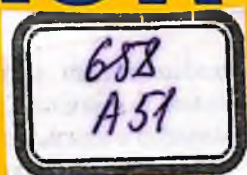


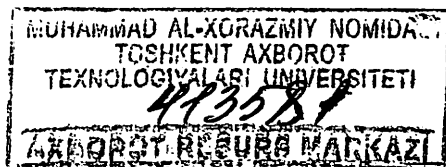
TADBIRKOR

Firuz Allayev



Firuz Allayev

TADBIRKOR



UO'K: 822.281-10

KBK: 87 (5 Y36)

A 66

ALLAYEV, Firuz

TADBIRKOR. [Matn]: Firuz Allayev – Toshkent:

“OLTIN QALAM NASHRIYOTI” MChJ, 2023. – 212 b.

ISBN: 978-9910-9869-8-7

Nashrga tayyorlovchi

Xurshid Yo'ldoshev

“Asaxiy Books” loyihasi doirasida chop qilindi.

Biznes faqat tadbirkorni boy qiladimi? Davlat va jamiyat farovonligida uning o'rnini qanchalik muhim?

Keyingi paytda o'zbek tilida ham tadbirkorlik va biznes haqidagi kitoblarni, motivatsiya berish ko'zlangan biznes-treninglarni ancha ko'paydi. Lekin ular ko'proq umumiy-nazariy bilim berish bilan cheklanadi. Firuz Allayev “Tadbirkor” nomli kitobida mavzuni sodda tilda, taniqli tadbirkorlar hayotidan olingan va o'z tajribasida duch kelgan amaliy misollar yordamida tushuntirib bergan. Kitobdan muallifning sohani yanada rivojlantirishga doir taklif va mulohazalari, yuqoridagi savollarga javoblari ham o'rin olgan.

UO'K: 822.281-10

KBK: 87 (5 Y36)

ISBN: 978-9910-9869-8-7

© “Asaxiy Books” MChJ, 2023

© Firuz Allayev, 2023

Tadbirkorlik mamlakat hayotida eng muhim sohalardan biri hisoblanadi. Shuning uchun ham soha rivoji mamlakat rivojida dolzarb mavzudir. So'nggi yillarda O'zbekistonda bu sohaga oid foydali darsliklar, kontentlar rivojlanmoqda. Biznes marafonlari, biznes treninglar, "Mfaktor" kabi tadbirkorlarni jamlagan loyihalar qatorida endi tadbirkorlikka oid kitoblar ham ko'paymoqda. Yurtimizdagi tadbirkorlarning o'qishi, o'rganishi, rivojlanishi uchun bu yaxshi imkoniyat. Manbalar ona tilimizda yaratilyotgani esa yana bir yaxshilik belgisidir.

Ushbu kitob O'zbekiston Yoshlar Ishlari agentligi taqdim etgan ijtimoiy buyurtma asosida yozildi va chop etildi. Uni tayyorlash jarayoniga O'zbekiston yoshlar tadbirkorligini qo'llab-quvvatlash markazi yaqindan yordam berdi. Kitob chiqishiga Yoshlar ishlari agentligi rahbari Alisher Sa'dullayev, Sardor Jo'rayev, O'zbekiston yoshlar tadbirkorligini qo'llab-quvvatlash markazi direktori Orian Mehroj Rashidov va Ixtiyor Usmonovlarning hissasi katta. Ularning ko'magisiz, qo'llab-quvvatlashisiz bu kitob katta ehtimol bilan hali-beri yozilmas, kitobxon qo'lga yetib bormas edi.

Nashr tadbirkorlarga va tadbirkor bo'lishni maqsad qilgan yoshlarga foydali bo'lishiga ishonamiz. Ko'pchilikda ushbu kitobdan keyin tadbirkor bo'lish niyati uyg'onrsa, tadbirkorlar esa yanada yaxshiroq faoliyat olib borishga harakat qilsa, ajab emas. Sohaga oid ushbu yangi adabiyot insonlar taqdirini o'zgartiradi, deb umid qilamiz.

Hurmat bilan,

"Asaxiy Books" jamoasi

Tadbirkorning hayoti vulqon yaqinidagi hayot kabidir. Har doim nimadir sodir bo'ladi, kunlar va haftalar zerrikarli ketma-ketlikda davom etmaydi. Maosh uchun ishlaydigan inson dushanba-yu juma orasida, oylikdan oylikkacha vaqtni oilaviy yig'inlar, xaridlar, ta'tillar, to'ylar, tug'ilgan kunlar bilan o'lchasa, tadbirkorlar hayoti mutlaqo boshqacha jadallik bilan kechadi.

Tadbirkor hayoti qiziqarli, hayajonli va juda xavfli sayohatdir. Biror kun yo'qki, siz yangi, mazmunli va qiziqarli, imkoniyat, xavf hamda tahdid ehtimoli bo'lgan vaziyatga, chaqiriqqa duch kelmasangiz. Shuning uchun tadbirkorlar qiziquvchan tadqiqotchilar, g'ayratli kashfiyotchilar va o'zini orzulariga to'la bag'ishlangan, qaysidir ma'noda juda sodda, xayolparast eksantriklardir.

Ular muvaffaqiyatga erishsa, tadbirkorning o'zidan ko'ra ko'proq jamiyat foyda ko'radi, muvaffaqiyatsizlikka uchraganida esa butun jamiyat "nima qilmaslik kerak" degan bebaho saboq oladi, buning badalini esa tadbirkor cho'ntagidagi puli, vaqti va salomatligi bilan to'laydi.

Ammo tadbirkorning hayotida juda ko'p yorqin lahzalar bor. Hech bo'lmaganda bir marta kashfiyotchi, ixtirochi havosidan nafas olgan odam, go'yo Kolumb, Magellan yoki Ibn Batuta kabi boshqa hech qachon sokin bandargohlarning osoyishtaligida yashay olmaydi va biznes olamining yangi noma'lum qirg'oqlariga shoshiladi

Tadbirkorlik haqidagi kitob sizni mana shu muhim kasbga yangidan qarashga undaydi.

Zafar Hoshimov,

"Korzinka Uz" savdo tarmog'i asoschisi

Mustaqillikdan keyin tadbirkorlik endi kirib kelganida, raqobat hali katta bo'lmagan va tadbirkor bitta korxonaga qursa, bitta dastgoh olib kelsa, biznesi rivojlangan paytlar esimizda. Bugungi kunda iqtisod rivojlanyapti, raqobat kuchayyapti. Tadbirkorlar uchun mablag', bino yoki dastgoh muammo bo'lmay qoldi, ya'ni raqobat kuchaydi. Hozir bilim raqobatda eng asosiy o'ringa chiqdi. Bugungi kunda bilimning eng zo'rini, albatta, kitobdan olish juda muhim, deb hisoblaymiz. Chunki dunyoning eng zo'r olimlari eng zo'r tadbirkorlik ilmini, biznes ilmini kitoblarda yozib qoldirishgan. Albatta, bu bilimlarni ijtimoiy tarmoqlardan qisqa-qisqa olish mumkin. Lekin har qanday bilimning batafsil manbasi kitob hisoblanadi.

Rivojlanaman, raqobatda yutaman degan tadbirkor uchun kitob juda ahamiyatli. Shuning uchun o'zimiz ham doim biznesimizning rivojiga foydasi tegadigan manbalarni izlaymiz. Eng yangi bilimlarni o'zlashtirib, biznesimizga tatbiq qilamiz. Va tadbirkorlarga ham albatta kitob o'qishni, xodimlarining, farzandlarining kitobga bo'lgan mehrini oshirishini, targ'ib qilishini tilaymiz.

Husan Mamasaidov,

“Mfaktor” loyihasi,

“EduOn” ta’lim platformasi va

“Deli” kompaniyasi asoschisi

Tadbirkorlar kitob o'qigani uchun muvaffaqiyatlimi yoki ular muvaffaqiyatli bo'lgani uchun kitob o'qiydimi, degan savol bor.

Albatta, kitob o'qigan inson muvaffaqiyatli bo'ladi. Chunki juda katta hayotiy tajribasi, xulosalarini kitob ko'rinishida aks ettirgan dunyoning tajribali insonlari boshqalarning umrini tejashga imkoniyat beradi. Shuning uchun o'zini hurmat qiladigan tadbirkor borki, bugungi kunda dunyodagi eng yetakchi soha mutaxassislarining bilimlarini kitob orqali o'zi uchun kashf qiladi. Va albatta, tahlil qilib, o'ziga tatbiq etib, biznesini yangi pog'onaga olib chiqadi.

Kitoblarni o'qish, tahlil qilish kerak, tafakkur qilish kerak. Va albatta, tadbirkor undagi yangiliklarni o'z biznesiga tatbiq qilsa, oldiga qo'ygan maqsadlariga erishishi osonroq bo'ladi.

Hasan Mamasaidov,

“Mfaktor” loyihasi,

“EduOn” ta’lim platformasi va

“Dekos” kompaniyasi asoschisi

MUNDARIJA

Kirish	8
I bo'lim	
TADBIRKORLIKNI QANDAY TUSHUNAMIZ?.....	13
1-bob. Tadbirkorlik va davlat.....	19
2-bob. Tadbirkorlik va jamiyat.....	42
3-bob. Tadbirkorlik va iqtisodiyot.....	52
4-bob. Tadbirkorlik innovatsiyalari.....	63
II bo'lim	
TADBIRKOR VA BIZNES.....	83
1-bob. Biznes g'oya.....	90
2-bob. Muvaffaqiyatli biznes.....	104
Narx.....	106
Sifat.....	117
Marketing.....	123
Operatsion jarayonlar	133
III bo'lim	
TADBIRKOR MENEJER.....	169
1-bob. Tadbirkor o'z jamoasi va biznesini yaxshi biladi.....	176
2-bob. Tadbirkor realist bo'lishi kerak.....	181
3-bob. Tadbirkor ustuvor jihatlarni belgilaydi va aniq maqsadlar qo'yadi.....	186
4-bob. Tadbirkor ijroni tizimli nazorat qiladi.....	192
5-bob. Tadbirkor yaxshi ishlaganlarni rag'batlantiradi.....	196
6-bob. Tadbirkor xodimlar malakasini o'stiradi.....	200
7-bob. Tadbirkor o'zini yaxshi biladi.....	205
Xulosa	210

KIRISH

Bu kitobdan nima ko'zlangan?

Tadbirkorlikni boshlaganimga sakkiz yil bo'libdi. Bir vaqtlar sherigim Eldor aka G'afurov ikkimiz atigi 400 dollar budget bilan "Asaxiy" internet-do'koniga asos solgan edik. Mana, oradan sakkiz yil o'tib, ozgina mablag' bilan boshlangan loyiha bir necha o'n milliard turadigan, yuzdan ortiq xodim ishlaydigan, butun O'zbekistonga xizmat ko'rsatadigan ko'lamdor biznesga aylandi. "Butun O'zbekistonga xizmat ko'rsatamiz!" deyishdan osoni yo'q. Lekin o'sha boshlang'ich nuqtadan hozirgi o'rnimizga yetib kelishning o'zi bo'lmadi. Buning uchun qattiq mehnat qildik, izlandik, o'rgandik, yo'l qo'yilgan xatolardan xulosa chiqardik. Xullas, biznesimiz muvaffaqiyatli deb ayta oladigan darajada tajriba to'pladik. Lekin bularning bari, Hojiboy Tojiboyev so'zlari bilan aytganda, "yerni chuqurroq haydaganimiz" uchun amalga oshgani yo'q. Qaysidir pallada omadimiz keldi, qayerdadir qoqildik, ba'zan xato qildik, kimlarningdir dilini og'ritdik. Ko'pincha, shunchaki kerakli vaqtda kerakli joyda hozir bo'ldik, buni bir tomondan omadga bog'lasa ham bo'ladi.

Muhimi shuki, bugun butun O'zbekistonda mashhur, amaldagi internet-do'konlar orasida birinchi bo'lib ochilgan – "Asaxiy"ni oyoqqa turg'izdik. Shuningdek, kompaniyamiz orqali jamiyat uchun foydali, O'zbekistonda kitob bozori rivojlanishiga ozmi-ko'pmi sababchi bo'lgan "Asaxiy Books" loyihasini ham yo'lga qo'ydik. 2023-yil 1-may holatiga ko'ra, "Asaxiy Books" doirasida 2 milliondan ortiq kitob hamyurtlarimizga yetkazildi. Bu intilishlar xalqimiz va hukumatimiz e'tirofiga sazovor bo'ldi: dastlab "Tahsin" mukofotini oldik, undan keyin asari loyihamiz doirasida nashr etilgan yozuvchi Javlon Jovliyevga "Kelajak bunyodkori" medali berildi. 2022-yil iyun oyida esa o'zimni "Shuhrat" medaliga munosib deb topishdi.

Biznesda ko'pni ko'rib, menejment, marketing, IT sohasida birmuncha tajriba orttirganimiz uchun ham kitob yozishga jazm qildim. Tadbirkorlikdan tashqari bloggerlik bilan shug'ullanganim, "Telegram"dagi *@allaevuzb* kanalimda tez-tez biznes haqida postlar qo'yganim uchun ko'pincha kitob yozishni tavsiya qilishar edi. Lekin hali bunga tayyor emasdim. Biznesda bir emas, uchta inqirozdan o'tgachgina tadbirkorlik haqida kitob yozishga ahd qildim. Bu qarorga meni undagan hukumat vakillari, tadbirkor do'stlarimiz, xodimlarimizga, ayniqsa, kitobning yozilish jarayonini yaqindan kuzatgan ayolimga, "Kitob qachon chiqadi?" deb sabrsizlik bilan tez-tez so'rab turgan va shu orqali menga g'ayrat bergan onamga chin dildan minnatdorlik bildiraman. Mana shu kitob orqali ularning ishonchini oqladim deb umid qilaman.

Kitob kimlar uchun?

Kitobni O'zbekistonda tadbirkorlik bilan shug'ullanmoqchi bo'lganlar va sohada ish yuritayotganlar uchun yozdim. Odatda biznesga oid chet el kitoblari tajribali tadbirkorlarga foydali bo'ladi. Biroq ulardagi keyslar bizning muhitga doim ham to'g'ri kelavermaydi. E'tibor bersam, o'zbek tilida biznesga oid fundamental bilim beradigan kitoblar yo'q ekan. Shuning uchun kitobimda biznesni soddaroq tilda tushuntirib, uning asoslarini nazariy va amaliy jihatdan ochib bermoqchiman. Umid qilamanki, bu hammaga foydali bo'ladi.

Kitob uch bo'limdan iborat. Birinchi bo'limda sohaga nazariy yondashilgan, ta'rif berilgan. Tadbirkorlik, uning davlat, iqtisod va jamiyatga foydasi haqida mulohaza yuritilgan. Bo'lim yakunida esa tadbirkorlik qanday qilib innovatsiyalarga turtki bo'lishi tahlil qilingan.

Kitobning ikkinchi bo'limi biznesning tug'ilishi va muvaffaqiyatga erishish yo'llari haqidadir. Unda tajribamdan kelib chiqib, biznesda muvaffaqiyat uchun muhim bo'lgan omillar haqida fikr bildirganman, misollar va aniq faktlar keltirganman. Shu asnoda tadbirkorda biznes g'oyasi qayerdan paydo bo'ladi, liderlik qanchalik muhim, g'oya qanday amalga oshiriladi kabi savollarga javob izlaganman. Jamoani boshqarish, sotuv, marketing, moliya kabi muhim masalalarga ham to'xtalganman.

Uchinchi bo'limda asosiy urg'u tadbirkorning menejerlik qobiliyatlariga qaratilgan bo'lib, biznes boshqaruvi uchun muhim jihatlar qamrab olinadi. Biznesni boshlash boshqa, uni boshqarish boshqa. Biznesni boshlash kishidan tashabbuskorlik, ijodkorlik, topqirlik va g'ayrat talab qilsa, uni boshqarish uchun menejment

ko'nikmalarini egallash zarur. Menejment esa dunyoning eng yirik universitetlarida o'qitiladigan butun boshli fandır. Bo'limda tadbirkor muvaffaqiyatli menejerga aylanishi uchun zarur bo'ladigan yetti ko'nikma va u nima berishi haqida ham gaplashamiz.

Muhim tafsilot: boshidanoq kitobni sodda, hammaga tushunarli tilda yozishga qaror qildim. Shuning uchun ham u uslubiy jihatdan kimlargadir ma'qul kelmasa, matndagi ba'zi o'xshatish va hazillar bachkanalik bo'lib tuyilsa, oldindan uzr so'rayman.

Umid qilamanki, kitob hammamiz uchun foydali va xayrli bo'ladi.

I BO'LIM

Tadbirkorlikni qanday tushunamiz?

Buxoroning chekka qishlog'ida tug'ilib o'sganman. Bobom, onam, oila a'zolarimiz sobiq sovet davrida ta'lim olgani uchun tadbirkorlikka sharaflı kasb sifatida qaralmagan, hech kimga "tadbirkor bo'l" deya motivatsiya berilmagan. 90-yillar yoshlari kabi men ham oliy ma'lumotli bo'lib, davlat ishida ishlashni, kabineti bor, kotibasi choy damlab beradigan katta rahbar bo'lishni orzu qilganman. Jamiyatga, vatanga nafimiz tegishi, hurmatli shaxs bo'lish uchun davlat ishida ishlash kerak deb o'ylaganmiz, shu tushuncha bilan ulg'ayganmiz. Bundan 15 yil oldin kimdir kelib, "Hayotda katta orzung nima?" desa, "O'zbekistonning qaysidir chet mamlakatdagi elchisi bo'lish", degan bo'lardim. Onamdan bu haqda fikr so'rasam, hatto hozir ham "Davlat ishida ishla, bolam", desalar kerak.

Bu bizning avlodga xos muammo edi. Atrofimdagi aksar odamlar yurist, prokuror, bankir, hokim, xavfsizlik xizmati xodimi, harbiy, nari borsa, shifokor bo'lishni orzu qilardi. Jamiyat tadbirkorlarni qiymat yaratuvchi muhim shaxs emas, aksincha, chayqovchi – spekuliyant sifatida ko'rardi. Shuning uchun ham tadbirkor bo'lishni hech qachon orzu qilmaganman.

Lekin 2010-yilda hammasi o'zgardi. O'zbekiston davlat jahon tillari universiteti tarjimonlik fakultetida o'qib yurganimda, Fransiya elchixonasi orqali bu mamlakatda o'qish uchun grant yutish imkoni borligidan xabar topdim. Ikkilanib bo'lsa-da, hujjat topshirdim va uzoq harakatlardan so'ng grant sohiblaridan biriga aylandim. Magistraturani Fransiyaning Siyosiy tadqiqotlar instituti xalqaro aloqalar fakultetida o'qiydigan bo'ldim. Yuqori reytingi va ta'lim sifati bilan dunyoda mashhur bu institut hatto Yevropada ham e'tiborli o'ringa ega. Shu taxlit, fransuz tilini bilganim, ko'p kitob o'qiganim sabab Fransiya elchixonasi menga grant berdi. Buxorodagi chekka qishloqda qo'y boqib katta bo'lgan yigit Fransiya ketadigan bo'ldi.

Bakalavr bosqichini tamomlashim bilanoq sobiq sovet mamlakatidan dunyoning eng boy beshta davlati safidan joy olgan yurtga uchdim. Fransiya tadbirkorlik haqidagi qarashlarimni o'zgartirib yubordi. Bu mamlakat sotsial siyosat yuritadigan davlat bo'lsa-da, hayot bozor munosabatlari asosiga qurilgan. U yerda bozor iqtisodiyoti shubha ostiga olinmaydi, aksincha, undan jamiyat farovonligi uchun foydalanish haqida o'ylaydilar.

Bu yurtda ijtimoiy majburiyatlarni bo'yniga olishdan qochmaydigan kapitalistik mamlakat qanday bo'lishini ko'rdim. Tadbirkorlik, biznes barcha sohalarga kirib borgani, davlat ko'plab sohalarni bozor nazoratida qoldirganiga guvoh bo'ldim (ta'lim, tibbiyot va xavfsizlik kabi strategik muhim sohalar bundan mustasno). Aynan biznes mamlakatni boy qilishi, ijtimoiy soha ham biznes to'lagan soliqlar evaziga rivojlanganini ko'rish men uchun yangilik edi. O'sha vaqtda o'qigan kitoblarim ham meni biznesga yo'naltirgan. Esimda,

bu boradagi qarashlarim o'zgarishiga uchta kitob sabab bo'lgandi. Keyinchalik "Asaxiy Books"da mana shu uch kitobni o'zbek tiliga tarjima qildirdik. Dastlab Ayn Rendning "Atlas shrugged" romanini o'qib tugatdim, ayniqsa, Jorj Oruellning "1984" kitobi mamlakat hayoti haqidagi qarashlarimga keskin ta'sir qildi. Hali 2016-yildan keyingi reformalarga ancha vaqt bor, hatto 5-10 kishilik guruhda ham gapingizni cho'chib gapiradigan davrlar edi. Keyin Stiv Jobs vafot etganida u haqidagi hujjatli filmni ko'rib qoldim. Film ortidan Uolter Ayzekson yozgan kitob – Stiv Jobsning biografiyasi meni o'ziga tortdi. Kitobni mutolaa qilarkanman, oddiy tadbirkor qanday qilib insoniyat kelajagini o'zgartirganidan qattiq ta'sirlandim. Biznes o'zi boy bo'lish orqali xalqni ham, davlatni ham badavlat qilishi mumkinligini anglash tushunchalarimni butunlay o'zgartirdi. Tadbirkorlikka munosabatim asta-sekin o'zgarib, endi bu orzumdagi ishga aylandi. Shu mavzudagi kitoblarni ko'proq o'qiy boshladim. Bu esa tezroq ish boshlashni o'ylab, ich-ichimda bir ishtiyoq yonishiga olib keldi.

Tadbirkorlik orqali boy yashayotgan mamlakat na faqat dunyoqarashimni o'zgartirdi, balki o'zimni ham tadbirkor bo'lishga undadi. Fransiyada o'qimaganimda, katta ehtimol bilan mendan tadbirkor chiqmas edi...

O'z navbatida, tadbirkorlikni shunday tushunaman: **biznes** (inglizcha business – biznes, tadbirkorlik) mas'uliyatni tavakkal zimmaga olib, qarz yoki o'z mablag'i hisobidan xususiy tadbirkorlikni rivojlantirish va shu orqali foyda olish ko'zlangan tashabbuskor iqtisodiy faoliyatdir.

Rasmiyroq tilda aytsam, biznes – foyda olish maqsadida tijorat faoliyati bilan shug'ullanadigan xo'jalik

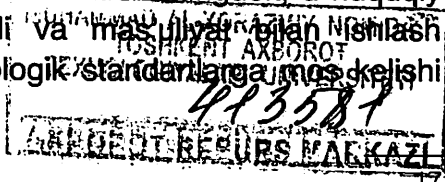
yurituvchi subyekt. Biznes kichik yoki yirik bo'lishi mumkin, u tovarni sotish, xizmat ko'rsatish, ishlab chiqarish, texnologiya, ko'ngilochar mahsulotlar yaratish va shu kabi turli sohalarni qamrab oladi. "Instagram"da bachkana yoki kulgili video kontent yaratib, keyin reklama olib, undan daromad qilish ham biznes. Bunda biznes ko'ngilochar mahsulot sotgan bo'ladi.

Kompaniyaning biznes modeli u qanday qilib daromad keltirishi, xarajatlarni boshqarishi va foyda olishini belgilaydi. Bu mahsulotlarni sotish, narxlash xizmatlari, obunalar, reklama, hamkorlik va boshqalarni o'z ichiga olishi mumkin.

Korxonaning muvaffaqiyati ko'pincha uning bozor ehtiyojlariga javob bera olish, sifatli mahsulot yoki xizmatlarni taklif qilish, mijozlar uchun qiymat yaratish va samarali boshqaruvni qo'llab-quvvatlash qobiliyatiga asoslanadi. Ko'pincha raqobatbardosh bo'lish uchun doimiy marketing, sotish va rivojlanish strategiyalari talab qilinadi. Kitobda mana shu sanab o'tilgan, sizga zerikarli bo'lib tuyilgan har bir jihatga alohida to'xtalamiz va ular nimaligini tushunib olamiz.

Korxonalar turli huquqiy shakllarda, masalan; yakka tartibdagi tadbirkorlar, shirkatlar, mas'uliyati cheklangan jamiyatlar (MCHJ) yoki aksiyadorlik jamiyatlari (AJ) kabi birlashtirilishi mumkin. Ularning har birida javobgarlik, soliqqa tortish va boshqaruv nuqtayi nazaridan afzalliklari va kamchiliklari bor.

Biznes iqtisodiyot, bandlik va butun jamiyatga sezilarli ta'sir ko'rsatishi mumkin. Shuningdek, u huquqiy qoidalarga bo'ysunadi va mas'uliyat bilan ishlash uchun axloqiy va ekologik standartlarga mos kelishi kerak.



Umumlashtirib aytganda, biznes – kompaniya-ning mijozlar va bozor ehtiyojlariga javob beradigan mahsulot yoki xizmatlarni taklif qilish orqali foyda olish maqsadida amalga oshiriladigan tijorat faoliyati. U boylik yaratish va ijtimoiy taraqqiyotga hissa qo‘shish orqali iqtisodiyot hamda kundalik hayotda muhim rol o‘ynaydi.

Bizdagi stereotiplarga ko‘ra, boy bo‘lish va tadbirkorlikka bitta narsa deb qaraladi. Aslida unday emas. Boy bo‘lish iqtisodiy tomondan ko‘p pul yoki aktivga egalik qilish deb izohlansa, biznes shu mablag‘ yoki aktivni ishlab topish vositalaridan biri. Inson biznes bilan shug‘ullanmasdan ham boy bo‘lishi mumkin. Masalan, mol-mulkni meros sifatida olib, yuqori maoshli ishda ishlab, mablag‘larini to‘g‘ri investitsiya qilib, hatto lotereyada katta miqdorda pul yutib va boshqa yo‘llar bilan boyish mumkin. Tadbirkor boy degani ham emas. Biznes ochib, yillar davomida uni yurita olmay, qarzga botib kasod bo‘lgan tadbirkorlar ham oz emas.

Yanada soddaroq aytganda, biznes – qiymat yaratib, foyda ko‘rish ko‘zlangan mustaqil iqtisodiy faoliyat. Lekin foyda ko‘rishni ko‘zlab ishlasa ham, biznes (o‘zi bilib yoki bilmagan holda) davlat va jamiyatga katta naf keltiradi. Uning mamlakat farovonligiga qo‘shajak hissasi boshqa sohalarnikidan kam emas, bu haqda keyingi bo‘limlarda so‘z yuritaman.

Aytgancha, kimdir “Biznes deganda...” deb boshlanadigan ilmiy tildagi murakkab nazariyani kutgan bo‘lsa, “Google” va “Wikipediya” bor.

Tadbirkorlik va davlat

Kitobning ilk bo'limi shunday boshlangani bejiz emas. Fransiya misolida aytganimdek, tadbirkorlik qancha rivojlansa, davlat shuncha qudratli bo'ladi. Buning o'ziga xos sabablari bor. Avvalo, nega tadbirkorlik kerak ekanini tahlil qilamiz.

- 1. Tadbirkor muammoni hal qiladi.** Istalgan tadbirkorlikni oling, uning ishi muammoga yechim topishdir. Odamlarda muammo bor, bozor qonuni bo'yicha aytsak, bu talab deganidir. Tadbirkor unga yechim beradi: bu taklif. U ana shu taklif orqali qiymat yaratib, daromad oladi. Eng mayda bizneslardan tortib yiriklarigacha dunyodagi muammolarga yechim topish bilan mashg'uldir. Masalan, bir kosibni yakka tartibdagi tadbirkor desak, u avvalo sizning poyabzal bilan bog'liq muammongizni hal etadi va shundan daromad qiladi.

Biz "Asaxiy Books" orqali insonlarning bilimiga bo'lgan ehtiyojiga javoban taklif beramiz. Muammo bor, uning yechilishini jamiyat yoki iste'molchi istaydi, bu talab, muammoga yechim berish esa taklifdir. Talab faqat bugunga

tegishli emas. Tadbirkorlik shu darajaga yetdiki, bizneslar endi kelajakda paydo bo'ladigan talablarni ham oldindan ko'rib, unga o'z yechimini tayyorlab qo'ymoqda.

Talab faqat o'z-o'zidan paydo bo'lmaydi, uni yaratayotgan bizneslar ham yo'q emas. Bu haqda Henri Fordning mashhur gapi bor: "Agar odamlarning o'zidan so'raganimda, ular menga mashina kerak demasdi, balki ikki karra tezroq chopadigan ot kerak deb aytgan bo'lardi".

Biznes rivojlangan sari mamlakat va jamiyat hayotidagi muammolarga kutilmagan, yangi yechimlarni taklif qiladi. Bular, albatta, daromad maqsadida qilinadi, lekin yechim berayotganining o'zi mamlakat uchun foydali bo'ladi. Ko'plab mamlakatlarda biznes texnik taraqqiyotdan tashqari sog'liqni saqlash, ta'lim, ekologiya, energetika kabi sohalar-da ham juda muhim rol o'ynaydi. Natijada ular har bir fuqaroga taalluqli bo'lgan muammolarga yechim taklif etoladi.

Agar biznes rivojlanib borsa va jamiyat hayotidagi ko'plab muammolarni muttasil yechib borsa, bu jarayon mamlakatni qanchalik yuksaltirishini, aholi hayoti hamda hukumat ishini qanchalik osonlashtirishini faraz qilavering.

- 2. Tadbirkor o'zini o'zi ish bilan ta'minlaydi.** Eng muhim fundamental tomondan qararak, har qanday tadbirkor o'zini o'zi ish bilan ta'minlaydi. XXI asrdagi global iqtisodiyotda mamlakatlarning asosiy muammolaridan biri ishsizlikdir. Bu iqtisodiy tomondan qimmatga tushadi. Inson resurslari bo'yicha olsak, davlat bir fuqaroni o'qitib, tarbiyalab

voyaga yetkazguncha budjetdan kattagina xarajat qiladi. Bog'cha, maktab, oliy ta'lim, tibbiyot... Davlatning inson resurslariga yillar davomida qilgan umumiy investitsiyasi katta summalardan iborat bo'ladi. Masalan, 2023-yilda birgina Xalq ta'limi vazirligining o'ziga budjetdan 27 trillion so'm ajratildi. Buni hukumatning o'z boshqaruvidagi inson resurslariga qilgan investitsiyasi desa ham bo'ladi. Endi mehnatga layoqatli yoshga yetgan fuqaro iqtisodiyot uchun qo'shimcha qiymat yaratmasligi esa qilingan investitsiyaning nolga tenglashuviga olib keladi. Shuning uchun ham tadbirkorning o'zini o'zi ish bilan ta'minlashini birlamchi asoslardan biri sifatida ko'raman.

- 3. Tadbirkor ish o'rni yaratadi.** Aholi bandligini ta'minlash dunyoning barcha mamlakatlarida hukumatlarning asosiy boshog'riqlaridan biri bo'lib qolmoqda. Yangi yetishib kelayotgan yosh avlodni ish bilan ta'minlash oson emas. Shu bois G'arbda OAV doim bu masalaga urg'u berib, uni kun tartibida ushlab turadi. O'zimizda ham ish o'rinlari bilan bog'liq muammo borligi sababli o'n yillar davomida millionlab hamyurtlarimiz mehnat muhojirlari sifatida dunyoning turli mamlakatlarida nonini topmoqda. Shu bois, ish o'rni yaratish mamlakat uchun juda muhim bo'lishi kerak.

Biznes qo'shimcha ish o'rinlari orqali iqtisodiyot uchun katta qiymat yaratadi. Ikki yoki uch kishidan tortib minglab insonlarni ishlatadigan tadbirkorlar bor. Tadbirkor ish o'rni yaratish orqali jamiyat hayotini yaxshilaydi. Maosh olib ishlaydigan har bir xodimning oilasi, yaqinlari bor. U olayotgan maosh

atrofidagi kamida 3-4 kishining hayotiga bevosita ta'sir qiladi. Bu ta'sir esa ular orqali yanada kengayib boradi. Ishlaydigan, daromad qiladigan fuqaro xarid quvvatiga ega iste'molchiga aylanadi. U topgan daromadini ta'lim, oziq-ovqat, qurilish, to'y-marosimlar va boshqalarga sarflashi mumkin. Bu orqali mamlakatda mahsulotlar va xizmatlar aylanmasi oshadi. Har bir aylanmadan soliqlar to'lanishi va iqtisodiyotda qiymat yaratilishini hisobga olsak, tadbirkorning ish o'rni yaratishi yakunda jamiyat farovonligiga xizmat qiladi, mamlakat iqtisodiyotini yuksaltiradi.

4. **Tadbirkor soliq to'lab mamlakatni boy qiladi.** Ijtimoiy soha deysizmi, xavfsizlik, infratuzilma, umuman, davlat budjetidan moliyalashtiriladigan har qanday soha soliqlar va mamlakat boyliklari orqali shakllanadi. Tadbirkorlar to'laydigan soliqlar mamlakat budjetining katta qismini tashkil etadi. Bu budjet esa ta'limga, tibbiyotga, strategik infratuzilmaga, xavfsizlikni ta'minlash va barcha ijtimoiy obyektlarga sarflanadi. Tadbirkorlik rivojlangani sari davlat g'aznasiga tushum ham ortib boradi. Budjet qancha boy bo'lsa, muhim sohalarni rivojlantirishda imkoniyat ham shuncha kengayadi. Mahsulot xarid qilganingizda, umumiy miqdordan kamida 12 foizi QQS (qo'shilgan qiymat solig'i) sifatida davlat xazinasiga boradi. Unga yana daromad solig'i kabi boshqa soliqlarni ham qo'shsangiz, yakunda tadbirkorning har bir qadami mamlakatni boyitishga hissa qo'shayotganini anglaysiz.
5. **Tadbirkor innovatsiya yaratadi.** Bozor iqtisodiyotining eng mukammal jihatlaridan biri adolatli raqobatdir. Adolatli raqobat bor joyda tadbirkorlar

bozorda kengroq maydonni egalashga, ya'ni ko'proq daromad olishga intiladi. Ko'proq daromad qilib, raqiblardan ustun bo'lish uchun esa muntazam narxni pasaytirishga, sifatni oshirishga va yangiliklar ustida ishlashga to'g'ri keladi. Ana shunday vaziyatda tadbirkorlar o'zi bilib-bilmay bozorda ulushga ega bo'lish uchun innovatsiyalar tug'ilishiga sababchi bo'ladi.

Sanab o'tilgan shu besh omilni yodda tutish lozim. Tadbirkorlikning jamiyat va davlat uchun nechog'liq foydali ekanini shu besh omil orqali anglaymiz. Kitobdagi asosiy mavzularimiz ham ana shu besh omil atrofida jamlanadi.

Tadbirkorlikning ahamiyati shifokorlik, o'qituvchilik, harbiy yoki boshqa istalgan sohanikidan kam emasligini tushunish uchun shuning o'zi yetarli. Aslida, shifokorlik, o'qituvchilik va harbiy ham tadbirkorga birdek bog'liq, chunki ijtimoiy sohani moliyalashtirish davlat budjetidan amalga oshiriladi. Budjetning asosiy qismini soliqlardan keladigan tushum orqali kim yaratib beradi? Albatta, to'g'ri topdingiz – tadbirkor.

Tadbirkorlikning global ahamiyati

XXI asrda liberal dunyoda reallik tez o'zgarimoqda. XXI asr tadbirkor oldiga yuqoridagi beshta omildan tashqari butunlay boshqa masalalarni ham qo'ydi. Endilikda soliq to'lash, ish o'rni yaratish va innovatsiya qilishdan tashqari biznes global muammolarni yechishga hissa qo'shishga ham majbur bo'lmoqda.

Bugun biznesning ahamiyati jahon darajasidagi muammolarni yechishda har doimgidan ham muhimroq bo'lib qoldi. Yaqin kelajakda bizni ekologik va

resurslar bilan bog'liq jiddiy muammolar kutyapti. Ayni chog'da axborot texnologiyalari butun insoniyat hayotini o'zgartirib yubormoqda. Oldinda sun'iy intellekt va boshqa zamonaviy texnologiyalar orqali yangicha reallikka moslashish, shuningdek, iqlim o'zgarishlari bilan bog'liq muammolarni hal etish kabi boshog'riqlar turibdi. Biznes tarixda birinchi marta global muammolarni yengib o'tishda davlat yoki xalqaro tashkilotlardan ko'ra muhimroq rol o'ynaydi. Bugun iste'molchi transformatsiyani biznesdan kutmoqda. Biznes ham iste'molchiga moslashishga majbur. Bugungi biznes dunyoning jiddiy muammolariga ko'z yumolmaydi. "Asaxiy Books" loyihasi doirasida o'zbek tiliga tarjima qilingan Klaus Shvabning "To'rtinchi sanoat inqilobi" kitobi bu mavzuni ancha batafsil qamrab olgan.

II

Bugun tadbirkor muammoni yechishi, o'z-o'zini ish bilan ta'minlashi, ish o'rni yaratishi, soliq to'lab mamlakat g'aznasiga hissa qo'shishi, raqobatbardosh bozorda innovatsiyalar qilishi kerak. Bundan tashqari, global muammolarga qarshi kurashish va ularga yechim topishga ham mas'ul.

Ana shu vaziyatda O'zbekistonda ham biznes zamonaviy darajaga chiqib, milliy va xalqaro muammolarga yechim bera olishi kerak. Buning uchun tadbirkor va uning jamoasidan doimiy izlanish, bi-

lim va innovatsiyalar talab qilinadi. Bugungi tadbirkor biznesda ITning rolini, ekologik talablarni, global ta'minot zanjirini e'tiborga olmasligi imkonsiz. 2021-yilda yaqin hamkorimiz bo'lgan Ukraina hududida boshlangan urush global zanjir uzilishiga va mahsulot yetkazib berishda muammolar tug'dirdi. Bu narxlarning keskin oshishi, ma'lum bir tovarlar taqchilligida ko'rindi. AQSHlik matematik va xaos nazariyasi asoschisi Eduard Norton Lorenz ta'бири bilan aytganda, "Braziliyada bir kapalakning qanot qoqishi Texasda tornado bo'lishiga olib kelishi mumkin". Xuddi shu singari dunyoning narigi burchida yuz bergan voqea shamoli globallashuv davrida bizga ham yetib kelishi mumkin. "Think global, act local" (Global fikrlang, mahalliy harakat qiling) iborasi bugun har doimgidan dolzarbroq. Demak, asosiy mavzuga qaytsak, bugun tadbirkor muammoni yechishi, o'z-o'zini ish bilan ta'minlashi, ish o'rni yaratishi, soliq to'lab mamlakat g'aznasiga hissa qo'shishi, raqobatbardosh bozorda innovatsiyalar qilishi kerak. Bundan tashqari, global muammolarga qarshi kurashish va ularga yechim topishga ham mas'ul.

O'zbekistonda ham biznes global va mahalliy muammolarga faol e'tibor qarata boshlaganini ko'p kuzatamiz. Bu quvonarli hol, albatta. Masalan, kamina so'nggi ikki yilda marketing maqsadida bo'lsa-da, ekologiya va gender tengligi muammosiga e'tibor qaratgan, sohada muammolar yechilishiga hissa qo'shishga intilgan tadbirkorlarni ko'rdim. Yoki ayrim biznes egalari madaniy meros bo'yicha muammolarni anglab, ularning himoyasiga, targ'ibotiga alohida e'tibor berdi, milliardlab mablag' sarfladi. Turli yo'na-

lishlarda faoliyat yuritayotgan bizneslar jamiyatdagi muammolarga yechim izlab, shu yechimga oz bo'lsa-da hissa qo'shishga urindi. Masalan, "Payme" kompaniyasi moliyaviy savodxonlik bilan bog'liq muammo jiddiylashayotgani bois mavzuga oid bir kitob nashrini moliyalashtirish taklifi bilan bizga murojaat qilganida juda xursand bo'ldim. Ana shu hamkorlik mevasi o'laroq shu yil yanvar oyida o'zbek tilida chop etilgan "Latte omili: Moliyaviy mustaqillik va erkin hayot sari" kitobi o'n mingdan ortiq kitobxon qo'liga yetib bordi. O'ylaymanki, bu kitob hali yuzlab, minglab vatan-doshlarimizga pulini to'g'ri boshqarishda yordam beradi va moliyaviy xatolarning oldi olinadi.

Yuqoridagi besh omilni yana bir bor takrorlab o'tamiz: tadbirkor muammoni yechadi, o'zini o'zi ish bilan ta'minlaydi, ish o'rni yaratadi, soliqlar orqali mamlakat budjetini shakllantiradi va raqobatbardosh bozorda innovatsiyalar yaratadi. Shuningdek, bugun biznes dolzarb ijtimoiy va global masalalar yechimida hatto davlatlardan ko'proq rol o'ynamoqda.

Xullas kalom, tadbirkor va davlat munosabatlari juda muhim.

Tadbirkor va tarix

Aslida, biznes ham eng tarixiy kasblardan sanaladi. Eng tarixiy deb boshqa kasbni e'tirof etishsa-da, ilk mahsulot ayirboshlash biznesning ilk ildizi, desak adashmaymiz. Deylik, ko'za yasovchi usta dehqondan don olib, o'rniga o'zi yasagan idishni bergan. Bu savdoning tovar almashinuv orqali amalga oshirilgan ilk ko'rinishi edi. Aynan biznes va savdo kulolga u udalalaydigan hunar – kulolchilik bilan shug'ullanish, ish-

lab chiqargan mahsuloti evaziga boshqa turdagi tovar sotib olish va shu usulda ehtiyojlarini qoplash imkonini bergan. Savdoning insoniyat o'tmishi, buguni va kelajakida tutgan o'rni haqida o'qimoqchi bo'lsangiz, Charlz Uilanning "Yalang'och iqtisodiyot. Murakkab sohaning sodda qiyofasi" kitobida mavzuga bag'ishlangan butun boshli bob bor.

Mintaqamizda ham tadbirkorlik, hunarmandchilik tarixi ming yillarga borib taqaladi. Dastlabki davrda savdo asosan quruqlik orqali amalga oshirilganini hisobga olsak, biz yashayotgan hududning geografik joylashuvi savdo tarmog'ida uni muhim bog'lovchi bo'g'inga aylantirgan. Natijada hududda hunarmandchilik va ishlab chiqarish ham rivojlanib borgan. Tarixan Buyuk ipak yo'li sharofati bilan bo'lsa kerak, Markaziy Osiyoning yirik shaharlarida tadbirkorlik ancha taraqqiy etgan edi. Biz xalqaro savdoda muhim rol o'ynaganmiz. Buxoro, Samarqand va Xiva kabi qadimiy shaharlarimiz Buyuk ipak yo'li markazida joylashgani mintaqada savdo va hunarmandlik gullab-yashnashiga imkoniyat yaratgan. Tariximizda kuzatilgan katta urushlar va notinchliklarga qaramay, tadbirkorlik boylikning asosiy manbalaridan bo'lib qolavergan. Bugun Buxoro yoki Xiva shaharlarida saqlanib qolgan yirik eski bozorlar fikrimning yaqqol tasdig'idir. Masalan, "Toqi sarrofon" yodgorligi valyuta almashtiradigan markaz bo'lgan. Lekin XVII asrga kelib, savdo yo'lining dengizga ko'chishi Buyuk ipak yo'li ahamiyatini ancha pasaytirdi, buning ortidan hududdagi tadbirkorlikka sezilarli zarar yetdi. Boz ustiga, xonliklar o'rtasidagi ziddiyatlar, notinch zamonlar ham taraqqiyotga to'sqinlik qilgan. Bu davrni

hech ikkilanmay turg'unlik davri deb atash mumkin.

Biroq tadbirkorlik uchun qora kunlar oldinda edi. XX asr boshida sovetlar nafaqat tadbirkorlik, balki umuman mulkdorlar va ziyolilarga qarshi ayovsiz kurash boshladi. Ularning ko'pi qatag'on qilindi, mol-mulki tortib olindi, surgun qilindi, ulgurani qochib, chet mamlakatlarga ketdi. 70 yil davomida xalqda tadbirkorlik ishtiyoqi o'ldirildi. Siyosiy targ'ibot natijasida boylarga qarshi xalqda nafrat uyg'ondi. Bu davlatda tadbirkorlik jinoyatga tenglashtirildi. Shunchaki ishbi-larmonlik uchun qamalish... bu uzoq tarix emas, ke-chagi kunimizdir. Ana shu tuzum odamlardagi tadbir-korlikka xohishni ham, imkoniyatni ham deyarli tugatdi.

Mustaqillikka erishganimizga 31 yil bo'lgan esa-da, xalqning bir qismi ongida biznes va boylarga nisbatan sho'rocha stereotiplar hali-hanuz yashab kelmoqda. Badavlat odamni o'zganing hisobiga boyigan yovuz shaxs sifatida ko'radiganlar uchrab turadi. Johil siyo-sat ta'siri odamlarning mentalitetiga singib ketgan. Bir necha avlod ongiga tadbirkorlik nomaqbul amal deya singdirildi va endi buni o'zgartirish zumda bo'ladigan ish emas.

Tadbirkorlikka qaytishning ilk to'liqlari o'tgan asr-ning 90-yillariga to'g'ri keladi. 1991-yil – mustaqillikdan so'ng sohada dastlab erkinlik kuzatilgan bo'lsa-da, ja-rayon tekis kechmadi. O'sha vaqtda aholiga yer tarqa-tilib, tadbirkorlarga yo'l ochishga harakat qilindi. Ammo bu uzoq davom etmadi, keyinchalik chegaralar yopilib, valyuta konvertatsiyasi jiddiy muammoga aylandi. Konvertatsiya yopilishi ortidan biznesning tashqi alo-qalariga zarar yetgan bo'lsa, yopiq chegaralar ichka-rida yirik monopol kompaniyalar paydo bo'lishiga olib

keldi. Bu kompaniyalarning ulushi asosan davlatga tegishli edi va ular egallagan sohalar xususiy sektor uchun imkonsiz bo'lib qoldi. Muttasil tekshiruvlar, bank tizimidagi muammolar ortidan biznes juda og'ir ahvolda kun ko'rishga majbur bo'ldi. Soliq yuki og'irligi va ortiqcha qog'ozbozlik sababli qora bozor gurkirab o'sdi. Biznes uchun pora berib noqonuniy ishlash qonuniy ishlashdan osonroq tuyilib qoldi. Umumiy muammolar biznes rivojiga, kengayishiga to'sqinlik qildi.

2016-yilda Shavkat Mirziyoyev mamlakat Prezidenti etib saylanganidan so'ng alohida e'tibor berilgan sohalardan biri biznes bo'ldi. Shavkat Mirziyoyev rahbarligining ilk kunlaridayoq soliq tekshiruvlariga moratoriy e'lon qilindi va u bir necha marotaba uzaytirildi. Bu orada tadbirkorlarni qiynayotgan banklar bilan bog'liq muammolar yechildi. Konvertatsiya erkin qo'yilib, "naqd-plastik" muammolari hal bo'ldi. Soliq islohoti o'tkazildi, soliqlar turi va yuki kamaydi. Qator mahsulotlar importiga to'lovlar pasaytirildi yoki butunlay bekor qilindi. Natijada O'zbekiston xalqaro "Doing business" reytingida biznes ochish osonligi bo'yicha ro'yxatning kuchli o'ntaligiga kirib, 8-o'rinni egalladi.

2021-yil 20-avgust kuni Prezidentning tadbirkorlar bilan uchrashuvi o'tkazildi, shundan so'ng mazkur sana O'zbekistonda tadbirkorlar kuni deb e'lon qilindi. 2023-yil 1-yanvardan boshlab mamlakatda qo'shilgan qiymat solig'i (QQS) 15 foizdan 12 foizga tushirildi. Qator kichik tadbirkorlik sohalari o'zini o'zi band qilgan fuqaro sifatida e'tirof etildi va soliqlardan ozod qilindi.

