'lgan talab oshadi. Masalan: shartbatning narxi oshsa, xaridor uning o'rniga gazlangan ichimlik yoki suv xarid qiladi. Neft narxi qimmatlashsa, bioyoqilg'iga talab oshadi.

O'rin to'ldiruvchi mahsulot (Complementary goods). Asosiy mahsulot bilan birga foydalaniladigan mahsulot bo'lib, birining narxi oshsa, ikkala mahsulotga

boʻlgan talab kamayadi. Masalan: printerning narxi oshsa, printer va kartrejga boʻlgan talab kamayadi.

Normal mahsulot (Normal goods) isteʼmolchi daromadi oshgani sari mahsulotga boʻlgan talab oshadigan mahsulotlar. Masalan: haqiqiy (origenal), brend, sifati yuqori, qoʻshimcha qiymatga ega mahsulotlar (100 % paxta yoki ipakdan kiyim, sifatli charmdan poyavzal).

Sifatsiz mahsulotlar (Inferior goods) isteʼmolchi daromadi oshgani sari mahsulotga boʻlgan talab kamayadigan mahsulotlar. Masalan: qalbaki mahsulotlar, sifati qoniqarli, ammo uzoq muddatga moʻljallanmagan mahsulotlar (sintetik kiyim, germantin poyavzal).

Birinchi navbatda zarur mahsulotlar (Necessities) inson yashashi uchun zarur eng muhim mahsulotdir. Masalan: non, tuz, suv va hokazo.

Taklif ham talab singari narxga taʼsirchan hisoblanadi. Agar mahsulotning narxi qimmat boʻlsa, boshqa ishlab chiqaruvchilar ham aynan shu mahsulotni ishlab chiqarishga harakat qiladi. Ishlab chiqaruvchining oʻzi esa ishlab chiqarish quvvatini oshirishga harakat qiladi. Masalan: qishloq xoʻjaligi mahsuloti – kartoshkaning narxi oshdi, deb faraz qilaylik. Unda fermer koʻproq kartoshka yetishtirishga harakat qiladi va boshqa poliz ekinlari oʻrniga ham kartoshka ekadi. Kartoshka narxi yana ham keskin oshib ketsa, fermer yana boshqa yer maydonlarini oʻzlashtirib, unumdorligi past boʻlgan yerlarga ham kartoshka ekadi. Demak, mahsulot narxi oshsa, taklif hajmi ham ortib boradi, talab esa pasayadi. Ammo shu oʻrinda savol tugʻiladi, agar mahsulotlarning narxi bir xil darajada qimmatlashsa, unga boʻlgan talab ham bir xil darajada oʻzgaradimi yoki qay darajada oʻzgaradi? Masalan: agar sut narxi 3 barobar qimmatlashsa, 1 litr sut 800 soʻmdan 2400 soʻmga oshsa, xaridor sutni kamroq isteʼmol qiladi. Shuningdek, 1 litr “Coca cola” narxi ham 3 barobar oshib, 1000 soʻmdan 3000 soʻmga qimmatlashsa, xaridor “Coca cola”ni sotib olishni kamaytiradi. Ammo narx ikki mahsulot uchun bir xilda qimmatlashgan taqdirda ham sut isteʼmoli nisbatan kam miqdorda qisqaradi. Buning sababi, inson “Coca cola”siz yashashi mumkin, ammo kundalik hayotda sut isteʼmolisiz yashashi qiyinroq.

Demak, narxga ta'sirchanlik darajasi sut mahsulotida "Coca cola"ga nisbatan kamroq degan xulosaga kelish mumkin. Narxning o'zgarishi natijasida talab keskin o'zgarsa, mahsulotga bo'lgan talab elastik hisoblanadi, ya'ni talabning narxga ta'sirchanligi yuqori bo'ladi. Yuqoridagi misolda "Coca cola"ning narxi elastikdir.

Agar mahsulot narxi qimmatlashsa, savdo hajmi keskin kamaysa, bu mahsulotga talab elastik hisoblanadi. Agar mahsulot narxi qimmatlashsa, savdo hajmi o'zgarmasa yoki ozroq miqdorga kamaysa, bu mahsulotga bo'lgan talab noelastik hisoblanadi.

Mahsulotlarga talab noelastik bo'lishining quyidagi sabablari mavjud:

1. agar mahsulot, birinchi navbatda, zarur mahsulot bo'lsa (necessities).

Masalan: non, tuz, suv;

2. agar mahsulotning o'rin bosuvchi mahsulotini topish qiyin bo'lsa (boshqa turdagi mahsulot iste'moliga o'tish qiyin bo'lsa);

3. agar nisbatan arzon mahsulot bo'lsa. Masalan: 50 so'mlik mahsulot 3 barobar oshganda 150 so'mga aylanadi, farq 100 so'm, 100 000 so'mlik mahsulot 3 barobar oshganda 300 000 so'mga aylanadi, farq 200 000 so'm. 100 so'm 200 000 so'mga nisbatan xaridor quvvatiga kamroq ta'sir qiladi. Demak, arzon mahsulotning narxi bir necha barobar oshishi ham talabga katta ta'sir qilmaydi;

4. agar xaridni kechroqqa qoldirishning imkoni bo'lmasa. Masalan: avtomobil yoqilg'isi tugayotganda, haydovchi yoqilg'ini yoqilg'i quyish shaxobchasining belgilagan tijorat narxida olishga majbur bo'ladi. Narxning qimmat yoki arzon bo'lishi mazkur holda ikkinchi darajaga aylanadi.

Narx o'zgarishining talab miqdoriga ta'sirini hisoblash uchun umumiy o'lchov birligiga tenglashtirib olishimiz lozim. Bunda raqamlarni foiz yoki proporsiya ko'rinishiga keltirib, talabning narx elastikligini topamiz.

Talabning narx elastikligini topishda quyidagi formuladan foydalaniladi:

$$P_{\varepsilon} = \frac{\% \Delta Q_d}{\% \Delta P}$$

Bu yerda:

ε (grekcha harf "epsilon") – elastiklik;

Δ (grekcha harf “delta”) – o‘zgarish ko‘rsatkichi;

Q (inglizcha quantity) – miqdor / son;

P (inglizcha price) – narx;

d (inglizcha demand) – talabni anglatadi.

Masalan:

Pista yog‘ining narxi 40 foizga qimmatlashganda, unga bo‘lgan talab 10 foizga tushdi. Talabning narx elastikligini topish formulasiga qo‘yib elastiklikni topamiz:

$$-10\%/40\% = -0,25$$

Zaytun yog‘ining narxi 5 foizga arzonlashganda, unga bo‘lgan talab 15 foizga oshdi. Talabning narx elastikligini topish formulasiga qo‘yib, elastiklikni topamiz:

$$15\%/-5\% = -3$$

Endi bizda pista yog‘i uchun -0.25 , zaytun yog‘i uchun -3 raqamlari mavjud. Ammo bu raqamlar nimani anglatadi? Biz uchun raqamning musbat yoki manfiy ekanligi emas, balki uning 0 (nol)dan katta yoki kichikligi muhim, chunki u mahsulotga bo‘lgan talabning elastik yoki noelastikligini ko‘rsatadi.

Agar bo‘linma (natija) 1 dan katta bo‘lsa ($\epsilon > 1$), mahsulot narxi elastik (elastic) hisoblanadi. Ya’ni narxning kam miqdordagi o‘zgarishi ham talabga katta ta’sir etadi.

Agar bo‘linma (natija) 1 dan kichik bo‘lsa ($\epsilon < 1$), mahsulot narxi noelastik (inelastic) hisoblanadi. Ya’ni narxning ko‘p miqdordagi o‘zgarishi ham talabga kam ta’sir etadi.

Agar bo‘linma (natija) 0 ga teng bo‘lsa ($\epsilon = 0$), mahsulot narxi to‘liq noelastik (totally inelastic) hisoblanadi. Ya’ni narxning o‘zgarishi talab miqdoriga ta’sir qilmaydi.

Agar bo‘linma (natija) ∞ ga teng bo‘lsa ($\epsilon = \infty$), mahsulot narxi cheksiz elastik (infinitely elastic) hisoblanadi. Ya’ni narx o‘zgarmagan taqdirda ham talab oshib boradi.

Agar bo‘linma (natija) 1 ga teng bo‘lsa ($\epsilon = 1$), mahsulot narxi birlik elastik (unit elastic) hisoblanadi. Ya’ni narxning bir birlik o‘zgarishi talabning bir birlik o‘zgarishiga olib keladi, talab va narx bir xil proporsiyada o‘zgaradi.

Talaba bilimini nazorat qilish hamda mustahkamlashga oid savol va topshiriqlar

1. Narx strategiyalari matritsasiga misol keltiring. Doim bir xil narx strategiyasidan foydalanib bo‘ladimi?

2. Zararsizlik nuqtasini bilish nimaga kerak? Undan qachon foydalanasiz?

10-bob. SAMARALI MOLIYA VA PUL OQIMINI REJALASHTIRISH

10.1. Moliyaviy menejment. Moliyaviy hisobot. Asosiy moliyaviy koeffitsiyentlar.

Likvidlilik va qarzdorlilik

Moliyaviy menejment korxonalarda moliyaviy resurslar va kapitallarni boshqarish hisoblanadi. Moliyaviy menejment faoliyat turi sifatida 2 ta yirik sohani o'z ichiga oladi:

— Korxonra rahbariyati tomonidan qarorlar asosida moliyaviy resurslar va kapitallarni boshqarishni o'z ichiga oluvchi ichki xo'jalik faoliyati;

— Korxonra va boshqa xo'jalik subyektlari o'rtasidagi moliyaviy munosabatlarni o'rnatish jarayonidagi amalga oshiriladigan moliyaviy resurslar va kapitallarni boshqarishning tashkiliy jarayoni.

