

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI
OLIV VA O‘RTA MAXSUS TA‘LIM VAZIRLIGI**

TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI

XALQARO MARKETING STRATEGIYASI

(O‘quv qo‘llanma)

(Kredit-modul bo‘yicha)

O‘zbekiston Respublikasi Oliy va o‘rta maxsus ta‘lim vazirligi
tomonidan o‘quv qo‘llanma sifatida tavsiya etilgan

TOSHKENT – 2022

UO‘K: 339.138(075)

KBK: 65.290-2

Z 86

Xalqaro marketing strategiyasi. (O‘quv qo‘llanma). – [Matn] / T.:
«Innovatsion rivojlanish nashriyot-matbaa uyi», 2022. 276 bet.

ISBN: 978-9943-8749-6-1

Mazkur o‘quv qo‘llanmada marketingning tashkilotning iqtisodiy faoliyatidagi strategik roli. Marketing va menejment sohasidagi bozorga yo‘naltirilganlik, doimiy bozor tadqiqoti va raqobatchilarni baholashning rasmiylashtirilgan usullari (benchmarking), faqat mijozlar qiymatini taklif qilish, funksional o‘zaro ta’sir, asosiy vakolatlarga asoslangan raqobat va yangi tashkiliy shakllar kabi zamonaviy konsepsiyalar va tendensiyalar tavsiflangan. Asosiy e’tibor bozorga yo‘naltirilgan xalqaro strategiya va uni amalga oshirish yo‘llariga qaratilgan. O‘quv qo‘llanma talabalar, magistrlar, professor-o‘qituvchilar shuningdek, xalqaro savdo sohasidagi bilimlarga qiziquvchi barcha kitobxonlar foydalanishlari mumkin.

UO‘K: 339.138(075)

KBK: 65.290-2

Mualliflar:

**M.M. ZIYAYEVA, M.X. MINAROVA,
SH.SH. FAYZULLAYEV, A.A. SOBIROV**

ISBN: 978-9943-8749-6-1

© «Innovatsion rivojlanish nashriyot-matbaa uyi», 2022.

KIRISH

2017–2021-yillarda O‘zbekiston Respublikasini rivojlantirishning beshta ustuvor yo‘nalishi bo‘yicha harakatlar strategiyasida «Tarkibiy o‘zgarishlarni chuqurlashtirish, uning yetakchi tarmoqlarini modernizatsiya va diversifikatsiya qilish: uning tarkibida sanoat, xizmat ko‘rsatish ulushini kengaytirish hisobiga milliy iqtisodiyot raqobat bardoshligini oshirish» zarurligi ta’kidlangan.

Marketing strategiyasi bozorda korxona va tashkilotning salohiyati va obyektiv imkoniyatini tahlil qilish, tashkilot maqsadlari tizimini tanlash, xavf-xatarini kamaytirish va korxonaning uzoq va barqaror gullab-yashnatish tartibotini namoyon etadi. Oddiy uzoq muddatli rejaning strategiyadan asosiy farqi, u strategiya shunday sharoitlar yaratishi kerakki, bunda korxona bozorda yuzaga keladigan barcha muammolarni chetlab o‘tishi lozim. Strategik marketing boshqaruvi firmaning strategiyalari va tashkiliy-amaliy salohiyatining tashqi sharoitlarga mosligini saqlash va rivojlantirish jarayonlarini o‘z ichiga oladi, ehtiyojlarni o‘rganish asosida amalga oshiriladi.

Shunday qilib, tashkilotning marketing strategiyasini shakllantirishda samarali vosita sifatida xizmat qiluvchi iste’molchilarning xatti-harakatlarini modellashtirish uning joriy va istiqbolli natijalariga ijobiy ta’sir etadi hamda ichki va tashqi bozorlarda raqobatbardoshlik o‘shishiga yordam beradi.

Marketing strategiyasini loyihalashtirishning boshlang‘ich nuqtasi bozorni rivojlantirish tahlili va bozor muhitini yanada rivojlantirishni bashoratlash hisoblanadi. U, makrosegmentlash

va mikrosegmentlashdan, ya'ni kompaniyaning ustunliklari va raqobatbardoshligi, uning bozordagi tovar va xizmatlarini baholash, tanlangan tovar bozorlari va ularning alohida segmentlarining jozibadorligi, savdo geografiyasini kengaytirish imkoniyatlarini baholashdan iborat.

Shunday qilib, strategik boshqaruv strategik marketing rejasini amalga oshirishni ko'zda tutadi, u tashkilotning uzoq muddatli gullab-yashnashi istiqbollari hamda tovar va taqdim etilayotgan xizmatlar to'plamini o'z ichiga oladi. Maqsadli bozor va uning qamrovi strategiyasini tanlagan holda o'z xizmatlarini pozitsiyalashtirish tartibotini amalga oshirish zarur. Xizmatlarni pozitsiyalashtirish, muayyan sharoitlarda marketing xatti-harakatlarining yanada samaraliroq turini tanlash yordamida o'z xizmatlarining raqobatbardoshligini ta'minlash bo'yicha harakatlar kompleksini yakunlovchi pog'onasi demakdir.

Marketingdan farqli ravishda, marketing strategiyasi tashkilotning maqsadli segmentni tanlash va iste'molchilarning ehtiyojlarini aniqlashga va ularning o'zgarishiga tez javob berishga yo'naltirilgan marketing siyosatini tahlil qilish, rejalashtirish va ularga tuzatish kiritishning doimiy jarayoni yordamida kompaniyaning raqobatchilik afzalligini amalga oshirish yuzasidan aniq maqsadga qaratilgan faoliyatning shaklidan iborat.

Mahalliy va chet el mualliflarining asarlarini tahlil qilib, marketing strategiyasining quyidagi asosiy komponentlari ajratilgan:

- qo'yilgan marketing maqsadlarini asoslab berish maqsadida, korxonaning tashqi va ichki muhitini tahlil qilish;
- marketing dasturini shakllantirish;
- korxonaning raqobatchilik afzalligini ta'minlash;
- qo'yilgan marketing maqsadlariga erishish uchun resurslarni taqsimlash;

- qo'yilgan marketing maqsadlariga erishish uchun zarur bo'lgan marketing uchun xarajatlarning darajasi;

- nafaqat xizmat ko'rsatish faoliyatidan daromadlar darajasi ortishi, balki xizmatlarni ishlab chiqarish sohasida mehnat faoliyatini amalga oshiradigan band bo'lgan aholining soni ortishi – jahon iqtisodiyoti rivojlanishining asosiy tendensiyalaridan biri hisoblanadi;

- iste'molchilarning bozordagi harakatlari iste'molchilarning so'rovlariga, ehtiyojlariga, xarid qilish maqsadlariga, guruhli manfaatlariga, daromadiga, talabning xususiyatiga, o'zini tutishining motivatsiyasiga va shu kabilarga ko'ra jiddiy farqlanadi, xolbuki iste'molchilarning o'zini tutishini o'rganuvchi zamonaviy fan (iqtisodiyot, sotsiologiya, psixologiya va boshqalar), yetarlicha yutuqlarga ega bo'lishiga qaramay, u xaridorlar harakatining barcha mumkin bo'lgan turlarini tushuntirish va oldindan aytib berish imkonini beruvchi uzil-kesil javoblarni bera olmaydi.

1-BOB. MARKETING STRATEGIYASI ASOSLARI

Marketing strategiyasi: mohiyati, omillari, turlari

Bizning zamonaviy bozor sharoitida korxonalar turli faoliyat sohalarida jadal rivojlanmoqda. Shunga ko'ra, raqobat ham keskinlashmoqda va shunga o'xshash faoliyat bilan shug'ullanadigan tashkilotlarning qarshiliklari kuchaymoqda. Biznes «tepaga ko'tarilishi» uchun barcha sa'y-harakatlarni amalga oshirish, tashkilot maqsadlariga erishish uchun aniq ish rejasini ishlab chiqish kerak. Ushbu batafsil reja marketing strategiyasidir. Keling, ushbu atamani batafsil ko'rib chiqaylik va uning mohiyatini belgilaymiz. Shunday qilib, «marketing strategiyasi» tushunchasining o'zi kompaniya oldiga qo'ygan maqsadlarga erishishga qaratilgan tashkilot faoliyatining turli turlarini rejalashtirish va amalga oshirishni o'z ichiga oladi. Biz shuni hisobga olishimiz kerakki, marketing strategiyasi tashkilotning umumiy strategiyasining bir qismidir va undan «ajralib turmaydi». Marketing strategiyasi sotish va daromadni oshirish bilan bog'liq bo'lgan masalalarni o'z ichiga oladi. Ushbu strategiya uzoq muddatda dinamik mahsulot sotishga erishish uchun mavjud resurslardan qanday qilib to'g'ri foydalanishni tushunishga yordam berish uchun ishlab chiqilgan. Tajribali mutaxassislar tomonidan ishlab chiqilishi mumkin bo'lgan marketing strategiyasi sizga korxonada mavjud resurslardan to'g'ri foydalanish haqida ko'proq ma'lumotga ega bo'lish imkonini beradi, uzoq vaqt davomida mahsulotlarni dinamik ravishda targ'ib qilishni o'rganishga imkon beradi, bu marketingning bevosita maqsadidir.

Muhim: atamaning aniq talqini yo‘q. Ko‘pincha marketing strategiyasi biznes strategiyasi bilan belgilanadi yoki marketing faoliyati to‘plami sifatida qaraladi.

F.Kotler strategik marketingning mohiyatini «segmentatsiya, maqsadni belgilash, joylashishni aniqlash» formulasi bilan ifodalaydi.¹ Ya‘ni, marketing strategiyasining asosiy tushunchalari quyidagilardir: bozor segmentatsiyasi, bozor va uning segmentlariga nisbatan maqsadni belgilash, kompaniyani joylashtirish va ularga asoslangan yechimlar to‘plami (marketing – miks).

Marketing strategiyasi – bu marketing maqsadiga erishish uchun vositadir. Odatda u maqsadli bozor va uni rivojlantirish dasturi bilan tavsiflanadi.

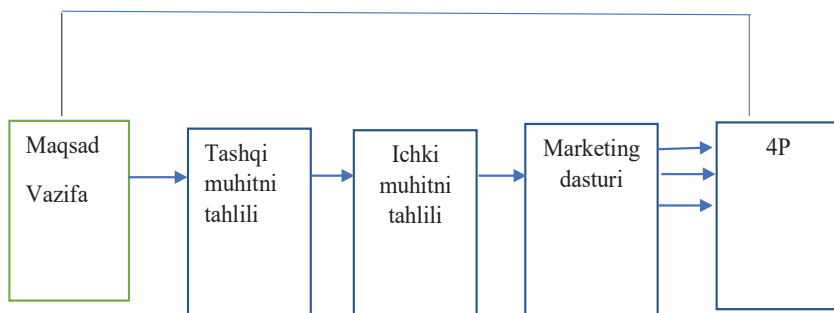
Umumiy strategiyasining bir qismi sifatida ishlab chiqilgan va unga mos kelishi kerak. Marketing strategiyasi ko‘p jihatdan kompaniyaning faoliyat doirasi, uning bozordagi mavqeyi (yetakchi, izdosh, bozor joyi), shuningdek uning maqsadi (birinchi bo‘lish va boshqalar) bilan belgilanadi.

Ya‘ni kompaniyaning pozitsiyasi va uning strategik maqsadlari marketing strategiyasini shakllantirishda muhim omillardir. Kompaniyalar tobora ko‘proq bozor ulushini oshirishga emas, balki yangi bozorlarni yaratishga qaratilgan.

Strategiya, uni ishlab chiqish va amalga oshirish har qanday biznesni boshqarishning ajralmas elementlari hisoblanadi. Biz marketing strategiyasining umumlashtirilgan va keng qamrovli ta‘rifini berishimiz mumkin. Umuman olganda, bu mijozlar ehtiyojlarini qondirish, maqsadlarga erishish va tashkilotning bozordagi mavqeyini mustahkamlashga qaratilgan boshqaruv rejasi. Aslida, ushbu strategiya uzoq muddatli istiqbolga qaratilgan harakatlarning o‘ziga xos umumlashtirilgan modeli bo‘lib, uni amalga oshirish korxonada mavjud resurslarni muvofiqlashtirish va taqsimlash orqali maqsadlarga erishish uchun zarurdir. Aslini

¹ Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент /Ф. Котлер, К.Л. Келлер. – СПб., 2012. -816 с.

olganda, strategiya – bu, tashkilot o‘zi uchun belgilaydigan va o‘rnatadigan muayyan qoidalar to‘plami; ular kompaniya faoliyati bog‘liq bo‘lgan qarorlar qabul qilish uchun zarurdir. Shu bilan birga, marketing strategiyasining asosiy vazifasi tashkilotni hozirgi holatidan istalgan kelajakka o‘tkazishdir. U tashkilot uchun o‘ylangan, rejalashtirilgan xatti-harakatlar chizig‘ini va asosiy innovatsiyalar va innovatsiyalarga tezda javob berish qobiliyatini birlashtiradi. Shunday qilib, strategiya har qanday faoliyat sohasida strategik maqsadlarga erishish uchun dastur yoki rejadani boshqa narsa emas. Quyidagi rasmda ko‘rsatilgan quyidagi tarkibiy qismlarga ega (1.1-rasmga qarang).



1.1-rasm. Marketing strategiyasining asosiy tarkibiy qismlari

Marketing strategiyasining mohiyatini belgilovchi yuqoridagi elementlar majmuyi kompaniyaning marketing faoliyatining maqsad va vazifalarini, tashqi va ichki muhitni tahlil qilishni, shuningdek, marketing kompleksida o‘z aksini topgan o‘ziga xos marketing faoliyatini (4P), quyidagi elementlarni o‘z ichiga oladi: mahsulot (product); narx (price); joy (place); siljitish (promotion).

Birinchi marta «marketing strategiyasi» atamasi ilmiy muomalaga nisbatan yaqinda – o‘tgan asrning 80-yillarida kiritilgan. O‘shandan beri bu sohaga qiziqish ortdi, ammo uni talqin qilish

va ta'riflash uchun yagona yondashuv hali ishlab chiqilmagan. Ba'zi olimlar marketing strategiyasini mantiqiy va oqilona tuzilma (marketing faoliyati sxemasi) deb hisoblaydilar, uning asosida kompaniyaning marketing vazifalari hal etiladi. Boshqa olimlar buni resurslarni sotishni ko'paytirish va bozorda barqaror raqobatdosh ustunliklarga ega bo'lish imkoniyatlariga jamlash uchun sharoit yaratadigan jarayon sifatida qabul qilishadi. Boshqalar esa, uni iste'molchilarga ta'sir ko'rsatish va marketingning murakkab vositalari yordamida ularning ehtiyojlarini qondirishning ba'zi vositalari bilan aniqlaydilar. Masalan, F.Kotlarning fikricha, marketing strategiyasi uch qismdan iborat:

1. Maqsadli bozorlar. Marketing strategiyasi kompaniya o'z sa'y-harakatlarini yo'naltiradigan bozor segmentlarini aniq belgilashi kerak.

2. Marketing aralashmasi. Yangi mahsulotlar, savdo maydonlari, reklama, sotishni rag'batlantirish, narx belgilash va mahsulotni taqsimlash kabi marketing aralashmasining elementlari uchun alohida strategiyalarni belgilang.

3. Marketingga sarflangan xarajatlar darajasi. Marketing byudjeti ilgari belgilangan barcha strategiyalarni amalga oshirish uchun kerak edi.

Shunday qilib, marketing strategiyasi marketing kompleksining turli elementlarini birlashtiradi, ular orqali marketing maqsadlariga erishishga qaratilgan samarali marketing faoliyatini amalga oshirish ta'minlanadi. Marketing strategiyasining asosiy vazifasi bozorning mavjud va potensial ehtiyojlarini aniqlashdan iborat.

Bizning dunyomizdagi deyarli barcha hodisa va jarayonlar o'z tasnifiga ega, turlarga va hatto ba'zi hollarda kichik turlarga bo'linadi, marketing strategiyasi bundan mustasno emas, shuningdek, o'ziga xos turlar tasnifiga ega, xususan:

1. Maqsadli bozor strategiyalari.
2. Tovar strategiyalari.

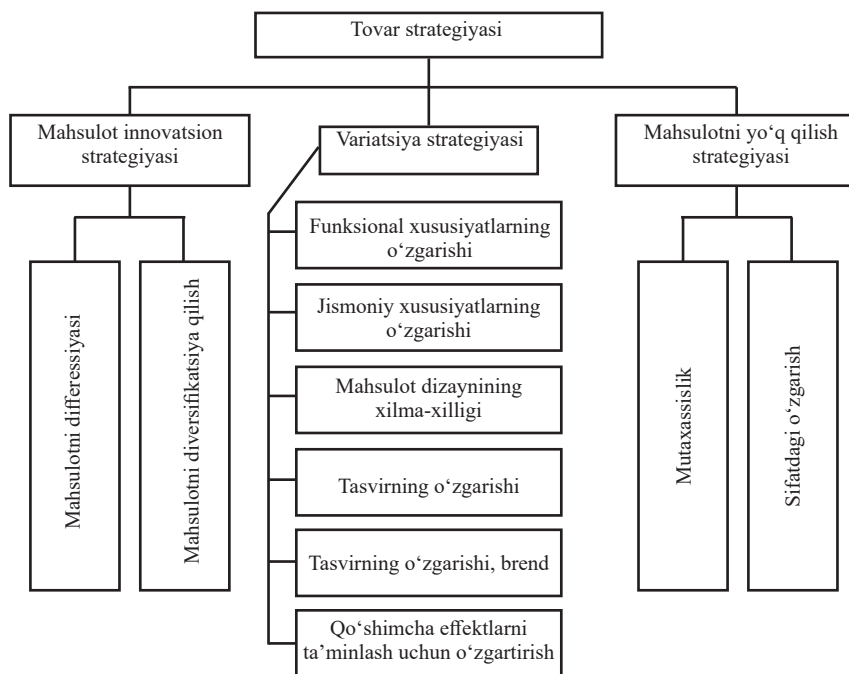
3. Narxlash strategiyalari.
4. Tarqatish strategiyalari.
5. Aloqa strategiyalari.

1. Maqsadli bozor strategiyalari. Ushbu turdagi strategiya tabaqalashtirilgan yondashuvga asoslanadi. Bu shuni anglatadiki, bozor segmentatsiyasi natijalariga ko'ra, kompaniya maqsadli deb hisoblagan holda bitta segmentga e'tibor qaratishi yoki butun bozorni qamrab olishi mumkin, lekin har bir alohida segment uchun maxsus yaratilgan dasturni taklif qilishi mumkin. Bunday taktikalarni to'g'ridan to'g'ri qo'llash misoli – turli bozor segmentlari uchun avtomobillarni taklif qiluvchi ba'zi kompaniyalarning zamonaviy avtomobil bozorlaridagi faolligi. Ushbu yondashuv turli segmentlar talablariga javob beradigan tabaqalashtirilgan taklifni taqdim etishga imkon beradi, shuning uchun kompaniya raqobatdosh korxonalarga nisbatan bozorning katta qismini egallash imkoniyatiga ega bo'ladi.

Quyidagi asosiy maqsadli bozor strategiyalari mavjud:

- umumiy xarajatlar yetakchiligi;
- farqlash;
- yo'naltirilgan farqlash;
- yo'naltirilgan xarajatlar yetakchiligi.

2. Tovar strategiyalari. Mavjud bozor sharoitida kompaniyalar o'zlarining ichki imkoniyatlarini, shuningdek, jozibador mahsulot taklifini ta'minlovchi tashqi sharoitlarni hisobga olgan holda mahsulotni sotishni amalga oshirish bo'yicha mustaqil ravishda qaror qabul qiladilar. Mavjud biznes tuzilmalarining har biri bozorga bir turdagi tovarlar yoki xizmatlarni yoki bir nechta mahsulot turlarini taklif qilishi mumkin. Ushbu qatorlarning kombinatsiyasi korxonaning mahsulot assortimentini ifodalaydi. Iqtisodiyotning deyarli barcha tarmoqlari va tarmoqlariga qo'llanilishi mumkin bo'lgan zamonaviy kompaniyaning tovar strategiyalarini qisqacha aks ettirish uchun biz ularni quyidagi rasmda taqdim etamiz (1.2-rasmga qarang).



1.2-rasm. Zamonaviy kompaniyaning tovar strategiyalari

Boshqa strategiyalardan farqli o'laroq, tovar strategiyalari mutlaqo barcha kompaniyalar tomonidan amalga oshiriladi – ham tovarlar ishlab chiqaruvchilar, ham xizmatlar ko'rsatuvchi tashkilotlar. Zero, har bir kompaniya bozorga qanday taklif bilan chiqishini va qaysi mahsulot strategiyasi yordamida uni ilgari surishini va o'z auditoriyasini qozonishini o'zi aniqlashi kerak.

Narxlar strategiyasi. Narxlar marketingning muhim elementidir. Oxir-oqibat, mahsulot ko'plab ijobiy fazilatlarga ega bo'lishiga qaramay, uni sotib olayotganda, iste'molchi belgilangan narxga katta e'tibor beradi. Ba'zi hollarda narxning qiymati sotib olishda hal qiluvchi omil hisoblanadi, shuning uchun mahsulotni sotishda iste'molchiga mos keladigan narxni aniqlash va belgilash juda

muhimdir. Narx biznes tuzilmasi faoliyatining eng muhim natijalarini amalga oshirish ko'rsatkichi bo'lib, ushbu faoliyatning samaradorligini belgilaydi.

Narx strategiyasi – bu, muayyan mahsulotlar uchun bozor narxlarini belgilashda rioya qilinishi kerak bo'lgan qoidalar va amaliyotlar to'plami.

Ushbu jarayonning barcha jihatlariga tashqi omillar ta'sir qiladi: iste'molchilar, hukumat, kanal a'zolari, raqobatchilar va boshqalar. Narxlar strategiyasi yangi tovar va xizmatlar uchun ham, mavjudlari uchun ham narx belgilash tamoyillarini belgilaydi. Narxlar strategiyasini tasniflash uchun quyidagi mezonlardan foydalanamiz.

Yangi mahsulotlarning narxlari darajasiga ko'ra, strategiyalar ajratiladi:

- «qaymoqni tozalash»
- qisqa muddatli opportunistik ortiqcha narxlar;
- «kirish narxlari» – tovarlar narxining sezilarli darajada pastligi;
- «o'rtacha bozor narxlari» – o'rtacha sanoat bahosida yangi tovarlarni chiqarish.

U hayot siklining barcha bosqichlariga taalluqlidir, pasayishdan tashqari va uzoq muddatli siyosat sifatida foyda olishni ko'rib chiqadigan ko'pchilik korxonalarga xosdir.

Narxlarning o'zgarishi darajasiga ko'ra strategiyalar ajratiladi:

- «barqaror narxlar» – bozor sharoitlarining har qanday o'zgarishida narxlar o'zgarmaydi;
- «surma-pastlash narxi» – segment to'yinganidan keyin bosqichma-bosqich pasayish mavjud;
- «kirish narxining o'sishi» – kirish narxlari strategiyasi amalga oshirilgandan keyin narx oshishi.

Tovarlar va iste'mol narxlarining tabaqalanish darajasiga ko'ra strategiyalar quyidagilarga bo'linadi:

– «tegishli mahsulotlar uchun narxlarni farqlash» – bozor osongina segmentlangan, ya'ni turli xil mahsulotlarni sotishni rag'batlantirish / cheklash imkoniyati mavjud, qo'shimcha tovarlar uchun narxlarning keng doirasi mavjud;

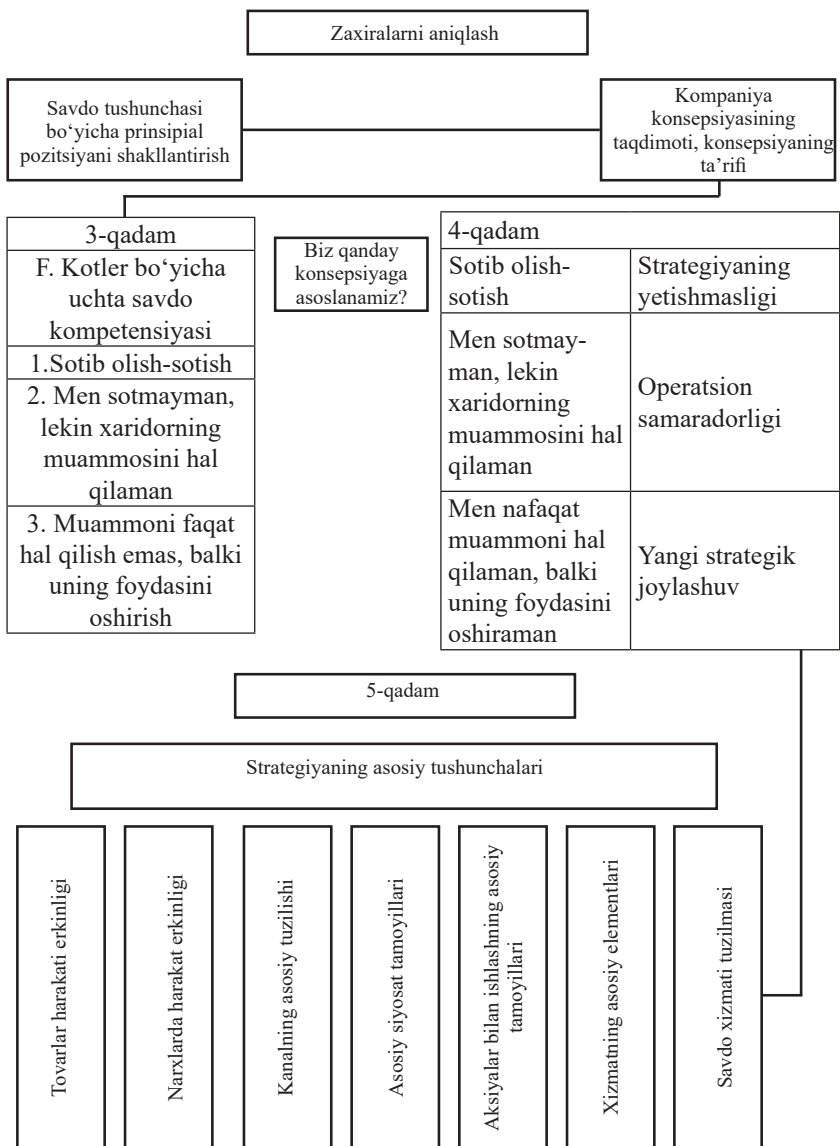
– «narx chiziqlari» – tovarlar assortimenti turlari bo'yicha narxlar keskin farqlanganda qo'llaniladi.

U xaridorlar ko'z o'ngida mahsulot sifatidagi tub farq haqida g'oyani yaratish zarur bo'lganda qo'llaniladi, bu aslida bir ma'noda aniqlash juda qiyin;

– «narx kamsitilishi» – bir xil tovarni turli xaridorlarga har xil narxlarda sotish yoki narxni rag'batlantirish ko'zda tutilgan.

Tarqatish (sotish) strategiyalari. Ushbu guruhni quyidagi ta'rifni izohlash orqali tavsiflash mumkin: «Marketing strategiyasi – bu ishlab chiqaruvchining tovar va xizmatlarini oraliq va yakuniy iste'molchilarga yetkazib beradigan faoliyatni amalga oshirishning maxsus usuli». Muayyan sohada faoliyat yurituvchi kompaniyaning tarqatish strategiyasi unda ishlab chiqilgan konseptual tamoyillarga muvofiq qurilgan. Biroq, biz 1.3-rasmda keltirilgan besh bosqich doirasida uni asoslashga umumiy yondashuvlarni shakllantirishimiz mumkin.

Ushbu sxema sotish konsepsiyasiga (1-bosqich) nisbatan prinsipial pozitsiyani tanlashdan kompaniya strategiyasi va vakolatlarini taqdim etishga (2-bosqich), so'ngra F.Kotlarning savdo konsepsiyasini qo'llash imkoniyatlarini baholashga o'tishni aks ettiradi (3-bosqich) va muayyan konsepsiyani tasdiqlash (4-bosqich). Oxirgi bosqich – mahsulotni tasdiqlash, narxlarni o'zgartirish, aksiyalarni boshqarish, xizmat ko'rsatish tartibi va boshqalar (5-bosqich).



1.3-rasm Savdo strategiyasini ishlab chiqishning bosqichma-bosqich chizmasi

Shunday qilib, tarqatish strategiyasi, boshqa har qanday funksional strategiya singari, umuman kompaniya strategiyasining ajralmas qismidir, lekin ma'lum chegaralarda uni juda mustaqil element sifatida ham ko'rib chiqish mumkin, bu ko'pincha kompaniyaga juda muhim strategik maqsadlarga erishishga imkon beradi. Iqtisodiyotning ma'lum bir tarmog'ida ishlaydigan kompaniyada tarqatish strategiyasi o'rnatilgan savdo kanallari bo'yicha tuzilgan. Savdo tizimidagi vositachilar soniga qarab, tovarni ishlab chiqaruvchidan iste'molchiga o'tkazish funksiyalarini bajaradigan kompaniya yoki jismoniy shaxs bo'lishi mumkin bo'lgan kanal darajasi o'rnatiladi. Oraliq darajalar soni kanal uzunligini tavsiflashi mumkin.

5. Muloqot strategiyalari. Ushbu turdagi strategiya tashkilotning turli maqsadlariga erishish uchun marketing kommunikatsiyalarini ishlab chiqish, qurish va amalga oshirishning nisbatan uzoq muddatli rejasi sifatida tushuniladi.

1.2. Korporativ marketing strategiyalari

Korporativ marketing strategiyalari kompaniyaning xizmat ko'rsatadigan bozor bilan o'zaro munosabatini belgilaydi. Bozor talablarini kompaniyaning salohiyati bilan muvofiqlashtirish va faoliyatning yangi yo'nalishlarini yaratish, kompaniyaning bozorda o'sishi, mijozlarning qoniqishini oshirish va hokazolarga qaratilgan. Korporativ marketing strategiyalari bozor ehtiyojlarini qondirish uchun kompaniya resurslaridan samarali foydalanish yo'nalishlarini belgilaydi.

Korporativ strategiya – bu, kompaniyani (firmani) boshqarishning umumiy rejasi bo'lib, u diversifikatsiyalangan kompaniyaning turli sohalarida o'z biznes tamoyillarini o'rnatish yo'llari va usullarini, shuningdek kompaniya faoliyatini yaxshilashga yordam beradigan harakatlar va yondashuvlarni topishga qaratilgan.

An'anaviy ravishda kompaniyaning korporativ strategiyasini ishlab chiqish jarayonini olti bosqichga bo'lish mumkin:

- Strategik maqsadlarni belgilash.
- Biznes yo'nalishlarini joylashtirish.
- Biznes sohalari istiqbollari baholash.

Kompaniyaning biznes portfelini shakllantirish va rivojlanishning muqobil variantlarini ishlab chiqish.

Boshqaruv kompaniyasining (korporativ boshqaruv markazi) vakolatlarini aniqlash.

Korporativ strategiyalarning asosiy turlari:

- portfel strategiyalari;
- rivojlanish strategiyalari;
- biznesning o'zaro ta'siri strategiyalari.

Portfelstrategiyalari(korporativ)–majburiyatlarning daromadga nisbati va korporatsiyaning dividendlar to'lash qobiliyati nuqtayi nazaridan korporatsiya biznes portfelining umumiy xususiyatlarini aniqlaydigan strategiyalar. Portfelning eng keng tarqalgan turlari:

– Foyda portfeli – past o'sish sur'atlari va yuqori rentabellikka ega bo'lgan korxonalarning ustunligi bilan tavsiflanadi. Ushbu portfel daromadga nisbatan past javobgarlikka va yuqori dividendlarga ega.

– O'sish portfeli – yuqori o'sish sur'atlari va o'rtacha rentabellikka ega bo'lgan korxonalarning ustunligi bilan tavsiflanadi;

– Portfel yuqori qarzning daromadga nisbati va kam dividend to'lovi bilan tavsiflanadi.

Rivojlanish strategiyalari (korporativ) – biznes portfelini rivojlantirishning umumiy tendensiyalarini (o'sish, barqarorlashtirish, qisqartirish, tugatish va boshqalar) aniqlaydigan strategiyalar.

O'zaro bog'langan diversifikatsiya strategiyasi – korporatsiyaning biznes yo'nalishlari o'rtasida muhim texnologik yoki bozor munosabatlarining mavjudligi bilan tavsiflanadi. Ushbu

strategiyani amalga oshirishning asosiy afzalligi sinergetik ta'sirga erishishdir. Ushbu strategiyaning eng tipik variantlari:

Vertikal integratsiya strategiyasi – sanoatning texnologik siklida faoliyatning yangi yo'nalishlarini rivojlantirish orqali kompaniya ko'lamini kengaytirish bilan tavsiflanadi (masalan: yarim tayyor mahsulotlar ishlab chiqarish yoki sotish).

Texnologik baza bo'yicha o'zaro bog'langan diversifikatsiya strategiyasi umumiy asosiy vakolatlarga asoslangan tegishli texnologiyalardan foydalangan holda tovarlar ishlab chiqarish strategiyasidir.

Bozor xususiyatlariga asoslangan o'zaro bog'liq diversifikatsiya strategiyasi – yakuniy ehtiyojlarni qondirish nuqtayi nazaridan iste'molchi nazarida bir-birini to'ldiradigan tovar va xizmatlar guruhini bozorga chiqarish strategiyasi. (Masalan: «Adidas» sport kiyimlari, poyabzal va jihozlarni sotadi).

Yordamchi ta'minot strategiyasi – bu, asosiy mahsulotni sotib olish bilan bog'liq holda yuzaga keladigan qo'shimcha ikkilamchi ehtiyojlarni qondirishga qaratilgan iste'molchiga qo'shimcha tovar va xizmatlarni taqdim etish. (Masalan: pivo zavodlari pivoga qo'shimcha mahsulot sifatida kraker va chiplar ishlab chiqaradi.)

Ajratilgan diversifikatsiya strategiyasi – korporatsiyaning biznes guruhlarida o'rtasida muhim texnologik yoki bozor munosabatlarining yo'qligi bilan tavsiflanadi. Ushbu turdagi strategiyani amalga oshirishning asosiy afzalligi moliyaviy resurslarni portfel ichida erkin qayta taqsimlash va boshqa faoliyat sohalariga zarar yetkazmasdan biznes portfelini tezda o'zgartirish imkoniyatidir.

Korporativ strategiyani ishlab chiqish. Zamonaviy rahbarning asosiy kasbiy kompetensiyalaridan biri nafaqat korporativ strategiyani ishlab chiqish va amalga oshirish qobiliyati, balki muvozanatli boshqaruv qarorlarini tayyorlash uchun kompaniyaning funksional strategiyalari o'rtasidagi munosabatlarni tahlil qilish

qobiliyatidir. Shu bilan birga, ishlab chiqarish, marketing, kadrlar va moliya kabi individual funksional sohalar bilan bog‘liq masalalar funksional menejerlar – funtsional bo‘limlar boshliqlari zimmasiga yuklanadi. Amalda, funksional menejer korporativ missiya va asosiy bosqichlarni tushunib, o‘z funkSIONalligi uchun strategiyani ishlab chiqish zarurligini anglamaydi yoki agar bunday rivojlanish dasturi mavjud bo‘lsa, uni korporativ bilan muvofiqlashtirish qiyin. missiya va bundan tashqari, uni kamdan-kam hollarda boshqa funksional birliklarning strategiyalari bilan bog‘laydi.

1.3. Funksional marketing strategiyalari

Funksional strategiya kompaniyaning asosiy funksional yo‘nalishlarini boshqarish uchun ishlab chiqilgan: innovatsiyalar, marketing, moliya, xodimlar va boshqalar.

Operatsion strategiyalar operatsion muammolarni hal qilish uchun mo‘ljallangan: uskunalarni ta‘mirlashni tashkil etish, reklama kompaniyasi, transport va boshqalar.

Strategik piramida ichida strategik darajalarning bevosita va bilvosita o‘zaro ta‘siri mavjud. Shunday qilib, operatsion strategiyalar to‘g‘ridan to‘g‘ri funksional strategiyalar sozlamalariga kiritilishi yoki biznes strategiyasiga bevosita ta‘sir qilishi mumkin.

Funksional strategiyalar har bir biznes strategiyasiga muvofiq ishlab chiqilishi yoki biznes darajasini chetlab o‘tib, korporativ missiya sozlamalarida bo‘lishi mumkin. Bundan tashqari, korporativ va biznes strategiyasi funksional strategiyalarni muvofiqlashtirish va ularni bir-biriga moslashtirishning muhim rolini hisobga olishi kerak. Ushbu murakkab o‘zaro ta‘sirlar tufayli funksional daraja ko‘pincha strategik ahamiyatga ega sifatida e‘tibordan chetda qoladi.

Yuqorida aytilganlar korporativ strategiyani yaxlit tizim sifatida tizimli yondashuv nuqtayi nazaridan ishlab chiqish kerakligini

ko'rsatadi. Funktsional strategiyalarni hisobga olgan holda korporativ strategiyani ishlab chiqishning birinchi varianti barcha strategiyalardan asosiy tashkiliy quyi tizimlarni tanlashni o'z ichiga oladi, shunda boshqa barcha xususiy strategiyalarni va umuman korporativ strategiyani ishlab chiqish jarayoni asosiy funktsionallik bilan belgilanadi.

Aksariyat kompaniyalar uchun marketing asosiy quyi tizim hisoblanadi. Maqsadli guruhlar va takliflarni tanlash raqobatchilar tomonidan yaratilganidan farq qilganda marketing strategiyalari eng samarali hisoblanadi. Shuning uchun uni ishlab chiqish, muvaffaqiyatli reklama kompaniyasi yoki chegirma tizimi marketing faoliyatini uzoq muddatli rejalashtirish bilan birgalikda kompaniyaning bozordagi o'rnini aniqlaganda, differentsiatsiya strategiyasini tanlashda eng dolzarb hisoblanadi.

Moliyaviy institutlar uchun kompaniyaning bozor qiymatini maksimal darajada oshirish, uzoq muddatli istiqbolda o'sib borayotgan foyda olish, kreditorlar uchun maqbul xavf darajasida aksiyalar va dividendlar qiymatini oshirishga qaratilgan moliyaviy strategiya asosiy hisoblanadi.

E'tibor bering, kadrlar strategiyasi, boshqa funktsional strategiyalar kabi, korporativ strategiyaga muvofiq shakllantirilishi kerak. Masalan, agar kompaniya o'z bozor ulushini faol ravishda rivojlantirishni va oshirishni rejalashtirayotgan bo'lsa, unda kadrlar strategiyasining bir qismi sifatida asosiy e'tibor xodimlarni jalb qilish va yollashning tez va samarali texnologiyasini yaratishga, uni erta moslashtirishga, standartlashtirishga qaratilishi kerak.

Agar kompaniya xarajatlarni minimallashtirish strategiyasini tanlagan bo'lsa, u biznes jarayonlari narxini optimallashtirish, arzon ishchi kuchini topish, samarali va tejamkor xodimlarni boshqarish tizimini yaratish va boshqalar haqida o'ylashi kerak.

Aksincha, mahsulot sifatiga e'tibor qaratgan holda, yuqori malakali mutaxassislarni jalb qilish, doimiy o'qitish, kadrlar ishining sifatini baholash va doimiy monitoring qilishning ko'p bosqichli tizimini yaratish uchun qo'shimcha investitsiyalar talab qilinishi mumkin.