Shundan kelib chiqsak, O'zbekistonda bozor iqtisodiyoti evolyutsiyasi, biznes va davlat aloqalari bir

yaxshilanib, bir yomonlashib bordi. Biznes uchun keng imkoniyatlar ochilib, qonunchilik o'zgarib boshlagan 90-yillar, undan keyingi yopilish va muammolar, 2016-yildan qayta bozor istisodiyotiga o'tish va ketma-ket berilgan yengilliklar ushbu munosabatlarning asosiy nuqtalarini ko'rsatib beradi. Sotsialistik tuzumdan chiqib kelganimizni hisobga olsak, davlat asta-sekinlik bilan o'z vakolatlari va ijtimoiy tizimning bir qismini biznes bilan bo'lishayotgani ijobiy o'zgarish sanaladi.

Davlat aktyor emas, regulyator

Biznesning ijtimoiy tizimga ta'siri davlat bilan aloqalarda muhim rol o'ynashi kerak.

Hozir shunday vaziyatki, aksar postsovet mamlakatlari kabi butun iqtisodni davlat oldinga tortadi. Aslida, normal bozor iqtisodiyoti amal qilgan hududda bu davlatning vazifasi emas. Biznes rivojlanishi uchun muhitni, ya'ni tizimni yaratish davlatning asosiy vazifalaridan bo'lishi mumkin. Lekin mamlakatda biznes va aholi yaratgan qiymat iqtisod rivoji uchun manba bo'lishi kerak.

Davlat regulyator sifatida bozordagi aloqalarni uning qonunlarini buzmasdan tartibga solish va o'sha tartibni ushlab vazifasini bajaradi. Boshqacha aytganda, davlat nimanidir rivojlantirishni, yaratishni, kashf qilishni bozor qonunlariga, ya'ni biznesga qo'yib berishi maqsadga muvofiqdir.

Albatta, kichik va o'rta biznesni, umuman, tadbirkorlikni rivojlantirish uchun ishlangan davlat dasturlari bor. Ammo bu davlatning birlamchi vazifasi bo'lmasligi lozim. Ana shu davlat aralashuvi yaqin o'tmishda iqtisodiyotimizning asosiy muammosi edi. Bu muammo

bugun ham bir qadar saqlanib qolmoqda. Bir yoki bir necha sohani rivojlantirish uchun berilgan imtiyozlar yakunda bozordagi sog'lom raqobat muhitini buzib qo'y-moqda. Davlat rahbari mustaqillikning 31 yillik tadbirida so'zlagan nutqida ham bu haqda alohida ta'kidladi.



***Davlat regulyator sifatida
bozordagi aloqalarni uning
qonunlarini buzmasdan tartibga
solish va o'sha tartibni ushlab
vazifasini bajaradi.***

Tadbirkorlikni rivojlantirish haqida gapirish oson. Biroq amalda biznes yurituvchilar sonini oshirish imkonsiz. Hech kimni majburlab tadbirkor qilib bo'lmaydi. Aksincha, mana shu majburlash ba'zan iqtisodga ko'plab zarar yetkazishi mumkin. Tadbirkorlikka odamlarning o'zida xohish, ishtiyoq bo'lishi kerak. Odam davlatdan nimanidir kutmay, o'zi harakat qilishi, boshqa hamkasblari bilan aloqani yaxshilashi kerak.

Bugungi kunda davlatning bozor qonunlarini buz-magan holda biznes rivojiga qanday yordam beri-shi ko'p muhokama qilinadi. Bu borada iqtisodchi va tadbirkorlarning fikrlari turlicha. Davlat talab va taklif qonunini buzmay, bozordagi raqobatga ziyon yetkaz-magan holda muayyan muddatda buyurtmalar sonini oshirishi mumkin, deydiganlar ham bor. Bu iqtisodchi-lar o'rtasida bahsli mavzu bo'lib qolaveradi. Muhimi, davlat bozorda aktyor emas, balki qonun ijrosini, alo-qalarni tartibga soluvchi, adolatsiz raqobat oldini oladi-

gan hakam bo'lishi kerak. "Yordam kerak emas, xalaqit bermasa bo'ldi" degan ibora so'nggi yillarda mashhur bo'ldi. Bunga davlat biror sohani rivojlantiraman deb, unga zarar berib qo'yishi sababchidir. Shu bois davlat biznesga, umuman, bozorga aralashganda ehtiyotkor, talab va taklif qonuni, raqobat haqida yetti o'ylab bir kesishi kerak. Adolatli, so'zsiz ishlaydigan qonunlar, mustaqil sud tizimi, aniq bozor qoidalari biznes rivojiga ko'proq hissa qo'shadi.

Davlatning tadbirkorlikka berishi mumkin bo'lgan ikkinchi yordami – biznes uchun infratuzilma va xodim tayyorlashdir. Infratuzilmani rivojlantirishga biz kabi mamlakatlarda davlatning asosiy vazifalaridan biri sifatida qaraladi. Yo'llar, gaz, elektr energiyasi, suv, internet, temir yo'l va umuman, har qanday infratuzilma biznes uchun hayotiy zaruratdir. Biznesga imtiyoz emas, uzluksiz elektr energiyasi ko'proq kerak. Sifatli infratuzilmasiz iqtisodiyotni rivojlantirib bo'lmaydi. Uning tarkibida bugungi zamonaviy iqtisodiyotning o'zagi bo'lmish internet ham borligini esdan chiqarmaslik kerak. Raqamli iqtisodiyot, elektron savdo, innovatsiyalar haqida istagancha gapirish mumkin, lekin barqaror internetsiz tayinli natijaga erishib bo'lmaydi. Bu misoli suv keltirmay cho'lda bog' yaratishga urinishdek gap.

Yana bir muhim jihat – sifatli ta'lim va tibbiyotni davlat rivojlantirishidir. Ana shunda biznes ham sifatli va sog'lom ishchi kuchi, ham iste'molchi bilan ta'minlanadi. Bu ikki yoqlama o'yinga o'xshaydi. Biznes soliq to'laydi, ta'lim, tibbiyot va boshqa ijtimoiy sohalar o'sha soliqlar evaziga jonlanadi. Ular qanchalik yaxshi ishlasa, biznes shuncha sifatli kadr va mijozga ega bo'ladi.

O'shanda biznes ham ko'proq daromad ko'radi, shunga yarasha soliq to'laydi. O'z navbatida ijtimoiy tizim oladigan mablag' miqdori ham ortadi. Bu yerda davlatning vazifasi ijtimoiy xarakterda bo'lib qoladi. Biznes va ijtimoiy tizimni bog'lash asnosida, ijtimoiy tizim boshqaruvi davlatning vazifalaridan biriga aylanadi. Tibbiyot yoki ta'limni bepul qilish davlatning vazifalari sirasiga kiradi. Tabiiyki, davlat bu tizimlarni boshqarish va tashkillashtirish uchun resursga ehtiyoj sezadi. Resurs esa davlat budjetidan olinadi. Davlat budjetining eng katta qismi aynan fuqarolar va biznes to'lagan soliqlar evaziga shakllanadi. Demak, bir-biriga bog'liq bo'lgan aloqalar halqasi paydo bo'lmoqda.

So'nggi raqamlarga ko'ra, birgina Xalq ta'limi tizimida xizmat qilayotgan xodimlar soni qariyb 700 ming nafar ekan. Bu O'zbekiston umumiy aholisining 2 foizi deganidir. Shuningdek, armiya, pensiya, tibbiyot – bu-larning bari katta resurs talab qiladi.



***Davlatning tadbirkorlikka berishi
mumkin bo'lgan ikkinchi yordami –
biznes uchun infratuzilma va
xodim tayyorlashdir.***

Umumlashtirib aytganda, mamlakatda biznes rivojlanishidan faqat uning egasi yoki xodimlari emas, balki barcha: ham jamiyat, ham davlat manfaatdor. Bu hatto biznesga mutlaqo aloqasi yo'q odamlarga ham tegishli. Zero, mamlakatda yashaydigan har bir fuqaro ozmi-ko'pmi ijtimoiy tizimdan foydalanadi.

Biznes rivojlangan sari ijtimoiy tizim ham yaxshilanib boraveradi.

Bugun taraqqiy etgan davlatlar biznesda adolatli bozor yaratishga, uni infratuzilma, adolatli qonunlar bilan ta'minlashga alohida e'tibor qaratadi. Masalan, Yevropa Ittifoqining monopoliyaga qarshi komissari Margret Vestagerning eng boy tadbirkorlarga so'zlagan nutqini olaylik:

"Yevropa – inson o'z potensialini ro'yobga chiqarishi uchun insoniyat tarixidagi eng yaxshi go'sha. Biz hamma teng raqobat qiloladigan, hammaga adolatli sharoitlar yaratilgan o'zgacha joydamiz. Bu nafaqat bugungi dunyoning eng farovon qismi, balki inson hayoti uchun sayyoramiz tarixidagi eng yaxshi zamindir. Mana shu adolat, mana shu farovonlik, o'z salohiyatini ochish imkoniyati eng kuchli kadrlar yetishib chiqishi asosidir.

Binobarin, bu insonlar, ayniqsa, tadbirkorlar uchun jannatdir. Yevropa – qonun va huquq ustiga qurilgan imorat. Biz o'n yillar davomida barchaga birdek va hamma uchun teng bo'lgan adolatli qonunchilikni joriy qildik. Qonunni hurmat qil, raqobatni hurmat qil, atrof-muhitga zarar berma, o'z potensialingni och. Qayerdan kelishingiz ahamiyatsiz, AQSHmi, Xitoymi, Yaponiyami... Qonunlarimizni hurmat qilar ekansiz, qit'amizga xush kelibsiz!"

Bu parcha bir yil oldingi iqtisodiy forumda Vestager xonimning butun dunyodagi tadbirkorlarga qarata so'zlagan nutqidan olindi. O'sha forumda Jeff Bezos va Richard Brenson kabi katta tadbirkorlar ham bor edi.

E'tibor bering, investorlarga hech qanday imtiyoz va'da qilinmayapti. Kafolat ham, to'siq ham yo'q. Aksincha, qonunni, raqobatni hurmat qilish, atrof-muhitga, ya'ni ekologiyaga zarar yetkazmaslik talab etilyapti. Evaziga esa adolatli qonunlar ishlaydigan tizim, kuchli kadrlar, barchaga teng imkoniyat va farovon bozor va'da qilinmoqda.

Davlat va biznes munosabatlari haqida so'z ketganda, birinchisi ikkinchisiga katta soliqlar bilan to'siq bo'ladi, degan yanglish qarash mavjud. Biznesga yengillik berish deganda ham avvalo soliq imtiyozlari nazarda tutiladi. Aslida esa biznes uchun soliqlardan boshqa to'siqlar ham bor. Masalan, byurokratiya ko'pincha jiddiyroq g'ov bo'ladi.

Bir necha yil avval juda qiziq maqola o'qigan edim. Kanar arxipelagi Atlantika okeanining Shimoliy Afrikaga yaqin qismida joylashgan. Arxipelag nomi bilan ataladigan Kanar orollari esa Ispaniya hududi sanaladi. Ammo bu orollarda qonunchilik materikdagi Ispaniyadan ancha farqli. "Amazon" internet-do'koni aksar mahsulotlarni ana shu orolga yetkazib bermas ekan. Ispaniya hududida to'siqsiz ishlaydigan "Amazon" faqat shu orollardagina muammoga duch kelar ekan. Ikki yarim milliondan ortiq aholi yashaydigan orol aslida "Amazon" uchun katta bozordir. Shuningdek, Ispaniyada qo'shilgan qiymat solig'i 21 foiz bo'lsa, Kanar orollarida bu miqdor imtiyozga ega hudud sifatida 7 foiz deb belgilangan ekan.

Soliq miqdorini hisobga olsak, bu juda qulay, ammo ortiqcha rasmiyatchiliklar sababli "Amazon" bu orollarda ishlamaslikni ma'qul topgan. Mahalliy qonunchilikka ko'ra, narxi 150 yevrodan oshgan

har bir tovarga hujjatlar tayyorlanib, deklaratsiya qilinishi kerak ekan. Har kuni bir necha ming buyurtma uchun hujjatlar to'plami tayyorlashni bir tasavvur qilib ko'ring-a! Agar buyurtmalar soni o'n minglab bo'lsa-chi? Shuning uchun orol aholisi orasida "Amazon'ning Kanar orollariga kelishidan Oyga boriishi osonroq", degan hazil gap yuradi.

Basharti biznesni rivojlantirmoqchi ekanmiz, uni birlamchi ishidan chalg'itmaydigan, asl faoliyatiga ko'proq vaqt qoldiradigan tizim yaratish kerak. Ortiqcha qog'ozbozlik, hisobotlar va soliq nazorati biznes rivoji uchun katta soliqlardan kam bo'lmagan to'siqdir.

O'zbekistonda ham davlat va tadbirkor munosabati bir tekis davom etyapti, deb bo'lmaydi. O'rtada pasayish, yuqorilash, muammolar bo'lib turibdi. So'nggi yillarda soliq tizimi va byurokratiya borasida ba'zi xavotirli yangiliklar bo'ldi.

Aytganimizdek, davlat bozorda regulyator rolini o'ynashi kerak. Yangi qabul qilingan Konstitutsiyada ham qat'iy belgilab qo'yilgan qoida bor:

"Iqtisodiy faoliyatda insofsiz raqobatga, monopolashtirishga yo'l qo'yilmaydi".

Davlat regulyator

Aksar mamlakatlarda davlat o'z idoralari orqali bozorda regulyator rolini bajaradi. Bunda bozorda qonun ijrosini nazorat qilish, soliq undirish, adolatli raqobat muhiti yaratish, xizmat va tovarlar sifatiga belgilangan qonuniy talabni nazorat qilish davlatning regulyator sifatidagi vazifalaridir. Lekin davlat doim ham regulyator rolini xolis va to'kis bajarolmaydi. Ko'pincha u regulyatordan biznes boshqaruvchiga aylanib qoladi.

Davlatning ortiqcha aralashuvi va nazorat biznes uchun zararli bo'lib chiqadi.

Masalan, davlat va biznes munosabatlaridagi muammolardan biri narx masalasidir. Iqtisodiyot fanidan yaxshi bilamizki, mahsulot uchun adolatli narxni talab va taklif nisbati orqali bozor belgilaydi. Ammo rasmiylar ko'pincha narxga ta'sir qilish mumkinligiga ishonadi. Bu holatga O'zbekistonda 30 yil davomida ko'p bora guvoh bo'lganmiz. Narxni tushirish uchun ko'rilgan tadbirlar alaloqibat uning ko'tarilib ketishiga sabab bo'lgan. Bozor qonunlarini chetlab o'tib, narxga ta'sir qilish ma'qul chora emas. Regulyator ishni tartibga solishi mumkin, lekin narxni tartibga sola olmaydi.



***Iqtisodiyot o'z qonunlari bilan
yashaydi. Unga tashqaridan sun'iy
aralashuv doim salbiy oqibatni
keltirib chiqaradi.***

Bozorda pomidor ko'paysa, uning narxi tushadi; kamaysa, oshadi. Yoki bozorda bor pomidorga talab oshsa, narx ham ko'tariladi. Regulyator pomidor sotish tartibini muayyan qoidalar asosida belgilashi mumkin, pomidor sotuvchi soliqlarni o'z vaqtida to'lashini nazorat qilishi mumkin. Ammo u narxni nazorat qilishga o'tsa, taqchillik va qora bozor vujudga keladi. Regulyator shunda ham mahsulotni o'zi aytgan narxda sotishga majbur qilsa, kelasi yili dehqon pomidor o'rniga boshqa narsa ekadi, chunki endi pomidordan foyda yo'q.

Ana shunday mashhur misollardan birini olaylik. Yillar davomida O'zbekiston yoqilg'i bozorida benzin rasman arzon sotildi, bozor mexanizmlari ishlamadi, soha davlat nazoratida qoldi.

Bozor qonunlaridan birini yodga olish o'rinli: mahsulot zarariga sotilishi mumkin emas. Bozor qonunlari pisand qilinmay, biror mahsulot narxiga sun'iy ta'sir ko'rsatildimi, bozorning "ko'rinmas qo'l"i tarsaki tortmay qo'ymaydi. Yakunda taqchillik bo'ladi, korrupsiya tegirmoniga suv quyiladi, chayqovchilar paydo bo'ladi, mahsulotning o'r-tacha narxi tushmaydi, aksincha, ko'tarilib ketadi.

Benzin narxi sun'iy tarzda yoki buyruq bilan ush-lab turilgan vaqtlarni eslaylik. Bu yoqilg'i faqat Tosh-kentda, ba'zan boshqa katta shaharlarda bor bo'lib qolardi, xolos. O'shanda Toshkentdan viloyatlarga benzin tashuvchi butun boshli bizneslar shakllangandi. Odamlar mashinalarda benzin tashib, chekka hudud-larda ba'zan hatto karrasiga qimmatga sotardi.

Hozir ham hammani yoqilg'i bilan bozor narxida birdek ta'minlash yoki katta shaharlarda arzon narxda, deylik, 5700 so'mdan sotib, qolganlarni quruq qoldirish mumkin.

Bozor qonuni normal amal qiladigan joyda iste'mol-chi mahsulot uchun emas, balki ishlab chiqaruvchi iste'molchi uchun kurashadi. Talab va taklif muvo-zanatini buzish bozor iqtisodiyoti sharoitida qo'pol xatodir. Davlat narx-navoni nazorat qilishi kerak deb biluvchilar bozor iqtisodiyotining shu oddiy qonunini tushunib olishlari kerak.

Iqtisodiyot o'z qonunlari bilan yashaydi. Unga tash-qaridan sun'iy aralashuv doim salbiy oqibatni keltirib chiqaradi. Shu bois davlatning bozordagi vazifasi raqo-

batbardosh muhitni yaratish, regulyator rolini o'ynash va soliq undirishdir.

Odatda davlatning bozorga aralashuviga ish o'rni masalasini hal qilish kabi omillardan tashqari eng muhim sabab sifatida narxlar nazorati ham keltiriladi. Ko'pincha bozor iqtisodiyotiga to'liq o'tmagan mamlakatlarda narx oshishi aholi hayotini og'irlashtiradi, degan davo bilan davlat narx-navoga ta'sir qilishga urinadi. Mahsulotga adolatli narx shakllanishi uchun teng va halol raqobatni ta'minlash yetarli. Shunda mahsulot o'zi tabiiy sotilishi mumkin bo'lgan eng ma'qul narxlar shakllanadi. Mahsulotning tannarxini pasaytirmay turib, yakuniy narx sun'iy pasaytirilsa, tadbirkorlar kasod bo'lishi, o'sha mahsulot taqchillashuvi va soha bir necha o'n yillarga orqaga ketishi mumkin.

Investitsiyalar

So'nggi yillarda hukumat tashqi investitsiyalarga alohida e'tibor berdi. O'simlik uchun suv ne qadar muhim bo'lsa, iqtisodiyot rivojiga ham investitsiyalar shunchalik kerak. Xuddi shu kabi biznes ham investitsiyalarsiz, mablag'siz rivojlanishi dushvor. Katta ishlar uchun doim investitsiya kerak.

Investitsiyalarni, ayniqsa, global kompaniyalar investitsiyalarini jalb qilish va ularni ushlab qolish uchun quyidagilar juda muhim:

1. Global iqtisodiyotga integratsiya.
2. Qonunlarning xalqaro qonunchilikka, bozor qonunlariga mosligi va ustuvorligi.
3. Mamlakatda biznes uchun belgilangan qoidalar rahbariyat kayfiyatiga qarab tez va keskin o'zgarmasligi.

4. Rivojlangan bank va moliya tizimi.
5. Sifatli kadrlar va infratuzilma.

Ana shu shartlar bajarilgan mamlakatlarga investitsiya oqimi ravon bo'ladi. Investor yoki investitsiya jamg'armasi pul tikkanda avvalo pulining xavfsizligini, kerak vaqtda uni oson qaytarib olish imkoniyatini o'ylaydi. Global kompaniyalarni boshqa usulda jalb etish ham, ushlab turish ham deyarli imkonsiz.

"Tencent" kompaniyasi video o'yinlar bozorida yirik ishlab chiqaruvchilardan biri sanaladi. Ammo so'nggi yillarda Xitoy hukumati yirik biznesni nazorat qilishga kirishdi. Keyingi vaqtlarda kuzatilgan ayrim noodatiy o'zgarishlar, deylik, Alibaba kompaniyasi asoschisi Jek Maning uzoq vaqt ko'rinmay qolishi, uning Fintex kompaniyasiga IPO rad etilishi, buning ortidan boshlangan qator tekshiruvlar shular jumlasidandir.

Xitoy hukumati "Tencent"ga ham sezilarli zarar yetkazdi. U avvalo yoshlarga haftasiga uch soatdan ortiq videoo'yinlarni taqiqlab qo'ydi. Keyinchalik barcha videoo'yin kompaniyalariga sotuvga yangi o'yin chiqarishni taqiqladi. Oqibatda Xitoyda biznes yuritish qoidalari keskin o'zgara boshladi, vaziyat og'irlashdi. Yirik kompaniyalar Xitoy hanuz ko'p masalada rahbariyat qosh-qovog'iga qaraydigan avtoritar davlat ekanini tushunib yetdi.

Endi ular imkon boricha global bozorda kengroq o'rin egallashga harakat qilmoqda. "Tencent"ning o'zi so'nggi besh yilda Yevropa Ittifoqiga 30 milliard AQSH dollari miqdorida investitsiya kiritdi. Kompaniya Yevropada videoo'yin startaplarini faol sotib olmoqda. So'nggi ma'lumotlarga ko'ra, "Tencent" keyingi yillarda daromadining 60 foizini xalqaro bozordan olishni

ko'zlagan. U endi "Sony", "Microsoft", "EA" bilan raqobat qiladi.

"Tencent" misolida ko'rish mumkinki, yuqorida sanab o'tilgan shartlarga to'g'ri kelmagani sababli kompaniya asta-sekin Xitoydan boshqa ishonchli mamlakatlarga "hijrat" qilmoqda.

Biz ham rivojlangan iqtisod qurish uchun umumqabul qilingan shartlar bilan hisoblashishga majburmiz. Proteksionizm va monopoliyalar orqali "o'zimizga xos va mos" yo'limizni qurishga uzoq vaqt talab etilishi mumkin.

Davlat o'zining regulyator rolini yaxshi o'ynab, mahalliy tadbirkorlarga qonun ustuvorligi va adolatni kafolatlasa, bu tashqi investorlar oldida ham mamlakat jozibadorligini oshiradi. Mahalliy tadbirkorga qilingan adolat xorijiy investor jalb qilish uchun portfilioda qimmatli ball beradi. Shu bois davlat avvalo tadbirkorlarga teng imkoniyatlar, qonun ustuvorligi, mol-mulk huquqi va qonun doirasida faoliyat erkinligini kafolatlashi, yuqorida bir necha marta ta'kidlaganimizdek, aktyor emas, regulyator bo'lishi kerak.

Tadbirkorlik va jamiyat

Bo'lim boshida biznesning ahamiyati haqida so'z yuridik va bunda besh omilni keltirgan edim:

1. Tadbirkor muammoni hal qiladi;
2. Tadbirkor o'zini ish bilan ta'minlaydi;
3. Tadbirkor ish o'rnini yaratadi;
4. Tadbirkor soliq to'lab, mamlakatni boy qiladi;
5. Tadbirkor innovatsiya yaratadi.

Shularni hisobga olsak, tadbirkorning jamiyatga nafi oz emas. Jamiyat shaxslardan iborat ekan, qiymat yaratuvchi shaxslar ko'paygani sari jamiyat kuchliroq bo'lib boradi. Demak, tadbirkor o'zini ish bilan ta'minlab, jamiyatning bir a'zosi hayotda o'z o'rniga ega bo'lishini kafolatlaydi. Ikkinchi muhim jihati shuki, tadbirkor ish o'rnini yaratish orqali jamiyat hayotini yaxshilaydi.

Umuman olganda, biznes jamiyat hayotini, uning tafakkurini o'zgartiradigan kuchli vosita. Bu bir insonning hayotini o'zgartirishdan boshlanadi. Buning uchun esa mamlakatda butun boshli ishbilarmonlar sinfi shakllanishi kerak. Bu faqat yirik tadbirkorlar degani emas. Yakka tartibdagi tadbirkordan boshlab, o'zini o'zi band qilgan fuqarogacha, o'rta biznes va xizmat

sohasi vakilidan yirik ishbilarmongacha – barcha ta'sirli jamoaga aylanishi kerak. Shunda jamiyatning katta qismi tadbirkorga xos fikrlab harakat qiladi. Ularga boshqalar ham ergashadi.

So'nggi ma'lumotlarga ko'ra, O'zbekistonda 700 mingdan ortiq tadbirkor bor. Bu jami aholining deyarli 2 foizidir. Ularning soni yildan yilga ortib bormoqda. Bu raqamlar qancha oshsa, o'ylaymanki, tadbirkorona tafakkur tarzi ham shuncha kengayadi, jamiyatning biznesga munosabati o'zgaradi. Bu esa zanjir reaksiyani hosil qiladi. Ya'ni jamiyatda ishbilarmonlik ortadi. Bu pirovard natijada ham iqtisodning o'sishiga, ham odamlardagi dunyoqarash o'zgarishiga olib keladi.

Ko'pchilik mamlakat iqtisodi rivojlanishi uchun yirik tadbirkorlarning paydo bo'lishi yetarli, degan yangilish fikrda. "Yangi O'zbekiston" gazetasida chop etilgan 2020-yil statistikasiga¹ ko'ra, kichik biznesning YIMdagi ulushi 53.9 foizni tashkil etadi. Bu ko'rsatkich mamlakatda iqtisodiy qiymatning yarmidan ko'pi kichik biznes hissasiga to'g'ri kelishini anglatadi. Binobarin, kichik va o'rta biznesning ahamiyati iqtisod va jamiyat uchun hatto yirik biznesdan kattaroqdir.

Shuningdek, biznes jamiyat hayotiga ta'sir qiladigan darajaga yetishi uchun ish bilan bandlar soni ortib borishi kerak. Demak, O'zbekistonda tadbirkorlar soni yildan yilga ko'payib, millionlik dovondan o'tishi muhim. Kichik biznes YIMning 53.9 foizini yaratayotgan ekan, iqtisod hamda jamiyat hayoti uchun bu juda katta raqam. Endi kichik biznes to'layotgan soliqlar va yaratayotgan ish o'rinlari miqdorini bir tasavvur qiling.

¹ Iqtisodiy taraqqiyot mezoni. "Yangi O'zbekiston". URL: <https://yuz.uz/uz/news/iqtisodiy-taraqqiyot-mezoni>

Hatto o'zini o'zi band qilgan odam ham yakunda hech qursa bitta ish o'rni yaratgan va ma'lum miqdorda soliq to'lagan bo'ladi. Natijada aholining katta qismi tadbirkorligi va muhimi – tadbirkorning iqtisodiyotda yarata-yotgan qiymati oshib borishidan barcha manfaatdor bo'ladi.

Bu aksiomaga o'xshaydi – biznes qancha rivojlansa, u yaratadigan ish o'rni va to'laydigan soliq miqdori shuncha oshadi. Yaratilgan ish o'rni va to'lanadigan soliq ko'paysa, biznesning jamiyat hayotiga ta'siri ham kuchayib boradi.

Kimdir xususiy, kimdir budjetdan moliyalashtiriladigan davlat sektorida ishlashi mumkin. Davlat sektorida maoshlar asosan soliqlardan yoki davlat xizmatlaridan shakllanadi. O'zbekistonda aholining katta qismi aynan davlat sektorida ishlaydi. Unda xodimning qancha maosh olishi, necha soat ishlashi, qachon pensiyaga chiqishi aniq qoidalar asosida belgilanadi.



***Biznesga munosabat ham
mamlakatda uning tutgan o'rniga
qarab o'zgarib boradi.***

Xususiy sektor davlatnikidan keskin farq qiladi. Biznes egasi uchun ham, xodimlar uchun ham natija birinchi o'ringa chiqadi. Biznes natija yoki o'zining birinchi vazifasi – pul topish uchun ishlaydi. Har bir harakat natijaga olib borishi muhim hisoblanadi.

Afsuski, kommunizmning ta'siri va mustaqillikning dastlabki 25 yilidagi munosabat sababli avval jamiya-

timizda tadbirkorlarning obro'si, mavqeyi havas qilari emasdi. Ularga chayqovchi yoki oddiy odamlar hisobiga boyiydigan shaxsdek qarashgan. Shuning uchun tadbirkorlar imiji bizda ancha yillar og'riqli bo'lib qoldi. Lekin mamlakatning yangi rahbari davrida bu imijni yaxshilash va xalqni tadbirkorlikka qiziqtirish davlat siyosatining ustuvor yo'nalishlaridan biriga aylandi. Bugun Prezident har bir nutqida tadbirkorlik masalalariga alohida to'xtalib, ularga imkoniyat yaratish muhimligini ta'kidlamogda.

Hukumat e'tiboridan keyin turli tashkilotlar imkoniyatidan kelib chiqib biznes va tadbirkor imijini yaxshilash uchun harakatni boshladi. Ular orasida davlat tashkilotlari, xususiy kompaniyalar ham bor. Masalan, biznesni ommalashtirishda 2023-yilda to'rtinchi mavsumi davom etayotgan "Biznes marafon"ning o'rnini juda kattadir. Ushbu marafon tashkillangan ilk yilni yaxshi eslayman. O'shanda Yoshlar ishlari agentligi va "Yoshlar – kelajagimiz" jamg'armasi hamkorligida respublikaning yirik tadbirkorlari bilan bepul biznes marafon tashkil etish ishlari boshlangandi. Marafonda yirik tadbirkorlar mamlakatning barcha hududlariga borib, qiziquvchilarga biznes va tajribalari haqida so'zlab beradi. Men ham mana shunday tadbirlardan bir nechtasiga spiker sifatida taklif qilindim. Samarqandda, Registon maydonida bo'lib o'tgan uchrashuvga 4000 dan ortiq odam qatnashgani esimda. Bundan tashqari ustoz tadbirkorlar – Hasan va Husan aka Mamasaidovlar tashkil etgan "Mfaktor" va boshqa shunga o'xshash loyihalar ham aholining biznesga bo'lgan munosabatini sezilarli o'zgartirishda muhim rol o'ynadi.

Biznesga munosabat ham mamlakatda uning tutgan o'rniga qarab o'zgarib boradi. Afsuski, inqirozli

davrlar jamiyatga ham, uning biznesga munosabatiga ham salbiy ta'sir qiladi. Masalan, moliyaviy inqiroz yoki halokat odamlar ruhiyatini tushirib yuboradi. Hatto o'z joniga qasd qilishlar moliyaviy inqirozlar davrida urush vaqtidan ko'ra ko'proq qayd etilar ekan. Aksincha, har qanday inqirozdan keyin biznesda optimizm – nekinlik yuzaga keladi. U hayotning asta-sekin yaxshilanishiga sabab bo'ladi. Bu esa odamlarda ham ko'tarinki, ijobiy kayfiyat kuzatilishiga olib keladi. 2017–2019-yillarda O'zbekistonda ham navbatma-navbat eski cheklov-larning olib tashlanishi avvalo biznesga umid bag'ish-ladi, uning jamiyat hayotiga ta'sirini oshirdi. Bu esa alaloqibat jamiyatning biznesga munosabatini ham o'zgartirdi.

Zanjir va natija

Biznesning jamiyat hayotiga ta'sirini qisqa muddatda bilib bo'lmaydi. Bu bugungi harakat ertaga qayerga olib borishi va zanjir uzayib nimalarga sabab bo'lishidir. Bir misolni ko'p takrorlashni yaxshi ko'raman: katta ish-lar, katta o'zgarishlar kichik voqealardan, kichik hara-katlardan boshlanadi. Buning tasdig'i sifatida mana bu voqeani eslash mumkin: 1885-yili AQSHda, Kali-forniyada Liland Stenford xonadonida fojia yuz beradi. Oilaning 15 yoshli o'g'li terlama (tif) kasaliga chalinib olamdan o'tadi. Liland Stenford badavlat odam bo'lib, temir yo'l korchaloni, ayni damda, senator ham edi.

O'g'lining xotirasi uchun u Palo Alto shahridagi o'zi-ga tegishli 3300 gektarlik rancho hududida universitet qurishga qaror qiladi. Universitet 1891-yilda ish bosh-laydi va talabalarni qabul qila boshlaydi. Bosh shiori "Erkinlik shamoli esmoqda" bo'lgan bu universitetning

o'ziga xos jihatlaridan biri ta'lim uchun o'sha paytda mashhur diniy yo'nalish emas, aniq fanlar tanlangani edi. 1891-yildan universitetning shonli tarixi boshlandi.

1925-yilda ushbu universitet professori Frederik Terman talabalariga o'z g'oyalarini amalga tatbiq etish, so'ng ularni tijoriylashtirishni taklif qiladi. Bu bugungi kundagi startaplarning ilk nishonalari edi. Bugun universitet atrofida dunyoning innovatsiya markazi – Kremniy vodiysi joylashgan.

1885-yilda boshlangan harakat 120 yil deganda insoniyat taqdirini butunlay o'zgartirib yubordi. Bugun AQSH iqtisodiyotining asosi bo'lgan "Google", "Facebook", "Apple" kabi yuzlab IT gigantlari aynan Kremniy vodiysida joylashgan. Biz bilgan Stiv Jobsdek daholar ham aynan shu hududning farzandlaridir. Boshqacha aytganda, agar Kaliforniya shtati alohida davlat bo'lganiga, bugun u YIM bo'yicha dunyoning eng boy to'rtinchi davlatiga aylanardi. Bularning bariga XIX asrda o'sha yerlik bir boy odam o'z farzandi vafotidan ta'sirlanib universitet ochgani sabab bo'lgan.

Yaxshi ko'rgan kitoblarimdan biri Charlz Uilanning "Yalang'och iqtisodiyot. Murakkab sohaning sodda qiyofasi" asarida yana bir ajoyib misol bor. Bangladesh bugungi kunda to'qimachilik sohasida eng kuchli mamlakatlardan biri hisoblanadi. Hatto uni dunyoning to'qimachilik fabrikasi desa bo'ladi, chunki bu yerda "Zara"dan tortib "Lacoste" gacha taniqli kompaniyalar o'z mahsulotlarini ishlab chiqaradi. Lekin Bangladesh tarixan to'qimachilik rivojlangan mamlakat bo'lmagan. Hammasi Janubiy Koreyaning "Daewoo" kompaniyasi qulay soliq rejimi sabab Bangladeshda fabrika ochishidan boshlangan. O'shanda "Daewoo" o'z to'qimachilik

fabrikasi uchun 135 ta bangladeshlikni Janubiy Koreyaga olib borib o'qitadi. Oradan bir necha yil o'tib "Daewoo" Bangladeshdagi fabrikasini yopadi. Lekin kerakli bilimlarga ega bo'lgan 135 xodim keyinchalik bir necha milliard dollarlik soha rivojiga sababchi bo'ladi.

Bugun qilinayotgan kichik bir harakat, arzimasdek ko'ringan voqea ham kelgusida hayotimizni butkul o'zgartirib yuborishi, mamlakatni esa biror soha yetakchisiga aylantirishi mumkin. Muhimi, o'sha harakatlarga, ularning kengayishiga to'sqinlik qilmaslik, zaruriy erkinlikni yaratib berishdir. Davlat erkinlikni, mulk huquqini, qonun ustuvorligini kafolatlashi, jamiyat esa yangi g'oyalarga, o'zgacha dunyoqarashga tolerant va ochiq bo'lishi kerak.

Yanglish qarashlar – propaganda mahsuli

Yuqorida ta'kidlaganimdek, tadbirkor odamlarimiz ongida boshqalar hisobidan boyigan chayqovchi bo'lib ko'rinaradi. Mehnatga nisbatan munosabatda ham bu aks etib kelgan. Biror tadbirkor qo'lida ishlashdan ko'ra davlat ishida ishlash obro'lir oq sanalgan. Bunga qo'shimcha, tadbirkor o'z qo'l ostidagilarga adolatsiz bo'lishi haqidagi qarash ham ongimizga sovet propagandasi bilan joylangan stereotip deb bilaman.

Kommunizm ta'sirida ongimizga quyilgan stereotiplardan biri – kapitalizm da ishchi sinfining ekspluatatsiya qilinishidir. Sovet davri propagandasida odamlarni kuniga 20 soatlab ishlatayotgan, unga arzimas haq to'layotgan johil kapitalistlar haqidagi missollarni ko'p uchratamiz.

Aslida-chi? Sovet ittifoqi insonlarni majburiy mehnatga jalb etib, Gulag qamoqlarida millionlab

fuqarolarni og'ir sharoitda ishlatgan vaqtda kapitalistik mamlakatlarda ish soati bo'yicha inqilobiy o'zgarishlar bo'lgan. Kommunistlar yurtimiz hududida hatto maktab o'quvchilarini paxta maydoniga haydagan vaqtda G'arbda ishchilar huquqi ustida doimiy kurash ketgan.

Masalan, AQSHda 1889-yili "8 soat – ishga, 8 soat – dam olishga, 8 soat – uyquga" shiori bilan namoyishlar bo'lib o'tadi. Ishchilar ish soatini kamaytirishni talab qiladi. Ishchilar huquqini yaxshilash bo'yicha kurash ko'p yillar davom etadi. Sanoat inqilobi davrida ishchilar kuniga 18 soatgacha ishlagan. Bu unumdorlik pasayishiga, ish joyida halokatlar ko'payishiga sabab bo'lgan.

1926-yilda o'z davrining peshqadam tadbirkorlaridan biri Henri Ford korxonasida tarixda birinchi marta 40 soatlik ish haftasini joriy qiladi. Ford 40 soatlik ish haftasida unumdorlik 70 soatlik ish haftasidan bir necha baravar yuqori ekanini isbotlab beradi.

Kapitalistik mamlakatlarda keyinchalik kasaba uyushmalari tashabbusi bilan birin-ketin o'zgarishlar yuz berdi va bu borada Fransiya boshqalardan ilgari ketdi (ishchilar huquqini yaxshilashda kasaba uyushmalari juda muhim rol o'ynaydi). Bugungi kunda faranglar haftasiga 35 soat ishlaydigan yagona xalqdir.

Xullas, kapitalizmدا ishchilar ekspluatatsiya qilinishi, huquqsizligi haqidagi ishonch ongimizga sovet propagandasi singdirgan yana bir stereotipdir. Buni ko'plab misollarda ko'rish mumkin. Shuningdek, kapitalistik mamlakatlardagi ishchi hayoti va sharoitlari yaxshilanishi kapitalistlar yaxshi odam bo'lgani uchun emas. Shunchaki, ular ko'proq daromad olishni, xo-

dimning foydali ish koeffitsenti kuchli bo'lishini hamda brend iste'molchi oldida hurmat qozonishini xohlaydi. Boshqacha aytganda, bozorning yashirin qo'li ularni ishchi huquqlari va boshqa masalalarda o'z xohishi bilan "odamiyroq" bo'lishga majbur qilgan.

Barchamiz o'zaro bog'liqmiz

Biz o'zimizcha alohida bir dunyo bo'lib yashay olmaymiz. Barchamiz qaysidir ma'noda bir-birimizga aloqador va bog'liqmiz. Oddiy o'simlikni oling: u ichiga karbonad angidrid yutib, tashqariga kislorod chiqaradi, biz esa buning aksini qilamiz.

Biznesda ham ayni shunday, bir soha betob bo'lsa, uning isitmasi sizda ko'rinadi. Masalan, o'yinchoq biznesi bilan shug'ullanuvchilar uchun bojxona to'lovlari oshib ketdi, siz esa bolalar bog'chasi ochgansiz. O'z-o'zidan bog'cha uchun olinadigan o'yinchoqlar sizga qimmatga tushadi, endi xarajatingizni qoplash uchun bog'cha to'lovini oshirishga majbursiz. (Bu misolni mashhur tadbirkor, "Profi" brendi asoschisi Bektosh Hotamov o'z telegram kanalida yaxshi asoslab bergandi.)

Bir stomatologning uch farzandi shu bog'chaga boradi, ularning oylik to'lovi xarajatini qoplash uchun stomatolog tishingizni davolash haqini oshirishga majbur. Mana shunaqa, o'yinchoq narxi tish davolatish narxiga bilvosita bog'liq.

Albatta, bu bir soddâ misol, umuman olganda, iqtisodiy jihatdan hammamiz o'zaro bog'liqmiz, tabiatan ham shunday. Shuning uchun iqtisodiyotning qaysidir sohasida muammo kuzatilayotgan bo'lsa, bu menga tegishli emas, deb o'ylamang.

Ushbu bobda ko'rib chiqqanimizdek, biznesning jamiyatdagi ahamiyati juda muhim hisoblanadi. Biznesning asosiy beshta vazifasi jamiyat hayoti yaxshilanishiga olib keladi. Muammolar yechilishi, uning bir a'zosi o'zini ish bilan ta'minlab, yana ish o'rinlari ham yaratishi, iqtisodiyotda qiymat yaratib, u bu qiymatidan soliq to'lashi, raqobatbardosh muhitda innovatsiyalar qilishi yakunda jamiyatning farovonligiga xizmat qiladi. Shuningdek, biznes jamiyatning umumiy kayfiyatiga ijobiy ta'sir qiladi. U orqali boshlangan qaysidir jarayonlar zanjir bo'lib, jamiyatning taqdirini o'nlab yillarga, hatto asrlarga o'zgartirishi, uni yuksaltirishi mumkin. Ya'ni biznes davlat uchun qanchalik muhim bo'lsa, jamiyat hayotida ham shunchalik ahamiyatlidir. Buni barcha anglashi, biznes nafaqat tadbirkor, balki hamma uchun foydali ekanini tushunishi zarur. "Biznes marafon" kabi loyihalar bo'ladimi, ta'lim orqalimi, uning targ'ibotiga keng e'tibor berilishi esa jamiyatning iqtisodiy savodxonlik darajasini ko'taradi.

Tadbirkorlik va iqtisodiyot

Biznesni iqtisodiyot tarkibida ko'ramiz. Bu ikki atamaga hech qachon ayro qaramaymiz. Oliy o'quv yurtlarida ham biznes asosan iqtisod yo'nalishidagi universitetlarda o'qitiladi.

Biznesning ish bozoriga, sarmoyaga (kapitalga) va mahsulotga, ya'ni iqtisodga ta'siri o'rganiladigan soha "biznes iqtisodi" (business economy) deb nomlanadi. Unda ko'proq umumiy bozor bilan munosabatlar tahlil qilinadi. Biznes soliqlar orqali mamlakat budjeti hajmini oshirishdan tashqari, har qadamda qiymat yaratadi. Bu qiymat yakunda YIM hajmidagi ulushning oshishiga sabab bo'ladi. Biznesni avvalo bozor munosabatlari asosi deb olsak, bozorning o'zini murakkab organizm sifatida o'rganib chiqish shart.

Bugun dunyoning aksar rivojlangan mamlakatlari bozor qonunlariga qat'iy amal qilnadigan erkin tizimda ishlaydi. Siyosat ham shu tizimga moslashadi va bozorda o'yin qoidalari to'g'ri va adolatli kechishiga xizmat qiladi.

Erkin iqtisodiyot rivojlanishdagi ko'plab muammolar yechimdir. Buni kommunistik blok a'zolari bo'lgan

Sharqiy Yevropa mamlakatlari misolida ham ko'rish mumkin. Kommunistik tuzumlar qulaganidan so'ng ularning aksariyati bozor iqtisodiyotiga jadalroq o'tdi va erkin bozor qoidalarini joriy qildi. Shu sababli bu mamlakatlarning ko'pida iqtisodiyot ancha barqaror o'smoqda, ishsizlik sezilarli kamaymoqda va davlat boshqaruv tizimi ham demokratlashmoqda.



Erkin iqtisodiyot rivojlanishdagi ko'plab muammolar yechimidir.

Masalan, Chexiya aholisining turmush darajasi bugungi kunda hatto Ispaniya va Italiya aholisidan balandlab ketdi. Aholi hayotining yaxshilanishiga liberal iqtisodiyot yordam berdi. Bundan 30 yil oldin kommunistik blok tarkibida bo'lgan Chexiya va Estoniya bugun butun Yevropada anchagina liberal mamlakatlarni hisoblanadi. Ular shu yillar davomida tizimli ishlab, juda katta yo'lni bosib o'ta oldi. Bugungi kunda "Wall Street Journal"¹ tomonidan tuziladigan iqtisodiy erkinlik indeksida Estoniya 10-o'rinni, Chexiya 23-o'rinni egallaydi. Yevropaning iqtisodiyoti eng qudratli ikki mamlakati – Germaniya va Fransiyani solishtirsak, ular ushbu reytingda 27 va 64-o'rinlardan joy olgan.

Iqtisodiy erkinlik berishga shoshilmagan Polsha va Rumuniya kabi mamlakatlar ham o'z xatolarini tez orada tushunib yetdi. Ularda hukumat 2009–2020-yillarda iqtisodiyotni liberallashtirish borasida sezilarli qadamlarni tashladi.

¹ AQSHdagi biznesga yo'naltirilgan xalqaro kundalik gazeta.

Iqtisodiy farovonlikning yana bir ko'rinishi – ishsizlik muammosining hal etilishi. Oxirgi vaqtda Chexiya, Estoniya, Vengriya va Polshada ishsizlar soni umumiy aholining 4 foizini tashkil etmoqda. G'arbiy Yevropa mamlakatlarida esa bu ko'rsatkich o'rtacha 8 foizga teng.

Demak, iqtisodiy o'sish uchun ilk talablardan biri erkin bozor, erkin sharoitlar yaratishdir. Proteksionizm² va bozorni yopib olish bilan yoki monopoliyadan xoli raqobatbardosh iqtisodiyot yaratmay turib yaxshi natijalarga erishish qiyin. Bugun Qozog'iston iqtisodiyotni ko'proq liberallashtirgani uchun MDH hududida boshqalardan ko'ra ancha farovon mamlakatdir.

2016-yildan O'zbekistonda ham iqtisodiyotni liberallashtirish jarayoni boshlandi. Lekin 2019-yilga kelib jarayon biroz sekinlashgandek. Alohida sektorlar yoki kompaniyalarga xos imtiyozlar berilishi biznesni ham, iqtisodchi mutaxassislarni ham birdek tashvishga soladi. O'ylashimcha, qiyinchilik bilan bo'lsa-da, proteksionizmdan voz kechishimiz, mol-mulk himoyasi, raqobatbardosh erkin bozor munosabatlarini yaratish uchun harakatda davom etishimiz muhim.

Bozor

Iqtisodiyot va undagi munosabatlarni anglab olish uchun bozor tushunchasini to'liqroq anglab olishimiz kerak. Bozor deganda faqat buyum xarid qilgani bo'ladigan joyni tushunmang, iltimos. Bozor bu xaridorlar (iste'molchilar) va sotuvchilar (ta'minotchilar) o'rtasidagi tovar hamda xizmatlar ayirboshlash munosabatlari majmui bo'lgan tizimdir. U bir nechta o'yinchilardan iborat:

² Davlatning o'z milliy iqtisodiyotni chet el raqobatidan himoya qilishga qaratilgan iqtodiy siyosati.

- **Mijozlar** (mahsulot yoki xizmatni sotib oluvchilar). Ular talabni yaratuvchi birlamchi bo'g'in hisoblanadi.
- **Ishlab chiqaruvchilar** – taklifni yaratuvchi asosiy bo'g'in.
- **Distribyutorlar, ya'ni sotuvchilar.** Bular iste'molchi va ishlab chiqaruvchini bog'lab turuvchi zanjirdir. Savdoning o'zi ham xizmat sifatida ma'lum ma'noda ishlab chiqaruvchi deb e'tirof etiladi.
- **Ta'sirchilar** (mahsulot sotib olmaydigan, lekin mijozning xaridiga ta'sir o'tkazadigan odamlar. Masalan, dori yozib beradigan shifokor).
- **Regulyatorlar** – tartibga soluvchilar (davlat institutlari). Bular hokimiyat, soliq, sanitariya xizmati, umuman bozorga ta'sir qiladigan har qanday davlat organi bo'lishi mumkin.