Moliyaviy menejment korxonalar moliyaviy faoliyatida moliyaviy resurslardan foydalanish va ulardan foydalanishning samarali yo'nalishlarini tanlab olishni o'z ichiga oladi. O'z navbatida bu jarayon tahlil, rejalashtirish, boshqaruv, moliyaviy qaror qabul qilish jarayoni bilan bog'liqdir.

Boshqaruvdagi moliyaviy mexanizmning amal qilishi moliyaviy ko'rsatkichlar va jarayonlar haqidagi tahliliy va rejali axborotlarni shakllantirish, o'rganish va tartibga solish bilan uzviy ravishda bog'liq bo'ladi. Aksariyat hollarda moliyaviy rejalashtirish va moliyaviy tahlil korxonada amalga oshirilayotgan moliyaviy ishlarning mustaqil sohalari ham hisoblanadi. Joriy va operativ moliyaviy ishlar esa o'z navbatida rejalashtirish va tahlilga asoslanadi.

Moliyaviy instrument tushunchasini soddalashtirilgan talqinida uch asosiy kategoriyalarga ajratish mumkin:

— pul mablag'lari (kassadagi mablag'lar, hisob raqamidagi mablag'lar, valuta resurslari);

— kredit instrumentlari (obligatsiyalar, qarzlar va shu kabilar);

— qimmatli qog'ozlar bozoridagi moliyaviy instrumentlar (aksiya).

Moliyani boshqarishda bir nechta umumiy xususiyatga ega bo'lgan funksional elementlar mavjud:

1. Rejalashtirish.
2. Operativ boshqarish.
3. Nazorat/monitoring.

Moliyani boshqarishda funksional elementlar ichida asosiy o'rinni rejalashtirish tashkil qiladi. Sababi, rejalashtirishda subyekt har tomonlama o'zining moliyaviy holatini baholay oladi, ya'ni moliyaviy resurslarning qanday holatdaligi, qancha mablag' zarurligi, balansning saldosi, zaruriy mablag' manbasi nimaligi, qancha vaqtda investitsiyalar o'zini oqlashi, pul oqimi qanday tashkil etilishi va hokazo.

Operativ boshqarish minimal xarajat qilib, maksimal samaraga erishish, moliyaviy resurslardan oqilona foydalanish hamda moliyaviy resurslarni yuqori samara olish maqsadida qayta taqsimlashga qaratilgan kompleks ishlar yig'indisidir. Operativ boshqarish vaziyatdan kelib chiqib o'zgarishi, tashqi va ichki biznes muhitiga moslashishi mumkin.

Nazorat/monitoring boshqaruv elementi sifatida bir vaqtning o'zida moliyani rejalashtirishda hamda operativ boshqarishda qo'llaniladi. Nazorat/monitoring haqiqiy erishilgan natija bilan rejadagi ko'rsatkichlarni taqqoslashga yordam beradi. Bu orqali reja yoki operativ boshqaruvning qanchalik real va samarali ekanligini baholash va tegishli choralarni vaqtda tatbiq qilish, o'zgaruvchan tashqi va ichki biznes muhitiga moslashish imkonini beradi.

Moliyaviy boshqarishda strategik va operativ boshqarish bir-biridan farq qiladi. Moliyaviy menejmentda strategik boshqarish uzoq muddatli loyihalar va rejalarni o'zida aks ettiradi. Uning asosida operativ moliyaviy boshqaruv yo'lga qo'yiladi.

Moliyaviy reja korxonaning daromad va xarajatlarini bog'lovchi, oldindan qo'yilgan moliyaviy maqsadlarga erishish usullarini tavsiflovchi hujjatdir. Moliyaviy rejalashtirish jarayonida korxonaning moliyaviy maqsadlari aniqlanadi, korxonaning joriy moliyaviy holatiga o'rnatilgan maqsadlarning muvofiq kelish darajasi

o'rganiladi, belgilangan maqsadlarga erishishga yo'naltirilgan harakatlar ketma-ketligi tuzib chiqiladi.

Balans hisoboti kompaniya buxgalteriya hisobotining asosiy shakli bo'lib, muayyan sana uchun kapitalni shakllantirish manbalari va kapital qo'yilmalar yo'nalishini tavsiflaydi. Ikkitomonlama jadval shaklida tuziladi; uning chap qismi (aktiv)da kapital tarkibi va uning joylashtirilishi to'g'risida ma'lumotlar, o'ng qismi (passiv)da kapital manbalari ko'rsatiladi. Aktivda asosiy va aylanma kapital ko'rsatkichlari, passivda o'ziniki bo'lgan va jalb etilgan kapital tuzilmasi va miqdorlari beriladi. Juda batafsil tuziladigan ichki balans kompaniya boshqaruvi tomonidan kompaniya faoliyatini rejalashtirish va boshqarishda, filiallar ishini nazorat qilishda foydalaniladi.

Tashqi balans tashqi hisobotning boshqa shakllari bilan birga kompaniya faoliyati to'g'risida to'liq va ochiq axborot hisoblanadi. Davlat soliq va tegishli tashkilotlar, fond birjalariga taqdim etiladi, aksiyadorlar o'rtasida tarqatiladi, maxsus ma'lumotnomalarda e'lon qilinadi. Tijorat-savdo sirini saqlash maqsadlarida kompaniyalar balansida rasman ruxsat etilgan modda (band)larni guruhlash va umumlashtirishdan keng foydalaniladi (qisqa balans). Kompaniyalarning moliyaviy hisoboti hisobot topshirishning majburiy shakli hisoblanadi. Unga quyidagilar kiradi: kompaniyaning umumiy balansi; foyda va ko'rilgan zarar to'g'risida hisobot; pul mablag'lari harakati to'g'risida hisobot va kompaniya rahbariyatining umumiy majlisda ko'rib chiqish va tasdiqlash uchun kompaniya paychilari yoki aksiyadorlari e'tiboriga havola etiladigan yillik hisoboti.

Likvidlilik — aktivlarning bozor narxiga yaqin bo'lgan narxda tezlik bilan sotilish qobiliyati. Aktivlar yuqori likvidli, past likvidli va likvidsiz turlarga bo'linadi. Rentabellik (nem. rentabel — daromadli, foydali) — korxonada yoki tadbirkorlikning daromaddorligi, samaradorligi; mikroiqtsodiy miqyosdagi iqtisodiy faoliyatning samaradorligi. Rentabellik — korxonada yoki tadbirkorlik faoliyatining moliyaviy natijalarini baholashda qo'llaniladigan asosiy ko'rsatkich. Rentabellik foyda olib ishlashning qiyosiy, ya'ni sarf-xarajatlarga nisbatan aniqlanadigan ko'rsatkichi bo'lib

foizlarda ifodalanadi. Uzoq muddatli va joriy xarajatlar (mashina-uskuna, binolar, inshootlar, xomashyo, yoqilg'i, materiallar, butlovchi qismlar, ishchi kuchi va hokazolarni sotib olish) mazmunan har xil bo'lganidan ular qanday natija berganligini bilish uchun rentabellikning 4 ta asosiy ko'rsatkichlari qo'llaniladi.

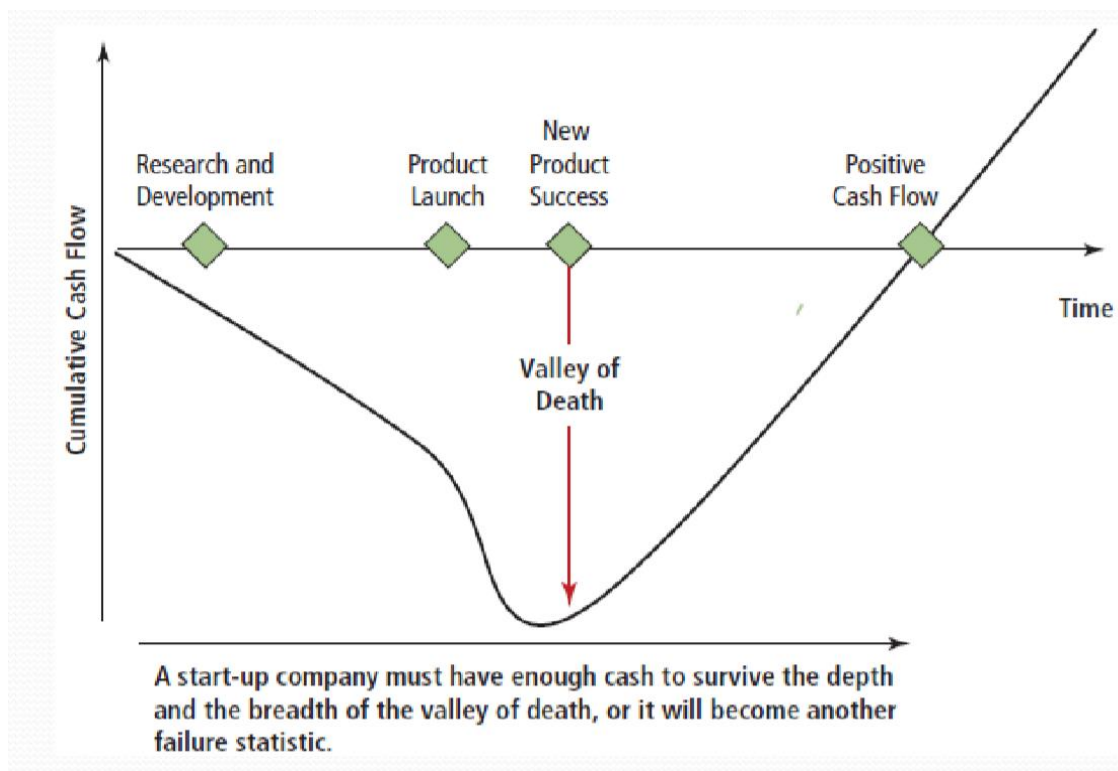
10.2. Kiruvchi va chiquvchi pul oqimlarini boshqarish. "Xavfli hudud" (the valley of death)dan o'tib olish va barqaror pul oqimiga erishish

Naqd pul oqimini boshqarish moliya va buxgalteriya menejmentining eng muammoli nuqtasi hisoblanadi. AQShning American Express Open Small Business Monitor tadqiqotiga ko'ra, AQShning 52 % kichik biznes vakillari naqd pul oqimlarini boshqarishda qiyinchiliklarga duch kelishadi.

