



## ҚИЙМАТГА ЙЎНАЛТИРИЛГАН ИННОВАЦИОН БИЗНЕС МОДЕЛИНИ ЯРАТИШ: ТАМОЙИЛЛАР, МЕЗОНЛАР ВА ВОСИТАЛАР

**Бегматова Шахноза Адхамовна**  
Технология, менежмент ва  
коммуникация институти

**Аннотация.** Ушбу мақола тадбиркорликда қиймат инновациясининг асосий муваффақият омилларига оид концептуал мунозараларга ҳисса қўшишга қаратилган ва бизнес контекстида қиймат инновацияларни амалга оширишга ёрдам берадиган инновацион амалиёт ва жараёнларни тақдим этади.

**Калит сўзлар:** бизнес модели, манфаатдор томонлар интеграцияси, қиймат инновацияси; барқарор ўсиш, мижозлар эҳтиёжини қондириш, мижозларнинг содиқлиги, қиймат яратишнинг инновацион мантиғи.

## СОЗДАНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ, ОРИЕНТИРОВАННОЙ НА ЦЕННОСТЬ: ПРИНЦИПЫ, КРИТЕРИИ И ИНСТРУМЕНТЫ

**Бегматова Шахноза Адхамовна**  
Институт технологий, менеджмента и коммуникаций

**Аннотация.** Эта статья призвана внести свой вклад в концептуальную дискуссию о ключевых факторах успеха инноваций ценности в предпринимательстве и представляет инновационные методы и процессы, которые поддерживают инновации ценности в бизнес-контексте.

**Ключевые слова:** бизнес-модель, интеграция заинтересованных сторон, инновация ценности; устойчивый рост, удовлетворенность клиентов, лояльность клиентов, инновационная логика создания ценности.

## CREATING A VALUE-ORIENTED INNOVATIVE BUSINESS MODEL: PRINCIPLES, CRITERIA AND TOOLS

**Begmatova Shakhnoza Adkhamovna**  
Institute of Technology, Management and Communication

**Annotation.** This article aims to contribute to the conceptual debate on the key success factors of value innovation in entrepreneurship and presents innovation practices and processes that support value innovation in a business context.

**Keywords:** business model, stakeholder integration, value innovation; sustainable growth, customer satisfaction, customer loyalty, innovative logic of value creation.

*"Биз эришган муваффақиятларимиз билан чекланмаймиз ва янги ўзгаришлар қўламини янада кенгайтиришни ўз олдимизга мақсад қилиб қўйганмиз. Бу ўринда гап аввало қонуннинг сўзсиз устуворлиги, фуқаролик жамияти институтларини ҳар томонлама қўллаб-қувватлаш, инсон ҳуқуқлари ва гендер тенгликни, сўз ва эътиқод эркинлигини таъминлаш ҳақида бормоқда. Биз иқтисодий соҳада бундан буён ҳам тадбиркорлар учун энг қулай шароитларни яратиш, коррупцияга қарши мурасасиз курашиш, рақобат ва инновацион бизнес муҳитининг ривожланишини рағбатлантириш йўлидан борамиз"<sup>94</sup>.*

**Шавкат Мирзиёев**

### **Кириш.**

COVID-19, озиқ-овқат хавфсизлиги, аҳолининг қариши, энергияга бўлган талаб, иқлим ўзгариши ва ресурслар танқислиги каби глобал муаммолар билан боғлиқ бўлган тенденциялар тадбиркорликда янги қийматли инновацион бизнес моделини яратишни заруриятга айлантди. Шу боис, ҳукуматлар хусусий саноатда инновацияларни рағбатлантирмоқда, чунки айнан инновациялар ва технологик ривожланиш тобора катта ижтимоий муаммоларнинг давоси сифатида эътироф этилмоқда. Тадбиркор муваффақиятининг калити унинг стратегик фикрлаши, бошқарув қобилияти, янги бизнес имкониятларидан қиймат олиш натижасида бозорда, технологияда ҳамда фаолиятда сезиларли ўзгаришларни амалга оширишида намоён бўлмоқда. Яъни ривожланиш креатив ечимларни талаб этмоқда.

Қиймат инновацияси тадбиркорликни ривожлантиришдаги энг кучли воситадир. Жорий қиймат таклифларини тушуниш, рақобат ва саноат ландшафтини таҳлил қилиш, янги қиймат имкониятларини аниқлаш, мижозларнинг хоҳиш-истакларидаги ўзгаришларни кузатиш орқали инновацияларни маҳсулот, хизмат ёки жараёнларга интеграция қилиш стратегияларини ишлаб чиқиш - мижозлар содиқлигини ошириш натижасида тадбиркорлар рақобатчилардан устунликка эга бўлиши мумкин.

Қиймат инновацияси - фикрлашнинг янги усули ва рақобатдан қочадиган стратегия ҳисобланади. Қиймат инновацияси - бу харажатларни камайтириш ёки операцион самарадорликни ошириш билан бирга мижозларга фойдали қиймат таклиф қиладиган янги маҳсулотлар, хизматлар ёки жараёнларни яратишнинг стратегик ёндашувидир. У истеъмолчиларнинг қондирилмаган эҳтиёжларини аниқлаш ва қондиришга қаратилган бўлиб, пировард натижада бозор улушини кенгайтириш, мижоз содиқлигини ошириш ҳамда юқори даромад олиш орқали бизнесни ўсишига замин яратади.