Demak, iqtisodning asosi bozor deb olsak, undagi munosabatlarni **mijozlar, ishlab chiqaruvchilar, distribyutorlar, ta'sirchilar va tartibga soluvchilar** shakllantiradi. Har bir o'yinchining o'z vazifasini to'g'ri bajarishi, o'rtadagi munosabatlarning iqtisodiyot qonunlari asosida shakllanishi mamlakat rivoji va farovonligiga olib keladi.

Talab va taklif

Erkin bozor tizimidagi asosiy qonunlardan biri talab va taklifdir. U bozorda muvozanatni yaratuvchi muhim kuch hisoblanadi.

8-mart kuni gul narxi nega ko'tarilib ketishini o'ylab ko'rganmisiz? Yoki bayramlardan oldin viloyatlarga boradigan taksi xizmati narxi 2-3 baravar oshishini-chi? Nega chiptalar konsert kuni yaqinlashgan sari qimmat-

lagandek tuyiladi? Futbol bo'yicha O'zbekiston terma jamoasi finalga chiqsa, 50 000 so'mlik chipta narxi nima uchun 500 000 so'mga ko'tarilib ketadi? O'sha kunlari ijtimoiy tarmoqlar "noinsof" sotuvchilarni tanqid qilgan, hatto so'kkan postlarga to'lib ketadi.

Yuqoridagi savollarga javobni talab va taklif qonuni-ning "injiq" dunyosidan topasiz. Bu qonun bozordagi har qanday munosabatlarimizni o'zining ko'rinmas qo'-li bilan tartibga soladi.

Keling, mavzuni oddiy hayotiy vaziyat misolida ko'raylik. Deylik, Toshkent shahridagi Farhod bozoriga bugun 50 kilo olma sotuvga keldi. Olmani 300 dan ortiq odam sotib olishga tayyor. Kimdir 1 kilo olmoqchi, kimdir – 2 kilo. Umumiy talab esa 500 kilo. Sotuvchi mahsuloti talash bo'layotganini ko'rib, narxni ko'tara boshlaydi, chunki tovar hammaga yetmaydi. Iste'molchi ham mahsulotni olishga ulgurib qolish uchun ko'proq pul to'lashga rozi.

Buni ko'rgan boshqa sotuvchilar "Yaxshi foyda qilar ekanman" deb o'ylab, ertasi kundan olma savdosiga o'tadi. Bozorga 700 kilo olma keladi, lekin talab – 500 kilo. Natijada tovarini sotish uchun barcha sotuvchilar narxni tushira boshlaydi. Talab va taklif muvozanatga kelguncha narx goh ko'tariladi, goh tushadi.

Savdogarlarning ortida bog'bonlar, ya'ni oldingi bobda aytganimdek – ishlab chiqaruvchilar bor. Ular ham mahsulotini talab va taklif qonuniga moslashga majbur. Yetkazgan olmasidan ko'p foyda ko'rsa, bog'bon shu meva daraxtini ko'paytirishga urinadi. Bozorda mahsulot ko'payadi va narx tushadi. Lekin taklif keragidan ortib, narx pasaysa va undan bog'bon yetarlicha foyda ololmasa, olma daraxtini ko'paytirishga

ehtiyoj qolmaydi. Bu hol yillab davom etsa, daraxt chopib tashlanib, o'rni bedazorga aylantirilishi yoki boshqa mevaga almashtirilishi mumkin. Ya'ni talab va taklif qonuni bozor o'yinchilari o'rtasida muvozanatni shakllantiruvchi asosiy mezondir.

Shu misoldagi boshqa o'yinchilarning rolini ham yo'l-yo'lakay ko'rib ketaylik. Bu yerda olmaning foydasi haqida gapiradigan blogertar va OAV, meva ko'proq yeyishni tavsiya qiladigan shifokorlar yoki oziq-ovqat sohasi mutaxassislari, masalan, dietologlar **ta'sirchilar** bo'lishi mumkin.

Davlat **tartibga soluvchi** sifatida olma yetishtirishda aholi sog'lig'i uchun zararli kimyoviy moddalarni ishlatmaslik, savdo payti ma'lum sanitariya qoidalariga rioya etish talabini qo'yadi. Shuningdek, tegishli soliqni undiradi, qaysidir yo'l bilan olma bozori monopoliya qilinishi, narxning keskin oshishi va aholiga zarar yetishi oldini olish kabi vazifalarni ham bajaradi.

Xullas, talab va taklif qonuni bozor munosabatlari asosidir. Munosabatlar shu qonun atrofida shakllanadi. Talabga nisbatan taklif ko'p bo'lishi narxlar tushishiga, taklifga nisbatan talab ko'p bo'lishi esa narxlar ko'tarilishiga olib keladi.

Shunday qilib, keyingi safar finalga chiqqan O'zbekiston terma jamoasi o'yiniga chiptalar narxi tushunarsiz o'sgani haqida o'ylayotganingizda, talab va taklif o'rtasidagi shiddatli kurashni eslang. "Bunyodkor" stadionida 35 000 kishilik o'rin bo'lsa-yu, o'yinga chipta olishga tayyor odamlar soni 100 000 nafarni tashkil etsa, jig'ibiyron bo'lsangiz ham, narx baribir ko'tariladi. 35 000 ta joyga 20 000 ta talab bo'lsa, chipta sotilmasdan kassada qolib ketadi. Natijada

keyingi finallarda chiptani ko'proq sotish uchun ham narxlar pasaytiriladi.

Erkin raqobat muhitida qay bir sohaga talab taklifdan oshib ketsa, bozorga yangi o'yinchilar kirib keladi. Yakunida narx raqobat tufayli bozor ko'targan miqdorga tushadi. Talab va taklif qonuni bexato ishlashi uchun raqobatbardosh erkin bozor amalda bo'lishi juda muhim. Shunda u qonunlari bilan mahsulotga adolatli narx va talabni o'rnatadi. Talab va taklif qonuni Shveytsariya soatlaridek bexato ishlaydi.

Aksincha, bu qonun buzilgan joyda narx kutilmagan oshadi yoki tovarlar taqchilligi kuzatiladi. Bunga sobiq ittifoq hududida yashaganlar ko'p guvoh bo'lgan (ularning ko'pi tuzum davrida va qulagandan keyin do'kon peshtaxtalari bo'shab qolganini eslasa kerak). Yoki O'zbekistonda ham iqtisodiyotning monopol sektorlari narx-navo bo'yicha qanday muammolarni keltirib chiqarganini yaxshi bilamiz. Shu bois narx-navoni nazorat qilishga harakat xavfli o'yindir. Erkin raqobatbardosh bozor hamda bexato ishlaydigan talab va taklif qonuni bozor munosabatlarini shakllantirishda eng adolatli yo'l sanaladi.

Kichik biznesning iqtisodiyotdagi ahamiyati

Iqtisodiy o'sish qiymat yaratilishi natijasidir. Biznes esa qiymat yaratuvchi asosiy vositalardan biri. Mazkur bobda kichik biznes ahamiyatiga alohida to'xtalishim sababi bizda jamiyat ongida ham, ba'zida hatto davlat munosabatlarida ham sohaga e'tiborsizlik bordek tuyiladi.

“Tadbirkorlik va jamiyat” bobida kichik biznesning ahamiyati, uning jamiyatga ta’siriga to’xtalgan edim. Bundan tashqari, u katta biznesdan ortiqroq qiymat yaratishi, bu esa ko’proq odamning hayotiga ta’sir qilishini aytib o’tdim. Endi vaziyatga to’liq iqtisodiy tomondan qarab ko’raylik.

Bizda ba’zida hatto davlat siyosati ham ko’proq katta biznesga imkoniyat yaratishga, uning alohida tarmoqlarini rivojlantirishga qaratilgandek. Soliq imtiyozlari, qaysidir mahsulotlar importiga to’siq qo’yish borasidagi qarorlar muayyan davlat korxonalari manfaatlariga moslab qabul qilinadi.



***Iqtisodiy o’sish
qiymat yaratilishi natijasidir.
Biznes esa qiymat yaratuvchi
asosiy vositalardan biri.***

Ijtimoiy tarmoqlarda davlat yirik zavod va fabrikalar qurishi kerakligi haqidagi fikrlarga ko’p duch kelaman. Go’yo zavod va fabrika qurilsa, o’z-o’zidan ish o’rni yaratilib, iqtisodiyot rivojlanib ketadigandek. Lekin bizda jahon bozorida raqobatbardosh mahsulot ishlab chiqadigan zavod va fabrikalar qurish uchun na mutaxassis, na texnika, na samarali boshqaruv tizimi va na investitsiya bor. O’ylashimcha, mamlakat iqtisodiyotini kichik biznes orqali rivojlantirishga urinish eng to’g’ri yo’ldir. Shunda uni rivojlantirish va, muhimi, keyingi yillarda millionlab ish o’rinlari yaratish mumkin. 2020-yilda kichik biznes va xususiy tadbir-

korlik subyektlarining YIM hajmidagi ulushi 53.9 foizni tashkil etgani YIMning yarmidan ko'pini kichik biznes shakllantirishini anglatadi.

Kichik biznesni yanada rivojlantirish uchun esa quyidagi sohalarni yaxshilash kerak:

1. Qonunchilikni takomillashtirib, adolatli ijroni ta'minlash (masalan, mol-mulk daxlsizligi kabi). Yangi qabul qilingan Konstitutsiyaga bu borada kutilgan ba'zi o'zgartirishlar kiritilgani biroz umid beradi. Lekin ufar amalda ishlashi uchun mustaqil sud va sud islohotiga ehtiyoj borligi dolzarb masala bo'lib qolmoqda.
2. Soliq tizimini soddalashtirish va raqamlashtirish. 2023-yil 1-yanvardan boshlab yillik aylanmasi hajmi 1 milliard so'mdan oshmaydigan mikro biznes uchun yagona 4 foizli soliq stavkasi joriy etildi. Tad-birkorlar yiliga 20–30 million so'mgacha soliqni ixtiyoriy to'lasa, buxgalteriya hisobini yuritish va uni soliq idoralariga taqdim etish majburiyatidan ozod bo'ldi. Lekin soliq organlari turli kichik qarorlar bilan muammo yaratayotgan holatlar ham yo'q emas. O'ylashimcha, bu borada islohot qilishda davom etish va 1 milliard so'mlik limit miqdorini 5 milliard so'mgacha oshirish hamma uchun manfaatli bo'ladi. Soliq qonunchiligidan kelib chiqib, yillik aylanmasi 5 milliardgacha bo'lganlarga QQS to'lash yoki aylanmadan 4 foiz yagona soliq to'lash taklifi berilsa, bu kichik biznes rivojiga katta hissa qo'shishi mumkin deb o'ylayman.
3. Infratuzilmani rivojlantirish (elektr energiyasi, gaz, yo'llar, ichimlik suvi, internet).

4. Raqobatbardosh bozor yaratish. Davlat monopoliyasini yo'qotish. Biznesga, bozorga davlat aralashuvini keskin kamaytirish.
5. Bank tizimini rivojlantirish, kichik va o'rta biznesga kredit va investitsiyalar hajmini oshirish.
6. Mamlakat aholisining eng katta ishsiz qismi qishloqlarda yashashini hisobga olib, agrar islohot o'tkazish, sohada davlat monopoliyasini bekor qilish, qishloq xo'jaligiga ham bozor qonunlaridan kelib chiqib yondashish.

Davlat va biznesning qarashlarida yuqoridagi beshinchi band bo'yicha farqlar bor. Katta biznesda bo'lgani kabi kichik biznesga ham investitsiyalar juda zarur. Statistika ma'lumotlarini izlaganimda, yana Rossiya haqida ma'lumot topish osonroq bo'ldi. Mutaxassislarning baholashicha, Rossiyada kichik biznes 30 trillion rubl investitsiyaga muhtoj. Ammo banklar kichik biznes uchun ajratgan kredit miqdori bir yilda bor-yo'g'i 5 trillion rublni tashkil etadi. Yirik davlat korxonalari, monopol kompaniyalar uchun esa ayni shu yilning o'zida davlat budjetidan trillionlab pul subsidiya sifatida ajratilgan.

O'zbekistonda ham kichik biznesga ko'pincha aylanma pul, investitsiya yetarli bo'lmaydi. So'nggi yetti yilda davlat kichik biznesga imtiyozli kreditlar orqali yordam berishga urindi. Trillionlab mablag' aholiga imtiyozli shartlarda deyarli zarariga tarqatildi. Kimgadir berilgan imtiyozli narx boshqa kreditlarning qimmatlashuviga olib kelishi iqtisodiy nazariyalar bilan asoslangan. Shuning uchun ham ko'pchilik imtiyozlardan voz kechish kerakligini, aksincha, kreditni

to'g'ridan-to'g'ri bozor mexanizmlari asosida berish kerakligini ta'kidlaydi. O'zbekistonda kichik biznes rivoji uchun yirik investitsiyalar zarurligi bor gap, lekin investitsiya taqsimoti bozor qonunlari asosida adolatli bo'lishi lozimligini esdan chiqarmaslik kerak.

Umuman olganda, bizning vaziyatda kichik biznesga eng yaxshi sharoit yaratish davlat, jamiyat va iqtisodiyot uchun ham to'g'ri qarordir. Bu qaysidir buyruq yoki qaror bilan mahsuloti hech kimga kerak bo'lmagan, kimsalar uchundir korrupsiyani rivojlantirish, "otakat"lar olish imkoniyatini paydo qiladigan, mahsuloti bozorda raqobatlasholmaydigan davlat zavod va fabrikalari qurishdan ko'ra ishonchliroq, nazarimda.

Xulosa qilib aytganda, iqtisodiyotni yaratilgan qiymat shakllantiradi. Qiymatni esa bozordagi talabga taklif bera oladigan biznes yaratadi. U bozor munosabatlari orqali talabni qondirib, qancha ko'p qiymat yatarsa, mamlakat iqtisodiyoti shuncha yuksaladi.

Tadbirkorlik innovatsiyalari

Biznesning davlat, jamiyat va iqtisodiyotdagi ahamiyati, uning roli va foydasi haqida soʻz yuritdik. Lekin yana bir muhim tomoniga toʻxtalmasak boʻlmaydi. Bu biznesning innovatsiyalar – yangilik, ixtirolar qilishidir.

Hozir butun dunyoda yirik innovatsiyalarning katta qismini aynan biznes amalga oshiradi. Gʻarbda, ayniqsa, AQSH kabi mamlakatlarda ilgʻor tajribalarga asoslangan bu yangiliklar deyarli batamom xususiy sektor hissasiga toʻgʻri keladi. Birgina “Amazon”ning oʻzi RD (Research and development – Tadqiqot va ishlanmalar) sohasiga yiliga 60 milliard AQSH dollaridan ortiq mablagʻ ajratadi. Bu dunyoning istalgan mamlakati ilm-fanga ajratadigan mablagʻdan koʻproq. Xitoyda “Huawei”, “Midea”, “Xiaomi” va boshqa kompaniyalar ham shunday. Pandemiya vaqtida “Biontech” kompaniyasi “Pfizer” vaksinasini ishlab chiqqani ham buning yana bir tasdigʻidir. “Biontech” davlatga qarashli yoki Germaniya Fanlar akademiyasi tarkibidagi ilmiy izlanish markazi emas, balki xususiy laboratoriyadir. U yaratgan vaksinani ishlab chiqarish uchun patentni esa “Pfizer” kompaniyasi sotib oldi va uni

ommaviy ishlab chiqarishni yo'lga qo'ydi. Hatto aviatsiya yoki fazoni zabt etish kabi sohalar ham borgan sari biznes nazoratiga o'tmoqda. Asosiy buyurtmachisi NASA bo'lgan "SpaceX" kompaniyasini bunga misol qilib ko'rsatish mumkin. Yaqinroqdagi mamlakat – Rossiyada ham "Yandex" kabi kompaniyalar innovatsiyalarga pul tikib, davlatdan ko'ra ko'proq yangilik qiladi.



***Biznes xato va yutuqlar orqali
tajriba to'plab boradi va bu
o'zgarishlarga zamin hozirlaydi.***

Bu dalillar misolida innovatsiyalar faqat katta biznesga xos holatdek ko'rinadi, kichik biznesda esa yangilik qilish imkonsizdek tuyiladi. Ammo amalda hatto G'arbda ham aynan startaplar yoki kichik bizneslar ko'p innovatsion qarorlarga keladi. Keyinchalik bozorda o'rnini topgach, ularni katta biznes egalari xarid qiladi yoki kichik kompaniyalarning o'zi yirik biznesga aylanadi – buning uchun to'g'ri tizim yaratilgan. Bir vaqtlar "Facebook" (hozirgi "Meta") kompaniyasi "WhatsApp" messenjerini ukrainalik oddiy dasturchilardan 21.8 milliard AQSH dollariga sotib olgani bunga misoldir. "Instagram" ham bir zamonlar "Facebook" tomonidan xuddi shunday xarid qilingan edi. Bizda ko'pchilik foydalanadigan yana bir xizmat – "YouTube"ni esa ancha yil oldin "Google" kompaniyasi sotib olgan. Lekin "Facebook" ("Meta") ham, "Google" ham qachonlardir oddiy bir startap sifatida paydo bo'lgan edi.

Kichik biznes olamshumul innovatsiya qilmasa-da, shunchaki kichik muammolarni hal etish, raqobatda ustunlikka erishish uchun yechimlar topadi. Ish jarayoniga kirishgani sayin yechimlar takomillashib boradi. Biznes xato va yutuqlar orqali tajriba to'plab boradi va bu o'zgarishlarga zamin hozirlaydi. Yakunida mana shu o'zgarishlar dunyoda umuman nostandart yechimga aylanishi mumkin. Biznesning bosh maqsadi – daromad olish, buning uchun esa bozorda boshqalardan ustunligi bo'lishi kerak. Mana shu ustunlikka intilish uni yangiliklar qilishga undaydi.

Kitobning ilk bobida bugun biznes global muammolarga hukumatlardan ham ko'proq yechim berishi, bu haqda qayg'urishini yozgan edik. Bu ham aslida innovatsiyalar va biznesning ularga e'tibori natijasidir. Mamlakatda biznes qancha erkin bo'lib, raqobatlashuv muhiti shakllansa, shuncha ko'p innovatsiya qiladi. Bu esa ilm-fanni ham rivojlantiradi, chunki qaysidir bosqichga kelib, biznes ilm-fanga davlatdan ko'ra ko'proq investitsiya kiritadi.

Nomoddiy qiymat

Biznesda va umuman XXI asr iqtisodiyotida nomoddiy qiymat moddiy qiymatdan ko'ra ahamiyatliroq bo'lib bormoqda. Bunga ilm-fan va madaniyat rivoji, innovatsiyalar ham o'z ta'sirini o'tkazmoqda. Bugun mahsulot narxi shakllanayotganda uning nomoddiy qismi moddiy qismidan koproq tosh bosadi. Dunyodagi eng boy mamlakatlarning aksariyati nomoddiy qiymat evaziga rivojlanmoqda, daromad qilmoqda.

Mamlakatlar iqtisodiyotida nomoddiy qiymatning ahamiyati qanchalik katta ekanini tushuntirish uchun

AQSH Federal hukumatining madaniy mahsulotlarni qo'llab-quvvatlash uchun tuzilgan mustaqil agentligi hisobotidan misol keltiraman. Unda aytilishicha, 2019-yili san'at va madaniy buyumlar ishlab chiqarish hamda xizmatlar mamlakat YIMga 4.3 foiz ulush qo'shgan, umumiy summa esa 919,7 milliard dollarga yaqinlashgan.¹ Shu raqamning o'zi O'zbekistonning o'sha yildagi yalpi ichki mahsulotidan qariyb 12 karra ortiq.

Nomoddiy qiymat hozir har qachongidan ham qadrli mahsulotga aylandi. Uning daromad olish va mijoz to'plash imkoniyati har qanday mahsulotnikidan ko'ra kengroq.

XXI asr va o'rta asrlar orasidagi katta farqlardan biri – nomoddiy qiymat orqali cheksiz kengayish imkoniyatidir. Bugungi kunda hatto moddiy qiymat ham nomoddiy qiymat yaratgan tizim orqali kengaymoqda. O'rta asrlarda esa kasblar asosan har bir mijoz uchun mahsulot ishlab chiqarishga yo'naltirilgan edi. Mahsulotni sotish yoki xizmat ko'rsatish jarayonida ko'pincha ishlab chiqaruvchining o'zi ishtirok etishi majburiy bo'lgan. Masalan, novvoy har bitta mijoz uchun bittalab non yopgan. Aqliy mehnat va nomoddiy qiymatning ahamiyati past bo'lgani kengayish imkonini cheklab qo'ygan.

Nomoddiy qiymat natijasi odatda aqliy mehnat bilan bog'liq. Yozuvchi yoki olim bitta kitobni yozish uchun muayyan miqdorda mehnat qiladi. Lekin kitobni 10 kishi o'qisa ham, 10 million kishi o'qisa ham bu miqdor

¹ The U.S. Arts Economy in 2019: A National Summary Report. National Endowment for the Arts. URL: <https://www.arts.gov/sites/default/files/SummaryReportAccess.pdf>

bir xil qoladi. Dasturchilar, dizaynerlarning mahsulotlari ham shunday. Umuman, nomoddiy qiymat – u san'atmi, patent bo'ladimi, har qanday aqliy mehnat natijasi bo'lgan intellektual mulk ana shunday. Bir xil mehnat bilan ko'plab mijozlarga mahsulot yetkazish, ko'proq daromad olish imkoni bor. Shu bilan birga, ishlab chiqaruvchining jismoniy ishtiroki shart emas. Masalan, mijoziga xizmat ko'rsatish uchun usta uning manzilida bo'lishga majbur. Lekin qo'shiqchi qo'shig'ini sotishi uchun manzilida bo'lishi shart emas.

Dasturchi ham muayyan dasturini bir marta yaratadi (keyin uni yaxshilash ustida ishlashi mumkin). Lekin ana shu bir xil hajmdagi mehnat natijasi 1000 nafar yoki bir milliard foydalanuvchiga mo'ljallanishi mumkin. Shu sabab e'tiborni arzon ishchi kuchi yaratishga emas, balki yuksak darajada ilmiy, zamonaviy dunyoga moslashuvchan kadrlar yetishtirishga qaratish zarur. Biz faqat jismoniy mehnatdan boshqasiga yaramaydigan arzon ishchi kuchini emas, balki istalgan joyda nomoddiy qiymat bo'g'inida o'rnini topa oladigan, aqliy mehnat va yuqori malaka asosida ish yuritadigan kadrlarni ko'paytirishimiz lozim. Shunda mamlakat iqtisodiyotida nomoddiy qiymatning ahamiyati ortib boradi va u bizni o'ylaganimizdan ko'proq yuksaltiradi.

Nomoddiy qiymat ahamiyatini oshirish uchun qilinishi shart bo'lgan dastlabki ishlardan biri mamlakatda intellektual mulk himoyasini ta'minlashdir. Nomoddiy qiymat asosan aqliy mehnatga asoslangani uchun intellektual mulk himoyasi yo'lga qo'yilmasa, uning ortib borishi qiyin kechadi. Afsuski, bizda bu borada vaziyat muammoligicha qolmoqda. Bu yo'nalishda qonunchi-

lik, nazorat va sud tizimi kerakli darajada ishlamaydi. Qolaversa, jamiyatning o'zida ham mualliflik huquqiga, intellektual mulkka nisbatan hurmat madaniyati shakllanmagan. Pulli kontentdan to'lovsiz, noqonuniy yo'l bilan bepul video ko'ramiz yoki ovozli xabar eshitamiz. Pulli dasturni noqonuniy usulda ko'chirib olib, bepul ishlatamiz, birovning brendi yoki patentidan andisha qilmay bermalol foydalanamiz. Oddiy misol – kitob ishlab chiqarishda ham vaziyat shunday: bir nashriyot yillab mehnat va xarajat qilib chop etgan kitobni kimdir skanerdan o'tkazib, nusxasini sotadi yoki undan ham yomoni – elektron shaklda (pdf yoki audio formatda) bepul tarqatadi.

Agar nomoddiy qiymat evaziga daromad qiluvchi rivojlangan mamlakatga aylanishni xohlasak, ayniqsa, intellektual mulkka munosabatimizni o'zgartirishimiz zarur. Shunda innovatsiyaga qo'l urib, ijod qilib yangilik yaratgan tadbirkor ham, san'atkor ham, olim ham, yozuvchi ham o'z mehnatiga munosib daromad oladi, bu esa ularni yanada oldinga qadam tashlashga undaydi. Bugun davlatning ham, jamiyatning ham intellektual mulkka munosabati o'zgarishi dolzarb masaladir.

Monopoliya va raqobat

Biznes innovatsiyalar qilib, moddiy yoki nomoddiy qiymat yaratishi va bu orqali mamlakatni yuksaltirishi uchun muhim shartlardan biri raqobatbardosh muhitdir. Shunday muhit shakllangan, mol-mulk huquqi kafolatlangan, monopoliyadan xoli hududlarda biznes o'z-o'zidan ko'proq mijoz orttirishga va pul ishlash uchun yangilik qilishga intiladi. To'g'ri muhit shakllansa, innovatsiya qilishga, ilm-fanga investit-

siya kiritishga va nomoddiy qiymat yaratishga turtki bo'ladi. Demak, biznesning innovatsiyalar, umuman yangiliklar orqali ham mamlakatni, ham iqtisodiyotni, ham jamiyatni o'zgartirishi uchun muhim shartlardan biri qonun ustuvorligidir. Bularsiz mamlakatda biznes rivojlanishi qiyin.

O'zbekistonda so'nggi yillardagi ijobiy harakatlarga qaramay, bu borada muammolar borligini inkor etib bo'lmaydi. Masalan, monopoliya hanuz jiddiy muam-moligicha qolmoqda. Unga qarshi beayov kurashib, biznesga munosib muhit yaratish lozimligi ko'p aytiladi. Biroq amalda muammo yechimi yildan yilga ortga surilaveradi.

Monopollar qo'liga topshirib qo'yilgan soha rivojlanish o'rniga orqaga ketadi. Buni AQSH pochta tizimi o'tmishi bilan bog'liq misolda ko'rish mumkin. Mamlakatda pochta infratuzilmasiga 1840-yillarda hukumat juda ko'plab subsidiyalar bergan. Subsidiya uchun pul esa pochta xizmati tariflaridan chiqarilardi. O'z-o'zidan, subsidiyalar uchun turli to'lovlar qo'shilgan pochta tariflari juda qimmat edi. O'sha vaqtda, masalan, Baltimordan Nyu-Yorkka – 312 kilometr masofaga xat jo'natish narxi 19 sent bo'lgan. Bu esa bir ishchining chorak kunlik maoshiga teng edi.

Davlatga tegishli pochta xizmati yirik monopol kompaniya bo'lib, korrupsiyaga botgan edi. Boshqa monopolistlar kabi Amerika pochta ham narxlarni to'xtovsiz oshirib borardi. Narxlar ko'tarilib borgani sari odamlar xat yuborishning noqonuniy, arzon yo'llarini qidirdi. O'sha vaqtda AQSHda "yo'lovchi pochta" xizmati rivojlandi. Bir shahardan ikkinchisiga borayotgan yo'lovchi ozroq pul evaziga xatni o'zi bilan olib ketadi-

gan bo'ldi. Bu holatni hozirgi kunda pochta vazifasini bajarayotgan viloyatlarga qatnovchi taksichilar faoliyatiga o'xshatish mumkin.

Tabiiyki, bu Amerika pochta kompaniyasi yoqmagani. Biroq sud fuqarolarning kichik to'lov evaziga xat tashishiga ruxsat berdi. Faqat yangi pochta kompaniyalari ochish taqiqlandi. Shu bois yillar davomida ular noqonuniy ishladi. 1845-yilda jo'natmalarning uchdan bir qismini yashirin faoliyat yurituvchi noqonuniy pochta shirkatlari amalga oshirgan.

Ammo tadbirkor Lisandr Spuner boshqacha yo'l tutdi: u 1844-yili Amerika pochta kompaniyasining direktoriga yangi pochta xizmati ochayotgani haqida xat jo'natdi. Spuner maktubida kimgadir bu yoqmasa, sudlashishga tayyor ekanini bildirdi. Uning firmasi ochiqdan ochiq reklama qilina boshladi. Reklamada bu shunchaki biznes emasligi, balki mamlakatda erkin tadbirkorlik huquqi qanchalik kafolatlanganiga tekshiruv ham ekanligi bir necha marta ta'kidlandi.

Spunerning firmasi orqali pochta kompaniyasini davlat pochta kompaniyasiga qaraganda bir necha barobar arzonroq qilishni taqdim etardi. Oradan hech qancha vaqt o'tmay, Spunerni xatlar bilan qo'lga olishdi. Hukumat pochta monopoliyasini faol himoya qildi. Ammo ungacha odamlar arzon pochta xizmatlariga o'rganib bo'lgandi. Noroziliklar ko'paygach, Kongress pochta kompaniyasining xizmatlarini pasaytirish haqida qonun qabul qilishga majbur bo'ldi.

Shuningdek, Amerika pochta kompaniyasi o'z raqobatchilaridan pochta xizmati haqini oldindan – markalar yordamida undirish uslubini ham o'zlashtirib oldi. Aynan markalar yordamida to'lov tizimi pochta kompaniyasini zarardan foydaga olib chiqdi.

Spunerning firmasi katta jarimalar to'ladi, shunga qaramay, uning loyahasini muvaffaqiyatli desa bo'ladi. Ungacha esa pochta xizmati narxlarini pasaytirishni xohlaganlar doim o'z maqsadiga Kongressga ta'sir o'tkazish orqali erishishga uringan.

Ammo Spuner butunlay boshqa narsalarni isbotladi:

1. Narxlarni pasaytirishning eng yaxshi yo'li – bozorda raqobat paydo bo'lishi va rivojlanishi;
2. Mamlakatda biror sohani isloh qilish kerak bo'lsa, hukumatdan umid qilib, kutib o'tirmay, xususiy sektorda muqobil xizmat yaratish foydaliroq ekanligi.

Raqobatli muhitning yana bir muhim jihati narxlarda aks etadi. Raqobat doim biznesni mahsulotni arzonroq taqdim etish yo'llarini qidirishga majbur qiladi. Shunda biznes yanada kutilmagan innovatsiyalar va yechimlar ishlab chiqadi.

Dunyoni zabt etish

AQSH iqtisodiyoti bugun aniq qo'lda ushlasa bo'ladigan mahsulotdan ko'ra aqliy mahsulot ustiga qurilganini yuqorida aytib o'tdim. Bugun nomoddiy mahsulot hamda innovatsiyalar mamlakatning yuksalishiga, dunyoni zabt etishiga boshqa har qanday sohadan ko'ra ko'proq hissa qo'shadi. Lekin Yevropada italyan yoki fransuzlar amerikaliklar ustidan madaniyatsiz deb kulganini ko'p eshitganman. Ularning nazarida "qo'pol amerikaliklar" oddiy geografiyani bilmaydi, didsiz binolar qurib, didsiz san'at asarlari yaratadi. O'zini yuksak madaniyatli deb bilgan italyan yoki fransuz uchun AQSH oshxonasi ham madaniyatsizlik bo'lib ko'rinadi. Biroq...

Yevropaliklarning aksariyati bugun iPad orqali “YouTube” yoki “Netflix”da video ko’radi, yangi dizayndagi jinsi shimda yuradi, “Word” dasturidan foydalanib, fikrlarini “Dell” yoki “Apple” kompyuterida yozadi. Kinoteatrlarda “Avatar” filmi popkorn yeb tomosha qilishdan rohatlanadi. Bularning bari AQSH madaniyati Yevropani zabt etganidan emasmi? Qizig’i, bu madaniy mahsulotlarning birortasi AQSHdagi davlat korxonalarida ishlab chiqarilmagan. Hammasini katta-kichik xususiy kompaniyalar, ya’ni biznes yaratgan. Bundan ham qizig’i – bularning aksariyatini qanaqadir laboratoriyalar emas, deylik, Kremniy vodiysidagi startaplar yaratgan.



***Aniq mahsulot bo’ladimi,
raqamli xizmatmi yoki madaniy
mahsulotmi – nomoddiy qiymat
XXI asr iqtisodiyotida muhim
ahamiyat kasb etadi va u orqali
dunyoni zabt etish osonroq.***

Har gal yangi “iPhone” chiqqanida uning tannarxi internetda bahslarga sabab bo’ladi. Go’yo “Apple” 250-300 dollarlik “iPhone”dan 700 dollar foyda qila-yotgandek postlar yoziladi. Lekin 250-300 dollardan ko’proq pul turli kompaniyalar, shaxslarga patentlar uchun ketishi, bundan tashqari “Apple” yangiliklar yaratish uchun har yili tadqiqotlar va ishlanmalarga (RD) milliardlab dollar sarflashi, o’n minglab olim va innovatorlarni ishlatishi aytilmaydi. Qolaversa, muvaffaqiyatli marketing va sotuv tizimi ham yakuniy

mahsulot narxida aks etadi. “Dell”, “Apple”, HP ham, umuman, bugungi aksar yirik kompaniyalar asosiy daromadni g'oyadan, ya'ni nomoddiy qiymatdan oladi. Ular mahsulot konsepsiyasini yaratadi, mahsulot esa ko'pincha Osiyo mamlakatida ishlab chiqariladi. O'sha Osiyo mamlakati esa ishlab chiqarish jarayonida nomoddiy qiymat yaratadigan bu kompaniyalardan o'n marta, ba'zida hatto yuz baravar kamroq daromad oladi. Oldingi bo'limda zanjir haqida aytganda Bangladeshni misol qilgandim. Bangladesh uchun katta yutuq bo'lsa-da, amalda u yaratayotgan mahsulotdan eng katta foydani hali-hanuz rivojlangan mamlakatlardagi ishlab chiqaruvchilar oladi. “Lacoste” o'zining 50 yevrolik futbolkasini, Bangladeshda 5 yevroga tiktiradi. Narx “Lacoste”ning boshqa xarajatlaridan shakllanadi va bular hammasi nomoddiy qiymat hisoblanadi.

Aniq mahsulot bo'ladimi, raqamli xizmatmi yoki madaniy mahsulotmi – nomoddiy qiymat XXI asr iqtisodiyotida muhim ahamiyat kasb etadi va u orqali dunyoni zabt etish osonroq. Masalan, xalqimiz orasida turk seriallarini “sevib” tanqid qiladiganlar an'chagina. Ko'pchilikka ular saviyasizdek tuyiladi. Lekin Turkiya seriallar bilan ham dunyoni zabt etayotganini bilasizmi? Bu davlat seriallar eksporti bo'yicha Lotin Amerikasi mamlakatlarini quvib o'tib, dunyoda AQSHdan keyin ikkinchi o'ringa chiqdi. 2022-yil kuz oylarida turk teleseriallari eksporti yil oxiriga qadar 600 million AQSH dollariga ortishi aytilgandi.²

² Экспорт турецких телесериалов в этом году превысит 600 млн долларов США. МК ТУРЦИЯ. URL: <https://mk-turkey.ru/economics/2022/10/20/p-eksport-tureckih-teleserialov-v-etom-godu-prevysit-600-million-dollarov-ssha.html>

San'at asarlari aslida erkinlik, kadrlar va yaxshi maktab bo'lganida ajoyib mahsulot hisoblanadi. Bugun turk seriyalarini Afrikadan tortib Osiyoning aksar mamlakatlarida, hatto Yevropada sevib tomosha qilishadi. Bu bir necha yuz millionlik, hatto milliardlik auditoriya, ya'ni potensial mijozlardir.

Narx va sifat

Biznes yangiliklari va innovatsiyalar odatda iste'molchi uchun muhim ikki omil – narx hamda sifatda ko'rinadi. Odatda yangilik qancha ko'p bo'lsa, mahsulot narxi shuncha pasayadi va sifati oshadi. Narxlar erkinlashuvi bunga misol bo'la oladi.

Odatda yangi texnologiya yoki mahsulot narxi dastlab juda baland bo'ladi. Biroq innovatsiyalar, mahsulotni ishlab chiqarish yaxshilanishi bilan u asta-sekin ommaning qurbi yetadigan mahsulotga aylanadi. Masalan, DNK testi ilgari bir necha yuz ming dollarga baholanagan, hozir G'arbda oddiy soch tolasidan qilinadigan bu usuldagi tahlil narxi 100-150 dollar atrofida.

Kompyuterlar haqida ham shunday deyish mumkin. 1990-yillargacha kompyuterlarga faqat korxonalariga mo'ljallangan qimmat texnologiya deb qaralgan. Shaxsiy kompyuterlar hali urfga kirmagan edi. "Cray 2" 1980-yilda dunyodagi eng qudratli super kompyuter hisoblanardi. Uning narxi o'sha vaqtda 20 million dollar bo'lgan. Inflyatsiyani nazarda tutgan holda hisoblasak, bugungi kunda bu 38 million dollarga teng bo'ladi. Qizig'i – hozirgi "Macbook" yoki "iPhone 14 Pro" o'sha "Cray 2"dan bir necha marta kuchliroq.

Demak, bugungi yangi kashfiyot qanchalik qimmat bo'lmasin, u muayyan muddatdan so'ng doimiy

yaxshilanish evaziga hammaning qurbi yetadigan, demokratik narxdagi mahsulotga aylanishi mumkin. Lekin narx mahsulot sifatining yomonlashishi hisobiga pasaymaydi. Qilingan investitsiyalar, izlanishlar natijasida kompyuterlar sifati va imkoniyati muntazam o'sdi, jarayon hanuz davom etmoqda. Ko'pchiligimiz sifat va imkoniyatlar oshib borayotgani sababli deyarli har yili yangi smartfon xarid-qilyapmiz, noutbukni ham 2-3 yilda bir almashtiryapmiz. Bu raqobat muhitida biznes "patirning kattaroq qismiga" ega bo'lish uchun doim yangilikka intilishi, natijada mijozlarga arzonroq, sifatliroq mahsulot yoki xizmat taklif qilishiga yorqin misoldir.



***Biznes yangiliklari va
innovatsiyalar odatda iste'molchi
uchun muhim ikki omil – narx
hamda sifatda ko'rinadi.***

Davomiy o'zgarish

Innovatsiyalar haqida gap ketganda, biznes doimiy o'zgarishga majburligini esdan chiqarmaslik kerak. Ana shu majburiyat ham yakunda jamiyatni, mam-lakatni, iqtisodiyotni o'zgartiradi. O'zgarishlar ortidan yangi innovatsiyalar, muammolarga yangi yechim-lar paydo bo'ladi. Masalan, deyarli barcha mashhur kompaniyalar dastlab umuman boshqa sohada ish boshlagan.

"Pixar" kompaniyasi 1979-yilda tashkil topgan va dastlab "Graphic Group" deb nomlangan. U kompyu-

ter grafikasi bilan shug'ullanuvchi hamda asosiy mijozlar buyurtmasiga qarab qolgan bo'lim edi. 1986-yilda kompaniyani Stiv Jobs sotib oldi va uni "Pixar" deya qayta nomlab, yo'nalishini ham qimmat kompyuter dizaynlarini ishlab chiquvchi kompaniyaga o'zgartirdi. Mijozlar juda kam edi va asosan taqdimotga mo'ljallangan multfilmlarni tomosha qilish uchungina kompaniyaning sotuv ofislariga kelishardi.

Shundan so'ng "Pixar" yana o'z yo'nalishini o'zgartirdi va ko'proq multfilmlar ishlab chiqarish bilan shug'ullana boshladi. 2006-yilga kelib Uolt Disney kompaniyani deyarli 8 milliard dollarga sotib oldi.

BMW esa 1916-yilda samolyot ishlab chiqarish maqsadida yaratilgan. Lekin Birinchi jahon urushidan keyin tuzilgan Versal tinchlik shartnomasi Germaniyaga havo harbiy texnikasi ishlab chiqarishni taqiqladi. Shundan so'ng BMW dastlab mototsikllar, keyinchalik esa avtomobillar ishlab chiqarishga o'tdi.

"Cosmopolitan" jurnali 1886-yildan chop etila boshlagan. Dastlab unda moda, pazandalik, uy bezaklari va ayollarni qiziqtiruvchi boshqa mavzular haqida yozishgan. 1888-yili nashriyot kasodga uchradi va sotib yuborildi. Keyinchalik ushbu jurnalda inqilobga oid maqolalar, adabiy ocherklar, kitoblarga taqrizlar berib borilgan. 1965-yilga kelib jurnal yana sotib yuborilgan va kiborlar uchun moda jurnaliga aylangan. Hozirgi kunda jurnalning bitta sonida reklama berish 1,5 million dollardan ortiqroq turadi.

Biznes doim o'zgarishga, yuqori daromad manbalarini qidirishga majbur. Unda dastlabki g'oya eskirishi, daromad va maqsad yo'lida strategiya o'zgarib borishi tabiiy. Mana shu doimiy o'zgarish jarayonida

ham biznes o'zi bilib-bilmay innovatsiyalarga sababchi bo'ladi.

Avstriyalik iqtisodchi Yozef Shumpeterning kapitalizm haqida yozgan ajoyib gapi bor: "Kapitalizmning asosiy xususiyatlaridan biri buzg'unchilikdir". Xulosa qilishga shoshilmang, bu gap yomon ma'noda aytilmagan. Shumpeterga ko'ra, doimiy taraqqiyot bo'lishi uchun eski o'z o'rnini yangiga bo'shatib berishi kerak. Tarixda bu jarayon ko'p takrorlangan. Avtomobillar asosiy transport vositasi rolini otlardan tortib olgan, uy telefonlari o'rnini mobil telefonlar egalladi, bulutli servislar esa korporativ data-markazlar o'rnini bosmoqda. Demak, doimiy o'sish bo'lishi uchun yangi narsa doim eskisini buzishi, innovatsiyalarga motivatsiya berishi lozim. Buni iqtisodchilar "bunyodkor buzg'unchilik" deb nomlashadi.



***Biznes doim o'zgarishga,
yuqori daromad manbalarini
qidirishga majbur.***

Innovatsiyalar kapitalizm uchun yangi bozor va imkoniyatlar ochadi. Bir kun kelib ularning o'zi ham eskirib, yangi innovatsiyalarga joy bo'shatadi. Shu tomondan qarasaq, alohida sektorlarni himoya qilish, ularga subsidiyalar ajratib ushlab qolishga intilish, ba'zida buning uchun soliqlar joriy etib, mamlakat chegaralarini yopish bozor iqtisodiyotining asosiy qoidalariga ziddir.

Biznesda taraqqiyot hatto raqobatning o'zini o'zgartirmoqda. Yangi texnologiyalar va o'zga-

rishlar bizni raqobat shakliga yangicha qarashga undamoqda. Masalan, 10 yil oldin taksi kompaniyalari shu kabi boshqa kompaniyalarni o'ziga raqib deb bilgan. Mehmonxonalar esa boshqa mehmonxonalarga dushmanidek qaragan. Lekin bugungi kunga kelib "Uber" va "Yandex Taxi" kabi onlayn xizmatlar taksi kompaniyalarining asosiy raqibiga aylandi. Ayniqsa, noqonuniy taksilar kam uchraydigan G'arbda shunchaki shaxsiy mashinadan foydalanib dastur orqali xizmat ko'rsatadiganlar jiddiy raqobatçhiga aylandi.



Innovatsiyalar kapitalizm uchun yangi bozor va imkoniyatlar ochadi. Bir kun kelib ularning o'zi ham eskirib, yangi innovatsiyalarga joy bo'shatadi.

Mehmonxona sohasida ham shunga o'xshash muammo paydo bo'ldi. Bugun millionlab odam "Airbnb" xizmatidan foydalanadi. Bu xizmat orqali ular o'z uylari yoki kvartiralarini bir necha kunga ijaraga beradi. Natijada bugun "Airbnb" mehmonxonalarning asosiy raqibiga aylandi.

Yoki o'zimizdan misol: kiyim do'konlari egalari bozordagilarga asosiy raqib deb qaraydi. Aslida, ularga shaharda ochilgan arzon va sifatli brend do'konlar yaxshigina zarba bo'ldi. Aholining ko'p qismi bugun bozordan emas, shahardagi juda keng tanlov taklif etadigan arzon do'konlardan kiyinishni ma'qul ko'r-

moqda. Xuddi shu singari, yaqin kelajakda bu do'konlarga internet-do'konlar raqib bo'ladi.

Bir vaqtlar "Paynet" kompaniyasi mobil telefon hisobini to'ldirish borasida juda katta yangilik qilgan. U mijozning to'lov kartalaridan yoki kompaniya ofislariga borib to'lov qilish madaniyatini o'zgartirgandi. O'z davrida u O'zbekistonda katta innovatsion kompaniya bo'lgan. Lekin "Paynet" kartochkalar orqali to'lovga raqobat yaratgan bo'lsa, "Payme" va "Click" kabi onlayn to'lov tizimlari sohada uni dog'da qoldirdi. "Paynet" ham ancha kechikib bo'lsa-da, onlayn to'lovlarni rivojlantira boshladi, lekin bozorni qaytarib olish oson kechmasligi aniq.

Bugun biznes o'z strategiyasini 5 yoki 10 yilga mo'ljallashi va bozordagi ehtimoliy o'zgarishlarni oldindan prognoz qila olishi lozim. Aks holda, shunchaki eskilar bilan raqobatni deb kelajak bozorini boy berib qo'yadi.

Eski muammoga yangicha yechim

Yuqorida doimiy o'zgarish jarayoni innovatsiyalar yaratishga turtki bo'lishiga to'xtaldik. Mana shu jarayon odatda eski muammolarga yangicha yechimlar taklif qiladi va biznes bu bilan o'ziga yangi imkoniyatlar ochadi.

G'arbdan bir misol keltirsam. Rivojlangan mamlakatlarda "Nutella" aholi dasturxonining muhim qis-miga aylanib bo'lgan. Ko'pchilik nonushtani shokolad pastasi surilgan nonsiz tasavvur qila olmaydi. "Nutella" shirin, mazali mahsulot-u, faqat bir muammo bor: uni ishlab chiqarishda juda ko'p palma yog'i ishlatiladi. Ha, mahsulotlarga ta'm beradigan o'sha mashhur yog'i. Palma yog'i nafaqat sog'liq uchun ziyon, balki ekologi-

yani buzish hisobiga olinadi. Aynan shu yog'ni olish uchun Indoneziyada har yili bir necha yuz ming gektar o'rmon yo'q qilinmoqda. Bu hayvonlarning, ayniqsa, orangutan maymunlarining hayotiga xavf solmoqda – ularning populyatsiyasi kamayishda davom etmoqda. Ekologiya masalasiga juda e'tiborli g'arbliklar uchun bu mayda muammo emas.



***Eng yaxshi yechim –
eski muammolarga yangicha
innovatsion ijodiy yondashuv.***

Shunday vaziyatda fransiyalik mahalliy ishlab chiqaruvchi “Nutella” ta'mini beruvchi, “NutAlsace” nomli yangi mahsulot taklif qildi. Uning asosiy ustunligi – pasta tarkibida palma yog'i umuman yo'q. Yangi pasta yong'oqdan olinadigan yog', shokolad va shakar asosida ishlab chiqarilgan, unga tabiiy toza mahsulotlar ishlatilgani kafolatlangan. Narxi “Nutella”dan biroz qimmatroq. Ekologiyani bayroq qilib olgan kompaniya hatto mahsulotni qadoqlashdan ham voz kechgan – Elzas regionidagi do'konchalarida uni kilolab sotadi. “NutAlsace” xarid qilish uchun mijoz do'konga idishi bilan keladi, shunda mahsulot arzonga tushadi. Mahalliy ishlab chiqaruvchi 2013-yilda 800 kilo mahsulot sotgan bo'lsa, 2018-yilda bu ko'rsatkich 60 tonnaga, 2019-yilda esa 100 tonnaga yetdi.