Agar kompaniya o'zining asosiy strategiyasini tuzayotganda, xizmatlar sifatiga va mijozlarning barcha ehtiyojlarini maksimal darajada qondirishga e'tibor qaratlsa, u holda o'qitish, sertifikatlash, moddiy va nomoddiy rag'batlantirish tizimini, shuningdek tizimni qayta ko'rib chiqish kerak.

Taqdim etilgan funksional yo'nalishlar korxonaning o'ziga xos xususiyatlariga, masalan, kompaniyaning texnologik rivojlanishini boshqarish funksiyasiga yoki faoliyatni axborot bilan ta'minlashga qarab to'ldirilishi va o'zgartirilishi mumkin.

Funksional (yoki instrumental) marketing strategiyalari strategik rejalashtirishning eng oxirgi bosqichida ishlab chiqiladi. Funksional strategiyalar kompaniyaning har bir bo'limi (bo'limi) uchun alohida ishlab chiqiladi, boshqacha aytganda: kompaniya bir nechta brendlarni boshqaradigan vaziyatda har bir brend uchun funksional strategiyalar belgilanishi kerak.

Mahsulotning marketing aralashmasini yaxshilash uchun taktik harakatlarni tavsiflaydi.

Iyerarxiyaning ushbu darajasida marketing strategiyalarining quyidagi turlari ajratiladi:

Funksional strategiyalarning turlari

Funksional strategiyalarning turlari	Funksional marketing strategiyalarining tavsifi
Assortiment strategiyasi	Kompaniya portfelidagi har bir mahsulot guruhining rivojlanish tamoyili va ahamiyatini tavsiflaydi, assortimentning kengligi va aylanish qoidalarini, mahsulotni o'zaro farqlash tamoyillarini belgilaydi. Yangi mahsulotlarni ishlab chiqish rejasini o'z ichiga oladi.
Rag'batlantirish strategiyasi	Rag'batlantirish uchun maqsadli bozorni va aloqaning asosiy maqsadlarini belgilaydi, reklama tadbirlari rejasini o'z ichiga oladi, brendning reklama kompaniyalarining asosiy media ko'rsatkichlarini, yangi mahsulotlarni va kompaniyaning asosiy assortimentini qo'llab-quvvatlash tamoyillarini aks ettiradi, mahsulot hajmini belgilaydi.
Tarqatish strategiyasi	Tarqatish usulini, asosiy savdo kanallarini, sotuvchilar bilan ishlash tamoyilini belgilaydi va kompaniya mahsulotlarini miqdoriy va sifat jihatidan taqsimlash maqsadlarini belgilaydi.
Narxlar strategiyasi	Sohada narx raqobati tamoyilini o'rganish.
Maqsadli bozorni tanlash strategiyasi	Bozor segmentatsiyasining asosiy tamoyillarini va kompaniya mahsulotini tarmoqda ilgari surishning asosiy segmentlarini belgilaydi.

Shunday qilib, funksional strategiyalar, birinchi navbatda, butun kompaniyaning uzoq muddatli maqsad va vazifalarini amalga oshirishni qo'llab-quvvatlashga qaratilgan bo'lishi kerak. Buning uchun kompaniya rahbarlaridan barcha funksional bo'linmalar bilan aloqada ishlash va bir-biriga zid bo'lmagan, balki bir-birini va umumiy korporativ g'oyani to'ldiradigan va qo'llab-quvvatlovchi strategiyalarni shakllantirish talab etiladi.

Zamonaviy bozor sharoitida marketing strategiyasini ishlab chiqishga funksional darajada e'tibor qaratadigan kompaniyalar yetarlicha kuchli mavqega ega bo'lishi mumkin.

Funksional strategiyalarning asosiy mazmuni daromadli maqsadli bozorni asoslash (ajratish), xaridorlarning maksimal sonini jalb qilish va kerakli daromad olish uchun ularni muvaffaqiyatli joylashtirish uchun rejalashtirish va boshqaruv qarorlarini ishlab chiqishdan iborat.

Maqsadli bozor – umumiy ehtiyoj va ehtiyojlarga ega bo'lgan xaridorlar to'plami, ular kompaniya qondirishni rejalashtirmoqda. Maqsadli bozorni asoslash sizga marketing harakatlarini ma'lum bir segmentga yo'naltirish, korporativ ta'sirni oshirish, yetakchi mavqeyingizni mustahkamlash va xaridorlar, investorlar, distribyutorlar va davlat amaldorlari oldida ijobiy imij yaratish imkonini beradi.

Maqsadli bozorning jozibadorligining asosiy omillari: bozorning mavjudligi, bir xil ehtiyojlarga ega bo'lgan mijozlarning konsenratsiyasi, nisbiy bozor ulushi, mahsulotning hayot aylanishi strategiyasi, raqobat yetakchisiga nisbatan bozor ishtirokining umumiy xarajatlari, mumkin bo'lgan foyda potentsiali, taklif etilayotgan tovarlar, xizmatlar tanqisligi darajasi.

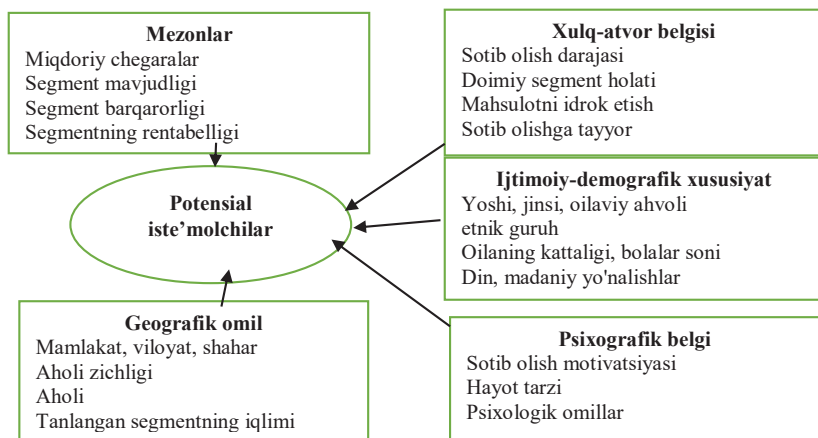
Maqsadli sotish bozorini tanlash uch bosqichda amalga oshiriladi:

- jozibador savdo bozorlari reytingi;
- maqsadli bozorni batafsil tahlil qilish;
- maqsadli bozorni rivojlantirish strategiyasini asoslash.

Mijozlarni jalb qilish strategiyasi maqsadli bozorni o'zlashtirish jarayonida asosiy rol o'ynaydi. Mijozlarga yo'naltirilganlik – bu firmaning tijorat muvaffaqiyatiga bevosita ta'sir qiluvchi marketingning analitik funksiyasining ko'zgusi. Iste'molchilarni jalb qilish strategiyasining asosiy mazmuni segmentatsiya jarayonidir.

Iste'molchi segmentatsiyasi – xaridorlar taklif etilayotgan tovarlar yoki xizmatlarning iste'mol xususiyatlariga teng munosabatda bo'lgan bozor qismini asoslash (ajratish). Iste'molchilarning umumiy aholisini bir xil maqsadli guruhlariga bo'lishning bunday jarayoni mijozlarning ehtiyojlarini imkon qadar ko'proq hisobga olish va marketing harakatlarini samarali yo'naltirish imkonini beradi.

Mijozlarni jalb qilish strategiyasini amalga oshirish orqali kompaniya sezilarli foyda oladi, chunki u o'z resurslarini nisbatan tor bozor segmentiga yo'naltira oladi, foydali taqsimotni asoslash va mijozlar e'tirofini qozonish orqali raqobatbardosh ustunliklarni yaratadi, marketing harakatlarining umumiy xarajatlarini minimallashtiradi va to'playdi. Amalda ko'p qirrali segmentatsiya jarayoni bir qator mezon va xususiyatlarni hisobga olgan holda amalga oshiriladi (1.5-rasm). Pozitsion strategiyalar maqsadli bozorni asoslash va iste'molchilarni jalb qilish uchun funksional strategiyalarga muhim qo'shimcha hisoblanadi.



1.5-rasm. Ko'p qirrali segmentatsiya jarayoning bir qator mezon va xususiyatlari

Joylashuv strategiyasi – bu, bozor barqarorligini oshirish uchun kompaniyaning mashhurligi va yuqori imijini yaratish uchun samarali marketing kommunikatsiyalarini tashkil etish bo'yicha rejalashtirish va boshqaruv qarorlari.

Amerikaning yetakchi konsalting kompaniyasi *Global Team* ma'lumotlariga ko'ra, xarid qilish bo'yicha qarorlarning 57,2 foizi to'g'ridan to'g'ri peshtaxtada qabul qilinadi.

1.4. Instrumental marketing strategiyalari

Instrumental marketing strategiyalari -korxonaga(kompaniyaga) maqsadli bozorda marketing harakatlari samaradorligini oshirish uchun marketing kompleksidagi alohida komponentlardan qanday qilib eng yaxshi foydalanishni tanlash imkonini berish.

Shunga ko'ra, marketing strategiyalarining to'rtta guruhi instrumental darajada ifodalanishi mumkin:

- mahsulot strategiyalari;
- narxlar strategiyasi;
- tarqatish strategiyalari;
- rag'batlantirish strategiyalari.

1. Mahsulot strategiyalari – korxona (kompaniya) tovarlarining assortimenti va sifati potensial iste'molchilar maqsadli bozorda ulardan kutayotgan foydalilikka mos kelishini ta'minlash.

2. Narxlar strategiyasi – tovar qiymati haqidagi ma'lumotlarni iste'molchilarga yetkazish imkonini beradi.

3. Tarqatish strategiyalari – iste'molchilar uchun korxona (kompaniya) tovarlarining «kerakli vaqtda va kerakli joyda» mavjudligini tashkil qilish imkonini beradi.

4. Rag'batlantirish strategiyalari – iste'molchilarga marketing aralashmasining barcha elementlarining foydali xususiyatlari haqida ma'lumot berish.

Instrumental marketing strategiyalari marketing aralashmasining elementlari doirasida ishlab chiqilgan². Marketing kompleksida mahsulot maqsadli auditoriyaning kutilayotgan ehtiyojlarini to'liq qondiradigan foydali xususiyatlar to'plamini o'z ichiga olgan moddiy ne'mat yoki faoliyat turi sifatida qaraladi.

Mahsulot instrumental va hissiy xususiyatlarga ega. *Instrumental xususiyatlariga* sifat, o'lcham, sig'im, funksional xususiyatlar va boshqalar kiradi.

Agar mahsulotni tasniflash zarur bo'lsa, ko'plab marketologlar X. Liflang va F. Kotler tasniflariga murojaat qilishadi. X. Liflang mahsulotni uchta xossalarni majmuasi asosida tavsiflaydi.³ Ushbu sifat xususiyatlari bizga tovarlarning uchta toifasini ajratishga imkon beradi:

Jismoniy tovarlar yoki tor ma'noda tovarlar. Xarakteristika, lekin mahsulotga organik ravishda xos bo'lgan jismoniy xususiyatlar (konfiguratsiya, o'lcham, ta'm, vazn) yuzaga keladi. Raqobatbardosh mahsulotlarni sof fizik xususiyatlariga ko'ra ajratib bo'lmaydi. Har qanday qalam chizadi, har qanday velosiped harakatlanadi, har qanday mo'ynali kiyim muzlamaydi;

Kengaytirilgan mahsulot – mahsulotga o'ziga xos tasvirni beradigan jismoniy xususiyatlar va qo'shilgan sifatlar to'plami. Tasvir, shuningdek, marketing kompleksining narx, tarqatish, reklama kabi vositalari bilan qo'llab-quvvatlanadi. Noyoblik bo'lsa, ular USP deb ataladi – noyob mahsulot taklifi. Ishlab chiqaruvchi qo'shilgan fazilatlar iste'molchi uchun muhim ekanligini va ularning jismoniy xususiyatlar bilan yaxshi kombinatsiyalanganligini yodda tutishi kerak.

² Marketing aralashmasi (marketing aralashmasi, marketing aralashmasi) – bu, vositalar to'plami (obyektlar, jarayonlar va funksiyalar), qaysi marketologlar xaridorlarning ehtiyojlarini eng yaxshi qondirishga harakat qilishadi. Boshqacha qilib aytadigan bo'lsak, marketing aralashmasi – bu, boshqariladigan o'zgaruvchan marketing omillari to'plami, bu omillarni hisobga olgan holda, ularni manipulyatsiya qilish, firma bozordan kerakli javobni keltirib chiqarishi mumkin.

³ Kotler F. Marketing asoslari: per. ingliz tilidan. 231-233-betlar.

Filipp Kotler, mahsulotni ishlab chiqishning uchta darajasiga asoslanib, mahsulotni ta'kidlaydi:

- muammolarni hal qilish usuli yoki xaridorni mahsulotni sotib olishga majbur qiladigan asosiy foyda sifatida. Bu dizayn bo'yicha mahsulot;

- tovar nomi, sifat darajasi, xossalari majmuyi, qadoqlash va asosiy mahsulot – real ko'rsatkichdagi mahsulotni sotib olishdan olinadigan foydani belgilovchi yig'indidagi boshqa xususiyatlar bo'yicha;

- mustahkamlash bilan, ya'ni. mahsulotning dastlabki ikki darajasidan kelib chiqadigan iste'molchi uchun qo'shimcha xizmatlar va imtiyozlar ⁴.

Misol uchun, *M. T. Kouplend* mahsulotlarni iste'molchilarning ularni sotib olish tezligiga qarab toifalarga ajratadi – shuning uchun tez sotib olinadigan mahsulotlar va yetarlicha uzoq tanlovdan keyin sotib olinadigan mahsulotlar mavjud ⁵. Birinchi guruh tovarlarini sotish ko'pincha tovar belgisi ostida amalga oshiriladi, bunda odam ikkilanmasdan, deyarli avtomatik ravishda xaridni amalga oshiradi. Ushbu mahsulotlar maksimal mumkin bo'lgan savdo nuqtalarida taqdim etilgan, chunki odatdagi mahsulotni topmasdan, xaridor o'xshash narsani osongina sotib oladi. Ushbu guruhdagi mahsulotlarga quyidagilar kiradi:

- a) Impuls sotib oluvchi tovarlar – ular xaridni oldindan rejalashtirmasdan, impuls ta'sirida, shunchaki ko'zga tushgani uchun sotib olinadi. Ushbu guruhga do'konda yaxshi joylashgan har qanday tovarlarni kiritish mumkin, ular ko'plab savdo nuqtalarida sotiladi;

- b) favqulodda tovarlar, ya'ni iste'molchi zudlik bilan zarur bo'lganda sotib olmoqchi bo'lgan tovarlar. Shu bilan birga, narx,

⁴ Kotler F. Marketing asoslari: per. ingliz tilidan. 231-233-betlar.

⁵ Copeland T., Koller T., Murrin J. Kompaniya qiymati: baholash va boshqarish. – 3-nashr, qayta ko'rib chiqilgan. va qo'shimcha / Per. ingliz tilidan. – M.: «Olimp-Biznes» YoAJ, 2005. – 576 s:

hatto ba'zan tovarlarning sifati ham nisbatan ahamiyatsiz bo'lib chiqadi.

Ishlab chiqarish jarayonidagi roliga ko'ra sanoat tovarlarining quyidagi guruhlar ajratiladi:

- materiallar va ehtiyot qismlar – ishlab chiqaruvchining mahsulotida to'liq foydalaniladigan va xomashyo, yarim tayyor mahsulotlar va ehtiyot qismlarni o'z ichiga olgan tovarlar;

- ishlab chiqarish tovarlari – mahsulotning rivojlanishi va boshqarilishini belgilovchi uzoq muddat foydalaniladigan tovarlar. Bunga qo'zg'almas tuzilmalar va uskunalar, shuningdek, yordamchi uskunalar kiradi;

- uzoq muddatli bo'lmagan tovarlarga hamroh bo'lgan yordamchi materiallar va xizmatlar va yakuniy mahsulotni sotishga yordam beradigan xizmatlar (sarflanadigan materiallar, texnik xizmat ko'rsatish va ta'mirlash materiallari).

Nazorat va mulofaza uchun savollari:

1. Strategik marketingning maqsadlari qanday?
2. Marketing strategiyalarining turlari?
3. Marketing strategiyasi qanday ishlab chiqiladi?
4. Tovar ishlab chiqarish jarayonida qanday turdagi guruhlar ajratiladi?
5. Marketing strategiyasini ishlab chiqish va amalga oshirish algoritmi?

2-BOB XALQARO MARKETING STRATEGIYASINI ISHLAB CHIQISHNING MAZMUNI VA ASOSIY BOSQICHLARI

2.1. Marketing strategiyasi va taktikasi tushunchasi. Xalqaro marketing strategiyasining mohiyati

«Strategiya» tushunchasi harbiy ishlardan olingan bo‘lib, yunon tilidan so‘zma-so‘z tarjima qilingan qo‘mondonlik san‘ati, aslida urush fanini, to‘g‘rirog‘i, harbiy harakatlarni o‘tkazishni anglatadi. Boshqacha qilib aytganda, strategiyani murakkab maqsadga erishish – dushman ustidan g‘alaba qozonishni, uzoq vaqtni o‘z ichiga olgan harbiy harakatlarning umumiy rejasi sifatida talqin qilish mumkin. Vaqt o‘tishi bilan strategiya har qanday faoliyat sohasidagi umumiy (umumiy) harakatlar rejasi sifatida tushunila boshlandi.

Marketing strategiyasi bozorda korxona va tashkilotning salohiyati va obyektiv imkoniyatini tahlil qilish, tashkilot maqsadlari tizimini tanlash, xavf-xatarini kamaytirish va korxonaning uzoq va barqaror gullab-yashnatish tartibotini namoyon etadi. Oddiy uzoq muddatli rejaning strategiyadan asosiy farqi, u strategiya shunday sharoitlar yaratishi kerakki, bunda korxona bozorda yuzaga keladigan barcha muammolarni chetlab o‘tishi lozim. Strategik marketing boshqaruvi firmaning strategiyalari va tashkiliy-amaliy salohiyatining tashqi sharoitlarga mosligini saqlash va rivojlantirish jarayonlarini o‘z ichiga oladi, ehtiyojlarni o‘rganish asosida amalga oshiriladi.⁶

⁶ Уолкермл. О., Бойд-мл. Х., Ларше Ж.-К., Маллинз Дж. Маркетинговая стратегия: курс МВА: пер. с англ. – М.: Вершина, 2006. – 496 с.

Marketing strategiyasining ko‘plab turlari mavjud va har bir turining korxonada o‘z vazifasi bor. Ulardan ba‘zilarini ko‘rib chiqamiz. Ilmiy adabiyotlarda strategik marketingning turli tushuncha va ta’riflari mavjud bo‘lib, u ushbu tushunchalarni tizimlashtirish va tuzilmaga solishni talab etadi. Qiyosiy tahlil usuli yordamida umumlashtirish uchun quyidagi uslubiy yondashuvlarni taklif qilamiz:

– marketing strategiyasi turlari bo‘yicha tasniflashga qaratilgan yondashuv, har bir tur korxonada o‘z o‘rniga ega. Ularning ba‘zilarini ko‘rib chiqamiz (2.1-jadval).

2.1-jadval

Marketing strategiyasining turlari

№	Nomlanishi	Mazmuni
1	Tashkilotning rivojlanish strategiyasi	Bunda tashkilotning o‘rta muddatli istiqbolli faoliyati. O‘shini rejalashtirib, avvalambor, xaridlar yoki ichki rivojlanishning maqsadga muvofiqligi aniqlanadi.
2	Ichki rivojlanish strategiyasi	Ushbu strategiya bozorga kirib borishni ko‘zda tutadi, bozorlarni kengaytirish va tovarlar ishlab chiqishga ko‘maklashadi.
3	Kirib borish strategiyasi	Bozorga, mavjud bozorlarni hisobga olgan holda amaldagi savdo belgilarini namoyish etadi.
4	Bozorlarni kengaytirish strategiyasi	Yangi bozorlarga tovar va xizmatlarni ilgari surishni ko‘zda tutadi.
5	Tovarni ishlab chiqish strategiyasi	Mavjud bozorlarda amaldagi tovar yoki xizmatlarni kengaytirish va yangilari paydo bo‘lishini ko‘zda tutadi.

6	Tashqi xaridlar strategiyalari	Tashqi xaridlar hisobiga ichki rivojlantirish va o'sish strategiyasi asosida kompaniyaning o'sish strategiyalarini o'z ichiga oladi.
---	--------------------------------	--

– bozor va iste'molchilar guruhlarining muayyan segmentlariga asoslangan strategik marketingni rivojlantirish maqsadlariga asoslangan yondashuv (2.2-jadval).

2.2-jadval

Maqsad yo'nalishga asoslangan marketing strategiyalarining turli ta'riflari⁷

№	Nomi	Mazmuni
1.	Dixtl Y., Xershgen X.	Ular maqsadlariga erishish uchun yo'nalish beruvchi va ayrim tadbirlarni taqdim etuvchi qat'iy, o'rta yoki uzoq muddatli yechimlardir.
2.	Evans J, Berman B.	Maqsadli bozorlarni jalb qilish va ehtiyojini qondirish hamda tashkilotning maqsadlariga erishish marketing strategiyasini qanday qo'llash mumkin?
3.	Dikson P.	Umuman, bozor muhitini hisobga olgan holda marketing rejasini ishlab chiqish orqali turli bozor segmentlari uchun aniq strategiyalarni belgilash.
4.	Kotler F.	Kompaniya bozorni tanlaydi, uni segmentlarga ajratadi. Ularning eng istiqbolilarini tanlaydi va iste'molchilarning maqsadli guruhlariga xizmat ko'rsatishga e'tibor qaratadi.
5.	Bagiyev G.	Asosiy iste'molchilar guruhlarining ehtiyoj va talablarini muntazam va uzluksiz tahlil qilish hamda ularga raqobatchilarga nisbatan yaxshiroq xizmat ko'rsatish.
6.	Gaydayenko T.A.	Kompaniyaning bozorda imkoniyatlarini tahlil qilish, maqsadlar tizimlarini tanlash, rejalarini ishlab chiqish va ifodalash va korxonaning uzoq muddatli va barqaror rivojlanishini ta'minlash, bozor xatarlarini kamaytirishga qaratilgan marketing choralarini amalga oshirish.

⁷ Ilmiy adabiyotlarni umumlashtirish asosida muallif tomonidan ishlab chiqilgan.

7.	Cheverton P.	Marketing strategiyasi bozorning dinamik xususiyatlarini va uning talablarini tushunish va mijozlar harakatlari uchun imkoniyatlarni aniqlashga asoslangan.
8.	Zavyalov P.S., Kretov I.I.	Marketing strategiyasi bozordagi faoliyat uchun yo'riqnoma bo'lib, aniq ifodalangan maqsadlar, zarur resurslar orqali ko'zda tutilgan ularga erishish borasida belgilangan asosiy usullar umumiy dastur sifatida ishlab chiqiladi.
9.	Dj. O'Shonessi	Marketing strategiyasi mahsulot, narx, reklama va tarqatish marketing maqsadlariga erishishda qarshilikni bartaraf etish uchun muvofiqlashtirilgan tarzda ishlashi kerak bo'lgan keng tushuncha hisoblanadi.
10.	Bekmurodov A.Sh, Qosimova M.S., Ergashxodjayeva Sh.J	Marketing strategiyasi asosiy iste'molchilar talab va ehtiyojlarini munatazam tizimli tahlil qilish, shuningdek, kompaniya xaridorlarini tanlab olingan guruxlariga raqobatchilarga qaraganda yaxshiroq xizmat ko'rsatish va shu tariqa raqobatchilik ustunligiga ega bo'lish imkonini beruvchi tovar va xizmatlar konsepsiyasini ishlab chiqish.

Marketing sohasidagi ko'plab xorijiy va mahalliy olimlar o'z tadqiqotlarida «marketing strategiyasi» tushunchasining mohiyatiga e'tibor qaratadilar.

Marketing taktikasi harakatlar va operatsiyalarni, muammolarni hal qilish va strategik rejaning maqsadlariga erishish uchun marketing vositalari va tadbirlar majmuyini o'z ichiga oladi. Darhaqiqat, strategiya va taktika marketingning ikki jihatini yoki ikki jihatini tashkil etadi:

1) Strategik marketing marketingning analitik o'lchovi bo'lib, tahlilni (butun va uning qismlarini, ular o'rtasidagi munosabatlarni har tomonlama ko'rib chiqish va o'rganish) ehtiyojlar va so'rovlarni o'z ichiga oladi; mavjud va potensial imkoniyatlar, maqsadli bozorni izlash, bozor salohiyatini baholash, raqobatdosh ustunlikni izlash, marketing strategiyasini ishlab chiqish;

2) Operativ marketing marketingning operativ o'ldhovi bo'lib, mahsulot, narx, marketing va kommunikatsiya siyosati doirasida aniq harakatlarni ishlab chiqish va amalga oshirish, marketing vositalari majmuasidan foydalanish va marketing taktikasini ishlab chiqishni o'z ichiga oladi.

Agar marketing strategiyasi bozorlar rivojlanishining uzoq muddatli istiqbollarini va xaridorlarning ehtiyojlarini bashorat qilish va oldindan ko'rishga asoslangan bo'lsa, u holda taktika bozordagi bozor (hozirgi) o'zgarishlarni va kompaniyaning mavjud mahsulotlar assortimentiga talabni shakllantirish tamoyillarini aks ettiradi. Jahon va milliy bozorlardagi raqobatning hozirgi holati raqobatning asosiy vositalaridan biri va kompaniyaning umumiy strategiyasining ajralmas qismi sifatida marketing strategiyalarining mavjudligi va ishlatilishini nazarda tutadi. Bugungi kunda deyarli barcha jiddiy kompaniyalar marketing strategiyalaridan foydalanadilar, ba'zan bir-biriga juda o'xshash, lekin ko'p hollarda bir-biridan farq qiladigan, asosiy xususiyat bilan birlashtirilgan – ularning barchasi kompaniya biznesini kengaytirishga qaratilgan.

Amaldagi strategiyalarning xilma-xilligiga qaramay, ularning barchasini quyidagi yo'nalishlar bo'yicha guruhlash mumkin.

1. Iqtisodiy faoliyat sohalarini kengaytirish asosida birlashtirilgan strategiyalar: *differentsiatsiya*, *integratsiya*, *diversifikatsiya* (tor ixtisoslashuv strategiyasini ma'lum ma'noda ushbu strategiyalar guruhiga ham kiritish mumkin, garchi u aslida ma'lum bir muqobil sifatida qaralsa-da).

Farqlash strategiyasi funksional jihatdan o'xshash mahsulotlarni ishlab chiqarishni o'z ichiga oladi, ya'ni bir xil mahsulot / xizmatning har xil turlari (masalan, yengil va yuk mashinalari ishlab chiqarish; har xil turdagi kiyim-kechaklarni ishlab chiqarish – kundalik, biznes, sport va boshqalar; har xil turdagi umumiy ovqatlanish korxonalarini ochish – tez ovqatlanish kafesi, gurma restorani, ixtisoslashtirilgan bolalar kafelari va boshqalar).

Aksariyat kompaniyalar endi differensiatsiya strategiyasidan foydalanadilar, chunki uni amalga oshirish, qoida tariqasida, muhim uchinchi tomon resurslarini jalb qilishni talab qilmaydi, bu kompaniyaning mavjud resurslaridan, tadbirkorlik tajribasidan, ilmiy-texnik salohiyatidan, biznes aloqalaridan, o'rnatilgan tarqatish kanallaridan foydalanishga imkon beradi va boshqalar.

2. Iste'molchilarni bir xil guruhlariga – segmentlarga bo'linishni o'z ichiga olgan segmentatsiya strategiyasi.

Ushbu strategiya bozorning turli segmentlarini o'ziga xos xususiyatlariga ko'ra aniqlash, kompaniya uchun jozibador bo'lganlarini tanlash va jozibador segmentlar bilan o'zaro munosabatlar to'g'risida qaror qabul qilish zarurligini nazarda tutadi. Segmentlar orasida, qoida tariqasida, asosiy jozibali segment ham aniqlanadi – maqsadli auditoriya.

3. Faoliyatni geografik kengaytirish bilan bog'liq strategiyalar. Xalqaro marketing strategiyalari strategiyalarning ushbu yo'nalishiga tegishli, chunki geografik kengayish ma'lum bir bosqichda tashqi bozorlarni rivojlantirishni (korxonani baynalmilallashtirish) o'z ichiga oladi. Faoliyatning xalqarolashuvi oxir-oqibat global kompaniyaning paydo bo'lishiga olib kelishi mumkin. (Xalqaro marketing strategiyalarining geografik kengayish strategiyasi ekanligi, diversifikatsiya yoki integratsiya kabi boshqa strategiyalardan xalqaro marketingda foydalanish mumkin emasligini anglatmaydi).

Bu strategiyalar har qanday kompaniyaning marketing faoliyatida ma'lum darajada qo'llanilishi mumkin bo'lgan «asosiy» marketing strategiyalariga taalluqlidir.

Xalqaro bozorlarning tobora kuchayib borayotgan integratsiyasi, shuningdek, raqobatning kuchayishi marketing strategiyalarini, shu jumladan, xalqaro strategiyalarni ishlab chiqishda global istiqbollarni tushunish va hisobga olishni talab qiladi. Marketing strategiyalari orasida xalqaro marketing biznesni kengaytirish

uchun mustaqil ishlab chiqilgan strategiya sifatida tobora keng tarqalgan.

Biznes strategiyasi sifatida xalqaro marketingning o'ziga xos xususiyatlari va asosiy xususiyatlari qanday?

Xalqaro marketingning kompaniya strategiyasi sifatidagi o'ziga xosligi biznesning (strategik iqtisodiy zonaning) asosiy elementlari sifatida tashqi bozorlarni rivojlantirish jarayonini rag'batlantirishda va shu orqali bir nechta maqsadlarga erishishda, xususan:

- 1) mumkin bo'lgan sotish bozorlarini kengaytirish;
- 2) umumiy sotish hajmining oshishi;
- 3) risklarni diversifikatsiya qilish;
- 4) mahsulot (tovarlar/xizmatlar)ning hayot aylanishini uzaytirish va boshqa maqsadlar.

Biznesni kengaytirish strategiyasi sifatida xalqaro marketingning asosiy xususiyatlari:

- 1) biznesning ajralmas va ajralmas qismi sifatida xalqaro faoliyatga munosabat;
- 2) faoliyatning mamlakatlari va mintaqalarini sinchkovlik bilan tahlil qilish;
- 3) tashqi bozorlarga chiqish va bu bozorlarda ishlashning strategik mexanizmlarini ishlab chiqish.

Shu bilan birga, xalqaro marketingning o'zi faoliyat jarayoni sifatida qo'llaniladigan marketing strategiyalariga turli xil yondashuvlardan foydalanishni o'z ichiga oladi.

Kompaniyalarni xalqaro faoliyatlarida boshqaradigan marketing strategiyasi va xalqaro bozorlarga yondashuvlardagi farqlar xalqaro marketing strategiyalarining uchta turidan biriga bog'liq bo'lishi mumkin:

- *«uy» bozorini kengaytirishga e'tibor qaratish strategiyasi;*
- *nechta bozorlarga yo'naltirilgan strategiya;*
- *global marketingga yo'naltirish strategiyasi.*

Shunga ko'ra, har bir aniq kompaniyaning marketing faoliyatining chuqurligi va darajasidagi farqlar kompaniya ushbu strategiyalardan qaysi biriga amal qilishiga bog'liq va qoida tariqasida, kompaniyaning xalqaro faoliyatining rivojlanish bosqichlariga mos keladi.

2.2. Xalqaro marketing strategiyalarini ishlab chiqish bosqichlari

Korxona tashqi bozorga chiqqach, dastur ishlab chiqish zarur, uning muhim tarkibiy qismi marketing strategiyasini shakllantirish hisoblanadi. Xalqaro marketing strategiyasi marketing kompleksi elementlarini bir butun sifatida va alohida tashqi bozorlarda qo'llash yo'nalishi va intensivligini joriy qiladi. Bundan tashqari, u boshqaruv, tashkil etish, rejalashtirish va nazorat qilish shakllarini belgilaydi.

Xalqaro marketing strategiyasi – bu, kompaniyaning tashqi bozordagi faoliyatining miqdoriy va sifat ko'rsatkichlari, shuningdek, aniq marketing faoliyatini butun kompaniyaning rivojlanish strategiyasini amalga oshirishga yo'naltiruvchi qarorlar qabul qilish.

Xalqaro marketing strategiyasini ishlab chiqishning asosiy bosqichlari:

- tovar va xizmatlarning maqsadli xalqaro bozorlarini izlash va o'rganish;
- tashkilotning asosiy vakolatlarini aniqlash;
- global marketing strategiyasini shakllantirish;
- marketing kompleksini ishlab chiqish;
- global biznes portfelini yaratish.

Birinchi bosqichda kompaniyaning makro va mikro muhitini o'rganish, potensial sotish bozorlari va xaridorlarni o'rganish, ularga erishishning asosiy maqsadlari va taktik vazifalari shakllantiriladi.

Potensial bozorni tanlashda bir qator shartlarni hisobga olish kerak:

1. Mavjud takliflar fonida xorijiy iste'molchilarga real imtiyozlar berish;
2. Imtiyozlar berish uchun turli texnologiyalardan foydalanish;
3. Chet ellik iste'molchilarning turli segmentlardagi iste'mol modellarini o'rganish.

Xalqaro bozorga chiqishda raqobat chegaralarini (bir davlat, bir necha davlat, mintaqa yoki butun jahon bozorini qamrab olish) aniqlash muhim talab hisoblanadi. Asosiy kompetensiyalarni aniqlash – bu, kompaniyaning asosiy afzalliklarini shakllantirish, uning mahsulotining bozorda raqobatbardoshligini ta'minlash. Korxona ega bo'lishi mumkin bo'lgan asosiy vakolatlar – bu, marketing va sotish sohasidagi xodimlarning bilimlari, ko'nikmalari va ko'nikmalari, ishlab chiqarish imkoniyatlari va resurslarning harakatini nazorat qilish qobiliyati.

Global marketing strategiyasi korxonaning dominant strategiyasi bo'lib, uzoq muddatli istiqbolga mo'ljallangan va brendni tashqi bozorda ilgari surishga asoslangan. Tashqi bozorlarda marketing aralashmasining elementlari standartlashtirilgan yoki mahalliy sharoitga va ma'lum bir mamlakatdagi iste'molchilarning ehtiyojlariga moslashtirilgan. Bitta narsa shundaki, narx siyosatida standartlashtirilgan emas, balki tabaqalashtirilgan yondashuv qo'llaniladi. Turli mamlakatlardagi raqobatdosh firmalarning talab va narxlarning tabiatini hisobga olish kerak. Global biznes portfelini shakllantirish turli xil faoliyat turlari va yo'nalishlari va joylashuvi bo'yicha turli bozorlar uchun mo'ljallangan bir nechta strategiyalarni yaratishni o'z ichiga oladi.

Xalqaro bozorda kompaniyaning marketing strategiyalarining turlari

Xalqaro bozorlarda kompaniyalar quyidagi strategiyalarga amal qiladilar:

- Hujum strategiyasi (kompaniyaning bozor ulushini qo‘lga kiritish va kengaytirishga qaratilgan faol harakatlari);

- Mudofaa strategiyasi (kompaniya tomonidan mavjud bozor ulushini saqlab qolish va tashqi bozorda o‘z pozitsiyalarini saqlab qolish).

- Chekish strategiyasi (majburiy chora).

Xalqaro bozorlarda kompaniyalar qanday maqsadlar qo‘yilganligi va ularga erishish uchun tanlangan vositalarga qarab aniqroq strategiyalarni qo‘llaydilar:

- bozor ulushini olish yoki kengaytirish; innovatsiya (o‘xshashi bo‘lmagan yangi mahsulotni yaratish);

- innovation taqlid (yangiliklarni, raqobatchilarning g‘oyalarini nusxalash);

- mahsulotni farqlash (mahsulotni o‘zgartirish va takomillashtirish);

- ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirish (iqtisodiy texnika, texnologiyalardan foydalanish, ilmiy-tadqiqot va ishlanmalar va reklama xarajatlarini kamaytirish va boshqalar);

- kutish (bozorga kirish vaqtini aniqlash uchun raqobatchilarning harakatlarini va bozor sharoitlarini o‘rganish);

xorijiy iste’molchini individuallashtirish.

Yuqoridagi strategiyalardan tashqari strategiyalar ham keng qo‘llaniladi, ular qaysi mahsulot va qaysi bozorga kirishiga qarab belgilanadi. Tadqiqot vositasi I. Ansoff matritsasi yoki «mahsulot/bozor» matritsasi hisoblanadi. Bu to‘rtta kvadratdan iborat oddiy jadval bo‘lib, ularning har biri ma’lum bir marketing strategiyasiga mos keladi. Ushbu oddiy, ammo samarali usul kompaniyalarga xalqaro bozorlarda ham o‘z marketing strategiyasini aniqlash imkonini beradi.

Marketing strategiyalarining turlari.

Mahsulot/bozor	Eski tovarlar	Yangi mahsulot
Eski bozor	Bozorga kirish	Mahsulot ishlab chiqish
Yangi bozor	Bozor rivojlanishi	Diversifikatsiya

Ansoff matritsasi 4 ta asosiy muqobil strategiyalar orasidan tanlashni nazarda tutadi: «Eski bozor – eski tovarlar» (bozorga chuqur kirib borish strategiyasi); «Yangi bozor – eski tovarlar» (bozor chegaralarini kengaytirish strategiyasi); «Eski bozor – yangi mahsulot» (yangi mahsulotni ishlab chiqish strategiyasi) – bu, bozor uchun sifat jihatidan yangi mahsulotlarni kengaytirish, ishlab chiqarish; «Yangi mahsulot – yangi bozor» (faol kengayish strategiyasi).

Xalqaro bozorga chiqish strategiyalari

Muhim. Kompaniyaning tashqi bozorga chiqish jarayoni xalqarolashtirish deb ataladi. Qoidaga ko‘ra, kompaniyalar o‘z mahsulotlarini faqat vositachilar orqali eksport qilishdan boshlaydilar. Xalqaro bozorlarda faoliyatning rivojlanishi bilan tashkilotlar sho‘ba korxonalarini va yaqin kelajakda o‘zlarining ishlab chiqarish korxonalarini ochadilar.

Kompaniyalarning tashqi bozorga chiqishlari uchun asosiy strategiyalar:

- tovarni bevosita va bilvosita (vositachilar orqali) eksport qilish;

- qo‘shma korxona, bu majburiy sheriklikni yaratishni nazarda tutadi: litsenziyalash, franchayzing, kontrakt boshqaruvi, shartnoma asosida ishlab chiqarish, qo‘shma korxonalar ochish);

- to‘g‘ridan to‘g‘ri investitsiyalar (chet elda yig‘ish zavodini yaratish va xalqaro bozorda to‘liq ishlab chiqarish zavodini ochish).

Xalqaro bozorga chiqishning har bir strategiyasining o‘ziga xos afzalliklari va kamchiliklari mavjud. Kompaniyalar xalqaro

faoliyatni amalga oshirish usullarini resurslar (moliyaviy, moddiy, mehnat), ishlab chiqarish imkoniyatlari, investitsion muhitning jozibadorligi, shuningdek, tashqi bozorga chiqishdagi to'siqlar va xarajatlardan kelib chiqqan holda tanlaydilar.