### **Адабиётлар шарҳи.**

Инновациялар назариясини ишлаб чиқишда яъни технологик босқичларнинг эволюцияси билан боғлиқ муаммоларни биринчи марта рус олими Кондратьев (1928) ўзининг узун тўлқинлар назариясида илгари сурган. Унинг фикрларини кейинчалик австриялик олим Шумпетер (1982) ривожлантирган. "Инновациялар отаси" "Godfather of innovation" номи билан шуҳрат қозонган XX асрнинг биринчи ярми иқтисодчиси Шумпетер (1883-1950) илк бора инновацияларга техник тараққиётга эришишнинг асосий қуроли сифатида қараб уларни корхоналар учун юқори фойда келтиришнинг ягона ва зарур воситаси эканлигини ўзининг кўп сонли тадқиқотларидан келиб чиқиб асослаб берди. Шумпетернинг машҳур "Ижодий вайронагарчилик" аргументига кўра, тадбиркор ўзини ўзи жорий қилганида, янги маҳсулот ёки технологик инновацияни бозорга чиқарса, у паст маҳсулдор фирмаларни бозордан чиқариб юборади ва шунинг

<sup>94</sup> Президент Шавкат Мирзиёевнинг «Марказий Осиё – Европа Иттифоқи» биринчи саммитидаги нутқи (<https://president.uz/uz/lists/view/5649>) дан.

учун юқори махсулдорликка ва иқтисодий ўсишга олиб келадиган рақобат муҳитини яратади.

Ғарб олимларидан Кирьяков, Максимов (2002) тадқиқотларида замонавий илм-фан ютуқлари инновацион тадбиркорлик кичик бизнесни ривожлантиришнинг янги усули сифатида муҳокама қилинади. Кошелева (2009) илмий изланишларида бизнес соҳасида инновацион жараёнларнинг ўрни иқтисодий жиҳатдан баҳоланади. Макроиқтисодий даражада инновацион муҳитни шакллантиришда кичик инновацион корхоналар инновацияларни ташкил этиш ва инновацион жараёнлар самарадорлигини оширишнинг муҳим омили сифатида эътироф этилади. Гасанов (2003) ўзининг илмий тадқиқот изланишларида инновацион тадбиркорликни шакллантиришнинг концептуал жиҳатларига алоҳида эътибор қаратган бўлиб, тадбиркорликни ривожлантиришнинг ахборот оқими ва инновацион асослари ўртасида интеграл алоқадорликнинг мавжуд эканлиги асослаб берилади.

Сўнгги йигирма йил ичида кўплаб тадқиқотчилар қиймат занжири, инновацион ғояларни яратиш, бизнес моделини мослаштириш, жараённи қайта лойиҳалаш ва амалга ошириш усуллари ўз ичига олган турли тадқиқот соҳаларида қиймат инновациясини тадқиқ этдилар. Бироқ, ҳозирги вақтда инновациялар нима учун баъзи ташкилотларда муваффақият қозонишини ва бошқаларда керакли натижаларга эриша олмаслигини кўрсатадиган тадқиқотлар деярли мавжуд эмас. Қиймат инновацияларга оид адабиётларнинг қисқача тавсифи ва тўпланган маълумотлар (яъни, эмпирик тадқиқотларда эълон қилинган натижалар) асосан сифатли характерга эга бўлиб, бу маълумотларни таҳлил ва синтез қилиш учун тегишли ёндашувни талаб қилади. Қиймат инновациялар концепцияси биринчи марта 1997 йилда Ким ва Мауборгне (2004) томонидан ўзаро рақобатдан қочиш ва ўрнига аҳамиятсиз рақобат омилларига таянган янги бозор майдонларини яратиш учун киритилган.

### **Тадқиқот методологияси.**

Тадқиқот жараёнида тадбиркорликдаги қиймат инновацияларининг контекстуал омиллари таҳлили ва унинг миллий иқтисодиёт ривожланишидаги аҳамияти, анъанавий ва инновацион тадбиркорлик ўртасидаги фарқлар ҳамда устуворликлар мантиқий фикрлаш, илмий мушоҳада, тизимли ёндашув методларидан фойдаланилган ҳолда тадқиқ этилган. Индукция ва дедукция, статистик ҳамда қиёсий таҳлил методларидан фойдаланилиб бизнес контекстида қиймат инновацияларни амалга оширишга ёрдам берадиган инновацион амалиёт ва жараёнлар асослаб берилган.

### **Таҳлил ва натижалар муҳокамаси.**

Тадбиркорликдаги қиймат инновациялари бугунги кучли рақобат шароитида барқарор қолишнинг калитидир. Шу боис, энг муваффақиятли компаниялар ўзларининг бизнес стратегияларига қиймат инновацияларини тадбиқ этадилар. Чунки тадбиркорликда рақобатбардош бозорларнинг шафқатсизлиги билан шуғулланмасдан креатив махсулотларни яратиш орқали юқори қийматга эришиш мумкин. Инновацияларни қўллаш орқали компаниялар бозорни самарали тарзда қайта шакллантиришлари ва ундаги ўз позицияларини қайта белгилашлари мумкин, бу бизнес модели рақибларни бозорга кириши ёки тақлид қилиш имкониятларини чеклайди ҳамда тадбиркорга бозорда каттароқ сегментни эгаллаш имкониятини беради. Қиймат инновацияларни жорий этиш нафақат бугунги рақобат бозорида муваффақиятга эришиш, балки бизнеснинг узоқ муддатли саломатлиги ва даромадлигини таъминлаш учун ҳам жуда муҳимдир (Фостер, Каплан, 2005).

Қиймат тадбиркорликнинг асосий тамойилидир. Қийматли инновациялар мантиғи янги рақобатсиз бозор майдонини яратишга қаратилган. Қиймат инновацияси тадбиркорга ўз ресурслари ва имкониятларини тарқатмасдан, қийматнинг квант

поғонасига сакраш орқали шиддатли рақобатнинг аҳамиятини йўқотиб, қиймат-харажат алмашинувидан чиқишда ёрдам беради. Қийматли инновациялар орқали амалга оширилган ўзгаришлар маҳсулот ёки хизмат учун янги ёки такомиллаштирилган элементларни яратади, шунингдек, маҳсулотнинг ҳаёт цикли давомида кераксиз жиҳатларни камайтириш ёки бартараф этиш орқали харажатларни тежашга олиб келади.