Biz innovatsiya deganda ko'pincha kompyuterlar, yuksak texnologiyalarni tushunamiz. Aslida, mana shu shokolad pastasi ulardan kam bo'lmagan inno-

vatsiyadir: aholiga ekologik toza, palma yog'i qo'shilmagan shirin mahsulot taklif qilindi. Bu mahsulot har kuni "Nutella"ga qarab, o'zini orangutanlarni qirayotgandek his qiladigan G'arb aholisi uchun ma'nan yengillik ham berdi. Mahalliy ishlab chiqaruvchi budjetga soliq to'lay boshladi, bu bilan mamlakatni boyitmoqda. Import mahsulot o'rni to'ldirildi. Yangi ish o'rinlari yaratildi. Endi mahalliy pasta eksportga ham yo'naltirilmoqda.

Eng muhimi – bularning hammasi Fransiya davlatidan qandaydir imtiyozlar kutmay, import mahsulotga bojxona to'lovini oshirmasdan va raqobatni o'ldirmagan holda yuz berdi. Shunchaki bozordagidan sifatli, toza mahsulot yaratildi. U narxi biroz qimmatroq ekaniga qaramay, mijozlarini va o'rnini topdi.

Innovatsiyalarni odatda eski muammolarga yangicha yechimlar topadigan, yangi g'oyalari bor kishilar yaratadi. Kundalik hayotda ham oddiy kichik o'zgarishlar innovatsiya bo'lishi mumkin. Keling, buni xizmat ko'rsatish sohasi misolida ko'raylik.

Bu sohada faoliyat yuritadigan va daromadi yaxshi bizneslar ko'p. Ba'zi tadbirkorlar mutlaqo yangi innovatsion xizmat yaratib muvaffaqiyatga erishadi. Bunga "Workly" va "Express24" asoschilaridan biri Akmal Fayziyevni ko'p misol qilib keltiraman. Akmal aka o'z davrida bozorda butunlay yangi innovatsion xizmatni taklif qilgan inson.

Biroq ko'pgina servislar odatiy xizmat turlarini taklif etadi va ular orasida raqobat kuchli. Bunday vaziyatda sohada qanday innovatsiya qilsa bo'ladi? Eng yaxshi yechim – eski muammolarga yangicha innovatsion ijodiy yondashuv. Xizmat turiga mijozga yoqadigan va

uning esida qoladigan element kiritish lozim. Mana shu innovatsiya bo'ladi.

G'arbda tez yetkazib berish xizmati borasida sinovdan o'tgan bir reklama bor. Unda "ma'lum muddat (masalan – 45 daqiqa) ichida buyurtmangizni yetkazib beramiz yoki mahsulotimiz bepul" degan yozuv bo'ladi. Bu ham mijozga yoqadigan taklif. U reklama rost yoki yolg'onligini tekshirib ko'rish uchun ham hech bo'lmaganda bir marta ushbu xizmatga murojaat qilishi mumkin.

Yana bir misol: turk taomlarini yaxshi ko'ruvchi yaqin tanishim doim aynan bitta restoranga borishini aytib qoldi. Sababini so'raganimda esa shunday javob berdi: "Men borgan turk restoranlarining faqat shunisidagina bosh oshpaz aylanib yurib xo'randalar fikrini so'raydi va bu menga yoqadi".

Biznes innovatsiya qilishi uchun doim yangi kashfiyotchiga aylanishi shart emas. Shunchaki sohada o'zgarish qila olishi, undagi muammolarga yechim topishi muhim. Mana shu kichik innovatsiyalar yakunda biznesingizni bozorda ajralib turuvchi muvaffaqiyatli kompaniyaga aylantirishi mumkin.

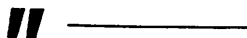
II BO'LIM

Tadbirkor va biznes

Tadbirkorlikka, ya'ni biznesga birinchi bo'limda izoh berdik. Uning davlat, jamiyat, iqtisodiyot va kelajak uchun ahamiyatini tahlil qildik. Endi muvaffaqiyatli biznes nimalarga asoslanishini ko'rib chiqamiz. Mavzuni tadbirkor haqidagi qarashlarni aniqlashtirib olishdan boshlasak.

Tadbirkor o'zi kim?

Keling, izohni ilmiy yoki g'oyaviy terminlarsiz, sal sodaroq ifodalaymiz: tadbirkor – xizmat ko'rsatish, savdo yoki ishlab chiqarish orqali daromad qilishni ko'zlagan shaxs.



Tadbirkor – avvalo shaxs.

So'z izohi oddiy va qisqa bo'lsa-da, amalda tadbirkor daromad topish uchun kim bo'lishi, nimalar qilishi zarurligi murakkab va og'ir masaladir. Shuning uchun bu mavzuda hatto ming sahifalik kitoblar yozilgan.

Biznesda shaxsning ahamiyati juda katta. G'oyaning paydo bo'lishi, amalga oshirilishi, rivojlanishi, xatolar, inqirozlar, uyqusiz tunlar tadbirkor hayotining turli bosqichlari hisoblanadi. Ish qanchalik muvaffaqiyatli kechishi asoschining aqliga, tabiatiga, dunyoqarashiga bog'liq. Uning qadriyatlari, maqsadi, strategiyasi biznesning tabiatini shakllantiradi. Asoschi shaxsiyati qanchalik kuchli bo'lsa, uning ta'siri biznesda, taklif qiladigan mahsulotida shunchalik yaxshi aks etadi. Stiv Jobs vafotiga 10 yildan oshgan bo'lsa-da, "Apple" deganda hali-hanuz ko'z ol-dimizda aynan u gavdalanadi. Demak, biznesda asos-chining, uning atrofida yig'ilgan jamoaning, ya'ni shaxs-larning ahamiyati alohida o'rin tutadi.

Tadbirkor – avvalo shaxs. U nafaqat o'z hayoti va taqdiriga, balki faoliyati orqali boshqalarning ham taqdiriga mas'ul.

Kitobning navbatdagi bo'limida tadbirkorda biznes g'oya qanday paydo bo'lishi, uni muvaffaqiyatli biznes-ga aylantirish uchun qaysi omillarga e'tibor qaratish kerakligiga to'xtalamiz. Motivatsion kitoblardagi lider bo'lish va oldimizga maqsad qo'yish mavzusida emas, ko'proq nazariy va amaliy asos haqida so'z yuritamiz.

Super qahramon

Filmlar va OAV bugun bizga super qahramonlar ob-razini sotishni yaxshi ko'radi. Qahramonlar aytarli qiyin-chiliklarsiz ajoyib natijaga erishgani bu obrazning yax-shi sotilishiga yordam beradi – nimadir yuz bergan-u, kimdir qaysidir super qobiliyat evaziga muvaffaqiyatli, aqlli, boy yoki mashhur bo'lib qolgan. Ammo real ha-yotda bunday bo'lmaydi. Bularning bari shunchaki *siz eshitishni yoqtiradigan* shirin ertakdir.

Istalgan tadbirkor, sportchi, olim yoki shou-biznes vakilidan so‘rang – maqsadga erishguncha qancha muvaffaqiyatsizlik, mehnat, mashaqqatlardan o‘tganini aytib beradi. Real hayotda qaysidir yo‘nalishda boshqalardan ustunlikka erishish uchun juda ko‘p harakat, qurbonlik, nimalardandir voz kechish kerak bo‘ladi. Olimpiada o‘yinlari chempionidan olgan medali nimalar evaziga kelganini so‘rasangiz, u yillar davomida mashg‘ulotlarga qatnaganini aytishi mumkin. Masalan, bokschi hamyurtimiz Fazliddin G‘oyibnazarov bilan uchrashganimda, u olimpiada chempioni bo‘lishga intilib, qancha mehnat qilgani, hatto mashg‘ulotlarni deb singlisining to‘yiga bora olmaganini aytgan edi.

Xuddi shu singari Nobel mukofotini olgan olim ham yutug‘iga laboratoriyada o‘tkazgan uyqusiz tunlari zamin bo‘lganini aytadi. Uolter Ayzeksonning Jennifer Daudna haqidagi “Kodbuzar” kitobini o‘qiganda Nobel olgan olim qanday shakllanganini, o‘tmishdagi mashaqqatli mehnatni ko‘rib qoyil qolgan edim. Olimlar ham sehrli tayoqcha topib olib, bir necha soatda muvaffaqiyatli insonga aylanib qolganini emas, aksincha, yillar davomida qilingan mehnati samara berganini tan oladi.

Tadbirkor ham xuddi shunday. Bugungi jamiyatda uning imiji havas qiladigan darajaga chiqdi. Xalq tadbirkorni qo‘lida doim puli bor, g‘oyalarini amalga oshirayotgan, qimmat mashinada yuradigan, uyi dang‘illama va ko‘p ishga qodir erkin inson deb biladi. OAV orqali shakllangan stereotipda qaysidir yosh tadbirkor o‘qishini yoki kimdir ishini tashlab, biznes boshlaydi va shu zahoti boyib ketadi. Filmlar va kitoblarda ham shunday afsonalarni hikoya qilishni yaxshi ko‘rishadi.

Lekin reallik ko'pchilik tasavvuridan ancha murakkab. Tadbirkorlik – o'zi hamda xodimlari uchun javobgarlik, qo'rquv, sog'liq va bor quvvatni ishga sarflash, asablar zo'riqishi, o'rni kelganda o'zini tiya bilish, ba'zan muvaffaqiyatsiz tashlangan qadamlar, uyqusiz tunlar, soliq hamda boshqa tashkilotlar bilan muammolar, doimiy kurashlar, eng muhimi, ulkan mas'uliyatdir. Shuningdek, bu o'z mablag'ing hisobidan amalga oshirayotgan ishlaring uchun tanqid va jamoatchilik bosimi hamdir.

Muvaffaqiyatli va uzoq muddat yashab qoladigan biznes yaratish uchun tadbirkorga kuchli hayotiy tajriba, chuqur bilim, yetakchilik qobiliyati, doimiy harakat, tavakkalchilik kerak bo'ladi. Bill Geyts va Zukerberg Harvarddagi o'qishini tashlab ketgani rost. Lekin ular TATUning qaysidir filialini emas, nufuzli Harvardni tashlab ketishgan. Bungacha esa yetarli bilim va tajriba to'plab bo'lishgandi.

Tajriba va diplomlarsiz ham ish boshlab, muvaffaqiyatli biznesga asos solish mumkinmi? Buning uchun o'qishni tashlash to'g'rimi?

AQSHdagi Viskonsin universitetida olib borilgan bir tadqiqotda ana shu savollarga javob izlangan. Maqsad "Tadbirkorlar omadi kelib boyib ketgan" degan stereotipning haqiqatga qanchalik yaqinligini aniqlash edi. Natija o'qish va tajriba muhimligini ko'rsatdi. Tadqiqotchilarning fikricha, biror joyda ishlab, tajriba to'plagach biznes boshlagan ma'qul. Shunda muvaffaqiyatsizliklar ehtimoli kamroq bo'ladi. Bunga "Apple" kompaniyasi asoschisi Stiv Voznyakni (Stiv Jobsning sherigi) misol qilish mumkin. Voznyak Stiv bilan birga "Apple"ga asos solgan vaqtda

HP kompaniyasida ishlardi. Yoki Henri Ford biznesini boshlashdan oldin “Edison Illuminating Company”da muhandis bo‘lib ishlagan. (“Asaxiy Books”da uning avtobiografiyasi o‘zbek tilida nashr etilgan.)

O‘zimizdagi tadbirkorlar bilan uchrashganimda qaysi oliy o‘quv yurtida o‘qiganini so‘rayman. O‘zbekistondagi aksar yirik bizneslar asoschilari yoki bugungi boshqaruvchilari AQSH, Yaponiya yoki Yevropa davlatlaridan birida ta‘lim olganini ko‘p kuzatganman. Aynan universitetlarda tahsil olmaganlari ham bugun bozorda raqobatga tayyor bo‘lish va rivojlanish uchun sohaga oid adabiyotlar, yangiliklarni ko‘p o‘qiydi, motivatorlar emas, haqiqiy professionallarning treninglarida qatnashadi. Hozirgi yetakchi tadbirkorlarimizning ko‘pi Skolkovo¹ singari dargohlarda (biznesini rivojlantirib olgandan keyin bo‘lsa-da) o‘qishgan. Ular hamon o‘qishdan, o‘rganishdan, rivojlanishdan to‘xtamayapti.

Demak, “tadbirkor – iste’dodi kuchli, bir g‘oya bilan boyib ketgan super qahramon yoki shunchaki omad tufayli natijalarga erishgan shaxs” degan stereotip xatodir. Aksar tadbirkorlar o‘zi biznes yuritmoqchi bo‘lgan sohada muvaffaqiyat qozongan kompaniyalarda bir-ikki yil ishlab ko‘rgan. Tajriba to‘plagan, ish jarayonini, xato va kamchiliklarni, boshqaruv uslubini kuzatgan. Ya’ni u kamida ishini yaxshi biladigan mutaxassis. Ko‘plari esa hatto chet eldagi nufuzli universitetlarda ta‘lim olgan. Bilim, tajriba tadbirkorga biznesning past-balandini tushunish, shu orqali xatolarni kamaytirish, tizimli fikrlash hamda ishni tizimli tashkil etish, aniq strategiya bilan biznes yaratish va uni boshqarish

¹ Moskvadagi (RF) biznes-maktab, rossiyalik va xalqaro biznes vakillarining hamkorlikdagi loyihasi.

imkonini beradi. Shuning uchun bir gapni tez-tez eslatib turaman: bo'lajak tadbirkor uchun tajriba orttirish maqsadida (tekinga bo'lsa-da!) bir muddat yirik kompaniyalarda ishlash katta hayot darsi bo'ladi.

Biznes g'oya

Biznes g'oya qayerdan paydo bo'ladi?

Biznes tabiatan muammoga yechim beradi va shu orqali daromad ko'radi.

Mana shu oddiy jumla biznesning tamal asosidir. Biznes mahsulot sotganida, mijoz talabini bajarganida ana shu yo'sinda ishlaydi. Poyabzal ishlab chiqaradigan oddiy bir odam iste'molchining oyoq kiyim bilan bog'liq muammosiga yechim beradi. Xuddi shu singari kimningdir bugungi yoki kelajak muammosini oldindan ko'rib, daromad olish maqsadida unga yechim taklif qilingan joyda biznes g'oyalar paydo bo'ladi. Bunga misol qilib bir necha yil oldin internetdagi rus segmentida mashhur bo'lgan hikoyaning tarjimasini keltirib o'taman.

Tamara buvi va biznes

(Tadbirkor uchun hayot darsi)

Tamara buvi keksayib qolgan, anchadan beri sog'lig'idagi muammolardan qiynalardi. Bu safar jiddiyroq og'ridi shekilli, Sankt-Peterburgda, biznes va menejment sohasida o'qiydigan nevarasi Irinani chaqirishga majbur bo'ldi. 18 yoshli Irina hamma ishini tashlab, buvisining yoniga shoshildi.

Tamara buvi Moskva shahridan 30 kilometr uzoqlikdagi qishloqda, urushdan oldin qurilgan yog'och uyda yashardi. Poliz ekinlari uchun maydon, quduq va bir vaqtlar bobosi yog'ochlar, "Moskvich"-ning eski ballonlarini saqlagan bostirmadan iborat kichkinagina hovli juda ayanchli ahvolda edi. Bularning hammasi mahzun ko'rinadi va rahmingni keltiradi. Irina qachonlardir bolaligida yozgi ta'tilni o'tkazish uchun bu yerlarga kelgan, u vaqtda bobosi tirik edi. Hovlida kurka, o'rdak, hatto echki boqishardi. Bu safar uy xuddi bedavo dardga chalingan bemordek bo'm-bo'sh va ma'yus ko'rindi. Tamara buvining zoti bo'riga borib taqaladigan haybatli kulrang iti bor bo'lib, laqabi Sharik edi.

Tamara buvi nevarasini kutib olarkan, tetik ko'rishga urindi. Lekin kasalligi, keksaligi o'zini ko'rsatdi. Hatto Sharikning haybati oldingidek emas, oddiy qari ko'ppakka aylangandi. Uning avvalgi vazohatidan asar qolmagan, uyda o'zini xo'jayindek tutar, go'yo chol-kampir bu hovlida Sharikni boqish uchungina yashaydigandek tasavvur uyg'otardi.

Irina uydan bir kilometrlar naridagi do'kondan turli shirinliklar, uning yonidagi dorixonadan kerakli dorilarni sotib oldi. Keyin buvisiga malinali choy damlab berib, o'ringa yotqizdi va uyni yig'ishtira boshladi. Ishni chiqindilar va muddati o'tgan oziq-ovqatlarni chiqarib tashlashdan boshladi.

Buvisi darrov hayratga tushdi:

– Nonni qayoqqa olib ketding, qizim?

– Buvijon, non mog'orlab qolibdi.

– Mog'orlagan bo'lsa, nima qilibdi? O'sha joyini kesib olib tashlasang, yesa bo'ladi.

– Buvijon, do'konga tez-tez borib turasizmi?

– Yozda ikki haftada bir, havo ochiq bo'lsa, ba'zan har hafta boraman. Aravacha bor-ku, o'shani g'izillatib borib kelaman. Yo'lda charchab qolsam, o'tirib olaman, biroz nafas rostlab, yana yo'limda davom etaman. Bu safar oftob chiqqaniga suyunib, yengil ko'ylakda boribman. Yo'lda terlab, darrov shamollab qoldim. Qishda bunaqa uzoq yo'l yurishdan qo'rqaman. Oyda bir borsam ham katta gap. Keyin har kuni do'konga qatnashga pensiyam yetmaydi.

– Mehmonga kelib turadiganlar ham bordir, buvijon? – so'radi yana nabira.

– Ba'zida kelishadi.

– Kim, Lena xolami?

– Xabaring yo'qmi, Lena o'lganiga ikki yil bo'ldi. Joyi jannatdan bo'lsin...

– Ha, unda kim keladi?

– Kim keladi deysanmi? Yana kim ham kelardi... Munkillagan kampir va uning qari iti kimgayam kerak?

– Buvi, – dedi Irina jiddiy ohangda, – bunaqa nolib o'tirmay, nima bilandir shug'ullanib, vaziyatdan chiqish kerak.

Tamara buvi unga savol nazari bilan qaradi. Irina tushuntira boshladi:

– Tasavvur qiling, har bir odam qo'lidan kelgancha biznes qilishi mumkin. Men universitetda shuni o'rganaman. Muhimi, reja tuzib olish kerak.

– Qanaqa reja, endi qarib qoldim, bolam. Saksonga kirib qo'yibman. Ha, aytgancha, menga nimadir bo'lsa, itimni tashlab qo'ymagin...

– Unaqa demang, buvi, – dedi qiz jiddiy ohangda. – Balki nimadir sotishga urinib ko'rarmiz. Panjaraning narigi tomoni katta yo'l, avtobus bekati esa oldimizda...

– Nimani sotaman? O'zirnimi? – gapni hazilga burdi buvi.

Kunlar o'taverdi, kampir asta-sekin oyoqqa tura boshladi. Nabira esa ertadan kechgacha uy atrofini kuzatib, buvisi uchun biznes reja tuzish haqida o'ylardi.

Bir kuni tonggi soat oltida qiz Sharikning uvlashidan uyg'onib ketdi. Sharik vovullashni bilmaydi, lekin bo'riga o'xshab uvlashni qoyillatadi.

Irina derazadan qarab, uychasining tomiga chiqib uvlayotgan Sharikka ko'zi tushdi. Shunda itga panjara orti yaxshi ko'rinardi. Tamara buvi esa odatdagidek sahar uyg'ongan, radio eshitib o'tirardi.

– Buvi, u kimga bunaqa jahl qilyapti? – so'radi qiz.

– Odamlar ishga ketyapti-ku.

– Qanaqa ishga?

– Qanaqa ishligini qayerdan bilay? Xohlagan ishiga-da, har kimning o'z ishi bor-ku. Uyimiz ol-didagi bekatgacha kelishadi, marshrutka yoki avtobusga o'tirib, Moskvaga ishga ketishadi. Kechki mahal yana ishdan qaytishadi.

Irina o'ylanib qoldi:

– Bu odamlar qayerlardan keladi?

– Hammalari shu atrofdagi qishloqlar odamlari. Ko'lning narigi tomonidagi uylarni bilasanmi, ba'zilar hatto o'sha yerdan keladi. Piyoda yursa, bekat-

gacha bir soatlik yo'li. Boshqa nima ham qilishardi? Oilani boqish kerak. Men-ku, pensiydaman. Odamlar esa xudoning bergan kuni Moskvaga qatnaydi. Qishloqda ish yo'q, shunday ishlamasa och qoladi.

Irina kechgacha na buvisi bilan gaplashdi, na Sharikka e'tibor berdi. Kechqurun birdan qichqirib yubordi:

– Buvijon, buvijon, tura qoling! Eslaysizmi, botaligimda rasm chizardim. O'sha rangli qalamlar hozir ham bormi?

Buvisi hayron bo'lib, bir nechta rangli qalam va qurib qolgan flomasterni topib berdi. Irina tun bo'yi mijja qoqmay, ishladi. Tonggacha rangli va ta'sirli reklama qog'ozlari tayyor bo'ldi. Ertalab esa qiz hatto nonushta ham qilmay, yelim idishni olib ko'chaga chiqib ketdi.

Irina ko'lning narigi tomonidagi qishloqqacha borib, o'sha yerdan to buvisining uyigacha shunday yozuvli e'lonni yopishtirib chiqdi:

“Hurmatli hamqishloqlar!

Velosipedingizni ko'chamiz boshidagi 2-raqamli uyda qoldirishingiz mumkin (bekat oldidagi yashil panjarali uy). Tamara Pavlovnani so'rang.

Velosipedlaringizni itimiz qo'riqlaydi. Sizga ma'qul narxda!”

Shundan beri uch yil o'tdi. Tamara Pavlovna xursand, hatto o'lish haqida o'ylamay qo'ydi. Velosipedini qoldirishga joy topgan odamlar endi bekatgacha uni minib keladigan bo'ldi. Tamara xola odamlarga muloyimlik bilan xizmat ko'rsatadi. Sharik esa hech kimning begona velosipedni olib ketishiga yo'li

qo'ymaydi. Buni amalda sinab ham ko'rishdi. Qari it hammani hididan taniydi va hech kimni begona hiddagi velosiped bilan ketishga qo'ymaydi. Har qanday shtrix koddan ham ishonchli!

Butun qishloq ahli Tamara xolani yaxshi ko'rib qoldi. Endi u odamlarning eng qimmatli boyligi – uyqu vaqtini saqlab qolardi. Kimdir qirq daqiqa, kimdir ikki soat vaqtini tejardi – bekatgacha velosipedda yetib kelish piyoda yurishdan ancha kam vaqt oladi. Talabalar va yoshlar Tamara buviga oyida 300 rubldan to'laydi. O'rta Osiyodan kelib ishlayotgan ustalar esa hovlidagi quduqni tozalab, hatto tomni ham ta'mirlashdi, antennani to'g'rilab berishdi. Kimdir non olib kelgan, kimdir tuxum, boshqa biron to'lov o'rniga sigir sutidan keltirgan. Kimdir hatto Tamara xola uchun do'konga ham borib keladi.

Ish erta bahordan to birinchi qorgacha davom etadi. Hatto qishda ham ba'zida chana va mototsikl qoldiradigan bo'lishdi.

Biznes soatdek ishlashda davom etyapti.

Faqat bir marta kichkinagina muammo yuz berdi. Bir gal kimdir velosipedini olib keta turib, Sharikning boshini silamoqchi bo'ldi. It esa uning qo'lini tirnab oldi.

Xullas, Tamara xolaning hayotiga mazmun kirdi, u endi odamlar bilan doim aloqada. Ular ham xursand.

Hikoya biznesning mohiyatini sodda tilda tushuntirib bergan. Tadbirkorlik odamlarning ehtiyojiga, ya'ni talabga nisbatan taklif berib, shu orqali daromad qilishni ko'zlaydigan iqtisodiy faoliyat turidir.

Hikoyadan boshqa xulosalar ham bor:

- Biznes boshlashning erta-kechi yo‘q;
- Haqiqiy tadbirkor odamlarning o‘zlari ham sez-magan ehtiyojlarini ko‘ra bilishi kerak;
- Biznes doim mijozga yo‘naltirilgan bo‘lishi, uning kundalik hayotini osonlashtirishi yoki qay-sidir muammosini yechishi lozim;
- Kerakli vaziyatda yaratilgan va to‘g‘ri ishlaydigan biznes har qanday joyda daromad keltiradi.
- Ba‘zan biznesni aqlni ishlatib, bor imkoniyatlardan kelib chiqib, katta kapitalsiz ham boshlasa bo‘ladi.

Endi biznesning muammo yechish yoki ehtiyojga javob berish xususiyatini bir nechta hayotiy misollarda ko‘rib o‘tamiz.

“Uber”

2008-yilda amerikalik ikki yigit – Trevis Kalanic va Garrit Kemp internet texnologiyalari bo‘yicha LeWeb konferensiyasida qatnashish uchun Parijga kelgan edi. Ikki dasturchi Parijda eng zarur lahzada taksi topishga qiynaldi. Kerakli ko‘chalardan doim ham taksi o‘taver-maydi, noqonuniy taksilar esa u yerda yo‘q. Keyin e‘ti-bor berishsa, o‘zlari yashaydigan San-Fransiskoda ham shu ahvol...

Parijda taksi to‘xtatish uchun gavjum ko‘chaga yoki taksilar to‘xtab turadigan joygacha piyoda borish ke-rak. Eng yomoni, agar qo‘lda yuk bo‘lsa, 5-10 daqiqalik yo‘l odamni ancha toliqtirishi mumkin.

Shunda ularda taksini mijoz turgan joyga telefon orqali chaqiradigan mobil ilova ishlab chiqish fikri pay-do bo‘ldi. G‘oyani oxirgi tafsilotigacha rejalagan yigitlar rasman taksi bo‘lmagan mashinalar ham kerakli vaqtda

mijozga yordamga kelib daromad qilishi mumkinligini o'ylashdi. Natijada dastlabki konsepsiyaga ko'ra, xohlagan odam "Uber"da ro'yxatdan o'tib, yo'lovchi tashishi mumkin edi. Shunda yo'lovchilarning taksiga bo'lgan ehtiyoji juda oson qondiriladi, mashinasi bor har qanday odam o'zi uchun qo'shimcha daromad ham topadi. Bu ma'lum ma'noda ishsizlik muammosiga ham yechim edi.

Shunday qilib, oddiy ehtiyojni sezish ortidan ular dunyodagi eng yirik taksi xizmati – "Uber"ga asos solishdi. Bugungi kunda biz foydalanadigan "MyTaxi" va "Yandex Go" ham shu standart bo'yicha ishlaydi.

"Canva"

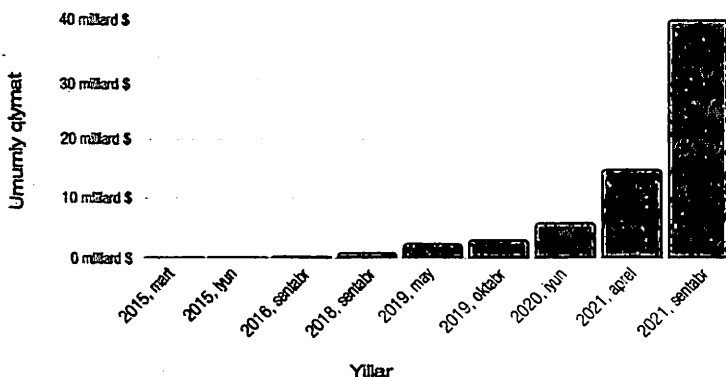
Avstraliyalik Melani Perkins 2007-yilda G'arbiy Avstraliya universitetining grafik dizayn fakultetiga o'qishga kirdi. Barcha talabalar kabi u ham xarajatlariga pul yetmaganidan kun ko'rish uchun grafik dizayn bo'yicha repetitorlik qilardi. Ana shu faoliyati unga kelajakda milliarderga aylanish imkonini berdi. Melani shogirdlari bilan ishlagan sari "Photoshop" kabi o'nlab grafik dizayn dasturlari oddiy foydalanuvchi va marketologlar uchun juda murakkabligini tushundi. Shuningdek, bu dasturlar ishlashi uchun kuchli kompyuter ham kerak edi. Talabalarga esa grafik dizaynni ko'taradigan qimmat kompyuter sotib olish oson emas...

Melanida veb-dizaynerlar uchun qo'llanishi oddiy, onlayn ishlaydigan, o'rnatish shart bo'lmaydigan xizmat yaratish fikri tug'ildi. U ikki talaba sherigi – Kliff Obrext va Kameron Adams bilan g'oyani amalga oshirishga kirishdi. Lekin loyihaga investor topish qiyin bo'ldi. Melani qo'l siltamay, yillar davomida harakat qildi va loyihani o'z resurslari hisobidan yuritishda davom

etdi. Loyihaning dastlabki ko‘rinishi paydo bo‘lganda mualliflar unga ilk bor 10 000 dollarlik investitsiya jalb qilishga erishdi. 2013-yilda mavjud standart namunalar bilan oddiy posterlar yaratish imkonini beruvchi “Canva” xizmati ishga tushdi. Canva.com saytida asosiy funksiyalar bepul bo‘lib, ba’zi murakkab amallar uchun oylik abonent to‘lovi joriy qilindi. Birinchi yildayoq loyihadan bepul foydalanuvchilar soni 750 ming nafarga yetdi. Endi investorlar loyihaga ishona boshladi va jamg‘armalar asta-sekinlik bilan 250 ming dollardan 250 million dollargacha investitsiya tikdi.

2021-yilning sentabriga kelib kompaniyaning umumiy qiymati 40 milliard dollarga yetdi.

“Canva”ning umumiy qiymati (yilma-yil)



UseDigitHouse.com

Unga kiritilgan jami sarmoya esa 370 million dollardan iborat. Bugungi kunda “Fortune 500”¹ ro‘yxatiga

¹ “Fortune” jurnali daromadi miqdoriga ko‘ra tuzgan AQSH kompaniyalari ro‘yxati.

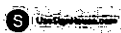
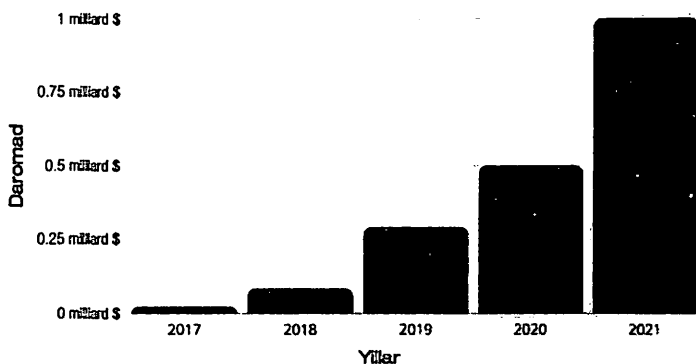
kirgan eng yirik kompaniyalardan 85 foizi bu xizmatdan foydalanadi.

Asosiy daromad pullik xizmatlar uchun oylik obuna to'lovidan keladi. Bugungi kunda xizmatning uchta versiyasi bor:

1. Bepul. Oddiy foydalanuvchilar uchun yetarli funksiyalar mavjud.
2. Pullik. Obunachilar yiliga 110 dollar evaziga barcha xizmatlardan foydalanishi mumkin. Bu SMM sohasidagi va boshqa oddiy dizaynerlar, shuningdek, blogerlar uchun mo'ljallangan.
3. Korporativ tarif. Bir nafar foydalanuvchi uchun yiliga 324 dollar to'lanadi.

2021-yilda kompaniya 1 milliard dollar daromad qildi.²

“Canva” daromadi (yilma-yil)



² Canva Revenue, User and Growth Stats (2023). URL: <https://www.usesignhouse.com/blog/canva-stats>

Biz ham “Asaxiy.uz”da “Canva”dan tez-tez foydalanamiz.

Xulosa qilsak, 19 yoshli talaba qiz o‘z sohasidagi muammoni angladi. Unga yechim izladi, g‘oya paydo bo‘ldi va uni amalga oshirish uchun yillar davomida kurashdi. Sekin bo‘lsa-da investorlar ham topildi, loyiha doimiy rivojlantirilib, servis yaxshilab borildi. Natijada 2021-yilda Melani Perkins milliarderga aylandi. Bugun “Canva” minglab xodim ishlaydigan, Avstraliyadan tashqari Filippin va Xitoy kabi mamlakatlarda ofisi bor, har oy 20 milliondan ortiq yangi foydalanuvchi ro‘yxatdan o‘tadigan xalqaro servisga aylandi.

Hammasi oddiy. Muammo bor, bu talab degani. Muammoga yechim o‘ylab topildi. Yechim – talabga nisbatan taklif. G‘oyani amalga oshirish va servis xizmatini yaxshilash ustida yillab ishlandi. Shuningdek, Melani muvaffaqiyatli startap yaratish uchun Xitoy yoki AQSHda tug‘ilish shart emasligini ham isbotladi.



Bugun ham kompaniyani boshqarayotgan Melani.

“Uber”da ham, “Canva” bilan bog'liq holatda ham tadbirkorlar dunyoda millionlab odamni bezovta qiladigan muammoni ko'ra bildi va unga o'ziga xos oddiy, lekin innovatsion yechim berdi.

Tabirkor bo'lish niyatingiz bormi, unda o'zingizga “Odamlarning qaysi muammosiga yechim topa olaman? Shu yechim orqali daromad qila olamanmi?” degan savollarni bering.

“Asaxiy Books”

2016-yili O'zbekistonda tub islohotlar boshlanib, so'z erkinligi berilgach, asta-sekin jamiyatning dunyoqarashi ham o'zgara boshladi. Ijtimoiy tarmoqlar muhim muhokama maydoniga aylandi. Shuningdek, bilim olishga talab ortib, turli kurslar va biznes treninglar ko'paydi. Odamlar ta'limning, bilimning ahamiyatini tushuna boshladi. Biror sohani yaxshi egallash uchun esa kitob eng ishonchli manbadir.

O'sha vaqtlarda uchrashuvlar, tarmoqdagi muhokamalarda ko'proq kitob o'qish kerakligi haqida tez-tez gapirilar, asarlar tavsiya qilinar edi. Izohlarda yoki uchrashuvlar yakunida doim o'sha kitob o'zbek tilida bor yoki yo'qligini so'rashardi.

Afsuski, so'nggi yillarda jiddiy va foydali adabiyotlarni tarjima qilish kamayib ketgandi. Ana shu ehtiyojni his qilgan holda, bizda dastlab uchta yaxshi kitobni tarjima qilib tarqatish fikri tug'ildi. Keyinroq kitob bozorini tahlil qilganimiz, odamlarni tinglaganimiz sari tushundikki, ehtiyoj o'ylaganimizdan ko'ra ko'proq, muammo ham chuqurroq... Unga uchta kitob bilan yechim berib bo'lmaydi. Natijada eng muhim kitoblarni o'zbek tiliga o'girib, chop etishga qaror qildik. Ma'lumot yig'ib,

muammo ko'lamini anglagan sari sohada katta bir loyihaga ehtiyoj borligini sezdik. "Asaxiy Books" loyihasini yo'lga qo'yish g'oyasi ana shu ehtiyoj asosida tug'ildi.

Loyiha ish boshlanganiga besh yil bo'ldi. Bugunga qadar mijozlarga 2 milliondan ortiq kitob yetkazib berildi, turli tillardan tarjima qilingan asarlarni nashrga tayyorlash, chop etish, tarqatish borasida butun boshli tizim shakllandi.



***...g'oya insonlarning muammosini
hal qilishi kerak, keyin unga bir
qancha qiymatlar qo'shib, shu
qiymatlar ustida ishlasangiz, ajoyib
biznes hosil bo'ladi.***

Bu g'oya ham odamlarning oddiy ehtiyojini anglashdan boshlangan.

Amerikalik yozuvchi Harriyet Bicher-Stouning mashhur asarlaridan biri – "Tom tog'aning kulbasi" romanida shunday jumla bor:

"Uning boshi donishmand boshlardan emas, ammo barcha mamlakat siyosatdonlari kabi nonning qaysi tomoniga yog' surkalganini bilish payida yuradi". Bu asarda tasvirlangan bir savdogarga berilgan ta'rif edi. Bir qarashda salbiy ta'rifdek tuyilsa-da, aslida biznes bilan shug'ullanuvchi yoki turli startaplar boshlamoqchi bo'lgan insonlar chindan ham sariyog' nonning qaysi tomonida ekanini oldindan ko'ra bilishi zarur. Sariyog' yoki murabbo esa aynan ehtiyoj bor joyda, mijoz uni qondirgan odamga pul to'lashga

tayyor joyda bo'ladi. Murabbo yoki sariyog' nonning qaysi yuziga surilganini ko'ra olyapsizmi, u holda biznesda o'zingizni sinab ko'raving.

Har qanday biznes ehtiyojga javob sifatida tovar yaratadi – u xizmat yoki mahsulot shaklida bo'lishi muhim emas. Biznesda eng yaxshi g'oyalar kuzatuvlardan kelib chiqadi. Masalan, mahallangizda oziq-ovqat do'koni yo'q, siz kishilar uchun qulaylik yaratib do'kon ochasiz. Ya'ni iste'molchining og'irini yengil qilasiz va shu orqali pul ham topasiz. Endi g'oyaga yana qanday qiymatlarni qo'shish mumkin?

Do'konning qulayligi, yaqinligi, mahsulotlar arzonligi, sotuvchilarning xushmuomalaligi, kecha-kunduz ishlashi, asosiy mahsulotlarni doimo topa olishingiz... va hokazo.

Qisqacha aytganda, g'oya insonlarning muammosini hal qilishi kerak, keyin unga bir qancha qiymatlar qo'shib, shu qiymatlar ustida ishlasangiz, ajoyib biznes hosil bo'ladi:

G'oya + qiymat = muvaffaqiyatli biznes.

Ammo bir jihati bor: g'oya va qiymat ustida tinimsiz izlanishingiz, ishlashingiz kerak, bu oxiri yo'q jarayondir.

Muvaffaqiyatli biznes

Ushbu bo'limning kirish qismida alohida to'xtalganimdek, istalgan biznes qaysidir muammoning (yoki hatto kelajakda paydo bo'ladigan muammoning) yechimidir. Odatda biznes asoschilari chayqovchilik yo'q joyda biror muammoni angelaydi va unga yechim berish orqali daromad topishni o'ylaydi. Kiyim sotuvchi kiyim bilan bog'liq muammongizga, o'z-o'zini band qilgan haydovchi transport, qo'shiqchi esa madaniy hordiq muammosiga yechim beradi. Muammoning yechimi uchun kimdir pul to'lashga tayyormi, o'sha joyda yechim beradigan biznes paydo bo'ldimi – bu talab va taklif qonuni ishlagani belgisidir. Yuqorida aytib o'tilganidek, bu fundamental asos. Siz muammoni ko'rdingiz, uni yecha olasiz, yechimni biznes orqali, ya'ni talabga nisbatan taklif sifatida berasiz.

Ideal holatda talabi borlar to'xtovsiz kelib, siz berayotgan yechim uchun pul to'laydi va boyib ketasiz. Ammo shoshilmang, vaziyat faqat ideal holatda shunaqa. Hayotda esa hammasi boshqacha. Mijozdan, davlatdan, umuman, muammosi bor odamdan pul olish uchun uni aynan siz hal etishingizga, yechimingiz shu

muammoga to'g'ri va arzonroq, aniqrog'i, ideal yechim bo'lishiga odamlarni ishontirishingiz kerak. Muammoga yechim beradiganlar soni yuzlab yoki minglab bo'lsa-chi? Bu undan ham murakkab vaziyat, raqobat ana shu joyda boshlanadi. Raqobatda muammoga kim yaxshiroq yechim bersa va kim yechimiga ko'proq odamni ishontirsa, o'sha yutib chiqadi va patirning kattaroq qismiga ega bo'ladi.

Lekin bu ham maqsadga yetganlikni anglatmaydi. Raqobat sharoitida tadbirkor to'xtab qolsa, keyingi tandirdagi patirdan ulushi kichikroq bo'lishi mumkin. Biznes tilida aytganda, sizda "raqobatda ustunlik" bo'lishi kerak. Bu bo'limda asosan mana shu raqobat ustunligini shakllantirib beradigan besh omil haqida gaplashamiz.

Yangi biznes ochilganidan so'ng ilk besh yilda ularning necha foizi yopilib ketishi haqida turli statistikalalar bor. Ba'zilar buni hatto 90 foiz deb baholaydi. Lekin hech bir statistikada bu ko'rsatkich 50 foizdan past bo'lganini ko'rmadim. Bu hatto o'ta optimistik nazar bilan qarasa-da, yangi biznes eshiklarining ochiq turish ehtimoli besh yildan keyin 50/50 bo'ladi degani.

Lekin bundan ham yomonrog'i nima ekanini bilasizmi? Statistika faoliyatini butunlay to'xtatgan bizneslarning hisobinagina taqdim etadi. Ularda zo'rg'a kun ko'rayotgan, kasodga uchrashni kutayotgan yoki egasini ayanchli ahvolga tushirib qo'ygan bizneslar haqida gapirilmaydi.

Hech o'ylab ko'rganmisiz, nega aksariyat kichik biznes turlari ochilganidan keyin deyarli o'zgarishsiz, o'rtamiyona holatda qolib ketadi? Raqobatda yutib chiqib, muvaffaqiyatli biznes bo'lish uchun qanday omillar muhim? Va ular nega muhim?

NARX

Biznes mahsulotini raqobat muhitida ko'proq sotishi, ko'proq daromad olishi, bozorning kattaroq qismiga ega chiqishi, ya'ni muvaffaqiyatga erishishi uchun **4 ta muhim omil bor**. Ulardan birinchisi – **narx**.

Bu balki kulgili tuyilar, lekin mahsulot narxi chindan ham uning muvaffaqiyati, ya'ni ko'proq daromad keltirishida muhim omil sanaladi. Narxni to'g'ri belgilash ko'plab biznes vakillarining asosiy boshog'riqlaridan biri. Bugun hech qanday ilmiy yoki iqtisodiy bilimga asoslanmay, "Mahsulotni imkon boricha qimmat sot" deyish biznes murabbiylarining asosiy argumentlaridan biriga aylangan.

Afsuski, o'zini salkam dunyodagi eng aqlli sotuv menejeri deb biladigan shunday bir murabbiyning darsini olib, ishiga asossiz tarzda qimmat narx belgilagan tadbirkorlarni ko'p ko'rdim. Biznesning muammosi shunchaki qimmat yo arzon sotish bilan yechilib qolmaydi yoki u shundan rivojlanib ketmaydi.

Yaqindagina bir ma'lumot e'tiborimni tortdi: "Ryanair" aviakompaniyasi 2023-yilda Yevropaning eng rentabel (eng ko'p foyda ko'rgan) aviakompaniyasi bo'libdi.¹ Uning yillik daromadi 10.78 milliard yevro bo'lib, sof foyda 1.43 milliard yevroni tashkil etgan. E'tibor bering, qimmat chipta sotadigan "Lufthansa" yoki "Air France" emas, aynan "Ryanair" eng rentabel aviakompaniya bo'lgan.

¹ Ryanair Reports Full Year Profit Of €1.43bn Due To Strong Traffic Recovery & Favourable Oil Hedges. URL: <https://corporate.ryanair.com/news/ryanair-reports-full-year-profit-of-e1-43bn-due-to-strong-traffic-recovery-favourable-oil-hedges/>

Yevropaga borganlar yaxshi biladi: "Ryanair" eng arzon, "low-cost" kompaniya hisoblanadi. Talabaligimda Germaniyaning Baden-Baden shahridan Rimga mana shu "Ryanair" samolyotida 9.99 yevroga uchgandim. Xullas, oldindan olsangiz, Yevropaning aksar katta shaharlariga aviachipta narxi bu kompaniyada 15-20 yevroga tushadi. Demak, "Ryanair"ning arzon sotuv strategiyasi "imkon boricha qimmat sot" deydigan biznes murabbiyimizning gapini inkor qilyapti.

Aslida, mahsulot narxi qanday shakllanishi kerak? Biznes qanday yo'l bilan undan ko'proq daromad olishni uddalaydi?

Mahsulotga narx belgilash har qanday biznes strategiyasidagi muhim jihatdir. Chunki u maqsadli bozor uchun qabul qilingan qiymatni belgilaydi va biznesning rentabelligiga bevosita ta'sir qiladi. Narxlar strategiyasi mahsulotni ishlab chiqarish va sotish bilan bog'liq xarajatlarni, maqsadli bozor, raqobat va biznesdagi umumiy maqsadlarning to'liq tahliliga asoslangan bo'lishi kerak.

Narxlar strategiyasi to'g'risida qaror qabul qilishda korxonalar turli variantlarni, masalan, xarajatlarni qo'shimcha narxlash, qiymatga asoslangan narxlash, kirish bahosi yoki psixologik narxlashni ko'rib chiqishi mumkin. Har bir narx strategiyasining afzalliklari va kamchiliklari bor, ularning qay birini tanlash esa biznesning aniq maqsadlari hamda sharoitlariga bog'liq.

Biznes mahsulotni keragidan arzon sotsa, daromad tushib ketadi, natijada u rentabel bo'lmay qoladi. Narxi bozordagi mijoz to'lashga tayyor miqdordan oshib ket-sa, mahsulot kam sotiladi. Natijada biznes daromadi savdo kamligidan ham pasayib ketadi.

Shu o'rinda, biznesda narx siyosati bo'yicha muhim bir saboqqa to'xtalsam: deylik, biror mahsulotni 120 000 so'mdan sotuvga chiqardingiz. Bozorda uni mana shu narxda xarid qilishga tayyor 300 000 nafar iste'molchi bor. Bundan ortig'i ular uchun qimmat – cho'ntagi ko'tarmaydi. Xuddi shu mahsulotni 100 000 so'mdan sotuvga chiqarsangiz, xaridorlar soni 500 yoki 600 mingtaga yetishi mumkin. Ishlab chiqarish bilan tanish do'stlarimiz yaxshi biladi: mahsulot qancha ko'p, miqdorda ishlab chiqarilsa, tannarxi shuncha arzonlashadi.

Masalan, "Asaxiy Books"ning bir oylik operation xarajatlarini 500 million so'm, deb olaylik. Biz shu oy 100 000 ta kitob sotsak, 500 million so'm 100 000 ta kitobga, 150 000 ta sotsak, 150 mingta kitobga bo'linadi. Raqamlarni matematik hisob-kitob bilan chiqarsa bo'ladi. Ba'zida mahsulot arzon sotilganida kompaniyaning yakuniy sof foydasi qimmat sotilgan paytdagidan ko'proq bo'lishi mumkin. Ba'zan shunaqasi ham kuzatiladi. Aytmoqchimanki, mahsulotning to'g'ri narxi bir nechta mezonlar asosida, hissiyot bilan emas, rentabellik nuqtayi nazaridan aniqlanadi. Buning uchun o'ylash, qo'shish-ayirish, o'qish, o'rganish, tahlil qilish kerak. Qimmatbaho soat taqib, chiroyli gapirgan, beayov so'roqqa tutgan murabbiy sizni shunchaki yo'ldan adashtirishi mumkin.

Mahsulot narxi bir necha sabablarga ko'ra muhim:

Qiymatni idrok etish: mahsulot narxi ko'pincha uning mo'ljaldagi bozor qabul qilgan qiymati bilan bog'liq. Narxi juda past bo'lgan mahsulotni mijoz past sifatli, juda baland bo'lganini esa qimmat deb qabul qilishi mumkin. Narxlar strategiyasi mahsulotning qabul

qilingan qiymati va haqiqiy tannarxi o'rtasidagi muvozanatni saqlashi kerak.

Daromadlilik: mahsulot narxi bevosita biznesning foyda marjasi² bilan bog'liq. Narxi o'ta arzon mahsulot o'z xarajatlarini qoplash uchun yetarli daromad keltirmasligi, juda qimmatlari esa kam sotilishi mumkin. Narxlar strategiyasi daromad olish va foyda marjasini maksimal darajada oshirish o'rtasidagi muvozanatga erishishga qaratilgan bo'lishi kerak.

Marketing va reklama: mahsulot narxi uning marketingi va reklamasiga ham ta'sir ko'rsatadi. O'ta arzon mahsulotni bozor jiddiy qabul qilmasligi ehtimoli yuqori, juda qimmat tovar esa o'z narxini oqlash uchun keng qamrovli marketing va reklamani talab etishi mumkin.