Naqd pul oqimi menejmenti (cash management) kompaniya bir maromda faoliyat yuritishi uchun zarur pul oqimini prognozlash, yig'ish, investitsiya qilish, rejalashtirish va oqilona foydalanishdir.

Henry Ford 1903-yil 16-iyunida kompaniyani ishga tushirgan bo'lsa, 10-iyulga kelib, naqd pul yetishmasligi muammosiga uchraydi. Xomashyo va boshqa xarajatlarga pul sarflash natijasida balansida pul qolmaydi, avtomobellar esa hali sotilmagan. Yangi xarajatlar, ish haqi, soliqlar to'lash vaqti yaqinlashganda yangi investor kompaniyani inqirozdan saqlab qoladi, aks holda, Ford kompaniyasi naqd pul oqimi menejmentini to'g'ri yo'lga qo'ymaganligi uchun tanazzulga uchrashi mumkin bo'lgan.

Shuning uchun, ayniqsa, kompaniya yangi ishga tushgan vaqtda yetarlicha pul mablag'iga ega bo'lishi, pul oqimi muvozanatini bashorat qilish, rejalashtirish va monitoringini olib borish dolizarb hisoblanadi. Xavfli hududdan o'tib olgan kompaniya faoliyatini davom ettirib ketishi mumkin.



10.1-rasm. “Xavfli hudud” (The valley of death)³¹

Naqd pul va foyda bir xil ko‘rsatkichlar emas. Foyda kompaniyaning umumiy daromadlaridan umumiy xarajatlarini ayirish orqali aniqlanadi, naqd pul esa bu kompaniya ixtiyorida tayyor turgan bo‘sh pul mablag‘laridir. Naqd pul kompaniyaning likvidlilik darajasini aniqlaydi hamda to‘lovlarni o‘z vaqtida to‘lashni ta‘minlaydi.

Pul oqimini bashorat qilishda, umuman, prognozlashda uchta optimistik, pessimistik va bo‘lishi ehtimoli eng yuqori bo‘lgan alternativ variantlar hisoblab chiqiladi.

10.3. Moliyaviy ko‘rsatkichlarni prognozlash. Moliyaviy risklarni boshqarish.

Risk bashorat qilinayotgan loyihani amalga oshirishda haqiqiy sharoitlardan ozgina chekinilganda, daromadlarni ololmaslik yoki zararlarning paydo bo‘lib qolish ehtimolidir. Shu bilan birga, potensial investor tomonidan qo‘yilgan pul mablag‘larini yo‘qotish mumkinligi hamdir. Moliyaviy risklar deganda, moliyaviy resurslarni, ya’ni

³¹ Remy Magneir-Watanabe, Entrepreneurship & Small Business Development, 2018, University of Tsukuba.

pul shaklidagi resurslarni yo‘qotish xavfi tushuniladi. Moliyaviy risklarga inflatsion risk, deflatsion risk, valuta riski, likvidlilik riski, investitsion risk, kredit riski, foiz riski kiradi.

Risk tahlilining maqsadi investorga investitsiya loyihasini amalga oshirishda qatnashishning maqsadga muvofiqligi to‘g‘risidagi qarorlarni qabul qilish va mumkin bo‘lgan moliyaviy yo‘qotishlardan himoyalash bo‘yicha chora-tadbirlar ishlab chiqish uchun kerakli ma’lumotlarni taqdim etishdan iborat.

Risklarning sifat tahlili risk omillari va turlarini aniqlash maqsadiga ega. Loyihaviy risklarning sifat tahlilini o‘tkazish jarayonida loyiha bo‘yicha aniq risk turlari aniqlanadi, ularni paydo bo‘lish sabablari o‘rganiladi, risklarni pasaytirish barcha takliflarda loyihani amalga oshirish oqibatlari tahlil qilinadi. Loyiha risklarining sifat tahlilida, eng avvalo, loyiha bo‘yicha barcha risk turlari aniqlanadi, ya’ni loyiha riski tarkibidagi texnik risklar, loyiha qatnashchilari riski, siyosiy risklar, huquqiy risklar, moliyaviy risklar, marketing risklar, ekologik risklar, harbiy risklar, qurilish-ekspluatatsion risklar va shu kabilar. Risklarning miqdor tahlili alohida risklar hajmini miqdor jihatdan aniqlash imkonini beradi Loyiha risklarini miqdor jihatdan tahlil qilishda quyidagi usullar qo‘llaniladi:

- tajriba/sezgirlik tahlili;
- senariy tahlili ;
- Monte-Karlo usulida risklarni immitatsion modellashtirish.

Loyihaviy risklarning miqdoriy tahlilini o‘tkazishda loyihaning hisob-kitoblariga asoslanadi.

Monte-Karlo usuli immitatsion modellashtirish yoki statistik modellashtirish deb ham aytiladi. Immitatsiya deganda, ushbu loyihaning ma’lum parametrlarini va shartsharoitlarini o‘zgartirib, uning turli xil variantalarini yaratish, amaliyotdagi vaziyatni immitatsiya qilish tushuniladi. Barcha immitatsiyalar natijasi statistik usulda son jihatidan hisoblab chiqiladi. Monte-Karlo usuli tashqi omillarning o‘zgarishini maksimal darajada hisobga olinishini ta’minlaydi. Monte-Karlo usulini qo‘llashda zamonaviy kompyuter texnologiyalari bo‘lishi zarur. Ularsiz hisob-

kitoblar juda ko'p vaqtni oladi va mutaxassis bu murakkab jarayonda xatolarga yo'l qo'yishi mumkin. Ulardan Risk Master, Risk, Crystall Ball va boshqa kompyuter dasturlari tahlilga katta yordam beradi. Ko'p hollarda kompyuterlarning o'zi bir nechta parametrlarning o'zgargan miqdorini olib, loyihaning tasodif variantlarini ishlab chiqadi.

Monte-Karlo usulining asosiy bosqichlari:

— usul modelini tayyorlash, ya'ni tahlil uchun asos qilib olingan ko'rsatkichlarning (NPV, IRR, sof foyda, naqd pul oqimi va hokazo) matematik ko'rinishini kompyuterga kiritish lozim;

— ehtimollarni taqsimlash bosqichi, ya'ni parametrlarning o'zgarish chegaralarini va ehtimollik qonuniyatlarini aniqlash;

— korrelyatsiya shartlarini belgilash;

— o'zgaruvchan miqdorlarning o'zaro bog'lanishini ko'rsatib berish;

— immitatsiya natijalarini yig'ish;

— natijalarini statistik tahlil qilish.

Talaba bilimini nazorat qilish hamda mustahkamlashga oid savol va topshiriqlar

1. Moliyaviy menejmentning va rejalashtirishning ahamiyati hamda zarurati nimalardan iborat?

2. Yirik kompaniyalarda “agency problem” deb nomlanadigan muammo nimalarda namoyon bo‘ladi? Uning moliyaviy menejment bilan bog‘liqlik joyi nimada?