Maqsadni aniqlash missiyaga qaraganda qaror qabul qilishning aniqroq darajasi bo'lib, tegishli strategik maqsadlarni ishlab chiqishni talab qiladi. Ba'zi maqsadlarga erishish uchun ishlab chiqilgan strategiya boshqa maqsadlarga erishish uchun qo'llanilmaydi.

Butun kompaniya uchun uzoq muddatga ishlab chiqilgan umumiy maqsadlar va tashkilotning umumiy maqsadlari asosida faoliyatning asosiy turlari va funksional yo'nalishlari uchun belgilangan aniq maqsadlarni farqlash kerak.

Tashkilotda maqsadlarni belgilash jarayoni asosan yuqoridan pastga qarab amalga oshiriladi. Maqsadlarni boshqarish usulini ishlab chiquvchi P.Druker tashkilotdagi har bir rahbar eng yuqori bo'g'indan tortib to eng past darajagacha yuqori darajadagi menejerlar maqsadlarini qo'llab-quvvatlovchi aniq maqsadlarga ega bo'lishi kerak, deb hisoblagan. Maqsadni belgilash jarayoni amalga oshirilganda, har bir xodim o'zining aniq maqsadlarini tushunishini ta'minlash uchun ikki tomonlama ma'lumot almashish kerak. Ikki tomonlama aloqa, kutilgan natijalarni aniqlashtirishdan tashqari, bo'ysunuvchilarga o'z maqsadlariga erishish uchun nima kerakligini menejerlarga yetkazish imkonini beradi.

Maqsadlarning samaradorligi strategik maqsadlarni belgilashning asosiy mezonini hisoblanadi. Maqsadlar samarali qarorlar qabul qilish va keyin harakatga olib kelishi uchun ular bir qator talablarga javob berishi kerak.

1. Maqsadlar aniq va o'lchanadigan bo'lishi kerak. O'z maqsadlarini aniq, o'lchanadigan shartlarda ifodalash orqali tashkilot keyingi qarorlar va nazorat funksiyalarini bajarish uchun aniq ma'lumot bazasini yaratadi. Maqsad qanchalik aniq bo'lsa, unga erishish shunchalik oson bo'ladi.

2. Maqsadlar vaqtga yo'naltirilgan bo'lishi kerak. Muayyan prognoz gorizonti samarali maqsadlarning yana bir xususiyatidir.

3. Maqsadlar real bo'lishi kerak. Maqsadga erishish mumkin bo'lishi kerak. Tashkilotning imkoniyatlaridan oshib ketadigan yoki tashqi omillarga mos kelmaydigan maqsadni qo'yish salbiy oqibatlariga olib kelishi mumkin. Maqsadlar tashkilotdagi odamlarning xatti-harakatlarining muhim motivlari bo'lishi ham muhimdir. Maqsadlar real bo'lmasa, xodimlarning muvaffaqiyatga bo'lgan istagi bloklanadi va ularning motivatsiyasi zaiflashadi, chunki mukofotlar va ko'tarilishlar asosan maqsadga erishish bilan bog'liq.

4. Maqsadlar taqqoslanadigan va bir-birini qo'llab-quvvatlovchi bo'lishi kerak. Strategik rejalashtirish tizimli xarakterga ega bo'lib, u gorizontal darajada muvofiqlashtirilgan maqsadlarni ishlab chiqish va o'zaro qo'llab-quvvatlovchi – boshqaruv vertikasi (maqsadlar iyerarxiyasi) doirasida ta'minlanishi kerak. Turli funksional sohalarning maqsadlari taqqoslanadigan bo'lishi kerak, tashkilotning ishlab chiqarish imkoniyatlariga mos kelishi kerak, foyda ko'rsatkichlari bozor mavqeyi ko'rsatkichlariga mos kelishi kerak (sotishning ma'lum o'sishi) va hokazo.

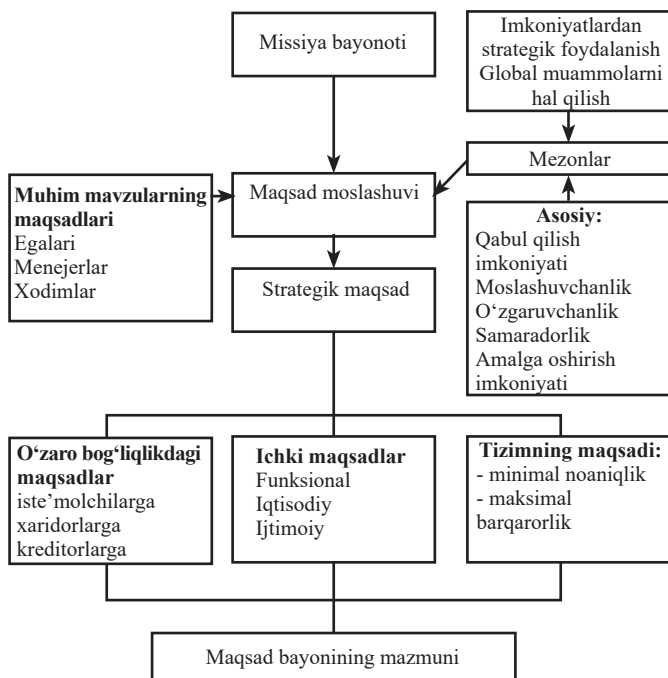
O'zaro yordam maqsadlarni to'g'ri taqsimlash orqali ta'minlanadi. Ichki iyerarxiyadagi kichik maqsadlarga, har bir maqsad yuqori darajadagi maqsadga mos kelishi kerak.

Iqtisodiy bo'lmagan maqsadlar asosan tashkilotning ijtimoiy maqsadlari bilan bog'liq. Ijtimoiy maqsadlarni shakllantirish, albatta, muhim vazifadir, chunki har qanday tijorat tashkiloti nafaqat foyda olishga yo'naltirilgan biznes tuzilmasi, balki ma'lum ehtiyojlarga ega bo'lgan odamlarning birlashmasi hamdir.

Tashkilotning maqsadlarini ishlab chiqish tartibi shundan iboratki, missiya bayonotidan boshlab va maqsadni belgilashning asosiy subyektlarining maqsadlarini hisobga olgan holda, maqsadlar

asosiy va strategik mezonlarni hisobga olgan holda shakllantiriladi (2.1-rasm).

Strategik menejmentda strategiyaning iyerarxik tuzilmasi deb ataladigan narsani esga olish kerak, bu quyidagicha: menejmentning eng yuqori darajasida har qanday maqsadga erishish vositasi deb hisoblangan narsa, quyi darajalarda maqsad bo‘lib chiqadi. Bundan kelib chiqadiki, butun tashkilot uchun ishlab chiqilgan strategiya tashkilotning tarkibiy bo‘linmalariga nisbatan maqsad vazifasini bajaradi. Ushbu maqsaddan kelib chiqib, tarkibiy bo‘linmalarining funksional strategiyalari (siyosatlar) ishlab chiqiladi, bu esa o‘z navbatida tashkilotning alohida kichik bo‘linmalari yoki alohida xodimlarning maqsadlari hisoblanadi.



2.1-rasm. Tashkilotning strategik maqsadlarini ishlab chiqish sxemasi

Mualliflarning ta'kidlashicha, maqsadni belgilash samaradorlikning sezilarli darajada oshishiga olib keladi: bu 100 nashrdan 90 tasida topilgan. Hozirda ma'lum bo'lgan motivatsiya usullarining hech biri bu natijani taxminan takrorlay olmaydi. Biroq, G'arb tadqiqotchilari maqsadni belgilashda doimiy ravishda xodimlarning mahsuldorligini oshirishga olib keladigan eng chuqur sababni aniqlay olmadilar.

2.4. Xalqaro marketingning iqtisodiy va siyosiy – huquqiy muhiti

Siyosiy va huquqiy bo'lim (omillar) davlat (vatan va qabul qiluvchi davlat) va biznes o'rtasidagi munosabatlarni aniqlash uchun katta qiziqish uyg'otadi. Huquqiy tizim, masalan, xorijiy korxonalar bilan tashqi iqtisodiy faoliyatni amalga oshirishning asosiy qoidalarini belgilaydi. Boshqa tomondan, milliy siyosiy qarorlar xalqaro biznesga ham ta'sir qiladi. Shunday qilib, Buyuk Britaniyaning davlat mintaqaviy siyosati doirasida (60-70-yillar oxirida) yuqori texnologiyali sanoatni rivojlantiradigan tadbirkorlar uchun soliq ta'tillari, ishga joylashish uchun bonuslar va boshqa imtiyozlarni joriy etishga qaror qilindi. Natijada ancha kuchli xorijiy investitsiyalar oqimi shakllandi (asosan Yaponiya va AQSHdan) va Shotlandiya iqtisodiy tizimini sezilarli darajada modernizatsiya qilish amalga oshirildi. Siyosiy va huquqiy muhit biznes risklarining rasmini beradi. Maxsus tadqiqotlar va maslahatlarni talab qiladigan ushbu bo'limning alohida ahamiyati chet elda o'z ishlab chiqarish quvvatlarini yaratishda paydo bo'ladi. Xalqaro siyosiy va huquqiy bo'lim alohida bo'laklar (xalqaro konventsiyalar, sudlar, arbitraj) bilan ifodalanishiga qaramay, uning xalqaro biznesga ta'siri indikativdan direktivaga (iqtisodiy sanksiyalar) farq qiladi.

Muayyan mamlakatda biznes ochish yoki yo'qligini hal qilishdan oldin to'rtta siyosiy va huquqiy omilni hisobga olish kerak:

- chet ellik tadbirkorlarga munosabat;
- siyosiy barqarorlik;
- pul qoidalari;
- davlat byurokratiyasi.

Keling, ularning har birini o'z navbatida ko'rib chiqaylik. **Chet ellik tadbirkorlarga munosabat.** Ba'zi mamlakatlarda chet ellik tadbirkorlarga juda mehribon, boshqalarida esa juda dushmanlik bilan munosabatda bo'lishadi. G'arb kompaniyalari yangi sanoatlashgan mamlakatlar investitsiyalar uchun jozibador xorij yo'nalishlari ekanligini aniqladilar. Bundan farqli o'laroq, Hindiston chet ellik tadbirkorlarni import kvotalari, har xil valyuta cheklovlari va boshqaruv xodimlarining foizini cheklash (mahalliy aholi vakillarini o'z ichiga olishi kerak) bilan tom ma'noda terror qiladi. Siyosiy barqarorlik mulki milliyashtirilishi, valyuta hisoblari bloklanishi, import kvotalari yoki yangi soliqlar joriy etilishi mumkin bo'lgan xorijiy kompaniyaning barqarorligiga ta'sir qiladi.

Beqaror vaziyat biznes yuritish va moliyaviy muammolarni hal qilish uslubiga ta'sir qiladi.

Pul qoidalari. Tovarlarini sotuvchilar o'zlari uchun foydali bo'lgan valyutada daromad olishni xohlashadi. Ideal holda, xaridor tovarni sotuvchining valyutasida yoki boshqa jahon valyutasida to'lashi mumkin. Agar buning iloji bo'lmasa, sotuvchilar o'zlari uchun zarur bo'lgan yoki boshqa joyda sotishlari mumkin bo'lgan boshqa tovarlarni o'sha mamlakatda sotib olishlari mumkin bo'lsa, mamlakatdan eksport qilish xaridor hukumati tomonidan cheklangan mahsulot uchun bloklangan valyutani olishlari mumkin. Valyuta cheklovlaridan tashqari, valyuta kurslarining o'zgarishi ham sotuvchiga yuqori xavf tug'diradi. Qoida tariqasida,

xalqaro savdo naqd pul operatsiyalari bilan bog‘liq. Biroq, ko‘plab uchinchi dunyo mamlakatlarida va Sharqiy Yevropada boshqa mamlakatlarda xaridlar uchun to‘lav qulay valyuta mavjud. Shu sababli, G‘arb kompaniyalari yaxshi bitimlarni yo‘qotishni istamay, bunday to‘lovni qabul qiladilar, bu esa keng tarqalgan kontratversiyaga olib keldi.

Hukumat byurokratiyasi. Hukumatning xorijiy kompaniyalarga samarali yordam berish tizimini qay darajada tashkil eta olishi juda muhim: samarali bojxona tizimi, ishonchli marketing ma‘lumotlari va muvaffaqiyatli tadbirkorlik faoliyatiga yordam beradigan boshqa omillar. Siyosiy vaziyat demokratlashtirish tomon siljishi bilan mezbon hukumat tomonidan ijobiy harakatlar paydo bo‘lishi mumkin. Agar xorijiy kompaniyaning taklifi asosiy iste‘mol tovarlari taqchilligini to‘ldirsa yoki yuqori texnologiyali tovarlarni yetkazib berish bilan bog‘liq bo‘lsa, u eng qulay davlat rejimiga tayanishi mumkin. Shu bilan birga, milliy ishlab chiqaruvchilarni himoya qilish maqsadida hukumatning mudofaa harakatlari (bojxona rejimini kuchaytirish, import kvotalari, tarifsiz to‘siqlar va boshqalar) amalga oshiriladi. Tashqi bozorning huquqiy muhitini o‘rganayotganda, mamlakatda qanday turdagi qonun qabul qilinishini tushunish kerak (bu tijorat faoliyati uchun, shu jumladan huquqiy pretsedentlar nuqtayi nazaridan ham muhimdir). Shunday qilib, odatlar, urf-odatlar, pretsedentlarga asoslangan ommaviy huquq mamlakatlarida (Buyuk Britaniya va AQSH) sud jarayoni yetakchi rol o‘ynaydi. Bu, masalan, barcha mumkin bo‘lgan holatlar ko‘rsatilishi kerak bo‘lgan oldi-sotdi shartnomasining shakli va mazmunida aks ettirilgan ish munosabatlarida hisobga olinishi kerak.

Ekspart-import sohasida quyidagi qonuniy cheklovlar mavjud:

- valyuta nazorati – bu, milliy valyutani himoya qilishga qaratilgan chet el valyutasi harakatiga davlat tomonidan cheklovlar;
- eksport va import operatsiyalarini litsenziyalash;

– savdo embargosi – hukumat tomonidan muayyan turdagi tovarlarning eksporti yoki importini taqiqlash, ular (importga nisbatan) xuddi shu tovarlarning o‘z ishlab chiqaruvchilarini himoya qilish yoki boshqa, shu jumladan siyosiy maqsadlarni ko‘zlashi mumkin;

– import kvotalari: mamlakat ma’lum bir davr mobaynida import qilinishi mumkin bo‘lgan ayrim turdagi tovarlarning umumiy miqdoriga cheklovlar qo‘yishi mumkin;

– import bojlari;

– sifat standartlari: har bir hukumat import qilinadigan tovarlar uchun o‘zining sifat va xavfsizlik standartlarini belgilaydi.

Darhaqiqat, xalqaro savdo hamkorlari uchun ichki savdoga qaraganda ko‘proq xavf tug‘diradi. Biroq, eksport-import operatsiyalari qo‘shimcha tashkiliy va moliyaviy xarajatlarni talab qilsa-da, ko‘pincha foydaliroqdir. Tashqi iqtisodiy faoliyatdagi risklarni kamaytirish masalasi tashqi iqtisodiy shartnomada qanday savdo shartlari ko‘zda tutilganligi va tomonlar xalqaro hisob-kitoblarning mavjud moliyaviy vositalaridan qanchalik samarali foydalana olishiga bevosita bog‘liq.

Xalqaro marketingning iqtisodiy muhiti. Xorijiy davlatda faoliyat yuritayotgan iqtisodiy omillarni hisobga olish uchun mamlakat iqtisodiyoti qanchalik ochiqligini, xalqaro biznesning siklik tabiatiga qanchalik zaif ekanligini, uning sanoat faoliyatiga xorijiy ta’sir qanchalik sezilishini aniqlash kerak. Tashqi to‘lovlar, import va eksport yaxshi muvozanatlanganmi yoki import to‘siqlari, devalvatsiya va hatto to‘lovlarni cheklash bilan tavsiflangan beqarorlik belgilari bormi? Iqtisodiyotning davlat va xususiy sektorlarining ichki harakatlantiruvchi omillari nimalardan iborat, investitsion siyosat va iste’mol tendensiyalari qanday, mahalliy davlat hokimiyati organlari iqtisodiy, sanoat va boshqa vositalar orqali tadbirkorlik faoliyatiga qanday ta’sir ko‘rsatishga harakat qiladi? Korxona tashqi bozorlarga chiqayotganda shuni esda tutish

kerakki, jahon tovar bozorlari konyunkturasi turli omillarning, xususan, dunyodagi iqtisodiy vaziyatga ta'siriga qarab doimiy o'zgarishlarga duchor bo'ladi. Gap jahon iqtisodiyotining tobora ortib borayotgan globallashuvi, xalqaro savdning o'sishi, chet elga investitsiyalar haqida bormoqda.

Iqtisodiy muhit omillarini o'rganishda quyidagilarni tahlil qilish kerak:

- iqtisodiy rivojlanishning umumiy tendensiyalari;
- asosiy makroiqtisodiy ko'rsatkichlar;
- inflyatsiya darajasi va dinamikasi;
- pul tizimining holati;
- mamlakatning xalqaro va jahon iqtisodiy munosabatlariga integratsiyalashuv darajasi;
- bozorning asosiy ko'rsatkichlari (bozor sig'imi; raqobat holati; sifat, reklama, qadoqlash, markalash, tovar belgisiga qo'yiladigan talablar; talab va taklif holati; mahsulot assortimentining kengligi va chuqurligi).

Jahondagi iqtisodiy vaziyat umuman olganda xalqaro savdning rivojlanishiga yordam beradi. Biroq, barcha sug'urta bozorlari bir xil darajada jozibador ko'rinmaydi, shuning uchun ularni guruhlash iqtisodiy muhitni rivojlantirish nuqtayi nazaridan zarurdir. Ixtiyoriy ravishda mineral yoki qishloq xo'jaligi xomashyosi ishlab chiqarishga ixtisoslashgan mamlakatlar jahon iqtisodiyotida periferik, qaram pozitsiyani egallaydi. Ba'zi iqtisodchilar bunday vaziyatni «kabi rivojlanganlikning tabiiy bahosi» deb hisoblashadi.

Jahon iqtisodiyotining iyerarxik tuzilishini quyidagicha ifodalash mumkin:

1) PRS (sanoat rivojlangan mamlakatlar) – «tafakkur markazi», eng yangi texnologiyalar va eng malakali ishchi kuchiga ega bo'lish, dunyodagi iqtisodiy vaziyatga ustun ta'sir ko'rsatish;

2) NIS + Hindiston – mashina va uskunalarni yig'ish, ta'mirlash, ularga an'anaviy va ilg'or texnologiyalarni o'tkazish kabi funksiyalarni bajarish bilan ularni «jahon konveyeri»ga kiritish;

3) rivojlanayotgan mamlakatlar + MDH – xomashyo yetkazib beruvchilar va energiya tashuvchilar;

4) «to‘rtinchi dunyo» (qoloq mamlakatlar) – «iflos sanoat» bu yerga ko‘chiriladi. Iqtisodiy muhit mahsulotlarni iste‘mol qilishning mavjud va potensial imkoniyatlarini tavsiflaydi.

Iqtisodiy ko‘rsatkichlarga quyidagilar kiradi:

- hayot darajasi;
- yalpi milliy mahsulot;
- iqtisodiy rivojlanish darajasi;
- hayot sifati;
- aholi jon boshiga tashqi savdo va xorijiy investitsiyalar hajmi;
- tashqi qarz miqdori;
- milliy valyutaning barqarorligi.

Tashqi bozorlarga yo‘naltirilgan xalqaro kompaniyalar uchun maqsadli bozorning eng muhim xususiyatlaridan biri mahalliy aholining xarid qobiliyatidir. Samarali talabning umumiy darajasi aholining joriy daromadlari, narxlar darajasi, jamg‘armalar, qarzlar va kreditlarning mavjudligiga bog‘liq. Xalqaro marketingda daromad darajasi va sarf-xarajatlar tendensiyalari katta ahamiyatga ega. Agar chet ellik iste‘molchilar yetarli darajada yuqori daromadga ega bo‘lmasa, ular xalqaro firma ichki bozorda sotayotgan mahsulotlarni sezilarli miqdorda sotib olmaydilar. Shunday qilib, kompaniya texnik xususiyatlar bo‘yicha arzonroq modelni ishlab chiqish yoki oddiyroq mahsulot variantini amalga oshirish zarurati bilan duch kelishi mumkin.

Nazorat va mulosaza uchun savollar:

- 1.«Taktika » tushunchaga ta‘rif bering.
2. Xalqaro marketing strategiyasini aniqlang.
3. Xalqaro marketing strategiyasini ishlab chiqishning asosiy bosqichlarini sanab o‘ting.

4. Xalqaro marketing muhitini qanday bo'limlar tashkil qiladi?
5. Xalqaro marketingning boshqariladigan va boshqarilmaydigan ekologik omillari qanday omillar va nima uchun?
6. Xalqaro marketing muhiti va yagona davlatning milliy marketing muhiti o'rtasidagi farq nimada?

3-BOB XALQARO MARKETING STRATEGIYALARINING TASNIFI

3.1. Xalqaro marketing strategiyalarini tasniflashda mavjud yondashuvlar

Kompaniyalarning marketing strategiyasi har bir kompaniyaning maqsad va strategiyalariga qarab farqlanadigan bir qator xususiyatlarga ega, ammo, ikkinchi tomondan, marketing strategiyasi har doim bir xil tamoyillarga ega va uni amalga oshirish uchun bir qator mavjud shartlarga asoslanadi.

Marketing aralashmasining asosiy elementlari:

- tovar (bozorga olib kelingan obyektning xarakteristikasi);
- narx (ishlab chiqaruvchining, raqobatchilarning, tovar xaridorining tijorat munosabatlarini aks ettiradi);
- rag‘batlantirish (ishlab chiqaruvchi va xaridorlar o‘rtasidagi munosabatlarni aks ettiradi);
- taqsimlash (tovar harakati) (tovarga egalik huquqini o‘tkazish jarayonlari).

Marketing kompleksi elementlari asosida kompaniya marketing strategiyasining tarkibiy qismlari shakllanadi.

Shunday qilib, quyidagi sohalarni ajratib ko‘rsatish mumkin:

- 1) Tovar strategiyasi.
- 2) Narxlar strategiyasi.
- 3) Aloqa strategiyasi.
- 4) Savdo strategiyasi.

Mahsulot butun marketing kompleksining asosidir. Agar mahsulot xaridorning ehtiyojlarini qondirmasa, unda marketing

faoliyati uchun hech qanday qo'shimcha xarajatlar uning raqobatbardosh bozordagi mavqeyini yaxshilay olmaydi – oxir-oqibat uning muvaffaqiyatsizligi muqarrar.

Tovar strategiyasi – bu nafaqat assortimentni maqsadli shakllantirish va uni boshqarish, balki mahsulotga ta'sir qiluvchi ichki va tashqi omillarni hisobga olish, uni yaratish, ishlab chiqarish, bozorga chiqarish va sotish, bunday faoliyatni huquqiy ta'minlash, narx belgilash vosita sifatida. tovar siyosati maqsadlariga erishish va boshqalar.

Filipp Kotler Procter & Gamble tovar strategiyasiga misol keltirdi. 1950-yillarning o'rtalarida Procter & Gamble hamma uchun o'rganib qolgan eski uslubdagi kartoshka chipslarini yaxshilash mumkin degan xulosaga keldi. Chipslar paydo bo'lganidan beri deyarli yuz yil davomida hech kim ularni ishlab chiqarish uchun biron bir yangi texnologiyani taklif qilmagan va korporatsiyaning o'zi yaxshilangan chiplar qanday bo'lishi kerakligi haqida aniq tasavvurga ega emas edi. Ammo kompaniya iste'molchilarni hozirgi ko'rinishidagi chiplardan qoniqtirmasligini aniq bilardi.

Procter & Gamble ekspertlari ko'plab chipslarni sevuvchilar bilan suhbatlashdi. Ushbu bozor tadqiqoti natijalariga ko'ra, firma iste'molchilarning aksariyati chipslar haqida biror narsadan norozi ekanligini aniqladi. Ular, ayniqsa, shikoyat qilishdi: chipslar juda tez eskiradi, ba'zan ular sotib olayotganda ham eskirib qoladi, chiplar yetarlicha pishiq bo'lmaydi, ular deyarli har doim singan yoki kuygan bo'lib chiqadi, ular juda yog'li, bu qiyin chiplar qoplarini yopish uchun, chiplar qoplarini saqlash noqulay.

Iste'molchilarning fikrlarini o'rganish davomida aniqlangan ushbu sakkizta da'vo korporatsiyaning tadqiqot va ishlanmalar bo'limi uchun boshlang'ich nuqtaga aylandi. Pringlarning yangicha kartoshka chipslari yoki oddiygina Pringle deb nomlangan mahsulotni yaratish uchun bo'limga o'n yildan ko'proq vaqt kerak bo'ldi. Ular suvsizlangan kartoshkani o'simlik to'qimalariga

aylantirish yo‘lini topdilar va bu to‘qimalarni osongina yig‘iladigan teng o‘lchamdagi bo‘laklarga bo‘lishdi. Ushbu chiplar vakuumda qovuriladi va tennis to‘plari sotiladigan qalay qutilarga o‘raladi.

1968-yilning kuzida Pringle Indiana shtatining Evansvill shahrida sinov sotuviga chiqdi va mahalliy kartoshka chiplari bozorining 20 foizini sog‘lom qilib oldi. Shundan so‘ng korporatsiya ularni ehtiyotkorlik bilan va asta-sekin boshqa bozorlarga olib chiqishni boshladi. 1975-yilda mahsulot butun mamlakat bo‘ylab tarqaldi va 100 million dollarga yetdi yoki kartoshka chipslari bozorining qariyb 10 foizini tashkil etdi.

«Pringle» – tadqiqotning boshidan butun mamlakat bo‘ylab tarqatilishining boshlanishigacha – nihoyat o‘z samarasini bera boshladi. Korporatsiya foyda olish istiqbollari haqida juda optimistik edi, chunki ishlab chiqarish uskunalari narxi an‘anaviy chiplarini ishlab chiqaradigan, korxonalarga qaraganda yuqori bo‘lishiga qaramay, Pringle chiplarini tarqatish xarajatlari past edi. Raqobatchilar yangi mahsulotni do‘konlarga yetkazib berish va uni qo‘ldan qo‘lga o‘tkazish uchun qimmat savdo xodimlari va yuk mashinalarida saqlashlari kerak bo‘lsa-da, g‘ijimlanmagan qutilar va Pringle chipslarining bir yillik yaroqlilik muddati Procter & Gamble kompaniyasiga tovarlarni an‘anaviy omborlar orqali tarqatish imkonini berdi.

Biroq 1976-yilda Pringle chipalari sotuvi pasayib, sotuvi 90 million dollarga tushdi. Jamoatchilikni parhez ovqatlanish muammolari tobora ko‘proq tashvishga solmoqda va u ko‘proq tabiiy oziq-ovqatlarga aylandi. Va Pringle chipslari ko‘pchilik uchun sintetik narsa bo‘lib tuyuldi, u butunlay konservantlar va qo‘shimchalardan iborat bo‘lib, yangi tayyorlangan kartoshka chipslarining yoqimli tabiiy ta‘midan mahrum. Bir iste‘molchi Pringlening ta‘mi kartoshka chiplaridan ko‘ra, ko‘proq tennis to‘piga o‘xshab ketganidan nolidi. Bu kabi da‘volar Chips Ishlab chiqaruvchilar Instituti boshchiligidagi yangi chips ishlab

chiqaruvchilarning qarshi hujumi uchun trampolin bo'lib xizmat qildi. Ular o'jarlik bilan Pringle «haqiqiy» mahsulot emasligini ta'kidladilar va hatto Procter & Gamble korporatsiyasini Pringle kartoshka chipslari deb atashni taqiqlash uchun sudga berishdi.

Shu bilan birga, Pringle chipslari ba'zi iste'molchilar uchun juda qimmat bo'lib tuyuldi. Bu xaridorlar bir xil miqdordagi chipslar qalay qutiga raqobatchilarning oddiy sumkalari kabi tiqilib qo'yilganiga ishonishmagan. Ko'pchilik yangi chipslarga qaytishdi va Pringle chipslari faqat maxsus holatlarda sotib olindi.

Savdolar 80 million dollarga tushdi. Lekin Procter & Gamble taslim bo'lishni istamadi. Buning o'rniga, u o'zining professional marketing va texnologiya fokuslari omboriga chuqur sho'ng'idi. Boshqa narsalar qatorida, korporatsiya o'zining reklama kompaniyasini bir necha bor o'zgartirdi. Pringles qutisidagilar salat idishini xuddi oddiy qoplar bilan to'ldirishini ko'rsatadigan reklamalar paydo bo'ldi. Keyinchalik reklama Pringle chipslarida konservantlar va sun'iy ingrediyentlar yo'qligini ta'kidlash uchun ishlab chiqarish texnologiyasiga e'tibor qaratildi.

1980-yilda Procter & Gamble mahsulotga yangi hayot aylanishini berish umidida bozorga Pringlening «yangi, takomillashtirilgan» versiyasini taqdim etdi. Korporatsiya mahsulot formulasida tuz va yog'ni yaxshiroq birlashtirib, asosiy qiyinchiliklardan birini yengib o'tishga va chipslarni «mazali» qilishga muvaffaq bo'lganiga ishongan. Ushbu yangi, takomillashtirilgan chipslar Procter & Gamble tomonidan oddiy, nozik va shirlangan versiyalarda taklif qilingan. Bozorga qayta kirganida, reklama xarajatlari 1980-yildagi 339 700 dollardan 1981-yilda 8 million dollargacha oshdi va reklama kompaniyasining asosiy mavzusi «Men yangi Pringle chipslarining ta'midan aqlan ozganman» shiori edi. Natijada mahsulotning ikki milliard dollarlik kartoshka chipslari bozoridagi ulushi 4,5% dan 5,5% gacha ko'tarildi.

Procter & Gamble bu safar ham Pringle g'alaba qozonishiga ishongan holda bozorda haqiqiy qimor o'ynamoqda. 200 million dollarlik yo'qotish bu sabrli va qat'iyatli sotuvchining ishtiyoqini so'ndirmadi, u «Krest» tish pastasini yaratishga 10 yil sarflaganiga va bozor muvaffaqiyatiga aylangan «Head and Shoulders» shampunini ishlab chiqishga bir necha yil sarflaganiga hech qachon afsuslanmadi.

Firma yangi mahsulotlarni yaratish imkoniyatiga ega bo'lishi kerak. Bundan tashqari, u o'zgaruvchan ta'mlarni, texnologiyadagi o'zgarishlarni va raqobat holatini hisobga olgan holda ishlab chiqarishni boshqarish imkoniyatiga ega bo'lishi kerak. Har qanday mahsulot o'z mavjud bo'lgan davrda, go'yo to'rt bosqichdan iborat bo'lgan hayot siklidan o'tadi: bozorga kirish bosqichi, o'sish bosqichi, yetuklik bosqichi va tanazzul bosqichi.

Mahsulotning hayot aylanishining mavjudligi firmaning ikkita asosiy muammoga duch kelishini anglatadi. Birinchidan, u zudlik bilan tanazzulga yuz tutgan mahsulotlarni almashtirish uchun yangi mahsulotlarni topishi kerak (yangilikni rivojlantirish muammosi). Ikkinchidan, kompaniya mavjud bo'lgan mahsulotlar bilan ishlashni ularning hayotiy siklining har bir bosqichida samarali tashkil eta olishi kerak (mahsulotning hayot aylanish bosqichlariga strategik yondashuv muammosi). Ba'zi kompaniyalar mavjud mahsulotlar bilan qanday ishlashni bilmay, o'z kuchlarini yangi mahsulotlarni yaratishga qaratadilar. Boshqalar esa, aksincha, kelajakni ko'zlagan holda yetarlicha yangi mahsulotlar yaratish hisobiga energiyani mavjud mahsulotlar bilan ishlashga yo'naltiradilar.

Har bir xalqaro marketing strategiyasini tanlash kompaniyaning tajribasiga, uning raqobatdosh kuchiga, faoliyatining xususiyatiga va hokazolarga bog'liq.

Bir nechta tashkiliy marketing strategiyalari mavjud:

- ichki bozorga yaqin strategiya;
- tashqi bozor ehtiyojlariga moslashtirilgan strategiya;

– adaptiv standartlashtirish yoki standart moslashuv strategiyasi-simbiozi;

– Strategiya, barcha tashqi bozorlar uchun standart.

Shunday qilib, strategiya ichki bozorga yaqin. Bu yerda kompaniya faqat tashqi bozorlarda ishlashni o'rganmoqda, xalqaro marketing bo'yicha hali yetarlicha tajriba va tashqi bozor haqida bilimga ega emas. Qoidaga ko'ra, bunday kompaniyalar tashqi bozorda o'z marketingini ichki bozordagi harakatlarga o'xshash tarzda amalga oshiradilar, ya'ni bozor ulushini o'zlashtirish va kengaytirish uchun bir xil strategiyalardan, ichki bozorda rivojlangan raqobatdosh ustunliklardan foydalanadilar. Kompaniyaning bunday xatti-harakatining xavfi shundaki, chet ellik iste'molchi unga taklif qilingan mahsulot yoki xizmatni qabul qilmasligi mumkin.

Tashqi bozorlar ehtiyojlariga moslashtirilgan strategiya iste'molchilarning ehtiyojlari, urf-odatlar, e'tiqodlari va madaniyatlari, savdoni tashkil etish qoidalari, tarqatish tarmoqlari, iqtisodiy, siyosiy, huquqiy, geografik, demografik va boshqa sharoitlar, shuningdek, raqobatdosh vaziyatni hisobga oladi. Ushbu strategiya afzalliklari va kamchiliklari 3.1-jadvalda keltirilgan.

3.1-jadval

Moslashuv strategiyasining afzalliklari va kamchiliklari.

Afzalliklar	Kamchiliklar
Tashqi bozorlarga keyin kirib borishga qiziqish.	Mahalliy tashqi bozorlarda raqobatga kirishish va mahalliy raqobatчилarning tashabbuslariga javob berish.
Ishlab chiqarilayotgan mahsulotlar assortimentini kengaytirish, bu esa ma'lum darajada xorijiy mamlakatlardagi bozorlarni kengaytirish orqali ishlab chiqarish va sotishda ko'lamli iqtisodlarni yaratadi.	Qo'shimcha xarajatlarni keltirib chiqaradi va miqyos va taqsimot tejamkorligidan olingan daromadlarni kamaytiradi.

Amerikalik ekspertlarning xulosalariga ko'ra, iqtisodiyotda xalqaro marketing strategiyalarining 3 turi mavjud:

1. Standartlashtirilgan taklif siyosati bilan tavsiflanadi. Ushbu turdagi kompaniyalar mahsulot yoki xizmatni ishlab chiqarishda, reklama va narx siyosatining tabiatida standartlashtirishga sodiqligini ko'rsatadi. Tarqatish masalalarida ushbu turdagi kompaniyalar maksimal konsentratsiya tamoyili bilan ajralib turadi. Bu yerda integratsiya jarayonlari ayniqsa yaqqol ko'zga tashlanadi, boshqaruv qarorlari bir nechta bo'limlarning o'zaro muvofiqlashuvi orqali qabul qilinadi. Bunday konservativizmni hisobga olgan holda, bu strategiya «global marketing» deb ataladi.

2. U mahsulotlarni tarqatish kanallarini standartlashtirishga hali ham amal qiladigan kompaniyalarni o'z ichiga oladi, ammo o'rtacha darajada o'zlarining sanoat siyosati va mahsulot dizaynini mavjud bo'lgan har bir mintaqaga moslashtiradi. Har bir ishlab chiqarish bo'limi mahsulotni yaratish va uni taqsimlash (mustaqillik siyosati) to'g'risida mustaqil ravishda qaror qabul qiladi.

3. Kompaniyalar odatda juda moslashuvchan bo'lib, mahsulot yoki xizmatlarni yaratish jarayonini, reklama kompaniyalarini va tarqatishni ma'lum bir bozorga mos ravishda faol ravishda moslashtiradilar. AI tarqoqlik va integratsiya qarorlarini qabul qilish siyosati bilan tavsiflanadi. Ushbu siyosatni ba'zi mualliflar «taktik muvofiqlashtirish strategiyasi» deb atashadi.

Shunday qilib, tahlilning ushbu qismida biz kompaniyaning xalqaro marketing strategiyalarini tasniflashning asosiy ma'lum yondashuvlarini ko'rib chiqdik va ularni bir xil marketing xatti-harakati printsipiga ko'ra guruhlashni taklif qildik.

3.2. Xalqaro marketing strategiyalari tasnifi asosidagi xususiyatlar

Bugungi kunda «marketing», «marketing strategiyasi» kabi tushunchalar, shuningdek, korxonaning raqobatbardoshligini

ta'minlashga jiddiy to'siq bo'luvchi optimal marketing strategiyasini shakllantirish algoritmi bo'yicha olimlar va mutaxassislar o'rtasida umumiy fikr mavjud emas.

Masalan, F. Kotler va K.L. Keller «marketing – bu ehtiyojlarni foydali qondirishdir» deb hisoblaydi⁸. Biroq, J.M. Evans va B. Bermanlar, «marketing – bu birja orqali tovarlar, xizmatlar, tashkilotlar, odamlar, hududlar va g'oyalarga bo'lgan talabni oldindan ko'rish, boshqarish va qondirishdir»⁹. «Marketing» tushunchasining bunday nomukammal talqin qilinishining asosiy sababi uning mazmunini ochishga etimologik yondashuvdir. Ushbu yondashuvning o'ziga xosligi shundaki, u faqat «marketing» (bozordagi faollik) so'zining etimologiyasiga tayangan holda tushuncha mazmunini ochib beradi, bu esa juda ko'p turli xil (ko'pincha qarama-qarshi) talqinlarning paydo bo'lishiga olib keladi.

An'anaga ko'ra ishlab chiqaruvchining marketing faoliyati ikkita asosiy yo'nalishni o'z ichiga oladi:

1) bozorni o'rganish (birinchi navbatda, xaridorning qondirilmagan ehtiyojlarini aniqlash maqsadida);

2) yangi (yoki eskisini tuzatish) «integratsiyalangan mahsulot» ni ishlab chiqish (biz «4Ps» deb ataladigan tadbirlar to'plami haqida gapiramiz).

Ilmiy manbalarda «strategiya»ni uzoq muddatda ko'zlangan maqsadga erishish bo'yicha harakatlarning so'l modeli (umumiy rejasi) sifatida, «taktika» esa qisqa muddatda ko'zlangan maqsadga erishish uchun harakatlarning mikro modeli sifatida talqin qilinadi. hukmronlik qiladi. Ideal holda, taktika tanlangan strategiya doirasida ishlab chiqilishi kerak. Harakatlar makromodellari sifatidagi strategiyalar soni, qoida tariqasida, kam. Masalan, «mahsulot assortimenti» kabi asosga ko'ra mahsulot strategiyalari ikki turga bo'linadi:

⁸ Kotler F., Keller K.L. Marketing boshqaruvi. Sankt-Peterburg: Piter, 2007. 816 p.