Қиймат инновацияси учун мутлақо янги маҳсулот ёки технологияни яратиши шарт эмас. Қиймат яратишнинг учта асосий усули мавжуд бўлиб, улар янги қиймат, кўпроқ қиймат ва яхши қиймат яратишдан иборат. Янги қиймат яратиш қийин, чунки у бошиданоқ амалга оширилиши керак. Кўпроқ қиймат яратиш аллақачон бажарилган нарса устида ишлашни англатади. Ва ниҳоят, яхшироқ қиймат яратиш - бу аллақачон мавжуд бўлган нарсани яхшилаш, масалан, миқдорга эмас, балки сифатга кўпроқ эътибор беришдир. Қийматли инновацияларнинг мақсади янги талабни яратиш ва бозорда рақобатни аҳамиятсиз даражада ўзгартиришдир. Қиймат инноваторлари оммавий харидорларга йўналтирилган мижозлар қадриятларидаги умумий/ўхшашликларга эътибор қаратадилар.

Инновацион тадбиркорлик вайронагарчиликни англатмайди, аксинча, у кенг қамровли тушунча бўлиб, ижодий халокат чегарасидан ташқарига чиқади. Қийматли инновацион стратегиясига вайронагарчиликсиз яратилиш хос бўлиб, талабни рағбатлантириш ортидан мавжуд бозорларни кенгайтиради ва янгиларини яратади. Яъни қиймат инновацияси мавжуд бозорларда иштирокчиларнинг сиқиб чиқарилиши ёки ижодий халокатларга йўл қўймайди. Бунда бозор чегараларининг кенгайтирилишига ёки янги бозор майдонларининг яратилишига имкон берувчи жараён юзага келади.



1-расм. 2023-йилнинг 50 та энг инновацион компаниялари<sup>95</sup>

<sup>95</sup> Boston Consulting Group (BCG)



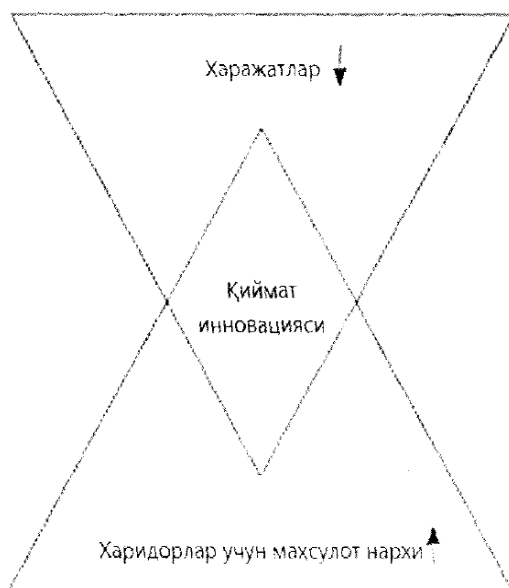
2023 йилнинг 1-чораги бўйича дунёнинг йирик компаниялари фойдасини рақамларда таҳлил қилсак, қуйидаги тенденцияни кўришимиз мумкин:<sup>96</sup>

- Apple \$29,99 млрд;
- Microsoft \$17,56 млрд;
- Facebook \$36 млрд;
- Samsung \$8,67 млрд;
- Tesla \$8,16 млрд;

Юқоридаги маълумотларга таянган ҳолда шундай хулоса қилиш мумкинки, қийматсиз инновацион ғоялар фойда келтирмайди. Рақамлар шуни кўрсатадики, инновацион компаниялар қолганларга қараганда тезроқ ва кўпроқ фойда келтиради. Масалан, Apple Inc. бизнес ўсишини таъминлашда доимий равишда қиймат инновациялардан фойдаланадиган компаниянинг ёрқин намунасидир. iPhone, iPod ва MacBook каби маҳсулотларни тақдим этиш орқали Apple янги бозорларни яратишга ва ўз мижозларига мисли кўрилмаган қиймат тақдим этишга муваффақ бўлди. Ушбу инновациялар фойдаланувчиларнинг эҳтиёжларини қондирибгина қолмай, мавжуд тармоқларни ҳам бузди, бу эса Apple-га жиддий рақобатбардошлик устунлигини берди.

Демак, технологик инновациялар эмас, балки қиймат инновацияси, тижорат жиҳатдан янги бозорларни очади. Тадбиркор инновацияларни омилкорлик, нарх ва харажат каби жиҳатлар билан бирлаштирганида қиймат инновациясига эришилади. Аҳамиятлиси шундаки, қийматли инновациялар рақобатга асосланган стратегиянинг энг кўп қабул қилинган қоидаларидан бирини, яъни “қиймат — харажат” битимини инкор этади.

2-расмда мос келадиган инновацион қийматга эга бўлган “табақалаштириш-кам харажатлар” нисбати динамикаси акс эттирилган.



**2-расм. Харажатларни камайтириш ва қиймат инновациясини ошириш (Kim, 2004)**

Юқоридаги расм харажатларни камайтириш ва қийматни ошириш билан рақобатда устунлик қилиш мумкинлигини кўрсатади. Қиймат инновациясини ҳақиқий стратегияга айлантириш учун фойда, нарх, харажат ва инсон омилининг бирлиги талаб қилинади. Айнан ушбу уйғунликдаги ёндашув қиймат инновациясини функционал ечимга эмас балки стратегияга айлантиради.