11-bob. INSON KAPITALINI SAMARALI BOSHQARISH

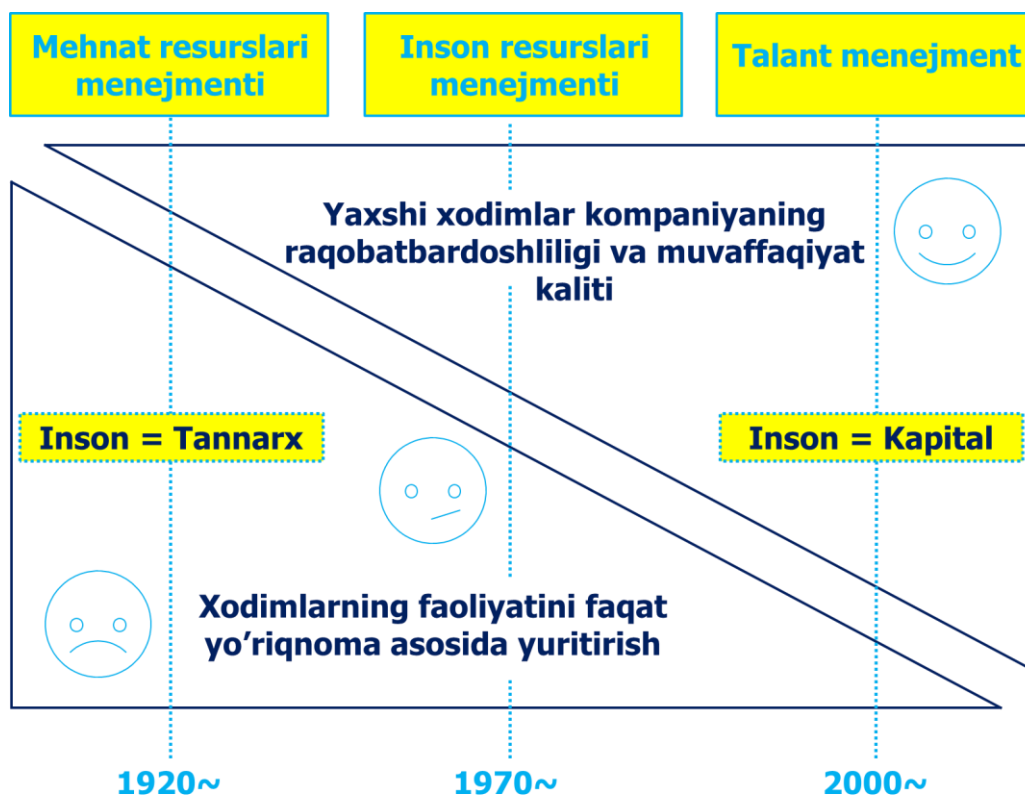
11.1. Inson resurslari va inson kapitali. Motivatsiya va unumdorlik. Ishni samarali tashkil etish va mehnat taqsimoti

Mehnat resurslari mamlakat aholisining mehnatga layoqatli yoshdagi qismi, iqtisodiy resurslarning tarkibiy unsuri. 16 yoshdan 55 yoshgacha bo'lgan ayollar, 60 yoshgacha bo'lgan erkaklar mehnat resurslariga kiritiladi. Ammo yosh chegarasi ko'rsatkichlari davlatlarning qonunchiligidan kelib chiqib farqlanishi mumkin.

Mehnat resurslari soni miqdoriy ifoda bo'lsa, mehnat yoshidagilarning bilim saviyasi, malakasi, kasbiy mahorati va ishbilarmonligi uning sifatini yaratadi. Ta'lim-tarbiya, malakani oshirish, sog'liqni ta'minlash, uni mustahkamlash uchun sarflar inson kapitaliga investitsiya bo'lib, mehnat resurslarini takroran yaratishga xizmat qiladi. Mehnat resurslari mehnat bozori orqali taqsimlanadi.

1920-yillardan fanda mehnat resurslari atamasi yuzaga keladi. Inson mehnat resurslari sifatida qaralganda ishlab chiqarish jarayonining bir qismi sifatida qaralib, mahsulot tannarxining bir qismi deb baholangan. Xodimlar faqat yo'riqnoma asosida faoliyat yuritib kelgan. Natijada kompaniya inqiroz vaqtida birinchilardan bo'lib xodimlarni qisqartirish va shu hisobiga tannarxni kamaytirish haqida o'ylagan. 1970-yillardan esa mehnat resurslariga inson resurslari sifatida qarala boshlangan. Insonning malakali, yuqori bilim va ko'nikmalarga egaligi ish unumdorligining oshishi, sifat ko'rsatkichlarining yaxshilashiga to'g'ridan to'g'ri ta'sir qilishi tushunib yetiladi. Xodimlarga nisbatan munosabat ijobiy tomonga o'zgaradi, yuqori malakali xodimlar yuqori qadrlanadi. Ammo hozirgi davrda mehnat/inson resurslari emas, balki inson kapitali/talentni menejment sifatida o'rganish inson kapitalining qadri yanada oshishiga olib keldi. Endilikda yaxshi xodimlarga kompaniyaning raqobatbardoshligi va muvaffaqiyat kaliti sifatida qarash va ular uchun kurashish avj olmoqda.

Motivatsiya shaxsni harakatga va faoliyatga undovchi, ehtiyojning yuksak shakli sifatida paydo bo‘luvchi ichki turtki hisoblanadi. Ehtiyoj va instinkt, mayl va hissiyot, ideal va boshqa motivatsiyalar jumlasiga kiradi. Xatti-harakat va faoliyat motivlarining majmuasi motivatsiya deyiladi. Motiv ehtiyoj negizida vujudga keladi va shakllanadi. Ehtiyojning barqarorlashuvi motivatsiyaning samarali shakllanishini ta’minlaydi.



11.1-rasm. Inson menejmentining evolyutsiyasi³²

Mehnat unumdorligi ishni samarali tashkil qilish, tajriba, bilim va ko‘nikma evaziga yuqori samaradorlikka erishish.

Mehnat taqsimoti - mehnat turlarining bir-biridan ajralib, mustaqil ahamiyat kasb etishi; mehnat turlarining ixtisoslashuvi. Mehnat taqsimoti yuz berganda, bir mehnat turidan ikkinchisi, ikkinchisidan uchinchisi va h.k. ajralib chiqadi va shu jarayon uzluksiz davom etaveradi. Har bir mehnat turi mustaqil vazifani boshqa mehnat turlari bilan bog‘lanib, ishlab chiqarishda qatnashgan holda bajaradi. Mehnat taqsimoti mehnat turlarini ko‘paytirib, ularni ayrim kishilarga kasb sifatida biriktirib

³² Shinichi Hirose HR and Talent Management, 2018, IUJ.

qo'yadi. 21-asr boshlarida mehnat taqsimoti tufayli dunyoda 30 ming xil kasb mavjud bo'ldi. Mehnat taqsimoti mehnat unumdorligini oshiradi.

11.2. Jamoada ishlash, korporativ madaniyat. Guruh va Jamoa. Menejer va Lider. Treyning va malaka oshirishni tashkil etish. Outsorsing yoki insorsing. Talant menejment. Kadrlar tayyorlash dasturi

Guruh atamasi bir maqsad yo'lida birlashmagan va o'zaro hamjihatlikda harakatlanmagan insonlar jamlanmasiga nisbatan qo'llaniladi. Jamoa atamasi esa guruhdan farqli ravishda hamjihatlikda, bir- birni qo'llagan holda, mehnat taqsimoti to'g'ri tashkil qilingan insonlar jamlanmasiga nisbatan qo'llaniladi.

Jamoada ishlash va individual ishlash biri-biridan faqri qiliadi. Individual tarzda ishlanganda barcha mas'uliyat bir inson zimmasida bo'ladi. Jamoada tarzida ishlanganda esa jamoaviy tarzda ish yuritiladi. Ikki usulning ham ijobiy ham salbiy jihatlari mavjud, ammo jamoa tarzda ishlanganda, mehnat unumdorligi, ish samaradorligi yuqoriroq bo'ladi. Shu o'rinda ishni to'g'ri tashkil qilish, to'g'ri mehnat taqsimotini yo'lga qo'yish, liderlik va kommunikatsiyaning ahamiyati jamoa ishlashda oshadi.

Menejment tartib va izchillikni talab qiluvchi, murakkab bo'lgan holatni yengib o'tish uchun rejalashtirish, budjetni shakllantirish, ishni tashkil qilish, xodimlar bilan ishlash, nazorat qilish va barqarorlikni ta'minlash singari vazifalarni bajarishdir.

Liderlik tez o'zgaruvchan, raqobatbardosh muhitda murakkab bo'lgan holatni yengib o'tish uchun uzoqni ko'ra bilish, yo'llarni belgilash, boshqalarni ilhomlantirish, turtki berish, ruhlantirish singari vazifalarni bajarishdir.

Menejer va Liderning farqli jihatlari³³

Menejer	Lider
Buyruq va nazorat	Majburiyat va prioritetga qo'yish
Tayinlangan vazifalar/rollarni boshqarish	Maqsadlarini o'zi belgilashiga imkon berish
Buyurish va yo'l ko'rsatish	Boshqalarning fikrini tinglash
Funksiyalarni yaxshi bilish	A'zolar/xodimlarning ishonchi
Tahlil qilish	Rag'batlantirish
Muammoni yechish	Muammoni aniqlash
Boshqa odam qo'l ostida ishlaydigan xodimni ishga oladi	O'zi mustaqil ishlaydigan xodimni ishga oladi
Xodimlarning malakasini oshiradi	Xodimlarni mustaqili o'rganishi uchun imkoniyat yaratib berish
Talab bilan tanishtirish	Talab doirasida ish yuritishini kuzatib borish
Muammoni yechishga harakat qilish	Muammo sababini aniqlashga harakat qilish

Malaka oshirish, Kadrlar malakasini oshirish va ularni qayta tayyorlash uzluksiz ta'lim tizimi turlaridan biri, xalq xo'jaligining barcha sohasida ishlovchi mutaxassislar va rahbar xodimlarning kasbiy bilim va ko'nikmalarini yangilash hamda chuqurlashtirish jarayoni. Kadrlarning raqobatbardoshlik sifatlari hamda bilim va ko'nikmalarining zamon talablariga javob bera oladigan darajada bo'lishini

³³ Tsutomu Yokose Leadership, 2018, IUJ

ta'minlaydi. Malaka oshirish va qayta tayyorlash har bir xodimning o'z mutaxassisligi bo'yicha so'nggi fan yutuqlari, yangiliklari bilan tanishish, ularni o'zlashtirish, yangi amaliy ish usullari, ilgor ish tajribalarini o'rganishdan iborat ilmiy-nazariy hamda amaliy tayyorgarlik jarayoni hisoblanadi. Malaka oshirish va qayta tayyorlash davriyligi turli mutaxassislar hamda rahbar xodimlar uchun turlicha bo'lib, 2-5 yilda 1 marta, zarur hollarda bundan qisqa muddatlarda o'tkaziladi. Malaka oshirish va qayta tayyorlash universitetlarda, malaka oshirish institutlarida hamda professional qayta tayyorlash huquqiga ega bo'lgan o'quv markazlarida amalga oshiriladi. Mazkur jarayon ishlab chiqarishdan ajralgan, qisman ajralgan va ajralmagan holda bo'lishi mumkin. Uning shakli Malaka oshirish ta'lim muassasasi tomonidan ta'lim dasturining murakkabligi e'tiborga olingan holda va buyurtmachining u bilan tuzilgan shartnomasi asosidagi ehtiyojlariga muvofiq ravishda belgilanadi. Malaka oshirish va qayta tayyorlash muddati turlicha bo'lib, har bir holda qo'yilgan maqsad hamda vazifalarga muvofiq belgilanadi.