⁹ Evans JM, Berman B. Marketing. 3-nashr. M.: Iqtisodiyot, 1993. 335 b.

1) bitta mahsulot ishlab chiqarish strategiyasi (bitta mahsulot strategiyasi);

2) bir qator mahsulotlarni ishlab chiqarish strategiyasi (polimahsulot strategiyasi). Shunday qilib, muallifning fikriga ko'ra, «marketing strategiyasi» ishlab chiqaruvchining uzoq muddatli istiqbolda tegishli marketing mahsulotini shakllantirish bo'yicha faoliyatining makro modeli (umumiy rejasi) hisoblanadi.

Marketing strategiyalarining to'rtta guruhi mavjud:

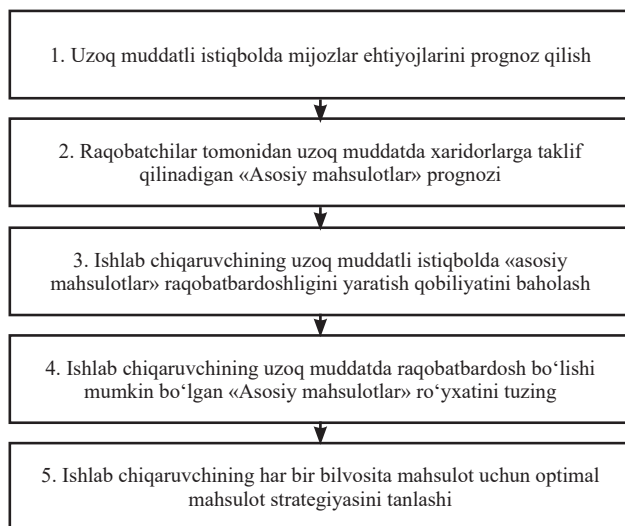
1) mahsulot («asosiy mahsulot»ni ishlab chiqarish bilan bog'liq);

2) narx;

3) marketing (tarqatish);

4) aloqa.

Birinchi taxmin sifatida, mahsulotning maqbul strategiyalarini tanlash algoritmi besh bosqichni o'z ichiga oladi (3.1-rasmga qarang). Birinchi bosqich – uzoq muddatli istiqbolda xaridorlarning «asosiy mahsulotlar»ga bo'lgan ehtiyojlarini prognoz qilish. Bu qadam eng muhimi, chunki o'zgarish xaridorlarning ehtiyojlari ishlab chiqaruvchining marketing mahsulotlarining xususiyatlarini o'zgartirish zarurligiga olib keladi. Ikkinchi bosqich – bu, raqobatchilar tomonidan uzoq muddatda xaridorlarga taklif qilinadigan «asosiy mahsulotlar» ning prognozi. Uchinchi bosqich – ishlab chiqaruvchining uzoq muddatli istiqbolda raqobatbardosh «asosiy mahsulotlar» yaratish qobiliyatini baholash. To'rtinchi bosqich – ishlab chiqaruvchining uzoq muddatda raqobatbardosh bo'lishi mumkin bo'lgan «asosiy mahsulotlar» ro'yxatini tuzish. Beshinchi bosqich – ishlab chiqaruvchi tomonidan har bir «asosiy mahsulot» uchun optimal mahsulot strategiyasini tanlash.



3.1-rasm. Optimal mahsulot strategiyalarini tanlash algoritmi

Xususan, quyidagi strategiyalar haqida gap boradi. «Mahsulotning o'ziga xosligi» kabi asosga ko'ra strategiyalar ikki turga bo'linadi:

1) «noyob strategiya»;

2) «o'rta dehqon strategiyasi». «Noyob strategiya» ning aniq afzalligi shundaki, noyob (aslida «monopoliya») tovarlarni ishlab chiqarish va sotish ishlab chiqaruvchiga prinsipial jihatdan super foyda olish imkonini beradi. Bundan tashqari, o'z mazmuniga ko'ra, «noyob strategiya» M. Porter «differensiatsiya strategiyasi» deb ataydigan strategiyaga eng yaqindir ¹⁰.

«Mahsulotning innovatsiya darajasi» kabi asoslarga ko'ra strategiyalar ikki turga bo'linadi:

1) innovatsion mahsulotlarni yaratish strategiyasi;

2) klassik mahsulotlarni yaratish strategiyasi.

¹⁰ Porter M. Raqobat strategiyasi: tarmoqlar va raqobatchilarni tahlil qilish texnikasi. Moskva: Alpina nashriyoti, 2011. 453 p.

Misol uchun, Reebokning klassik mahsulot strategiyasi Reebok tomonidan ko'p yillar davomida Reebok Classic krossovkalari bilan amalga oshirilgan. «Mahsulot xarakteristikalarini yangilash chastotasi» kabi asosda strategiyalar ham ikki turga bo'linadi:

- 1) «newsmaker strategiyasi»;
- 2) «kamtarlarning strategiyasi».

Masalan, «newsmeyker strategiyasi» – bu Samsung kompaniyasining o'ziga xos mahsulot strategiyasi bo'lib, u bozorni raqobatchilarga qaraganda tez-tez yangi mahsulotlari bilan xursand qiladi. Narxlar, tarqatish va aloqa strategiyalarini tanlash haqida gapirganda, birinchi navbatda, bunday strategiyalar ham «asosiy mahsulot» ning tabiatiga, ham bunday mahsulotning hayot aylanishining tegishli bosqichiga bog'liq bo'lishi kerakligini hisobga olish kerak. **Narxlar strategiyasi.** Bunday strategiyalarni tasniflashning asosiy xususiyati «narxlar darajasi»dir. Shu asosda narx strategiyalari uchta asosiy turga bo'linadi:

- 1) maksimal narxlar strategiyasi («qaymoqni o'chirish» strategiyasi);
- 2) minimal narx strategiyasi (demping strategiyasi);
- 3) o'rtacha narx strategiyasi.

Misol uchun, bozorga yangi gadjetlarni joriy qilishda «qaymoqni yo'qotish» strategiyasi oqlanadi. Ammo bozorda mavjud bo'lgan tovarlarni joriy qilishda o'rtacha narxlar strategiyasi afzalroqdir. **Sotish (tarqatish) strategiyalari.** Bunday strategiyalarni tasniflashning asosiy xususiyati «tovarlarni sotish (tarqatish) kanallari» dir.

Shu asosda marketing strategiyalari beshta asosiy turga bo'linadi:

- 1) ulgurji savdo strategiyasi;
- 2) chakana savdo strategiyasi;
- 3) masofaviy savdo strategiyasi (shu jumladan onlayn savdo);
- 4) tarmoq savdosi strategiyasi;

5) aralash marketing strategiyasi.

Misol uchun, tarmoq savdo strategiyasi bozorga oddiy «yangi mahsulot» ni joriy qilishda oqlanadi. Xususan, Herbalife kompaniyasi tomonidan tarmoq savdosi (tarmoq marketingi) strategiyasidan foydalanilgan. **Aloqa strategiyasi.** – Bunday strategiyalarni tasniflashning asosiy xususiyati «tovarlarni ilgari surish usuli» dir. Shu asosda kommunikatsiya strategiyalari quyidagilarga bo‘linadi:

- 1) reklamaga e’tibor qaratish strategiyasi;
- 2) PR tadbirlariga e’tibor qaratish strategiyasi;
- 3) sotuvchi va iste’molchi o‘rtasidagi to‘g‘ridan to‘g‘ri aloqa jarayonida aloqaga urg‘u berish strategiyasi;
- 4) ko‘rgazmali faoliyatga e’tibor qaratish strategiyasi;
- 5) aralash kommunikatsiya strategiyasi.

Masalan, ko‘rgazmali faoliyatga e’tibor berish strategiyasi o‘ta murakkab texnik mahsulotlarni bozorga olib chiqishda oqlanadi. Masalan, samolyotlar, vertolyotlar, har xil turdagi qurollar va boshqalarni sotishda. Ushbu strategiya bunday mahsulotlarni ishlab chiqaruvchilar ishtirok etadigan maslahatlarni o‘z ichiga oladi (ya’ni biz ushbu mahsulotning xususiyatlarini yaxshi biladigan odamlar haqida gapiramiz). Oxirgi holat iste’molchi uchun bunday namoyish faoliyatini juda muhim qiladi. Amaliy maqsadlar uchun ushbu «asosiy mahsulot» uchun «mahsulotning hayot aylanish bosqichi» – «marketing strategiyalari» Matritsasi taklif etiladi (3.2-jadval).

Ko‘pincha «yagona turdagi mahsulotlar» haqida gap ketganda, mahsulotning hayot aylanishining haqiqiy bosqichini aniqlash juda qiyin; bozorda o‘xshashi bo‘lmagan tovarlar (va shunga mos ravishda taqqoslash uchun asos). Savdo hajmi nafaqat «asosiy mahsulot» ning iste’molchi jozibadorligiga, balki boshqa omillarga ham bog‘liq (masalan, ushbu mahsulot haqida reklama yetib boradigan xaridorlar soni). Shunday qilib, «noyob mahsulot»

sotuvining barqaror pasayishi «mahsulotning o‘limi», «bozordan chiqish bosqichi» ni ko‘rsatishi shart emas.

3.2-jadval

«Mahsulotning hayot aylanish bosqichi» matritsasi – ushbu «asosiy mahsulot» uchun «marketing strategiyalari»

Mahsulotning hayot aylanish bosqichi	Marketing strategiyasi		
Bozorga kirish	Narxlar strategiyasi 1	Savdo strategiyasi 1	Kommunikativ strategiyasi 1
Sotishning o‘shishi	Narxlar strategiyasi 1	Savdo strategiyasi 1	Kommunikativ strategiyasi 1
Yetuklik	Narxlar strategiyasi 1	Savdo strategiyasi 1	Kommunikativ strategiyasi 1
Bozordan chiqish	Narxlar strategiyasi 1	Savdo strategiyasi 1	Kommunikativ strategiyasi 1

3.3. Xalqaro marketing strategiyalari tizimi

Hozirgi vaqtda iqtisodiyotning bozor munosabatlariga o‘tishi munosabati bilan korxonalarning mustaqilligi, ularning iqtisodiy va huquqiy javobgarligi ortib bormoqda. Shu bilan birga, iqtisodiy jarayonni tartibga solishning asosiy mexanizmi sifatida raqobatning roli ham ortib bormoqda. Bunday sharoitda kompaniya faqat o‘z faoliyatini joriy rejalashtirish va operativ boshqarish bilan cheklanib qolishi mumkin emas. Tanlangan taraqqiyot yo‘lining maqsad va vositalarini oydinlashtiradigan harakat dasturida mujassamlanishi kerak bo‘lgan strategik fikrlashga ehtiyoj bor. Bir necha yil oldin strategik marketing, birinchi navbatda, kompaniya faoliyatining umumiy yo‘nalishini belgilovchi, kelajakka yo‘naltirilgan va o‘zgaruvchan tashqi sharoitlarga javob beradigan sifatida taqdim etildi. So‘nggi paytlarda bozorga yo‘naltirilgan samarali tashkiliy-boshqaruv tizimini shakllantirish va korxona boshqaruv resurslarini shunga muvofiq taqsimlashga asosiy e‘tibor qaratilmoqda.

Boshqacha qilib aytganda, marketing strategiyasi kompaniyaning butunishini tashkil etishning yagona tizimi sifatida qaraladi. Strategik rejalashtirish juda muhim, chunki u kompaniyaga o'zgaruvchan bozor sharoitlariga tezda javob berishga imkon beradi. Har bir kompaniya sharoitlar, imkoniyatlar, maqsadlar va resurslarning o'ziga xos xususiyatlarini eng yaxshi hisobga oladigan o'z ish uslubini topishi kerak. Strategiya kompaniyaning imkoniyatlaridan optimal foydalanishga va kompaniya samaradorligini pasayishiga olib kelishi mumkin bo'lgan noto'g'ri xatti-harakatlarning oldini olishga qaratilgan bo'lishi kerak. Marketing strategiyasi quyidagilar bo'lishi mumkin: Qisqa muddatli – bir yildan ortiq bo'lmagan muddatga ishlab chiqilgan va «biznes-rejalar» va tegishli byudjetlarni ishlab chiqishni o'z ichiga oladi; O'rta muddatli – 2-5 yildan ortiq bo'lmagan muddatga ishlab chiqiladi; Uzoq muddatli – 5-7 yil davomida ishlab chiqilgan. Marketing strategiyasini ishlab chiqishning umumiy tizimini quyidagi mantiqiy zanjir sifatida ko'rsatish mumkin:

Marketing strategiyasini ishlab chiqish bosqichlari quyidagi bosqichlardan iborat bo'ladi:

1) Bozorning hozirgi holatini baholash. Ushbu bosqichda bozor ulushini to'g'ri yoki hech bo'lmaganda ekspert bahosini (tadqiqot yo'qligida) berish, har chorakda sotish hajmini tahlil qilish va uning nimaga bog'liqligini aniqlash kerak: xomashyoning kelishi va qayta ishlanishi, mavsumiy talab, ushbu turdagi mahsulot bozori qanday o'zgarishini aniqlash va u sezilarli o'zgarishlarga duchor bo'ladimi, xizmat ko'rsatish sohasini yanada rivojlantirish bilan bog'liq o'zgarishlarni baholash. (Bu talabning mos keladigan o'sishiga nima sabab bo'ladi va ushbu bozor kengayishidan qanday foydalanish kerak), narxlarning o'zgarishini tahlil qiling, yetkazib beruvchilar bozorini tahlil qiling.

2) Bozorni segmentatsiyalash va iste'molchi manfaatlarini aniqlash. Maqsadli segmentni tanlash kompaniya qanday ehtiyojlarni

qondirishni maqsad qilganligini, mijozlarga qanday mahsulot yoki xizmatlarni taqdim etishini aniqlaydi. Ya'ni kompaniya aslida savolga javob berishi kerak: bizning mijozlarimiz kimlar? Firma bozorda eng muvaffaqiyatli bo'lishi uchun u bozorda band bo'lmagan bo'sh joylarga, shuningdek, iste'molchilarning hali ham qondirilmagan ehtiyojlariga e'tibor qaratishi kerak. Kompaniya ushbu bozor segmentida yetakchiga aylandi va bugungi kungacha o'zgaruvchan bozor imkoniyatlariga osongina moslashadigan kuchli va daromadli kompaniya bo'lib qolmoqda.

3) Raqobatchilar faoliyatini tahlil qilish va umuman korxonaning raqobatbardoshligini aniqlash. Ya'ni bu bosqichda sizning kompaniyangiz boshqalardan qanday farq qilishini aniqlash, ya'ni tashkilot muvaffaqiyatiga eng katta ta'sir ko'rsatadigan kuchli va zaif tomonlarini aniqlash kerak. Ular raqobatchilarga nisbatan belgilanadi. Kuchli va zaif tomonlar mutlaq ta'riflar emas, balki nisbiydir. Biror narsada kuchli bo'lish yaxshi, lekin raqobatchilaringiz kuchliroq bo'lsa, bu sizning zaifligingiz bo'lib qoladi. Shunday qilib, masalan, Mercedes ishonchli, hashamatli, bardoshli avtomobillar ishlab chiqarishda kuchli edi, ammo Honda Acura avtomobillarini ishlab chiqarishni yo'lga qo'ydi va Amerika bozorida Mercedesdan o'zib ketgan Toyota – Lexus kompaniya o'zining afzalliklarini yo'qotdi.

4) Marketingni rivojlantirish maqsadlarini shakllantirish. Aniq maqsadlarni belgilash samarali strategiyani ishlab chiqishga yordam beradi va kompaniyaning missiyasini aniq harakatlarga aylantirish imkonini beradi. Kompaniya rivojlanishi natijasida nimaga erishmoqchi ekanligini aniqlang? Bu sotishning o'sishi, foyda, jamoatchilik fikrini qondirish (etkazib beruvchilar, xaridorlar, hukumat, aksiyadorlar va boshqalarning yaxshi munosabati), imijning shakllanishi bo'lishi mumkin.

5) Strategiya nuqtayi nazaridan mumkin bo'lgan alternativlarni o'rganish.

6) Bozorda kompaniyaning ma'lum imijini yaratish;

7) Strategiyani moliyaviy barqarorligi nuqtayi nazaridan baholash. Ushbu bosqichda quyidagilar amalga oshiriladi: –kompaniyaning kelajakdagi mahsuloti sifati va resurs intensivligini tahlil qilish va prognozlash;

– kompaniyaning mavjud va kelajakdagi mahsulotlarining raqobatbardoshligini prognoz qilish;

– kompaniyaning mavjud va kelajakdagi mahsulotlariga narxlar va sotish darajasini prognoz qilish;

– daromad va foyda hajmini prognozlash;

– nazoratning mezonlari va oraliq bosqichlarini (shartlar va etalonlarni) aniqlash. Ishlab chiqilgan strategiyani tuzatish yoki hatto o'zgartirish kerak bo'lgan holatlar mavjud. Bu bozor konyunkturasining keskin o'zgarishi bilan sodir bo'ladi, masalan, bozorda korxona tomonidan ishlab chiqarilgan mahsulotlarga qaraganda ancha raqobatbardosh mahsulotlarning paydo bo'lishi yoki korxonaning o'z imkoniyatlari o'zgarganda, qo'shimcha manbalarning paydo bo'lishi natijasida imkoniyatlar kengayadi. Shunday qilib, marketing strategiyasini ishlab chiqish kompaniyaga quyidagilarga imkon beradi:

– mijozlar bazasini sezilarli darajada kengaytirish va sotish hajmini oshirish;

– mahsulot/xizmatlarning raqobatbardoshligini oshirish;

– ommaviy mijozlarni jalb qilish uchun vosita yaratish;

– samarali narx va mahsulot siyosatini tanlash;

– marketing faoliyatini monitoring qilish mexanizmini yaratish;

– mijozlarga xizmat ko'rsatish sifatini oshirish.

Nazorat va mulofaza uchun savollari:

1. Xalqaro marketing strategiyalarini tasniflash uchun qanday xususiyatlar asos bo'ladi?

2. Xalqaro marketingda qanday global bozorni qamrab olish strategiyalaridan foydalanish mumkin? Ularning afzalliklari va kamchiliklari qanday?

3. Mahsulotingizni jahon bozorida joylashtirish nimani anglatadi? Asosiy yondashuvlarni kengaytiring.

4. Tashqi bozorlarni segmentatsiyalashning o'ziga xos xususiyati nimada?

5. Iqtisodiyot rivojlangan mamlakatlarda bozor segmentatsiyasining o'sib borayotgan tendensiyasi kuzatilmoqda, chunki xaridorlar tobora o'zlarining maxsus ehtiyojlariga moslashtirilgan yechimlarni qidirmoqdalar. Bu butun dunyo bo'ylab mahsulot va brendlarni standartlashtirishga urg'u beradigan global marketing rivojlanishiga qanday mos keladi?

6. Bozor segmentini tahlil qilish uchun zarur bo'lgan ma'lumotlarni olish usullarini taklif qiling.

4-BOB XALQARO MARKETING ARALASHMASIGA STRATEGIK YONDASHUVLAR

4.1. Standartlashtirish strategiyasi

Standartlashtirish strategiyasi mahsulotni doimiy, amalga oshirish joyini esa o'zgaruvchan deb hisoblaydi. Ushbu strategiya tarafdorlari tomonidan taqdim etilgan dalillar so'nggi aloqa vositalari va boshqa ijtimoiy jarayonlar barcha madaniyatlarda aholining muhim qismi o'rtasida didlar, talablar, qadriyatlar birligini tashkil qiladi, degan fikrga asoslanadi. Bu sifatli va ishonchli tovarlarga o'rtacha narxlarda bir xil talabga ega bo'lgan global bozorga olib keladi. Ushbu dalilni qo'llab-quvvatlash uchun transmilliy kompaniyalarni o'rganish natijasida kam rivojlangan mamlakatlarda shahar aholisiga sotiladigan tovarlar rivojlangan mamlakatlardagi shahar aholisiga sotiladigan tovarlardan unchalik farq qilmasligi aniqlandi.

Bundan kelib chiqadiki, zamonaviy tovarlar, odatda, dunyoning qaysi qismida yashamasin, shahar aholisining uslubiga juda mos keladi. Electrolux tomonidan o'tkazilgan tadqiqot shuni ko'rsatdiki, ba'zi mahsulotlar uchun xalqaro bozorlarda bir mamlakat ichidagi turli bozor segmentlariga qaraganda ko'proq o'xshashlik mavjud. Global xaridorning paydo bo'lishi bozorning geografik jihatdan emas, balki sotsiologik parametrlar bo'yicha bo'linishini anglatadi. Misol uchun, Manxetten markazida yashovchi iste'molchilarning afzalliklari Bronks aholisinikiga qaraganda ko'proq Milan aholisinikiga o'xshaydi. Nyu-Yorkdagi yuppies (yosh, badavlat, professional, dunyoviy odamlar) Parijdagi yuppies kabi idish

yuvish mashinalaridan foydalanishni afzal ko'radilar va Rim aholisi kir yuvish mashinalariga Toledo aholisi kabi talablarga ega. Tovarlarni standartlashtirish ishlab chiqarish xarajatlarini tejashga olib keladi, bu esa foydani tejash va narxlarni iste'molchilar uchun maqbul qilish imkonini beradi. Madaniy farqlar mavjud bo'lsa-da, mahsulotni standartlashtirish tarafdorlari standartlashtirilgan mahsulotlarning narxi, sifati va ishonchiligi mahsulotlarning madaniy moslashuvidan olinadigan har qanday foydadan ustun turadi, deb hisoblashadi. Ularning fikricha, kelajakda mahsulotni farqlash emas, balki standartlashtirish strategiyasini qo'llaydigan korxonalar raqobatbardosh bo'ladi.

Mahsulotni standartlashtirish strategiyasining ikki darajasi mumkin: mintaqaviy va global. Mintaqada mahsulotni standartlashtirish xarajatlar va foyda nuqtayi nazaridan foydaliroqdir. Global, global mahsulot global savdo belgilariga ega. Global kompaniyaning asosiy maqsadlaridan biri standartlashtirilgan mahsulotni yaratishning iloji bo'lmasa ham, global tovar belgisini yaratishdir. Xarajatlarni sezilarli darajada tejashga qo'shimcha ravishda, bunday tovar belgisi kompaniyaga butun dunyo bo'ylab yagona imijni beradi, bu samaradorlikni oshiradi va global brend bilan bog'liq mahsulotlarni bozorga chiqarishda qo'shimcha tejash imkonini beradi. G'arbiy Yevropa, Yaponiya va AQSHda tovar belgilari va belgilarini tan olish bo'yicha zamonaviy tadqiqotlar shuni ko'rsatdiki, Coca-Cola, IBM, SONY eng taniqli belgilarga ega. Respondentlarga eng yaxshi ma'lum bo'lgan 40 ta savdo belgisidan 17 tasi AQSHga, 14 tasi Yevropaga va 9 tasi Yaponiyaga tegishli edi. Jahon bozori tobora raqobatbardosh va global bo'lib borayotgani sababli, kuchli brend nomiga ega bo'lgan mahsulotlar bozorda sezilarli ulushga ega bo'lish ehtimoli ko'proq.

Mahsulotni standartlashtirish strategiyasini qo'llab-quvvatlovchi asosiy omillar:

– ishlab chiqarishdagi miqyosdagi iqtisodlar;

- mahsulot marketingida tejamkorlik;
- kompaniyaning jahon mintaqaviy bozoriga integratsiyalashuvi;
- global raqobat.

Mahsulotni standartlashtirish strategiyasining muvaffaqiyati turli maqsadli bozorlar talablariga javob beradigan mahsulotga bog‘liq.

Xalqaro strategiyalarni tanlash sabablari

Tashkilot xalqaro strategik rivojlanish variantini ishlab chiqishi uchun ko‘p sabablar mavjud. Mashhur amerikalik menejment nazariyotchisi P. Koper (1980) xalqaro biznesni rivojlantirish varianti kompaniya uchun jozibador bo‘ladimi yoki yo‘qligini belgilovchi omillarning ikki guruhini aniqladi:

Turtki beruvchi omillar. Ular mahsulot narxining pastligi yoki hukumat cheklovlari (masalan, monopoliyaga qarshi qonunlar) tufayli mahalliy bozorda biznes imkoniyatlarining yetishmasligidan kelib chiqadi, bu ko‘pincha kompaniyaning xalqaro bozorlardagi imkoniyatlarni o‘rganishga intilishining sababidir;

Tortish omillari. Ular xorijda biznesni rivojlantirish uchun imtiyozli soliqqa tortish va boshqa omillar kabi yaxshiroq sharoitlar mavjud bo‘lganda paydo bo‘ladi. Hech kimga sir emaski, ko‘pgina G‘arb firmalari o‘z ishlab chiqarish quvvatlarini xorijda, birinchi navbatda, Osiyo mamlakatlarida joylashtirishadi, chunki u yerda ishchi kuchi nisbatan arzon.

Xalqaro biznes strategiyasini tanlash ancha yuqori risklar bilan bog‘liq. Xalqaro strategiyalarning tipik qiyinchiliklari quyidagilardan iborat:

- turli xil tashqi bozorlar uchun jozibador bo‘lishi uchun turli xil mahsulotlar (xizmatlar) nima va qanday bo‘lishi kerakligini hal qilishdagi muammolar;
- valyuta ayirboshlash va valyuta kurslari bilan bog‘liq qiyinchiliklar;
- xarajatlar va rentabellikni bashorat qilish bilan bog‘liq masalalar valyuta kurslari harakatini prognoz qilishga asoslangan

bo'lishi kerak va bu sohada noto'g'ri prognozlash kompaniyaga juda qimmatga tushishi mumkin;

- kompaniya turli madaniyatlarga duchor bo'ladi, bu esa boshqaruvda muhim muammolarni keltirib chiqarishi mumkin, ayniqsa menejerlarni mamlakatdan mamlakatga o'tkazish amaliyoti mavjud bo'lgan hollarda;

- odatda tizimli muammolar ham mavjud; xalqaro strategiyalarni tanlashda ko'pincha savol tug'iladi: xalqaro iqtisodiy muhitda ishlaydigan tashkilot uchun qanday tuzilmani qabul qilish yaxshiroq;

- soliqlar bilan bog'liq muammolar: kompaniya soliqlarni kamaytirish va soliqlar eng past bo'lgan mamlakatda maksimal foyda ko'rsatish uchun o'tkazish tartib-qoidolari bilan bog'liq muammolarni hal qilish yo'llarini izlaydi;

- korxonaning xorijiy investitsiyalarini qabul qiluvchi davlat hukumati siyosati bilan cheklash ehtimoli bilan bog'liq siyosiy xavfning mavjudligi. Bu masalani juda diqqat bilan tahlil qilish kerak.

4.2. Moslashuv strategiyasi

Moslashuv strategiyasi iste'molchilarning ehtiyojlari va afzalliklari, urf-odatlar, madaniyati, savdoni tashkil etish qoidolari, tarqatish tarmoqlari, iqtisodiy, huquqiy va boshqa sharoitlar, shuningdek, har bir mamlakatdagi raqobat sharoitlaridagi farqlarni hisobga oladi. Aksariyat kompaniyalar o'zlari taklif qilayotgan mahsulotlarning aksariyatiga nisbatan aynan shu strategiyaga amal qilishadi, chunki bu eng maqbuldir.

Ushbu strategiya tashqi bozorlarga yanada kirib borish va mahsulot turlarini kengaytirishni nazarda tutadi.

Shu bilan birga, shuni hisobga olish kerakki, xalqaro bozorlar juda murakkab va mahalliy talablarga moslashtirilgan yangi

mahsulotlarni ilgari surish qo'shimcha xarajatlarni talab qiladi, bu esa ma'lum darajada miqyosdagi iqtisoddan olingan daromadlarni kamaytiradi.

Bundan tashqari, moslashish strategiyasi mahalliy tashqi bozorlarda raqobatga kirishish va mahalliy raqobatchilarning tashabbuslariga javob berish zarurligini nazarda tutadi. Mahalliy tashqi bozorlarni rivojlantirish vazifasi turibdi. Bozorlar va ular boshqaradigan tovarlar uchun individual marketing dasturlarini ishlab chiqadigan mahalliy menejerlarning motivatsiyasini rag'batlantirishga e'tibor kuchaytirilmoqda. Shuningdek, sohada va umuman tarqatish tarmog'ida savdoni tashkil etish masalalari katta ahamiyatga ega.

Bu strategiya vaqt o'tishi bilan yemirilib, globallashuv strategiyasiga tobora ko'proq o'rin bo'shatib bormoqda.

Standartlashtirilgan va adaptiv strategiya o'rtasidagi murosaga moslashish yoki tabaqalashtirilgan standartlashtirish strategiyasi bo'lib, xalqaro marketingda moslashuvdan globallashuvga o'tish strategiyasi sifatida qaraladi. Boshqa vaziyat, kompaniya global strategiyadan moslashtirilgan, tabaqalashtirilgan standartlashtirish strategiyasiga o'tganda, uni har bir muayyan mamlakatning mahalliy sharoitlariga moslashish uchun ma'lum chora-tadbirlar orqali optimallashtirishga harakat qilganda ham mumkin.

Bunday holda, bosh kompaniya ushbu global strategiyani amalga oshirishni o'zgartirish uchun milliy, mahalliy xususiyatlar va urf-odatlarining o'ziga xos xususiyatlariga ega bo'lgan xorijiy filiallar boshqaruviga ishonib, xalqaro marketing bo'yicha global strategiyani ishlab chiqadi. Shu munosabat bilan xalqaro marketingda «Global bo'l, mahalliy bo'l» shiori keng tarqaldi.

Ushbu strategiyaning tarafdorlari ColletDickensonPeers & Partners vitse-prezidenti T. Brignaple, shuningdek, TedBeits raisi B. Tragos bo'lib, ular «yagona global marketing» atamasidagi qarama-qarshilikni qayd yetib, yagona global iste'molchi yo'qligini ta'kidladilar.

Differensiyalangan standartlashtirish strategiyasining tipik misoli McDonald's hisoblanadi. Ushbu kompaniya har qanday mamlakatdagi har qanday restoranda standart yagona xizmat ko'rsatish tizimini taklif qiladi, ammo menyu ma'lum bir mamlakatdagi iste'molchilarning o'ziga xos didini hisobga olgan holda xilma-xildir. McDonald's gamburgerlardagi go'sht nisbatlarini o'zgartiradi va turli millatdagi mijozlarning xohishiga qarab restoranlarning standart menyusini o'zgartiradi, xususan, salatlar Fransiya va Germaniyada menyuga kiritilgan. McDonald's Germaniyada pivo, Fransiya vino, Avstraliya qo'zichoq pirogi va Filippinda mashhur spagettini mahalliy fastfud restoranlari bilan raqobatlashish uchun taklif qiladi.

Globalashuv va standartlashtirishning aniq strategiyasida ham, o'zgina bo'lsa ham moslashish mavjud. Xususan, Coca-Cola ichimligi turli mamlakatlarda turli darajadagi shirinlik va karbonatlanish darajasiga ega (Gretsiya u kamroq shirin sotiladi, Sharqiy Yevropada esa karbonatlanish darajasi past), bundan tashqari, mamlakatga qarab, qadoqlash va Light (ilgari Diet) kola kabi ichimliklar uchun ishlatiladi.¹¹

4.3. Standartlashtirilgan differentsiya strategiyasi

Differentsiya strategiyalari – bu, firmaning marketing nou-xausiga, mavjud mahsulotlardan norozi bo'lgan mijozlarning kutganlarini aniqlash va qondirishdagi ustunligiga tayanadigan tashqi raqobat ustunligidan kelib chiqadigan strategiyalar. Ular raqobatdosh mahsulotlarga qaraganda iste'molchilar nazarida jozibadorroq bo'lgan tovarlar yoki xizmatlarni bozorga chiqarishga qaratilgan. Ingliz tilidagi atama: *differentsiya strategiyasi*.

M.Porterning kanonik nazariyasiga ko'ra, bozorda raqobat ustunligi iste'molchilarga bir xil xarajat evaziga ko'proq qiymat beradigan (differentsiya) yoki teng qiymatni ta'minlaydigan,

¹¹ Акулич И.Л. Международный маркетинг, учебное пособие, Мн.: Выш. шк. – 2006г.

ammo arzonroq (past xarajat) mahsulot bilan ta'minlash asosida yuzaga keladi.

Differensiatsiyalashda asosiy e'tibor iste'molchi tomonidan «o'ziga xos narsa» sifatida qabul qilinadigan mahsulotni (moddiy va nomoddiy atributlar to'plami) yaratishga qaratilgan. Bu dizayn xususiyatlari yoki mahsulotning ishlashi, mukammal xizmat ko'rsatish, nufuzli brend va boshqalar bo'lishi mumkin.

Har bir ishlab chiqaruvchi o'z mahsulotini qanday qilib arzonroq yoki foydaliroq, original, sifatli joylashtirishni o'zi hal qiladi. Ushbu ikkita strategiyani bir butunga birlashtirish deyarli mumkin emas. Marketologlar orasida hatto «Mahsulot va uning raqobatchilari o'rtasidagi farq qanchalik muhim bo'lsa, uning narxidagi har bir qo'shimcha nol shunchalik asosli bo'ladi». Farqlashda asosiy e'tibor mahsulotning o'ziga xosligiga qaratiladi. Ammo mahsulotni nafaqat o'ziga xos sifati bilan farqlash kerak. Ushbu maqsadlar uchun xaridor mahsulotning xususiyatlariga shunchalik ishonch hosil qilishi uchun boshqa strategiyalardan ham foydalanish kerakki, u raqobatchilarning shunga o'xshash mahsulotlaridan yuqori narxni to'lashga tayyor.

«Differensiatsiya strategiyasining mohiyati mijozlarga ular xohlagan qo'shimcha xususiyatlarni taklif qiladigan yagona shaxs bo'lish yo'llarini topish va bu afzalliklarni doimo saqlab qolishdir».

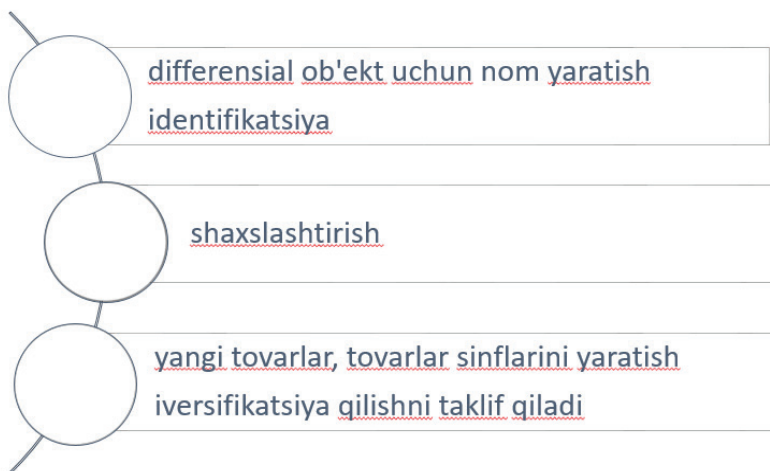
Differensiyalash turlari

Yuqorida aytib o'tilganidek, mahsulotni farqlash nafaqat uning o'ziga xos sifati, mahsulotning o'ziga xosligi va o'ziga xosligini aniqlaydigan bir necha turdagi farqlar mavjud. Mahsulotni farqlash – taklif etilayotgan mahsulotning xususiyatlari va/yoki dizayni raqobatchilarnikidan yaxshiroq bo'lganda, ushbu turdagi farqni har qanday standartlashtirilgan mahsulotlarga (asosiy oziq-ovqat, neft mahsulotlari, metall) nisbatan qo'llash qiyin. Ammo tabaqalashtirilgan mahsulotlarni (kosmetika, kiyim-kechak) targ'ib qilishda ushbu strategiyaga amal qilish odatiy holdir.

Xizmatlarni farqlash – bu taklif etilayotgan mahsulotga hamroh bo‘ladigan qo‘shimcha xizmatlar taklifi bo‘lib, xaridor sotib olishdan oldin yoki keyin u yoki bu tarzda kerak bo‘ladi. Bu ta’lim va maslahat, yetkazib berish tezligi va ishonchligi, o‘rnatish, xizmat ko‘rsatish bo‘lishi mumkin. Muvaffaqiyatli xizmatlarni farqlash uchun tegishli xizmatlar bepul, arzonroq yoki raqobatchilardan ustun bo‘lishi kerak. Xodimlarni tabaqalash – bunda asosiy e’tibor o‘z vazifalarini raqobatchilar xodimlariga qaraganda samaraliroq bajaradigan xodimlarga qaratiladi. Odatda, xodimlarni farqlash ko‘pincha xizmat ko‘rsatish sohasida qo‘llaniladi. Tabiiyki, ishonchni uyg‘otadigan, ishonchli, mas’uliyatli va kommunikativ odamlar kabi taassurot qoldiradi va o‘z vazifalari sohasida malakali bo‘lgan xodimlarni olish oson emas. Uni tayyorlash uchun yetarli vaqt, pul va kuch sarflash kerak. Tasvirni farqlash – bu tashkilot yoki uning mahsulotlarining ma’lum bir imijini yaratish, bu ularni raqobatchilardan yaxshiroq farq qiladi. Shuningdek, brending sifatida ham tanilgan ushbu strategiyaga faqat samarali reklama orqali erishiladi. Muayyan mahsulotlarning xususiyatlariga va kompaniyaning imkoniyatlariga qarab, bir vaqtning o‘zida birdan bir nechta farqlash sohalari amalga oshirilishi mumkin.

Differensiatsiya strategiyasidan foydalanish keng tarqalgan va uzoq muddatli daromadli o‘sishga yordam beradigan bozorda raqobatdosh ustunlikka erishishning yuqori samarali usuli hisoblanadi. Strategiyaning o‘zi doimo mahsulotning o‘ziga xos xususiyatlariga, yuqori malakaga va mehnat resurslarining kasbiy tayyorgarligiga (marketing, tadqiqotchilar, ishlab chiquvchilar), mahsulotning yuqori sifati uchun obro‘ yaratish va mahsulotning yaratilgan raqobatdosh ustunligini himoya qilish qobiliyatini talab qiladi). Differensiatsiya strategiyasini qo‘llash noyob xususiyatlarni ishlab chiqish va ularni maqsadli bozorga yetkazish (to‘g‘ridan to‘g‘ri mahsulot reklamasi) uchun katta sarmoyani talab qilishi mumkin. Har qanday muvaffaqiyatli farqlash strategiyasi beshta

asosiy nuqtani o'z ichiga olishi kerak, deb ishoniladi. Umuman olganda, ular 4.1-rasmda ko'rsatilgan.



4.1-rasm-Muvaffaqiyatli differensiatsiya strategiyasi beshta asosiy nuqtali

Avvalo, mahsulot va uning sotuvchisi uchun esda qolarli, tushunarli va turli xil brend aloqalarida foydalanish uchun mos keladigan noyob nom yaratish kerak. Keyingi qadamlar identifikatsiya va shaxsiylashtirishdir. Birinchi holda, biz mahsulotlarga yorliqlarni yopishtirish, identifikatsiya belgilari va belgilar tizimini yaratish haqida gapiramiz, ularning umumiyliги brend g'oyasini o'zida mujassamlashtiradi va uni iste'molchiga yetkazadi. Yangi mahsulotlar uchun g'oyalarni yaratish muhim rol o'ynaydi. Biroq, hal qiluvchi rol, raqobatchilardan boshqa darajadagi xizmat yoki mahsulot sifati taklifiga asoslangan taklifni farqlash bilan bog'liq. Differensiatsiya strategiyasidan foydalanishning kuchli va zaif tomonlari Differensiatsiyadan marketingda foydalanish va uni raqobat strategiyasining asosi sifatida qo'llash juda ko'p afzalliklarga ega. Shu bilan birga, bunday strategiyani

amalga oshirish muayyan xavflar bilan bog‘liq. Umuman olganda, ular 4.2-rasmda keltirilgan. Keling, ularni batafsil ko‘rib chiqaylik.