Umumlashtirib aytganda, mahsulot narxi har qanday biznes strategiyasining hal qiluvchi jihati hisoblanadi. Narx strategiyasini tanlashda maqsadli bozor, raqobat, xarajatlar va biznes maqsadlarini hisobga olish kerak. Mahsulotning bahosi uning qabul qilingan qiymatini, raqobatga chidamliligini, rentabelligini, marketing va reklama sa'y-harakatlarini maksimal darajada oshirishi uchun tegishli narxlanishi juda muhim.

Qiymat

Masalani narx va qiymat orqali ko'rib chiqamiz, chunki mijoz mahsulot bergan qiymatdan kelib chiqib unga pul to'laydi. Shuning uchun ham gap mahsulotga mijoz to'lashi mumkin bo'lgan narx haqida ketadi. Qiymat esa mahsulotning tannarxiga, arzon ishlab chiqarilgani yoki xususiyatlarigagina bog'liq bo'lmaydi. Masalan,

² Mahsulotning sotilish narxidan tannarxi olib tashlanganda hosil bo'ladigan qiymat.

bugun “iPhone” yoki “Tesla” sotib olgan odam nafaqat mahsulotning xususiyatlarini xarid qiladi, balki shu mahsulot jamiyatda beradigan maqomni ham qiymat sifatida qabul qiladi. Mahsulotning jamiyatda beradigan maqom – qiymati bo‘lmaganida, “Tesla” ham, “iPhone” ham shunchaki texnik xususiyatlari uchun hozirgidek sotilmasdi.

Ba’zida mahsulot narxi tushirilishi uning mijoz oldidagi qiymatini oshirgandek tuyiladi. Ya’ni mijoz mahsulotni pastroq narxda olishga tayyor bo‘ladi. Shuning uchun ham atrofimizdagi zamonaviy marketing asosan chegirmalar, aksiyalar ustida qurilgan.

Biror savdo markaziga borishimiz yoki internetga kirishimiz bilan marketing hujumiga uchraymiz. Hamma aynan hozir biror mahsulotni xarid qilish fursati kelganiga ishontirmoqchi bo‘ladi, chegirmalar va aksiyalar bilan pulimizni olishga, ya’ni qiymat sotishga harakat qiladi.

Mahsulot narxi va qiymati bir-biriga qanchalik bog‘liq?

Narx o‘zgarishi qiymatga ta’sir qiladimi?

Qiymat o‘zi nima va u marketing jihatdan nimani anglatadi?

Biznes mahsuloti mijozga qanday qiymat yaratib berishini oldindan biladimi?

Bu savollarni hozir javob berish uchun qo‘ymadim. Bu borada har bir kompaniya, har bir biznesning javobi farq qiladi. Odatda bizneslar umri davomida bu savollarga ma’lum ma’noda javob topadi. Lekin tadbirkor uchun narx va qiymat borasidagi savollarga javob topish muhim. Kompaniya shundan keyingina strategiyasini asosli o‘zgartiradi, marketing shunga ko‘ra harakat qiladi, xarajatlar ham shunga qarab taqsimlanadi.

Mahsulot narxi (*sotuvchi uchun*) – mahsulotning pul birligida ifodalangan, mijozdan olinadigan miqdori. Bu narx ishlab chiqarish yoki xarid qilish, turli xarajatlar va foydani qamrab oladi.

Mahsulot narxi (*mijoz uchun*) – mahsulot xarid qilganda pul ko'rinishida qilinadigan xarajat.

Aynan shu ma'noda qarasa, narxda ko'rsatilgan raqam sotuvchi va mijoz o'rtasida turlicha qabul qilindi. Mijoz mahsulotni xarid qilgandan so'ng undan foydalanish jarayonida ham qo'shimcha xarajat qiladi. Masalan, mashina xaridi ortidan yoqilg'i, ulovni yuvish, sug'urta, saqlash, jarimalar kabi qator xarajatlar kelib chiqishi mumkin.

Shuning uchun ham qiymat boshqa, mahsulotning xususiyati boshqa. Qiymat faqat mahsulotning texnik yoki funksional jihatlaridan, aniq material imkoniyatlaridan kelib chiqmaydi. Bu murakkabroq tushunchadir.

Birgina misolni ko'rib chiqamiz. Do'konda televizor sotiladi. Uning o'ziga xos texnik xususiyatlari bor. Mahsulot mijozga aniq nima berishini mana shu xususiyatlar anglatadi. Masalan, televizor:

- o'lchami – 110 sm;
- smart TV funksiyasi;
- 2 ta USB ulash porti;
- 2 ta HDMI ulash tirqishi;
- raqamli TV tyuneri bor.

Aynan shu mahsulot narxining pasayishi mijoz uchun uning texnik xususiyatini o'zgartiradimi? Yo'q, narxidan qat'i nazar, mahsulotning texnik xususiyati o'zgarmaydi. Faqat uning qiymati o'zgarishi mumkin. Binobarin, narx pasayishi mijozni ushbu mahsulotni xaridlari ro'yxatiga kiritishga undaydi. Ya'ni narx

pasayishi mijoz uchun mahsulot qiymatini oshiradi. Endi u mahsulotga pul sarflashga tayyor. Katta ehtimol bilan, oldingi qiymat narxida xaridor uni sotib olmasdi, ya'ni mahsulot qiymati mijoz uchun pastroq edi.

Kompaniya uchun mijozning xarid ro'yxatiga kirish katta ahamiyatga ega. Zero, shundagina u xaridordan pul oladi. Yana asosiy masalaga qaytsak, mijoz mahsulotni narxiga qarab emas, balki qiymatidan kelib chiqib xarid qiladi. Narx esa mahsulot qiymatidagi omillardan biridir. Mijoz xarid qilish jarayonida mahsulotni o'zining qaysidir muammosiga, ehtiyojiga yechim sifatida ko'radi. Muammoning ahamiyatidan kelib chiqib, mahsulot qiymati keskin o'zgaradi.

Yanada aniqroq misolni keltirsam. Tishi og'riyotgan kishi uchun tish shifokori xizmatining qiymati ortib ketadi. Lekin og'riq bosilishi bilanoq, hatto muolaja to'liq yakunlanmagan bo'lsa-da, mijoz uchun stomatolog xizmatining qiymati pasayadi. Mana shunda **muammo narxi va yechim narxi** degan muhim tushunchalar kelib chiqadi.

Mahsulot chegirmaga tushganda, mijoz ongida uning narxi va yechim narxi nisbati bir-biriga yaqin keladi. Bu esa mijoz uchun mahsulot qiymatini oshiradi.

"iPhone" misoliga qaytamiz: katta ehtimol bilan, "iPhone" narxining pasayishi mijoz uchun uning qiymatini oshirmaydi, aksincha, tushiradi. Chunki "iPhone" mijoz uchun maqomini ko'z-ko'z qilish imkonidir. Mahsulot narxi pasayib, hamma shu smartfondan ola boshlasa, endi u maqomni namoyish etish uchun qiymatga ega bo'lmay qoladi. Natijada "iPhone" narxi pasaysa, uning bugungi mijozlari maqomini ko'rsatish imkonini beradigan boshqa o'xshash tovarni qidirishga o'tadi.

Narxni mahsulotning mijoz uchun qiymatidan kelib chiqib belgilash juda muhim. Bu muvaffaqiyatli savdo va tovarning biznesga daromad olib kelishida katta rol o'ynaydi. Shuning uchun ham biznesda mahsulot yaratayotgan qiymat va unga mijoz qancha pul to'lashga tayyorligini aniqlab olish dolzarb sanaladi. Qiymatni to'g'ri aniqlab olish marketingga ham katta yordam beradi. Marketing strategiyani qiymatdan kelib chiqib shakllantiradi.

Raqobatbardoshlik

Raqobatga chidamlilik va mahsulot narxi biznesda o'zaro chambarchas bog'liq tushunchalardir. Mahsulotning raqobatbardoshligi deganda uning bozordagi muqobil mahsulotlar bilan bellasha olish qobiliyati tushuniladi. Narx mahsulotning raqobatga chidamliligiga ta'sir qiluvchi asosiy omillardan biridir.

Tovar narxi bozordagi shunga o'xshash mahsulotlarga nisbatan juda baland bo'lsa, uning raqobatga chidamliligi pastroq bo'lishi mumkin. Bunda mijoz jalb etish uchun kurashish kerak bo'ladi. Boshqa tomondan, agar mahsulot juda arzon bo'lsa, u past sifatli deb qabul qilinishi, yaxshirog'i uchun ko'proq pul to'lashga tayyor mijozlarni jalb etmasligi mumkin. Buni "iPhone" misolida ko'rib o'tdik.

Shuning uchun kompaniyalar mahsulotiga narx belgilashda raqobatchi narxlarini hisobga olishlari muhim. Ular mahsulotning bozorda shakllangan qiymatini va uning haqiqiy tannarxini, shuningdek, raqobatchilar qo'ygan narx o'rtasidagi muvozanatni saqlashi kerak.

Raqobatbardosh narx strategiyasi biznesga boshqalardan ajralib turishda yordam beradi va puli evaziga

yaxshiroq qiymatni qidirayotgan mijozlarni jalb qiladi. Yaxshi va to'g'ri narxlangan mahsulot biznesga bozordagi ulushi va rentabelligini oshirishda ham yordam beradi. Biroq raqobatga chidamlilikni ta'minlash uchun faqat narx belgilashning o'zi yetarli emas.

Tannarxni pasaytirish va foydani oshirish

Biznes doim ko'proq foyda olishga intiladi. Chunki biznesdan asosiy maqsad odamlarning ehtiyojini qondirish evaziga daromad ko'rishdir. Foydani oshirish yo'llaridan biri esa mahsulotning tannarxi va boshqa operatsion xarajatlarni pasaytirishdir. Mahsulot tannarxini va operatsion xarajatlarni pasaytirish katta kompaniyalarda asosiy vazifalardan biri bo'lib qoladi. Narx oshmasdan tannarxning pasayishi biznesning foydasini oshiradi. Har qaysi biznesda esa tannarxni pasaytirishning o'z yo'llari bor.

Buni kitob biznesi va internet-do'kon biznesi misolida ko'rsataman:

1. Bizda bitta kitobni nashrga tayyorlash xarajatlari o'rtacha 100 million so'mga tushadi. Bular mualliflik huquqini olish, tarjima, tahrir, imlo, sahifalash, dizayn va boshqa ichki xarajatlardan iborat. Bundan tashqari, kitobni chop etish xarajatlari bor. Bitta kitob 100 million so'mga tayyor bo'lsa, uni 5000 nusxada chop etish yana 100 million so'mga tushadi. Kitob 5000 nusxadan ortiq sotilmasa, demak, 100 million so'm xarajat 5000 ta kitobga bo'linadi va kitobning tannarxi 40 000 so'mga tushadi. Deylik, shu kitob 10 000 nusxada sotilsa, chop etish narxi – 200 million va tayyorlanish

narxi 100 million so'mga teng bo'ladi. Hisoblaganda kitobning tannarxi 30 000 so'mga tushadi. Mahsulotni yaxshiroq yetkazib beruvchi topish, jarayonlarni tezlashtirish yoki osonlashtirish evaziga bu ko'rsatkichni 30 000 so'mdan ham tushirish imkoni bor.

2. Internet-do'konning, masalan, "Asaxiy"ning bir oylik xarajatlari 2 milliard so'mga teng. Hozirgi infratuzilma hamda jamoa bilan biz bir oyda qabul qilishimiz mumkin bo'lgan minimal va maksimal buyurtma soni bor. Bir oyda 2 milliard so'm xarajat bilan eng ko'pi 40 000 ta buyurtma chiqara olamiz, deylik. Shunda 2 milliard so'mlik xarajat 40 000 ga bo'linadi. Lekin biz 25000 ta buyurtma chiqarsak, 2 milliard so'm endi 25 000 ga bo'linadi va xizmat tannarxi oshadi.

Operatsion xarajatlar nazorati

Operatsion xarajatlarni nazorat qilish har qanday kompaniya muvaffaqiyatining hal qiluvchi omilidir. Biznesni davom ettirish uchun zarur bo'lgan barcha xarajatlar, masalan, ijara, ish haqi, kommunal xizmatlar va materiallar mana shu xarajatlarga kiradi. Ularni nazorat qilish orqali kompaniya o'zining rentabelligini, pul oqimini va umumiy moliyaviy salomatligini yaxshilay oladi. Keling, operatsion xarajatlarni nazorat qiluvchi kompaniyaning ahamiyatini ko'rib chiqamiz.

Foyda marjasini yaxshilash: yuqorida "Asaxiy" misolida ko'rib o'tdik, operatsion xarajatlarni nazorat qilishning eng muhim afzalliklaridan biri – foyda marjasini yaxshilash. Xarajatlarni kamaytirish orqali kompaniya daromadini ko'paytirmasdan foydasini oshirishi mumkin. Bu, ayniqsa, daromad darajasi past yoki

raqobat kuchli bo'lgan bozorlarda ishlovchi korxonalar uchun juda muhim.

Pul oqimini boshqarish: operatsion xarajatlarni nazorat qilish kompaniyaga pul oqimini boshqarishda yordam beradi. Xarajatlarni kamaytirish orqali kompaniya o'sishi, tejalgan mablag'ni esa yangi loyihalarga sarmoya kiritish yoki qarzlarni to'lash uchun ishlatishi mumkin. Bu, shuningdek, iqtisodiy tanazzul yoki kutilmagan xarajatlarni yengishda yordam beradi.

Raqobatga chidamli bo'lish: bugungi shiddatli ishbilarmonlik muhitida kompaniyalar sifatni yo'qotmagan holda narx bo'yicha raqobatlasha olishi kerak. Kompaniya operatsion xarajatlarni nazorat qilsa, mahsuloti yoki xizmatlarini (raqobatchilar bilan bir xil sifat darajasini saqlab qolgan holda) arzonroq narxda taklif etishi mumkin. Natijada narxlarga sezgir mijozlarni jalb etish va bozor ulushini olish osonlashadi.

Innovatsiyalarni boshqarish: operatsion xarajatlarni nazorat qilish orqali kompaniya innovatsiyalarni ham rivojlantira oladi. Xarajatlarni kamaytirgan kompaniya tadqiqot va ishlanmalar yoki boshqa o'sish tashabbuslari uchun resurs ajratishi mumkin. Bu esa yangi mahsulot yoki xizmatlarni ishlab chiqish, yangi bozorlarga kirib borish va mavjud jarayonlarni yaxshilashda yordam beradi.

Manfaatdor tomonlar qiymatini oshirish: nihoyat, operatsion xarajatlarni nazorat qilish manfaatdor tomonlar qiymatini oshirishi mumkin. Foyda marjasini yaxshilash, pul oqimini boshqarish, raqobatga chidamlilikni saqlab qolish va innovatsiyalarni rivojlantirish orqali kompaniya o'z investorlari, xodimlari, mijozlari va boshqa manfaatdor tomonlar uchun qiymat yarata

oladi. Bu esa kompaniyaga yangi investorlarni jalb qilish, xodimlarni saqlab qolish va sodiq mijozlar bazasini yaratishga yordam beradi.

Umumlashtiradigan bo'lsak, operatsion xarajatlarni nazorat qilish har qanday kompaniyaning muvaffaqiyati uchun juda muhim. Asosiysi – operatsion xarajatlar nazorati mahsulot uchun raqobatga chidamli narx taklif qilish imkonini beradi.

Qo'shimcha o'rnida: Muvaffaqiyatli biznes yaratmoqchimisiz, eng avvalo pul nazoratini ideal darajaga ko'tarishingiz, u qayerdan kelib, qayerga ketishini yaxshi bilishingiz, mablag'ni to'g'ri taqsimlashingiz juda muhim. Bu ishlar nazoratisiz biznesingiz teshik chelakka o'xshab qoladi. U suv quygan bilan to'lib qolmagani kabi, pul nazorati bo'lmasa, biznes ham qanchalik ko'p sotmasin, baribir og'ir ahvolda yashayveradi.

Demak, mijozlar ehtiyojini qondiradigan biznes yaratganingiz bilan u muvaffaqiyatli bo'lib qolmaydi. Siz raqobatga duch kelasiz. Unda yutib chiqib, mijozga ega bo'lish uchun muhim omillar bor, ulardan birinchisi mijoz to'lashga tayyor bo'lgan NARXdir.

SIFAT

Biznes muvaffaqiyatida narx singari sifatning ham ahamiyati juda katta. Chunki hatto eng arzon mahsulot olayotgan mijozning ham minimum talablari bo'ladi. Mahsulot sifati o'sha talabni qondirmasa, qanchalik arzon bo'lmasin, mijoz baribir sotib olmaydi.

Sifat uzoq muddatli muvaffaqiyatga erishishni ko'zlagan har qanday biznesning muhim jihatidir. Sifatli mahsulot kompaniyaga raqobatda ustunlikka erishish, mijozlar ko'nglidan joy olish va bozorda obro' qozonishda yordam beradi.

Xo'sh, sifatning mijoz talabiga javob berishi tadbirkor uchun nimani anglatadi?

Raqobat ustunligi

Bu omilni narx haqidagi qismda ham aytgan edik. Bugungi kuchli raqobat muhitida o'zingizni ko'rsata olishingiz juda muhim. Sifati zo'r mahsulotlarni taklif qilish biznesingizni boshqalardan ajratib turadigan asosiy jihat bo'lishi mumkin. Qolaversa, mijozlar sifatli va o'ziga xos xususiyatlar yoki imtiyozlar taklif etadigan mahsulotlar uchun qo'shimcha pul to'lashga doim tayyor. Yaxshi mahsulot orqali siz ularni jalb etish va ushlab turishda yordam beradigan raqobatda ustunlikni yaratasiz. Bu, o'z navbatida, bozor ulushini oshirishga, daromad o'sishiga va rentabellikka olib boradi.

Mijoz ehtiyojini qondirish

Korxonalar mavjudligining asosiy sabablaridan biri mijozlar ehtiyojini qondirishdir. Shuning uchun har qanday biznesda birinchi maqsad ehtiyojni qondirish

bo'lishi kerak. Bunda mahsulot sifati hal qiluvchi rol o'ynaydi – mijozlar ehtiyoji va umidlarini ko'proq sifatli mahsulotlar qondiradi. Bu ularning mamnuniyati va sodiqligiga zamin yaratadi. Bunda mijoz boshqalarga tavsiya qilish orqali mahsulotingiz reklamasiga ham hissa qo'shadi, natijada esa savdo va daromad ortadi.

Obro'

Kompaniya obro'si – bebaho boylik. Uni orttirishga yillar kerak bo'lsa, yo'qotish uchun bir necha soniya kifoya. Mahsulot sifati kompaniya obro'sini oshirishning muhim omilidir. Doim sifatli mahsulot yetkazib beradigan biznesning bozorda ham obro'si baland bo'ladi, bu esa yangi mijozlarni jalb qilish va mavjudlarini saqlab qolishga yordam beradi.

Sifatsiz mahsulot taklif qiladigan biznesning esa obro'si tushadi, bozori o'ladi, uning sha'niga salbiy fikrlar ko'payadi. Mahsulotning obro'si ham yomonlashadi. Bugun odamlar faol bo'lgan ijtimoiy tarmoqlar va onlayn sharhlar zamonida ijobiy imijni saqlab qolish har qachongidan ham muhimroq.

Xarajatdan tejash

Mahsulot sifatiga sarmoya kiritish xarajatdan uzoq muddat tejashga sabab bo'ladi. Sifatli mahsulotlarning ishdan chiqishi yoki ta'mirtalab bo'lish ehtimoli kamroq, natijada kafolat da'volari, sotilgan tovarni qaytarish va mijozlar shikoyatlari kamayadi. Bu esa qaytarish, ta'mirlash va mijozlarga xizmat ko'rsatish bilan bog'liq xarajatlar kamayishiga olib keladi.

Bundan tashqari, sifatli mahsulotlar texnik xizmat ko'rsatish yoki almashtirishni kamroq talab qiladi. Demak, sifat yaxshiligi tovarning yaroqlilik muddatini

uzaytiradi va umumiy egalik narxini kamaytiradi. Natijada mijozlarning ishonchi ortadi, biznes uchun esa umumiy xarajatlar kamayadi.

Bazaviy sifat talabi

Odatda arzon mahsulotlar taklif qiladigan brendlarda sifatni ta'minlash muammo bo'lib qoladi. Ham sifatli, ham arzon mahsulot taklif qilish oson emas. Shuning uchun narx va sifat o'rtasida bir qadar muvozanatni qidirishga majbursiz. Lekin sifat borasida mijozlar kutadigan minimal, mahsulotning asosiy qiymatini yaratadigan talablar bor. Mana shu talab bajarilmasa, mijoz har qanday narxda mahsulot sifatidan norozi bo'ladi. Shunday ekan, eng avvalo mahsulotga qo'yiladigan bazaviy sifat talablarini aniqlab olish kerak. Bu talablar yaxshiroq ta'minlangan taqdirdagina mijoz mahsulotdan, biznesdan qoniqadi. Lekin bu jihatga e'tibor bermaslik hollari uchrab turadi. O'zbekistonda, ayniqsa, xizmat ko'rsatish sohasida bazaviy talab bir chetda qolib, bazaviy bo'lmagan talablarga katta summalar ajratilishi va biznes o'zini premium sifatida taqdim etishga urinishini ko'p ko'ramiz.

Masalan, umumiy ovqatlanish biznesini olaylik. Bepul, toza va xushbo'y hidli hojatxona bu sohada mahsulot sifatini belgilovchi bazaviy talablardan biri sanaladi. Umumiy katta xonasi shiftiga bir necha yuz millionlik qandil osilgan, o'zi Lyudovik XIV saroyidek shohona bezatilgan, lekin hojatxonasida nafas olib bo'lmaydigan(!) qahvaxona va restoranlar hamma hududlarimizda bor.

Shuning uchun ham sifatni ko'tarish bazaviy talablarni aniqlab olish va ularni yaxshilashdan boshla-

nadi. Keyinchalik raqobatda ustunlik beradigan sifat detali qo'shilsa, bu mahsulotni boshqalarnikidan ajratib turuvchi qismga aylanishi mumkin. Xuddi quyidagi misol singari.

Sport poyabzallariga yengil va qulay bo'lishi, sifatli matodan tikilishi kabi birlamchi talablar qo'yiladi. Oxirgi marta shunday oyoq kiyim olganimda, bir brend suv o'tkazmaydigan krossovkani taklif qildi. Meni o'xshash narxdagi "Nike" yoki "Adidas" emas, aynan shu brend krossovkasini tanlashga undagan sabab shu taklif bo'ldi.

Demak, bazaviy talablarga qo'shimcha biror o'ziga xoslik biznesda narx muvozanatini saqlagan holda mijozga qoniqarli sifat taklif qilish imkonini beradi.

Muvaffaqiyatda sifatning ahamiyati narxdan kam emas. Biznesning vazifasi esa narx va sifat o'rtasidagi muvozanatni qidirishdan iborat. Sifat shakllantirilganda strategik tomondan bazaviy sifat talablarini aniqlab olish O'zbekiston sharoitida raqobatda sezilarli ustunlik beradi. Chunki ko'p biznes turlari, ayniqsa, xizmat ko'rsatish sohasidagilar o'z yo'nalishida bazaviy sifat talablarini ajratib olmaydi.

Mahsulot sifati narx-qiymat munosabatlarini shakllantirishda muhim rol o'ynaydi. Xaridorlar mahsulotni narxi va kutilgan qiymatiga qarab baholaydilar. Agar sifat narxga mos kelsa, xaridorlar mahsulotni yaxshi qiymat taklifi o'rnida qabul qiladi. Sifatli mahsulotlarni adolatli va oqilona narxda taklif etish narx-qiymat muvozanatini mustahkamlaydi va mijoz qoniqishini oshiradi.

Narx omili bugungi savdoga xizmat qilsa, sifat mijozni doimiy xaridor va brend elchisiga aylanishida yordam beradi. Brend elchisi qanchalik muhimligini boshqa bir qism-

da alohida ko'rib chiqamiz. Muhimi, sifatli xizmat yoki mahsulot mijozni ko'proq qoniqtiradi, muddatli mahsulotlarda esa xizmat muddati uzoqroq bo'ladi. Bu omillar tufayli mijozning brendga sadoqatli bo'lish ehtimoli ortadi.

Biz asosan mahsulotga nisbatan sifat talabini ko'rib chiqdik. Lekin bu talab mahsulot turiga qarab unga bog'liq boshqa qo'shimcha xizmatlarga ham qo'yiladi. Masalan, maishiy texnika bozorida:

- sifatli sotuv va o'rnatib berish;
- servis markazi;
- kafolat muddati talablari bor.

Deylik, mijoz konditsioner xarid qilmoqda. Bunda mahsulot nafaqat sifatli ishlab chiqarilgan bo'lishi, balki endi uni sotish va sifatli o'rnatib berish jarayoni ham mijozni qoniqtirishi kerak. Bu mas'uliyat malakali sotuv bo'limi va o'rnatib berish xizmati zimmasida bo'ladi. Bundan tashqari mahsulot bilan muammo yuzaga kelsa, xizmat markazi qanchalik unumdor harakat qilishi, qay darajada yaxshi xizmat ko'rsatishini ham mijoz sifat omili deb qabul qiladi. Mahsulot uchun kafolat muddati bo'lishi, u nimalarni o'z ichiga olishi ham aynan sifat bilan bog'liq talablardan sanaladi.

MARKETING

Demak, ko'rib o'tganimizdek, raqobatda yutib chiqib muvaffaqiyatga erishish uchun biznesda narx va sifat ahamiyati katta. Endi keyingi muhim sababga to'xtalamiz. Deylik, biznes ochdingiz, narx va sifat bobida raqobatga chidamli mahsulot yaratdingiz. Lekin bozorni egallash uchun buning o'zi yetarli emas. Endi borligingizni bildirishingiz, o'sha narx va sifatni ko'z-ko'z qilishingiz, mijozning puli yoki mehriga eng munosibi siz ekaningizga uni ishontirishingiz kerak! Mana shu joyda marketing yordamga keladi. Marketing sabab iste'molchi bugun xarid qarorlarini keskin o'zgartirishi, mahsulot uchun ko'proq pul to'lashi, qayta sotib olishi mumkin.

Biznesda marketing mijozni jalb etish uchun eng muhim soha hisoblanadi. U sizning borligingizni ko'rsatuvchi, biznes bilan boshlanadigan va rivojiga hissa qo'shuvchi, doim uning ichida kechadigan ulkan jarayondir.

Marketing sabab odamlar sifati bir xil kiyimni brend-siz 7 dollarga, "Lacoste" kabi brend bilan esa 70 dollarga xarid qilishi, mijoz raqibingiz emas, aynan sizning mahsulotingizni sotib olishi mumkin. Shu bois biznesda marketingning ahamiyati mahsulotning o'zidan kam emas. Tadbirkormisiz, demak, marketing bundan keyin hayotingizning bir qismi sanaladi, o'zingiz esa marketologga aylanishingiz kerak bo'ladi. Biznesingiz imiji – sizning imidjingizdir, uni marketing shakllantiradi.

Zamonaviy marketingni kimdir san'at, kimdir murakkab fan, kimdir menejment, kimdir hatto dasturiy ta'minot deb biladi. Lekin g'oyaviy tomondan qarasaq, jarayon siz va men o'ylagandan ancha murakkab.

MBM (CBC)

O'zbekistonda marketing desa, aksar tadbirkorlar faqat reklamani tushunadi. Ishlab chiqarilgan yoki omborda turib qolgan qandaydir mahsulotga marketolog xizmati buyurtma qilinib, reklama qilish, mahsulotni sotish vazifasi yuklanadi. Hatto marketologni ko'pincha oddiy reklamachi deb o'ylashadi.

Bu bir tomondan qachonlardir haqiqat bo'lgan. Ilgari biznes mahsulot yaratib, uni mijozga sotishga harakat qilgan. Buni BM, ya'ni "Biznesdan mijozga" tizimi deb nomlash mumkin. Lekin tizim hozirgi kunda ahamiyatini yo'qotdi. Bugun marketing MBM (Mijoz – Biznes – Mijoz) shaklida ishlashga majbur. Biznes yoki mahsulot yaratilishidan oldin bozor jiddiy tadqiq qilindi, unda mahsulotga talab, raqiblar, ularning kamchiliklari o'rganiladi. Keyin marketing shu asosda biznesga qaysidir mahsulot yaratish yoki qanday ishlash yuzasidan vazifa qo'yadi. Vaziyat yildan yilga shunchalik murakkablashdiki, endi biznes bozordagi bugungi talab emas, balki kelgusi yillardagi ehtimoliy talabni ham oldindan baholab, uning hajmiga moslashishi kerak bo'ladi. Natijada bugun mijozga nima taqdim etish kerakligini bozor tahlili orqali marketing hal qiladi. Biznesni mijoz talabiga mos qilib shakllantirish jarayoni shundan keyin boshlanadi. Jarayon ishlab chiqilgach, mahsulot yaratiladi va mijozga taqdim etiladi. Ya'ni biz mijozga nima kerakligini oldindan aniqladik va aynan u xohlagan narsani taqdim etdik.

O'z biznesini boshlamoqchi bo'lganlar ko'pincha shunchaki qaysidir g'oyani aytib, uni amalga oshirish uchun maslahat so'raydi. Lekin aksar holatda talab o'rganilmagan, bozor tahlil qilinmagan bo'ladi. Shunda

ularga doim bir savolni beraman: “Faraz qiling, siz sut ishlab chiqardingiz. Do‘konga keldim, lekin nega shuncha mashhur brend mahsulotini emas, aynan siznikini sotib olishim kerak?”

Bu savolni istagan biznes egasiga berish mumkin. Toki marketing orqali oldindan bozorni o‘rganib, raqobatda mijozga yoqadigan qandaydir ustunlik taklif qilmas ekan, bu biznes bozorda shunchaki navbatdagi o‘yinchi bo‘ladi, xolos. U mijozga ega chiqish uchun yagona omil narx bo‘lishi mumkin. Lekin bu muvaffaqiyat ham kelgusida raqobatchilar yanada arzonroq mahsulot taklif qilishiga bog‘liq bo‘lib qoladi. Shuning uchun ham bugun marketing BM shaklida emas, aksincha, MBM, ya‘ni Mijoz – Biznes – Mijoz tarzida ishlashi, talabni doimiy o‘rganishi, raqobatda ustun tomonlarni muntazam qidirishi muhim.

Uch omil

Bozorni tahlil qildingiz, talabni oldindan o‘rgandingiz va endi mijozga o‘ziga xos taklif bera olasiz. Mana shu holatda ham raqobatda yutib chiqish oson emas. Siz katta reklama kompaniyasidan tashqari mahsulotda uchta muhim omilni birlashtira olishingiz lozim. Muvaffaqiyatingizda aynan ular muhim rol o‘ynaydi.

1. ***Motivatsiya.*** Mijozda mahsulotingizni xarid qilishga motivatsiya bo‘lishi kerak. Eng oddiy misol: osh yeb o‘tirgan mijozda gazli suv ichishga mayl bo‘ladi. Motivatsiya yoki xarid qilishga imkoniyat bo‘lmas ekan, mahsulot sotilishi qiyin. Mahsulotga nisbatan motivatsiyani mijoz ongiga joylashni ko‘zlagan katta kompaniyalar (“Coca-Cola” singari) shu sabab hatto milliardlab dollar sarflaydi. Bu bosqichda siz-

ga aynan reklamachilar katta yordam beradi. Ular motivatsiyasi bor mijozni mahsulotingiz uning ehtiyojini qondirishi mumkinligiga ishontiradi.

- 2. Imkoniyat.* Aytaylik, mijoz mahsulotingizga ehtiyoj sezdi. Osh argumentiga qaytsak: u maza qilib ovqatlangach, xayoliga "Qaniydi, gazli suv bo'lsa..." degan o'y keldi. Mijozda ayni daqiqada suv sotib olishga motivatsiya bor. Lekin bunga imkon bo'lmasa, motivatsiyaning foydasi yo'q. Mahsulot mijoz to'lashga tayyor bo'lgan narxda, u xarid qilmoqchi bo'lgan sotuv kanalida taqdim etilishi muhim. Mijoz odatda gazli suvga 3000 so'm ajrata oladi, deylik. Ya'ni u motivatsiyaga qaramay, bundan ortiq narxda mahsulotni sotib olmaydi. Natijada ehtimoliy mijozlar soni torayadi.

Yana bir muhim detal – sotuv kanali. Mijoz mahsulotni yaqinroqdan – uyi oldidagi do'kondan sotib olishni istaydi. Motivatsiyaga qaramay, mahsulotingiz unga qulay savdo kanalida sotilmasa, mijoz uni raqobatchilaringizdan oladi. Chunki u uyi oldidagi do'konda topilmagan gazli suv uchun 1-2 kilometr uzoqqa bormaydi. Shuning uchun ham bugun dunyoning barcha kompaniyalari savdo kanallarini, yetkazib berish xizmatlarini rivojlantirmoqda.

Mijozning qo'li yetadigan savdo kanali orqali mahsulot yetkazib bera olmaslik ham yakunda sotuvga ta'sir qiladi.

- 3. Trigger, ya'ni eslatib turuvchi signal.* Inson psixologiyasida eslatib turuvchi signallar muhim hisoblanadi. Mahsulotga nisbatan motivatsiya va imkon bo'lgan taqdirda ham, takrorlovchi signallar bilan o'zingizni tez-tez eslatib turmasangiz, mijoz ko'proq trigger ishlatgan, ya'ni o'zini ko'proq es-

latib turgan kompaniya mahsulotini xarid qiladi. "Coca-Cola" yoki "Pepsi" haligacha reklamaga milliardlab pul sarflashining yana bir sababi shunda, eng qimmat reklama kanallarini ular singari butun dunyoga mashhur brendlar sotib oladi.

Demak, mijoz mahsulotni sotib olishi uchun uchta omil muhim rol o'ynaydi: mahsulot xaridiga nisbatan motivatsiya uyg'otish, xarid imkoniyati va mahsulot haqida eslatib turuvchi triggerlar.

Bu uch omil zamonaviy marketingda qanday ishlashi haqida Nir Eyalning "Hooked: How to Build Habit-Forming Products" ("Qarmoqdagilar: odatlarni shakllantiruvchi mahsulotlarni qanday yaratish kerak") nomli ajoyib kitobi bor. Mavzu qiziq bo'lganlarga o'qishni tavsiya qilaman.

Marketing qayerdan boshlanib qayerda tugaydi?

Mavzu boshida bor mahsulotni reklama qilib, uni sotishga urinishni ko'pchilik marketing deb o'ylashini aytgan edik. Lekin marketing aslida ancha murakkab, aniq strategiya bilan ishlanadigan, natijalari uzoq o'lchanadigan tizim hisoblanadi. Unda mijozning kompaniya bilan yashab o'tadigan umri hisobga olinadi. Mijozning mana shu umrini o'lchash uchun butun jarayonni munosabat deb atash mumkin.

Munosabat qayerdan boshlanib qayerda tugaydi?

1. *E'tibor.* Mijoz brend haqida reklama orqali yoki boshqa joydan eshitadi, xabar topadi. E'tibor berib, o'tib ketadi. Mijoz bir marta reklamasini ko'rgan mahsulotni kamdan kam holda shu zahoti sotib oladi.

2. *Tanishuv.* Mijoz e'tiborini tortdingiz. Uning ko'zi reklamaga bir necha marta tushdi. Endi mahsulot mijoz uchun tanish brendga aylandi.
3. *Baholash.* Bu bosqichda mijoz brendni o'zicha baholab ko'radi: unga qanchalik ishonsa bo'ladi, mahsulot haqiqatan sifatlimi, u o'zi chindan kerakmi, narxi adolatlimi?.. Internet rivojlangan sari baholash bosqichida "Google" va ijtimoiy tarmoqlar muhim rol o'ynay boshladi. Endi mijoz mahsulotni baholash uchun internetga qidiruv beradi, boshqalarning izohiga qiziqadi.
4. *Qaror.* Brendning umumiy imiji mijoz ko'ngliga to'g'ri kelsa, shundagina xarid qaroriga kelinadi. Ana shu joyda marketing kompaniyaga ilk real natija keltiradi. Lekin munosabat davom etadi. Bu joyda tugaydigan munosabat kompaniyalar uchun qimmatlidir. Mijozni e'tibordan qarorga olib kelguncha kompaniya marketingga kattagina xarajat qiladi. Doimiy yangi mijoz qidirish esa o'ta qimmat turadi.
5. *Sadoqat.* Shu bois kompaniyalar mahsulotini bir marta xarid qilgan mijozga qayta sotishga urinadi. Qayta sotuv qancha ko'p bo'lsa, bir mijozning etiborini tortish uchun qilingan marketing xarajati shuncha kamayadi. Yanada soddaroq aytganda, bir marta xarid qilgan mijozdan ko'ra o'n marta xarid qilgan mijoz kompaniyaga 10 barobar arzonga tushadi.
6. *Elchi.* Mijoz kompaniya mahsulotini muntazam xarid qilmoqda. U xizmat sifatidan mamnun. Endi u o'zi bilmagan holda brend elchisiga aylandi. Mijozni mana shu bosqichgacha olib borgan

biznes haqiqiy buyuk kompaniya bo'ladi. Elchisi qancha ko'p bo'lsa, u marketingda shunchalik yutuqqa erishadi.

Odatda ming marta ko'rilgan reklamadan ko'ra o'zimiz bilgan va ishongan odamning tavsiyasiga ko'proq ergashamiz. Kompaniya haqida gapirib beradigan, uning obro'sini himoya qiladigan elchilarning ko'p bo'lishi yangi mijozlarni topishda dastlabki to'rt bosqich – e'tibor-tanishuv-baholash-qarorni deyarli xarajatsiz amalga oshirish imkonini beradi.

Marketing haqidagi bilimlarni soha vakili, bir mutaxassis sifatida qiziqib o'rganaman. Lekin e'tibor bersam, o'zim ham qaysidir brendlarning elchisiga aylangan ekanman. Masalan, farzandlarim boradigan xususiy bog'chani olaylik. Muassasa xizmati ma'qul kelgani uchun u haqida ko'p gapirganimdan hozir o'ndan ortiq tanishlarimning farzandlari o'sha bog'chaga qatnaydi.

Yana bir misol, ehtimol, sizga ham tanishdir. "Apple" mahsulotlarini O'zbekistonda hech qachon reklama qilmaydi. Lekin yurtimizda kompaniyaning o'n minglab elchilari bor. Ularga biror marta "Samsung" "Apple"dan yaxshi ekanini aytib ko'ring-chi!

Yosh san'atkor, aktyor Mirshakar Fayzulloyevning noutbuklar haqidagi chiqishini ko'rgan bo'lsangiz kerak. U hazil aralash bu texnologiya turlariga baho berarkan, o'zi sifatiga qoyil qolgan "Apple" mahsuloti – «MacBook» haqida ham ayrim tafsilotlarni shunchaki gap orasida tilga oladi. Auditoriyasi faqat tanishlar va qo'shnilar bilan cheklanmagan, TV da, internet tarmog'ida millionlab tomoshabini bor elchisi bo'lishini har qanday kompaniya orzu qilsa kerak!

Marketing kanallari

Mahsulotni reklama qilish uchun to'g'ri marketing kanalini tanlash ham muhimdir. Marketing kanali mahsulot turi va auditoriyasiga qarab o'zgaradi. Deylik, asosan televizor ko'radigan auditoriya xarid qiladigan buyumni SMMni rivojlantirib faqat internet orqali reklama qilishingiz katta natija bermasligi mumkin. Shuning uchun ham takror-takror aytamizki, biznes mijozini yaxshi bilishi, uning portretini yaratishi kerak. Shundan keyingina mijozga ta'sir qilish yo'llari o'rganiladi. Marketing kanallari auditoriyasiga qarab keskin farqlanishi mumkin.

Marketing kanallari:

Televideniye

Matbuot

Internet

Radio

Tashqi reklama (bannerlar va boshqalar)

Kino

To'g'ridan-to'g'ri marketing

Chegirma marketing

Tarmoqli marketing

Homiylik marketingi

va boshqalar

Marketing asosiy mavzuga aylanib qolmasligi uchun har bir kanalga to'xtalib, izohlab o'tirmayman. Ammo xulosa aniq: biznes auditoriyadan kelib chiqib o'zi uchun kerakli marketing kanalini tanlasa, bu ham muvaffaqiyatda muhim rol o'ynaydi. Qaysidir biznes turlari hatto marketing kanallarining barchasi orqali ishlashga majbur bo'ladi. Faqat buning uchun ba'zilariga ko'proq, ayrimlariga kamroq mablag' ajratiladi.

Marketing kanallarini g'arblik mutaxassislar uch guruhga tasniflaydi: *paid media*, *earned media*, *owned media*

1. *Paid media* – turli yo'llar bilan sotib olingan auditoriya. Internet orqali pulli reklama berasizmi yoki tevideniye orqalimi, bundan qat'i nazar, ma'lum bir auditoriyani, aniqrog'i, uning diqqatini sotib olasiz.
2. *Earned media* – siz sifatli xizmat yoki boshqa yo'llar bilan qo'lga kiritgan auditoriya. Yuqorida aytganim – marketing bo'limi elchiga aylantirgan mijozlar shu guruhga to'g'ri keladi. Ular sarafan-marketing³ orqali brendingizni dunyoga tanitadi.
3. *Owned media* – o'zingiz shakllantirgan marketing kanallari. Internet saytingiz, sahifalaringiz, telegram kanalningiz, shou-rum va boshqalar o'zingizga tegishli marketing kanallari hisoblanadi.

Kreativlik – ijodiy yondashuv

Bugun o'rta va katta biznes turlarining aksariyati o'z marketing jamoasiga ega, ma'lum strategiya bilan ishlaydi, deyarli bir xil marketing kanallaridan foydalanadi. Ko'plari marketing infratuzilmasini yaratgan, sohada tizimli ishlaydi. Birlamchi talablarni hamma bajargan...

Bu holatda kreativlik – ijodiy yondashuv marketing boshqalarnikidan yaxshiroq chiqishini ta'minlaydi. O'z vaqtida, kerakli joyda, kerakli odamlarga ko'rsatilgan ijodiy yondashuv qimmat marketingdan yaxshiroq samara berishi, kompaniyaning mijoz ko'nglidan joy olishiga sabab bo'ladi. Shuning uchun ham marketingda ushbu yondashuvning ahamiyatiga alohida to'xtalish zarur deb bildim.

³ Og'zaki yoki yozma reklamaning bepul shakli.

Mana, o'zim guvohi bo'lgan yana bir hayotiy misol (uni atrofimdagilarga ko'p marta aytib berganman):

Uy ta'mirlash bilan shug'ullanuvchi bir kompaniya marketing yordamida deyarli xarajatsiz mijozlar sonini oshirishga erishgan. Ishchilar har safar yangi buyurtma olganida, ko'p qavatli uydagi har bir xonadonga xat yozgan. Xatda kompaniya shu uydagi aniq bir xonadonni ta'mirlash ishlari boshlanganini ma'lum qilgan va ehtimoliy noqulayliklar uchun oldindan uzr so'ragan. Xatda menejerning telefon raqami ko'rsatilib, xodimlar qandaydir noqulaylikka sabab bo'lsa (tinch soatlarda shovqin qilsa yoki chiqindi qoldirsa), istalgan vaqtda u bilan bog'lanishlari so'ralgan. Ba'zan haqiqatan kimdir nolib telefon qilgan va muammo hal etilgan. Lekin eng muhimi, mijoz ham, qo'shnilar ham ulardan minnatdor bo'lgan.

Endi uyini ta'mirlamoqchi bo'lgan qo'shnilar kimga murojaat qiladi deb o'ylaysiz? Albatta, qo'shnisining uyini muammosiz ta'mirlagan va muloqotga kirishishdan qochmagan, o'zidan yaxshi taasurot qoldirgan kompaniyaga-da!

Marketingda kreativlikka, vaziyatlarga ijodiyroq yondashishga intiling.

OPERATSION JARAYONLAR

Biznes muvaffaqiyati uchun zaruriy uch omil – narx, mijoz talabiga mos sifat va mahsulotni tanitadigan marketing haqida so'z yuritdim. Siz mijozga maqbul narxda sifatli mahsulot ishlab chiqardingiz, mehnatingiz mahsulotini ham, brendni ham unga tanitdingiz. Mijoz mahsulotingizni xarid qila boshladi. Shu bilan biznes muvaffaqiyatli bo'lib qoladimi? Yo'q, albatta. Muvaffaqiyat uchun buning o'zi yetarli emas.

Do'konlarda yangi mahsulotlar paydo bo'lganini ko'p kuzatamiz. Avvaliga ularni xarid qilishga ikkilanamiz, lekin mahsulot bizga yoqadi. Keyingi safar olmoqchi bo'lganimizda, u ba'zan topilmaydi yoki sifati o'zgargan bo'ladi. Bundan afsuslanamiz va boshqa brend mijoziga aylanamiz.

Muammo sababi biznesdagi muhim omil – operatsion jarayonlarda. Mahsulot g'oyasidan tortib mijozga uzluksiz yetib borishi, sifati yaxshilanishi, tannarxni tushirish evaziga daromad ortishi, umuman olganda, kompaniya ichida kechadigan barcha bosqichlar ularda aks etadi.

Operatsion jarayonlar muayyan maqsadga erishish uchun amalga oshiriladigan o'zaro bog'liq harakatlar jamlanmasi, biznesning muammosiz va samarali ishlashini ta'minlaydigan kundalik faoliyatdir.

Operatsion jarayonlarni bir nechta toifalarga bo'lish mumkin:

Ishlab chiqarish biznes taklif qiladigan mahsulot yoki xizmatlarni yaratish bilan bog'liq barcha tadbirlardir. U yig'ish, qadoqlash va tarqatishdan iborat bo'lishi mumkin.

Savdo – mahsulot yoki xizmatlarni taklif qilish va sotish bilan bog'liq barcha tadbirlar. Reklama, jamoatchilik bilan aloqalar, savdo va mijozlarga xizmat ko'rsatish mana shu jarayon tarkibiga kiradi.

Moliya va buxgalteriya hisobi – moliyaviy resurslarni boshqarish bilan bog'liq barcha tadbirlar. Ular buxgalteriya hisobi, moliyaviy tahlil, soliq va budjetlashtirishdan iborat.

Axborot texnologiyalari (IT – Information technology) biznesning texnologik infratuzilmasini boshqarish bilan bog'liq tadbirlardir. Unga tarmoqni boshqarish, dasturiy ta'minotni ishlab chiqish va apparat ta'minoti kiradi.

Inson resurslari – xodimlarni boshqarish bilan bog'liq barcha tadbirlar. U ishga yollash, o'qitish, samaradorlikni nazorat qilish va xodimlar bilan munosabatlardan iborat.

Har qanday biznes muvaffaqiyati uchun samarali operatsion jarayonlar juda muhim. Ular resurslardan unumli foydalanishga, mijozlarni rozi qilishga va biznesning daromadli bo'lishiga yordam beradi. Operatsion jarayonlarni tahlil qilish va takomillashtirish orqali korxonalar o'z faoliyatini optimallashtiradi va maqsadiga samaraliroq erishadi.