11.3. Rag'batlantirish va jazolash mexanizmlari. Muhim kadrlarni yo'qotish sabablari. Malakali mutaxassislarni ovlash (headhunting).

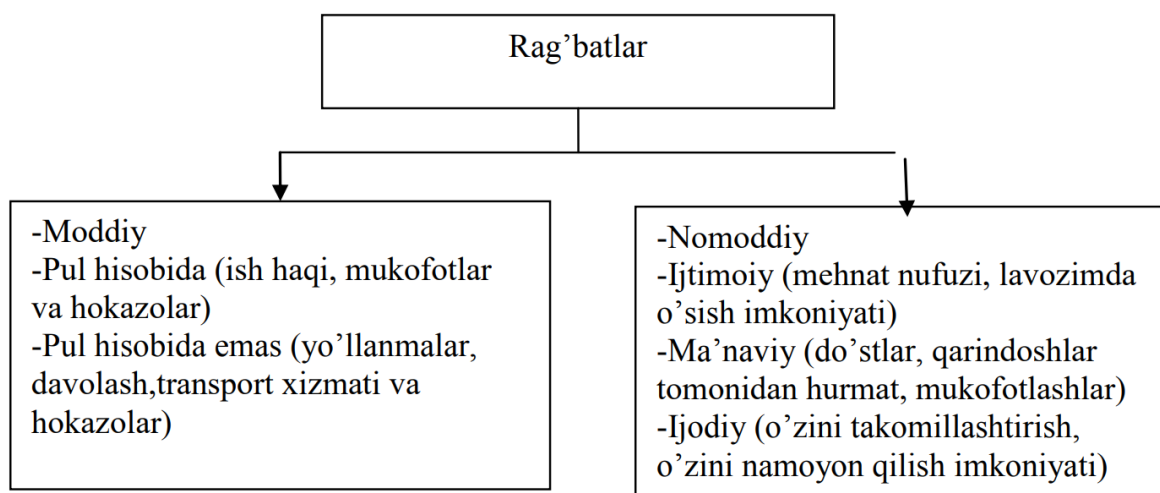
Korxonaga maqsadiga erishishi, ishlab chiqarishda yuqori samaradorlikni ta'minlashi personal o'z xizmat vazifasini sidqidildan, tashabbuskorlik ko'rsatib bajarishiga bog'liq. Buning uchun xodimlarni o'z ishlariga chinakamiga motivatsiyasini oshirish, qiziqtirish kerak. Motivatsiya lotin tilidan olingan bo'lib, "moveo" "harakat qildiraman" ma'nosini anglatadi. Bu insonni muayyan faoliyatga undovchi ichki va tashqi harakatlantiruvchi kuchlardir.

Rag'bat tashkilot maqsadlariga erishishning umumiy rejasiga binoan korxonaga xodimlarida ularga topshirilgan vazifalarga muvofiq holda harakat qilishga intilish yaratishdir.

Ko'pgina tadqiqotlarda rag'batlar faoliyat uchun tashqi da'vat, qiziqish sabablari esa ichki da'vat deb ta'riflanadi. Shunday ekan, rag'bat va qiziqish

sabablarini, eng avvalo, ularning insonni faoliyat ko'rsatishiga undashi birlashtirib turadi.

Rag'bat manfaat (moddiy, ma'naviy, jamoaviy, shaxsiy) orqali faoliyat ko'rsatishga undasa, motivatsiya ham manfaat (mukofotlash, lavozimda ko'tarilish), ham shaxsiy sabab (burch, qo'rqish, mas'uliyat hissi va hokazolar) orqali faoliyat ko'rsatishga undaydi. Shuning uchun motivatsiya sabablari rag'batga nisbatan kengroq ma'noga ega.



11.2-rasm. Rag'bat turlari³⁴

Rag'batlantirish chora-tadbirlari muayyan shaxslar ehtiyojlarini hisobga olgan holda ishlab chiqilishi darkor. Xodimning ishga qiziqishini tegishli rag'batlantirish usuli orqali o'zgartirish mumkin. Rahbarlar uchun bu rag'batlantirishlar bir xil shaklda emas, balki xodimlarning shaxsiy ehtiyojlariga muvofiq qo'llanilishi kerak, degan ma'noni anglatadi. Mehnatni rag'batlantirish oldindan belgilab qo'yilgan natijalarga erishish imkonini beradigan jo'shqin mehnat faoliyati xodimning muhim ijtimoiy ehtiyojlarini qondirish, unda mehnatga motivatsiyasini shakllantirish uchun zarur shart-sharoitlarni yaratishni ko'zda tutadi.

A. Maslou piramidasi nazariyasi qiziqtirishning eng mashhur nazariyasi hisoblanadi. Bu nazariyaga binoan insonlar hamisha qandaydir narsaga ehtiyoj sezadilar. Bu ehtiyoj darajalari ustuvorligi bo'yicha bosqichma-bosqich joylashadi.

³⁴ Tsutomu Yokose Leadership, 2018, IUJ.

1-daraja. O'zini namoyon etish ehtiyoji – qobiliyatni namoyon qilish, bilimlarni ko'paytirish, vakolatni kengaytirish.

2-daraja. Hurmat va e'tirofga erishish ehtiyoji – kasbiy malaka, ishda mustaqillik.

3-daraja. Ijtimoiy guruhga mansublik ehtiyoji – jamiyat tomondan e'tirof etish, odamlar bilan munosabat, jamiyat hurmati.

4-daraja. Barqarorlik ehtiyoji – kafolatli ish, barqaror ish haqi, pensiya ta'minoti.

5-daraja. Fiziologik ehtiyojlar – oziq-ovqat, uy-joy, ro'zg'or buyumlari va hokazolar.

Ehtiyojlar qondirilmagan bo'lsa, insonni faoliyatga undaydi. Qondirilgan ehtiyojlar insonlarda qiziqishni so'ndiradi. Birorta ehtiyoj qondirilgan bo'lsa, uning o'rnini boshqa ehtiyoj egallaydi. Odatda, inson birdaniga bir necha narsaga ehtiyoj sezadi. Piramidaning pastki qismidagi ehtiyoj, birinchi navbatda, qondirilishi talab etiladi. Quyi darajadagi ehtiyojlar qondirilgandan so'ng yuqori darajadagi ehtiyojlar insonga kuchliroq ta'sir ko'rsata boshlaydi. Yuqori darajadagi ehtiyojlarni quyi darajadagi ehtiyojlarga qaraganda ko'proq vositalar orqali qondirish mumkin.

11.2-jadval

Mehnat motivatsiyasiga ta'sir ko'rsatuvchi omillar³⁵

Mehnat motivatsiyasiga ta'sir ko'rsatuvchi omillar	Ta'sir ko'rsatish omillari xususiyatlari
Ishni tashkil etish	ishni bajarish uchun talab etiladigan ko'nikmalar; xodimga topshirilayotgan ishning ahamiyati va mas'uliyati; xodimga ishda mustaqillik berish.