Mahsulotlarning o‘ziga xosligi va ularning raqobatdosh mahsulotlardan farqlari to‘g‘ridan to‘g‘ri raqobatdan va o‘rnini bosuvchi mahsulotlar bosimidan himoya qilishni ta‘minlaydi, shuningdek, iste‘molchi brendiga sodiqlikni yaratadi va narxga sezgirlikni kamaytiradi. Bularning barchasi farqlash strategiyasidan foydalanishning asosiy afzalligi hisoblanadi. Ushbu turdagi strategiyaning asosiy kamchiliklari uni amalga oshirishning ancha yuqori narxi bo‘lib, u mahsulotlarni noyob xususiyatlarga ega bo‘lish bilan bevosita bog‘liq. Bundan tashqari, raqobatdosh firmalar tomonidan tez nusxa ko‘chirish tufayli mahsulot xususiyatlarining o‘ziga xosligini yo‘qotish ehtimoli doimo mavjud. Muhim risklar mavjud bo‘lsa-da, differentsiatsiya strategiyasini muvaffaqiyatli ishlab chiqish va amalga oshirish biznesga sezilarli foyda keltirishi mumkin. Avvalo, biz mahsulotlarga yuqori marjani belgilash va sotish hajmini oshirish imkoniyati haqida gapiramiz. Bundan tashqari, shunga o‘xshash strategiyadan foydalanish kompaniyaning imijiga va brendning xaridorlar orasida mashhurligiga ijobiy ta‘sir qiladi.

4. 4. Xalqaro aloqa strategiyalari

Xalqaro aloqa turlari: mahsulot haqidagi xabarlar, xalqaro bozorda tovarlarni ilgari surish haqidagi kommunikatsiyalar. Xalqaro bozorda har bir jismoniy va yuridik shaxs o‘z ehtiyojlari, ehtiyojlari va afzalliklarini qondiradigan, sotiladigan mahsulotning xaridori hisoblanadi. Xarid qilishdan oldin iste‘molchi mahsulot va uning ishlab chiqaruvchisi haqida ma‘lum bir fikrni ishlab chiqadi. Bunday fikr o‘z-o‘zidan yoki ishlab chiqaruvchi, sotuvchi ta‘siri ostida yaratilishi mumkin. Tovar eksportchisi tovarni kerakli miqdorda, assortimentda, sifatli va jozibador narxda talab qilishi yetarli emas.

Tovarlarni sotish hajmini tendensiyali ravishda oshirish va kerakli foyda olish uchun eksportchi potensial iste'molchilarning ongiga ushbu mahsulotdan foydalanishdan foyda keltirishi kerak. U xorijlik salohiyatli iste'molchilarda mahsulotga qiziqish uyg'otish, jozibadorligini oshirish maqsadida murojaat qiladi. Bundan bozorda aloqa vujudga keladi.

Xalqaro bozor subyektlariga ta'sir ko'rsatishning yakuniy maqsadiga qarab marketing kommunikatsiyalarini tarkibiy jihatdan ikki turga bo'lish mumkin:

a. mahsulotning rivojlanishi, yaratilishi, takomillashtirilishi, xalqaro bozordagi o'rni to'g'risidagi axborot (yetarli talabga ega bo'lgan va imkon qadar ko'proq sotilishi mumkin bo'lgan mahsulot yaratish maqsadida eksport qiluvchilar, vositachilar, raqobatchilar o'rtasidagi o'zaro munosabatlar). Shu bilan birga, asosan motivatsiya, ichki va tashqi muhitdagi muloqotga e'tibor beriladi;

b. tovarlarni xalqaro bozorda ilgari surish bo'yicha kommunikatsiyalar (potensial iste'molchilarni tovarlarni sotib olishga ishontirish uchun bozorda sotiladigan mahsulotlarni ilgari surishda bozor subyektlari o'rtasidagi o'zaro munosabatlar). Tovarlarni ilgari surish ma'lumot berish, ta'sir qilish, ishontirish mexanizmidan foydalangan holda amalga oshiriladi.

Tashqi iqtisodiy aloqalarning rivojlanishi bilan xalqaro marketingda kommunikatsiya siyosatining ahamiyati quyidagi sabablarga ko'ra sezilarli darajada oshib bormoqda:

- mahsulot sifati standartlariga talablarning o'sishi;
- yangi mahsulotlarni yaratish bilan bog'liq xavflarning ortishi;

Tashqi iqtisodiy aloqalarda qo'llaniladigan marketing kommunikatsiyalarining tipik raqobatbardosh maqsadlari:

- zarur ma'lumotlarni taqdim etish;
- xabardorlikni shakllantirish;
- ishonchni shakllantirish;

Xalqaro marketingda vazifa mahsulot bilan «oldinga siljish», ya'ni chet ellik xaridorni taklif etilayotgan import tovarni sotib olish harakatiga «harakat qilish»dir.

Rag'batlantirish – eksportyor tomonidan potensial xorijiy iste'molchilarni tashqi bozorga taklif etilayotgan mahsulot to'g'risida xabardor qilish, eslatish va ishontirish uchun foydalaniladigan xabarlar shakllari.

Vaqtinchalik nuqtayi nazardan, reklama mahsulotni, xususan, tashqi bozorni ilgari surishning birinchi samarali vositalaridan biri sifatida paydo bo'ldi.

Reklama – bu, mahsulot, eksport qiluvchi to'g'risida ishonchli ma'lumot berish, mahsulotning iste'mol xususiyatlari va eksport qiluvchi faoliyatining afzalliklarini tijorat targ'iboti, xorijiy potensial iste'molchilarning bozor xatti-harakatlarini o'zgartiruvchi vositadir.

Xalqaro bozorda reklama – bu, sotiladigan mahsulotlar, ishlab chiqaruvchining potensial chet el ehtiyojlaridan xabardor qilish va ularga talab yaratish maqsadida maxsus yaratilgan va tashkil etilgan manzilli ma'lumotlar.

Reklama kompaniyasini tashkil qilishda uning har bir bo'limining (mamlakatlar, mamlakatlar guruhleri) xususiyatlarini hisobga olish va quyidagilarga to'g'ri javob berish kerak:

- siyosiy muhit;
- iqtisodiy muhit
- reklama kompaniyasi o'tkazilayotgan mamlakatdagi til;

Eksportchining tashqi bozordagi muvaffaqiyatli faoliyati ko'p jihatdan uning ushbu bozorning muayyan sohasida jamiyat bilan do'stona munosabatlarni o'rnatish va qo'llab-quvvatlash qobiliyatini, o'zaro ochiqlik, haqiqat, to'liq xabardorlik, hurmat va ishonchga asoslangan o'zaro tushunishga erishish qobiliyatini belgilaydi.

Shaxsiy savdo – bu tovarning og‘zaki taqdimoti bir nechta xorijiy potensial iste‘molchilar bilan to‘g‘ridan to‘g‘ri aloqada ularni ushbu mahsulotni eksport qiluvchi tomonidan sotib olish, ya‘ni sotish zarurligiga ishonitirish uchun amalga oshiriladigan savdo faoliyati turi.

Shaxsiy sotish ikki jihatdan ko‘rib chiqiladi: bir tomondan, bu iste‘molchi bilan rejalashtirilgan munosabatlarni o‘rnatish vositasi bo‘lsa, ikkinchi tomondan, marketing operatsiyalarini bevosita amalga oshirishdir.

Tovarlarni tashqi bozorda muvaffaqiyatli sotish uni rag‘batlantirish uchun muayyan chora-tadbirlarni talab qiladi.

Sotishni rag‘batlantirish tovar eksportchisi uchun bir qator afzalliklarga ega bo‘lib, u xaridorlarni jalb qilishga, mahsulot va ishlab chiqaruvchiga bo‘lgan sodiqlikni saqlashga yordam beradi.

Xalqaro bozor subyektlarining dinamik tijorat va iqtisodiy munosabatlari doimiy axborot ta‘minotini talab qiladi. Bunday xizmatlar, xususan, xalqaro ko‘rgazma va yarmarkalar orqali ko‘rsatiladi.

Ko‘rgazma – bu, o‘zlashtirilgan yoki ishlab chiqarish uchun rejalashtirilgan tovarlarni reklama qilish, potensial iste‘molchilarni ular bilan tanishtirish maqsadida namoyish qilish. Ko‘rgazmalarning ikki turi o‘tkaziladi:

- a) ko‘rgazmalar;
- b) ko‘rgazmalar va savdolar.

Xalqaro ko‘rgazmalarning faoliyati jamoatchilik fikriga, ishbilarmon doiralarga, rasmiy idoralarga katta ta‘sir ko‘rsatadi.

Xalqaro ko‘rgazma va yarmarkalar mohiyatan xalqaro savdoga xizmat qiladi, ularda ko‘plab mamlakatlar tadbirkorlari ishtirok etadilar, tijorat xarakteridagi shaxsiy aloqalar yuzaga keladi va pirovardida bitimlar tuzishga olib keladi.

4.5. Xalqaro reklamaning o‘ziga xos xususiyatlari va maqsadlari

Reklamani tashqi bozorlarda amalga oshirish xalqaro marketingni amalga oshirishning eng qiyin muammolaridan biridir. Bu reklama faoliyati imkoniyatlariga sezilarli ta’sir ko‘rsatadigan alohida mamlakatlar o‘rtasida sezilarli farqlar mavjudligi bilan bog‘liq. Bu farqlar birinchi navbatda quyidagilar bilan belgilanadi:

- madaniy rivojlanish darajasi;
- tildan foydalanish;
- iqtisodiyotning holati;
- amaldagi qonun hujjatlari;
- xalqaro reklama tarqatish vositalarining mavjudligi;
- raqobatning hozirgi darajasi.

1) Madaniy farqlar

Madaniy rivojlanish darajasi odamlar hayotiga eng bevosita ta’sir qiladi. U oilada, maktabda, dinda va boshqa davlat muassasalarida tarbiyalanadigan qarashlar, normalar va qadriyatlarni belgilaydi. Bularning barchasi, birinchi navbatda, tegishli maqsadli auditoriya tomonidan ma’lum bir mamlakatda qanday tovarlar sotib olinishi, iste’mol jarayonida ularga qanday ahamiyat berilishi o‘z ifodasini topadi. Shuning uchun har bir tashqi bozor uchun shiorning eng yaxshi varianti tanlanishi kerak, unga mos uslub, ohang, so‘z va real muomalada uning timsoli shaklini topish kerak. Shuningdek, siz eng mos so‘zlarni tanlashingiz, tegishli rasmlar, belgilar yaratishingiz, ranglar va soyalarni tanlashingiz kerak. Boshqacha qilib aytganda, har bir mamlakatda ishlab chiqilgan reklama maqsadlariga erishishga eng mos keladigan stilistik, grafik va rangli yechimlar talab qilinadi. Har bir mamlakat aholisining o‘ziga xos yozma va yozilmagan madaniy qonunlari, urf-odatlar, taqiqlari mavjud bo‘lib, ularni e’tiborsiz qoldirish kompaniyaning butun reklama strategiyasining barbod bo‘lishiga olib keladi. Misol uchun,

Shveytsariyaga Amerika idish-tovoq yuvish mashinalarini eksport qiladigan va ularni uy bekalariga uchun vaqt va energiyani tejaydigan mashinalar sifatida reklama qiladigan firmaning savdosi unchalik katta emas. Tadqiqotlar shuni ko'rsatdiki, shveytsariyalik ayollar oilani mukammal qulaylik va poklikda saqlash uchun imkon qadar uyda ishlashni zarur deb bilishadi. Ushbu mashinalarning reklamasi shveytsariyalik ayollarning ongida aybdorlik tuyg'usini uyg'otdi. Kompaniya uy bekalariga idish-tovoq yuvish mashinalarining sanitariya nuqtayi nazaridan beqiyos afzalliklarini tushuntirib beradigan yangi reklama yaratdi va bu bilan o'z samarasini berdi. Ushbu reklama shveytsariyalik ayollarning mentalitetining o'ziga xos xususiyatlarini hisobga olgan va shuning uchun uning tijorat muvaffaqiyati ancha yuqori bo'lgan. Shveysiyada «Helen Curtis» kompaniyasi nafaqat reklamani, balki nomini ham o'zgartirishga majbur bo'ldi. «Kechqurun» shampunini «Kun»ga taklif qildi, chunki shvedlar ertalab sochlarini yuvishadi. Xitoyliklar katta sochiqlardan foydalanmaydilar va ular nima uchun kerakligini bilishmaydi. Shunday qilib, Procter & Gamble o'zining televidenie reklamasini tayyorladi, bu onaning katta hammom sochiqlarini yig'ayotganini ko'rsatadi. McDonald's Yevropada o'zining birinchi do'konini Amsterdamning chekkalaridan birida ochdi, ammo keng reklamaga qaramay, savdo hafsalasi pir bo'ldi. Amerika firmasi Yevropada fuqarolarning aksariyati shaharlar markazida yashashini va amerikaliklarga qaraganda kamroq harakatchanligini hisobga olmadi. Janubi-Sharqiy Osiyoda Pepsodent tish pastasining reklama kompaniyasi muvaffaqiyatsizlikka uchradi, chunki u odamlarga tishlarni oqartirishni va'da qilgan, bu mamlakatlar madaniyatida qora va sariq tishlar obro' timsoli hisoblanadi. Maxwell House Germaniyada uzoq vaqt davomida eng yaxshi Amerika qahvasi sifatida e'lon qilindi, ammo General Foods eksport qiluvchi kompaniyasi nemislar Amerika qahva tayyorlash usulini mensimasligini bilmaguncha muvaffaqiyatga erishmadi.

Xalqaro marketing va reklama sohasida mohir bo'lgan General Foods inglizlar (sutli qahva ichish), fransuzlar (qora qahva ichish), lotin amerikaliklar (hindiba ta'mi kabi) uchun turli xil kofe aralashmalarini tayyorlay boshladi va shunga mos ravishda ularni reklama qila boshladi ¹².

Tashqi bozorlarga chiqishda reklama beruvchilar hech qanday holatda o'zlarining sezgi va mantiqlariga tayanmasliklari kerak, bu ko'pincha boshqa mamlakatlarning madaniy an'analari oldida kuchsiz bo'lib chiqadi. F.Kotler «Marketing asoslari» kitobida erkaklar o'rtasida dezodorantlardan foydalanish bo'yicha statistik ma'lumotlarni keltiradi: AQSHda – 80%, Shvetsiyada – 55%, Italiyada – 28%, Filippinda – 8%. Ko'rinishidan, issiq Italiyada erkaklar dezodorantlaridan foydalanish ulushi salqin Shvetsiyadagi foizdan oshishi kerak.

2) Til farqlari

Shuni hisobga olish kerakki, bir tilda samarali bo'lgan shior yoki matnli reklama boshqa tilga tarjima qilinganda mutlaqo nomaqbul bo'lishi mumkin. Masalan, Lotin Amerikasidagi «Agar siz sharmandalikdan saqlanishni istasangiz – Parker qalamlaridan foydalaning» shiori «Agar homiladorlikdan saqlanishni istasangiz – Parker qalamlaridan foydalaning» deb tarjima qilingan. Shubhasiz, bu tarjima butunlay muvaffaqiyatli bo'lmadi. Ichki bozorlarda qo'llaniladigan tovar nomlari, shiorlar va turli reklama xabarlarini sof rasmiy ravishda boshqa tillarga tarjima qilib bo'lmasligini ko'rsatadigan boshqa misollarni keltirish mumkin. 1985-yilda General Motors va Toyota birgalikda ishlab chiqarilgan Chevrolet Nova avtomobilini sotishni boshladilar. Savdolar ispan tilida so'zlashuvchi mamlakatlarga yetguncha juda qoniqarli edi. «No va» ispancha «bormaydi» degan ma'noni anglatadi. Biz hammamiz yopishqoq yozni «skotch» deb atashga odatlanganmiz, ammo Germaniyada «skotch» so'zi «javohir» kabi eshitiladi.

¹² Beauvais. K.A., Ahrens V.F. Zamonaviy reklama. Dovgan, 1995-yil

3) Iqtisodiy farqlar

Ayrim mamlakatlarning iqtisodiy rivojlanishining turli darajalari aholining noaniq xarid qobiliyatini, ularning tovarlar va xizmatlar bilan teng emasligini belgilaydi. Natijada, xalqaro reklamani tarqatishning individual vositalarining mavjudligi har xil. Masalan, ayrim rivojlanayotgan mamlakatlarda aholining umumiy soniga faqat radioeshittirish orqali erishish mumkin, televideniye esa mavjud emas. Xuddi shunday, Internet sanoati rivojlangan mamlakatlarda ham keng tarqaldi, boshqa bir qator mamlakatlarda undan foydalanish mumkin emas.

4) Qonunchilikdagi farqlar

Ko'pgina mamlakatlarda qonunchilik bazasi mavjud. Bunday qonunlarga muvofiq, ayrim mamlakatlarda reklama xabarlarini mazmuniga, tildan foydalanishga turli cheklovlar qo'yilgan.

Shuningdek, alohida mahsulotlarni reklama qilishda cheklovlar mavjud, masalan, Gollandiya, Italiya, Finlyandiya, Germaniyada alkogolli ichimliklar reklamasi cheklangan. Bu va boshqalar kabi cheklovlar sanoati rivojlangan mamlakatlarga xosdir. Buning sababi shundaki, ko'pgina rivojlanayotgan mamlakatlarda reklama faoliyati hali yuqori rivojlanish darajasiga chiqmagan. Saudiya Arabistonida ayollar, Iroqda esa import tovarlari reklamasi taqiqlangan. Angliyada reklamada «kafolat» va hokazo iboralarni ishlatish taqiqlanadi. Fransiya, Germaniya, Shvetsiya, Angliyada qiyosiy reklamaga ruxsat berilmagan, Belgiyada esa bolalar uchun reklama taqiqlangan. Avstriyada reklama xabarlarida bolalarga bevosita murojaat qilish, Italiyada ovqat paytida, Shvetsiyada esa xavfli vaziyatlarda bolalarni ko'rsatish taqiqlangan. Shvetsiyada militaristik xarakterdagi o'yinchoqlar ishlab chiqarish, olib kirish va reklama qilishda cheklovlar mavjud, retsept bo'yicha beriladigan dori vositalari reklamasiga yo'l qo'yilmaydi. Avstriya, Fransiya va Italiyada dori vositalarini reklama qilish tegishli organlarning roziligini talab qiladi. Bundan tashqari, Italiyada reklamada milliy

ranglar – oq va yashil ranglar kombinatsiyasidan foydalanishga yo‘l qo‘yilmaydi. Braziliyada davlat gerbi tasvirini reklama xabarlarida joylashtirish mumkin emas.

5) Xalqaro reklama tarqatish vositalaridagi farqlar

Xalqaro reklamani tarqatish vositalari alohida mamlakatlar uchun har xil. Sanoati rivojlangan mamlakatlarda, qoida tariqasida, reklama tarqatishning barcha klassik vositalari (televidenie, radio, jurnal, gazeta) taqdim etiladi. Shu bilan birga, foydalanish imkoniyati darajasi har doim ham yetarli emas, bundan tashqari, u ko‘pincha amaldagi qonunchilik bilan cheklanadi. Turli mamlakatlardagi reklama beruvchilar va reklama iste’molchilari orasida ommaviy axborot vositalarining mashhurligi bir xil emas. J.M.ning so‘zlariga ko‘ra. Evans va B. Bermanning «Marketing» kitobida keltirilgan, AQSHda umumiy reklama xarajatlarining 22% televidenie va 7% radioga to‘g‘ri keladi, Kanadada esa televidenie barcha reklama xarajatlarining 52% va radioda 25% ni tashkil qiladi. Biroq, statistik ma’lumotlarni solishtirganda, turli mamlakatlardagi reklama narxini unutmazlik kerak. Misol uchun, Ispaniyada 30 soniyalik teleko‘rsatuvni yaratish AQSHga qaraganda 2 baravar arzon.

6) Raqobat muhitidagi farqlar

Ayrim mamlakatlarda raqobatning rivojlanish darajasi bir xil emasligi va har bir mamlakat bozorida mahsulotni ilgari surish siyosatini amalga oshiruvchi bir nechta firmalar mavjudligi sababli, firmalarning har biri ertami kechmi o‘z mahsulotlarini ilgari surish siyosatini moslashtirish zaruriyatiga duch kelishi mumkin.

4.6. Xalqaro amaliyotda jamoatchilik bilan aloqalar (PR). Tashqi bozorda PRning asosiy maqsadi va vazifalari

Biznesning ayrim sohalari (masalan, trust kompaniyalari faoliyati) aholi bilan ishlamasdan umuman mumkin emas. Aholi uchun yangi iqtisodiy o‘zgarishlarni amalga oshirish (masalan,

xususiylashtirish) ham jamoatchilik fikri bilan ishlashga tayanadi. Ammo umuman olganda, bugungi kunda biznesning imijini aholi ijobiy baholamaydi va bu ham jamoatchilik bilan aloqalar bo'yicha mutaxassislar uchun mumkin bo'lgan ish sohasidir. Korporativ makonda PRni quyidagilarga mo'ljallangan xabarlarni ishlab chiqarish va tarqatishga qodir bo'lgan umumiy va uyg'un aloqa tizimini yaratish, qo'llab-quvvatlash va mustahkamlashga qaratilgan harakatlar sifatida ko'rish mumkin:

- xodimlarning ichki identifikatsiyasi, korporatsiya maqsadlari va vazifalari;

- korporatsiyaning tashqi dunyoda optimal ifodalanishi;

- real va potensial hamkorlar orasida korporatsiyaning ijobiy xabardorligini oshirish shartlari;

- raqobatchilarni idrok etish bilan solishtirganda maqsadli guruhlar tomonidan korporatsiyani dominant idrok etish imkoniyatlari.

Oddiy PR maqsadlari asosan biznes maqsadlari bilan mos keladi:

1. Kompaniyaning yangi faoliyati bilan bog'liq holda imijini o'zgartirish.

2. Tashkilotning kadrlar sifatini oshirish.

3. Kompaniya hayotidan kam ma'lum bo'lgan faktlarni yoritish va kelajakdagi rivojlanish uchun ishonchni qozonish.

4. Yangi bozorlarda kompaniyaning tan olinishini oshirish.

5. Bozorni yangi aksiyalarni chiqarishga tayyorlash, xususiylashtirish, jamiyatni milliylashtirish.

6. Foydalanuvchilar va mijozlarni yangi mahsulot haqida xabardor qilish.

7. Inqirozdan keyin kompaniyaga nisbatan ijobiy munosabatning tiklanishi, bu kompaniyaning ma'lum bir samarasizligini ko'rsatdi.

8. Korxonani xavf ostida yoki boshqa kompaniya tomonidan o'zlashtirilishi sharoitida mustahkamlash.

9. Ishbilarmon, tadbirkorning ijobiy imijini shakllantirish.

Biznes PR-mutaxassislari egalari va investorlar investitsiya qilingan kapitalning daromadidan qoniqish hosil qiladigan muhit yaratishga chaqiriladi. Ko‘ramizki, bu yerda hech kim o‘zining haqiqiy maqsadlarini soxta yaxshi niyatlar ostida kamuflyaj qilmaydi. Yana bir narsa shundaki, bu maqsadga faqat mijozning manfaatlarini iloji boricha hurmat qilish orqali erishish mumkin.

PR-strategiyalar. Korporativ joylashishni aniqlash tushunchasini aniqlab, biz uning ikkita asosiy burchagini ajratib ko‘rsatamiz:

1) Korporativ joylashuv – bu, ma’lum iqtisodiy, siyosiy, ijtimoiy-madaniy sharoitlarda korporatsiya, uning mahsulotlari, odamlari va voqealari to‘g‘risidagi ma’lumotlarni uyg‘un joylashtirish, tarixiy, psixologik, ta’lim va boshqa kontekstlar;

2) Korporativ joylashishni aniqlash – uning munosib imijini targ‘ib qilish, uning yuqori obro‘sin yaratish va maqsadli guruhlarini korporatsiya uchun kerakli harakatlarni amalga oshirishga undash uchun korporatsiya to‘g‘risidagi xabarlarini ataylab tashkillashtirilgan tarqatish.

Keling, taniqli bozor tadqiqotchisi F.Kotlarning mashhur formulasiga murojaat qilaylik, bu yerda an’anaviy marketing majmuasi to‘rtta inglizcha «p» (mahsulot, narx, joy, reklama – mahsulot, sotish, joy, reklama) bilan aniqlangan. keyinchalik beshinchi «p» qo‘shildi – jamoatchilik bilan aloqalar. Ushbu formuladan kelib chiqqan holda, keling, o‘zimizni yaratishga harakat qilaylik – uchta ruscha «p» dan: «xaridor – muxlis – izdosh». Aynan shu formula 20-asrning so‘nggi o‘n yilliklarida aloqa siyosati qanday o‘zgarganligini, ya’ni mahsulot va uning potensial iste’molchilariga nisbatan tijorat tuzilmalarini korporativ joylashtirish siyosati, «haqiqiy» mahsulot qanday qilib asta-sekin «yo‘qolib ketganini aks ettiradi», tobora ko‘proq «virtual» mahsulot bilan almashtirildi. Ushbu o‘zgarishlarning mantiqini quyidagicha umumlashtirish mumkin. Bozor rivojlanishining

birinchi bosqichida umuman, shuningdek, alohida bozor sanoati va alohida mahsulot yoki xizmat bozorida iste'molchi talabini fiziologik yoki texnologik qondirish amalga oshiriladi. Boshqacha qilib aytadigan bo'lsak, bozor dastlab yangi mahsulot va xizmatlar bilan to'yingan bo'ladi va to'yingandan keyin ishlab chiqaruvchilar mahsulot va xizmatlarni sifat jihatidan yaxshilashni amalga oshirishlari tufayli rivojlanadi. Misol uchun, bozorda mobil telefonlar yo'q edi – keyin mobil telefonlar bor edi – keyin kichik mobil telefonlar – keyin suv o'tkazmaydigan mobil telefonlar – Internetga ulangan mobil telefonlar va boshqalar. To'yinmagan bozorda yangi (yaxshilangan) mahsulotni ilgari surishning asosiy usuli – bu, reklama. Iste'molchiga mahsulot yoki xizmat to'g'risida ijobiy ma'lumot taklif etiladi, keyin uni sotib olish uchun murojaat qilinadi. Bozor rivojlanishining ikkinchi shartli bosqichi ilgari mavjud bo'lmagan tovarlar yoki xizmatlarga bo'lgan talab, asosan, qondirilishini nazarda tutadi. Keyin nafaqat mahsulotni reklama qilish, balki taxminan quyidagi tezis shaklida noyob savdo taklifini shakllantirish kerak: «Yigirma turdagi poyga chang'ilari mavjud, ammo bizniki ularning umumiy sifat ko'rsatkichlari bo'yicha eng yaxshisidir.» Bu yerda siz reklamaga yordam beradigan axborot-kommunikatsiya harakatlarisiz (shartli ravishda PR harakatlari) qilolmaysiz (va tegishli savdoni rag'batlantirish komplekslari – xaridlarni amalga oshirishga undash va to'g'ridan to'g'ri marketing – ishlab chiqaruvchi va iste'molchi o'rtasida to'g'ridan to'g'ri aloqalarni o'rnatish) iste'molchiga bilvosita, fon ta'siri nuqtayi nazaridan asta-sekin, reklama bo'limi va PR o'rtasidagi paritetni ta'minlashgacha bo'lgan PR harakatlari tobora ko'proq talab qilinmoqda. Ammo keyin uchinchi bosqich keladi, qachonki biz sotish taklifi, shu jumladan eng noyobi, odamning oqilona tanlov qilish qobiliyatidan sezilarli darajada oshib ketishini anglab yetamiz. Siz do'konga kelib, ko'plab mahalliy va xorijiy brendlarning 20, 30 va hatto 100 ta pivolarini, jumladan, quyuq va yengil, zaif, kuchli

va alkogolsiz bir nechta navlarini ko'rasiz. Siz ziyon ko'rdingiz... Bunday holatda ishlab chiqaruvchi va sotuvchi nima qilishi kerak? Bir yo'l – va, albatta, inkor yetib bo'lmaydi – yanada noyob taklif yaratish. Yana bir yo'l – «xaridor»ni mahsulotning «izdoshi»ga aylantirish bo'lib, uning o'zi do'stlari va qarindoshlariga mahsulot, xizmatning o'ziga xos xususiyatlari haqida aytib berganidek, shu sohaning jonli reklamasi, savdo agentiga aylanadi. Bunga qandaydir maxsus dunyoni yaratishga hissa qo'shadigan tegishli narsalarni (masalan, aksesuarlar) sotishni tashkil etish orqali erishiladi. Mahsulot yoki xizmat uchun bozor maydoni rivojlanib borar ekan, rasmiy ongli tanlovdan («men bu telefonni kichikroq va foydalanish oson bo'lgani uchun sotib oldim») rasmiy ravishda ongsiz afzal ko'rishga («menga bu telefon yoqadi, chunki u yoqimli»). To'rtinchi bosqich – tegishli mahsulotlarni ishlab chiqarish emas, balki faqat tegishli reklama bilan o'ziga xoslik ham muhimdir. Bu bosqichda mahsulot tovar belgisiga aylanadi – bitta ishlab chiqaruvchining mahsulot yoki xizmatlarining ma'lum bir turini bildiruvchi va uni boshqa ishlab chiqaruvchilarning tovar va xizmatlaridan ajratib turadigan nom, atama, belgi yoki dizayn. U mahsulotni to'ldirishga qodir yoki qisman (va u tobora ko'proq rivojlansa) mahsulotni almashtirishga qodir. Demak, korporativ joylashuvni mahsulotni brend bilan to'ldirish (almashtirish) uchun axborot-kommunikatsiya protseduralari tizimi sifatida aniqlash mumkin. Joylashtirish ishlab chiqaruvchi o'z mahsuloti bilan nima qiladigan bo'lishni to'xtata boshlaydi va ishlab chiqaruvchi potensial iste'molchilarning ongi bilan nima qiladi. Ishlab chiqaruvchi mahsulotni iste'molchi ongida munosib o'rin egallagan holda taqdim eta boshlaydi, bu esa ushbu mahsulotni raqobatchilarning mahsulotlaridan ajratib turadi. Shunday qilib, tashkilotning PR strategiyasini tanlash, uning korporativ joylashuvi tashkilotning hayotiy siklining bosqichiga, mahsulotiga va bozorning rivojlanish darajasiga bog'liq. Jamoatchilik bilan aloqalar

faoliyatini rejalashtirishning aniqlovchi bosqichi PR faoliyatining maqsadlarini belgilash jarayoni bo'lib, ularga erishish yo'llarini tanlash, faoliyat strategiyasini shakllantirish va uni kommunikativ qo'llab-quvvatlashni belgilaydi.

PR maqsadlarini belgilashda maqsadlar daraxtidan foydalanish tavsiya etiladi, agar yuqori darajadagi maqsadlar quyi darajada batafsil tavsiflangan bo'lsa va quyi darajadagi maqsadlarga erishish ularning yuqori darajada erishishini belgilaydi. Maqsadlar va keyinchalik vazifalar tashkilot oxir-oqibatda bo'lishni xohlaydigan darajaga qaratilishi kerak. Kelajakdan hozirgi kungacha bo'lgan ushbu o'ziga xos ko'rinish PR faoliyatining yo'nalishini belgilovchi vektor bo'lishi kerak.

PR-javob strategiyalarini belgilab, A.Smit tashkilot pozitsiyalarining quyidagi variantlarini ko'rib chiqadi:

- 1) proaktiv (ayblovlar ular aytilishidan oldin ham rad etiladi);
- 2) faol hujum (hujum harakatlari, raqiblar yo'lida to'siqlar yaratish);
- 3) mudofaa (inkor qilish, aybsizlik yoki noto'g'ri tushunchalarni tasdiqlash, pozitsiyani o'zgartirish, afsuslanish, kechirim so'rash, oqlash);
- 4) chalg'ituvchi (imtiyozlar, fawling, xatti-harakatlar turini o'zgartirish);
- 5) faol ishtirok etish (g'amxo'rlik, hamdardlik, pushaymonlik, kechirim so'rash);
- 6) vaziyatni to'g'irlash (tekshiruv, tuzatish harakati, tuzatish va pushaymonlik);
- 7) strategik harakatsizlik (jimlik va vaziyatga e'tibor bermaslik).

PRning muhim rolini tan olish, shuningdek, an'anaviy joylashishni aniqlash marketing strategiyalarini «bekor qilish» degani emas. Misol uchun, har qanday bozor segmentida narx marketingining joylashuvi bloki faol ishlamoqda:

ko'proq narxga ko'proq (yuqori narx uchun yuqori sifat);
bir xil narxga ko'proq (narxni oshirmasdan sifatni yaxshilash);
kamroq uchun kamroq (narxning pasayishi bilan xususiyatlar sonini kamaytirish);

arzonroq narxda bir xil mahsulot (turli tovar nomlari ostida bir xil mahsulot); kamroq uchun ko'proq (xarajatlarni qisqartirish orqali narxlarni pasaytirish).

PR bo'limida talab qilinadigan kompetensiya:

- strategik va operativ boshqaruv bo'yicha bilimlar. Muam-molarga strategik yechimlarni ishlab chiqish qobiliyati;
- paydo bo'lgan muammolarga tashkilotning javobini bosh-qarish; byudjetlashtirish; odamlarning yetakchiligi;
- tadqiqot ishini bilish: vaziyatni tahlil qilish; jamoatchilikning tashkilot, shahar ma'muriyati bilan munosabatlarini aniqlash qobiliyati;
- ommaviy segmentatsiyada ilmiy usullardan foydalanish; baholash bo'yicha tadqiqotlar o'tkazish;
- muzokaralar jarayonini bilish;
- ishontirish qobiliyati (tashkilotning to'g'ri siyosatiga ishonish; kompaniya faoliyatida ijtimoiy munosabatlar nazariyasini qo'llash;
- odamlarning istalgan xatti-harakatlariga erishish.

Nazorat va mulohaza uchun savollari

1. Xalqaro marketing kompleksiga qanday elementlar kiradi?
2. Global, mahalliy va global xalqaro marketing strategiyalaridan foydalanishning ijobiy va salbiy tomonlari qanday?
3. Xalqaro marketingda globallashuv strategiyalari va ko'p millatlashirish strategiyalarini ko'rsatish uchun siz bilgan kompaniyalar misollaridan foydalaning.
4. TMKlar jahon iqtisodiyotida qanday marketing strategiyasini tanlaydi va nima uchun?

5. Moslashish va standartlashtirish strategiyasining qiyosiy tahlilini bering.

6. Korxonalarning xalqaro marketing faoliyatida qanday mahsulot strategiyalaridan foydalaniladi?

5-BOB QIYMATGA ASOSLANGAN MARKETING STRATEGIYASINI ISHLAB CHIQISH JARAYONI

5.1. Strategik fikrlash va strategik qarash. Bozorlar va maqsadlarni strategik tanlash, qayerda va kim bilan raqobat qilish

Strategik fikrlash dinamik rivojlanayotgan tashqi muhit ta'sirida shakllanadi. Boshqaruv paradigmalarning evolyutsiyasiga va zamonaviy strategik boshqaruv tizimini shakllantirishga yordam beradigan tashkiliy muammolarning evolyutsiyasi...

Strategik menejmentning asosi bo'lgan uzoq muddatli rejalashtirish va strategik rejalashtirish o'rtasida aniq farq bo'lishi kerak.

Uzoq muddatli rejalashtirish quyidagilar bilan tavsiflanadi:

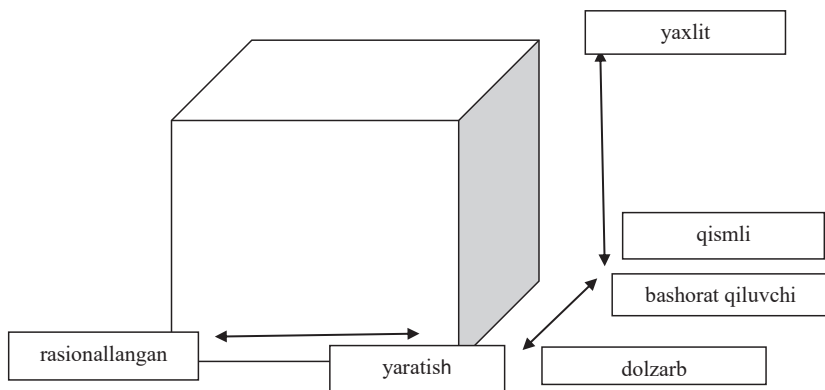
- hozirgi kundan kelajakka qarash;
- kelajakni optimistik talqin qilish;
- «o'tmishdan – hozirgi zamon orqali – kelajakka» rejalashtirish mafkurasi.

Uzoq muddatlidan farqli o'laroq, strategik rejalashtirish quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- kelajakdan hozirgi kunga qarash;
- kelajakni real talqin qilish;
- «muvaffaqiyatli kelajakdan hozirgi kungacha» mafkurasiga sodiqlik.

Strategik fikrlash so'nggi yarim asrda bosqichma-bosqich rivojlandi: ko'rsatmalar bo'yicha boshqarishdan (MBI) maqsadlar bo'yicha boshqarishga (MBO) va nihoyat o'rganish orqali boshqarishga (MBL).

Strategiyaning muvaffaqiyati menejerning strategik fikrlash sifatiga bog‘liq. Strategik fikrlashning murakkabligi 5.1-rasmda aks ettirilgan.



5.1-rasm. Strategik fikrlashning murakkabligi

Rivojlangan strategik fikrlash qobiliyatlari mavjudligining to‘rtta belgisi mavjud.

1. Tafakkurning dolzarbligi va realizmi. Ijodkorlik strategiyani ishlab chiqish uchun muhim asosdir. Ammo, agar original g‘oyalar tashkilot faoliyatining maqsadli ko‘rsatkichlariga erishishga haqiqatan ham ta’sir qila olsa va eng muhimi, taklif qilingan g‘oyalar amalda tatbiq etilishi mumkin bo‘lsa, bu qimmatlidir.

2. Fikrlashning jiddiyligi. Har bir strategik harakat bilan bog‘liq barcha imkoniyat xarajatlari va foydalari, barcha ta’sirlari va oqibatlarini tushunish.

3. Axborotni qayta ishlashga moslashuvchan yondashuv. Yuqoridan pastga va pastdan yuqoriga axborotni qayta ishlash sxemasidan, shuningdek, har ikkala yondashuvning vaziyatli kombinatsiyasidan foydalanish.

4. Amaliyotni tushuntirish uchun nazariyadan foydalanish va nazariyaning dolzarbligi va asoslilikini tekshirish uchun amaliyotdan foydalanish. Menejer strategik muammolarni shakllantirish va tahlil qilish nazariyasidan foydalanishi va qo'llaniladigan nazariyalarning foydaliligini baholashi, ularning xulosalarini mavjud bo'lgan haqiqiy ma'lumotlar bilan solishtirishi kerak.