Ishlab chiqarish

Ishlab chiqarish – biznes asosi, operatsion jarayonlarning hal qiluvchi jihati hamdir. Shu bois uning ahamiyatini kamsitib bo'lmaydi. Mijoz zo'r marketing uchun emas, avvalo mahsulot uchun pul to'laydi. Mahsulotni ishlab chiqarish jarayoni ahamiyati ham shunda, chunki biznes raqobatda o'rnini berib qo'ymaslik uchun

ham jarayonni doimiy optimizatsiya qilishga, yaxshilab borishga majbur. Uning ustida har kun ishlash, tannarx pasayishi, sifat oshishi, mahsulot qulayroq bo'lishiga olib keluvchi kichik o'zgarishlar qilishda davom etish kerak. Ishlab chiqarishni yaxshilash orqali:

- **Mijoz talabi qondiriladi.** Ishlab chiqarish xo-mashyoni xaridorga sotish mumkin bo'lgan tayyor mahsulotga aylantirish jarayonidir. Korxonalar mahsulotni samarali ishlab chiqarish orqali mijoz talabi va ehtiyojini qondiradi.
- **Xarajatlar nazorat qilinadi.** Ishlab chiqarish ja-rayonlari xarajatlarni kamaytirish va samaradorlikni oshirish uchun optimallashtiriladi. Isrofga imkon qa-dar yo'l qo'ymagan, ishlamay qolish vaqtini qisqar-tirgan va sifatni yaxshilagan korxonalar mablag'ini tejaydi, rentabellikni oshiradi.
- **Innovatsiya.** Ishlab chiqarish jarayoni innovatsi-yalar manbasi bo'lishi mumkin. Uning usullarini doimiy takomillashtirish va yangi mahsulotlar orqa-li raqobatda ustunlik qozoniladi va mijozlarning o'zgaruvchan ehtiyojlariga moslashiladi.
- **Ta'minot zanjiri boshqariladi.** Samarali jarayon-lar ta'minot zanjirini puxta boshqarish uchun zarur. Mahsulotni vaqtida va sifatli ishlab chiqarish orqali korxonalar yetkazib beruvchilar va mijozlar bilan mustahkam aloqani saqlab qoladi.

Umuman olganda, ishlab chiqarish korxonasi mu-vaffaqiyati garovidir. Bu jarayonlarni optimallashtirish orqali korxonalar daromadlarini yaxshilaydi, raqobatda ustunlikka erishadi va mijozlarning o'zgaruvchan ehti-yojarini qondira oladi. Biznesingiz gullab-yashnashini

xohlaysizmi, unda asosiy mahsulotga, uni ishlab chiqarishga mehr bering.

Mijozga taklif etilayotgan tovar moddiy buyum emas, xizmat ko'rinishida bo'lishi ham mumkin. Masalan, "Asaxiy" internet-do'koni mahsuloti – tovarni yetkazib berish jarayonidir. Biz tayyor mahsulotni ishlab chiqaruvchi yoki dilerdan olib mijozga yetkazamiz. Faoliyatimiz asosan sotuv, marketing, omborxonada boshqaruvi, fullfilment, yetkazib berish, muddatli to'lov xizmatlari, sayt va boshqa dasturiy ta'minotlardan iborat. Ana shu xizmatlarni ko'rsatganimiz uchun mijozdan pul olamiz. Mijoz muammosiga xizmat ko'rsatish orqali yechim beramiz. Biz ham bu jarayonni yaxshilash ustida doimiy ishlashimiz zarur. Buni esa mahsulotni har jihatdan o'rganmay, mavzuga chuqur kirishmasdan uddalash imkonsiz.

Mahsulotini muntazam o'rganish, uni yaxshilash uchun operatsion jarayonlarni optimallashtirish ta'sisining ham, operatsion direktor va menejerlarning ham asosiy vazifalaridan biri bo'lishi kerak.

Ideal holatda biznes asoschisi mahsulotni yaratish jarayonini doimiy kuzatadi, tahlil qiladi va shu asosda oyiga hech bo'lmasa 5-10 ta kichik o'zgarishni amalga oshiradi. Jarayonlardagi kichik-kichik o'zgarishlar vaqt o'tgan sari mahsulotda aksini topadi, raqobatda ustunlikka sabab bo'ladi.

Yaponlar mahsulotni yaxshilash maqsadida uni doimiy o'zgartirishni "kayzen" deyishadi. Oxirgi yillarda bu so'z biznes murabbiylar orqali bizga ham ancha tanish bo'lib qoldi. Ushbu yaponcha falsafa kichik o'zgarishlar orqali katta natijalarni qo'lga

kiritishga undaydi. Muxtasar aytganda, kayzen doimiy takomillashtirish jarayonidir.

Kayzen g'oyasiga ko'ra, kompaniya mahsulot yoki xizmat narxini tushirish, sifatini oshirish uchun barcha sohada muntazam o'z ustida ishlashi kerak. Bu biznes tilida "davomiy takomillashtirish jarayoni" deb ataladi. Aynan ana shu uzluksiz takomillashtirish jarayoni yapon mahsulotlariga, ayniqsa, "Toyota"ga AQSH va Yevropa bozorini zabt etish imkonini bergan. Yaponlar XX asrning ikkinchi yarmida ham sifat, ham qulaylik, ham narx borasida tengsiz mahsulotni taklif qilgan.

Demak, kayzen biznesdagi hamma jarayonlarni, strategiyani, xodimlar malakasini doimiy takomillashtirishni anglatadi.

Mahsulotni doimiy takomillashtirish yoki yaxshilashda detallar ustida ishlashga e'tibor berish kerak. Tadbirkor tanishlarimdan biri bu borada ajoyib gap aytgandi: "Yaxshi bilan zo'r ish o'rtasidagi farq detallarda. Zo'r chiqqan ishning detallari ustida ishlangan bo'ladi".

Detallar kompaniyaning har bir bo'limida, savdo, ta'minot, ishlab chiqarish, yetkazib berish kabi barcha tarmog'ida bor. Tadbirkor biror muammo borligini aniqlasa, faqat xursand bo'lishi, hatto bayram qilishi kerak. Yechimi bor muammo aniqlanishi mahsulotni yaxshilash, jarayonlarni takomillashtirish, ya'ni kayzen imkoniyatidir. Kayzen esa mijozlarning qoniqish darajasini oshirishga, bu orqali daromadingiz o'sishiga olib keladi. Biznesning bosh maqsadi mijoz talabini bajarish orqali daromad topish ekanini esdan chiqarmang.

Sotuv

Ishlab chiqarish operatsion jarayon sifatida qanchalik muhim bo'lsa, sotuv ham shunchalik muhimdir. Bu haqda marketing bo'limida alohida to'xtalmadim, boisi sotuv ishlab chiqarilgan mahsulotning mijozga yetib borishini ta'minlovchi bo'g'in va shu tomondan qarasaq, u to'liq operatsion jarayonlarning bir qismidir. Mahsulotini kerakli auditoriyaga sota olish uchun biznes muvaffaqiyatli sotuv tizimini ishlab chiqishga, uni doimiy yaxshilab borishga majbur. Sotuv – xarid uchun qulay har bir hududda mahsulotingiz doim mavjud bo'lishini ta'minlaydigan, sizga pul olib keladigan kanal. Biznes boshladingizmi, mahsulotni qanday sotishni, mijozga qanday yetkazib berishni o'ylashingiz kerak.

Sotuv bo'limining asosiy vazifalari quyidagilar:

Daromad olish. Samarali savdo tizimi bo'lmasa, biznes o'sish u yoqda tursin, o'zini saqlab qolish uchun kerakli daromadni ham topolmaydi.

Mijozlar bilan munosabat o'rnatish. Malakali savdo jamoasi mijozlar bilan mustahkam aloqa o'rnatib, sodiq mijozlar bazasini yaratadi. Takroriy – eski mijozlar yangilarini chaqiradi, bu esa savdo va daromad o'sishiga olib keladi. Takroriy sotuvlarning ahamiyati haqida marketing bo'limida to'xtalgan edik.

Raqobat ustunligi. Samarali savdo bo'limi biznesga bozorda raqobatga chidamli ustunlik bera oladi. Mijozlar ehtiyojini tushunish va tendensiyalaridan oldinda yurish orqali jamoa biznesni yetakchiga aylantiradi.

Bozor tadqiqoti. Savdo jamoasi ko'pincha bozor tadqiqotlari va mijozlarning fikr-mulohazalarini

yig'ishda peshqadam bo'ladi. Bu ma'lumotlar biznesga yangi imkoniyatlarni topish, mahsulot va xizmatlarni yaxshilashda ko'maklashadi. Ma'lumot to'planishi, bozor tahlili nafaqat marketing bo'limiga foyda keltiradi, balki mahsulotni, ishlab chiqarishni bozor talabiga moslash imkonini ham beradi.

O'zgaruvchan bozor sharoitlariga moslashish. Moslashuvchan jamoa o'zgarishlarga tez javob bera oladi. Ular hatto qiyin iqtisodiy vaziyatda ham savdo va daromadni saqlab qolish uchun strategiyani o'zgartirishi mumkin. Savdo faoliyati keskin o'zgarishlarga tez moslashsa, yangi imkoniyatlar ochilishini kovid pandemiyasi davrida ko'rdik.

Xullas, samarali savdo bo'limi daromad keltiradi, mijozlar bilan munosabat o'rnatadi, raqobatbardosh ustunlikni ta'minlaydi, bozor tadqiqotlarini olib boradi va o'zgaruvchan bozor sharoitlariga moslashadi.

Biznes egasi va rahbariyat sotuv bo'limini to'g'ri shakllantirishi, doim uni yaxshilash ustida ishlashi, xodimlarning kasbiy mahoratini oshirib borishi kerak. Shu bilan birga, bu bo'lim marketing bo'limi bilan yaqindan hamkorlik qilishi, bir-birini to'ldirishi, o'zaro yordamchi bo'lishi zarur. Marketing bo'limi mahsulot uchun ehtimoliy mijozlarni olib kelsa, ularni mijozga aylantirish sotuv bo'limi vazifasidir.

Axborot texnologiyalari va dasturiy ta'minot

Texnologik taraqqiyot bilan yelkama-yelka yurgan biznes ko'proq mahsulot ishlab chiqarish, kattaroq daromad olish uchun undagi yangiliklarni birinchilardan bo'lib amaliyotga tatbiq etadi. Birinchi bo'limda bugun

biznesning o'zi asosiy texnologik yutuqlarni yaratadigan, innovatsiyalarga sababchi kuchga aylanganini aytgan edim. Uning kengayishida doim texnologiya yordamga keladi va korxonada ishini osonlashtiradi. Internet paydo bo'lishi texnologiyalar va biznes aloqasini yangi darajaga olib chiqdi. IT biznesni birma-bir zabt etib, unga global darajaga chiqish imkonini berdi.

Biznes tarixi deyarli ibtidoiy davrga borib taqaladi. Tarixiy ma'lumotlarga ishonsak, u mahsulot ayirboshlash, ya'ni barter usulidan boshlangan, keyin esa tobora texnologiyasiz amalga oshirib bo'lmaydigan juda murakkab sohaga aylandi. Axborot texnologiyalari biznesdan to'satdan tortib olinsa, bugun dunyo iqtisodiyoti qulaydi. Insoniyat ham, biznes ham allaqachon zamonaviy texnologiyalar, ayniqsa, ITsiz yashay olmaydigan bosqichga yetib keldi. XXI asrda aksar biznes operatsiyalarini texnologiyasiz amalga oshirish mumkin emas.

Texnologik taraqqiyot, ayniqsa, dasturiy ta'minot sohasida yillar davomida erishilgan yutuqlar biznesda portlashni keltirib chiqardi. Texnologiya tufayli ko'plab an'anaviy biznes modellari va tushunchalari inqilobga yuz tutdi. Texnologiya sababli buyumlar va allaqachon qilayotgan ishimizga yangicha qaray boshladik. U biznes yuritishda bir vaqtlar hatto aql bovar qilmagan yuqori samaradorlikni olib keldi.

Mana, bir necha yilki, IT mavzusi o'zbek biznes olamida urfda, bu haqda hamma gapiradi. Agar axborot texnologiyalari rivojlanmaganda biznesda, umuman, istalgan sohada hayot qanday kechardi? 1C yoki boshqa dasturiy ta'minot bo'lmasa, buxgalteriyada yana qo'shimcha nechta odam ishlashi kerak bo'lardi?

Korxonalar o'rtasida pul o'tkazish uchun oldingidek qog'oz ko'tarib yurarmidik? Soliq hisobot onlayn emas, qog'ozda bo'lganida-chi? "Telegram" yo'qligini faraz qilib ko'ring. Biznesni sifatli dasturiy ta'minotsiz masofadan boshqarish imkoni bormi? Marketingda faqat klassik reklama kanallari mavjud bo'lsa yoki CRM bo'lmasa-chi?

Biznesda IT texnologiyalar haqida gapirganimizda, mavzu muhim bo'lgan savdo tizimi, boshqaruv, buxgalteriya, marketing va kundalik operatsiyalar kabi keng jarayonlarni qamrab oladi. Hatto kalkulyator o'z davri uchun inqilobiy texnika bo'lgan va u biznes rivojiga biz o'ylagandan kattaroq hissa qo'shgan. Tasavvur qiling, IT bo'lmasa va vazifalarni qaytadan qo'lda bajara boshlasak, avvalo unumdorlik tushadi, uning ortidan ma'lumotlar almashishda muammolar yuzaga keladi, yakunida esa dunyoda misli ko'rilmagan moliyaviy inqiroz yuz berishi ham ehtimoldan xoli emas.

Hozir hatto texnologiya ishlatmasligini da'vo qiluvchi bizneslarda ham dasturiy ta'minot joriy qilingan, biznes baribir qaysidir ma'noda avtomatizatsiyaga uchragan. IT faqat IT kompaniyalar uchun degan tushuncha xato, bugun biznesingizda hajmidan qat'i nazar, ITning o'rni bor. Dasturiy ta'minot asta-sekinlik bilan biznesning bir qismiga aylandi, o'rta va katta biznes texnologiyasiz ishlashi qiyin.

Dasturiy ta'minot sotuv, ishlab chiqarish jarayonini boshqarish, omborda mahsulotlar hisobini yuritish, mijozlar bazasini, yetkazib berish xizmatini boshqarish yoki shunga o'xshash yuzlab yoki minglab jarayonlarda kerak bo'ladi. Aynan u ishni tizimlashtirish va tartibga solishni osonlashtiradi. Dastur biznesning

kamroq xato qilishiga, ko'proq daromad olishiga, sifatliroq va tartibliroq ishlashiga, kengayishiga sababchi bo'ladi.

Bugun aksar bizneslarda IT bo'limi bor, ular dasturiy ta'minot sotib oladi yoki o'zi yaratadi. O'zbekistonda o'zini hatto IT kompaniya sifatida ko'radigan shirinkliklar do'koni borligiga ham amalda guvoh bo'lganman. Xullas, XXI asrda muvaffaqiyatli biznes yuritish uchun sifatli va samarali dasturiy ta'minot bo'lishi dolzarb masaladir.

IT biznesda jarayonni avtomatlashtiradi, bu esa unumdorlikni oshiradi. Bu resursni tejash, mahsulotni ko'proq va sifatliroq ishlab chiqarish demakdir. Ya'ni kam xarajat evaziga sifatni yaxshilash va xizmatni yetkazib berish tezligini oshirish mumkin. Vaqt o'tishi bilan yanada ko'proq mijozlarga xizmat ko'rsatish mumkin bo'ladi.

Biznesda IT keng qo'llanilishida to'rtinchi sanoat inqilobi katta rol o'ynadi. Butunjahon biznes forumi asoschisi va prezidenti Klaus Shvabning shu mavzudagi "To'rtinchi sanoat inqilobi" kitobini "Asaxiy Books" loyihasi doirasida o'zbek tiliga tarjima ham qilgandik. To'rtinchi sanoat inqilobi biznes dunyosini o'zgartirib, ko'plab jarayonlarni yanada samaraliroq qildi va unumdorlikni yuzlab, hatto minglab marta oshirdi. Endi biznes ilgarigidek bo'lmasligi tayin. Texnologiyaning rivojlanish va moslashish sur'ati shu darajaga yetadiki, bunga tayyormi-yo'qmi, to'lqin barcha korxonalarni qamrab oladi. Sirdan qaraganda katta muvaffaqiyatga erishmagandekmiz, lekin atigi 10 yil oldin ham ijtimoiy tarmoqlarda iste'molchiga yondashuv, bulutli yechimlar ham yo'q edi, mobil tele-

fonlar biznes uchun ishlatilmasdi. Bundan hatto 5 yil oldin ham ko'chada qo'l ko'tarib taksi to'xtatardik. IT hatto oddiy haydovchi hayotiga kirib borib, kundalik hayotimizni osonlashtirgan bo'lsa, endi murakkab va odatda innovatsion biznes sohasida qanchalik katta o'zgarishlar qilganini o'ylab ko'ring: smartfoningizdan "MyTaxi" orqali taksi chaqirganda, bor-yo'g'i besh yil oldin shu imkoniyatdan foydalanishni bilmaganingizni eslang.

Texnologiya biznesning barcha jabhalarini misli ko'rilmagan darajada tez va deyarli butunlay o'zgartirdi. Keling, axborot texnologiyalari biznesga qay jihatlardan ta'sir qilganini ko'rib chiqaylik.

Mobil yechimlar paydo bo'lishi

Mobillikka ko'pchilik biznes uchun navbatdagi buyuk sarhad sifatida qaraydi. "Google" algoritmlari buni juda yaxshi ko'rsatib berishi mumkin, dunyoda xizmatlarni ilovalar yoki saytlarning mobil versiyasi orqali oluvchilar soni oddiy veb versiyadan foydalanuvchilardan o'tib ketganiga ancha bo'ldi. Biznesingiz taqdirini endi planshet yoki smartfon yordamida hal qilish mumkin. Undagi qator jarayonlarni ham xodim ofisda 27 dyumlik monitor qarshisida emas, shunchaki divanda uzala tushib, oddiy smartfon bilan amalga oshira oladi. Endilikda kontent marketingidan mijozlar bilan aloqalargacha, sotishdan to hisob-faktura va jo'natish kabi ichki ishlargacha barchasi o'z qo'limizda.

Mobil yechimlar nafaqat biznes, balki iste'molchilar uchun ham foydali. Hozirgi avlod telefon xarid qilish va sotish, shuningdek, do'stlar bilan tajriba almashish va mahalliy biznesni topish kabi barcha ishlarda undan foydalanadi.

Bulutli hisoblash fenomeni

Bulutli hisoblash, ya'ni "kloud texnologiyasi" orqali korxonalar muayyan funksiyalarini internet orqali uchinchi shaxslarga topshirmoqda. Bugun ma'lumotlar bazasi bilan dunyoning istalgan hududidan onlayn ishlash mumkin. Eng katta yutuq – o'zgarishlar ham bir vaqtning o'zida yuz beraveradi. Shuningdek, bulutli texnologiyalar tufayli kompaniyalar turli halokatlar, ishlamay qolish va ma'lumotlar yo'qolishi kabi muammolardan tashvishlanmay, tez kengayishi va mobillikni oshirishi mumkin. Natijada kichik va o'rta biznesda bir necha yil oldin qimmatga tushadigan resurslardan foydalanish imkoni yuzaga keldi.

Mijozlar segmentatsiyasini oshirish

Ma'lumotlar borgan sari ko'payayotgani sababli endi tahlil qilish va mijozlar nimani qidirayotganini chuqur tushunish osonlashmoqda. Tahlil xizmatlari kundan kunga kengayib borayotgani kompaniyalarga istiqboldagi ishlarini ahamiyatiga ko'ra guruhlash, avvaldan rejalash imkonini beradi, bu esa reklamadan foyda olishni osonlashtiradi. Oddiygina "Google analytics" orqali kompaniya foydalanuvchi qayerda ekani, qaysi brauzerdan foydalanayotgani, veb-saytga qanday kirib qolgani, bu yerda nima qilayotgani, qancha vaqt qolayotgani haqida ma'lumot olishi mumkin. Tahliliy xizmatlarning bundan ham samarali turlari bor va ular yordamida korxonalar o'z konversiyalarini sezilarli yaxshilash uchun segmentatsiyadan yanada unumliroq foydalana oladi.

Yaxshilangan aloqa

Texnologiya muloqotni osonlashtirdi. Bugun xodimlaringiz va hamkasblaringiz bilan videochat orqali

bog'lanishingiz yoki hamkorlik qilayotgan kompaniyalar rahbarlariga ma'lumotlarni elektron pochta orqali yuborishingiz mumkin. Mobil texnologiyalar va doimiy innovatsiyalar aloqalarni yangi darajaga ko'tardi.

Iste'molchi sinfi o'zgarishi

2000-yillarda tug'ilganlar balog'atga yetdi va hozir zamonaviy iqtisodiyotning harakatlantiruvchi kuchi hisoblanadi. Tez orada O'zbekistonda ishchi kuchining yarmidan ko'pi ana shu avloddan iborat bo'ladi va ular asosiy iste'molchiga aylanadi. Internet davrida tug'ilgan, u orqali o'zaro bog'langan bu odamlar texnologiyani yaxshi biladi va kerakli mahsulotni sotib olishga tayyor. Kompaniyalar esa rivojlanish uchun ana shu yangi mijozlarga moslashishi lozim. ITsiz esa yangi turdagi mijozga, yangi avlodga moslashish qiyin bo'ladi. Bu avlod endi unga taqdim qilinadigan xizmatlar interaktiv bo'lishini talab qilaveradi.

Biznesning ijtimoiy ta'siri ortishi

Ijtimoiy tarmoq ulkan dunyomizni, kimligidan, qayerdan yoki qanchalik boy bo'lishidan qat'i nazar, barchani o'zaro bog'laydigan kichikroq makonga aylantirdi. Bir necha yil oldin shikoyat va takliflar daftarini yo'lga qo'yib, mijoz bilan tushunmovchiliklar tugaganiga o'zimizni ishontira olardik. Hozir esa ijobiy izohlar, yuqori reyting va mahsulotingiz yoki xizmatizingizni boshqalarga ham tavsiya qilishlarini xohlasangiz, qo'shimcha kuch sarflashingiz kerak. Korxonalar uchun onlayn obro' ham e'tibor berishga arzigulik jihatga aylandi.

Individual xizmat korsatish imkoni

Bundan 20 yil ortga qaytib, radiodan sevimli qo'shig'ingiz berilishini kutgan paytingizni eslang. Balki

sabringiz yetmay, telefon qilib boshlovchidan iltimos ham qilgandirsiz. Bugun esa faqat siz uchun, didingizga mos ishlangan, doimiy o'zgarib, yaxshilanib boradigan radio qo'lingizda. Nafaqat radio, hatto telekanal va kinoteatr bor. To'rtinchi sanoat inqilobi mijozga endi individual, faqat unga mos xizmat taklif etish imkonini berdi. Bugun mijoz haqida to'plangan ma'lumotlar asosida faqat unga ma'qul keladigan, "personalizatsiya" qilingan xizmatlar taklif etilmoqda. Bunda sun'iy intellektning o'rni beqiyos, albatta. Har bir shaxsga yo'naltirilgan mana shu xizmat biznes uchun, yangi mijozlarni zabt etish uchun cheksiz imkoniyatlar bermoqda.

Vaqt muammosiga yechim

Axborot texnologiyalari rivojlanishi bilan odamlarning o'zlari uchun vaqti kamroq qolmoqda. Dam olish kunlari o'tmishga o'xshaydi, ko'pchilik ta'tilda bo'lsa ham, ishlaydi. Chunki telefon va noutbuklarimizdan elektron pochta, messenjerlar va ijtimoiy tarmoqlarga muntazam kiramiz. Hamma qurilmani o'chirish va unutish tobora qiyinlashmoqda. Vaqt muammo bo'lganida odamlar kompaniyalardan interaktivlik, jarayonlar tezlashuvini xohlaydi. Axborot texnologiyalarisiz buning deyarli imkoni yo'q. Bugun Toshkentdagi talaba o'g'liga Xorazmdan pul yubormoqchi bo'lgan ota-ona bankka bormaydi – kartadan pul o'tkazib qo'ya qoladi. Mana shu jarayonga 3 daqiqa sarflash ham ba'zan kimgadir malol keladi.

Yuqoridagilardan kelib chiqsak, axborot texnologiyalaridan foydalanish, biznesni raqamlashtirish bugun juda muhim. Shu orqali biznesni avtomatlashtirishga hamma maqbul yo'l deb qaraydi. Lekin raqamlashtirishdan maqsad avvalo kompaniya faoliyatini yaxshi-

lash, daromadni oshirish bo'lishi kerak. Har bir rahbar bu masalani boshidan aniqlashtirib olishi zarur. Aks holda, ko'r-ko'rona raqamlashtirish ortga ketishga yoki muvaffaqiyatsizlikka olib borishi mumkin.

Hozir hamma sektorda raqamlashtirish jadal kechmoqda, IT, dasturlash so'zlari esa urfda. Lekin maqsadlar va kutilayotgan natija boshidan aniq bo'lmagani uchun bugun biznesda ham, davlat sektorida ham bu borada turli xatolarga yo'l qo'yilayotganini kuzatyapmiz. Eng katta muammo – raqamlashtirishni noto'g'ri tushunayotganimizda. Bugun ko'pchilik raqamlashtirish deganda bor jarayonni dastur orqali amalga oshirishni tushunmoqda. Lekin bu xato tasavvur.

Deylik, bir ishxonada o'ttizta xodim boshqaradigan 15 ta jarayon bor. Oldin qog'ozda, og'zaki yoki shunchaki “Telegram” kanal orqali bajarilgan jarayonlar endi dastur orqali amalga oshirilsa, bu raqamlashtirish bo'lmaydi. Siz vazifalarni shunchaki kompyuter yoki smartfon orqali bajara boshladingiz, xolos.

Haqiqiy raqamlashtirish ish jarayonini osonlashtirishi, tezlatishi, vaqt, asab va mablag'ni tejashi, qog'ozbozlikni kamaytirishi, xalq yoki mijozga xizmat ko'rsatish yaxshilanishiga hissa qo'shishi kerak. Mana shu bosqichda 15 ta jarayondan beshtasi qolsa, u haqiqiy raqamlashtirish bo'ladi. O'nta jarayonni yoki kamida yarmini dastur o'zi bajara olsa va qolganini ham osonlashtirsagina raqamlashtirishdan asl maqsad hosil bo'ladi. Aks holda, raqamlashtirish ruchka yoki qalamni klaviaturaga almashtirishdan boshqa narsa bo'lmay qoladi.

Raqamlashtirishda “bitta tugmacha bilan boshqaraman” yoki “bir marta dasturlasam, kifoya” degan

yanglish qarash ham bor. Dasturiy ta'minot bunday ishlamaydi. U biznesdagi boshqa jarayonlar kabi doimiy o'zgarishdan, yaxshilanishdan, yangilanishdan iborat jarayondir.

Ma'lumotlar bazasi

Axborot texnologiyalari korxonaga ma'lumotlarini saqlashni osonlashtiradi. Ma'lumotlar bazasi esa biznesimizni sezilarli yaxshilash uchun katta imkoniyat yaratadi.

Raqamlashtirish beradigan eng dastlabki qulayliklardan biri – o'lchash imkoniyati. Sizda savdoni, tovar qoldig'ini, xodimlarning ish unumdorligini va biznes bilan bog'liq yuzlab, hatto minglab jihatlarni o'lchash imkoni paydo bo'ladi. O'lchash uchun ma'lumotni esa dasturiy ta'minot yig'ib beradi.

Ma'lumotlar bazasi muhim detaldir. U bizga dasturiy ta'minot ishlashi, unumdorlik bo'lishi uchun kerak. Biznesning haqiqiy holatini ko'rsatuvchi ushbu ma'lumotlar asosida keyinchalik o'zgarishlar qilish, asosli va to'g'ri qarorlarga kelish mumkin. Ishonavering, odamlar o'ylagan va real raqamlarda o'lchangan vaziyat mos kelavermaydi. Hatto biznes egasi unumdorlik haqida boshqacha xayolga borishi, raqamlar esa butunlay boshqa holatni ko'rsatishi mumkin. "Asaxiy"da ham turli ko'rsatkichlarni o'lchash imkoni yuzaga kelganida, shunday holat kuzatilgan edi. Lekin real raqamlar asosida qilingan keyingi qarorlar biz uchun juda foydali bo'lgan va xato qilish ehtimolini kamaytirgan.

Shuning uchun ham dasturiy ta'minotda, raqamlashtirishda biznes eng birinchi e'tiborga olishi kerak bo'lgan jihat ma'lumotlar bazasini shakllantirishdir. Korxonalar ma'lumotlarini yig'ish, saqlash, ular asosida

xulosa qilish va to'g'ri qarorlarga kelishni uddalay olishi kerak. Biznes barcha operatsion jarayonlarni kuzatishi, o'zi uchun kerakli va foydali ma'lumotlarni to'plashi zarur. Bular joylashuv, mijozlar, tovarlar qoldig'i, xodimlarning ish tartibi kabi minglab ma'lumotlar bo'lishi mumkin. Sodda qilib aytganda, biznes maqsadlaridan kelib chiqib, ma'lumotlar bazasini boshqarish tizimi shakllanishi kerak. Sifatli ma'lumotlar bazasi va tahlili biznes uchun o'sish formulasini yaratadi. Demak, yaxshi biznes qarorlar qabul qilishni istasangiz, ma'lumotlar bazasini shakllantiring va uni takomillashtirish haqida o'ylang.

Ma'lumotlar bazasining eng qulay tomonlaridan biri – tashkilotlar istalgan vaqtda ulardan foydalanadi va real vaqt rejimida asosli qaror qabul qiladi. Ma'lumotlardan foydalanish vaqti cheklanmaydi. Masalan, sotuv korxonasida bazaga mahsulotlar, xizmatlar, to'lovlar, foydalanuvchilar va sotuv haqidagi ma'lumotlar kiritiladi. Bu barcha biznes ma'lumotlarni muammosiz olish uchun to'liq paketdir.

Ma'lumotlar bazasi beradigan imkoniyatlarni alohida sanab o'tish zarur.

Biznesdagi jarayonlar yaxshilanishi. Dasturiy ta'minot orqali biznesdagi tizimlar va turli jarayonlar (masalan, daromad o'sishi, buyurtma tafsilotlari, xizmat va mahsulot standartlari) bilan bog'liq ma'lumotlar to'planadi. Korxonalar to'plangan ma'lumotlardan biznes jarayonlarini yaxshilash, daromad va mahsuldorlikni oshirish uchun foydalanishi mumkin.

Buni "Asaxiy" misolida tushuntiraman. Dasturiy ta'minot bugun qo'ng'iroqlar markazida bir operator nechta qo'ng'iroqqa javob bergani, nechta buyurtma ol-

gani, har bir mijoz bilan necha daqiqa suhbatlashgani, keyinchalik olgan buyurtmasi bilan bog'liq muammolar yuzaga kelgan-kelmagani, ma'lumotlarni to'ldirishda qanday xatoliklar borligini to'plab beradi. Natijada bizda doim operatorlar ishidagi unumdorlik haqida ma'lumotlar bo'ladi. Xuddi shu singari, omborda buyurtmalarni tayyorlovchi xodim bir kunda nechta buyurtma hozirlagani va ularda nechta xato kelib chiqqani ham ma'lumot sifatida to'planadi. Bu jarayonlardagi ma'lumotlar tahlili esa xatolarni to'g'rilash, ba'zida ayrim jarayonlarni umuman qisqartirish imkonini beradi.

Mijozlar haqidagi ma'lumotlar boshqarilishi.

Mijozlar haqidagi ma'lumotlarni boshqarish, ular bilan aloqa olib borish zamonaviy tilda aytganda CRM⁴ bazasidir. Bugun biznesda CRM bazasi bo'lishi majburiy, chunki (buni marketing haqidagi bobda ham aytdim) mijoz qayta-qayta sotib olmasa, biznes uchun marketing doim qimmat jarayon bo'lib qoladi. Mijoz haqidagi ma'lumotlarni CRMda to'plash va boshqarish nafaqat marketingga yordam, balki mijozga sifatli xizmat ko'rsatish imkoni hamdir.

Aniq tushunish va nazorat. Ma'lumotlar bazasini shakllantirish, har bir jarayonni o'lchash biznesga o'zining real holatini chizib beradi. Yuqorida aytganimdek, xayoliy va raqamlar asosida o'lchangan real holat keskin farqlanishi mumkin. Sifatli yig'ilgan ma'lumotlardan biznesning holati haqida aniq bilgach, muhimi, uni oson nazorat qila olasiz. Raqamlarga qarab, biznesda ishlayotgan va ishlamayotgan qismni bilish mumkin.

⁴ Inglizcha "Customer Relationship Management" – mijoz bilan munosabat boshqaruvi.

Xodimlar faoliyati baholanadi. Avval xodim ishidagi unumdorlikni aniqlash uchun uni kuzatish kerak bo'lardi. Masofadan ishlayotganlar masalasida esa bu yanada qiyin edi. Endi xodimning ishi dasturiy ta'minot orqali o'tadi va unumdorlik aniq raqamlarda ifodalanadi.

Eski zamonlarda bajarilgan ish va natija aniq ko'ringan. Yerni shudgorlash, mashina haydash, qutilarni qadoqlash, sigirni sog'ish, uy yumushlarini bajarish, beda o'rish – bularning natijasini o'lchash oson bo'lgan. Qilinishi kerak bo'lgan ish va uning natijasi aniq ko'rinardi.

Hozir vaziyat o'zgardi. Ish muhiti keskin murakkablashdi. Aksar ishxonalarda xodim bajarayotgan ish umumiy bo'g'inda kichik bir bo'lakni tashkil etadi. Tizim shu qadar murakkabki, hatto xodimning o'zi ishining natijasi nima ekanini, qanday asosda baholanishini bilmaydi. Ish ko'lami aniq chegaralanmagan, xodim ham bir nechta vazifani bajaradi. Endi unumdorlik o'nlab, ba'zida yuzlab insonlar bilan bog'liq. Har bir xodim katta mexanizm ichidagi kichik bir detal bo'lishi mumkin. Kompaniya murakkab organizm sifatida harakatlanadi.

Detallar o'zaro mos ishlashi, muammolar kam chiqishi uchun ham bugun har bir korxonada xodimiga aniq vazifalarini tushuntiradigan va ish natijasini o'lchaydigan infratuzilma yaratishga majbur. Bu oson emas, lekin tizim infratuzilmasiz kichik detallar ustida bexato ishlay olmaydi, xarajatlar kamaymaydi, unumdorlik ortmaydi. Raqamlashtirishda mana shu masala har bir kompaniya oldidagi vazifadir.

O'nlab yoki yuzlab insonlar ishlaydigan biznesni boshqaryapsizmi, xodim faoliyati samaradorligini o'l-

chaydigan, ham unga ishi natijasini ko'rsatadigan, ham o'zingizga nazorat imkonini beradigan dasturiy tizim yaratish haqida o'ylang. Dasturda hissiyot yo'q, shunda haqiqiy ishlayotganlar mukofotini oladi, ish unumdorligi pastlar esa – jazosini.

Ko'proq pul ishlash imkoni. Sifatli ma'lumotlar bazasi pul ishlash uchun yangi imkoniyat demakdir. Ma'lumotlar bazasi va tahlil biznesning qaysi mahsulotlari qanday sotilayotgani, qancha daromad keltirayotganini ko'rsatib beradi. Shuningdek, pul tejash, tannarxini pasaytirish, ko'proq sotish, kam daromadli mahsulotlardan voz kechishni ham shunga ko'ra aniqlaysiz.

CRM. Muloqot ham biznesning bir qismidir. Axborot texnologiyalari rivoji uni o'zaro ta'sirlashuvchi murakkab jarayonlar tarmog'iga aylantirdi. Texnologiya tufayli biznesda operatsiyalar tizimlashtirildi, o'lchash, iste'molchi bilan muloqotni yaxshilash, bu orqali yaxshiroq taklif berish, yanada aniqrog'i – ko'proq sotish imkoni tug'ildi. Biznes endi mijoz bilan aloqalarini hisoblaydi, o'lchaydi, texnologiya orqali tizimli boshqaruvni yo'lga qo'yadi.

CRM – mijozlar bilan munosabatlarni boshqarishga, yaxshilashga ko'maklashuvchi dasturiy ta'minot. Soddaroq aytganda, biror buyumni xarid qilgach yoki biznes bilan muloqotga kirishgach, mijoz kartochkasi yaratiladi, uning aloqalari yagona dasturga kiritib boriladi, xaridlari qayd qilinadi. Bu orqali mijozlar bazasi shakllanadi, unga yaxshiroq xizmat qilish imkoni paydo bo'ladi. Muhimi, mijoz bilan aloqalarni nazorat qilish, uning talablarini bajarish jarayoni boshqariladi.

Biznesda CRM ahamiyatli, chunki u:

- o'zaro aloqalarni bir joyga, markazlashgan holda to'playdi, natijada mijozlarda ham tajriba, ham mahsulot yoki xizmatdan qoniqish ortadi;
- ishonch va qiymat asosida munosabat o'rnatish orqali mijozlar sadoqati va ularni saqlab qolish imkonini oshiradi;
- ehtimoliy mijozlarni aniqlash, ularni kuzatib borish va individual yechimlarni taklif qilish orqali savdo va daromadni oshiradi;
- ma'lumotlarni kiritish, ish jarayonlari, eslatmalar, hisobotlar va prognozlashni avtomatlashtirish orqali samaradorlikni oshiradi;
- tashkilot ichidagi turli bo'limlar va manfaatdor tomonlar o'rtasidagi aloqalarni yaxshilaydi.

Yuqorida tilga olganim – ma'lumotlar bazasida biznes bilan bog'liq barcha axborotlar to'planadi va ularning sifatli tahlili (data analitika) ishni yaxshilash uchun qator imkoniyatlarni yuzaga keltiradi. Mana shu baza uchun ham sifatli CRM dasturi dolzarb bo'lib qolmoqda. CRM ma'lumotlar bazasiga mijozlar, ularning talablari, xizmat ko'rsatish jarayonida paydo bo'ladigan muammolar haqida talay axborot yig'ib beradi.

Shu o'rinda O'zbekiston qonunchiligidagi CRM tizimi bilan bog'liq bir muammoni aytib o'tmasam bo'lmaydi. Dunyoda juda samarali minglab CRM tizimlari bor, ularni odatda oylik to'lov evaziga ishlatishadi. To'lov miqdori ko'p emas, lekin uning evaziga minglab bizneslarda sinovdan o'tgan, turli tizimlar bilan integratsiya qilingan tayyor CRM tizimidan foydalaniladi. Faqat shu joyida qonunchilik bilan bog'liq bir muammo yuzaga keladi. "Shaxsga doir ma'lumotlar to'g'risida"gi

qonunga⁵ 2021-yilda kiritilgan qo‘shimchalarga⁶ ko‘ra, O‘zbekiston Respublikasi fuqarolarining shaxsga doir ma‘lumotlariga axborot texnologiyalaridan foydalanilgan holda, jumladan, internet jahon axborot tarmog‘i orqali ishlov berishda mulkdor yoki operator ularning jismonan O‘zbekiston Respublikasi hududida joylashgan hamda belgilangan tartibda Shaxsiy ma‘lumotlar bazasi davlat reestrda ro‘yxatdan o‘tkazilgan texnik vositalarda yig‘ilishi, tizimlashtirilishi va saqlanishini ta‘minlashi shart.

Boshqacha aytganda, qonun talabidan kelib chiqib, O‘zbekiston fuqarolari ma‘lumotlarini O‘zbekistondagi serverlarda saqlashga majbursiz. Aks holda, qonunni buzgan hosoblanasiz. Mijoz haqida ma‘lumot to‘plab, u bilan aloqalarni boshqarish imkonini beruvchi CRM tizimlarining serverlari esa boshqa mamlakat hududida joylashgan. O‘zbekistonda hozirgi paytda xalqaro darajaga chiqqan kuchli CRM tizimlari yo‘q. Bozorimiz IT nazari bilan qaraganda u qadar katta bo‘lmagani sababli bizdagi tizimlar xalqaro darajaga chiqishi ham qiyin. Biznes esa bugun unumdorlikni oshirish uchun xalqaro CRM tizimlaridan foydalanishga majbur. Shu sababli ushbu qonun qayta ko‘rib chiqilishi dolzarb masala deb o‘ylayman.

Bu borada “Asaxiy”da qanday yechim qilganmiz? Resursimiz va dasturchilarimiz mehnatini, vaqtini sarflab bo‘lsa-da, qonun talabini buzmaslik uchun o‘z CRM tizimimizni yaratdik va uni yaxshilashda davom

⁵ O‘zbekiston Respublikasi Qonuni. Shaxsga doir ma‘lumotlar to‘g‘risida. URL: <https://lex.uz/docs/4396419>

⁶ O‘zbekiston Respublikasi Qonuni. О внесении изменений и дополнений в некоторые законодательные акты Республики Узбекистан. Ст. 271. URL: <https://lex.uz/pdfs/5220725>

etyapmiz. Muammo shundaki, bu tizim imkoniyatlari jihatidan xalqaro tizimlarga yetib olishiga hali yillar kerak. Bu juda katta resurs va jamoani talab etadi.

Inson resurslari

Har qanday operatsion jarayonni yakunda jamoa va dasturiy ta'minot bajargani bois sifatli, talabga va maqsadga javob beradigan inson resurslarini shakllantirish biznes muvaffaqiyatida dolzarb bo'lib qolaveradi. Biznes juda muhim sanalgan inson resurslarini muntazam yaxshilab, boyitib borishi, kuchsiz bo'g'inlarni kuchli qilishi yoki ulardan voz kechishi darkor.

Biznes – jamoaviy o'yin. Tadbirkor biznes yaratadi, uning atrofida shaxslar yig'ilib jamoa shakllanadi. Jamoasiz biznes bo'lmaydi. Xuddi futboldagi kabi biznesda ham muvaffaqiyat kuchli jamoaga bog'liq. Kimdir jamoani oila deydi, kimdir – qabila. Zamonaviy biznes jamoaga alohida e'tibor qaratadi. U o'z ortida jamoa turishi va ko'p narsa ularga bog'liqligini his qiladi. Asoschidan to eng kichik lavozimdagi xodimigacha bir maqsad yo'lidagi yagona organizmga aylanmas ekan, muvaffaqiyat ehtimoli kamayib boradi.

Ayrim biznes turlarida na innovatsiya, na texnik imkoniyat, na marketing boshqalardan ustun emasligini ko'ramiz. Ularning ustunligini ta'minlayotgan, raqobatda muvaffaqiyatga sabab bo'layotgan yagona omil esa jamoasidir. Tadbirkor sifatida uyushgan jamoa hisobiga rivojlanayotgan bizneslarni ko'rganimda, rosti, havasim keladi. Aslida, jamoani shakllantirish, odamlarni yagona maqsad yo'lida birlashtirish oson emas. Sohaga kerakli kadrlarni qayerdan topsa bo'ladi? Ularga qancha maosh berish kerak? Jamoani qanday o'zaro jipslashtirish

mumkin? Xodimlarni qanday ilhomlantirish lozim? Bular barcha bizneslar javob izlaydigan savollardir.

Umumiy maqsad va umumiy manfaatga yo'naltirilgan, "men"lardan emas, "biz"dan iborat jamoa tuzish kompaniyaning asosiy maqsadlaridan biri bo'lishi kerak. Jamoaning emas, o'z manfaatidan kelib chiqib ishlagan, bor e'tiborini aynan shaxsiy manfaatiga qaratgan ishchidan kompaniyaga foyda kamroq, ba'zida hatto zarar ham bo'ladi.

Jamoa bilan ishlash uchun korporativ tizimda alohida bo'lim tuziladi. Bo'lim nomini o'zbek tiliga "inson resurslarini boshqarish" deb tarjima qilsa bo'ladi. Atama ingliz tilidan olingani uchun uni qisqartirib soha tilida HR deymiz. Ya'ni u "*Human resources*", aniqrog'i, "*human resources management*" iborasidan kelib chiqqan. Kompaniyada doim aynan inson resurslari, jamoa va kadrlar haqida qayg'uradigan alohida menejer yoki butun boshli bo'lim faoliyat yuritadi.

Kichik biznesda odatda HR menejer ishlatish yoki bo'lim tashkil qilish qimmatga tushadi. Shuning uchun ham ko'pincha bu vazifani to'g'ridan-to'g'ri rahbarning o'zi bajaradi. Inson resurslari boshqaruvini bilmaslik, tanlovda adashish, tizimli ishlash yo'qligi uchun ham odatda rahbar atrofiga tanishlari yoki qarindoshlarini yig'ib oladi. HR yaratish oson emas, chunki rahbar xodimlar ustidan nazoratning katta qismini unga topshirishiga to'g'ri keladi. Boshqa bir muammo – hozir O'zbekistonda HR sohasida haqiqiy professional kadrlar yetishmaydi. Ko'plab HR menejerlar o'zlarini "sharlatan" biznes murabbiylar kabi tutishi bilan ajralib turadi.

Rahbariyatning oldida turgan asosiy vazifalardan biri – mavjud xodimlardan to'g'ri foydalanish. Gap faqat

ularning sonida emas, balki imkoniyatlaridan kompaniya manfaati uchun samaraliroq foydalanib, yanada yaxshi natija chiqarishda.

Muvaffaqiyatli yo'lga solingan inson resurslari strategiyasi amalda quyidagilarga olib boradi:

- bilimli va intizomli kadrlar jamoasini tuzib, kompaniyaning ishlab chiqarish unumdorligini oshirish;
- sotuv tizimida sotuv texnologiyalari va mahsulotni yaxshi bilgan, g'ayratli jamoa savdo sezilarli oshishiga xizmat qiladi;
- moliyaviy jihatdan samarali boshqaruv keraksiz ish o'rinlari yaratilishi va bu orqali operatsion xarajatlar ko'payishining oldini oladi. Jamoa yaxshi shakllantirilgan joyda maoshlar xarajat emas, balki investitsiya sifatida ko'rilga boshlaydi;
- professional va iqtidorli jamoa ko'p jihatlarda bozorda ajralib turish va raqobatda ustunlikka erishish imkonini berishi mumkin.

Inson omili muhim. Shu bois inson resurslari borasida uning ahamiyati yuqorida sanab o'tilgan boshqa omillardan kam emas.

Haqiqiy kuchli rahbargina atrofiga kuchlilar jamoasini yig'ib, ularni muvaffaqiyatli boshqara oladi. Agar rahbar kuchsiz, ichki ishonchi va bilimi past bo'lsa, odatda atrofiga saviyasi o'zidan pastroq odamlarni to'play boshlaydi. Unga xodimning unumdorligidan ko'ra, o'zining gapini hamma tasdiqlashi muhimroq bo'ladi. Haqiqiy lidergina boshqalarni eshitishi, ular bilan yagona maqsad yo'lida odimlashi, o'sadigan jamoa tuzishi mumkin.

Kuchli jamoa va rahbar haqida gap ketganda, ko'pincha buyuk olim Nils Bor bilan bo'lgan voqea haqida o'qiganlarim yodimga tushadi.

Ikkinchi jahon urushi vaqtida AQSH Germaniyadan oldin yadro qurolini yaratish uchun jiddiy harakat qilgan. Shu maqsadda dunyoning mashhur fizik olimlarini jamlagan “Manhetten loyihasi” tuzilgan. Ular orasida atom nazariyasiga asos solgan daniyalik olim Nils Bor ham bo'lgan. Fiziklar orasida Borning nufuzi juda baland edi. Jamoada uning so'zi so'z bo'lgan, bahssiz so'nggi haqiqatdek qabul qilingan. Nils Bor nima desa ham, atrofidaqilar faqat olqishlagan. Olim o'ziga juda ishonib yuborgan va ba'zida qo'pol xatolar qilgan.

Jamoadagi yuzlab olimlar orasida Richard Feynman ismli yosh fizik ham bor edi. Bor aynan Feynmani o'ziga yordamchi qilib tanlaydi va muhim masalalarni doim u bilan muhokama qiladi.

Nima uchun aynan Feynman? Chunki Richard faqat o'z ishi – fizika bilan shug'ullangan va hech kimning shaxsiyatiga qiziqmagan. Borning kimligi unga umuman ahamiyatsiz bo'lgan. Feynman qo'rqmasdan Borga uning ba'zi g'oyalari qo'pol xato yoki ahmoqona ekanini ayta olgan. Shu sabab Bor Richardni qadrlagan.

Bu voqea boshqaruv tizimi uchun ajoyib darsdir. Jamoalarga kimligidan qat'i nazar, ishini sevadigan va yaxshi biladigan, har doim haqiqatni aytishdan, rahbarlarning yuziga oyna tutishdan qo'rqmaydigan insonlar kerak. Rahbar har qancha bilimli bo'lmasin, atrofidaqilar faqat uni olqishlash va fikrini tasdiqlash bilan ovora bo'lsa, jamoaning xato yo'nalishga ketish ehtimoli ortadi.