³⁵ Tsutomu Yokose Leadership, 2018, IUJ

<p>Moddiy rag‘batlantirish</p>	<p>taklif etilgan ish haqining boshqa korxonalarda mehnatga to‘lanayotgan haq bilan raqobatbardoshligi;</p> <p>ish haqi doimiy va o‘zgarib turadigan qismlarining nisbati;</p> <p>ish haqi bilan ish natijalarining bog‘liqligi;</p> <p>bir kasb malakaga ega xodimlar ish haqlarini tabaqalashtirish imkoniyati.</p>
<p>Ma’naviy rag‘batlantirish</p>	<p>korxonah rahbarining xodimni nomoddiy rag‘batlantirish vositalaridan samarali foydalana olishga moyilligi (bu masalaga rasmiyatchilik bilan yondashish ularning xodimni mehnatga bo‘lgan qiziqtirishdagi ahamiyatni yo‘qqa chiqaradi);</p> <p>xodimni moddiy va ma’naviy rag‘batlantirishni qo‘shib olib borish.</p>
<p>Xodimga shaxsiy yondashish</p>	<p>korxonah rahbari tomonidan har bir xodimga uning shaxsiy qobiliyatini hisobga olgan holda topshiriqlar berilishi</p>
<p>Vazifani belgilash</p>	<p>xodimga belgilangan muddatda bajarilishi kerak bo‘lgan aniq topshiriqlar berish</p>
<p>Baholash va nazorat</p>	<p>korxonah rahbari tomonidan xodimga berilgan topshiriqlar ijrosini nazorat qilish, bajarilgan ishni baholashning turli</p>

	usullaridan oqilona foydalanish
Intizomiy ta'sir choralari	intizomiy ta'sir choralari o'z vaqtida qo'llash; jazoning qilmishga mosligi; xodimga u nima uchun jazolanganligini tushuntirish
Qadriyatlar	xodimning o'zligini namoyon qilish imkoniyati; xodimning ish haqi miqdoridan qoniqishi; xodimning korxonada oldidagi mas'uliyatini to'la his etishi; xodimning xizmat vazifasida ko'tarilish istiqboli

Malakali mutaxassislarni ovlash (headhunting) – kerakli kadrlarni chetdan topib. ularni katta oylik va qulay shart-sharoitlar yaratish hisobiga yollash. Malakali kadrlarni tayyorlash va bosqichma-bosqich mansab pillapoyasida ko'tarishga nisbatan kam vaqt sarflanishi bilan ajralib turadi. Odatda, noyob kasb egalari, muhim bilim va ko'nikmalarga ega shaxslar xedxanting orqali yollaniladi.

Talaba bilimni nazorat qilish hamda mustahkamlashga oid savol va topshiriqlar

1. Liderlik va menejmentning farqi nima? Siz liderga qanday ko'nikmalar zarur deb hisoblaysiz?

2. Motivatsiyani oshirishning qanday yo'llarini bilasiz? Moddiy ne'matlar, pul motivatsiyaning asosiy ta'sir omilimi? Siz rahbar bo'lsangiz, qanday qilib xodimlaringizni rag'batlantirasiz?

12-bob. BIZNESDA MUZOKARA STRATEGIYALARI

12.1. Biznes muzokaralari. Muzokaraga tayyorgarlik ko‘rish

Biznes muzokaralari biznes vakillarining iqtisodiy va boshqa tomonlarni qiziqtirgan masalalar yuzasidan ikki tomonlama va ko‘p tomonlama munosabatlarga oydinlik kiritishga qaratilgan jarayon.

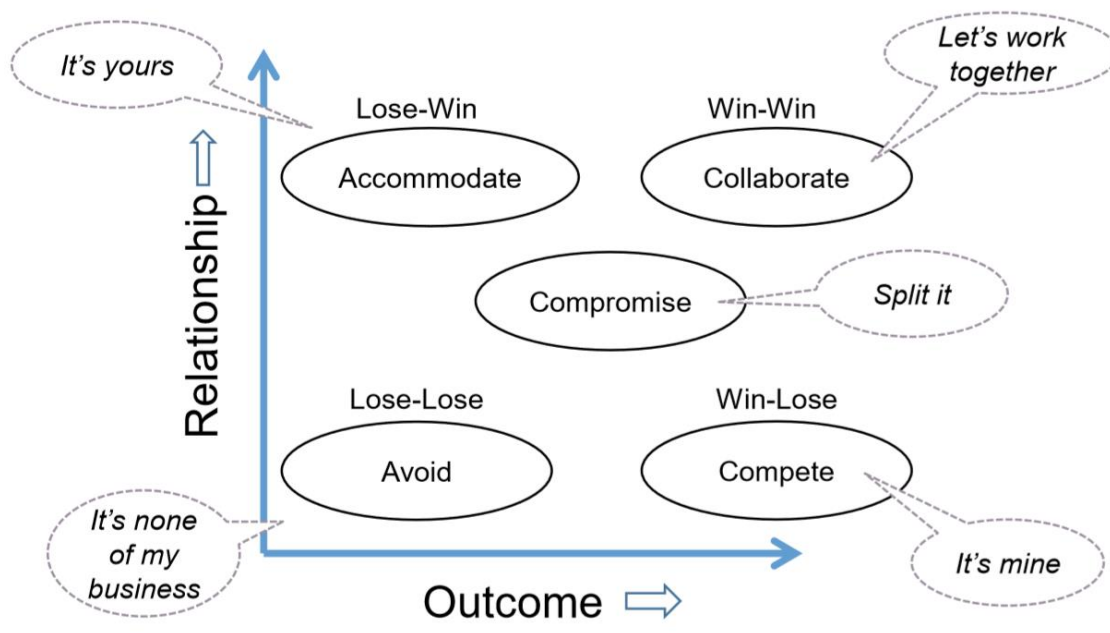
Muzokaralarda qatnashayotgan tomonlarning har biri turli xil fe‘lga, xulq-atvor, qadriyat, madaniyat, din, urf-odat, irq, jins, ma‘lumot darajasi, qiziqishlarga ega ekanligi muzokaralarning qiyin kechishiga sabab bo‘ladi. Muzokaralar dialog/suhbat orqali o‘zaro ikki (hamma) tomonlama manfaatli yechim topishga qaratiladi.

Muzokaralarda muvaffaqiyat qozonish uchun yaxshi nutqqa ega bo‘lish, muzokaralarga oldindan puxta tayyorgarlik ko‘rish, kirishimli bo‘lish (communicable), ikki tomonning manfaatini hisobga olish, adolatli va izchil muzokara strategiyalarni qo‘llash, inson omili muhim ekanligini unitmaslik lozim.

Muzokara jarayonida ishonch eng muhim omil. Shuning uchun ikkinchi tomonning ishonchi, hurmatini qozonish muhim.

12.2. Manfaatlarni to‘qnashuvi. Muzokara strategiya turlari

Nafaqat biznesda, balki hayotda ham manfaatlarni to‘qnashuvi yuzaga kelishi mumkin. Manfaatlarni to‘qnashuvi – tomonlarning qiziqish doiralari biror obyekt yuzasidan bir-biri bilan ziddiyatga kelishi. Bunda ikki tomon o‘zining manfaati yo‘lida harakat qiladi va opponent tomonning manfaatini hisobga olmasligi mumkin. Bu, o‘z navbatida, munozara ziddiyatni yuzaga keltiradi. Muzokaralar esa bu jarayonni tinch va hurmat yo‘li bilan hal etishga ko‘maklashadi.



12.1-rasm. Muzokaralardagi holatlar³⁶

Biznesda muzokaralar ko‘p bosqichli va ko‘p tomonlama bo‘lishi mumkin.

Ko‘p bosqichli muzokaralar bir qancha bosqichlarda yuzaga keladi, muzokara jarayoni uzoq davom etishi mumkin. Masalan, biznes kompaniyalarning birlashishi, biznesni qo‘shib olish, strategik hamkorlik va shartnomalarda kuzatish mumkin.

Ko‘p tomonlama muzokaralar bir qancha tomonlar ishtirokida yuzaga keladi. Har bir tomon o‘z manfaati yuzasidan muzokaralarda qatnashadi. Masalan, sotuvchi, xaridor va yetkazib beruvchi ishtirokida. Shuningdek, uchunchi tomon sifatida bank, sug‘urta kompaniyalar va boshqa qiziqishi bor tomonlar qatnashishi mumkin.

12.3. Kommunikatsiya usullari. BATNA, Reservation price, ZOPA, Value creation through trades, cross cultural communications, win & win, win & lose, lose & lose muzokara jarayonida samarali qo‘llash

Muzokaralarning muhim konseptlari BATNA, Reservation price, ZOPA, Value creation through trades.

BATNA (best alternative to a negotiated agreement) (kelishilgan shartnomaga eng yaxshi alternativ) kelishilayotgan shartnoma amalga oshmaydigan taqdirda eng

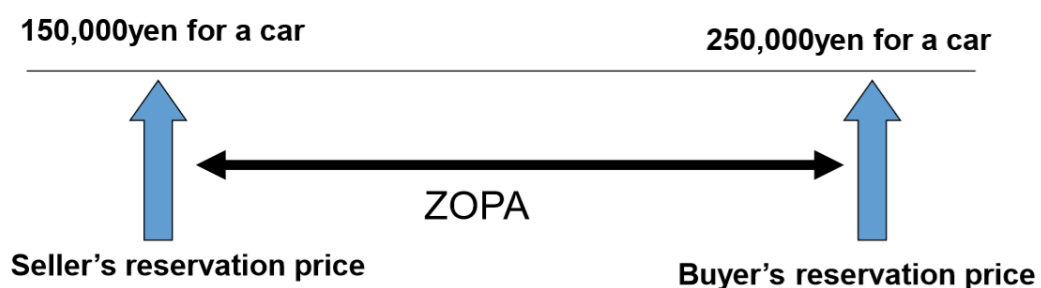
³⁶ Tsutomu Yokose Negotiation Strategy, 2018, IUJ.

muqobil variantning borligidir. Agar BATNA bo'lsa, muzokarlarda ta'sir kuchi yuqoriroq bo'ladi va boshqa alternativ variantni tanlash hisobiga masalani hal etish mumkin bo'ladi.

Reservation price (Zaxira narxi) muzokarlarda qanchalik yon bosa olish darajasini ko'rsatadi. Masalan, muzokara ijobiy yakunlanishi uchun narxni qanchagacha tushirish imkoniyati bor yoki yetkazib berish muddatini qanchagacha kamaytirish mumkin va hokazo. Albatta, kamroq yon bosish hisobiga nafliroq shartnoma imzolash mumkin, biroq muzokara boshi berk ko'chaga kirmasligi uchun yon bosishda zaxira narxining ahamiyati katta.