<sup>96</sup> Statista

**Анъанавий ва инновацион тадбиркорлик стратегиясининг  
фарқли жиҳатлари**

Анъанавий тадбиркорлик	Инновацион тадбиркорлик
Мавжуд бозор майдонида кураш	Рақобатчилардан ҳоли бозор майдонини қуриш
Рақобатчилар устидан қозонилган ғалаба	Рақобатчилардан қўрқмаслик
Мавжуд талабдан фойдаланиш	Янги талабни яратиш ва эгаллаш
“Қиймат-харажат” келишуви	“Қиймат-харажат” келишувини рад этиш
Фарқлашга ёки кам харажатларга йўналтирилган стратегик танловга қараб компания фаолиятининг бутун тизимини кўриш	Бир вақтнинг ўзида тафовутга эришиш ва харажатларни камайтириш вазифасига мувофиқ компания фаолиятининг бутун тизимини кўриш

Тадбиркорлик стратегиялари бир хил профилга эга бўлмаслиги учун қуйидагиларни таҳлил қилиш муҳимдир:

1. *Муқобил соҳаларни таҳлил қилиш.* Тадбиркорлар нафақат ўз соҳаларидаги бошқа ишлаб чиқарувчилар билан, балки турли соҳаларда ишлайдиган ва муқобил маҳсулот ҳамда хизматларни ишлаб чиқарадиган компаниялар билан ҳам рақобатлашади. Турли хил кўринишга эга, лекин бир хил функцияларни бажарадиган ёки бир хил натижаларни берадиган маҳсулотлар ёхуд хизматлар, одатда, бир-бирини ўрнини тўлдиради. Бироқ муқобил соҳалар орасидаги бўшлиқ қийматни инновация қилишга имкон беради. Харидорларни муқобил соҳаларни танлашга мажбур қиладиган асосий омилларгагина эътибор қаратиб, бошқа барча омилларнинг ахамиятини абстрактлаш оркали янги рақобатсиз бозор сегментини яратиш мумкин.

2. *Стратегик гуруҳлар ва тармоқларни таҳлил қилиш.* Бизнес инсонларни айнан ҳозир қизиқтирадиган ва ўн йил ўтгандан сўнг ҳам ўз муҳимлигини йўқотмайдиган эҳтиёжлар атрофида қурилиши керак. Бунинг учун эса, янги ва рақобатсиз бозор маконининг яратиш ёки унга йўл очувчи муқобил саноатни таҳлил қилиш ҳамда стратегик гуруҳларни ўрганиш талаб этилади. Стратегик гуруҳлар - бу бир соҳада фаолият юритадиган ва ўхшаш стратегияларга эга компаниялардир. Кўпгина соҳалардаги компаниялар стратегияларнинг фарқига қараб бир нечта стратегик гуруҳларга бирлаштирилиши мумкин. Стратегик гуруҳларни нарх ва иш самарадорлиги бўйича икки иерархик тартибга ажратиш мумкин. Аксарият компаниялар стратегик гуруҳдаги рақибларига нисбатан ўз позицияларини яхшилашга эътибор беришади. “Toyota” дунёда автомобил бозорига “Lexus” моделини олиб кирди ҳамда “Mercedes”, “BMW” ва “Jaguar” каби юқори даражадаги рақобатчиларининг нисбатан арзон саналувчи “Cadillac” ва “Lincoln” моделларининг баҳосига тенг (албатта, сифат мослиги ҳам шу баробарда) нархда таклиф қилди. Бу ушбу компаниянинг янги ва рақобатсиз бозор маконини яратганлигидан далолат эди.

3. *Истеъмолчилар гуруҳларини таҳлил қилиш.* Ўзаро рақобатлашаётган тадбиркорлар ҳам аксарият соҳаларда мижозлар қаторидан жой олиши мумкин. Шундай бўлса-да, савдо жараёнларида бевосита ёки билвосита ишгирок этадиган харидорларнинг яхлит гуруҳи мавжуд. Аслида, маҳсулот учун пул тўлайдиган харидор унинг фойдаланувчиси бўлиши шарт эмас, айрим холларда “Таъсир ўтказувчилар” нинг муҳим тоифаси ҳам мавжудлигини унутмаслик керак. Ушбу учта гуруҳлар ўзаро кесишса ҳам, лекин кўпинча бир-биридан фарқ қилади. Гуруҳлар орасидаги тафовутларнинг аниқ юзага чиқиши уларнинг турли хил қийматлари билан боғлиқдир. Айни бир соҳада фаолият юритадиган тадбиркорлар, одатда, истеъмол бозорининг алоҳида сегментларига, дейлик, жамоавий ёки якка мижозларни жалб қилишга эътибор берадилар. Бироқ таклиф соҳа йўналишидан келиб чиқиб уларнинг битта гуруҳига

қаратилади. Масалан, фармацевтика саноати, асосан, шифокорларга, офис материалларини етказиб бериш соҳаси, одатда, жамоавий харидорлар гуруҳига, трикотаж саноати эса индивидуал харидорларга йўналтирилади. Албатта, бундай эътибор жиддий иқтисодий сабабга эга бўлишига қарамай саноат томонидан қабул қилинган амалиёт натижасида юзага келади ва буни ҳеч ким инкор этолмайди.

4. *Қўшимча маҳсулотлар ва хизматларни таҳлил қилиш.* Иқтисодиётда таклиф этилган айна бир хизматнинг бошқа ёрдамчи хизматларсиз амалга ошиши камдан-кам учрайдиган ҳолатдир. Аксарият ҳолларда маълум хизмат қийматига бошқасининг таъсирини, аралашувини кузатиш мумкин. Шундай бўлса-да, бундай вазиятларда ҳам рақобат фақат бир соҳанинг хизматларини юзага чиқариш билан чекланади. Шу боис, қўшимча маҳсулот ёки хизматлар остида фойдаланилмаган қиймат мавжудлигини инобатга олиш жуда муҳимдир.

5. *Харидорлар учун маҳсулотнинг нафлилигини ва жозибadorлигини таҳлил қилиш.* Айна бир соҳада рақобатлашаётган тадбиркорлар маҳсулот ва хизматларни таклиф қилишнигина эмас, балки харидорлар учун товарларнинг жозибador бўлган иккита вариантда мавжудлигини ҳам инобатга олишлари керак. Баъзи соҳаларда рақобат, асосан, маҳсулотнинг нарх ва хусусиятларида кузатилади. Бунда маҳсулотнинг фойдали жиҳатларига таянилади ва бу маҳсулотнинг функционал жозибаси дейилади. Айрим соҳаларда эса рақобат мижозларнинг туйғуларига асосланган бўлади ҳамда хиссий жозибadorлик яққол кўзга ташланади.