5. G'oyalar va ma'lumotlarga tanqidiy yondashish. Nazariyalar, modellar va qoidalarni o'z-o'zidan qabul qilmaslik kerak; qo'llanilgan nazariyalarning kuchli va zaif tomonlarini aniq tushunish asosida hukmlar chiqariladi. Olingan ma'lumotlarning ishonchliligi va to'g'riligini doimiy ravishda baholash muhimdir. Strategiya murakkab ekanligiga shubha yo'q. Bu tashkilot muvaffaqiyatining asosidir. Strategiya – bu, noyob resurslar va imkoniyatlarni rivojlantirish orqali tashkilotlar o'rtasidagi farqlarga qaratilgan biznes qarashlari. Yuqorida ta'kidlanganidek, strategiya nazariyasida tashkilotni o'z muhitiga moslashtirish yoki ular o'rtasida yozishmalarni o'rnatish zarurligiga katta e'tibor beriladi. Muvofiqlik, agar u statik muvozanat sifatida qaralsa yoki faqat reaktiv xatti-harakatlar orqali erishilsa, muvaffaqiyatga kafolat bermaydi. Strategik muvofiqlik – bu doimiy dinamik jarayon bo'lib, uni doimiy o'zgaruvchan muhitda tashkilotning yo'nalishini belgilashga o'xshatish mumkin, ya'ni strategik boshqaruv jarayoni faqat faol jarayondir.

5.2. Xaridor qiymati strategiyasi va joylashuvi. Xaridorga qiymat bering va mavjud takliflardan farqlang

Har bir kompaniya o'z bozor taklifini ma'lum bir tarzda joylashtirishi kerak. Pozitsiyalash – bu, maqsadli iste'molchilar ongida alohida qulay pozitsiyani egallashga qaratilgan kompaniya taklifi va uning imijini ishlab chiqish jarayoni.

Mahsulotning joylashuvini aniqlashning yakuniy natijasi bozorga yo‘naltirilgan qiymat taklifini muvaffaqiyatli yaratishdir – bu maqsadli auditoriya nima uchun yetkazib beruvchining mahsulotini sotib olishi va undan foydalanishi kerakligini tushuntiruvchi oddiy, aniq bayonot.

Joylashtirishning ikkita nuqtayi nazari

Joylashtirish atamasini ommalashtirishga taniqli reklama ekspertlari Al Raye va Jek Trout katta hissa qo‘shdilar. Reklama va raqobat bo‘yicha eng ko‘p sotilgan mualliflar joylashishni aniqlashni allaqachon mavjud mahsulotning afzalliklarini ta’kidlashning ijodiy jarayoni sifatida ko‘rishadi.

Joylashuvni aniqlash mahsulotdan boshlanadi: aniq mahsulot, xizmat, kompaniya, tashkilot yoki hatto jismoniy shaxs....Lekin joylashishni aniqlash sizning mahsulotga nisbatan harakatlaringiz emas. Joylashuv – bu sizning iste’molchilar ongiga ta’sir qilishingizdir. Siz mahsulotni potensial xaridorlar ongiga joylashtirasiz.

E. Raye va J. Trout, taniqli mahsulotlar odatda iste’molchilar ongida aniq belgilangan pozitsiyalarni egallaydi, deb hisoblashadi. Shunday qilib, Coca-Cola dunyodagi eng mashhur alkogolsiz ichimliklar yetkazib beruvchi hisoblanadi. Bu pozitsiya bilan raqobat qilish uchun boshqa ishlab chiqaruvchi (1) iste’molchilar ongida o‘zining hozirgi mavqeyini mustahkamlashi mumkin (7 Up «Kola emas» deb e’lon qilinadi, bu uning kola asosidagi ichimliklardan farqini ta’kidlaydi); (2) erkin pozitsiyani toping va egallang (bu strategiya choyga asoslangan ichimliklar ishlab chiqaruvchi Snapple tomonidan tanlangan); (3) raqobatchini o‘zgartirish yoki joylashtirish; (4) xaridorlarga u eng yaxshi ishlab chiqaruvchilardan biri (masalan, «Katta uchta avtomobil ishlab chiqaruvchisi» dan biri) ekanligi haqida xabar bering.¹³

M. Treasi va F. Virsema yana bir joylashishni aniqlash sxemasini taklif qilishadi, ular «qiymat intizomi» deb atashadi.

¹³ Ansoff I. Strategik boshqaruv. M.: Iqtisodiyot, 1989. 519 b.

O‘z sanoati doirasida firma mahsulot, operatsion mukammallik yoki mijozlar bilan munosabatlar toifalarida yetakchilikka intilishi mumkin. Ushbu sxema har qanday bozorning mijozlarini uch turga bo‘lish mumkin degan fikrga asoslanadi. Ba’zi mijozlar texnologik rivojlanishda yetakchi bo‘lgan firmalarni afzal ko‘radilar (mahsulot yetakchiligi); boshqalar juda ishonchli bajarilishini (a’lo operatsion sifati) qadrlaydi; boshqalari esa yetkazib beruvchining shaxsiy ehtiyojlarini qondirishdagi sezgirligini hamma narsadan ustun qo‘yadi (mijoz bilan yaqin munosabatlar). Muvaffaqiyatga erishish uchun firma ushbu sohalaridan birida yoki fanlardan birida ustun bo‘lishi, shuningdek, raqobatdan oldinda qolish uchun yaxshi ishlash va boshqa fanlarda ustunlikni davom ettirishi kerak.

Hamma kompaniyalar bir afzallik bilan joylashishni aniqlashga murojaat qilmaydi. Smit Kline Beecham Aquafresh tish pastasini uchta shubhasiz afzalliklarga ega – kariyesga qarshi va oqartiruvchi xususiyatlarga ega, shuningdek, nafasni uzoq vaqt davomida toza saqlash qobiliyatini targ‘ib qiladi. Kompaniyaning vazifasi iste’molchilarni taklif etilayotgan mahsulot va’da qilingan barcha uchta foyda keltirishiga ishonitirish edi. Yechim vizual ravishda uch rangli tish pastasining uch barobar foydasini eslatdi.

Kompaniya yoki brendning joylashuvi to‘g‘risida ma’lumot berish uchun marketing rejasi quyidagicha shakllantirilgan joylashishni aniqlash bayonotini o‘z ichiga olishi kerak: kim uchun (maqsadli guruh yoki ehtiyoj) bizning (brendimiz) bu (konsepsiya) va u (farqning mohiyati). Masalan, Mountain Dew quyidagi tarzda joylashtirilgan: «Yosh, faol alkogolsiz ichimliklar iste’molchilari, ular dam olishni divan va televizor bilan bog‘lamaydilar, Mountain Dew boshqa brendlarga qaraganda ko‘proq energiya beruvchi ichimlikdir, chunki u eng yuqori darajalarni o‘z ichiga oladi. «Tog‘li shudring» bilan siz tungi uyquga imkonigingiz bo‘lmasa ham, hushyor va kuchga to‘la bo‘lasiz.¹⁴

¹⁴ Afanasiev MP Marketing: firma strategiyasi va amaliyoti. Moskva: Finstatinform, 1995. 112 p.

Joylashuv strategiyasini ishlab chiqqandan so'ng, kompaniya iste'molchilar bilan samarali aloqalarni o'rnatishi, ularni har qanday imkoniyatda marketing aralashmasining elementlari orqali o'z pozitsiyasi to'g'risida xabardor qilishi kerak («Marketing san'ati: joylashuvni boshqarish» qutisiga qarang).

Keyingi qadam har bir mijoz bilan bog'lanish, shu jumladan shikoyatlarni ko'rib chiqish uchun joylashuvni boshqarish strategiyasini shakllantirishdir. Ushbu strategiyani amalga oshirish, menejerlar va xodimlar uchun joylashishni aniqlash tamoyillarini o'rgatish bilan birga, ularga aloqa va mijozlarga xizmat ko'rsatish talablariga e'tibor qaratish imkonini beradi. Bularning barchasi kompaniya yoki brendning istalgan (mijozlar tomonidan qabul qilingan) pozitsiyasini saqlab qolish uchun xizmat qiladi. Nihoyat, firmalar kompaniyaning kundalik hayotida joylashishni aniqlash strategiyalari yoki joylashishni aniqlash strategiyalaridagi kamchiliklarni aniqlash uchun mijozlarning javoblari va raqobatchilar strategiyasini diqqat bilan kuzatishi kerak.

Joylashuvni sinchkovlik bilan boshqaradigan kompaniyaga misol Ritz-Carlton mehmonxonalariidir. «A'lo sifat» pozitsiyasini belgilash tamoyiliga asoslanib, kompaniya yiliga 120 soatni xodimlarni o'qitishga bag'ishlaydi. Xodimlar mijozlar bilan aloqalarni boshqarishning 20 ta qoidalarini o'rganadilar (masalan, ulardan biri telefonga qurilmaning uchinchi jiringlashidan kechiktirmasdan javob berish majburiyati). Ritz-Carlton mehmonxonalari xodimlari doimiy ravishda mijozlarning xohish-istaklariga e'tibor berishadi, ma'lumotlar bazasidagi tafsilotlarni eslab qolishadi, shunda mijozning keyingi tashrifida kvartira va xizmatlar to'plami u uchun maxsus tayyorlanadi. Muammolar yuzaga kelganda, Ritz xodimlari mijozdan uzr so'raydilar va nazoratni tuzatadilar. Har bir aloqada joylashishni aniqlash boshqaruvi afsonaviy xizmatlari bilan butun dunyoga mashhur Ritz mehmonxonalari obro'sining asosidir.

Har bir mahsulotni ma'lum darajada farqlash mumkin, ¹⁶, ammo brendning barcha farqlovchi xususiyatlari muhim yoki ahamiyatli

emas. Shuning uchun kompaniya quyidagi mezonlarga asoslanib differensiatsiya yo‘nalishini tanlashi kerak.

- Muhimlik. Farqi ko‘p sonli xaridorlar uchun muhim ahamiyatga ega.

o‘ziga xoslik. Atribut raqobatchilar tomonidan ishlatilmaydi yoki kompaniya tomonidan ma’lum bir shaklda taklif etiladi.

Ustunlik. Farqi bir xil foyda olishning boshqa usullaridan ustundir.

Ustuvorlik. Xarakteristikani raqobatchilar osongina takrorlab bo‘lmaydi.

Qabul qilish qobiliyati. Xaridor tovarning ushbu atributini to‘lashi mumkin.

Daromadlilik. Kompaniyalar bu farqdan foyda ko‘radilar.

5.3. Differensiallanish bosqichlari

Marketingda mahsulotni differentsiallashtirish – bu uni raqobatchilarning mahsulotidan sezilarli darajada ajratib turadigan bir qator mahsulot xususiyatlarini ishlab chiqish, shuningdek, tovar va xizmatlarda iste’molchi uchun jozibador va foydali farqlarni aniqlash.

Ishlab chiqaruvchilardan birining taklifini boshqa ishlab chiqaruvchilarning raqobatdosh takliflarining umumiy massasidan farqlash zarur. Aynan differensiatsiya ishlab chiqaruvchiga iste’molchi ongida o‘z o‘rnini egallashga, qulay bozor pozitsiyasini egallashga va haqiqiy raqobatdosh ustunlikka ega bo‘lishga imkon beradi.

Agar kompaniya doimiy ravishda ishlab chiqaradigan iqtisodiy foyda bir xil bozorda ishlaydigan raqobatdosh kompaniyalarning iqtisodiy foydasidan oshib ketgan bo‘lsa, u tovarlar va xizmatlarning ma’lum bir bozorida raqobatdosh ustunlikka ega bo‘ladi. Agar bitta kompaniyaning ishlab chiqarish, narx belgilash yoki marketing

qarorlari boshqa kompaniyalar olishi mumkin bo'lgan iqtisodiy foyda darajasiga sezilarli ta'sir ko'rsatsa, bir nechta kompaniyalar bir xil bozorda raqobatlashayotgan deb hisoblanadi.

Mahsulotni farqlash strategiyasi tashqi raqobatdosh ustunlikning mavjudligiga asoslanadi, bu kompaniyaning marketing nou-xausiga, uning mavjud mahsulot va xizmatlardan norozi mijozlarning kutishlarini aniqlash va qondirishdagi ustunligiga tayanadi. Differensiatsiya strategiyasi bozorni iste'molchilar nuqtayi nazaridan jozibadorroq bo'lgan va raqobatdosh mahsulotlarga qaraganda yuqori iste'mol xususiyatlariga ega bo'lgan tovar va xizmatlar bilan ta'minlashga qaratilgan.

Kompaniya bozorda ikki yo'l bilan raqobatdosh ustunlikka ega bo'ladi – agar u iste'molchilarga bir xil xarajat evaziga ko'proq qiymat beradigan (differensiatsiya) yoki teng qiymatni ta'minlaydigan, lekin arzonroq (arzon xarajat) mahsulot va xizmatlarni taklif qilsa.

Differensiatsiyalashda asosiy e'tibor iste'molchi tomonidan «o'ziga xos narsa» sifatida qabul qilinadigan mahsulotni (moddiy va nomoddiy atributlar to'plami) yaratishga qaratilgan. Bu mahsulotning dizayn xususiyatlari yoki ishlashi, mukammal xizmat ko'rsatish, nufuzli brend bo'lishi mumkin.

Har bir ishlab chiqaruvchi o'z mahsulotini qanday qilib arzonroq yoki foydaliroq, original, yuqori sifatli joylashtirishni o'zi hal qiladi. Ushbu ikkita strategiyani bitta strategiyaga birlashtirish deyarli mumkin emas. Marketologlar bu haqda shunday deyishadi: «Sizning mahsulotingiz va raqobatchilaringizning mahsulotlari o'rtasidagi farq qanchalik katta bo'lsa, narx yorlig'idagi har bir qo'shimcha nol shunchalik asosli bo'ladi.»

Farqlash mahsulotning o'ziga xosligiga e'tibor beradi. Ammo xaridorni mahsulotning o'ziga xos xususiyatlariga ishonitirishda u raqobatchilarning o'xshash mahsulotlaridan yuqori narxni to'lashga tayyor bo'lishi uchun siz mahsulotni farqlash uchun bir nechta turli strategiyalardan foydalanishingiz kerak.

Differensiatsiya strategiyasining mohiyati mijozlarga o‘zlari xohlagan qo‘shimcha xususiyatlarni taklif qiladigan yagona bo‘lish yo‘llarini topish va bu afzalliklarni doimo saqlab qolishdir.

Vaqt o‘tishi bilan vakolatli farqlash quyidagi natijalarni beradi:

- bozor ulushi o‘zgarmagan taqdirda ham foydaning o‘sishi;
- bozor ulushining o‘sishi, bu ham daromadning o‘sishini ta’minlaydi, hatto – narxlar raqobatchilarning narxlari bilan taqqoslansa;

- bozor ulushining o‘sishi va daromadlarining kombinatsiyasi;
- olingan daromad investitsiya xarajatlarini va differensiatsiya strategiyasini yaratish bilan bog‘liq xarajatlarni qoplaydi.

Natijalarning hech biriga erishilmasa, farqlashning muvaffaqiyatsiz strategiyasi qo‘llanilganligini va unga investitsiya qilingan mablag‘lar isrof qilinganligini tan olish kerak.

«Brend differensiatsiyasi» – kompaniyalarning tovar belgilari ostida tovarlarni farqlash. Kompaniya bir vaqtning o‘zida standartlashtirilgan va tabaqalashtirilgan mahsulotlarni ishlab chiqarishi mumkin.

Standartlashtirishning afzalliklari:

- ishlab chiqarish, marketing va xizmat ko‘rsatish xarajatlarini kamaytirish;
- investitsiyalarni tezroq qaytarish;
- ishlab chiqarishni tashkil etish va nazorat qilishni soddalashtirish.

Standartlashtirishning kamchiliklari:

- bozorning turli segmentlarining o‘ziga xos talablariga to‘liq javob bermaslik;
- bozor konyunkturasining o‘zgarishiga moslashuvchanlikning yo‘qligi;

- innovatsiyalar kiritishda qiyinchilik.

Tovarni joylashtirish va uni bozorda differensiatsiya qilish to‘g‘risida qaror qabul qilish kompaniya rahbariyatiga marketing kompleksini yanada rivojlantirishga kirishish imkonini beradi.

5.4. Strategik fikrlash va rejalashtirish jarayonini tashkil etish muammolari

Chet el olimlarining strategik rejalashtirish bo'yicha pozitsiyalari. Strategik rejalashtirish – bu bugun siz xohlagan kelajakni yaratadigan qarorlar qabul qilishdir. ¹⁵Strategik rejalashtirishning bunday ta'rifi xuddi statikada berilgan. Dinamikada u ancha kengroq tushuniladi. Strategik rejalashtirish – bu tadbirkorlik (tavakkalchilik) qarorlarini bugungi kunda tizimli ravishda va ularning kelajagini chuqur anglagan holda qabul qilishning uzluksiz jarayoni; ushbu qarorlarni amalga oshirish uchun zarur bo'lgan sa'y-harakatlarni tizimli ravishda tashkil etish va bu qarorlar natijalarini uyushgan tizimli teskari aloqa orqali kutganlarga nisbatan o'lchash ¹⁶. Drukerning ikkinchi ta'rifida asosiy rolni doimiy jarayonning uyg'unligi o'ynaydi, bu strategik rejalashtirish bir martalik yillik hodisa emasligini, qat'iyat bilan chidab bo'lmaydigan va tez unutilib, o'z kuchlarini o'zlari amalga oshiradigan kundalik ishga qaratish uchun tez unutiladi. Drucker strategik rejalashtirishdagi eng muhim narsalar haqidagi fikrlarini quyidagicha umumlashtirdi ¹⁷:

1) Maqsadlarga erishish uchun tizimli va ongli ish olib borilishi kerak;

2) Bu rejalashtirish kechagi kunni rad etishdan boshlanishi lozim, rad etish esa ertangi kunga o'tishga doimiy intilish sifatida rejalashtirilishi kerak.

3) Maqsadlarga erishishning yangi, ijodiy yo'llarini izlash kerak va xuddi shu narsani qila olaman deb umid qilmasdan, balki ko'proq harakat qilish kerak.

4) Vaqt nuqtayi nazaridan o'ylab ko'ring va biling: kerakli natijalarga erishish uchun harakatni qachon boshlash kerak?

¹⁵ Piter F. Drucker, Menejment, 1973, p. 121

¹⁶ Piter F. Drucker, Menejment, 1973, p. 12 5

¹⁷ Piter F. Drucker, Menejment, 1973, p. 12 8

Richard Vogt strategik rejalashtirishni Drukernikiga o'xshash ta'riflagan: «Aslida strategik rejalashtirish tashkilotning maqsadini (missiyasini) ifodalaydi, strategiyasini belgilaydi va ularni aniq erishish mumkin bo'lgan maqsadlarga aylantiradi. U barcha prognoz qilinadigan omillar va muqobillarni, prognozlarga real munosabatni aks ettiruvchi bugungi operatsiyalarni rejalashtirish va ertangi rivojlanish rejalari uchun yo'nalishni belgilaydi.¹⁸

Ko'pchilik uchun «strategik fikrlash» tushunchasini tushunish ma'lum bir qiyinchilik tug'diradi, chunki u strategik fikrlashda odam nima qilishi va strategik fikrlashning mahsuli nima ekanligi haqida tasavvurga ega bo'lishni talab qiladi? Rudy Champa ushbu vaziyat bilan quyidagi ta'rifni taklif qildi: «Strategik fikrlash – bu, tashkilot kelajakda nimaga erishmoqchi ekanligini belgilaydigan fikrlash turi. Taqqoslash uchun, operatsion rejalashtirish tashkilotning u yerga qanday yetib borishini belgilaydi. Ushbu fikrni kengaytirar ekan, Champa strategik fikrlash bizning vazifamizni belgilaydi, deb ta'kidlaydi va¹⁹.

Biz bugungi kunda qanday biznes turi bilan shug'ullanamiz?

Biz kelajakda qanday biznes turi bo'lishni xohlaymiz?

Champaning fikriga ko'ra, strategik fikrlash va operatsion rejalashtirish o'rtasidagi farqlar quyidagilardan iborat²⁰: operatsion rejalashtirish quyidagi savolni hal qilishni o'z ichiga oladi: «biz o'z tasavvurimizni amalga oshirishga qanday erishamiz?» yoki «biz qanday qilib bugungi biznesimizdan kelajakda bo'lishni istagan biznesga o'tamiz?». Mintzberg g'oyalariga asoslanib, Champa rejalashtirishni (tahlil bilan shug'ullanish) strategik fikrlash (sintez bilan shug'ullanish) bilan taqqoslash²¹. Uning ta'kidlashicha, strategik fikrlash rejaga muvofiq kelmaydigan sezgi va ijodkorlikning mavjudligi bilan tavsiflanadi.

¹⁸ Richard J. Vogt, Prognozlash boshqaruv puli sifatida, 1970-yil

¹⁹ Rudy A. Champa, Strategik fikrlash va kengash xonasi, 2001, p. 12

²⁰ Rudy A. Champa, Strategik fikrlash va kengash xonasi, 2001, p. 12-13

²¹ Genni Mintsberg, Strategik rejalashtirishning yuksalishi va qulashi, 1944-yil

Strategik savollarning ahamiyatini Jek Uelch aks ettirdi va ularda strategik fikrlash jarayonini boshlaydigan beshta oddiy savolni berdi ²²:

1. Sizning biznesingizning batafsil global pozitsiyasi, raqobatchilaringizning bozordagi ulushlari, ularning mahsulot qatoridagi afzalliklari, hududlardagi mavqeyi qanday?

2. Raqobatchilaringiz so‘nggi ikki yil ichida qanday harakatlarni amalga oshirib, raqobat muhitini o‘zgartirdi?

3. Raqobat muhitini o‘zgartirish uchun so‘nggi ikki yil ichida aniq nima qildingiz?

4. Raqobatchilaringiz nimadan qo‘rqishi mumkin?

5. Raqobatchilarning har qanday harakatlarini kutish uchun keyingi ikki yil ichida qanday harakat qilmoqchisiz?

Rejalashtirish jarayoniga sho‘ba va funksional bo‘linmalar rahbarlari, hududiy bo‘limlar rahbarlari va tezkor bo‘linmalarning rahbarlari jalb etilishi kerak. Bu Piter Rea va Garold Kerznerning xulosalari bo‘lib, ular an‘anaviy ravishda strategiya, qoida tariqasida, tashkilotning yuqori darajalariga qaratilganligini, ammo tashkilotdagi strategik muammo boshqaruvning har qanday darajasida va shuning uchun tashabbuskor xodimda paydo bo‘lishi mumkinligini ta’kidladilar.

O‘zgarishlarni amalga oshirish va bundan tashqari, aralashuvni bartaraf etish muammosi tashkilotning barcha darajalarini kiritishni talab qiladi. Tabiiyki, rejani amalga oshirish uchun mas’ul shaxslar uni ishlab chiqishda ishtirok etishlari kerak ²³.

O‘zaro funksional jamoalar jarayoniga jalb qilish tashkilot tabiatining xususiyatlarini hisobga olgan holda amalga oshiriladi, bu jamoa a’zolarining kasbiy faoliyatining turli sohalaridagi ishlarning holati to‘g‘risida dolzarb ma’lumotlarni taqdim etish uchun ayniqsa muhimdir.

²² Jek Uelch, Ichakdan to‘g‘ri, 2001-yil

²³ Piter Rea va Xarold Kerzner, Strategik rejalashtirish, 1997-yil

Tomson va Striklend ta'kidlaganidek, diversifikatsiyalangan kompaniyalarda strategiya nuqtayi nazaridan to'rtta boshqaruv darajasi mavjud:

1) Butun tashkilotga ta'sir qiladigan strategik qarorlar qabul qilish uchun vakolatli va shaxsan javobgar bo'lgan kompaniyaning ijrochi direktori va boshqa top-menejerlari.

2) Ma'lum bir korxonaning yakuniy moliyaviy natijalari uchun mas'ul bo'lgan va o'z biznesi strategiyasini ishlab chiqish va amalga oshirish uchun keng vakolatlarga ega bo'lgan menejerlar.³

3) O'z bo'linmalarida bevosita vakolatlarga ega bo'lgan va o'z nazorati ostidagi sohalarida strategik harakatlarni amalga oshirish orqali biznes bo'linmasining umumiy strategiyasini qo'llab-quvvatlashdan iborat bo'lgan ma'lum bir tarkibiy bo'linmaning funksional bo'linmalari rahbarlari.

4) O'z bo'linmalarida strategiya elementlarining faoliyatini ishlab chiqish va ijroiya darajasida strategik rejaning muayyan qismini amalga oshirish uchun mas'ul bo'lgan tashkilotning yirik operatsion bo'linmalarining rahbarlari.

Ko'pgina olimlar strategik rejalashtirishni diversifikatsiyalangan korxona va bitta biznes turiga ega bo'lgan tashkilotni ajratib ko'rsatishadi, bu esa odatda ko'rib chiqilgan boshqaruvning uchta darajasidan ko'p bo'lmasligini ko'rsatadi, xususan: biznes darajasidagi strategiyalar, funksional birlik strategiyalari va operatsion darajadagi strategiyalar ²⁴. Olimlar, shuningdek, strategik jarayonni yuqoridan pastga qaratib, yetakchilik va boshqaruvni korporativ darajadan biznes bo'linmalarigacha olib borishni tavsiya qilishdi. Bu juda mantiqiy, chunki quyi darajadagi menejerlar o'z bo'linmalarining strategiyasini tashkilotning uzoq muddatli rivojlanishida va uning tegishli darajadagi strategiyalarida aniqliksiz amalga oshira olmaydilar.

Strategik rejalashtiruvchilarning rolini ko'rib chiqing. Yirik tashkilotlar uchun strategik funksiyaga ega bo'lgan rejalashtirish

²⁴ Piter Rea va Xarold Kerzner, Strategik rejalashtirish, 1997-yil r. 22

bo'limlariga ega bo'lish juda maqbuldir, ular quyidagilar uchun talab qilinadi: tadqiqot o'tkazish va qarorlar qabul qilish uchun ma'lumot to'plash, raqobat muhitida sanoat tadqiqotlarini o'tkazish; innovatsion imkoniyatlar va strategik yo'nalishlarni keyinchalik ularni tashkilot rahbariyatining qaroriga o'tkazish maqsadida o'rganish; strategik rejalarni tahlil qilishda tashqi baholash va o'zgarishlarni hisobga olgan holda maslahatlar berish; joriy va yillik strategik natijalarni tahlil qilish va baholash tizimini ishlab chiqish.

Tashkiliy rejalarni ishlab chiqish bilan shug'ullanuvchi iqtisodchilar bir vaqtning o'zida tashkilot strategiyasini ishlab chiqmasligi kerak, chunki menejerlar ushbu strategiyaga sodiq bo'lmasligi mumkin; menejerlarning yomon natijalar uchun javobgarlikni o'z zimmlariga olmaydilar – ular bu rejalarni ishlab chiqmagan; menejerlar qiyin qarorlarni rejalashtiruvchilarga o'tkazadilar; rejalashtiruvchilar tashkilotdagi vaziyatni chiziqli menejerlarga qaraganda kamroq tushunadilar; strategik rejalashtirish ko'pincha foydasiz byurokratik jarayon deb hisoblanadi.

Amaliy strategiyalarning har xil turlari mavjud. Strategik fikrlashning natijasi strategik rejaga kiritilgan elementlardan tashqari strategik rejalashtirish va to'g'ridan to'g'ri strategiyani ishlab chiqish imkoniyati uchun zarur shart-sharoitlarni yaratish hisoblanadi. Strategiya turi tashkilot turiga bog'liq – u bitta biznesga ega yoki u diversifikatsiyalangan. Shunga ko'ra, bu ikki strategiyani korporativ strategiya yoki biznes strategiyasi deb hisoblash mumkin²⁵. Korporativ strategiya – bu, butun kompaniyaning strategiyasi, bu bitta biznesga ega kompaniyaning strategiyasi. Biznes strategiyasi – agar kompaniya diversifikatsiyalangan bo'lsa, har bir biznes uchun strategiya alohida ishlab chiqiladi.

Kompaniyalar raqobatlashadigan har bir soha o'z muammolarini hal qilganligi sababli, har bir biznes uchun biznes strategiyasiga

25 Piter Rea va Xarold Kerzner, Strategik rejalashtirish, 1997-yil. r. 48-49

ega bo'lish juda mantiqiy. Biznes strategiyasining asosiy yo'nalishi kompaniyaning bozordagi uzoq muddatli raqobatdosh pozitsiyasini shakllantirish va mustahkamlashdan iborat.

Nazorat va mulohaza uchun savollari

1. Korxonani rivojlantirishning asosiy strategiyalarini tanlashga qanday omillar ta'sir qiladi?
2. Tashqi bozorlarda tadbirkorlik faoliyati vektorining kengayishiga qarab qanday xalqaro marketing strategiyalari ma'lum?
3. Diversifikatsiya strategiyasining mazmunini shakllantirish. Diversifikatsiya strategiyalarining qanday turlari mavjud?
4. Diversifikatsiya strategiyasining afzalliklari va kamchiliklari qanday?
5. Bozor ulushiga qarab xalqaro marketing strategiyalarini qo'llash shartlarini kengaytirish.
6. Qanday sharoitlarda hujum strategiyasidan foydalanish maqsadga muvofiq?

6-BOB STRATEGIK BIZNES-REJA: MARKETING STRATEGIYASI VA TAKTIKASI

6.1. Strategik biznes-reja: asosiy bo‘limlar

Biznesni rejalashtirish (biznesni rejalashtirish) tadbirkorlik faoliyati bilan bevosita bog‘liq bo‘lgan rejalashtirilgan faoliyatning mustaqil turidir. Bozor sharoitida, agar siz uning rivojlanishini samarali rejalashtirmasangiz, o‘zingizning ahvolingiz va istiqbollaringiz, maqsadli bozorlar holati, ulardagi raqobatchilarning o‘rni va boshqalar haqida doimiy ma’lumot to‘plamasangiz, barqaror biznes muvaffaqiyatiga erishish haqiqiy emas. Nafaqat moddiy, mehnat, intellektual, moliyaviy resurslarga bo‘lgan kelajak ehtiyojlarini to‘g‘ri ifodalash, balki ularni olish manbalarini ta’minlash, korxona jarayonida resurslardan foydalanish samaradorligini aniqlash uchun zarurdir. Ilgari davlat boshqaruvi mavjud bo‘lgan davrda rejalashtirish sof markazlashgan, korxonalarning ulushi faqat yuqoridan kelgan topshiriq va rejalarni bajarishdan iborat edi. Bugungi kunda ko‘pchilik tijorat firmalarida rasman qabul qilingan rejalar mavjud emas va zarur rejalashtirish mexanizmi mavjud emas: har xil turdagi normalar, qoidalar va boshqalar. Rejalashtirish xo‘jalik faoliyatining ma’lum sohalari bo‘yicha mulkdorning turli xil qarorlari bilan almashtiriladi, bu esa qoida, keyingi vaqt davri uchun hisoblanadi va istiqbolli emas. Bu mamlakatdagi bozor konyunkturasining va iqtisodiy sharoitning tez o‘zgarishi, kichik korxonalarda ma’muriy xodimlarning kam sonliligi, iqtisodiyotni boshqarishda katta tajribaga ega bo‘lgan yirik korxonalar rahbarlarining vakolatlari bilan bog‘liq, garchi

amaliyot ko‘pincha bunday menejerlarni chalkashtirib yuboradi. Har choraklik va yillik moliyaviy hisobotlar Moliya vazirligining buyrug‘iga muvofiq taqdim etiladi, statistik hisobot – Davlat statistika qo‘mitasining ko‘rsatmasi bo‘yicha va hokazo. Biznes-rejaga kelsak, biznes-rejalarni ishlab chiqish bo‘yicha aniq talablar yoki yo‘riqnomalar mavjud emas. Yo‘l qo‘yilgan xatolar, noto‘g‘ri hisob-kitoblar va tadbirkorlik faoliyatidagi yo‘qotishlar to‘g‘risida choraklik balans tuzilgandan keyingina ma‘lum bo‘ladi. Biroq, balanslarning batafsil tahliliy sharhlari tayyorlanmagan, shuning uchun vaziyatni to‘g‘rilash bo‘yicha o‘z vaqtida choralar ko‘rilmaydi. Qisman shu sababli, korxonalarning aksariyati og‘ir moliyaviy ahvolga tushib qoldi (yoki umuman to‘lovga layoqatsiz), shu jumladan savdo, umumiy ovqatlanish va boshqa xizmatlar turlari, garchi ushbu sohalarida to‘lovni to‘lamaslik muammosi shunday bo‘lishi kerak edi. Shunday qilib, har xil turdagi joriy qarorlarni qabul qilish, o‘z vaqtida bo‘lsa ham, rejalashtirish o‘rnini bosmaydi, bu qaror qabul qilish bilan solishtirganda ancha yuqori darajadagi boshqaruv faoliyatidir. Shunday qilib, biznes-reja – bu korxona, firmaning o‘z tadbirkorlik faoliyatini obyektiv baholash va shu bilan birga bozor ehtiyojlari va mavjud iqtisodiy vaziyatga muvofiq loyihalash va investitsiya qarorlarini qabul qilish uchun zarur vositadir. Umumiy holda, biznes-reja korxona oldida turgan strategik va taktik vazifalarni hal qilishni ta‘minlaydi. Rasmiy rejalashtirish, albatta, harakat talab qiladi, lekin u muhim foyda ham beradi: 1) menejerlarni oldindan o‘ylashga majbur qiladi; 2) samarali boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun asos yaratadi; 3) kompaniyani zarur ma‘lumotlar bilan ta‘minlash imkoniyatini oshiradi; 4) tadbirkorlik faoliyati risklarini kamaytirishga yordam beradi; 5) biznesning barcha ishtirokchilari harakatlarini aniq muvofiqlashtirishga olib keladi; 6) kutilayotgan o‘zgarishlarni oldindan bilish, bozor konyunkturasining keskin o‘zgarishiga tayyorlanish imkonini beradi.

Tijorat tashkilotida biznesni rejalashtirishni muvaffaqiyatli tashkil etish uchun bir-biri bilan chambarchas bog‘liq bo‘lgan va tijorat tashkilotining biznes rejalashtirish jarayonining infratuzilmasini tashkil etuvchi to‘rtta shart (komponent) bo‘lishi kerak. Birinchidan, tijorat tashkiloti biznes-rejani ishlab chiqish, bajarilishini nazorat qilish va tahlil qilish uchun tegishli uslubiy va uslubiy bazaga ega bo‘lishi kerak, moliya-xo‘jalik xizmati xodimlari esa ushbu metodologiyani amaliyotda qo‘llash uchun yetarli malakaga ega bo‘lishi kerak. Biznes-rejani tayyorlash, nazorat qilish va bajarishning uslubiy va uslubiy asosi moliyaviy rejalashtirish jarayonining analitik blokini (yoki tarkibiy qismini) tashkil qiladi. Ikkinchidan, moliyaviy rejalarni ishlab chiqish uchun korxona faoliyati to‘g‘risida ichki ma‘lumotlar va tashqi ma‘lumotlar kerak. Biznes-rejalashtirish jarayonining axborot bloki (komponenti) asosini quyidagilar tashkil etadi:

1) iqtisodiy axborot (foiz stavkalari prognozi, inflyatsiya prognozi va boshqalar);

2) buxgalteriya hisobi ma‘lumotlari (buxgalteriya hisobi ma‘lumotlari (buxgalteriya balansi, daromadlar to‘g‘risidagi hisobot, pul oqimi to‘g‘risidagi hisobot, balansga ilovalar va boshqaruv hisobi);

3) moliya organlarining hisobotlari, bank tizimi muassasalarining ma‘lumotlari, tovar, valyuta birjalari ma‘lumotlari va boshqa moliyaviy ma‘lumotlar.

Uchinchidan, biznesni rejalashtirish jarayoni doimo tegishli tashkiliy tuzilma va jarayonning tashkiliy birligini tashkil etuvchi boshqaruv tizimi orqali amalga oshiriladi. Tashkiliy tuzilma konsepsiyasi boshqaruv apparati xizmatlarining soni va funksiyalarini o‘z ichiga oladi, ularning vazifalariga tijorat tashkilotining biznes-rejasini ishlab chiqish, nazorat qilish va tahlil qilish, ushbu maqsadlarni amalga oshirish uchun mas‘ul bo‘lgan tarkibiy bo‘linmalar majmuyi kiradi. To‘rtinchidan,

moliyaviy rejalashtirish va nazorat qilish jarayonida katta hajmdagi ma'lumotlar ro'yxatga olinadi va qayta ishlanadi. Moliyaviy rejalashtirish va nazorat qilish jarayonida qo'llaniladigan dasturiy ta'minot va texnik vositalar moliyaviy rejalashtirish tizimining dasturiy-texnik bo'linmasini tashkil qiladi. Biznes-reja – bu, atrof-muhitni vaziyatni tahlil qilish, biznes-reja maqsadlarini belgilash, rejalashtirishni amalga oshirish (biznes-rejani ishlab chiqish), biznes-rejani intellektual mulk bozoriga targ'ib qilish, biznes-rejani amalga oshirish, uning monitoringi bilan bog'liq tartibli bosqichlar va harakatlar to'plami. Biznesni rejalashtirish jarayonining quyidagi asosiy bosqichlarini ajratish mumkin:

- 1) tayyorgarlik bosqichi;
- 2) biznes-rejani ishlab chiqish bosqichi;
- 3) biznes-rejani intellektual mulk bozoriga ilgari surish bosqichi;
- 4) biznes-rejani amalga oshirish bosqichi.

Biznesni rejalashtirishga tayyorgarlik bosqichining asosiy bosqichi istiqbolli biznes g'oyani shakllantirish hisoblanadi.

Biznes g'oya – bu, yangi mahsulot yoki xizmat g'oyasi, texnik, tashkiliy yoki iqtisodiy yechim va hokazo. Yangi g'oyalarning manbalari quyidagilar bo'lishi mumkin:

- 1) iste'molchilarning fikr-mulohazalari;
- 2) raqobatchilar tomonidan ishlab chiqarilgan mahsulotlar;
- 3) marketing bo'limi xodimlarining fikri;
- 4) patentlar bo'yicha federal hukumat nashrlari;
- 5) olib borilayotgan ilmiy-tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ishlari.

Biznes-reja taqdimoti investorlar va potensial hamkorlar bilan muzokaralarda biznes-rejaning asosiy qoidalarining qisqacha mazmuni hisoblanadi. Kompaniya va uning mahsulotlari, bozor – mijozlar va raqobatchilar, marketing strategiyasi, moliyaviy ustuvorliklar, ushbu rejani amalga oshiradigan jamoa (asosiy boshqaruv xodimlari), talab qilinadigan kredit yoki o'z mablag'lari

hajmi va bu pulning maqsadlari. yo'naltirilganligi, hajmi, shartlari va sarmoyani amalga oshirish muddati – bu biznes-loyiha taqdimotida yoritilgan asosiy masalalar ro'yxati. Taqdimot samaradorligini oshirish uchun biznes-reja nusxasi potensial investorlar va hamkorlarga muzokaralar boshlanishidan oldin uni o'qib chiqishlari uchun oldindan yuboriladi. Taqdimot davomida vizual materiallardan (mahsulot namunalari, fotosuratlar, grafiklar, diagrammalar va boshqalar) foydalanish kerak.