Biznesda biz ko'p guvoh bo'ladigan yana bir jihat tadbirkorlar kerakli odamni kerakli joyga qo'yishni bilmasligidir. Tan olish kerak, o'zim ham bu borada tez-tez xato qilganman.

Ishchi xodimlar o'rtasida tug'ma liderlar va yaxshi ijrochilar bo'ladi. Rahbarning vazifasi ularni qobiliyatiga munosib joyga qo'yishdir. Masalan, lider kerak joyga ijrochini qo'ysangiz, unda tashabbus kam bo'ladi, jamoani ruhlantirib, oldinga torta olmagan sababli xodimlar zo'riqib ishlaydi. Odatda bunday joyda do'stona muhit bo'lmaydi, ko'pincha jamoa tarqab ketadi. Yaxshi ijrochi vazifani qo'l ostidagilarga topshirib, jarayonni tizimlashtirish o'rniga, hammasini o'zi bajarishga urinadi.

Lider esa berilgan ishni qaysi xodimlarga tizimli topshirishni, bir marta yo'lga qo'yilgan vazifa keyin xatosiz bajarilishini oldindan ko'ra oladi. Ish yo'lga tushib olgandan so'ng ham u jamoani yuqori kayfiyatda ushlashga, ularga motivatsiya berishga urinadi.

Liderlar tabiatan ijodkorroq bo'lgani uchun o'zgarishlarga, yangiliklarga o'ch bo'lishi mumkin. Ular ko'pincha tartibli, doim bir xil kechadigan ishlarda zerikib qolishadi. Lekin biznesda ba'zan o'zgarishlar zararga ishlashi mumkin. Shunaqa vaqtda temir intizomli, aytilgan ishni o'rnida bajaradigan ijrochiga imkon beriladi. Har kimni o'z joyiga qo'yish esa haqiqiy rahbarning ishidir.

Ishdan bo'shatish

Rahbar uchun og'riqli nuqtalardan biri xodimini ishdan bo'shatishdir. Tadbirkorlik faoliyatimda bu men uchun ham doim eng yoqimsiz vaziyat bo'lgan.

Jarayon doim qiyinchilik va salbiy ruhda o'tadi. Ayniqsa, xodim biror xato bilan emas, shunchaki ish jarayoni o'zgargani va unga talab yo'qligi sabab bo'shatilsa, u bilan suhbat yanada qiyin kechadi. Biznes his-hayajonni yoqtirmaydi. Tadbirkor sifatida biznes manfaatini ustun qo'yishga majburmiz. Lekin insonlar taqdiri bilan ham o'ynashib bo'lmaydi.

Bunaqa vaziyatda yaxshi yechim – bo‘shatiladigan xodim bilan ochiq suhbat deb o‘ylayman. Shuningdek, sizda xodimning yangi ish topishiga yordam berish imkoniyati bo‘lsa, bundan foydalanish ham kerak. Xullas, kimnidir ishdan bo‘shatish yoqimsiz, lekin tadbirkorning peshonasida bor holat.

Korporativ madaniyat

Yuqorida aytganimdek, biznes muvaffaqiyatli bo‘lishi uchun mamlakatdagi raqobatga chidamli muhit, innovator biznes asoschisi, yetarli investitsiya va to‘g‘ri boshqaruvdan tashqari kuchli jamoa ham kerak. Uni shakllantirish uchun esa shunchaki yaxshi xodimlarni yollash va maosh to‘lash yetarli emas. Shuning uchun bugun korporativ madaniyat haqida kitoblar yozilgan, minglab ilmiy ishlar qilingan. Muvaffaqiyatli jamoani shakllantirish, xodimlarni yagona maqsad yo‘lida birlashtirish va boshqarish oson ko‘rinsa-da, aslida his-hayajonga boy, murakkab, lekin qiziqarli jarayondir.

Keling, quloqqa chiroyli eshitiladigan va bugun urf bo‘lgan “korporativ madaniyat” atamasini darsliklarga xos izohlab ko‘raylik:

Korporativ madaniyat – tashkilotning tashqi muhitga moslashish va ichki integratsiya jarayonida o‘z samarasini ko‘rsatgan, jamoa a‘zolarining ko‘pchiligi tomonidan qo‘llab-quvvatlanadigan xulq-atvor, tutumlar yig‘indisi.

Uning tarkibiy qismlari:

- qabul qilingan rahbarlik tizimi;
- nizolarni hal qilish usullari;
- ishlaydigan aloqa tizimi;
- shaxsning tashkilotdagi mavqeyi;
- gender va millatlararo munosabatlarning xususiyatlari;

- qabul qilingan belgilar: shiorlar, tashkiliy masalalar, marosimlar;
- jamoani rivojlantirib borish tizimi.

Xullas, korporativ madaniyat jamoaning xatti-harakatlari, xulqi, o'zini tutishi, tashqi va ichki aloqalarini ko'rsatib beruvchi muhim tizimdir.

Biznes yuzaga keldimi, unda xodimlar ishlay boshladimi, ular o'rtasida aloqa o'rnatildimi, demak, bu allaqachon korporativ madaniyat borligi nishonasidir. Shuning uchun tadbirkorlar korporativ madaniyatni yuzaga keltirish haqida gapirsa, odatda kulib qo'yaman. Sababi korporativ madaniyat hammada bor. Shunchaki u yaxshi, ajoyib, zo'r yoki yomon, ayanchli bo'lishi mumkin. Korporativ madaniyat qanchalik yaxshi yo'lga qo'yilgan bo'lsa, bu biznesning raqobat muhitida muvaffaqiyat qozonishi uchun muhim.

Korporativ madaniyat ham biznesdagi boshqa masalalar kabi doimiy o'zgarib, yaxshilanib borishi zarur. Uni shakllantirish, yaxshilash, o'zgartirib borish bevosita biznes natijalarini yaxshilashga xizmat qilishi kerak. Ya'ni shunchaki chiroyli so'z bo'lgani uchungina uni yaratishga yoki yaxshilashga harakat qilish foydasiz. Korporativ madaniyatni oshirish, jamoaning holatini yaxshilash yakunda natijalar o'sishiga olib kelishi kerak.

Korporativ madaniyatni yaxshilash g'oyasi ko'pincha haqiqiy vaziyat, kundalik xo'jalik jarayonlaridan uzilgan bo'ladi. Undan ham yomoni – shunchaki jamoa bilan "Team building"⁷ o'tkazish orqali vaziyatni yaxshilayman deb o'ylaydiganlar ham topiladi. Lekin

⁷ Inglizcha "jamoatuzish". Jamoa faoliyatini tashkil etish va samaradorligini oshirish uchun keng ko'lamlilik harakatlarga nisbatan qo'llaniladi.

bu bilan jamoadagi vaziyatni, u orqali esa biznesni yaxshilab bo'lmaydi. Korporativ madaniyat – qadam-baqadam yaxshilanadigan, jamoadagi muhitni o'stiradigan, yetishmayotgan bo'g'inlarini kuchaytiradigan jarayon. Uni rivojlantirish uchun xodimlarning ishonchini, tafakkur tarzini, xatti-harakatlarini, hatto axloqini o'zgartirish kerak bo'ladi, toki ko'zlangan natijaga erishishda mana shu jihatlar foyda bersin. Buning uchun esa bir necha mexanizmlar parallel ishlashi zarur. Yana ta'kidlayman: korporativ madaniyatni rivojlantirishdan maqsad rejani bajarish, biznes natijalarini yaxshilash bo'lishi va harakatlar ham shunga yo'naltirilishi lozim.

Ehtimol, bu fikrim ko'pchilik uchun juda oddiy tuyilar, lekin korporativ madaniyatni shakllantirish rahbariyatning xodimlarga yaqinroq bo'lishidan, ular bilan muloqotdan boshlanadi. Rahbar jamoadan uzilib, o'z dunyosida yashamasligi kerak. U jarayonlarning faol ishtirokchisi, kuzatuvchisi bo'lishi, doimiy fikr almashishi, tinglashi va jamoa haqida imkoni boricha o'zi uchun ko'proq foydali ma'lumotlarni to'plashi kerak.

Ishxonalarda nima bilan shug'ullanayotganini bilmaydigan, rahbariyat o'zidan nima kutayotganini tushunmagan xodimlar uchrab turadi. Shu bois rahbar avvalo jamoaga kutilayotgan natijani, o'zgarishlarni va xodimlardan nima talab qilinishini yaxshi yetkazishi kerak. Kitobning uchinchi bo'limida ham bu mavzuga alohida to'xtalamiz.

Har bir xodim vazifasini va o'zidan nima kutilayotganini yaxshi anglamasa, jamoada tushunmovchiliklar, resurslarning noto'g'ri taqsimoti va munosabatlardagi muammolar ko'payib boradi. Shuning uchun har bir

xodimga talabni yetkazish, ishining ahamiyatini, u nima uchun maosh olayotganini tushuntirish rahbar yoki rahbariyat (HR, ba'zida hatto buxgalteriya yoki marketing bo'limi) vazifasidir.

Jamoaga umumiy jarayon qanday tushuntiriladi?

Avvalo, kutilayotgan natija aytiladi, keyin unga erishish uchun jamoa oldidagi vazifalar va qilinadigan ishlarning qaysi qismi kimga tegishiligi, qanday bajarish lozimligi aniq tushuntiriladi. Soha vakillari orasida mashhur iborada aytilganidek, qayerga ketayotganini bilmagan odam hech qayerga ketmayotgan bo'ladi.

O'z kasbi ustalari

Inson resurslari shakllanishida jamoadagi professionalizm ham muhim. O'z kasbining ustasi bo'lish har qanday jamoani yuksaltiradigan, ishdagi detallar orqali o'ziga xoslikni shakllantira biladigan, xatolar oldini olib, xizmat yoki mahsulot sifatini yaxshilashga olib keladigan omil sanaladi. Jamoadagi kasbiy mahoratni oshirish esa rahbar va HRning vazifasi. Qadriyatlari to'g'ri yo'naltirilgan, strategiya bo'yicha harakatlanib, kutilgan natijalarni qayd etadigan jamoaga ega bo'lishni istasangiz, o'z-o'zidan uni o'stirishga, professionalarni ko'paytirishga majbursiz.

Shitob bilan o'zgarayotgan bugungi dunyoda kechagidan ko'ra mohirroq, ertaga esa bugungidan ham professionalroq bo'lish talab qilinmoqda. Jamoa professionalizmi yillar davomida rivojlanib borishi uchun har kuni kichik bo'lsa-da, nimadir yangilikni o'rganish zarurligini ko'pchilik anglab yetdi.

Kasbiy mahoratning oxiri yo'q, uni har qancha mukammallashtirmang, keyingi kuni yanada mohirlik bilan harakat qilishga majbursiz. Mahoratingiz oshgan

sari balandroq cho'qqilarni zabt etish uchun imkoniyat kengayadi. Mahsulot yoki xizmatni yaxshilashga, yangiliklar yaratishga, boshqa bozorlarni zabt etishga, narxni tushirishga muntazam harakat qilsa bo'ladi. Bunga, albatta, kasbiy mahorat orqaligina erishiladi.

Rahbar sifatida atrofingizga bir boqing – qaysi xodimingiz professional bo'la olmayapti? O'qiting, o'rgating, ishining ustasi bo'lsin, aks holda, eshikni ko'rsatishga majbursiz. Korporativ madaniyatni shakllantirib, uzoq yashab qoladigan, o'rganadigan, o'zgaradigan, doim o'sadigan biznesni yaratish busiz imkonsiz.

“Netflix” kompaniyasining korporativ madaniyati haqida o'qiganimda, bir muhim jihat e'tiborimni tortgan edi. Unda yozilishicha, jismoniy mehnat bilan bog'liq holatlarda mahoratli va oddiy xodimning ishidagi unumdorlik farqi bir yoki ikki karra bo'ladi. Professional xodim oddiy ishchiga nisbatan ikki marta kamroq xato qilishi mumkin. Oddiy g'isht teruvchiga nisbatan usta g'isht teruvchining unumdorligi nari borsa 3 baravar ortiq bo'lar. Lekin aqliy mehnat bilan bog'liq faoliyatda farq butunlay boshqacha. Deylik, 2000 dollar maosh oladigan dasturchining ish unumdorligi 500 dollar maosh oladiganidan 50, hatto 500 yoki 1000 baravar farq qilishi mumkin. Endilikda, nomoddiy qiymat yaratadigan kasb ustalari unumdorlikni keskin oshirgani sababli ularning ahamiyati ortib boraveradi. Yuksalishni xohlagan biznes professionallarni izlashga yoki ularni o'zi tayyorlashga majbur.

Networking

Muvaffaqiyatli biznes omillarini sanab o'tdik. Ularning eng muhim yana biri – tanish-bilish, zamonaviy biznes-murabbiylar tili bilan aytganda, “networking”ning

biznesdagi o'rnidir. Hayotda "tanish-bilish" so'zini korruptsiyaga bog'lab, salbiy ma'noda qabul qilib o'rgan-ganmiz. Biroq men biznesda bu iborani ijobiy ma'noda qo'llayman.

Mashhur tadbirkor Hasan Mamasaidovning ajoyib gapi bor: Matematikada $1+1=2$ bo'lsa, biznesda bu yechim $1+1=11$ ga teng. Natija aynan o'sha tanish-bilishning hissasi bo'lishi mumkin. Korruptsiya aralash-magan holatlarda biznesda tanish-bilish ko'p muam-molaringizni hal etishi, yangi imkoniyatlar ochishi, og'ir vaziyatlarda kerakli maslahatlarni, hatto yechimlarni, ba'zida biznes uchun zaruriy noyob ma'lumotlarni (insaydlarni) taqdim etishi mumkin. Xullas, biznesda tanish-bilish, ya'ni turli soha vakillaridan iborat do'stlar bo'lishi ahamiyatli. Ba'zida javobi bir necha o'n ming dollar turadigan savolga bir qo'ng'iroq bilan javob oli-shingiz mumkin. Sababi – shunchaki kerakli sohada yetarli malakaga ega tanishingiz borligi.

Tanish-bilishlarimiz bizni ko'pincha qimmatga tusha-digan xatolardan asrashi mumkin. O'zim ham soliq bo'yicha savol tug'ilsa yoki muammo chiqsa, soliqchi tanishlardan maslahat so'rayman. Yuridik savolga javob topolmasam, darhol do'stim Bahodir Ahmedovga yoki Zafar Solijonovga aloqaga chiqaman. Xuddi shu singari tibbiy maslahat kerak bo'lsa yoki shifokor qidirayotgan bo'lsam, soha mutaxassislari – Obid Latipov yoxud kar-diolog Aziz Nizomovga murojaat qilaman. Tanishlarim bergan tavsiyalar talay vaqt, pul va asabni tejaydi.

Tanish-bilish orttirganda mufaqqiyatga erishgan, o'z sohasi ustalari bilan aloqa o'rnatishning foydali ji-hati faqat savollarga oson javob olishda emas. Muvaf-faqiyatga erishgan har qanday insonning umri mazmu-

unga muammo tug'dirishga urinishini tushunmayman. Raqobat yaxshi, raqibdan o'zib ketishga harakat yaxshi. Lekin bunda insoniylikni, axloqni unutmaslik, raqibing senga dushman emas, yaxshi hamkor bo'lishi mumkinligini doim yodda tutish kerak.

Xulosa qilsak, atrofdagilar bilan aloqa o'rnatish, munosabatlarni mustahkamlab borish barcha uchun muhim bo'lib qolaveradi. Chunki odamlar o'zlari bilgan, ishongan insonlar bilan munosabat o'rnatadi. Bizda biznesda ko'pincha aynan tanish-bilishchilik ustida katta sotuvlar bo'ladi. Yo'q, buning uchun biz pora bermaymiz, shunchaki narigi tomon bilgani va ishongani uchun ham bizni tanlaydi. Nafaqat biznesda oldi-berdi, balki biror sohada karyera qilishda ham tanish-bilishning o'rni katta. Masalan, ishga yangi xodim olganda ham eng avvalo bilgan odamlarimizga imkon beramiz yoki o'zimiz ishongan va bilgan tanishlardan tavsiya so'raymiz.

Biznes va karyerani bir chetga surib qo'ygan taqdirimizda ham, insonning hayotda shunchaki baxtli bo'lishi atrofdagilar bilan aloqalariga bog'liq.

Kitobimizning ikkinchi bo'limida biznes qanday tug'ilishini va u muvaffaqiyatli tarmoqqa aylanishi uchun nimalar zarurligini ko'rib chiqdik. Istalgan biznes biror muammoning yechimidir, mijoz doimo o'z muammosiga yechim uchun pul to'laydi. Bu ma'lum bir mahsulot yoki xizmatga nisbatan taklifdir. Biznesning vazifasi mavjud bo'lgan yoki kelgusidagi talabga nisbatan taklif berishdan iborat.

III BO'LIM

Tadbirkor menejer

nan boy kitobga teng. Odatda bu yutuqlar ortida ulkan tajriba, xatolar, qiyinchiliklar yotadi. Bunday insonlarga yaqinlashsangiz, tinglasangiz, o'zingiz ham shaxs sifatida shunchalik yuksalib borasiz.

Nafaqat biznesda, umuman hayotda ham ijtimoiy aloqa, networking juda muhim. Qancha ko'p odam bilan muloqotda bo'lsangiz, dunyoqarashingiz shuncha kengayadi. Ba'zan kim bilandir shunchaki 2-3 daqiqa gaplashganingizdan keyin miyaga ajoyib fikr keladi. Gohida tajribali, hatto sohamizga aloqasi yo'q inson bilan suhbatdan ham bir talay ma'lumot olamiz. O'zimda shunday holat bo'lgan, umrida internet-do'kon nimaligini bilmagan bir odam bilan 5 daqiqalik suhbatdan ajoyib g'oya olgandim, o'sha g'oya keyinchalik bir necha yuz million so'm foyda ham keltirgan. O'shanda bu g'oya haqida nega oldinroq o'ylab ko'rmaganimga o'zim ham hayron bo'lganman.

Xullas, hayotda biznes hamkorlar qidirish, ko'proq tanish-bilish, do'stlar orttirishga intilish bizni shaxs sifatida boyitadi, imkoniyatlaringizni oshiradi, biznesimiz uchun yangi yechimlar beradi. Ba'zida hatto yechimi yo'qdek tuyilgan muammolarimizni atrofimizdagilar birgina maslahat bilan hal etib berishadi.

Arofimizda tanishlar, do'stlar bo'lishi qanchalik muhimligini ko'rsatish uchun doim bir argumentga tayanaman – besh yildan keyin kim bo'lishingiz asosan quyidagi omillarga bog'liq:

- qanday kitoblar o'qiyotganingiz;
- qanday insonlar bilan vaqt o'tkazayotganingiz;
- qanday odatlarni shakllantirayotganingiz;
- qanday taomlar iste'mol qilayotganingiz;
- qanday suhbatlarda ishtirok etayotganingiz.

Tanish-bilish orttirish deganda ayrimlar kimningdir telefon raqamini olish va ehtiyoj tug'ilganida unga qo'ng'iroq qilishni tushunadi. Go'yo o'sha odam sizni bilgani uchun yordam yoki maslahat berishga majburdek. Biroq biznesda tanish-bilishchilik "win-win"⁸ shaklida ishlaydi. Bunda siz ham nimadir berishingiz, tanish insonga kerakli vaqtda maslahat yoki yordam qo'lini uzatishingiz kerak bo'ladi. Siz qancha yaxshilik qilsangiz, tanish-bilish ham sizga shuncha yaxshilik bilan javob qaytaradi. O'zimizdagi "Sizdan ugina, bizdan bugina" tushunchasiga mos bu tamoyil ijobiy ma'noda ishlaydi.

Biznesda muvaffaqiyatga hammaga qarshi bo'rib emas, balki hamma bilan hamkorlik qilib erishiladi. Biznes shunday olamki, unda raqobatchilaringiz ham yakunda sizga foyda keltirishi, siz bilan hamkorlik qilishi mumkin. Shu bois raqobatni dushmanlik deb o'ylamaslik lozim. Biznesda hamkorlikdan qochish emas, unga intilish kerak.

Eng katta misol sifatida Stiv Jobs va Bill Geyts raqobatini keltirish mumkin. Geyts 300 dollarni yerdan olishga eringan bo'lsa-da, Jobs bilan raqobatlashishga erinmagan. "Microsoft" bir vaqtning o'zida "Apple"ning eng yirik hamkorlaridan ham bo'lib, dasturiy ta'minot borasida ko'p yordamga kelgan. Masalan, mashhur "Microsoft Office" dasturi dastlab "Apple" kompyuterlari uchun yozilgan.

Shuning uchun ham bugun O'zbekistonda raqobatlashayotgan bizneslar bir-biriga dushman ko'zi bilan qarashi, imkon bo'lganda raqibni sindirishga,

⁸ Inglizcha ibora, har ikki tomon uchun foydali bo'ladigan vaziyat ma'nosida.

unga muammo tug'dirishga urinishini tushunmayman. Raqobat yaxshi, raqibdan o'zib ketishga harakat yaxshi. Lekin bunda insoniylikni, axloqni unutmash, raqibing senga dushman emas, yaxshi hamkor bo'lishi mumkinligini doim yodda tutish kerak.

Xulosa qilsak, atrofdagilar bilan aloqa o'rnatish, munosabatlarni mustahkamlab borish barcha uchun muhim bo'lib qolaveradi. Chunki odamlar o'zlari bilgan, ishongan insonlar bilan munosabat o'rnatadi. Bizda biznesda ko'pincha aynan tanish-bilishchilik ustida katta sotuvlar bo'ladi. Yo'q, buning uchun biz pora bermaymiz, shunchaki narigi tomon bilgani va ishongani uchun ham bizni tanlaydi. Nafaqat biznesda oldi-berdi, balki biror sohada karyera qilishda ham tanish-bilishning o'rni katta. Masalan, ishga yangi xodim olganda ham eng avvalo bilgan odamlarimizga imkon beramiz yoki o'zimiz ishongan va bilgan tanishlardan tavsiya so'raymiz.

Biznes va karyerani bir chetga surib qo'ygan taqdirimizda ham, insonning hayotda shunchaki baxtli bo'lishi atrofdagilar bilan aloqalariga bog'liq.

Kitobimizning ikkinchi bo'limida biznes qanday tug'ilishini va u muvaffaqiyatli tarmoqqa aylanishi uchun nimalar zarurligini ko'rib chiqdik. Istalgan biznes biror muammoning yechimidir, mijoz doimo o'z muammosiga yechim uchun pul to'laydi. Bu ma'lum bir mahsulot yoki xizmatga nisbatan taklifdir. Biznesning vazifasi mavjud bo'lgan yoki kelgusidagi talabga nisbatan taklif berishdan iborat.

III BO'LIM

Tadbirkor menejer

Tadbirkor o'z ishidan tashqari soha eksperti, ya'ni mutaxassis hamdir. Lekin hozirgi kunda buni ko'pchilik unutib qo'yayotgandek. Biznes faqat sotuv, marketing yoki muvaffaqiyatli boshqaruvdangina iborat emas. Tadbirkor o'zi taklif qilayotgan xizmat yoki mahsulotni ekspert darajasida yaxshi bilishi juda ahamiyatli. U yildan yilga tajribasini oshirib, mutaxassis sifatida ham o'sishi – sotayotgan mahsuloti yoki xizmatining xususiyatlaridan foydalanishi, mijoz, ishlab chiqaruvchi, dilerlarning muammolarini tushunishi, yangi yechimlar taklif qilishi kerak. Sohasidagi yangiliklardan xabardor bo'lishi va ularni biznesida samarali qo'llay olishi shart. Misol uchun, qurilish mahsulotlarini tushunmagan odam ularni sotishi qiyin; kitob, maishiy texnika bilan ham shunday. Zamonning o'zi tadbirkordan bir vaqtda menejment, marketing, sotuv bo'yicha ham mutaxassis bo'lishni talab etmoqda. Bugungi mijoz talabini bajarish uchun mana shu jihatlar jamlanmasa, biznes raqobat muhitida yashab qolishi qiyin.

Har safar motivatsion kitob o'qiganimda yoki ilhomlantiruvchi biznes treningga guvoh bo'lganimda ichim-

dan g'alati hislar o'tadi. Ular sizga "maqsad qo'y, harakat qil, erish" deya yaxshi maslahatlar beradi. Lekin hayotda hammasi boshqacha va bu maslahatlar ish bermaydi. Chunki reallik u yerdagi gaplardan keskin farq qiladi. Treninglar va kitoblarning muammosi ham shunda. Ular sizga shunchaki oddiy gaplarni aytadi, lekin bu gaplar nimagadir erishishda qo'llanma bo'lmaydi.



Biznes faqat sotuv, marketing yoki muvaffaqiyatli boshqaruvdangina iborat emas. Tadbirkor o'zi taklif qilayotgan xizmat yoki mahsulotni ekspert darajasida yaxshi bilishi juda ahamiyatli.

Treninglar va motivatsion kitoblar go'yo muammolaringizga tayyor yechim berayotgandek tuyiladi. Lekin tayyor yechimning o'zi yo'q. Muammoni uning ichida yashab, minglab farqlarni his qilib, olingan nazariy bilimlar va amaliy ko'nikmalar bilangina yechish mumkin. Milliard dollarlik kompaniya yaratish bo'yicha hech qanday yo'riqnoma yo'q. Bo'lganda hamma o'sha yo'riqnoma bo'yicha ishlardi.

Bizda ham asta-sekinlik bilan rivojlangan davlatlar biznesida uchraydigan (biznesni yaratuvchi rahbar ko'pincha boshqaruvchi rahbar bo'lolmaydi) muammo paydo bo'lyapti. Bunga sabab biznesga asos solish boshqa narsa, uni boshqarish boshqa-boshqa narsa ekani. Har ikki faoliyat butunlay boshqa ko'nikmalarni talab qiladi. Biznesga asos soladigan odam odatda

erkin, ijodkor, lekin mayda ishlar bilan shug'ullanishga qiynaladigan bo'ladi. Uni boshqarish uchun esa sabrli, tartibli, jamoa bilan ishlaydigan, kuchli menejment ko'nikmalariga ega rahbar kerak.

Biznes asoschisi rahbarlikni, ya'ni menejmentni qunt bilan o'rganishi mumkin. Lekin biznes murakkablashgan sari jarayon qiyinlashib boradi, xatolar ham kuzatiladi. Tan olib aytish kerak, "Asaxiy"da ham asoschidan boshqaruvchiga aylanguncha ko'p narsa o'rganishimga, hatto qo'pol xatolar qilishimga to'g'ri kelgan. Ehtimol, bu jarayon hanuz davom etayotgandir.

Bugun, ayniqsa, o'rta biznesda ma'lumot to'plash, ularni tahlil qilish va qanday foydalanishni biladigan menejerlar davri keldi. Biznes asoschisimi, direktormi, kim bo'lsa-da, shu jihatlarni batafsil o'rganib, kompaniyani ularga monand o'zgartirib bormasa, raqobatda yutqazib qo'yishi mumkin.

Shuning uchun ham bugun his-hayajonni bir chetga surib qo'yib, aniq ma'lumotlarga asoslangan holda 2-3 bosqichli fikrlaydigan, murakkab tizimni nazorat qila oladigan, kelgan ma'lumotlarni to'g'ri tahlil qilib, ishni shu asosda tizimlashtira oladigan menejerlarga zarurat sezilmoqda. Biznes asoschisi o'zi professional menejerga aylanishi yoki boshqaruvini professional menejerga topshirishi kerak.

Murakkabroq, kattaroq biznes qilmoqchimisiz, menejmentni o'rganishga yoki boshqa rahbar qo'yishga tayyor bo'ling. Boshqacha yo'l yo'q.

"Rahbarlarga oson, buyruqni beradi-yu, maza qilib yashaydi" – bu o'zini rahbarning o'rniga qo'yib ko'rmagan odamning qarashi. O'sha buyruq yoki qarorni

berish aslida qanchalik qiyin ekanini jarayon ichida yashamagan odam bilmaydi.

Rahbar doimiy nostandart vaziyatga tushishga, muammodan muammoga sakrashga mahkum. Xodim ham, mijoz ham, investor ham sizni "hamma narsani biladi va barcha muammoni yecha oladi" deb o'ylaydi. Siz esa o'rganishga, izlanishga, mas'uliyatni zim-mangizga olishga majbursiz.



***Murakkabroq, kattaroq biznes
qilmoqchimisiz, menejmentni
o'rganishga yoki boshqa rahbar
qo'yishga tayyor bo'ling.
Boshqacha yo'l yo'q.***

Shunday vaziyatlar bo'ladiki, unda to'g'ri universal qarorning o'zi yo'q. Siz risk menejmentni¹ hisobga olib, vaziyatingizdan kelib chiqib qaror qilishga majbursiz. To'g'ri qaror kompaniya foydasiga xizmat qiladi, noto'g'ri qaror esa rahbar xatosi bo'ladi.

Biznesda rahbar bo'lish metin asab, ishbilarmonlik, energiya va doimiy o'rganishni talab qiladi.

Muvaffaqiyatli rahbarning yettita asosiy qobiliyati

Rahbarlar bilishi kerak bo'lgan ko'nikmalar haqida ko'p gapiriladi. Bugun bu milliy axborot maydonida,

¹ Biznesda yuz berishi mumkin bo'lgan yo'qotishlar ehtimolini kamaytirishga qaratilgan, puxta ishlangan boshqaruv qarorlarini qabul qilish va amalga oshirish jarayoni.

biznes treninglarda motivatorlar, tadbirkorlar, soxta tadbirkorlar, soqqakash murabbiylar ham yaxshi ko'rib gapiradigan mavzu. Ularning aksari mavzuga chuqur kirmaydi, gaplar ko'proq psixologik omil ustiga qurilgan. Aslida esa rahbar biznesi bilan yashashi kerak.

Zamonaviy biznes innovator asoschidan tashqari kuchli menejerlik tajribasi bor bilimli rahbarga ham muhtoj. Bir marta o'z maromiga tushib olgandan so'ng unda asoschidan ham ko'ra menejerning ahamiyati ko'proq bo'ladi.

Bizning davrimizda biznes rahbaridan quyidagilar talab qilinmoqda.

- 1. *Kompaniya strategiyasini amalga oshirish.*** Har qanday kompaniya boshidanoq qaysi yo'l bilan daromad olishni o'ylaydi. Kichik formuladan boshlanadigan va yakunda kompaniyani daromadga olib boradigan mana shu yo'l uning strategiyasidir. Lekin strategiyani yaratish boshqa, uni amalda qo'llash boshqa. Odatda asoschi strategiyani yaratadi, lekin amalda qo'llashga, ishlashga kelganda unda kerakli ko'nikma yetishmaydi. Strategiyani samarali qo'llash menejerning ishidir.
- 2. *Xodimlarni boshqarish.*** Rahbarning asosiy vazifalaridan biri jamoani unumli boshqarishdir. Bu murakkab jarayon bo'lib, strategiyani unumli amalga oshirishda jamoadan foydalanishni bilish kerak bo'ladi. Jarayon shunday tashkillashtirilishi kerakki, jamoa yakunda rahbar uchun faqat ijrochi emas, maqsadiga erishishi yo'lidagi yordamchiga aylanishi kerak.
- 3. *Jarayonlarni yaxshilash.*** Strategiyani ishga tushirib, jamoani boshqarayotgan rahbar ish unumdorli-

gini oshirish uchun biznes jarayonlarni doimiy yaxshilab borishi kerak. Bunda u har bir tafsilot ustida ishlashi – xatolarni vaqtida ko'rib, sabablarini va ularni keltirib chiqargan holatlarni o'rganish orqali ularni bartaraf etish – takomillashtirish (kayzen) evaziga yuksak natijalarga erishishi muhimdir. Bu haqda ikkinchi bo'limda so'z yuritgan edim.

Agar rahbarni avvalo menejer deb olsak, demak, kompaniya strategiyasining ijrosi, jamoani boshqarish va biznes jarayonlarning optimizatsiyasi uning birlamchi vazifalaridir. Bularni bir so'z bilan unumdor ijro yoki shunchaki ijro deyish mumkin. Menejerning ijro tizimini qanchalik yaxshi yo'lga qo'yishi, nazorat qila olishi biznesning yoki umuman rahbar boshqarayotgan tashkilotning taqdirini hal qiladi.

Tabiat yoki iqtisodiyot qonunlariga ko'ra, biror rahbar yoki liderda bo'lishi shart deb yozilgan tamoyil yoki ko'nikmalar yo'qdir. Lekin asosiy ko'nikmalarni biznes-jarayonlar boshqaruvi, sifatli ijroni amalga oshirish nuqtayi nazaridan ko'rib chiqamiz. Faqat umumiy lashtirishdan tiyilaman, chunki bir holatda, bir biznesga to'g'ri kelgan jihat ikkinchi biznesga umuman to'g'ri kelmasligi mumkin va bu tabiiy. Lekin quyida ajratiladigan yetti ko'nikma o'zaro bog'liq deb o'ylayman.

Bu ko'nikmalarni qo'llash kim uchundir murakkab bo'lishi mumkin. Ularni amalda qanday qo'llashni esa boshqaruvingizdagi biznesdan kelib chiqib o'zingiz hal qilishingiz kerak.

Tadbirkor o'z jamoasi va biznesini yaxshi biladi

Biznesga oid aksar kitoblarda motivatsiya, korporativ madaniyat, liderlik xususiyatlari haqida so'z boradi. Lekin kasbga oid adabiyotlardan farqli ravishda biznes murabbiylar yoki motivatorlarning kitoblari urg'uni asosiy jihat – xodimlarni va biznesini yaxshi bilishga qaratmaydi. Biznesni yaxshi bilish butun tizimni ko'ra olish, nimaga xarajat qilinayotgani va foyda qayerdan kelishini anglash, tizimdagi muammolarini ko'ra bilishdir. Amalda ko'plab o'zbek tadbirkorlari hisobotlardan eng kerakli ma'lumotlarni ajratolmasligiga, muammodan muammoga sakrashiga guvoh bo'lamiz. Tadbirkor xuddi o't o'chiruvchiga o'xshab qolgan. Tizimli yondashuv, xodimlar va jayronlarni chuqur o'rganish, ularni yaxshilash borasida bosh qotirish, detallar ustida ishlash ko'pchilikda muammoligicha qolmoqda. Biznesini ichkaridan e'tibor bilan kuzatgan, uni har tomonlama his etgan, aqli va qalbi bilan tushungan rahbar xatarlarni ham yaxshi biladi. Mana shu harakatlari bilan u avvalo fojialarning oldini olsa, detallar ustida bosh qotirib, ishini yaxshilashni ham uddalaydi.

Sodda va biroz kulgili shunday vaziyatga guvoh bo'lganman: qo'l ostida o'nga yaqin xodim ishlaydigan tadbirkor oddiy pul hisob-kitobida adashib yurganini bilmagan. U menga boshqarib yurgan do'koni foydada bo'lishiga qaramay, qarzi ko'payib ketayotganidan no-lib qoldi. Suhbat davomida ma'lum bo'ldiki, u mahsulot tannarxi ustiga qo'yilgan farqni sof foyda deb bilgan va foyda ko'ryapman deb yuravergan. Sof foyda xarajatlari chiqarib tashlanganda shakllanishini xayoliga ham keltirmagan. Mahsulot tannarxi ustiga soliq, kommunal to'lovlar, ijara, xodimlarning maoshlari, amortizatsiya va boshqa xarajatlarni qo'shganda esa u mahsulotni zarariga sotayotgani ma'lum bo'ldi.



Biznesini ichkaridan e'tibor bilan kuzatgan, uni batafsil his etgan, aqli va qalbi bilan tushungan rahbar xatarlarni ham yaxshi biladi. Mana shu harakatlari bilan u avvalo fojialarning oldini olsa, detallar ustida bosh qotirib, ishini yaxshilashni ham uddalaydi.

Buni o'sha tanishimga tushuntirish biroz qiyin bo'lgandi. Oddiy matematik amal-ku, deyishingiz mumkin, lekin bu kabi tadbirkorlarni ko'p uchratganman. Shuning uchun ham rahbar eng avvalo mijozga taqdim qilinayotgan mahsulot yoki xizmatini, o'z boshqaruvidagi tashkilotni, uning xodimlarini yaxshi bilishi kerak. Tashkilot qayerdan foyda ko'radi, uning puli qayerga ketadi, xarajatlari qanday, jarayondagi muammolar-chi, mijoz aynan

nima uchun bu tashkilotga pul to'laydi – bularni bilish to'g'ridan to'g'ri rahbarning yoki menejerning vazifasidir.

Har qanday biznesda yaxshilasa bo'ladigan jihatlarda doim topiladi. Shuningdek, turli xil optimizatsiyalar evaziga ish unumdorligini oshirish, operatsion xarajatlarni kamaytirish va buning evaziga narx, sifat va tezkorlik bo'yicha raqobatda ustunlikka erishish mumkin. O'z biznesini yaxshi bilgan odam kuchli raqobat muhitida ham yashab qoladi. Kuchli raqobat muhitida detallar ustida ishlash uni rivojlanish sari olib boradi.

Bir kitobda ajoyib jumlagacha duch kelgandim:

Vazirlikda ishlaydigan rahbar ish stoli oldida turarkan, oyog'i bilan nam yerni his qilolmaydi.

Bu rahbariyat o'zi xohlasa-da, hamisha ham real vaziyatni to'lig'icha bilib, to'g'ri qaror qabul qila olmasligini anglatadi. Biznes uchun manfaatli qarorlar qabul qilishda esa biznesini va xodimlarini yaxshi bilish birlamchi shart hisoblanadi.

Bugungi o'zgaruvchan zamonda jamoangizni, xodimlaringizni bilish ham o'z biznesingizni bilish kabi ahamiyatli. Shubhasiz, bu xodimlarni aniq belgilangan maqsadlarga ko'ra jiddiy baholashni, shuningdek, obyektiv fikr-mulohazalarni talab qiladi. Biroq jamoani yaxshi bilish, u bilan yaqindan aloqa o'rnatish uchun tinglash, fikr va g'oyalarni to'plash qobiliyatini ham rivojlantira olishingiz muhim. Xodimlaringizni eshitib, shunda ular orasida kim realist, kim to'siqlardan qo'rqmasligini, kim har qanday holatda strategik reja-ni amalga oshirishda sizga hamroh bo'lishini bilasiz. Shuningdek, bu tashkilotingizni inqirozli vaziyatda tubdan o'zgartira olish, normal holatlarda esa yaxshiroq mavqega erishishga qodirligini aniqroq baho-

lashda yordam beradi. Xodimlarning imkoniyatlarini yaxshi bilmaslik kompaniya uchun zararli qarorlarga sabab bo'lishi mumkin.

Xodimlaringizni bilishning o'zi yetarli emas. Ular ham sizni bilishi kerak. Qiyin paytlarda, biznes sinovdan o'tayotganda, rahbar sifatida doim jamoatchilik e'tiborida bo'lishingiz, g'amxo'rlik bilan birga ishonchni ham namoyon etishingiz, imkon qadar xolis va filtsiz ma'lumot olishingiz, harakatlaringizda yaqqol qat'iyat bo'lishi kerak. Sizni qo'llab-quvvatlaydigan jamoasiz bunday qat'iyatga erishish imkonsiz.



***Bugungi o'zgaruvchan zamonda
jamoangizni, xodimlaringizni
bilish o'z biznesingizni bilish kabi
ahamiyatli.***

Xalq orasida "Sigirga kunida uch mahal ko'zing tushmasa, semirmaydi" degan ajoyib gap bor. O'z paytida taniqli qiziqchi Hojiboy Tojiboy ham bu gap bilan yaxshigina hazil qilgan. Sobiq ittifoq hududidagi tadbirkorlar o'rtasida esa boshqa bir gap urfga kirgan: "Operatsion jarayonlarga sira aralashmayman. Ishni topshirib qo'yganman, o'zlari yuritadi".

Sigir masalasida aytilgan gap aslida biznesga ham taalluqli. Shunchaki ishni ochib qo'yib, "sut"ini olib yashash raqobatli bozorga umuman to'g'ri kelmaydi. Biznes egasi uning qozonida qaynashi, jarayon ichida yashab, ularni yaxshilash evaziga rivojlantirishni o'ylashi kerak. Biznes egasida o'zi professional

menejerga aylanish yoki ishni mahoratli menejerga topshirish tanlovi bor, xolos.

Ikki yil oldin men ham ana shu qarmoqqa tushib, biznesni ishining ustalariga topshirib qo'yganman deb, umrimni tadbirma-tadbir o'tkazdim. Endi bir yilda qancha ishlar bajarilmay qolib ketganini sezyapman. Tadbirkormisiz, biznesning ichida yashang va uning qozonida qaynang, boshqachasiga rivojlanish qiyin bo'ladi!

Tadbirkor realist bo'lishi kerak

Realizm mukammal ijro uchun zarur. Lekin hamma joyda reallikdan qochadigan yoki uni yashirishga urinadigan odamlar topiladi. Ayniqsa, "o'zbekchilik" bahona shunday yo'l tutish mentalitetimizda ham aksini topgan. Bu mentalitet esa o'zaro munosabatlar orqali ishxonalargacha kirib borgan. Odamlar rahbar bilan muloqotda (ba'zan hatto oddiy hol-ahvol so'rashganda ham) hamma narsa haqida gaplashadi, faqat reallikdan tashqari. Odamlarimiz undan qanchalik qochishini o'ylab ko'rishning o'zi qo'rqinchli.

Reallikka duch kelganda xursandchilikdan ko'ra ko'proq noqulaylikni his etamiz. Bunga sabab nima? Haqiqat, reallik hamma uchun noqulay, u vaziyatni taranglashtirishi, kimgadir oyna tutish qimmat turi-shi mumkin. Yaxshisi, xatolarni, ayblarni yashiramiz, o'zimizni muammolarga yechim topilgandek, hammasi joyidadek tutamiz. Jamiyatning eng pastki bo'g'inidan to yuqori rahbariyatgacha ana shunday holat zanjirdek davom etadi. **Reallikdan qochish yolg'onning ko'payishiga, aytilgan gaplar va amaldagi ish boshqa-boshqa bo'lishiga olib keladi.** Reallikni

yashirishga sabab doim to'qnashuvlardan qochishdir. Undan shu darajada qo'rqamizki, odamlarimizdan biror nima haqida so'rasak, odatda yaxshi tomonlari ko'pirtirib aytib beriladi, yomon jihatlari bo'lsa imkon boricha kamaytiriladi va yashiriladi. Vaziyatga qarab aksi ham bo'lishi mumkin. **Lekin korporativ muhitda ham, jamiyatda ham reallikdan qochgan bilan ahvol o'zgarib qolmaydi, shunchaki tortishuvlar, to'qnashuvlarning vaqtincha oldi olinadi, xolos.** Shu bois turli asossiz maqsadlar, shiorlar ko'payadi. "Maqsad va shiorlarga nimaning evaziga erishamiz?" degan savolga esa javob bo'lmaydi.

Menejer qanday qilib realizmni kompaniya faoliyati asosiga aylantirishi mumkin? Avvalo, rahbar o'zi realist bo'lishi, haqiqatdan qo'rqmasligi kerak. U realist bo'lsa va xodimlar bilan barcha munosabatlar, yig'ilishlar, hamma-hammasi reallikni aniqlash, shu asosda ishlashga yo'naltirilgan bo'lsa, kompaniyada haqiqat va realizm korporativ madaniyatning bir qismiga aylanadi. Realizmga urg'u berish rahbarning kompaniyasiga real qarashi va uni muammolari bilan anglashi, boshqalarga solishtirganda, vaziyatni boricha baholab, to'g'ri qarorlarga kelishiga yordam beradi. Rahbar kompaniyasidagi haqiqiy holatni his etadi, o'rganadi, uni raqobatda bo'lgan-bo'lmagan boshqa kompaniyalar bilan solishtiradi hamda o'zining real vaziyatiga baho beradi.

Reallik haqidagi mulohazalarimni boshimdan o'tkazgan ancha yillik tajribam mahsuli deyish mumkin. Masalan, "Asaxiy"da ham ma'lum bir vaziyatga kelib, kompaniya faoliyatini baholashda xodimlar va mijozlarning fikri farqlana boshladi. Jamoa Toshkent shahrida buyurtmalarning 90 foizi 24 soat ichida

yetkaziladi desa, mijozlar bahosiga ko'ra bu 60 foizni ko'rsatgan. Xodimlar kompaniya haqida butunlay boshqacha gapiradi, mijozlar esa mutlaq boshqacha. Muammo shundaki, o'zimiz ham vaziyatni tushunmay, xatolarni aniqlab, ularni yechishga urinish o'rniga mijozlar nohaq ekanini isbotlashga kirishib ketganmiz...

Biznes muhiti doimo o'zgarib turadi va ertaga bugungidek bo'lmaydi. Muammolar qancha davom etishini, tiklanish jarayoni qanday kechishini hech kim bilmaydi. Kutilmagan hodisalar holatingizni doimiy o'zgartiradi, kecha yaxshi ish bergan narsa bugun ishlamasligi, hatto zararga ketishi mumkin.

Biznes umid ustida quriladi. Tadbirkor kelajakka ishonib, umid qilib, o'sha umid bilan biznesini boshlaydi. Kelajakda daromad olishiga ishonchi bo'lmasa, shuncha harakat va investitsiya nega kerak? Lekin ana shu optimizm ko'pincha keragidan ortib ketadi. Buni yangi biznes ochadigan tadbirkorlar misolida ko'rish mumkin. Hatto tajribalilari ham yangi ish boshlaganda xayolida go'yo biznes ochadi-yu, natija oladigandek juda ko'tarinki bo'lib ketadi. Amalda esa natija uzoq kuttirishi mumkin. O'zimiz ham bir necha marta shunday vaziyatdan o'tganmiz. "Asaxiy" ilk foydaga kirgunicha 3,5 yil zararda ishlagan. Lekin internet-do'konni ochayotgan vaqtda 2-3 oyda foydaga kiramiz deb o'ylagan edik. Rahbar shuning uchun ham realist bo'lishi, voqelikni boricha ko'ra olishi, unga xolis baho berishi shart.

Men eng yomon ko'radigan odatlardan biri asossiz maqsad qo'yishdir. Bu davlat idoralarida ham, biznesda ham birdek kuzatiladi. Oddiy misol, biznes egasi yoki rahbari keyingi oy savdoni 10 foizga oshiramiz, deydi.

Maqsad aniq, xodimlarga ham xuddi shu maqsad tayinlanadi. Lekin asosiy savol esdan chiqadi. Savdoni nimaning evaziga 10 foizga oshiramiz? Marketing budjeti oshiriladimi? Mahsulot narxi pasaytiriladimi? Narx pasaysa, mahsulot ko'proq sotilishi aniqmi? Jarayonlar optimizatsiya qilinib, raqobatda ustunlikka erishiladimi? Nima evaziga savdo 10 foizga oshadi? Istalgan maqsadga nisbatan ushbu savollarni berib ko'rish mumkin.

Sababi tadbirini ko'rmay turib natijani maqsad qilish "olma pish, og'zimga tush" degandek gap. Harakatsiz yaxshi – niyat yarim mol emas, xayoldagi molning illyuziyasi, xolos.

Bundan tashqari, realist bo'lish degani tashqi dunyo, biznesingizdan tashqaridagi vaziyatni aniq tushunish va uni o'zgaruvchan voqelikka moslashtirishga tayyorlik hamdir. Qolaversa, biznesingiz omon qolishi uchun qaysi tahdidlar muhimligini oqilona baholash, ularni o'zingiz hal eta oladigan narsalardan ajratish zarur. Rahbar ham, kompaniya ham imkoniyatlarini real baholashi, oldiga qo'yilgan maqsadlarga erishish uchun shunga tayanib harakat qilishi lozim.

Jon G. Millerning "SOS! Savol ortidagi savol" nomli ajoyib kitobi bor. Unda inson o'ziga to'g'ri savollarni berish orqali mas'uliyatni bo'yniga olib harakat qilishi haqida gap boradi. Ko'pincha shu kitobdan ajoyib g'oyalar olaman. Masalan, deylik, muammoli vaziyatdasiz. Lekin bu paytda "Qayerda xato qildim?", "Nega bunday bo'ldi?" deb o'tirish noto'g'ri. Yaxshisi, savollarni boshqacharoq berish kerak:

Hozir vaziyatni o'nglash uchun nima qilishim mumkin?