Аксарият маҳсулотлар ёки хизматларнинг жозибadorлиги эса камдан кам ҳоллардагина фақат ё функционал, ёки хиссий бўлади. Ҳозирги вақтда тармоқларнинг функционал ёки хиссий жозибadorликка йўналиши кучаймоқда. Ажабланарлиси шундаки, бозорни ўрганиш орали харидорларни жалб қилиши мумкин бўлган янги тенденцияларни ҳамма вақт ҳам яратиб бўлмайди. Чунки саноат тармоқлари эгалари аллақачон истеъмолчиларининг нимани кутишлари мумкинлигини ўрганиб чиқишган. Масалан “Starbucks” Via қаҳвани товар сифатида сотиш йулини ўзгартириб истеъмолчиларга ушбу ичимликдан завқландиган хиссий муҳит яратишга йўналтирган.

6. *Келажакка назар.* Тадбиркорликнинг қайси тармоғи бўлмасин вақт ўтиши билан унга ташқи тенденциялар таъсир қила бошлайди. Янги технологияларнинг пайдо бўлиши, ёки қонунчиликдаги муҳим ўзгаришлар бўладими, тадбиркорлар бундай вазиятларда тенденциянинг динамикасини прогноз қилишга кўпроқ эътибор беришади. Бу билан ўз ҳаракатларини ўзлари кузатаётган тенденцияларнинг ривожланишига боғлаб қўйишади.

Харидор учун фойдалилик харитаси янги ва эксклюзив ёрдамчи дастурлар ҳамда ғоялар ўртасидаги фарқларни акс эттиради. Ушбу фарқлар моҳиятига кўра анъанавий таклифлар ёки технологик янгиликларнинг ўзаро тўқнашуви ҳисобланади. Биринчи дастак ҳаракатларни соддалаштириш ва инновацияларни жорий этиш орқали барча босқичларда ҳаражатларни камайтиришдир. Ҳаражатларни камайтириш соҳасида жараёнларни соддалаштириш ва инновацияларни жорий қилишдан ташқари, компания мақсадли ҳаражатларни қондириши мумкин бўлган иккинчи восита ҳам мавжуд. Бу шериклик воситасидир. Тадбиркорлар бозорга янги маҳсулот ёки хизмат билан кириб баъзида нотўғри ҳаракат қиладилар. Инчинун, ишлаб чиқаришдан тарқатишгача барча турдаги фаолиятларни мустақил равишда амалга оширишга уринадилар. Ҳамкорлик компанияларга ҳаражатларни камайтириш билан бирга зарур имкониятларни тез ва самарали яратишга имкон беради. Бунда компания бошқа компанияларнинг тажрибасидан фойдаланиши мумкин. Сотиб олиш ва қўшилиш орқали имкониятларнинг камчиликларини тўлдириш шерикликнинг муҳим томонларидан биридир.

Харид қилиш	Етказиб бериш	Фойдаланиш	Қўшимча маҳсулот ва хизматлар	Хизмат кўрасатиш	Утилизация
Истеъмолчиларнинг мойиллиги		Истеъмолчининг самарали мойиллигини таъминлашда асосий тўсиқлар қайси босқичда?			
Оддийлик		Оддийликни таъминлаш учун асосий тўсиқлар қайси босқичда?			
Қулайлик		Қайси босқичда қулайлик таъминлаш учун асосий тўсиқлар мавжуд?			
Хавф		Хатарларни камайтиришнинг асосий тўсиқлари қайси босқичда?			
Кўнгил очиш ва ташқи кўриниш		Кўнгил очиш ва ташқи кўринишни яратишда асосий тўсиқлар қайси босқичда?			
Табийлик		Табийлик учун асосий тўсиқлар қайси босқичда?			

### 3-расм. Мижоз учун фойдалилик йўлидаги тўсиқларни аниқлаш

Харид қилиш истагини нима пайдо қилади? Харид қилишнинг асосий омили нарх эмас, балки қиймат ва нарх ўртасидаги фарқдир. Қиймат ва нарх ўртасидаги фарқ қанчалик катта бўлса, ушбу маҳсулотни сотиш шунчалик осон бўлади. Агар маҳсулот харид қилинмаса, муаммо унинг нархи жуда қимматлигида эмас, балки маҳсулотда юқори қийматнинг етишмаслигидадир. Бундай вазиятда тадбиркор маҳсулот нархини пасайтириш ҳақида эмас, балки унинг қийматини қандай ошириш мумкинлигини ўйлаб кўриши керак. Зеро, нарх тадбиркор ва харидор бир хил тарзда тушунадиган омилдир. Қиймат эса, харидорнинг онгида шаклланадиган ҳақиқий маънодаги кенгликдир. Масалан, бир килограмм қаҳва хом-ашё сифатида \$1,5-2 ёки бир чашка кўринишида таҳлил қилсак, тахминан 1-2 цент туради. Қаҳва товар сифатида 5-25 цент туради. Хизмат сифатида қаҳва (масалан, кафед) - бир чашка учун \$1-2. Таассурот сифатида қаҳва (масалан, денгиз манзараси бўлган жуда ажойиб ресторанда) \$3-5 ташкил этади. Демак, тадбиркор фойдани максималлаштириш учун маҳсулотга қиймат орқали таассурот қўшишга катта аҳамият қаратиши лозим.