Zone of Possible Agreement

IUJ student will sell his/her car



12.2-rasm Mumkin bo'lgan kelishuv zonasiga misol³⁷

ZOPA (zone of possible agreement) (mumkin bo'lgan kelishuv zonasi) ikki tomonning zaxira narxlari kesishgan zonaga nisbatan qo'llaniladi, ya'ni ikki tomon kelishuvga erishishi mumkin bo'lgan kelishuv hududi.

Value creation through trades (Savdolashish orqali qiymat yaratish). Agar zaxira narxlari kesishmasa, ZOPA mavjud bo'lmasa, kelishuvga erisib bo'lmaydi. Ammo savdolashish orqali qiymat yaratish mumkin, ya'ni boshqa tomondan naflilik yaratish hisobiga mazkur shartnomada yon bosishga erishish mumkin. Masalan, narxida kelisha olinmaganda boshqa naflilik yaratish (tez yetkazish, sifatini yuqori saqlash, qo'shimcha servislar ko'rsatish) hisobiga narxini kelishish mumkin.

³⁷ Tsutomu Yokose Negotiation Strategy, 2018, IUJ

Muzokaralarga yondashuv har xil bo‘lishi mumkin. Samarali muzokara tashkil qilish uchun psixologik tayyorgarlik, strategiya va nazariy tayyorgarlik, madaniyatlar bilan tanishlilik va bag‘rikenglik, muzokara tajribasi, muloqot qilish ko‘nikmalari kerak bo‘ladi.

Muzokaralarning muvaffaqiyatsizligiga quyidagilar sabab bo‘lishi mumkin:

- qaysarlik;
- ishonchsizlik;
- axborot bo‘shlig‘i;
- tizimdagi to‘sqinliklar;
- tortishuvchilar (zo‘ravonlik);
- jins va madaniyatdagi farqlar;
- muloqotdagi to‘sqinliklar;
- dialogning kuchi;
- shaxsiy antipatiya.

Madaniy farqlar geografik, sanoat, kompaniya, bo‘limlardan kelib chiqib, har xil bo‘lishi mumkin.

13-bob. BIZNES-ETIKA

13.1. Biznes-etika. Qonunda taqiqlangan xatti-harakatlar.

Biznes me'yorlari va qoidalari.

Biznes-etika (axloqi) (korporativ etika deb ham ataladi) ish muhitida yuzaga kelishi mumkin muammoli holatlarning axloqiy me'yorlar bilan bartaraf etilishi yoki oldining olinishidir. Biznes-etika va korporativ madaniyat yaxshi shakllangan tashkilotlarda ishlash muhiti ham ijobiy bo'ladi.

Axloqiy me'yorlar tashkilotning maqsadlariga erishish uchun muvaffaqiyatli ishlashiga hissa qo'shadigan yoki tashkilotning parchalanishiga olib keladigan to'siqlarni keltirib chiqaradigan guruhdagi munosabatlarning regulyatori vazifasini bajaradi. Agar ma'muriyat axloqiy munosabatlar tartibga solinmasa, tartibga solish jarayoni o'z-o'zidan rivojlanishi mumkin.

Tashkilot boshlig'ining obro'sini aks ettiradigan asosiy xususiyatlar guruhlari uning imijini tashkil etadi va ular quyidagilardir: shaxsiy xususiyatlar; ijtimoiy xususiyatlar; rahbarning shaxsiy missiyasi; rahbarining qiymat yo'nalishlari.

“Ichki imij” tashkiloti rahbari va xodimlar bilan o'zaro munosabati asosida tavsiflanadi, aniqrog'i, tashkilot xodimlarining rahbarini idrok qilishi bilan. Rahbar xodimlarda ijobiy qiyofasini yaratish uchun harakat qilish kerak va buning uchun rahbar o'zi mehnat qilish kerak bo'ladi. Kichkina tashkilotda menejer barcha xodimlar bilan bevosita muloqot qilish orqali o'z imijini shakllantirish imkoniyatiga ega.

“Tashqi imij” rahbarning tashqi muhit tomonidan idrok etilishidir. O'z navbatida, “umumiy ko'rinishi” imiji (bevosita tashkil etish bilan bog'liq bo'lmagan kompaniya rahbarlari idroki) tashkilotning bevosita ishbilarmonlik muhiti, “to'g'ridan to'g'ri ko'rinishi” imiji tashkilotning biznes sheriklari (mijozlar, yetkazib beruvchilar, raqobatchilar) tomonidan idrok etilishidir.

Rasmiy korporativ madaniyatning mavjudligi deb, agar tashkilotning qadriyatlari, xatti-harakati va me'yorlari belgilanishiga aytiladi. Bir necha yillar davomida bozorda faoliyat ko'rsatib kelayotgan kompaniyaning tegishli qoidalari tashkilotning ideal modeli va elementlarini joriy etish, mavjud korporativ madaniyatini hujjatlashtirishni anglatadi. Tegishli hujjatlar korporativ madaniyat rasmiy taqdimoti bo'lib, kompaniyaga bir qator afzalliklari beradi: xodimlar, ularning bir butunning qismi ekanligini his etishi, ularning tez va iqtisodiy samarali natijaga erishish imkonini beradi.

Korporativ madaniyat muayyan tashkilotning ma'lum standartlarga tushishi, xodimlarining o'tkazish me'yorlari va qoidalarini rasmiylashtirish zarurligiga kompaniya strategik rivojlantirish missiyasi, maqsadlari muvofiq va mos rivojlangan bo'lishi lozim.

Biznes me'yorlari va qoidalari ko'p yillar mobaynida biznes muhitida shakllangan va barcha biznes ishtirokchilari tomonidan birdek qabul qilingan, yozilgan va yozilmagan qoidalardir.

13.2. Madaniyatdagi tafovut va madaniy shok holatlari.

Korporativ madaniyat va yozilmagan qoidalar.

Madaniyatdagi tafovut bir madaniyatning boshqa madaniyatdan keskin farq qilinishi, ya'ni bir madaniyatda bajarish mumkin bo'lmagan ish boshqasida, aksincha, bajarish rag'batlantirilishi mumkin. Madaniyatning turfa xilliligi turli qarashdagi insonlarning o'zaro ishlashida kelishmovchiliklar va nizolarga sabab bo'lishi mumkin. Biroq ish to'g'ri tashkil qilinsa, bag'rikenglik bilan munosabat o'rnatilsa, ish unumdorligi va samaradorligi oshishi amaliyotda ko'p sinalgan. Biroq madaniyatlarning o'zaro keskin farqlanishi yoki u haqida ma'lumotning mavjud emasligi, odatda, ish jarayonlaridagi tushunmovchiliklarni keltirib chiqaradi.

Madaniy shok holatlari inson o'zidan boshqacha bo'lgan madaniy muhitga tushib qolganida boshidan o'tkazadigan kutilmagan tajriba bo'lishi mumkin,

shuningdek, immigratsiya yoki boshqa mamlakatga sayohat qilish natijasida o'zi uchun yangi ijtimoiy muhitda o'zining doimiy muhiti va madaniyatidan keskin farq qiluvchi hodisa, jarayon yoki narsalar bilan duch kelgandagi hissiyot.

Odatda, bunday umumiy muammolarga quyidagilar sabab bo'lishi mumkin: axborotning haddan tashqari ko'pligi; til bilan bog'liq to'siqlar; ikki avlod o'rtasidagi farq; texnologiyadagi farq, ma'lumot/ko'nikmalarning o'zaro bog'liqligi; uy, vatanni sog'inish, qo'msash (ishga bog'liqlik), javob qaytara olish / kommunikabellilik qobiliyati (madaniy mahorat to'plami).



13.1-rasm. Madaniy shok holatiga misol³⁸

Ba'zi tadqiqotchilar tomonidan biznes madaniyati tushunchasi ko'p jihatdan korporativ madaniyat tushunchasi bilan sinonim deb qaraladi. Shu tariqa korporativ madaniyat ma'naviy qadriyatlar va ular tomonidan aniqlangan tadbirkorlik faoliyati bilan shug'ullanish yo'llari yig'indisidir. Agar biz milliy biznes madaniyati haqida gapiradigan bo'lsak, bu biznes bilan shug'ullanish tartibini belgilaydigan milliy muhitda qadrlanadigan qadriyatlarni nazarda tutadi.

³⁸ Culture Shock <https://www.honorsociety.org/articles/how-you-can-reduce-effects-culture-shock>

13.3. Plagiarizm va benchmarking. Biznesda firibgarlik.

Reputatsiya va imij uzoq muddatli manfaatli hamkorlik va ishonch garovi.

Ijtimoiy mas'ullik va javobgarlik.