Tashqi investorlar tomonidan biznes-rejani tekshirish tartibi ma'lum bir sxema bo'yicha amalga oshiriladi, shu jumladan, qoida tariqasida, olti bosqich:

- 1) Ariza beruvchi kompaniyaning xususiyatlarini baholash, uning sohasini tahlil qilish. Avvalo, ushbu loyiha amalga oshiriladigan soha investor uchun ustuvor yo'nalishlar qatoriga kiradimi yoki yo'qligi aniqlanadi. Keyinchalik, ariza beruvchi firmaning o'z sohasi fonida pozitsiyasi aniqlanadi;

- 2) Investitsiya shartnomasi shartlarini tahlil qilish (qarzni olish va qaytarish shakli, garov, kredit mablag'larini qaytarish kafolati);

- 3) Oxirgi balansni tahlil qilish (moliyaviy barqarorlik va likvidlik darajasini aniqlash, aktivlar va passivlarni baholash, o'z aylanma mablag'larining yetarliligini tekshirish, qoplash koeffitsiyentini hisoblash). «Qarz olingan kapital – o'z kapitali» nisbati aniqlanishi kerak. Jahon amaliyotida odatda bu koeffitsiyent 4 dan oshgan, firma kichik bo'lsa ham, bu ko'rsatkichning qiymati 3 ga teng bo'lsa ham, mablag'larni berishdan qochish kerak;

- 4) Ariza beruvchi kompaniyaning boshqaruv jamoasini baholash;

- 5) Loyihaning xususiyatlarini aniqlash;

- 6) Biznes-rejaning umumiy tahlili. Birinchi besh bosqich bo'yicha ishlarni yakunlab, loyihani keyingi ko'rib chiqish maqsadga muvofiqligi to'g'risida xulosa olgandan keyingina ular oltinchi bosqichga – biznes-rejani umumiy chuqur o'rganishga o'tadilar.

6. 2. Xalqaro marketing dasturini ishlab chiqish

Xalqaro marketingda tashqi muhit holatidagi noaniqlikning yuqori darajasi tufayli strategik rejalashtirish va strategik marketing tushunchalarining konseptual apparati va vositalaridan keng foydalaniladi.

Strategik rejalashtirish konsepsiyasining mohiyati shundan iboratki, u kelajakka qaratilgan, iqtisodiyot rivojlanishidagi noaniqlikning yuqori darajasini hisobga oladi, global sifat maqsadlariga erishishga yo'naltiriladi, boshqaruvga ko'p qirrali yondashuvlarni talab qiladi, qo'yilgan maqsadlar va erishilgan natijalar o'rtasidagi tafovutni nazarda tutadi.

Strategik rejalashtirishning uzoq muddatli rejalashtirishdan asosiy farqi shundaki, strategik rejalashtirishda o'tmishda paydo bo'lgan rivojlanish tendensiyalaridan foydalanish mumkin emas. Strategik rejalashtirishda marketingning barcha xavf va imkoniyatlarini tahlil qilish va baholash alohida o'rin tutadi. Xalqaro marketingni strategik rejalashtirishda bir nechta yechimlarni taklif qiluvchi iqtisodiy va matematik usullar hamda modellardan keng foydalaniladi.

Marketing va strategik rejalashtirish tushunchalarining bir vaqtda rivojlanishi strategik marketingning mustaqil konsepsiyasining paydo bo'lishiga olib keldi. Aynan shu konsepsiya doirasida turli xalqaro marketing strategiyalarini ko'rib chiqish maqsadga muvofiqdir.

Strategik marketing konsepsiyasining asosiy tushunchalarini ko'rib chiqing:

1. Strategik marketing konsepsiyasining mohiyati strategik rejalashtirish vositalari va vositalaridan keng foydalanish bilan tashqi muhit holatiga moslashish nuqtayi nazaridan kompaniyaning strategik maqsadlariga erishish uchun barcha marketing vositalarini yo'naltirishdir.

2. Kompaniyaning vazifasi – kompaniyaning ushbu faoliyat jarayonida ko‘lami va niyatlari.

3. Firmaning maqsadi – uning faoliyati natijasida firmaning kutilayotgan kelajakdagi holati.

4. Firma Strategiyasi – batafsil umumiy harakat rejasi, bu orqali kompaniya o‘z maqsadlariga erishishga intiladi (maqsadlarga erishish algoritmi).

5. Xalqaro marketing strategiyasi – kompaniya strategiyasining marketing qismini batafsil tavsiflovchi, uning tashqi bozordagi faoliyatining miqdoriy va sifat ko‘rsatkichlari va yo‘nalishlari va shunga mos ravishda individual marketing faoliyatini kompaniyaning o‘z oldiga qo‘ygan maqsadlarini maksimal darajada amalga oshirishga yo‘naltiruvchi fundamental qarorlar yig‘indisidir.

6. Strategik biznes bo‘limi (SHP) – boshqa SHPlardan mustaqil bo‘lgan, marketing strategiyasi ishlab chiqilayotgan biznes birligi. SHP o‘z mahsuloti va mijozlar bazasiga ega.

7. Strategik reja – operatsiyalar majmuyi, ularning amalga oshirilishi kompaniya rahbari nuqtayi nazaridan uning strategiyasini amalga oshirishga olib keladi.

Tashqi bozorga chiqish strategiyasini tanlashda korxona to‘rtta muqobil variantga ega. U o‘z maqsadlariga erishish yoki mavjud bozor sharoitlariga moslashish uchun har qanday yoki ularning kombinatsiyasini tanlashi mumkin. Tashqariga chiqish strategiyalariga eksport, litsenziyalash, qo‘shma korxona va to‘g‘ridan to‘g‘ri xorijiy investitsiyalar kiradi. Eksport – bu eng oddiy strategiya.

Xalqaro marketing taktikasini ishlab chiqish

Agar xalqaro marketing strategiyasi bozorlar, mijozlar ehtiyojlari va raqobatchilarning harakatlarini uzoq muddatli o‘zgarishlarni prognoz qilishga asoslangan bo‘lsa, taktika bozordagi, konyunkturadagi va kompaniyaning ichki muhitidagi

hozirgi o'zgarishlarga muvofiq kompaniyaning harakatlarini o'z ichiga oladi.

Taktikalar qisqa muddatli (masalan, bir yil, chorak, bir oy) uchun ishlab chiqiladi va kerak bo'lganda xalqaro marketingning strategik muammolarini hal qilish uchun tuzatiladi. Misol uchun, agar strategik maqsad sotishni ko'paytirishga qaratilgan bo'lsa va u muvaffaqiyatsizlikka uchragan bo'lsa, unda taktik marketing vazifalari orasida quyidagilar bo'lishi mumkin:

- * ishlab chiqarish ko'lamini oshirish;
- * Reklama va targ'ibot faoliyatini kuchaytirish;
- * savdoda yetarlicha odam ish bilan ta'minlanganligini, ulardan samarali foydalanilganligini tekshirish;
- * kerakli o'zgarishlarni amalga oshirish;
- * sotishni rag'batlantirish uchun narx o'zgarishi;
- * savdo xodimlarini kasbiy va texnik qayta tayyorlashni tashkil etish;
- * savdoga jalb qilingan xodimlarni rag'batlantirish tizimiga o'zgartirishlar kiritish;
- * tovar sifatini tekshirish va zaruriy yaxshilanishlarni amalga oshirish (bu haqda tegishli jurnal va gazetalarda reklama va ilmiy-texnikaviy maqolalar orqali xabardor qilgan holda).

6.3. Marketing nazorati va strategik o'zgarishlarni boshqarish

Korxonani boshqarish tizimining muhim funksiyalaridan biri bu nazorat bo'lib, u marketing faoliyati jarayonini yakunlaydi va kompaniya qanchalik samarali ishlayotganligini aniqlash imkonini beradi. Bu, birinchi navbatda, korxona jamoasiga maqsadli ta'sir ko'rsatish, uning faoliyatini turli darajadagi tizimli monitoring qilish, haqiqiy natijalarni rejalashtirilgan ko'rsatkichlar bilan taqqoslash shaklidir. Umumiy ma'noda marketingni nazorat qilish (qayta ko'rish) chuqur tahliliy ish bo'lib, uning natijasida korxonaning

yuqori rahbariyati marketing faoliyatini samarali boshqarishning yangi usullarini, harakat qilish usullari va mexanizmlarini yoki ma'lum omillarga moslashishni izlaydi. Marketing nazoratining asosiy obyektlari, birinchi navbatda, mahsulotni sotish hajmi, foyda va xarajatlarning hajmi, iste'molchilarning reaksiyasi. Marketing nazorati korxonaga mavjud marketing imkoniyatlaridan foydalanishning to'liqligi va samaradorligini aniqlash imkonini beradi, shu bilan birga, ushbu turdagi nazoratni amalga oshirishda axborot va vaqt ta'minotining yetarililigi va o'z vaqtidaligi talablariga muvofiq bo'lishi kerak. Korxonada boshqaruv jarayonida marketing nazorati shunday muhim yo'nalishlarda amalga oshirilishi kerak²⁶:

1) real natijalarning rejalashtirilgan ko'rsatkichlariga muvofiqligi;

2) ishlab chiqarish va tijorat faoliyatining rentabelligini nazorat qilish;

3) butun korxonaning strategik nazorati va marketing auditi.

Sotish hajmini kuzatish jarayonida sotuvchilar hisobot ma'lumotlari va joriy hisoblardan foydalanadilar. Sotishni uning miqdoriy ko'rsatkichlari bo'yicha tahlil qilish korxona marketing strategiyasining atrofdagi biznes muhiti ta'siri ostidagi o'zgarishlarga moyilligini baholashni o'z ichiga oladi. Asosiy ma'lumotlar manbalari iste'molchilarning turli toifalari, buyurtma qilingan tovarlar miqdori, to'langan narx (narx), sotib olish shartlari, mintaqa, sotib olingan sana, tashish shartlari va boshqa muhim ma'lumotlar to'g'risidagi ikkilamchi ma'lumotlarni o'z ichiga olgan schyot-fakturalardir. Korxonaning marketing nazoratini boshqarish tizimida bir vaqtning o'zida ma'lum marketing faoliyatini amalga oshirish xarajatlarning mahsulotni real sotish hajmiga nisbati tahlili, ya'ni marketing faoliyatiga sarflangan xarajatlar samaradorligini

²⁶ Iste'molchidan marketing. Bozorga asoslangan boshqaruv / Rojer Best; ingliz tilidan tarjima qilingan; Stokgolm Iqtisodiyot maktabi. – 3-nashr. – M.: Mann, Ivanov va Ferber, 2013. – 746 p.

baholash amalga oshiriladi ²⁷. Korxona uchun o'z mahsulotlarini iste'molchilarning xatti-harakatlari ustidan nazoratni tashkil etish ayniqsa dolzarbdir. Xususan, haqiqiy xaridorlarning ehtiyojlarini qondirish darajasini aniqlash, raqobatchilarning xatti-harakatlarini, ularning bozordagi korxona holatiga ta'sir qilish darajasini kuzatish. Shu bilan birga, korxonaning yuqori va o'rta bo'g'inlari rahbarlari asosiy rejalashtirilgan ko'rsatkichlarning bajarilishini nazorat qilish va tuzatish choralari ko'rish uchun javobgardirlar, ular quyi bo'g'inlarda tegishli o'zgarishlar kiritadilar. Ta'kidlash joizki, yillik rejalar bajarilishini monitoring qilish korxona faoliyatining rentabelligini alohida mahsulotlar, ularning assortiment guruhlari, bozor segmentlari, savdo kanallari, reklama vositalari, turli o'lchamdagi buyurtmalar va boshqa muhim ko'rsatkichlar nuqtayi nazaridan tahlil qilishni nazarda tutadi..

Korxona nazoratini boshqarish tizimida marketing xarajatlarini tahlil qilish uch bosqichda amalga oshirilishi kerak:

1) moliyaviy hisobotlarni o'rganish, sotish hajmlari va yalpi foydani joriy xarajatlar moddalari (ish haqi, ijara, reklama va boshqalar) bilan taqqoslash; 2) marketing funksiyalari bo'yicha ayrim turdagi xarajatlarni qayta hisoblash: marketing tadqiqotlari, marketingni rejalashtirish va nazorat qilish, reklama va shaxsiy sotish, saqlash va tashish xarajatlari;

3) marketing xarajatlarini tovarlar yoki tovarlarning alohida guruhlari, sotish usullari va shakllari, bozor segmentlari, tarqatish kanallari, iste'molchilar va boshqalar bo'yicha taqsimlash. O'z navbatida, korxona tomonidan qabul qilingan mahsulotni ilgari surish tizimi bo'yicha individual operatsiyalarning samaradorligi (rentabelligi) ustidan marketing nazorati funksiyalari uning ichki audit xizmati tomonidan amalga oshirilishi kerak, bu ko'pincha ichki audit xizmati deb ataladi. Shuni ta'kidlash kerakki, strategik

²⁷ Marketing asoslari (Yevropa nashri) / Filipp Kotler, Gari Armstrong, Veronika Vong, Jon Sonders; boshiga. ingliz tilidan. – K.: «Dialektika-Uilyams» nashriyoti, 2020. – 880 b.

nazorat va marketing auditi korxonaning marketing faoliyatini muntazam, davriy yoki vaqti-vaqti bilan tekshirishni o'z ichiga oladi. Strategik nazorat korxona rahbariyati tomonidan uning asosiy vazifalari, strategiyalari, marketing operatsion faoliyati va marketingni tashkil etish tizimini baholashni o'z ichiga oladi, bu bozor qiyinchiliklarini va ishlab chiqarish, marketing va ilmiy-texnikaviy faoliyatning ijobiy istiqbollarini aniqlash; uni takomillashtirish bo'yicha keyingi rejalarning mazmuni bo'yicha tavsiyalar ishlab chiqish.

Korxonaning marketing faoliyatini boshqarishda jamoatchilik bilan aloqalar xizmati muhim o'rin tutadi. Ushbu xizmatning maqsadi atrof-muhitning o'zgaruvchan omillariga ta'sir qilishdan iborat: xaridorlarning (iste'molchilarning) xatti-harakatlari, tijorat vositachilarining harakatlari, xodimlar, filiallar, bo'limlar va mamlakatdagi va chet eldagi turli vakolatxonalar rahbarlari. Shuni yodda tutish kerakki, bu korxonaning aloqa tizimi so'zlarning to'g'riligi va boshqaruv ma'lumotlarini u mo'ljallangan menejerlar tomonidan talqin qilinishining noaniqligi uchun javobgardir. Korxonaning marketing nazorati tizimini boshqarishda teskari aloqa ma'lum bir reklama kompaniyasining muvaffaqiyati yoki muvaffaqiyatsizligini, mahsulot va narx siyosati doirasidagi faoliyatni, shuningdek, talabni yaratish va sotishni rag'batlantirish bo'yicha boshqa marketing choralarini aniqlash imkonini beradi.

Bunday faoliyatning namoyon bo'lishining obyektiv mezonlari – sotishning o'sishi yoki kamayishi, foydaning ko'payishi yoki kamayishi, savdo bozorlarining kengayishi yoki qisqarishi va boshqalar. Axborot-kommunikatsiya tizimlari o'rtasidagi fikr-mulohazalar korxona rahbariyatini turli marketing tadbirlarining iqtisodiy samaradorligi to'g'risida obyektiv ma'lumotlar bilan ta'minlashi kerak. Kompaniyaning boshqaruv tizimidagi marketing nazorati buxgalteriya hisobi va hisoboti bilan chambarchas bog'liq, chunki hisob ma'lumotlari asosida nafaqat yakuniy, balki joriy

nazorat ham amalga oshiriladi. Bundan tashqari, joriy nazorat ma'lumotlari korxonani boshqarishning situatsion jarayoni uchun ishlatiladi. Yuqorida ta'kidlanganidek, marketing nazoratining uch turi mavjud, ya'ni: yillik rejalar bajarilishini nazorat qilish, rentabellikni nazorat qilish va strategik nazorat. 1-jadvalda har bir nazorat turi bo'yicha asosiy usullar va vazifalar sanab o'tilgan, shuningdek, uni amalga oshirish uchun mas'ul shaxslar aniqlangan.

Yillik rejalarining bajarilishini monitoring qilish real sotish hajmini, ularning dinamikasi va tendensiyalarini alohida tovarlar (xizmatlar) va ularning assortiment guruhlari bo'yicha rejalashtirilgan ko'rsatkichlar bilan taqqoslaganda tahlilini o'z ichiga oladi; korxonaning yakka tartibdagi savdo bo'linmalari va uning sotuvchilari; xaridorlar (vositachilar, subpudratchilar) turlari va iste'molchilar guruhlari uchun; hududlar (hududlar) va xizmat ko'rsatish hududlari; vaqt davrlari; narx darajasi; mahsulotni taqsimlash va sotish usullari va shakllari va boshqalar. Marketing nazorati natijasida ma'lum bo'ladiki, qaysi tovarlar va bozorlar rejalashtirilgan ko'rsatkichlarni bajarishi va ularning tovar aylanmasidagi ulushi ta'minlanadi va oldindan belgilangan mezonlargako'rarejalashtirilganko'rsatkichlargaqandaysabablarga ko'ra erishilmagan. Shuni yodda tutish kerakki, marketing nazorati tizimini boshqarishda korxonaning marketing faoliyati natijalarini tahlil qilish uning mahsulotini sotish samaradorligini aniqlashdan iborat. Buning uchun ular moliyaviy hisobotlardan, aylanma va savdo tarkibi to'g'risidagi asosiy ma'lumotlardan, hududlar bo'yicha sotuvlarni taqsimlashdan, savdo apparati faoliyati natijalaridan, kompaniya uchun buyurtmalarni qabul qilish muntazamligidan, uning buyurtmalar portfelini yuklashdan foydalanadilar. Marketing xarajatlarini tahlil qilish va korxona rentabelligini nazorat qilish alohida tovarlar yoki mahsulotlarning assortiment guruhlari nisbatan faoliyatning rentabelligini kuzatish imkonini beradi; turli

hajmdagi buyurtmalar, shoshilinchlik, murakkablik va boshqalar; bozor segmentlari, hududlari va xizmat ko'rsatish sohalari; tarqatish kanallari; savdo xodimlari; rag'batlantirish vositalari. Korxonada marketingni boshqarish tizimi ko'pincha rejalashtirish, hisobot berish, nazorat qilish va boshqarishni bir butunga birlashtirgan nazorat deb ataladi. Bu funksiyalarning barchasi marketingning firmadagi rolini nafaqat sotishni oshirish va yaxshilash vositasi sifatida tan oladi, shuningdek mijozlar bilan ishlash, lekin uning strategik rivojlanishi va bozordagi raqobatbardosh mavqeyini belgilaydigan muhim boshqaruv funksiyasidir. Shunday qilib, kompaniyada marketing nazorati tizimini boshqarish nazorat turlari va maqsadlari, uni amalga oshirish usullari shuningdek, mas'ul shaxslar bilan bog'liq masalalarni yaxlit hal qilishga asoslangan bo'lishi kerak. Marketing tizimida korxona boshqaruvining turli darajalarida menejmentning axborot-kommunikatsiya funksiyalari o'zaro bog'liqligi alohida ahamiyatga ega. Nazorat turi va darajasiga qarab, uni amalga oshirishning vazifalari va usullari, tahlil qilish va tuzatish ko'rsatkichlari belgilanadi.

6.4. POS – materiallardan foydalanishning mohiyati va xususiyatlari

POS qisqartmasi «savdo nuqtasi» degan ma'noni anglatadi. Bu tovar sotib olishingiz yoki xizmatlardan foydalanishingiz mumkin bo'lgan joylarda bevosita foydalaniladigan oflayn reklama turidir. Asosiy xususiyat shundaki, reklama qisman xaridor uchun tashvishning namoyonidir. Bu shunchaki sotib olish taklifi emas, balki do'konni kezishda yordam, chegirmalar bo'yicha qo'llanma, xaridor savatiga biror narsa qo'yishni unutmangligi haqida eslatma. Shunga ko'ra, mijozning bunday materiallarga munosabati intruziv, ammo foydasiz reklamadan ko'ra ko'proq sodiqdir.

Ko‘pincha POS materiallari chakana savdo nuqtalarida joylashtiriladi. Hech bir yirik yoki zanjirli do‘kon POS reklamasiz to‘liq bo‘lmaydi. Rangli bukletlar, ma‘lumot stendlari, plakatlar, yorug‘lik qutilarini biznes idoralarida, banklarda, sayyohlik agentliklarida, sug‘urta kompaniyalarida, ko‘rgazma zallarida yoki kinoteatrlarda topish mumkin.

POS-materiallar turli biznes muammolarini hal qilishda qanday yordam berishiga misollar:

1. Xaridorlarni jalb qilish. Agar sizning saloningiz yoki ofisingiz yirik savdo markazida joylashgan bo‘lsa, siz umumiy kirish joyida foydali taklif uchun e‘lonlarni joylashtirishingiz va u yerda marshrutni yozishingiz mumkin. Yomon ish emas va promouter tomonidan varaqalar tarqatish. Biznes hamkorlaringiz o‘z mijozlariga sovg‘a qiladigan esdalik sovg‘alari yordamida siz yangi mijozlarni jalb qilishingiz mumkin.

2. Brendni ilgari surish. Korporativ identifikatsiyani, shiorni, yorliqni ishlab chiqqandan so‘ng, brendni taniqli qilish va sodiqlikni oshirish uchun barcha reklama materiallarida foydalaning.

3. B2B savdosini oshirish. POS-materiallarni joylashtirish sanoat ko‘rgazmalari va konferensiyalarida dolzarbdir. Bunday holda, mahsulot sifatiga B2C segmentiga qaraganda yuqori talablar qo‘yiladi, ammo raqobat odatda past bo‘ladi.

Keng miqyosdagi reklama kompaniyasini rejalashtirishda, yuqori raqobatbardosh mahsulot yoki gapirishingiz kerak bo‘lgan yangi mahsulotlarni targ‘ib qilishda POS-materiallarsiz qilolmaysiz. Bunday reklama biznes egalariga muayyan muammolarni hal qilish imkonini beradi:

- potensial mijozlar e‘tiborini jalb qilish;
- sizni do‘kon yoki ofisga tashrif buyurishga taklif qilish;
- maxsus taklifga qiziqish;
- mahsulot/brendni esda qolarli qilish;
- xaridorni kerakli bo‘limga yo‘naltirish;

- mijozni impuls xarid qilishga undash;
- chegirmalar haqida xabar berish;
- ma'lum bir mahsulot yoki brendga e'tibor qaratish;
- savdo maydonchasini zonalash va boshqalar.

Chakana savdo binolari uchun POS-materiallar assortimenti juda xilma-xildir. Ushbu turga ma'lumot plitalari, belgilar, plakatlar, displeylar, yorug'lik qutilari, reklama gulchambarlari, bannerlar kiradi. Bundan tashqari, markali muzlatgichlar va bukletlar bilan tokchalar bo'lishi mumkin. Diqqatni jalb qilish uchun, ma'lum bir mahsulot brend bilan bitta dizayndagi alohida stendni egallaganida «Shop-in-shop» usuli qo'llaniladi. Marketologlar bitta mahsulot toifasi uchun kamida ikkita turdagi POS-dan foydalanishni samarali deb hisoblashadi. Ba'zi yirik brendlar esa barcha zonalarda 20 tagacha POS turidan foydalanadilar.

Joylashtirish joyi

Muhimi, xaridor javondagi mahsulotlaringizga e'tibor qaratishi kerak. Ushbu vazifani yengishingizga yordam berish uchun:

Tovar yoki mahsulot tasviri bilan plastik «oyoqlar» da kichik «o'lja». Mahsulotlar bilan to'g'ridan to'g'ri tarafga joylashtirilgan;

Narx belgilari joylashgan lentada reklama qilingan mahsulot nomi, logotip yoki rasm qo'llaniladi;

E'lon qilingan tovarlar bilan javonni boshqalardan ajratib turadigan markali tasvirli karton yoki plastmassa chiziqlar;

Mahsulotlaringiz shu yerda joylashganligi haqida ko'rsatma bo'lib xizmat qilishi mumkin.

POS materiallardan samarali foydalanish qoidalari

POS materiallari muvaffaqiyatining sirlaridan biri shundaki, ular mijoz darhol mahsulotni sotib olishi mumkin bo'lgan joyga bog'langan. O'ylash uchun vaqt kam va xarid qilish ehtimoli «masofadagi» reklama bilan solishtirganda ko'p marta ortadi. POS materiallari mijozlarni jalb qilishda ham, mahsulotingiz bilan tanishishda ham samarali.

POS materiallari eng samarali ishlashi uchun quyidagi ko'rsatmalarga amal qiling:

nafaqat qiziqarli matnni, balki diqqatni tortadigan rasmlarni ham joylashtiring;

reklama xabari qisqa, ammo imkon qadar sig'imli, USPni uzatadi;

matn maqsadli harakatga chaqiradi, bu yerda va hozir sotib olishni rag'batlantiradi;

dizayn mijozlarda ijobiy his-tuyg'ularni uyg'otishi, ishonchni uyg'otishi kerak;

integratsiyalashgan yondashuvdan foydalaning, o'zingizni 1-2 turdagi POS materiallari bilan cheklamang.

Do'konda, ofisda yoki ko'rgazma markazida POS-materiallarni yaratish va joylashtirishga malakali yondashuv sizga bir qator vazifalarni hal qilish imkonini beradi – brendga sodiqlikni oshirish, mahsulotingizni taniqli qilish va eng muhimi – sotishni oshirish.

Nazorat va mulohaza uchun savollari

1. Biznes-reja qanday vazifalardan iborat?
2. POS – materiallardan samarali foydalanish qoidalarini aytib bering.
3. Strategik biznes-reja qanday asosiy bo'limlarni o'z ichiga oladi?
4. Qo'shma korxona tashkil etish sabablarini sanab o'ting
5. Korxonaning strategik missiyasining qiymatini aniqlang.
6. Tashqi muhit jozibadorligini tahlil qilish nimani o'z ichiga oladi?
7. Maqsadlarni tanlash va korxonaning strategik yo'nalishini nima belgilaydi?

7-BOB STRATEGIK BOSHQARUV TIZIMIDA STRATEGIK MARKETING

7.1. Strategik va operatsion marketing

Operatsion marketing – bu, qisqa va o‘rta muddatda amalga oshiriladigan va mavjud bozorlar yoki segmentlarga va *harakatga yo‘naltirilgan jarayon*. Aslida, bu mahsulotni taqsimlash (joy), narx va aloqa (rag‘batlantirish) bilan bog‘liq bo‘lgan *taktik vositalar orqali maqsadli bozor ulushiga erishishning klassik jarayoni* – marketingning 4 Psi – aralash, chunki ular ko‘pincha professional jargon (mahsulot) deb ataladi. Operatsion marketing rejasi kompaniyaning ma‘lum bir geografik mintaqada ma‘lum vaqt oralig‘ida ega bo‘lgan har bir brendi uchun maqsadlar, pozitsiya tavsifi, taktika va byudjetlarni o‘z ichiga oladi. Operatsion marketingning asosiy vazifasi sotishdan daromad olish yoki maqsadli aylanmadan iborat. Bu shuni anglatadiki, firma xarajatlarni minimallashtirish bilan birga eng samarali taqsimlash usullaridan foydalangan holda «sotish» va xarid buyurtmalarini topishi kerak.

Operatsion marketing kuchining darajasi firma uchun, ayniqsa kuchli raqobatbardosh bozorlarda hal qiluvchi omil hisoblanadi. Har qanday mahsulot, hatto eng yaxshisi ham, bozor uchun maqbul narxda sotilishi, maqsadli iste‘molchilar uchun qulay va tanish bo‘lgan savdo nuqtalarida mavjud bo‘lishi va mahsulotni targ‘ib qiluvchi va uning o‘ziga xos fazilatlarini ta‘kidlaydigan turli ommaviy axborot vositalari tomonidan qo‘llab-quvvatlanishi kerak. Talab taklifdan oshib ketgan yoki firma potensial foydalanuvchilarga yaxshi ma‘lum bo‘lgan yoki raqobatchilar bo‘lmagan holatlar kam uchraydi.

Operatsion marketing marketingning eng ko'zga ko'ringan jihati bo'lib, birinchi navbatda reklama va sotishni rag'batlantirishning ahamiyati tufayli.

Shunday qilib, operatsion marketing firmaning *tijorat vositasi* bo'lib, usiz eng yaxshi reja ham qoniqarli natijalarga olib kelmaydi. Shu bilan birga, bozor ehtiyojlari va ularning rivojlanishiga asoslangan ishonchli, puxta o'ylangan strategiyasiz foydali operatsion marketingni amalga oshirib bo'lmashligini inkor yetib bo'lmaydi.

Strategik marketing. Strategik marketing, birinchi navbatda, shaxslar va tashkilotlarning *ehtiyojlarini tahlil qilishdir*. Marketing nuqtayi nazaridan, xaridorga bunday mahsulot kerak emas, unga u yoki bu mahsulot yoki xizmat ko'rsatishi mumkin *bo'lgan muammoni hal qilish kerak*.

Strategik marketingning roli *asosiy bozor bilan parallel ravishda rivojlanish* va qondirish kerak bo'lgan barcha ehtiyojlarni tahlil qilish orqali mavjud yoki potensial bo'lgan turli xil *mahsulot bozorlari yoki segmentlarini aniqlashdan iborat*.

Aniqlangan mahsulot bozorlari turli xil iqtisodiy imkoniyatlarni ifodalaydi, *ularning afzalliklarini* baholash kerak. Ushbu ustunlikning miqdoriy bahosi *potensial bozorning hajmi*, dinamik baholash – bu uning uchun iqtisodiy jihatdan foydali davr yoki uning *hayot aylanishining davomiyligi*. Firma uchun mahsulot bozorining afzalligi uning *raqobatbardoshligiga*, boshqacha aytganda, firmaning iste'molchilar ehtiyojlarini raqobatchilarga qaraganda yaxshiroq qondirish qobiliyatiga bog'liq. Agar firma *raqobatbardosh ustunlikka ega bo'lsa*, u *raqobatbardosh hisoblanadi* yoki u barqaror o'ziga xos xususiyatlarga ega bo'lsa, u yuqori mahsulдорlikka va natijada arzonroq narxga ega.

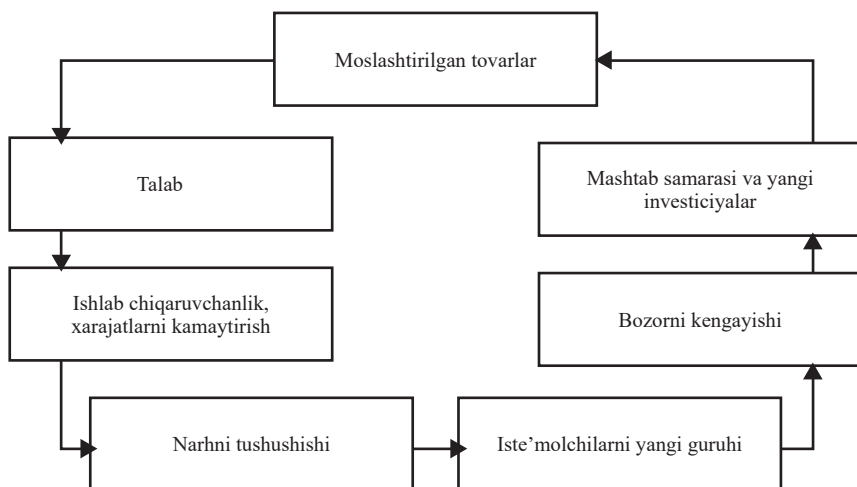
Shunday qilib, strategik marketingning roli mavjud imkoniyatlardan foydalanish yoki jozibador imkoniyatlarni yaratish, ya'ni firmaning resurslari va nou-xausiga mos keladigan va *o'sish va rentabellik uchun potensial taklif qiladigan imkoniyatlar*.

Strategik marketing jarayoni o'rtacha uzoq muddatli rejalashtirish ufqiga ega, uning vazifasi kompaniyaning *missiyasini* ishlab chiqish, maqsadlarni belgilash, rivojlanish strategiyasini ishlab chiqish va mahsulot portfelining muvozanatli tuzilishini ta'minlashdir.

Operatsion marketingda asosiy e'tibor mahsulotga bog'liq bo'lmagan o'zgaruvchilarga (tarqatish, narxlash, reklama va sotishni rag'batlantirish), strategik marketingda – raqobatbardosh narxda qimmatroq mahsulotni taqdim etishga qaratilgan. Strategik marketingda firma xizmat ko'rsatadigan mahsulot bozorlari tanlanadi va ahamiyatiga ko'ra tartiblanadi va bu bozorlarning har biridagi birlamchi talab ham bashorat qilinadi. Operatsion marketing bozor ulushiga erishish uchun maqsadlar qo'yadi va ularga erishish uchun zarur bo'lgan byudjetlarni tuzadi.

1.8-rasmda ko'rsatilganidek, har bir tovar bozorining maqsadli ulushini va birlamchi talabning tegishli prognozini taqqoslab, avvalo hajm bo'yicha, so'ngra narx siyosatini hisobga olgan holda, aylanma ko'rinishida *sotish maqsadini ishlab chiqish mumkin*. To'g'ridan to'g'ri ishlab chiqarish xarajatlarini, muayyan tuzilmalarni yaratish bo'yicha mumkin bo'lgan doimiy xarajatlarni, savdo guruhining faoliyati bilan bog'liq marketing xarajatlarini va reklama va sotishni rag'batlantirish uchun ajratmalarni olib tashlasak, biz *kutilgan yalpi foydani olamiz*.

Strategik marketing bozor iqtisodiyotida nafaqat talab va taklif o'rtasidagi samarali uyg'unlikni ta'minlagani, balki iqtisodiy rivojlanish jarayonini boshlab bergani uchun ham muhim rol o'ynaydi (7.1-chizma).



7.1-rasm. Strategik marketing tomonidan boshqariladigan rivojlanish doirasi

Ushbu jarayon quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi:

Strategik marketing bozor ehtiyojlarini qondirishga yordam beradi va yangi yoki takomillashtirilgan mahsulotlarni ishlab chiqishni rag'batlantiradi.

Operatsion marketing ushbu yangi mahsulotlarga bozor talabini yaratish va/yoki oshirish uchun dinamik marketing dasturini ishlab chiqadi.

Talabning oshishi xarajatlarning kamayishiga olib keladi, bu esa narxlarni pasaytirishga imkon beradi va shu bilan bozorda yangi xaridorlar guruhlarini paydo bo'lishiga yordam beradi.

Natijada bozorning kengayishi ishlab chiqarish quvvatlariga yangi sarmoya kiritishni talab qiladi, bu esa miqyosda iqtisod yaratadi va mahsulotlarning yangi avlodlarini yaratish uchun keyingi tadqiqot va ishlanmalarni rag'batlantiradi.

Strategik menejment biznesda demokratiyani rivojlantirishga yordam beradi, chunki: iste'molchi kutganlarini tahlil qilishdan boshlanadi; investitsion va ishlab chiqarish qarorlari bozor ehtiyojlaridan kelib chiqqan holda qabul qilinadi; bozor segmentatsiyasi va moslashtirilgan mahsulotlarni ishlab chiqish ko'rinishida did va afzalliklar xilma-xilligini hisobga oladi va innovatsiyalar va tadbirkorlikni rag'batlantiradi.

7.2. Marketingda strategik qarorlar xususiyatlari, tamoyillari

Strategik marketing qarorlari umumiy korporativ boshqaruv tizimining muhim qismidir. Marketing korxonaning bozor faoliyatini belgilaydigan tashqi muhit bilan bog'liq. Uning asosiy vazifasi bozor talabini qondirish va shu asosda foyda olish uchun korxonaning ichki imkoniyatlarini tashqi muhit talablariga eng yaxshi moslashtirishga erishishdir.

Marketing korxona va bozor o'rtasidagi aloqani ta'minlaydi. Ushbu jarayon bir-biri bilan chambarchas bog'liq bo'lgan bir nechta jihatlarida ko'rib chiqiladi:

Korxonaning marketingini boshqarish («bozor ehtiyojlariga yo'naltirilganlik») zamonaviy marketing konsepsiyasiga, yangi «fikrlash uslubi» va yangi «harakat usuli» ni shakllantirishga, korxonalar o'rtasidagi aloqalarini rivojlantirishga asoslanadi. U korporativ strategiyalar tizimida marketingning bevosita ishtirokida ifodalanadi, ya'ni bozor talablarini hisobga olgan holda deyarli barcha boshqaruv qarorlarini qabul qilish.

Marketingni boshqarish iste'molchilarga e'tiborni qaratish, ular bilan uzoq muddatli va o'zaro manfaatli hamkorlik aloqalarini o'rnatish, raqobatchilarni tenglashtirish, boshqa bo'limlar bilan faoliyatni ichki muvofiqlashtirish, kompaniyaning kelajakdagi daromadlari haqida qayg'urishni o'z ichiga oladi. Oxir oqibat, u umumiy korporativ maqsadlarga erishishga qaratilgan.

Marketingni boshqarish mexanizmi – bu, korxonaning bozor bilan kommunikativ aloqasi va korxonani «ochiq tizim» sifatida ko‘rib chiqish.

Marketing funksiyasini boshqarish («korxonaning tashqi va ichki muhitini muvofiqlashtirish») korxonaning marketing tizimini shakllantirishni o‘z ichiga oladi. Uning eng muhim elementlari tashkil etish, rejalashtirish va nazorat qilishdir.

Marketing funksiyasini boshqarish quyidagi elementlarning kombinatsiyasi asosida amalga oshiriladi:

Marketing axborotini qo‘llab-quvvatlash marketing axborot tizimini (MIS) ishlab chiqish asosida amalga oshiriladi, ya’ni korxonada marketingni amalga oshirish uchun zarur bo‘lgan ma’lumotlarni yig‘ish, to‘plash va qayta ishlashning texnikasi, usullari, tashkiliy-texnik vositalari majmuyi. MIS uch qismdan iborat:

- 1) korxonaning o‘zida yaratilgan ichki hisobot ma’lumotlari;
- 2) matbuotda e‘lon qilingan tashqi ma’lumotlar;
- 3) korxonaning o‘zi yoki ixtisoslashgan tashkilotlar tomonidan marketing tadqiqotlari asosida yaratilgan tadqiqot ma’lumotlari.

Marketingni tashkil etish («tashkil etish») vazifalar, rollar, vakolatlar va mas’uliyatlarni tartibga solish orqali amalga oshiriladi, ular orqali korxona marketing faoliyatini amalga oshiradi.

Korxonada marketingni tashkil etish jarayonini faqat korxona hali bajarmagan yoki qisman bajarmagan faoliyat turlarini (reklama, talabni o‘rganish va h.k.) tayinlagan holda maxsus bo‘linmani rasmiy ravishda ajratish sifatida qaralishi mumkin emas. Marketingni tashkil etish – bozor maqsadlariga erishishga qaratilgan korxonaning barcha bo‘linmalarining o‘zaro ta’siri jarayonini tashkil etish.

Marketingni rejalashtirish uzoq muddatli va joriy rejalar majmuasini ishlab chiqish orqali amalga oshiriladi. Marketingni rejalashtirish turli darajalarda amalga oshiriladi.