Қиймат, фойда ва инсон омилининг уйғунлигини таъминлаш стратегиядан нусха кўчиришга тўсқинлик қилади. Яъни:

- нархларни фарқлаш ва камайтиришга йўналтирилган қиймат, фойда ва инсон омилининг мувофиқлиги стратегиянинг барқарорлигини таъминлайди ва тақлид қилувчилар учун жиддий тўсиқ ҳисобланади;
- қийматли янгилик тадбиркорнинг одатий фикрлаш тарзига зид келади;
- стратегияни нусхалаш кўпинча ташкилий жараёнда катта ўзгаришларни талаб қилади;
- тақлидчи брендининг имиджи билан зид келиши мумкин;
- қиймат инноваторининг брендига содиқ мижозлар тақлид қилувчилардан қочишади;
- табиий монополия, бозор бошқа иштирокчига тоқат қилмайди;
- катта ҳажм новаторга харажатларни тезда камайтиришга имкон беради ва тақлидчилар ушбу бозорга кира олмайдилар;
- тармоқ омиллари нусхалашни қийинлаштиради;
- патентлар ва турли хил рухсатномалар тақлид қилишга имкон қолдирмайди.

Рақобат тузоқларидан қутулиш йўллари:

1. *Инновацион тадбиркорлик стратегияси харидорларга йўналтирилган ва мижозга эргашишдан иборат деган ишонч.* Ҳар бир компаниянинг ўз мижозлари бор. Омадлиларида – мухлислар бор. Кўпроқ муваффақиятлиларда эса – аудитория. Аудитория тадбиркорнинг сирли қуроли ва компаниянинг потенциал мижозларидир.



Шундай экан, қимматли ахборотларни мижозлар билан аста-секинлик билан, лекин тўғри бўлишиб, содиқ аудиторияни яратиш муҳимдир. Қолаверса, тадбиркор янги талабни яратиш учун мижоз бўлмаганларга мурожаат қилиши ва уларнинг нима учун ушбу соҳа таклифларидан фойдаланишни хохламаётганини ўрганиши керак. Харидор бўлмаганлар ушбу соҳанинг хажмини чеклайдиган ҳамда унинг кенгайишига тўсқинлик қиладиган камчиликлар ва омилларни аниқ айтиб бера олишади. Шунинг учун янги талабларни яратиш, мижоз бўлмаган учта даражани ўрганиш энг муҳим жиҳатлардан ҳисобланади.



4-расм. Мижоз бўлмаганларнинг уч тоифаси

Мавжуд талабдан четга чиқиш учун, аввало, мижоз бўлмаганларга, кейин эса мавжуд истеъмолчиларга эътибор қаратиш лозим. Аввал ўхшашликларни аниқлаб, кейин фарқларни таҳлил қилиб сўнг янада ривожланган сегментация ҳақида фикр юритиш мумкин. Тадбиркор мижоз бўлмаган ва мавжуд мижозлар ўртасидаги асосий ўхшашликларга эътиборни қаратган ҳолда уларни янги бозорга қандай жалб қилишии англаб етиши мумкин. Мижозларни жалб қилиш ва улар сафини қандай кенгайтириш кераклигини аниқлаш учун хар учала тоифани ҳам изчил таҳлил қилиш керак.

Биринчи тоифа - "Бўлажак" мижоз бўлмаганлар, бозор чегарасида туриб, имкон бўлиши билан четга чиқадиганлар. Иккинчи тоифа - "Рад этувчилар" - онгли равишда бошқа бозорни танлаган мижоз бўлмаганлар. Учинчи тоифа - "Ўрганилмаган" мижоз бўлмаганлар, яъни узоқроқдаги бозор мижозларидир.

Мижоз бўлмаганларнинг биринчи тоифаси "бўлажак" мижоз бўлмаганлар бўлиб, улар бозор таклифларидан минимал фойдалананиб, энг яхши вариантларни қидираётган шахслардир. Бошқа жозибатор муқобил таклиф топилган захоти маҳсулот ва хизматларни унга алиштирадидлар. Шунинг учун уларни бозор чегарасида жойлашган дейишга ҳақлимиз. Бундай мижозлар сони кўпайиши билан бозор турғунликка юз тутуди, у ерда муаммолар пайдо бўлади.

Имкониятлар доирасини кенгайтириш. Рақобатсиз бозор имкониятларининг кўлами вақт ва соҳага қараб ўзгаради, шунинг учун кучларни мижоз бўлмаганлар даражасига қаратиш маъқул. Бундай ҳолатда харидор бўлмаган барча уч босқич ўртасида умумийликни аниқлаб, озод қилинадиган яширин талабни ошириш мумкин. Таклифнинг фойдалилиги ва мижозлар тўлаган нарх ўртасидаги фарқ мижозлар учун соф қийматни яратади.

2. Янги бозор яратиш учун асосий фаолият доирасидан ташқарига чиқиш керак деган ишонч. Бундай фикрлаш мутлақо хатодир. Тўғри, баъзи компаниялар ўз тармоғидан чиқиб бошқасига ўтиши мумкин. Хусусан, "Apple" сўнгги йилларда компьютер ишлаб чиқарувчисидан маиший техника ва мултимедия гигантига айланиб

мисли кўрилмаган ютуқларни кўлга киритди. Аммо бундай “кўчиб ўтишлар” доим омадли кечавермайди. Янги бозор уфқларини компаниянинг аллақачон фаолияти бошланган худудида ҳам очиши мумкин.

3. *Инновцион тадбиркорлик стратегияси янги технологиялар билан чамбарчас боғлиқ деган ишонч.* Фақат технологиягина барча муаммони хал қила олади деб ҳисоблаш нотўғридир. Тадбиркор маҳсулот юқори даражадаги хизматни таъминлайдими, содда ва ундан фойдаланиш осон, қулайми ҳамда у экологик тозами, деган саволларга ижобий жавоб беролмаса, унда хатто энг янги технологиялар ҳам тижорат имкониятларининг янги бозорини очолмайди.