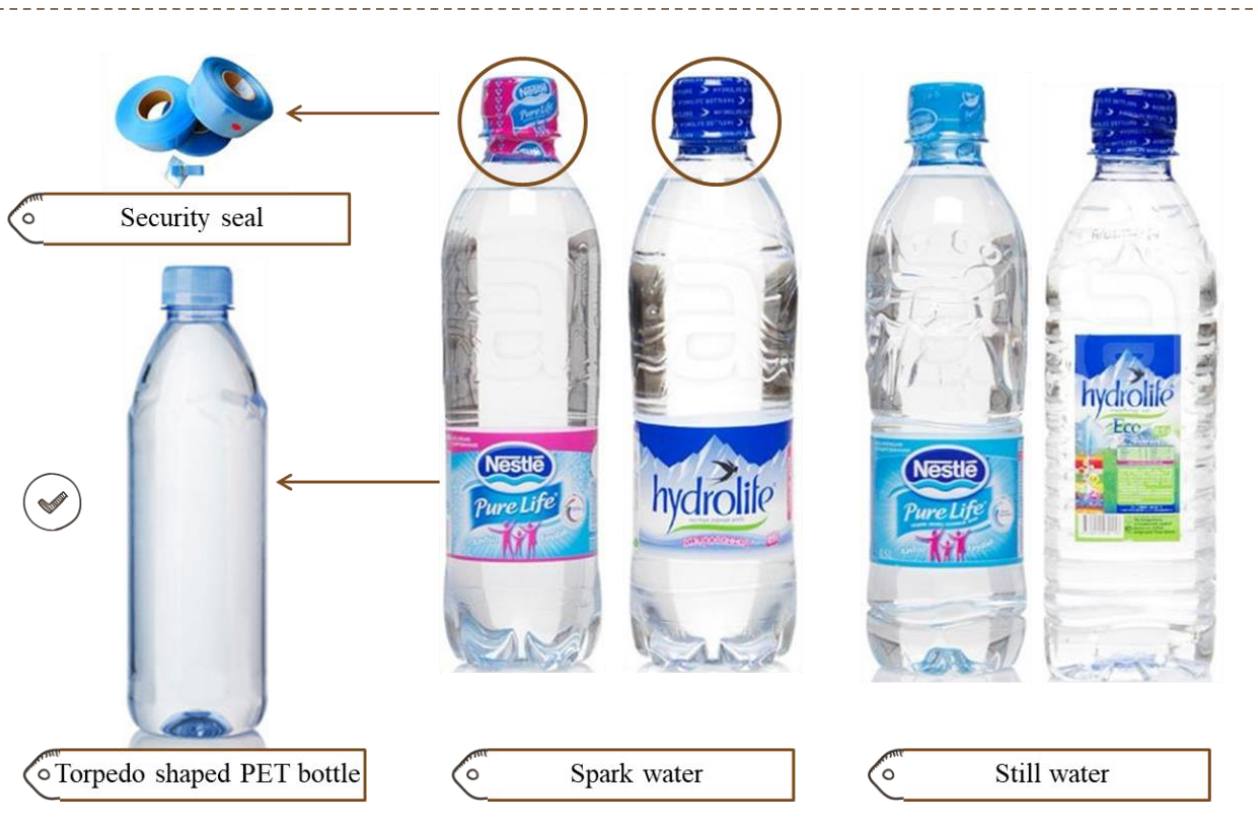
Benchmarking o'rnak bo'luvchi lider yoki etalon korxonaga yoxud firmadan uning ustun jihatlari o'rganish va tatbiq qilishdir. Ammo benchmarking ko'r-kona taqlid qilish va plagiarizmdan farq qiladi. Benchmarkingda liderning ijobiy jihatlari o'rganish va korxonaga ularni moslashtirgan holda foydalanishda biznes-etika qoidalaridan chetga chiqilmaydi. Benchmarking biror firmaning kuchsiz tomonlari va biznes jarayonini boshqa o'xshash sohadagi firma bilan solishtirish, undan tajriba o'rganish.



13.2-rasm. Plagiarizmga misol³⁹

Plagiat boshqa muallif “til, fikr, g‘oyalar yoki ifodalar”ining o‘ziniki sifatida ifodalanishi yoki noto‘g‘ri tarzda mualliflik yoki snoskani ko‘rsatishi.

³⁹ Fake Adidas Logos <https://www.google.nl/search?q=adidas+logo+imitation>



13.3-rasm. Benchmarkingga misol⁴⁰



13.4-rasm. Benchmarking yoki imitatsiya⁴¹

⁴⁰ Kasimov O. Biznes muhiti: nazariya va amaliyot fanining o'quv-uslubiy majmuasi. – T.: TDIU, 2018.

⁴¹ Kasimov O. Biznes muhiti: nazariya va amaliyot fanining o'quv-uslubiy majmuasi. – T.: TDIU, 2018.

Family water brendi ham Nestle Pure Life brendiga taqlid qilingan. Family water suvlarini ishlab chiqarish va sotishda Nestle savdo belgisi grafik elementlaridan foydalangani to'g'risidagi Family Group'ga qarshi da'vo taqdim etilgan. Nestle Pure Life mineral suvlariga taalluqli bo'lgan, qo'llarini yuqoriga ko'targan odamlarning uslublashtirilgan siymosi (bir rangda ishlangan kontur surat), shuningdek, markazdan taraluvchi ko'k-moviy nurlar manzarasidagi aylana ana shunday qismlardan sanaladi. Biroq sud munozarasi benchmarking yoki imitatsiya ekanligi yuzasidan bir to'xtamga kelishi qiyin bo'ldi. Nestle ikki marotaba ham Toshkent shahar xo'jalik sudida hamda Oliy xo'jalik sudida yutib chiqishiga qaramay, Family water o'z etiketkasi va logotipini saqlab qoldi.

Reputatsiya va imij uzoq muddatli manfaatli hamkorlik va ishonch garovi hisoblanadi. Reputatsiya tashkilot/shaxs haqida jamiyatning ijtimoiy bahosi, u haqidagi fikridir. Reputatsiya uzoq vaqt mobaynida tashkilot/shaxsning faoliyati, u yoki bu hodisaga qarashlari va munosabati natijasida shakllanadi. U ijobiy yoki salbiy bo'lishi mumkin.

NAZORAT UCHUN SAVOLLAR

1. Biznesni tashkil qilishda qanday mulkchilik shakllari mavjud?
2. Biznesni tashkil etishda mulkchilik shakllarini tanlash va unga ta'sir etuvchi omillarni sanab bering.
3. Soliq va bojxona to'lovlari va mulkchilik shaklidan kelib chiqib beriladigan imtiyozlar nimalardan iborat?
4. Bizneslarning birlashishiga misol keltiring.
5. Biznesning qo'shib olinishiga misol keltiring.
6. Tayyor biznesni xarid qilishning ustunligi va kamchiliklari nimalardan iborat?
7. Biznesni baholash nima? U qanday amalga oshiriladi?
8. Gudvil va bedvil (Goodwill vs Bad will) nima unga misol keltiring.
9. Moliyaviy ko'rsatkichlarni baholash nima?
10. Biznesning potensialini baholash qanday amalga oshiriladi?
11. Sinergiya nima?
12. Franchayzing nima?
13. Franchayzing biznesning shakli sifatida afzalliklari va kamchiliklari nimalardan iborat?
14. Franchayzing turlarini sanab, ta'riflang.
15. Biznesni kengaytirishda franshizadan foydalanish qanday amalga oshiriladi?
16. Marketing miks nima?
17. Marketing tadqiqotlari nima?
18. Fokus guruhlar nima? U so'rovnomalardan nimasi bilan farq qiladi?
19. Misteri shopping nima? Unga misol keltiring.
20. Marketing intellekti nima?
21. Segmentatsiya va maqsadli guruhlariga ta'rif bering.
22. Savdo belgisi va brend tushunchalariga ta'rif bering.
23. Brending va brendni shakllantirish nima va u qanday amalga oshiriladi?

24. Brend kapitali nima?

25. Brend haqida assotsiatsiya, brendning taniqlilik darajasi nima? Unga misol keltiring.

26. Ijtimoiy media marketingi nima?

27. Erishilgan mediaga misol keltiring.

28. Narx siyosati va strategiyasiga nima?

29. Raqobat va narx mutanosibligi nimada namoyon bo'ladi?

30. Mahsulot tannarxini hisoblash, zararsizlik nuqtasini hisoblashni misol yordamida tushuntiring.

31. Moliyaviy menejment va moliyaviy hisobot nima?

32. Likvidlilik nima?

33. Kiruvchi va chiquvchi pul oqimlarini boshqarish nima?

34. "Xavfli hudud" (the valley of death)dan o'tib olish va barqaror pul oqimiga erishishda nimalarga e'tibor berish lozim?

35. Moliyaviy risklarni boshqarish nima?

36. Inson resurslari va inson kapitali nima?

37. Menejer va Liderning farqi nimada?

38. Biznes muzokaralari nima?

39. Muzokara strategiya turlari nimalardan iborat?

40. Biznes-etika nima?

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-sonli farmoni.

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 fevraldagi “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), 9 th 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‘zbekiston sanoati. O‘zbekiston Respublikasi Davlat statistika qo‘mitasi. –T.; 2018.

29. O‘zbekiston Respublikasi 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

D.Q. Axmedov, O.M. Kasimov

BIZNES MUHITI: NAZARIYA VA AMALIYOTI

O'quv qo'llanma

IQTISODIYOT – 2019

Muharrir

Mirhidiyatova D.M.

Musahhah

Matxo'jayev A.O.

Litsenziya raqami: №10-4286 14.02.2019. Bosishga 08.08.2019 da ruxsat etildi.
Bichimi 60x841/16. Ofset qog'oz. Tayms garnituras. Shartli bosma tabog'i: 10.0.
Adadi 20 nusxa. Bahosi kelishilgan narxda.

«ZARAFSHON FOTO» XK matbaa bo'limida chop etildi, 100066.
Toshkent sh. Islom Karimov ko'chasi, 49-uy.