Ahvol yaxshilanishi uchun yana nimalar qila olaman?

Menimcha, bu qarash nafaqat biznesda, umuman, har qanday hayotiy vaziyatda ish beradi.

Muhimi, rahbar har qanday vaziyatda hissiyotga berilmasligi shart. Aks holda, masalan, o'ta xursandchilikda imkonidan ortiqroq va'dalar berishi yoki o'rin-siz qarorlar qabul qilishi, kayfiyati yomon payti esa foydali bitimlarni rad etishi yoxud juda kerakli xodimini ishdan bo'shatib yuborishi mumkin. Bundan nafaqat u va biznesi, balki boshqalar ham ziyon ko'radi.

O'zgaruvchan dunyoda yashayotganimizni bir necha bor aytdik. Realistik avvalo ana shu dunyoning o'zgaruvchan ekanini tan olishdan boshlanadi. O'zgaradigan dunyoda esa kechagi bilim va tajriba, amaliyot bugunga to'g'ri kelmaydi. Odatda ish yaxshi ketayotganda optimizm oshadi, muammolar chiqqanda esa rahbar pessimistga aylanadi. Faqat vaziyatni haqqoniy baholay olgan rahbargina jamoa va biznes uchun doim adekvat qaror berib, keraklisini qabul qiladi. Bunday qarorga kelish uchun esa odatdagidan ko'proq ma'lumot yig'ish, jarayonlar, mijozlar, bozorni yanada yaxshiroq o'rganish kerak bo'ladi. Realizm ham ko'proq ma'lumot olishni va uni to'g'ri anglashni talab qiladi.

Rahbarga bugun qo'yilayotgan talablar shunchalik kuchliki, u biznesidan tashqari umumiy vaziyatni ham bilishi, tahlil qilishi va realistlik qarorlar bera olishi kerak. U atrofda, mamlakatda sodir bo'layotgan jarayonlarni kuzatishi, ularning natijalarini oldindan taxmin qilishi va har qanday holatda ham kompaniya strategiyasini amalga oshirishni o'ylashi kerak.

Tadbirkor ustuvor jihatlarni belgilaydi va aniq maqsadlar qo'yadi

Bugun ko'pchilikda aniq maqsad yo'qligi odamni o'y-lantiradi. Men ham biznes murabbiylarning siyqasi chiqqan gapi – maqsad bo'lishi kerakligini alohida ta'kidlayman. Afsuski, "Harakat qilaveraylik, bir gap bo'lar" deydiganlar juda ko'pligiga guvoh bo'lyapman. "Asaxiy"ga yosh xodimlarni ishga olish jarayonida yoki hatto jiyanlarim bilan suhbatlashganda ham ular hali hayotda nimani xohlashini bilmasligini ko'ryapman.

Yaqinda jiyanlarimdan biri chet elga "surmoqchi"ligini aytib qoldi. Xo'p, nima uchun surmoqchisan, nima qilmoqchisan o'zi, maqsading nima, 10 yildan keyin o'zingni qayerda ko'rasan, degan savollarim javobsiz qoldi. Uning xayolida faqat "Borib olay, bir gap bo'lar" degan o'y turibdi. Suhbat davomida muammoga yanada chuqurroq kirib, gapni nega chetga ketmoqchi ekani haqidagi mavzuga olib bordim. Aftidan, unda hali aniq maqsad yo'q va chetga chiqsa, nimadir o'zgarishiga ishonardi.

Bu xuddi O'zbekistonda "Uzkosmos" agentligi yaratilishi va unga aniq maqsad qo'ymay turib, resurs berilishiga o'xshaydi. Deylik, mana bu vaqtda

kosmosga sun'iy yo'ldosh uchirishimiz kerak, degan aniq vazifa qo'yilmasa, bu talab qilinmasdan shuncha-ki budjet ajratilsa, "Uzkosmos" o'zi kosmosga uchish uchun yaratilganini hatto bilmasligi mumkin. Natijada resurs yillab aniq maqsadsiz sarflanishi ehtimoli katta.

Maqsadsizlik – jiddiy muammo, degan fikrga ishonchim ortmoqda. Shuning uchun ham, o'ylashimcha, har bir inson quyidagi sāvollarni o'ziga tez-tez berib turishi foydadan xoli bo'lmaydi:

1. *Men nimaga erishmoqchiman?*
2. *Besh yildan keyin qayerda bo'lmoqchiman?*
3. *Nega buni xohlayapman? Istaklarim asosida qanday motivlar yotadi?*
4. *Boshqalar meni qo'llab-quvvatlay oladimi?*
5. *Maqsadimga erishsam, qaysi muammolarim yechim topadi?*

Keyin hozirgi kunga qaytib, mana shu ikki savolni ham berishi kerak:

6. *Maqsad sari harakatlanish uchun bugun menga nima yetishmayapti?*
7. *Asosiy maqsadimga erishishimga nima xalaqit berishi mumkin?*

Mavzumiz shaxsiy motivatsiya masalasiga o'tib ketdi. Lekin biznesda maqsad va prioritetlar – ustuvorliklarni to'g'ri qo'yish ham shunga o'xshaydi. Ko'plab tadbirkorlar aniq maqsadi nimaligini bilmaydi. "Maqsad nima?" degan savolga turli javoblar beriladi, hatto bir gapning ichida aytilgan ikki maqsad o'zaro zid kelgan holatlarni ham ko'rdik. Aytmoqchimanki, bugun reja bilan harakat qilish uchun aniq maqsad bo'lishi kerak.

Minglab vazifalar, operatsion jarayonlar orasidan ustuvorlari, ya'ni dolzarblarini aniqlab olish va e'tiborni ularning ijrosiga qaratish – rahbarning asosiy vazifalaridan biri. Maqsadlar aniq va bajaruvchilar uchun ham tushunarli bo'lishi zarur.

Bizdagi aksar kichik bizneslarda xodimlar hamma ishni qilib ketaverishiga ko'p guvoh bo'laman. Vazifa va maqsadlar taqsimlanmagan, bu esa ko'plab tushunmovchiliklarga yo'l ochadi. Yanada aniqrog'i, hamma ishni bajarayotgan xodim aslida hech nima qilmayotgan bo'ladi. Shuning uchun bugungi rahbardan avvalo biznes maqsadlarini aniqlab olish talab etiladi. Keyin ularni amalga oshirish bo'yicha ishni taqsimlash, har bir xodimga asosiy maqsadga xizmat qiladigan kichik vazifalarni belgilash zarur. Bunda rahbar biznesi va xodimlarini yaxshi bilishi asqatadi.

Odatda biznes uchun aniq emas, balki foydali va foydasiz maqsadlarni umumiy shaklda ko'rsatadilar. Ba'zida ular biznesga aloqador bo'lmasligi ham mumkin. Shuning o'zaroq bu maqsadlar shunchaki qog'ozda yoki chiroyli nutq uchun olinganini anglatadi. Kompaniya maqsadlari nari borsa 3-4 ta bo'lishi, bor e'tibor unga qaratilishi va ro'yxat cho'zilmasligi kerak. Ustuvor maqsadlar aniqlab olinmasa va ular tomon dadil qadam tashlanmasa, baribir yakunda kutilgan natija bo'lmasligi aniq. Masalan, rahbar birdan 10 ta maqsadni belgilasa, qay biri muhimligini hatto o'zi bilmayotgani yaqqol ko'rinadi. Demak, rahbarlik aniq maqsadlarni ajratib olish, ularga erishish yo'llarini topish va ijrosini ta'minlash demakdir. Aniq maqsadlar sari harakat orqali kompaniya natijalarini sezilarli yaxshilashi mumkin.

Aniq maqsadlar bilan bir qatorda, odatda, rahbar oddiylikka intilishi kerak. Qoidaga ko'ra, qabul qilingan rejani qanday bajarishni biladigan rahbar sodda va aniq gapiradi, fikrini to'g'ridan-to'g'ri dangal aytadi. U g'oyalarni soddalashtirishni va ularni hamma tushunishi, qadrlashi, amal qilishi uchun qaysi usulda yetkazishni bilishi zarur. Rejani aniq va sodda shaklda yetkazib berish, xodimlarga nima kutilayotganini tushuntirish rahbarning vazifasidir.

Korxonaga yig'ilishi yoki majlisga kirgan qatnashchilar kim, nimani, qachon, qay tarzda bajarishi haqida aniq tushunchaga ega bo'lmay chiqib ketishiga ko'p guvoh bo'lganmiz. Ehtimol, bu sizga ham tanishdir. Umumiy gaplar aytiladi, mas'uliyatsizlik tanqid qilinadi, lekin maqsadlar ajratib olinishi, soddalashtirishi, aniq yechimlar berilishi kam kuzatiladi. Rahbar maqsadlarni asosan majlislar yoki yig'inlar orqali yetkazishini hisobga olsak, istalgan majlisni to'rtta savol bilan yakunlash o'rinli:

1. Nima qilish kerak?
2. Buni kim bajaradi?
3. Ish qancha muddatda tugatiladi?
4. Bajarilsa yoki bajarilmasa, qanday mukofot yoki jazo kutiladi?

Aks holda majlisga ketgan vaqt va energiya behuda bo'ladi. XXI asrda istalgan sohada maqsadlar aniq bo'lishi juda dolzarb. Zamonning o'zi maqsadlar va ustuvor jihatlarni aniq belgilash qobiliyatimizni muntazam sinovdan o'tkazmoqda. Masalan, 2020-yilgacha ko'p kompaniyalarning asosiy maqsadi xavfsizlik va pulni oqilona boshqarish edi. Lekin kovid pandemiyasi hammasini o'zgartirdi. Endi tadbirkor nafaqat xavflarni

mohirona boshqarishi, balki uzoq va qisqa muddatli maqsadlar o'rtasidagi ustuvorlikni aniqlashi, ularni amalga oshirish uchun tez moslashuvchan ham bo'lishi kerak. Bunday holatga misol tariqasida O'zbekistonda doimiy o'zgarib borayotgan soliq tizimi va u tug'dirayotgan muammoni keltirish mumkin. Yangi Soliq kodeksi¹ qabul qilinganda, tadbirkorlar endi barqaror, bir maromda ishlashga umid qilgandi. Lekin so'nggi 2-3 yilda turli qarorlar asosida vaziyat tez o'zgarimoqda. Soliq bosimi va umuman tizim ham o'zgarib, tadbirkorni doimiy moslashishga majbur qilmoqda. Mustaqil tadqiqotlar ma'lumotlariga qaraganda, 2021-yilda O'zbekistonda tadbirkorlik faoliyatiga nisbatan tekshiruvlar soni 86 500 ta bo'lgan bo'lsa, 2022-yilda bu raqam 167 037 taga yetgan.² Ushbu ma'lumotga bildirilgan rasmiy munosabatda tekshiruvlar kamaygani aytilgan bo'lsa-da, raqamlar aynan bir xil ekanini ko'rish mumkin.³

Pandemiya, soliq yoki xalqaro vaziyat tufayli yuz bergan o'zgarishlarga o'z maqsadlarini moslagan, ko'zlangan maqsadlarni amalga oshira olgan tadbirkorlar yakunda yutib chiqadi. Shu sababli maqsadlarni to'g'ri qo'yish bugungi zamonaviy rahbarning asosiy ko'nikmalaridan biri sanaladi. Maqsadlarni xato tanlash kompaniyani barbod qilishi mumkin.

Umumiy maqsadlardan tashqari kichik va raqamlarda aks etadigan, mikromenejmentda muhim bo'lgan

¹ O'zbekiston Respublikasining Soliq kodeksi (yangi tahriri). URL: <https://lex.uz/ru/docs/-4674902>

² Бизнесни тинч кўйинг: 2022 йили бизнес фаолиятини текшириш ҳолатлари 2 бараварга кўпайган. URL: https://t.me/the_bakiroo/6689

³ Текширувларга нисбатан чора кўрилмаётганлиги тўғрисидаги хабарлар юзасидан расмий муносабат. URL: <https://biznesombudsman.uz/uz/news/923>

mikro maqsadlar ham bor. Ularning qanchalik aniqligi kompaniya taqdiri uchun hal qiluvchi bo'lishi mumkin. Menejerlar ko'pincha maqsadlarni belgilashda xatolar-ga yo'l qo'yadi, chunki ular xodimlarining salohiyatini aniq baholay olmaydi. Maqsadlarni to'g'ri qo'yish – bi-rinchi qadam. Keyin kompaniya xodimlari rejani bajari-shi kerak, ya'ni ustuvorliklar va nazorat nuqtalari aniq belgilanishi lozim. “Maqsadimiz 10 milliard so'm ishlab topish” deyish kifoya emas, biznesingizning har bir qis-mi qancha pul topishi, bunga qanday erishish mumkin-ligi haqida aniq tasavvuringiz bo'lishi kerak (masalan, yaxshi inventarizatsiya va debitorlik boshqaruvi). Qolaversa, vazifalarga kim mas'ulligi va kompaniyada-gi har bir kishi to'g'ri ishlashini ta'minlash uchun tizimli nazoratni qanday o'rnatishni ham bilish muhim.

Tadbirkor ijroni tizimli nazorat qiladi

Endi biznesingiz va xodimlaringizni yaxshi bilasiz, ma'lumotlar va kuzatuvlar asosida reallikni anglaysiz, kompaniya strategiyasini amalga oshirish uchun to'g'ri maqsadlar qo'ya olasiz. Lekin ijro tizimli bo'lmasa, bularning bari behuda. Qanchalik aql ishlatib, aniq maqsad qo'ymang, qarorlaringizni hech kim jiddiy qabul qilmasa, baribir aytilgan bu ko'nikmalar foyda bermaydi. Biznesdagi muvaffaqiyatsizliklarning asosiy sabablaridan biri ijro ustidan nazoratning oqsashidir. Shu sabab kelib chiqqan muammolar va inqirozlarni ancha yildan buyon ishlab kelayotgan istalgan biznes misolida ko'rish mumkin. Jumladan, "Asaxiy"da ham bu borada bir qancha jiddiy muammolarga duch kelganmiz. Hatto bankrot yoqasiga kelib qolgan, katta mablag' yo'qotgan, aldangan vaziyatlarimiz bo'lgan. Ko'pincha to'g'ri yo'lni ko'rsatsak, maqsadni aytsak, hammasi yaxshi bo'ladi deb o'ylaganmiz. Afsuski, tizim amalda bunday ishlamaydi. Rahbar ijro ustidan nazoratni yo'lga qo'ymas ekan, muammolar chiqaveradi, maqsadlar va strategiya esa og'izda qolib ketaveradi. Shuning uchun ham rahbardan talab qilina-

digan yana bir ko'nikma ijro ustidan tizimli nazoratni yo'lga qo'yishdir.

Ijroning tizimli nazorati reja va topshiriqlarni bajarishning majburlov bosqichidir. Bunda kim nimga mas'ulligi va maqsad sari yo'lda qanday marralar borligidan barcha xabardor bo'ladi. Jarayonda har kim o'z javobgarligini his qiladi va ishining samarasi qanday o'lchanishini yaxshi biladi. Tizimli nazorat o'rnatilmasa, ijrochilarda umumiy ishdagi roli haqida aniq tasavvur bo'lmaydi. Bugungi voqealar tez rivojlanayotgan va o'zgarayotgan sharoitda ijro ustidan nazoratni sezilarli darajada kuchaytirish muhim.

Biznesda yaxshi ishlaydiganlar va o'zini yaxshi ishlayotgandek ko'rsatadiganlar bor. Yakunda yaxshi xodim rolini zo'r o'ynab beradigan ayrim ishchilar aslida hech nima qilmasligi, aksincha, jim yurgan, ishi hech qachon ko'rinmaydigan xodim katta foyda keltirishi mumkin. Shu bois rahbar ijro ustidan muvaffaqiyatli nazoratni yo'lga qo'yishi, har bir xodim vazifasini bilishi va bajarishi, muhim ishlarni raqamlar orqali baholash talab etiladi. Ijro sifati va unumdorligi raqamlarda baholanmasa, shunchaki chamalab ish tutilsa, mukammal ijroni ta'minlab bo'lmaydi.

O'rta va katta biznesda ijro ustidan nazorat yaxshi yo'lga qo'yilishi uchun rahbarga axborot tezroq va batafsilroq borishi kerak. Axborotda har bir jarayon raqamlarda ifodalanishi, uning qay darajada muvaffaqiyatli bajarilayotgani ko'rinib turishi zarur.

Tizimli ijroda yana bir muammo bor. Bu ijro sifati ni yaxshilash maqsadida jamoaga ma'lumotlarni yetkazish, maqsad va ish mohiyatini tushuntirish, o'zgarishlar, sabablar haqida xabardor qilishdir. Ko'pincha,

hatto o'zimizda – "Asaxiy"da ham biror o'zgarishni amalga oshiramiz-u, ular xodimlargacha yetib bormay, mohiyati tushunilmay, ijro oqsagan vaziyatlar bo'ladi. Demak, tizimli ijro va uning sifatini nazorat qilish uchun ma'lumot almashinuvi ham muhimdir.

To'g'ri maqsad qo'yish va realizm haqida aytdik. Ish shu asosida rejalaniadi. Lekin O'zbekistonda aksar holatda biznesda hatto hukumat organlarida jarayon bilan bog'liq muammolar uchraydi.

Bizda ish odatda qanday tashkillanadi?

Reja tuziladi – reja tuziladi – reja tuziladi va majburi muddatidan kechikib ijro etiladi – rahbarning diqqat markazidagi soha bo'lsa, nazoratga olinadi.

Aslida, ish qanday tashkillanishi kerak?

Reja tuziladi – ijro etiladi – moslashtiriladi (adaptatsiya) – xato topish uchun emas, kamchiliklarni to'g'rilash uchun nazoratga olinadi.

Qog'ozdagi ish amaldagisidan keskin farq qiladi. Oldindan reja qilinsa-da, ish boshlangandan so'ng noma'lum "suvosti toshlari" yuzaga chiqa boshlaydi. Shuning uchun ham avval ish rejasi tuzish, keyin sodda darajada ijro etish kerak. Jarayonda ochilgan muammolar, vaziyat, muhitdan kelib chiqib, uni moslashtirish zarur. Aynan shu juda muhim jarayon hisoblanadi. Sababi adaptatsiya paytida xatolar to'g'rilab boriladi, muhitga, o'zgaruvchan qonunchilikka va mahalliy sharoitga moslashtiriladi.

Reja tuzildi, ijro etildi, sharoitga qarab xatolar to'g'rilandi yoki unumdorlikni oshirish maqsadida moslashtirildi. Shundan so'ng yuqorida aytilgan nazorat bosqichi keladi. Bu muhim bosqich ham muddatli – haftalik, oylik, yillik nazorat shaklida bo'lishi kerak.

Undan maqsad kamchilik topish, kimnidir "chopish" yoki tirnoq ostidan kir qidirish emas, aynan kamchiliklarni to'g'rilashdir.

Zamon tez o'zgarmoqda va rejalar ham, ijro ham unga moslashib borishi kerak. Demak, biznesda ish reja – ijro – moslashuv – nazorat shaklida bo'lishi muhim deb o'ylayman.

Tadbirkor yaxshi ishlaganlarni ragʻbatlantiradi

Biznesda yana bir muhim koʻnikma munosiblarni mukofotlashdir. Tadbirkor xodimlari biror maqsadga erishishini xohlasa, ularni shunga mos ravishda mukofotlashni ham bilishi kerak. Bu juda oddiy ishdek tuyiladi. Har qanday biznesda turlicha koʻrinishdagi mukofot tizimi borligini koʻp kuzatganman va bu usul qaysidir maʼnoda samara beradi ham.

Ayrim rahbarlar unumdorlikni oshirish maqsadida koʻr-koʻrona, asosli-asossiz mukofotlar joriy etadi. Lekin baʼzan mukofotlash tizimi shunchalik notoʻgʻri yoʻlga qoʻyiladiki, xodim koʻpincha asosiy ishi qolib, butunlay boshqa vazifa uchun mukofotlanadi. Bundan ham yomoni, baʼzida shu mukofotga sabab boʻlgan natija kompaniya strategiyasi va maqsadlariga toʻgʻri kelmaydi. Xodimni ovora qilgan mashgʻulot shunchaki uni qiynab mukofotlash uchun oʻylab topilgandek.

Odatda mukofot alohida bajarilgan maʼlum bir ishga nisbatan yoki KPI¹ sifatida belgilanadi. Lekin KPI ni

¹ Inglizcha “Key performance indicators” – samaradorlikning asosiy koʻrsatkichlari, jarayonning maqsadga erishish darajasi yoki optimalligini, yaʼni natija va samaradorlikni oʻlchashda yordam beradigan, son bilan ifodalangan koʻrsatkichlar.

ham to'g'ri belgilash, unga mos mukofot berish rahbardan chuqur bilim talab qiladi. Mukofot berildi deb, qandaydir shubhali emas, aynan kompaniya maqsadlariga muvofiq talablarni qo'yish kerak. Yaxshi ishlagan xodimlarni mukofotlash uchun rahbar avvalo kim muvaffaqiyatli ekanini aniqlashi lozim. Bu ijro tizimi o'zagicidir. Muvaffaqiyatli xodim esa oldiga qo'yilgan maqsad va vazifalarni unumdor bajargan ishchidir.

Ko'pincha mana shu joyda boshqa bir muammo yuzaga chiqadi. Xodimga qo'yiladigan va mukofot beriladigan asosiy maqsadlar qisqa muddatli bo'ladi. Lekin kompaniya rivoji uchun uzoq muddatli maqsadlar muhimroq. Muammo shundaki, ularga erishamizmi yoki yo'q, buni bilmaymiz, xodim ham mukofotni qo'l yetmas narsadek ko'radi. Shunday holatda rahbar kichik muddatli maqsadlarni uzoq muddatli maqsadlarga moslashi, uzoq muddatli maqsadlarga yetishish bosqichlarini aniqlab olishi va bu bosqichlarda yakunda ko'zlangan mukofotning bir qismini berishi zarur bo'ladi. Xodimlarni ishiga munosib mukofotlash eng avvalo rahbarning vazifasi. U mukofotni to'g'ri tayinlashi uchun esa bundan oldingi to'rtta ko'nikmani yaxshi o'zlashtirishi va ular asosida munosiblarni munosib taqdirlash ko'nikmasiga ham ega bo'lishi kerak.

To'g'ri tuzilgan rejalar bajarilmay qoladigan kompaniyalarni o'rganganimda ko'pincha quyidagi omillarga guvoh bo'laman: ish natijalari to'g'ri o'lchanmaydi, aniq o'lchangan ustuvorlik natijalari uchun mukofot berilmaydi va o'sha ishga aynan rejani bajarish qobiliyati bor insonlar tayinlanmaydi. Ish unumdorligi turlicha (juda baland va past) – xodimlarning maoshi odatda teng. Eng qizig'i, maoshdan tashqari mukofot

va bonuslar ham bir xil bo'lishi mumkin. Bunga, bir tomondan, natijalarni baholash tizimi to'g'ri yo'lga qo'yilmagani, rahbar kim yaxshiroq, kim yomonroq ishlashini baholay olmagani sabab bo'lsa, boshqa tomondan, qolgan xodimlarga ularning bir xil lavozimda bo'la turib, maoshi yoki olgan mukofoti kamligini tushuntirmasligi sabab bo'ladi. Tajribali rahbar, qanchalik qiyin bo'lmasin, yaxshi va yomon ishlaydigan xodimlarni ajrata oladi va ularni aniq natijalardan kelib chiqib baholaydi. Shunday qilinmasa, xodimlar "sotsializm" zamoni keldi deb o'ylab qolishi mumkin. Buni natijaga yo'naltirilgan korporativ madaniyatni shakllantirish, mukammal ijro tizimini ta'minlash uchun to'g'ri qaror deb bo'lmaydi.

Munosiblarni e'tirof etish, mukofotlash qanchalik muhim bo'lsa, nomunosiblarni adolatli jazolash ham shunchalik ahamiyatli. Rahbar chora ko'rishni bilmasa va nomunosiblar jazolanmasa, bu munosiblarga nisbatan ham kamsitish bo'ladi. Qilgan ishiga yoki xatosiga nisbatan jazo yo'qligini sezgan jamoada muammolar ko'payadi.

Odatda, ayniqsa, jamoa bilan yaqin rahbarlar salbiy hissiyotlardan qochish uchun ham xodimlarni jazolashga qiynalishadi. Ularda xodimning oqsayotgan tomoni haqida boricha gapirish, mukofotsiz qoldirish, jarima qo'llash, lavozimini pasaytirish uchun jur'at yetishmaydi. Ish jarima, jazo, bo'shatishlarga kelganda bunday toifadagi rahbar o'zini noqulay his qiladi. Atrofimdagi ko'plab tanish tadbirkorlar xodimni ishdan bo'shatishda qiynalishi sababi ham shunda. Ular turli bahonalar bilan buni ortga suradi. Hatto nomunosib xodimni jazolamaslik uchun kompaniyalarda unga boshqa ish o'rni yaratib berilgan holatlarni ham ko'p ko'rdim. Bu,

avvalo, yaxshi va xatolarsiz ishlayotgan xodimlarning ishiga nisbatan adolatsizlikdir. Boshqa tomondan, jazolamaslik ortidan kaos – tartibsizlik boshlanadi, kechirilishini sezgan xodimlar xatoni takrorlayveradi.

Tadbirkor xodimlar malakasini oshiradi

Inson rahbar bo'lib tug'ilmaydi. Lekin kimdadir yetakchilik qobiliyati yaxshiroq rivojlangan bo'ladi. Kimdir biznes ochib, raqobat muhitida bir necha yil yashab qoldimi, demak, unda shu qobiliyat bor. Yoki yana kimdir shaxsiy biznesi bo'lmasa-da, faoliyati davomida korrupsiyasiz, urug'-aymoqchiliksiz rahbarlik darajasiga yetib bordimi, demak, bu shunchaki omad emas. Odatda tadbirkor yoki rahbar to'g'ri yo'l bilan bilimi, tajribasi va biznesga xos farosati tufayli uzoq muddat ishlay oladi. Uning navbatdagi asosiy vazifasi esa o'sha bilimni qo'l ostidagilarga ham o'rgatish va jamoaning yuksalishiga sababchi bo'lishdir.

Jamoa va har bir xodimning saviyasini ko'tarish, bu orqali ijro hamda natijalarni yaxshilash bugungi kunning muhim talablaridan biri. Shunda rahbar na faqat kompaniya natijalarini yaxshilaydi, balki jamoa a'zolarining kelajagini ham o'zgartiradi. Ularning bir qismi katta ehtimol bilan kompaniyani kelajakda ham yuksaltirishda davom etadi. Aslida, bugun xodimlarini kasbiy rivojlantirayotgan tadbirkor kompaniya kelajagini ham rivojlantirayotgan, unga nomoddiy investit-

siya tikayotgan bo'ladi. Bunday rahbarlar boshqargan joyda u bo'shagandan keyin ham uning o'rnini to'ldiradigan, ish qanday bo'lishini biladigan munosib odamlar qoladi. Ular rahbarni ustoz deb biladi, ba'zan hatto otasidek ko'radi. Ochiq tan olishmasa-da, lekin rivojiga rahbar sababchi bo'lgan kompaniya xodimlari buni his etadi.

Ustoz-shogirdlik yoki mentorlik xodimni rivojlantirishning eng yaxshi yo'llaridan biridir. "Insonga baliq bersang, uning qorni bir kun to'q bo'ladi, qarmoq bersang – bir umr" degan mashhur hikmatni eshitgandirsiz. Shu jumlada bir xatolikni ko'raman. Qo'lga qarmoq bergan bilan har kim ham baliq tutib ketolmaydi. Jumlani biroz o'zgartirsak, fikr oydinlashadi: "Insonga baliq bersang, bir kun, baliq tutishni o'rgatsang, doim to'q bo'ladi".

Yangi tadbirkorlarni ko'paytiramiz degan umidda imtiyozli kreditlar berish ko'payganida xavotirlarim sababi shu edi. Bu ishlar avvalo tadbirkorlikni rivojlantiramiz, xalq orasida ishbilarmonlarni ko'paytiramiz degan yaxshi niyatda boshlangan. Ammo bu tashabbus ijroni ta'minlash uchun nomunosiblarga kreditlar behuda ulashilishi bilan tugaganiga yaqqol misollar ham bor. Baliq tutishni bilmagan odamga qarmoq berish foydasiz bo'lganidek, tikishni bilmagan odamga tikuv mashinasi, umrida hatto pomidor ekmagan odamga issiqxona qurib berish ham foydasiz.

Demak, shogirdiga baliq tutishni o'rgata olgan odam haqiqiy ustozdir. Rahbar ham ustoz ro'lida bugun shogirdini o'stirishi, unga faoliyati davomida ko'nikmalarni – "baliq tutishni" o'rgatishi kerak bo'ladi. Bugun tadbirkor nafaqat bir o'zi, balki biznes katta bo'lsa,

qo'lidagi top menejerlar va HR orqali har bir xodimini rivojlantirish uchun dastur ishlab chiqishi kerak. Dastur bir necha yo'nalishlardan iborat bo'lishi mumkin. Jumladan, oddiy bir xodim misolida olsak, uning bilim va malakasini rivojlantirish uchun dastur quyidagi yo'nalishlarni qamrab olishi mumkin:

1. Chet tilini o'rganish. Bunda chet tilini o'rganish xodimga nima berishi, u biror xorijiy tilni bilmay turib, zamonaviy kadr bo'lolmasligi, sohasiga oid yetarli bilimlarni egallay olmasligi tushuntiriladi.
2. Ma'lum bir adabiyotlarni o'qish. Mutolaa uchun xodimning saviyasiga mos, nafaqat kasbga oid bilimlari, balki dunyoqarashini ham o'zgartiradigan kitoblarni tanlash talab etiladi.
3. Dasturiy ta'minotni yoki biror yangi texnik bilimni o'rganish.
4. Muayyan kurslarni tugatib, sertifikat olish.
5. Haydovchilik guvohnomasini olish

Albatta, xodim uchun rivojlanish dasturi kompaniya yo'nalishi, qadriyatlaridan kelib chiqib farqlanishi mumkin. Ammo muhimi – shunday dastur borligi, kompaniya maosh berishdan tashqari jamoa a'zolarining shaxsiy yuksalishi uchun ham qayg'urishi juda katta yutuqdir. Rahbarning vazifasi uni kompaniya madaniyatining bir qismiga aylantirish hisoblanadi.

Oxirgi paytda o'rta biznes vakillarida ko'p ko'rayotgan va doim tushunishga qiynaladiganim – HRning biznesdagi o'rni. Biznes egalarining aksariyati HR-menejer lavozimiga ishga olgan xodimiga ishchilar bilan bog'liq har qanday masalani yuklamoqda, o'zlari esa jamoadan uzilib qolmoqda. Bundan ham yomoni,

HR-menejerdan nima kutish kerakligini bilmagan ko'p tadbirkorlar menejer yoki operatsion direktor vazifalarini ham shu xodimga yuklab qo'yimoqda. Xodimlarni rivojlantirish dasturini ishlab chiqish, u bilan ishlash rahbarning vazifasi, muvaffaqiyatli tadbirkorning zaruriy ko'nikmasi deb o'ylayman. Jarayonni nazorat qilishni, kerakli joylarga tuzatishlar kiritishni HR-menejerga qoldirsa bo'lar, lekin bunday lavozim borligi rahbar yoki biznes egasi xodimlar bilan shug'ullanmasligi kerakligini anglatmaydi.

Har bir xodimni rivojlantirish dasturi ishlab chiqilishi uning shaxs sifatida yuksalishi uchun muhim. Lekin kasbga oid amaliy bilimlarni ham chuqurlashtirish zarur. Jarayon aniq reja asosidagi o'quv dasturidan farq qiladi. Fikrimcha, kasbga oid amaliy bilimlarni chuqurlashtirib borishning eng yaxshi yo'li kuzatuvdir. Bunda ish jarayoni kuzatiladi va uchragan xatolar yoki tuzatilishi mumkin bo'lgan jihatlar haqida xodimga aytiladi. U aytilganlarni ayblov yoki tanqid deb tushunmasligi uchun ishidagi ijobiy tomonlar ham ko'rsatilishi kerak. Ana shu kuzatish jarayonida xodim nimani o'rganish va buning uchun nima qilish kerakligini tushunadi. Bu rahbarga ham, xodimga ham birdek foydalidir.

Ustoz rahbarning yana bir muhim ko'nikmasi to'g'ri savollar berishdir. **Aniq berilgan savollar insonlarni o'ylashga, izlanishga majbur qiladi.** To'g'ri savollar qo'yilgan joyda muammo ildiziga yetib boriladi va unga yechimlar qidiriladi. Xodimning o'sishida ustozning maslahatlaridan ko'ra to'g'ri savollari kattaroq rol o'ynashi mumkin. Demak, rahbarning yana bir vazifasi shu orqali reallikka, muammoning sababiga yetib

borishdir. To'g'ri berilgan "Nega?" yoki "Nima sababdan?" savollari bizga ko'p narsalarni ochib berishi, korxonadagi vaziyat va xodimlar bilan munosabatni yaxshilashga xizmat qilishi mumkin.

Jamoa va xodimlarni rivojlantirib borishning yana bir yo'li majlislardir. Bu so'zni ko'pchilik salbiy ma'noda tushunishini bilaman. Lekin bu yerda rahbar o'ziga mahliyo bo'lib, 20 daqiqa nutq so'zlaydigan yoki xodimlarni to'xtovsiz so'kadigan majlis emas, jamoa o'rtasida muloqot bo'ladigan, muammolarga birgalikda yechim qidiriladigan yig'ilish nazarda tutilmoqda. Unda kompaniya muammolarni ochiqlashi, "rozi" va "qarshi" tomonlarni eshitishi, jamoadan yechim uchun takliflar kutishi, ularni tahlil qilishi lozim. Bu jamoaning ham yuksalib borishiga, kompaniya maqsadlari va vazifalarini yaxshiroq anglashiga olib keladi.

Hatto bola ham asosiy bilimlarning 80 foizini darsxonadan tashqarida oladi. Xuddi shu singari xodimlar ham asosiy bilimni universitetning ma'ruza zallarida emas, aksincha, ish jarayonida va boshqalar bilan muloqot orqali oladi. Rahbarning vazifasi esa ularning bilim olib o'sishini, shaxs va kasbining ustasi sifatida yuksalishini ta'minlashdir.

Tadbirkor o'zini yaxshi biladi

Rahbar fe'l-atvori kuchli odam bo'lishi kerak. Aks holda, boshqaruvni samarali tashkil etish, odamlarni aniq natijaga olib borish unga og'irlik qiladi. Kuchli fe'l-atvorsiz, tiniq fikrsiz, nodon odam o'ziga nisbatan xolis bo'lishi, biznesdagi vaziyatlar, insonlar va voqealarga to'g'ri baho berishi dushvor. Odatda jamoa xizmat jayronida vaziyatning to'g'riligiga, o'zlarining haqligiga rahbarni ham ishontira boshlaydi. Natijada u reallikdan uziladi, o'ziga kelgan ma'lumotlarning qay darajada xolis va to'g'riligini anglamaydi. Rahbar yo'ldan adashgan sari, xodimlar ham unga yoqadigan ma'lumotlarni shuncha ko'p bera boshlaydi. Shuning uchun u doim o'z fikrini tekshirishi, ko'proq izlanishi juda muhim. Buzsiz rahbar turli qarashlarga, fikrlarga, tanqidlar va turfa tabiatli odamlarga ochiq bo'lolmaydi. Natijada tizim rahbar uchun ishlaydigan yopiq mexanizmga aylanadi.

E'tibor bersangiz, odatda qobiliyati kuchli yoki bilim chuqur xodimdan eng yaxshi rahbar chiqmaydi. Ko'pincha aynan o'sha xodimga bu imkoniyat berilsa, jamoani boshqarishda qator muammolarga duch keladi. Unda rahbarlardagi o'ziga xos ishonch, xariz-

ma va tabiatni nima shakllantiradi? Rahbarlikning siri ham aslida shunda.

Biznesni muvaffaqiyatli boshqarish uchun rahbar bilimlarini mudom yangilab borishi, shaxs o'laroq yuksalishi, komillik sari intilishi shart. U boshqacha yo'l bilan yuqorida tilga olganimiz ko'nikmalar – *biznesi va xodimlarini yaxshi bilish, realistik, ustuvor jihatlarini belgilab, maqsad qo'ya olish, ijroni tizimli nazorat qilish, munosiblarni rag'batlantirish, nomunosiblarga chora ko'rish, xodimlarini shaxsiy va kasbiy rivojlantirishni* eplay olmaydi. Ya'ni avvalo rahbarning o'zi shaxs sifatida yuksalishi, mas'uliyatni bo'yniga olishi kerak. Bu aytishga oson, lekin amalda og'ir, yillar davomida o'qishga, o'rganishga, o'zgarishga majbur qiladigan talabdir.

Xato qilmaydigan rahbarning o'zi yo'q. Agar kimdir xatosiz ishlashi mumkin bo'lganida edi, menejment dunyoning eng yaxshi universitetlarida o'qitiladigan murakkab fanlardan biri bo'lmasdi. Demak, yuqoridagi muhim ko'nikmalarni o'zida jamlay olishi uchun rahbar xatolarni kamaytirishi, ulardan xulosa chiqara bilishi kerak.

Komillik o'z-o'zini shaxs sifatida anglash va harakatlarini nazorat qila olish, har bir vaziyatga xolis va muvofiq baho berishda namoyon bo'lib boradi. Yaxshi rahbar o'zidagi nuqson va fazilatlarini biladi. Ayniqsa, boshqalar bilan munosabatlar, muloqotlardagi kamchilik va xatolar unga yaqqol ko'rinadi. Kelgusi safar ana shu xatolar ustida erinmay ishlaydi, kamchiligini to'g'rilaydi. Jamoa rahbarga yo'l boshchi sifatida ishonsa, u to'g'ri yo'ldaligiga, kerakli vaziyatda yordamga kelishiga shubha qilmasa, uni o'zining rivojiga sababchi ustoz sifatida ko'rsa, shundagina u amalda haqiqiy liderga aylanadi.

Jiddiy, istiqbolli rahbar eng qiyin muammolarni yechishga ham kuch topa oladi, o'zi uchun axloqiy ko'rsatmalarni ishlab chiqadi. U o'zi to'g'ri deb hisoblagan narsadan og'ishmaydi. Uning har bir qarori his-hayajondan yiroq, ma'lum bilim va tajriba asosida qabul qilinadi.

Tadbirkor, ya'ni rahbar shaxs sifatida shakllanmagan, bilimi va imkoniyatlari cheklangan bo'lsa, bu jamoaning umumiy maqsad yo'lidagi qarashlariga ham salbiy ta'sir qiladi. Jamoa u ko'rsatgan yo'lning to'g'riligiga shubhalanadi, unga nisbatan ishonchi so'nadi. Aslida, o'zgaruvchan zamonda rahbarning shaxsiyati qayta-qayta sinovlardan o'tadi. Har safar vaziyat o'zgarganda rahbarning ko'nikma va bilimi yetarlimi, degan savol qo'yilaveradi. U o'rganib o'smasa, o'zgarishlar, yangiliklar har safar rahbarning nufuzini pasaytirib boradi. Voqealar rivojiga qaramay, o'sib, har qanday vaziyatga yechim beradigan shaxs bo'lish ko'p o'qish, o'rganish, o'ziga nisbatan talabchanlik, quvvat va tartib talab qiladi. Shaxs sifatida shakllanmay turib jamoani boshqarish, ularni o'z ortidan ergashtirish, maqsadga erishish uchun to'g'ri qarorlar qabul qilib, ular evaziga natija ko'rsatish oson emas.

Xodimlar ochiq gapirishdan qochsa, menejerlarda nizolarni yashirmay hal etish, tanqid qilish va to'g'ri tanqidni qabul qilish ko'nikmasi bo'lmasa-chi? Nima bo'ladi? Jamoa a'zolarida bilmaganlarini tan olishga jasorat yetmasa, ular xatolarini tuzatishi va yaxshiroq ishlashi mumkinmi?

Bunda ham yechim avvalo rahbarga, uning shaxsiyatiga bog'liq.

Rahbar kerakli odamlarni ehtiyoj bor joyga tayinlay olishi ham zarur. Buning uchun ularni baholash, imkoniyatlarini tushunish, ya'ni psixologik bilimlar ham talab qilinadi. Shaxslar va ularning imkoniyatlariga to'g'ri baho bermay turib, ularni to'g'ri joyda ishlatib bo'lmaydi.

Kamchiliklarga yo'l qo'yadigan xodimlarni jazolamaslik biznesda tez-tez uchrab turadi. Bunga rahbarning hislari asosiy sabab bo'ladi. Avvalgi boblarda ham aytganimdek, u tortishuvlardan, salbiy munosabatdan qochadi. Natijada ochiq muloqot, munosib jazo o'rniga shunchaki vaziyatga ko'z yumiladi. Uzoq muddatli strategiyada bu jamoaning mentalitetiga, rahbar haqidagi fikrlariga salbiy ta'sir qiladi. Xodimlarda "xatolar kechirilar ekan", "bemalol xato qilsa bo'larkan", keyinroq hatto "aldasa bo'larkan" degan tushunchalar shakllanadi.

Rahbar hissiy, aqliy va psixologik yuksalishsiz jamoaga eng kuchli mutaxassislarni jalb etishga qiyinaladi. Kuchli mutaxassislarga esa maoshdan keyin turadigan muhim jihat ularni tushunadigan, qo'llab-quvvatlaydigan, kuchli lider qo'l ostida ishlashdir. Rahbar shaxsiyati ularni bir jamoada to'plash va unumli boshqarish darajasida kuchli bo'lsa, bu xodimlar boshqalardan yaxshiroq ishlaydi, yangi g'oyalar bilan ishni osonlashtiradi, kompaniyaga yangi quvvat va ishtiyoq bilan o'ziga xos jonlanish olib kiradi. Ruhiyati kuchsiz, shaxs sifatida shakllanmagan tadbirkor bunday aqlli xodimlardan qochadi, ularni o'zining obro'siga xavf sifatida ko'radi. O'zining zaif tomonlari ochilishidan qo'rqadigan rahbar kuchli xodimlarni ishlata olmaydi. Shuning uchun ham, ayniqsa, katta biznesda va davlat tashkilotlarida o'z hurmati va obro'si himoyasiga

ko'proq vaqt sarflaydigan turli bo'g'inlardagi rahbarlarni ko'ramiz (vaholanki, bu lavozimlarning bosh vazifasi ishni unumli tashkil etish hisoblanadi). Ular o'ziga ishonchi past bo'lgani sababli jamoani ergashtirish o'rniga hukmini o'tkazib, shu orqali obro'sini yaxshilashga urinadi. Bunday odamlar uchun qaysidir bosqichda ish unumdorligidan, mutaxassis saviyasidan ko'ra sadoqat muhimroq bo'lib qoladi. Natijada rahbar atrofiga kerakli insonlar emas, sadoqatli insonlar jamlanadi. Xodimning saviyasi ham bilim darajasiga qarab emas, aytilgan gapni so'zsiz bajarishi va sadoqatidan kelib chiqib baholanadi. Ko'pincha rahbarlar atrofida qarindoshchilik avj olishiga ham sabab shu. Lekin bunday fikrlash, bunday o'zlik yakunida rahbarni ham, kompaniyani ham halokatga olib boradi.

Bugun biznesga asos solib, shunchaki undan dividend olib yashaydigan zamon emas. Tadbirkor sifatida adolatli bozorda kuchli raqobatga duch kelasiz. Keyin ko'proq daromad olish maqsadida ustunlikka intilishga majbur bo'lasiz. Bu esa murakkab boshqaruvli biznesni yo'lga qo'yishni talab etadi.

Yodda tuting, har qanday biznesda tadbirkor asta-sekinlik bilan asoschidan murakkab tizimni boshqarish qobiliyatiga ega menejerga aylanadi yoki ishni ana shu xususiyatlarni o'zida jamlagan rahbarga topshirishga majbur bo'ladi. Demak, biznesingizni samarali boshqarishni xohlasangiz, xodimlaringiz bilan birga o'zingiz ham o'rganishdan, izlanishdan to'xtamasligingiz kerak.

XULOSA

Siz bir yildan uzoqroq vaqt davomida biznes haqida o'ylab, tajribalar bilan solishtirib yozilgan kitobni o'qingiz. Kitobda sakkiz yil davomida biznes bilan shug'ullanib, olgan xulosalarim, bilim va tajribalarimni imkon boricha soddaroq tilda tushintirishga harakat qildim.

Birinchi bo'limda biznes o'zi nimaga kerakligi, uning davlat va jamiyat hayotida ahamiyati, iqtisodiyot rivojida o'rni haqida o'ylarimni yozdim. Biz biznesning foydalari, u orqali mamlakat va jamiyat qanday yuksalishi mumkinligi, biznesning global ahamiyati haqida fikrlashdik.

Ikkinchi bo'limda esa biznes qanday paydo bo'lishi va u muvaffaqiyatli chiqishi uchun nimalarga ahamiyat berish zarurligi haqida gaplashdik. Biznes muammo-ning yechimi ekanligi, lekin muammo yechadiganlar o'rtasida ham raqobat borligi, raqobatda yutib, muvaffaqiyatli bo'lish uchun narx, sifat, marketing, operatsion jarayonlar kabi muhim faktorlar ustida ishlash kerakligini ta'kidladik.

Uchinchi bo'limda bo'lsa, biznes yaratishdan ko'ra uning boshqaruviga ko'proq e'tibor berdik. Haqiqiy rahbar uchun zarur bo'lgan yetti ko'nikmaga to'xtaldik.

Ishonamanki, kitob tadbirkorlikka kirmoqchi bo'lganlar va boshlang'ich tadbirkorlar uchun foydali bo'ldi. Va'da beramanki, keyingi ikki yilda kitobni yangi tajribalar va ma'lumotlar bilan to'ldirib, yangi "Tadbirkor 2.0" kitobi bilan qaytaman.

Umid qilamanki, u vaqtda “Asaxiy” ham hozirgidan ancha katta va muvaffaqiyatli kompaniya bo‘ladi.

Kitobdan kimdir kutgan ma’lumotlarni ololmagan bo‘lsa yoki kutganidek bo‘lib chiqmasa, uzr so‘rayman.

Kitob yuzasidan mulohaza, taklif va tanqidlarni firuzallayev@gmail.com elektron adresiga jo‘natishingiz mumkin. Sizlardan keladigan fikrlarni o‘qish men uchun ahamiyatli bo‘ladi.

Kitobni o‘qish uchun sarflagan umringiz va pulingizga rozi bo‘ling.

Hurmat bilan,
Firuz Allayev

45000

Firuz Allayev

TADBIRKOR

Muharrirlar Muhabbat Sharifova,
Hamidbek Yusupov
Musahhihlar Ziyoda Turdiboyeva,
Rashid Xo'jamov
Dizayner Jasur O'rolov
Sahifalovchi Orzu A'zam

Ushbu kitobning mualliflik huquqi
"Asaxiy Books" loyihasiga tegishli bo'lib, "Asaxiy Books" ruxsatisiz
kitobni bosma, elektron, audio, video yoki boshqa har qanday
shaklda tarqatish O'zbekiston Respublikasi
qonunlariga binoan taqiqlanadi.

Tasdiqnoma №5295, sanasi: 23.01.2021
Bosishga 06.10.2023 da ruxsat etildi.
Bichimi 84x108 1/32. Ofset qog'oz. Ofset bosma.
Helvetica garnituras.
Shartli bosma tabog'i 11.1.
Bosma tabog'i 6.6.
Adadi 10000 nusxa.

"Ofset print" MChJ bosmaxonasida chop etildi.
Bosmaxona va nashriyot manzili:
Toshkent viloyati, Zangiota tumani, O'nqo'rg'on ko'chasi, 4-uy.