Амалиётда кўпчилик тадбиркорлар ҳақиқатдан ҳам аҳамиятга эга бўлган нарсалар ўрнига, асбобларни танлаш, дастурлар ўртасидаги фарқ, масштаблаш муаммолари, офис интерьерлари стиллари, чиройли мебеллар ва шу каби аҳамиятсиз нарсалар ҳақида қайғуришади. Аслида эса, қандай қилиб мижозларни жалб қилиш ва фойда олиш муҳим аҳамиятга эга. Зеро, ниманидир қўшиш осон, лекин кадр-қиммат қўшиш қийин. Баъзи вазиятларда тадбиркор назарида афзаллик киритиши керак бўлган нарсалар, аксинча уни камайтиради. Афзаллик балансда. Истеъмолчилар маҳсулотдан фойдаланишларига бу янгилик ҳақиқатдан қандай таъсир этишига ишонч ҳосил қилмагунча маҳсулотга ҳеч қандай янгилик киритмаслик лозим. Демак, технологик янгилик эмас, балки қиймат инновцияси компания учун жозибадор янги бозорларни кашф эта олади.

4. *Янги имкониятларга эга бўлиш учун бозорда биринчилардан бўлиш керак деган ишонч.* Бозорга инновацион қийматга мансуб бўлган таклифларсиз киришга интилган компантларнинг сони кўп (Tellis and Golder, 2002). Бироқ инновацион тадбиркорлик стратегиясининг бозор конъюктураси билан ҳеч қандай алоқаси йуқ. Тадбиркор аввало, инновацияни қиймат билан қандай боғлаш кераклигини аниқлаши керак. “Apple” ни “iMac” илк шахсий компьюттери, “iPod” биринчи MP3 плеер, “iTunes” илк рақамли мусиқа дўкони, “iPhone” биринчи смартфон ёки “iPad” ҳам компаниянинг биринчи планшети эмас эди. Бироқ муҳими шу эдики, ушбу маҳсулотларнинг барчаси инновацияларни қиймат билан муваффақиятли боғлади. Тадбиркор ушбу тузоққа тушмаслик учун тезлик муҳим бўлса-да, инновацияни қиймат билан боғлашни унутмаслиги керак.

5. *Инновацион тадбиркорлик стратегияси, табақалаш стратегияси билан бир хил деган ишонч.* Маълум бир бозор таркибидаги қиймат ёки харажатларнинг ўзаро боғликлигини кўрсатадиган стратегик танловга табақалаш дейилади. Инновацион тадбиркорликда табақаланишни ҳам, харажатларни камайтиришни ҳам ҳисобга олиш муҳимдир.

6. *Инновацион тадбиркорлик стратегияси кам харажат ва нархнинг пасайишига асосланган деган ишонч.* Инновацион тадбиркорлик стратегияси бозор чегаралари ўзгариши сабабли табақалаштиришга ва харажатларни камайтиришга қаратилган бўлади. Бу ерда эътиборга молик жиҳат айни бир соҳадаги рақобатчиларнинг нархларини кузатиб бориш эмас, балки уларнинг нархларини ҳозирги вақтда соҳанинг мижозлари бўлмаганлар томонидан ишлатиладиган, алмаштириладиган маҳсулотлар ва муқобил товарлар ёки хизматларнинг нархларига ўрнатиш масаласидир. Олиб борилган сўровномалардан маълум бўлишича, хатто бозорнинг энг арзон сегментида ишлаётган бўлса ҳам, “Southwest Airlines” ва “Swatch” компаниялари бошқалардан умумий фонда ажралиб турган холда харажатларни камайтирган компаниялар имижига эга. Энг қизиги, компаниялар харидорларнинг нуқтаи назаридан аниқ ажралиб туришади. “Southwest Airlines” ўз мижозларига самимийлиги, саёхат тезлиги ва самолётда гўё автоулов билан саёхат қилиш имкониятини яратгани билан машҳур. “Swatch” - замонавий ва қизиқарли ажойиб кўринишлар орқали соатни дизайнер аксессуарига айлантира олди. Агар компания ушбу тамойилни тушунмаса ва инновацион тадбиркор аввало, паст харажатлар ва паст нархлар деб нотўғри тушунса, у саноатда муқаррар равишда энг паст нархларни таклиф қилиш учун барча кучини

нотўғри сарфлайди. Энг ёмони, компания бундай вақтларда фарқлаш учун нима ишлаб чиқилиши ва яратилиши кераклигини тушунмайди.

7. *Инновацион тадбиркорлик стратегияси янгилик билан бир хил деб ишониш.* Ҳар қандай ҳолатда ҳам инновацион тадбиркорликни янгилик билан тенглаштириб бўлмайди. Инновация қийматнинг кескин ўсишини таъминлай оладими ёки харидорларни жалб қила оладими, йўқми, бундан қатъи назар, ўзига хос ва фойдали ғояга асосланган жуда кенг тушунча ҳисобланади. Инновация асосида ўзига хос ва фойдали нарсаларни яратиш кифоя қилмайди, жозибадор бозорни яратиш учун компанияга тафовут ва харажатларни камайтириш оркали қиймат, фойда ва инсон омили таклифини бирлаштирган стратегия керак бўлади.

8. *Инновацион тадбиркорлик стратегияси маркетинг стратегияси билан бир хил деб ишониш.* Инновацион тадбиркорлик стратегияси ва маркетинг назарияси ўртасидаги тенглик ташкилий муаммоларни енгиб ўтишга, манфаатдор томонларнинг ишончи ва садоқатини қозонишга ҳамда етарли мотивация тизимини яратишга ёрдам берадиган ишончли, юқори самарали стратегияни шакллантириш учун зарур бўлган яқинлик ва тизимли ёндашувнинг йўқлигидан далолат беради. Инновацион тадбиркорлик стратегиясини нотўғри талқин қилиш кўп ҳолларда учта стратегик таклиф - қадриятлар, имтиёзлар ва инсон капиталининг етишмовчилигига олиб келади.

9. *Инновацион тадбиркорликда рақобат фақат салбий таъсир кўрсатади деб ишониш.* Инновацион тадбиркорликда рақобатни рад этиш фикри илгари сурилса-да, лекин бу билан рақобатга салбий муносабатда бўлинмайди. Шунчаки, анъанавий иқтисодий қарашлардан фарқли ўлароқ инновацион тадбиркорликда рақобат аниқ манфаат сифатида қаралмайди. Рақобатнинг бўлгани яхши, албатта, лекин бу фақат маълум бир чегарагача бўлсагина дурустдир. Таъминот даражаси талабдан ошиб кетадиган бўлса, шиддатли рақобат компаниянинг даромадлари ўсиши ва хажмига салбий таъсир қилади. Негаки бундай пайтда кўплаб ишлаб чиқарувчилар бир турдаги мижозлар пулини йиғишга киришадилар. Натижада нархлар босими бошланади, рентабеллик пасаяди, ўсиш секинлашади. Шу боис, тадбиркор янги бозорларни очиши ва рақобатчилардан ҳоли қолиши учун қиймат янгиликларини излаши тўғри йўлдир.

10. *Инновацион тадбиркорлик ижодий ҳалокат билан бир хил деб ишониш.* Маълумки, стратегияга янгича ёндашув эндоген ўсиш назариясига асосланади. Жозеф Шумпетернинг инновациялар эндоген бўлиши мумкинлигини ва унинг асосий манбаи ижодий тадбиркор эканлигини таъкидлайди. Айрим инновациялар аввалги технологиялар, маҳсулотлар ёки хизматларни четга суриб мавжуд бозорни бузганда ижодий ҳалокат юз бериши шубҳасиздир. Масалан, фотография соҳасидаги рақамли технологияларнинг ривожланиши кино бозорини бузди, чунки рақамли камералар кино камераларидан кўра сифатли, қулай эди ва уларнинг ўрнини эгаллай олди.

### **Хулоса ва таклифлар.**

Рақобатчилар ландшафти доимий ўзгариб туриши - тадбиркордан фантастик даражада яхши, тобеълик уйғотадиган ва “Ўтказиб юбориш” мумкин бўлмаган даражада кучли маҳсулот яратишни тақозо этмоқда. Бу эса, нусха кўчириш ва тақлид қилиш асосида бизнес яратишга уриниш тўғри йўл эмаслигини кўрсатмоқда. Муаммо шундаки, бунда тадбиркор бизнеснинг ўсишига ёрдам бераётган асосий механизмларни тушуниш ва англаш босқичини бошдан кечирмаганлиги сабабли уларни эътибордан четда қолдиради. Сўқирларча тақлид қилишда, фаолият негизида қандай қатлам жойлашгани ҳақида тушунчага эга бўлмасдан, сўнги қатлам ишлаб чиқарилади. Кўчириш на моҳиятга эга, на асосини тушунишга қодир, уларсиз эса кейинги қарорни тўғри қабул қилиш иложсиз. Шунингдек, тақлидчи ҳеч қачон пешқадамлик қилмайди ва фақат орқада юради. У аллақачон эскирган, олдин мавжуд бўлган паст сифатли товарни яратади. Сотиш учун яратиш эса йўқ бўлиш билан тенгдир.

Тадқиқотлардан маълум бўладики, қиймат инновациясининг бозор динамикаси технологик инновацияларнинг анъанавий амалиётига мутлақо зиддир. Технологик инновациялар нарх ўсишига сабаб бўлади. Шунингдек, киришни чеклайди, кейинчалик бозор улушини сақлаб қолиш ва тақлид қилувчиларга қарши туриш мақсадида нархлар ҳамда харажатларни пасайтиришга имкон беради. Аммо билимлар ва ғоялар дунёсида даромадининг ўсиши учун тежаш имкониятига эга бўлган маҳсулотлар хажми, нархи ва қийматининг аҳамияти мисли кўрилмаган даражада ўсиб бормоқда. Бундай шароитда тадбиркор аввалданок катта қиймат тақлиф қиладиган бозор хажмини кўпайтириш учун мақсадли харидорларни жалб қилиши фойдали ҳисобланади. Демак, тадбиркорликда қиймат инновацияларини яратишнинг тўғри йўлларини топиш ҳар доим стратегик ҳаракатларининг бир қисми бўлиши керак.

#### **Адабиётлар / Литература/Reference:**

Drucker.P.F. (2007). *Management: tasks, responsibilities, practices*, //Transaction Publishers, New Brunswick,N.J.; London.

Freeman.C. (1995). "The National System of Innovation in Historical Perspective", *Cambridge Journal of Economics*, No. 19, pp. 5–24.

José Santisteban and David Mauricio. (2020). *Critical success factors for technology-based startups*. The Authors(s). Published by Inderscience Publishers Ltd. This is an Open Access Article distributed under the CC BY license. (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Kim (2004), WC; Mauborgne, R. *Moviy okean strategiyasi*; Garvard Business Review Paperback Series; Garvard Business School Press: Brighton, Buyuk Britaniya, 44-bet.

Kim, WC; Mauborgne, R. (2004). *Moviy okean strategiyasi*; Garvard Business Review Paperback Series; Garvard Business School Press: Brighton, Buyuk Britaniya.

Tellis, G., and P. Golder. (2002). *Will and Vision*. New York: McGraw Hill.

Гасанов Э.А. (2014). *Инновационный вектор развития информационной экономики // Инновации*. № 5. С. 10–14.

Кирьяков А.Г, Максимов В.А. (2002). *Основы инновационного предпринимательства*. – М.: Феникс. – С. 160.

Кондратьев Н. Д., Опарин Д. И. (1928). *Большие циклы конъюнктуры: Доклады и их обсуждение в Институте экономики*. 1-е изд. - М., — 287 с.

Кошелева Т.Н. (2009). *Стратегическое развитие инновационных венчурных предприятий*. СПб.: ГУАП, 236 с.

Фостер Р., Каплан С. (2005). "Яратувчанликнинг қулаши. Нима учун абадий қурилган компанияларнинг яхши натижаларни кўрсатмайдилар ва уларнинг самарадорлигини ошириш учун нима қилиш керак". М.: "Альпина Бизнес Букс-Альпина Паблишер".

Шумпетер Й. (1982). *Теория экономического развития*. – М.: - Прогресс, 386 с.