Korporativ marketing rejasi kompaniyaning yuqori rahbariyati tomonidan boshqariladi. Korporativ strategiya ishlab chiqilmoqda va kompaniya resurslari biznes sohalari bo'yicha taqsimlanadi.

Biznes sohasi uchun marketing rejasi bo'linish strategiyasini ishlab chiqishga va ushbu sohadagi tovarlar aralashmasi bo'yicha resurslarni taqsimlashga qaratilgan.

Mahsulot (bozor) uchun marketing rejasi ma'lum bir maqsadli bozorda va ma'lum bir mahsulot uchun marketing harakatlarini ishlab chiqishni o'z ichiga oladi. Resurslar marketing kompleksining alohida tarkibiy qismlari (mahsulotni takomillashtirish, tarqatish kanallarini shakllantirish, reklama kompaniyasi va boshqalar) o'rtasida taqsimlanadi. Ushbu komponentlarning har biri uchun alohida shaxsiy rejalar yoki muayyan tadbirlar tizimi tuzilishi mumkin.

Marketing nazorati korxonaning marketing faoliyatini mustaqil ravishda yoki ixtisoslashgan firmalarni jalb qilgan holda davriy tekshirish (marketing auditi) orqali amalga oshiriladi. Korxonaning marketing faoliyatining strategik sozlamalari samaradorligini strategik nazorat qilishni taqsimlash; muayyan tadbirlarning amalga oshirilishini joriy nazorat qilish; real foyda va marketing xarajatlari samaradorligini tahlil qilishni o'z ichiga olgan rentabellikni nazorat qilish; aloqa nazorati.

Marketing funksiyasi kompaniyaning boshqa asosiy funksiyalari bilan chambarchas bog'liq.

Ishlab chiqarishning marketing bilan o'zaro ta'siri real talab mavjud bo'lgan mahsulotlarni ishlab chiqarish imkonini beradi. Marketing bozorga zarur bo'lgan tovarlar miqdori va sifatini belgilaydi. U ishlab chiqarishni zamonaviy texnologiyalarni joriy etish, tannarxni pasaytirish, zamonaviy raqobatbardosh mahsulotlar ishlab chiqarishni ta'minlashga undaydi. O'z navbatida, marketing menejeri ishlab chiqarish imkoniyatlarini bozor ehtiyojlari bilan bog'lashga intilib, ishlab chiqarish bo'limining kuchli va zaif

tomonlarini doimo hisobga olish va aniq maqsadlar qo'yish. Ishlab chiqaruvchilar va sotuvchilar o'rtasidagi ziddiyatli vaziyatlar ko'pincha ishlab chiqarish jarayonlarining uzoq muddatli barqarorligidan manfaatdor bo'lganligi sababli yuzaga keladi, ikkinchisi esa ba'zan tez o'zgaruvchan bozor sharoitlarini doimiy ravishda hisobga oladi.

Marketing yechimlari marketing maqsadlariga erishish uchun harakat qilish usuli (texnologiyasi). Korxona tomonidan qabul qilinadigan strategik marketing qarorlarining uchta darajasi mavjud:

- 1) korporativ;
- 2) funksional;
- 3) instrumental.

Korporativ darajadagi marketing qarorlari bozor bilan o'zaro ta'sir qilish va korxonaning potensialini uning talablariga muvofiqlashtirish strategiyalarini (usullarini) belgilaydi. Ular tadbirkorlik faoliyati hajmini oshirish, bozor talabini qondirishga qaratilgan sa'y-harakatlar, faoliyatning yangi yo'nalishlarini yaratish, ehtiyojlarni yaxshiroq tushunish va iste'molchi ehtiyojlarini qondirish uchun korxona xodimlarining tashabbusi va ijodkorligini rag'batlantirish jarayoni bilan bog'liq muammolarni hal qilishga qaratilgan.

Korporativ darajadagi strategik marketing qarorlari bozor ehtiyojlarini qondirish uchun korxona resurslaridan qanday to'g'ri foydalanishni aniqlaydi.

Rag'batlantirish strategiyalari mahsulotni (xizmatni) maqsadli auditoriya uchun jozibali shaklda taqdim etadi, iste'molchilarga marketing aralashmasining barcha elementlarining foydali xususiyatlari haqida ma'lumot beradi.

Hamkorlikni shakllantirish strategiyasi sizga sodiqlikni oshirish, uzoq muddatli o'zaro manfaatli munosabatlarni shakllantirish, eskisini saqlab qolish va yangi mijozlarni jalb qilish imkonini beradi.

7.3. Korporativ boshqaruv darajasi

«Korporativ boshqaruv» konsepsiyasi kompaniyada mulkchilik va boshqaruv funksiyalarini ajratish natijasida paydo bo'lgan «agentlik xarajatlari muammosi» deb ataladigan narsaga asoslanadi. To'g'ridan to'g'ri boshqaruvda ishtirok etmaydigan mulkdorlar (aksiyadorlar) ushbu funksiyani yollangan menejerlarga o'tkazadilar. Shu paytdan boshlab korporativ munosabatlarning asosiy ishtirokchilari sifatida mulkdorlar va menejerlar o'rtasida manfaatlar to'qnashuvi paydo bo'ladi. Aksiyadorlar kompaniyaning yuqori rentabelligi, biznesdagi uzoq muddatli mavqeyini mustahkamlash va o'z investitsiyalari uchun xavfning past darajasidan manfaatdor, ular o'z investitsiyalaridan daromad olish uchun deyarli cheksiz talablarga ega. Shu bilan birga, aksiyadorlar daromadga bo'lgan qoldiq huquqlarga ega bo'lgan biznes munosabatlarining yagona ishtirokchilaridir, ya'ni. ular hammadan keyin to'lovlarni olishadi, ularning kompensatsiyasi shartnoma kafolatiga ega emas. Menejerlarga kelsak, ularning manfaatlari aksiyadorlarning manfaatlariga to'g'ri kelmaydi. Yollangan menejerlar biznes imperiyalarini yaratishga va o'zlarining obro'sini oshirishga moyildirlar.

Agentlik xarajatlari (erkin pul oqimlari) nazariyasi 1986-yilda Maykl Jensen tomonidan to'liq shakllantirilgan. Ushbu nazariyaga ko'ra, sezilarli erkin pul oqimlarini ishlab chiqaruvchi kompaniyalarning menejerlari aksiyadorlarga dividendlar to'lashga intilmaydilar, balki samarasiz qo'shilish va sotib olishni moliyalashtirishni taklif qilishadi. Bunday holda, menejerlarning manfaatlari (kompaniya hajmini oshirish, martaba o'sishi, shaxsiy boyitish) aksiyadorlarning manfaatlariga zid keladi.

Ushbu ziddiyatni hal qilish uchun aksiyadorlar xarajatlarni (agentlik xarajatlarini) o'z zimmalariga oladilar:

– aksiyadorlar va menejerlarning aksiyadorlarning farovonligi haqida fikrlaridagi farqlar bilan bog'liq;

– nazorat bo'yicha: aksiyadorlar nazorat mexanizmlarini ishlab chiqish va amalga oshirishga majbur;

– rag'batlantirish uchun, ya'ni. menejerlarni ish haqi va rag'batlantirish xarajatlari.

Korporativ boshqaruv tizimining vazifasi agentlik xarajatlarining umumiy miqdorini kamaytirish va investorlar uchun kompaniya qiymatini oshirishdan iborat.

«Korporativ boshqaruv» tushunchasining barcha ta'riflari ichida eng to'liqi Iqtisodiy hamkorlik va taraqqiyot tashkiloti (OECD) tomonidan Korporativ boshqaruv tamoyillarida berilgan ta'rifdir: «Korporativ boshqaruv – bu, boshqaruv va nazorat tizimidir. Korporativ boshqaruv tuzilmalari korporativ munosabatlarning turli ishtirokchilari, masalan, boshqaruv, aksiyadorlar va boshqa manfaatdor tomonlar o'rtasida huquq va majburiyatlarning taqsimlanishini belgilaydi hamda korporativ qarorlar qabul qilish qoidalari va tartiblarini belgilaydi. Shunday qilib, kompaniyaning maqsadlari tavsiflangan doirani, shuningdek, ushbu maqsadlarni amalga oshirish va kompaniya faoliyati natijalarini monitoring qilish vositalarini belgilaydi.

Boshqaruvning operativ darajasi takrorlanuvchi vazifalar va operatsiyalarni hal qilishni hamda joriy ma'lumotlarning o'zgarishiga tezkor javob berishni ta'minlaydi. Bu darajada bajariladigan operatsiyalar hajmi ham, boshqaruv qarorlarini qabul qilish dinamikasi ham ancha katta. Boshqaruvning bu darajasi ko'pincha o'zgaruvchan vaziyatlarga tezda javob berish zarurati tufayli operativ deb ataladi. Operatsion (operativ) boshqaruv darajasida katta hajmni buxgalteriya hisobi vazifalari egallaydi.

Operatsiyalarni boshqarish – bu, ishlab chiqarish tizimlarini ishlab chiqish, ulardan foydalanish va takomillashtirish bilan bog'liq bo'lgan faoliyat, uning asosida kompaniyaning asosiy mahsulotlari

yoki xizmatlari ishlab chiqariladi. Operatsion boshqaruv har qanday operatsiyalarni samarali va oqilona boshqarishdir ²⁸.

Operatsion boshqaruvning maqsadi ishlab chiqarishda operatsiyalarni boshqarishning samarali tizimini shakllantirishdir. U boshqaruv tizimlarini yaratishga qaratilgan bo‘lib, kompaniya faoliyatining bozor natijasini olish uchun zarur harakatlar va tartiblarni amalga oshirishni ta‘minlaydi. Optimal operatsion qarorlar ishlab chiqarishni rivojlantirish markazida menejment bo‘lishini talab qiladi. Korxona faoliyatining asosiy omillari va jihatlari – moliyaviy, tashkiliy, bozor, texnologik – birlashtirgan holda, bu jarayon oqilona operatsiyalarni boshqarishning mustahkam asosida amalga oshirildi.

Operatsion boshqaruvning predmeti tashkilotning operatsion tizimini rejalashtirish, yaratish va undan samarali foydalanish naqshlari hisoblanadi.

Operatsion boshqaruvni o‘rganish obyekti inson faoliyatining turli sohalaridagi operatsiyalardir. Ular ishlab chiqarish, fan, ta‘lim, tibbiyot, iqtisodiyot va boshqalardagi har qanday faoliyatni ifodalaydi. Umumiy boshqaruv belgilariga ko‘ra, «operatsiya» – bu jarayon, usul yoki harakatlar ketma-ketligi, asosan amaliy xarakterga ega bo‘lgan harakatlar yoki aniq maqsadga erishishga qaratilgan maqsadli harakatlar, faoliyatlar to‘plami. Shunday qilib, «operatsiya» ostidagi har bir menejer ma‘lum bir maqsadli faoliyat to‘plamini tushunadi.

Operatsion boshqaruvning asosiy vazifasi har qanday tashkilotning operatsion tizimining ishlashidan bozor natijasini olish uchun zarur harakatlar va tartiblarni amalga oshirishni ta‘minlaydigan boshqaruv tizimlarini qurishdir.

Operatsion boshqaruvning asosiy yo‘nalishi har qanday operatsiyalarni boshqarishda samaradorlik va oqilonalikdir. Operatsion boshqaruvni tashkilot faoliyatining ma‘lum bir turi

²⁸ Sterligova, A.N. Operatsion (ishlab chiqarish) boshqaruvi: Proc. nafaqa / A.N. Sterligova, A.V. Fel. – M.: INFRA-M, 2012. – 187 p.

sifatida tavsiflovchi asosiy ko'rsatkichlar sifatida ikkinchisini olish mumkin.

Tashkilot ishlab chiqarish faoliyatining to'liq tizimi operatsion tizim deb ataladi va mahsulot ishlab chiqarish va xizmatlar ko'rsatish bo'yicha har qanday korxonaning markaziy bo'g'ini hisoblanadi. Oqilona mehnat taqsimoti va obyektlar, vositalar va mehnatning vaqt va makondagi kombinatsiyasi asosida yaratilgan ushbu tizimda operatsion funktsiya, ya'ni tashqi resurslardan olingan resurslarni qayta ishlash (o'zgartirish) bo'yicha harakatlar majmuyi amalga oshiriladi.

Shuni ta'kidlash kerakki, operativ boshqaruvning asosiy maqsadi ishlab chiqarishda operatsiyalarni boshqarishning samarali tizimini shakllantirishdir. Korxona faoliyatining asosiy omillari va jihatlari – moliyaviy, tashkiliy, bozor, texnologik – birlashtirish bu jarayonni ratsional operatsiyalarni boshqarish asosida amalga oshirilishini talab qiladi. «Operatsiya» deganda aniq maqsadga erishishga qaratilgan jarayon, usul yoki amaliy harakatlar ketma-ketligi yoki maqsadli harakatlar majmuyi tushuniladi.

Operatsion boshqaruv tizimining muhim elementi samarali ishlab chiqarish jarayonini tashkil etishdir.

Ishlab chiqarish jarayoni – bu xomashyo va materiallarni boshqa korxonada turli ishlab chiqarish sharoitlarida iste'mol qilish yoki keyinchalik qayta ishlash uchun yaroqli, ma'lum bir mulkning tayyor mahsulotiga maqsadli, bosqichma-bosqich aylantirish.

Ishlab chiqarish jarayoni – bu iste'mol qadriyatlarini – sanoat yoki shaxsiy iste'mol uchun zarur bo'lgan foydali mehnat obyektlarini yaratish uchun mehnat va mehnat vositalarining o'zaro bog'liq bo'lgan asosiy, yordamchi va xizmat ko'rsatish jarayonlari to'plami.

Shunday qilib, ishlab chiqarish jarayoni birinchi navbatda mehnat jarayonidir, chunki uning kiritilishida inson tomonidan

ishlatiladigan resurslar, ham axborot, ham moddiy ishlab chiqarish vositalari oldingi mehnat jarayonlarining mahsulidir.

Operatsion boshqaruv mazmuni haqida umumiy tasavvurga ega bo‘lish uchun siz «5P» modelidan foydalanishingiz kerak (operativ boshqaruvning 5Ps). Unga ko‘ra, operativ boshqaruv quyidagilarni o‘z ichiga oladi:

1) mahsulot ishlab chiqaradigan yoki xizmatlar ko‘rsatadigan turli tashkilotlar (O‘simliklar);

2) biznes jarayonlarini loyihalash (Jarayonlar);

3) mahsulotlar va xizmatlar (qismlar);

4) muayyan operatsiyalar va biznes jarayonlarini amalga oshirish uchun xodimlarni jalb qilish (Odamlar);

5) boshqaruv funksiyalarini bajarish, ya’ni: rejalashtirish, tashkil etish, tahlil qilish, nazorat qilish va tartibga solish (Rejalashtirish va boshqarish tizimlari).

Operatsion menejerining majburiyatlari:

– ishlab chiqarish quvvatlarini hisoblash va joylashtirish;

– tovarlar va xizmatlarni loyihalash;

– individual biznes jarayonlarini autsorsing qilish to‘g‘risida qaror qabul qilish;

– ishlab chiqarishni tashkil etish yoki xizmatlar ko‘rsatish;

– xomashyo va materiallar bilan ta’minlash va ishlab chiqarish bo‘yicha ish jadvallarini ishlab chiqish;

– ishlab chiqarish yoki operativ faoliyatni markazlashtirish darajasini aniqlash;

qo‘shimcha ish vaqtidan foydalanish imkoniyatini ko‘rib chiqish va hokazo.

An’anaviy mahalliy tashkilotlarda bu vazifalarni iqtisodchi muhandislar, dispetcherlar, rejalashtiruvchilar, texnologlar va ishlab chiqarish tashkilotchilari, bo‘limlar, guruhlar, guruhlarning chiziqli rahbarlari bajaradilar. Tashkilotlarni boshqarishning barcha darajalarida u yoki bu shaklda operativ boshqaruv masalalari ko‘rib

chiqiladi. Direksiya yoki operatsion bo'limlarda faoliyatni boshqarishning markazlashtirilganligi ushbu sohadagi bo'limlar funksiyalarining takrorlanishini bartaraf etish va boshqaruvning ishonchligini oshirish imkonini beradi.

Nazorat va mulohaza uchun savollari

1. «Strategik marketing» va «operativ marketing» tushunchalarini kengaytiring.

2. Strategik marketingni rejalashtirishning asosiy bosqichlarini ayting.

3. Operativ marketingning asosiy elementlari nimalardan iborat?

4. Strategik marketingni rejalashtirishning asosiy bosqichlarini sanab o'ting.

5. «Bozor segmentatsiyasi» tushunchasini kengaytiring. Bozor segmentatsiyasining asosiy xususiyatlari, mezonlari va usullari nimalardan iborat?

6. Bozorning jozibadorligini tahlil qilish obyekti nima?

8-BOB BIZNES STRATEGIYASI VA RAQOBAT USTUNLIKLARINI TAHLIL QILISH

8.1. Raqobat ustunligining tabiati va manbalari. Barqaror raqobatdosh ustunlik

Vaqt o'tishi bilan raqobatni o'rganish uning dinamikasi va sikllari, kompaniyaning raqobatdosh ustunliklarini shakllantirish va yo'qotish bilan bog'liq. Raqobat ustunligi tashkilotning raqobatchilarga nisbatan tijorat ustunligiga ega bo'lgan, mijozlarga eng yaxshi narx, sifat yoki xizmatni taklif qila oladigan vaziyat sifatida aniqlanadi. Raqobat kuchlari balansi o'zgarganda va/yoki raqobatchilar tashqi ishbilarmonlik muhitining qarama-qarshi sharoitlarini yengib o'tishga muvaffaq bo'lganda, kompaniyaning raqobatdosh ustunligi vaqt o'tishi bilan kamayishi mumkin. Raqobat ustunligi muddati yangi texnologiyalar, bozorlarning globallashuvi va ularning tartibga solinishi kabi omillar ta'sirida qisqaradi. Bu shuni anglatadiki, raqobatdosh ustunlik vaqtinchalikdir, garchi uning pasayish sur'ati iqtisodiyotning turli tarmoqlarida har xil bo'lsa va vaqt o'tishi bilan o'zgaradi. Tashkilotlar o'zlarining raqobatbardosh mavqeyining yomonlashishiga raqobat siklini yaratish orqali javob beradilar.

Tashqi ishbilarmonlik muhitidagi o'zgarishlar va raqobat-chilarning harakatlari kompaniyalarning raqobatdosh mavqeyini yomonlashtiradi, bu esa o'z navbatida javob sifatida harakat qila boshlaydi. Bundan xulosa: raqobat davriy ravishda rivojlanadi va har qanday raqobat ustunligi vaqtinchalik. Raqobat davrlari tezligi bo'yicha farqlanadi. Agar jarayon nisbatan sekin bo'lsa, unda

sanoatda raqobat ma'lum bir xususiyatga ega bo'lganda ancha uzoq vaqt oralig'i mumkin. Agar siklning tezligi juda yuqori bo'lsa, biz giperraqobat haqida gapirishimiz kerak.

Giperraqobat raqobatchilarning dinamik harakatlarining chastotasi, intensivligi va tajovuzkorligi ortib, doimiy nomutanosiblik va o'zgarishlarni yuzaga keltirganda yuzaga keladi. Har bir tashkilot nusxa olish qiyin bo'lgan raqobatdosh ustunliklarni yaratish va qo'llab-quvvatlash bilan shug'ullanadi. Raqobatchilarning sa'y-harakatlari kompaniyaning maqomini yo'q qilishga qaratilgan bo'lishi mumkin, shuning uchun uzoq vaqt davomida raqobatdosh ustunlikni saqlab qolish haqiqiy emas. Bu shuni anglatadiki, uzoq muddatli raqobatdosh ustunlikka faqat bir qator qisqa muddatli harakatlar orqali erishish mumkin. Raqobat ustunligi o'zgarishlar sodir bo'lgan sharoitlarda paydo bo'ladi.

Tashqi o'zgarishlarning raqobatdosh ustunlikni yaratishga qodirligi bu o'zgarishlarning ko'lami va ma'lum bir mahsulot (bozor segmentlari) bo'yicha bozordagi tashkilotlarning raqobatbardosh pozitsiyalari qanchalik farq qilishiga bog'liq. Raqobat ustunligini yaratish uchun tashqi o'zgarish resurslar, bozor ulushi, joylashish, rentabellik va boshqalardagi farqlar tufayli tashkilotlarga boshqacha ta'sir qilishi kerak.

Hozirgi vaqtda barqaror raqobat ustunligi tushunchasidan vaqtinchalik konsepsiyaga o'tish kuzatilmoqda, buning sababi ham giperraqobatdir.

Vaqtinchalik raqobatdosh ustunlikni shakllantirish jarayonida yangi mantiq va taxminlarni quyidagi asosiy nuqtalarga qisqartirish mumkin:

- bozor segmentlari, taklif etilayotgan mahsulotlar va raqobatchilar (yaqin va yaqin atrofdagi) o'rtasidagi munosabatlarni aks ettiruvchi tahlilning yangi darajasiga bo'lgan ehtiyojni qondirish);

- aktivlarni, resurslarni va imkoniyatlarni bir tugatilgan (realizatsiya qilingan) ustunlikdan boshqasiga o'tkazishni ta'minlash (bu yangi raqobatdosh ustunlikni «ishga tushirishni» ta'minlaydi);

- doimiy qayta konfiguratsiya amaliyotini jalb qilgan holda foydalanilgan afzalliklarni yangilash (barqarorlik va samaradorlikni hisobga olgan holda);

- tashkilot va tarmoq (bozor) hayotiy siklini hisobga olgan holda yangi raqobatdosh ustunlikni shakllantirish;

- nafaqat obyektiv, balki subyektiv bozor signallariga ham e'tiborni kuchaytirish, «erta ogohlantirish» tushunchasidan foydalanish;

- kompaniyaning yangi strategik rivojlanish variantiga o'tishida foydalaniladigan afzalliklarni tez-tez va muntazam ravishda rad etish.

Bugungi kunda odatiy kompaniyalar va vaqtinchalik afzalliklarni yaratishga qaratilgan kompaniyalarda sezilarli farqlar mavjud. Bu farqlar, ayniqsa, tashkilot ixtiyoridagi resurslar va aktivlardan foydalanish jarayonida yaqqol namoyon bo'ladi.

Korxonaning bozordagi raqobatbardosh xatti-harakatlarining asosi bo'lgan va raqobatchilarga nisbatan ustunliklarni ta'minlash sxemasini tavsiflovchi raqobatning asosiy strategiyasi korxonaning strategik yo'nalishidagi markaziy nuqtadir. Korxonaning barcha keyingi marketing faoliyati uni to'g'ri tanlashga bog'liq. Ushbu holat ushbu protsedurani to'liq asoslash zarurligini belgilaydi. Biroq, yaqinda ishbilarmon doiralarda Rossiya bozorida qanday raqobatlashish zarurligi to'g'risida shakllangan ba'zi stereotiplar ushbu muammoni hal qilishda tizimli yondashuvga katta darajada to'sqinlik qilmoqda. Raqobatning asosiy strategiyasini tanlashga kirishishdan oldin zararli stereotiplar, klishelar va xatolardan xalos bo'lish kerak.

Bu, birinchi navbatda, raqobat nuqtayi nazaridan qaysi bozor eng istiqbolli ekanligi haqidagi noto'g'ri tushunchaga ishora qiladi.

Tadbirkorlar ko‘pincha jozibador bozorlar eng tez rivojlanadigan yoki mukammal texnologiyadan foydalanadigan bozorlar deb hisoblashadi. Bu unday emas.

Amaliyot shuni ko‘rsatadiki, muvaffaqiyatli va istiqbolli bozorlar yuqori kirish to‘siqlari, davlat homiyligi, oddiy iste’molchilar, arzon yetkazib berish zanjiri va ularning o‘rnini bosadigan eng kam miqdordagi muqobil tarmoqlarga ega. Eng yangi texnologiyalar va yuqori samaradorlikka ega bo‘lgan biznes raqobatchilarning hujumlariga eng moyil bo‘lib, bunday bozorlarda bankrotlik ehtimoli juda yuqori.

Shuni ham ta’kidlash kerakki, ko‘plab kichik korxonalar uchun raqobatning ma’nosi ularning kattaroq (kuchli) raqobatchilariga o‘xshashdir. Bu ularga o‘ziga ishonch bag‘ishlaydi. Ammo boshqalarga taqlid qilish har qanday afzalliklarni yo‘qotish demakdir. Raqobat ustunligining yo‘qligi bankrotlik uchun ishonchli yo‘ldir. Muayyan raqobatdosh ustunlikka ega bo‘lgan ba’zi korxonalar ularni yo‘qotmaslik uchun hech qanday harakat qilmaydi. Raqobat ustunligining mavjudligi to‘liq bajarilgan, erishilgan maqsad sifatida qabul qilinishi kerak va bu keyingi izlanishni to‘xtatmasligi kerak.

Boshqa tomondan, raqobatning barcha sohalarida birinchi bo‘lishga intilish, shuningdek, bir lahzalik foyda olishga intilish ko‘pincha korxonalarni ilgari ishlab chiqilgan raqobat strategiyasidan voz kechishga majbur qiladi, bu esa korxona faoliyatiga betartiblikni keltirib chiqaradi va unga yo‘l qo‘ymaydi. bu raqobat sohasidagi uzoq muddatli maqsadlarga e’tibor qaratishni anglatadi.

Qayerda raqobat qilish, qaysi bozorda daromad olish masalasi har doim korxonaning marketing yo‘nalishidagi asosiy savollardan biri hisoblanadi. Biroq, amaliyot shuni ko‘rsatadiki, raqobat strategiyasining boshqa muhim parametrlariga zarar yetkazadigan ortiqcha konsentratsiya ko‘pincha salbiy oqibatlarga olib keladi.

Kompyuter texnikasini sotuvchi Moskva korxonalari xodimlarining so‘rovlari shuni ko‘rsatdiki, savdo menejerlari maqsadli bozorni tanlash muammosini hal qilishda ko‘pincha qanday qilib, qanday vositalar bilan muvaffaqiyatga erishish mumkinligini yo‘qotadilar. Raqobatning boshqa shartlari, texnikasi va usullari uchun foydalanilgan eskisini yangi bozorlarga o‘tkazish kutilgan natijalarni bermaydi. Savol: qanday raqobat qilish juda muhim va unga e‘tibor bermaslik raqobat kurashida maqsadli yo‘nalishning to‘liq yetishmasligini anglatadi.

Ishlab chiqilgan raqobat strategiyasidan foydalanish davrining boshi va oxirini aniqlashga ham yetarlicha e‘tibor berilmayapti. Mahsulotning hayot aylanishini qisqartirishning umumiy tendensiyasi, bir-birini tezda almashtiradigan texnologik yechimlardan foydalangan holda mahsulotlar sonining ko‘payishi, bozorning demografik xususiyatlarining o‘zgarishi, mamlakatdagi siyosiy vaziyat va boshqa dinamik omillar to‘g‘ri ishlab chiqishni murakkablashtiradi.

Yangi raqobat strategiyasini joriy etish boshlanishini va uni bozorda qo‘llash davrini tanlash.

Raqobat strategiyasini ishlab chiqish jarayonining umumiy kamchiligi uning shaxsiy yo‘nalishining zaifligidir. Ko‘pincha strategiya raqobatdosh korxonalarga qarshi kurashishga qaratilgan va kamroq darajada ushbu korxonalarni boshqarishning o‘ziga xos xususiyatlarini, xususan, uning rahbarlarining xatti-harakatlarini hisobga oladi. Shu bilan birga, menejerlarning ta‘limi, ularning biznesni yuritishga yondashuvi, tajribasi, qobiliyatlari va boshqa shaxsiy xususiyatlari ko‘p jihatdan bozor o‘zgarishlariga mumkin bo‘lgan reaksiyalarni aniqlaydi. Bu shuni anglatadiki, raqobat strategiyasi nafaqat korxona, balki raqobat obyekti sifatida ham ko‘rib chiqilishi kerak. Uning boshqaruv apparati o‘ziga xos yetakchilik uslubiga ega, bu unga mumkin bo‘lgan qarshi choralariga aniqroq va adekvat javob berishga imkon beradi. Bundan tashqari,

raqobatchilarga qarshi kurash oxir-oqibat iste'molchilar byudjeti uchun ekanligini unutmaslik kerak. Va shuning uchun raqobatning ma'nosi raqobatchi korxonalarga qarshi harakatlarda emas, balki raqobatchilar xizmatlaridan foydalangan holda aniq iste'molchilarni zabt etishda.

M. Porter bo'yicha raqobatning beshta kuchi

Bozor ulushi, kompaniyaning foyda darajasi kompaniyaning quyidagi raqobatdosh kuchlarga qanchalik samarali qarshi turishi bilan belgilanadi.

- shunga o'xshash mahsulotlarni ishlab chiqaradigan sanoatga yangi raqobatchilar;

- o'rnini bosuvchi tovarlar (o'rnini bosuvchi tovarlar) tahdidi;

- sanoat bozorida allaqachon o'zini namoyon qilgan raqobatdosh kompaniyalar;

- sotuvchilarning (yetkazib beruvchilarning) ta'siri;

- xaridorlarning (mijozlarning) ta'siri.

1. Yangi raqobatchilar. Ularning sanoatda paydo bo'lishi quyidagi kirish to'siqlari bilan oldini olish mumkin:

- allaqachon tashkil etilgan firmalarning miqyosdagi iqtisodlari va ishlab chiqarish tajribasi xarajatlarni potensial raqobatchilar erisha olmaydigan darajada ushlab turishga yordam beradi;

- ko'p sonli qalbaki mahsulotlarning ko'rinishi. tovarlar ushbu brendlarning amaliy beqiyosligini ta'kidlaydi);

- yetkazib beruvchilarni o'zgartirish bilan bog'liq qayta yo'naltirilgan xarajatlar, xodimlarni qayta tayyorlash, yangi mahsulotning ilmiy loyihalarini ishlab chiqish va boshqalar;

- tarqatish kanallarining yangi tizimini yaratish zarurati. Shunday qilib, yaxshi tashkil etilgan tarqatish kanallari yo'qligi sababli, Apple kompaniyasi o'zining shaxsiy kompyuterlari bilan Sharq bozoriga keng kirib bora olmadi;

- xorijiy raqobatchilar uchun yuqori bojxona to'lovlarini belgilash yoki yangi kelganlar uchun imtiyozli davlat subsidiyalari-

ning yo‘qligi kabi bozorga kirishga yordam bermaydigan davlat (hukumat) siyosati.

2. O‘rnini bosuvchi mahsulotlar. Bir xil ehtiyojlarni samarali qondiradigan, ammo biroz boshqacha tarzda mahsulotlarning paydo bo‘lishi raqobatni kuchaytirishi mumkin. Misol uchun, sariyog‘ ishlab chiqaruvchilar margarin ishlab chiqaruvchi korxonalar bilan raqobatlasha oladilar, bu o‘zining raqobatbardosh afzalliklariga ega: bu xolesterin miqdori past bo‘lgan parhez mahsulotidir.

Tovarlarni almashtirish yo‘lidagi to‘siqlar quyidagilar bo‘lishi mumkin:

- xaridor e‘tiborini sifat muammosidan narxni pasaytirishga qaratadigan narx raqobatini o‘tkazish;

- iste’molchilarga reklama hujumlari. Shunday qilib, shokoladli shirinliklar va barlar ishlab chiqaruvchilari, o‘rnini bosuvchi mahsulotlar – yengil nonushta uchun quruq aralashmalar tahdidini his qilib, o‘z mahsulotlari uchun agressiv reklama kompaniyasini boshlaydilar;

- jozibali mahsulotlar ishlab chiqarish. Misol uchun, kolbasa ishlab chiqaruvchilarning raqobatini his qilib, pishloq ishlab chiqaruvchilar turli qo‘shimchalar bilan yangi, original navlarni ishlab chiqarishni boshlaydilar.

8.3. Xarajatlarni boshqarish strategiyasi

Xarajatlar bo‘yicha yetakchilik strategiyasini tanlashda firma segmentlardagi farqlarga e‘tibor bermaydi va bir xil mahsulot bilan bir vaqtning o‘zida butun bozorga murojaat qiladi. U keng bozorga e‘tibor qaratadi va ko‘p miqdorda mahsulot ishlab chiqaradi. Shu bilan birga, kompaniya o‘z e‘tiborini va sa’y-harakatlarini iste’molchilarning alohida guruhlar ehtiyojlari qanday farq qilishiga emas, balki bu ehtiyojlarning umumiy jihatlariga qaratadi. Bundan tashqari, ushbu strategiya potensial bozorning eng keng chegaralarini taqdim etadi.

Butun strategiyaning asosiy maqsadi yuqori mahsuldorlik va samarali xarajatlarni boshqarish tizimi orqali erishish mumkin bo'lgan ichki raqobatdosh ustunlikni yaratishdir. Bu holatda firmaning maqsadi narx ustunligi yoki qo'shimcha foyda orqali bozor ulushini olish uchun asos sifatida foydalanishdir.

Strategiya narxlar bo'yicha raqobatchilardan ustun turish qobiliyati, sotishning rentabelligi, nisbatan arzon tovarlarga bo'lgan talabning ko'payishi tufayli bozor ulushini oshirish istiqbollari, sanoatga yangi raqobatchilarning kirish ehtimoli pastligi sababli jozibador. xarajatlar (ammo bu ehtimollik yangi texnologiyalarning paydo bo'lishi bilan ortadi).

Shunday qilib, firma xaridorlar va sotuvchilarning raqobatdosh kuchlarining ta'siri bo'yicha qulay mavqega ega bo'ladi.

Xarajatlarni turli yo'llar bilan kamaytirish mumkin. Biroq ilmiy-tadqiqot xarajatlarini kamaytirish, qimmatbaho xomashyoni arzon, lekin sifatsiz (texnologiyani o'zgartirmagan holda) bilan almashtirish kabi chora-tadbirlar ushbu strategiya konsepsiyasiga mos kelmaydi. Uning asosiy yo'nalishi miqyos va rivojlanish iqtisodlarini amalga oshirishdir.

Raqobatchilarga nisbatan xarajat ustunligi orqali yetakchilik quyidagi beshta raqobatchi kuchga qarshi samarali mudofaa yaratadi:

- kompaniya o'zining to'g'ridan to'g'ri raqobatchilariga narx urushi sharoitida ham dosh bera oladi;
- xaridorlar yaxshiroq takliflarni ololmaydilar va narxni pasaytirishga bosim o'tkaza olmaydilar;
- yetkazib beruvchilardan himoya, kirish xarajatlari oshgan taqdirda ko'proq moslashuvchanlik bilan ta'minlanadi va hukmron sanoat rahbari ma'lum darajada yetkazib beruvchilarga o'z shartlarini aytib berishi mumkin;
- past xarajatlar potensial raqobatchilar uchun yuqori kirish to'sig'i va o'rnini bosuvchi mahsulotlardan yaxshi himoya hisoblanadi.

Yuqorida aytilganlardan kelib chiqadigan bo'lsak, eng kam samarali firmalar birinchi bo'lib raqobat kurashi harakatlariga duch kelishadi.

Xarajatlarni kamaytirishning tarkibiy va ijro etuvchi yo'nalishlari mavjud.

Strukturaviy yondashuv mikrodarajada qiymat zanjiri tarkibini yaxshilashni (irratsional harakatlarni bartaraf etish, texnologik operatsiyalarni birlashtirish va boshqalarni) o'z ichiga oladi.

Xarajatlarni minimallashtirish strategiyasi quyidagi shartlar birlashtirilganda eng mos keladi:

- kompaniya miqyos va rivojlanish ta'siridan to'liq foydalanish uchun yetarli resurslarga ega (qoida tariqasida, uning seriyali va ommaviyligini ta'minlagan holda erishilgan ishlab chiqarish hajmini optimallashtirish);

- kompaniya innovatsiyalar tufayli xarajatlar bo'yicha raqobatdosh ustunlikka erisha oladi;

- sanoat yetarlicha standartlashtirilgan mahsulot ishlab chiqaradi va uni farqlash imkoniyatlari cheklangan;

- talab narx elastik;

- iste'molchilarning boshqa tovarlarga (o'rnini bosuvchi) o'tish ehtimoli past.

- kompaniyaning bozor ulushi yetarlicha yuqori bo'lib, yetkazib beruvchilarga o'z shartlarini aytib bera oladi yoki ularning raqobatdosh bosimiga bog'liq emas.

Xarajatlar bo'yicha ustunlikning asosiy omillariga quyidagilar kiradi: miqyos va tajriba iqtisodidan kelib chiqqan holda afzalliklardan foydalanish; doimiy xarajatlarni diqqat bilan nazorat qilish; ishlab chiqarishning yuqori texnologik darajasi; xodimlarni kuchli rag'batlantirish; xomashyo manbalaridan imtiyozli foydalanish.

Qoida tariqasida, bu afzalliklar ommaviy talabning standart mahsulotlarini ishlab chiqarishda namoyon bo'ladi, bunda

differensiatsiya imkoniyatlari cheklangan va talab narxga egiluvchan bo'lsa va iste'molchilarni boshqa tovarlarga o'tkazish ehtimoli yuqori bo'ladi.

Xarajatlarni minimallashtirish strategiyasiga xos bo'lgan kamchiliklar:

- xarajatlarni kamaytirish usullari raqobatchilar tomonidan osongina ko'chirilishi mumkin;

- texnologik yutuqlar to'plangan tajriba bilan bog'liq mavjud ichki raqobatdosh ustunliklarni zararsizlantirishi mumkin;

- xarajatlarni kamaytirishga haddan tashqari e'tibor qaratish tufayli – bozor talablarining o'zgarishiga e'tibor berilmasligi.

Xarajatlarni boshqarish strategiyasi bilan bog'liq xavflar:

- samaradorlikka haddan tashqari e'tibor berish kompaniyaning mijozlarning o'zgaruvchan talablariga bo'lgan e'tiborining zaiflashishiga olib kelishi mumkin, natijada – mahsulotning raqobatbardoshligini saqlab qolish uchun unga kiritilishi kerak bo'lgan zarur o'zgarishlarni o'z vaqtida aniqlay olmaslik;

- arzon narxga erishishning ko'plab usullarini osongina nusxalash mumkin, bu esa yangi kelganlar va taqlidchilar tomonidan katta xavf tug'diradi;

- iste'molchilarni boshqa mahsulotlarga, masalan, o'rnini bosuvchi mahsulotlarga o'tkazish xavfi tug'ilganda firmaning modernizatsiya, ishlab chiqarish quvvatlarini to'liq almashtirish yoki mahsulot assortimentini o'zgartirishning boshqa usullariga tayyorligini saqlab qolish zarurati;

- ishlab chiqarish quvvatlaridan foydalanish darajasiga nisbatan firmaning zaifligi. Optimal yuk mumkin bo'lgan maksimalning 95% darajasida hisoblanadi. Kam yuklanganda kapitalning qaytarilishida yo'qotishlar, asbob-uskunalariga texnik xizmat ko'rsatish uchun birlik xarajatlarining ko'payishi, haddan tashqari yuklanish bilan – uskunaning eskirishi va yirtilib ketishi tufayli yo'qotishlar);

– xarajatlarni minimallashtirish strategiyasining asosiy kamchiligi sifatida biz uning differensiallash strategiyasiga zidligini qayd etamiz, chunki differensiatsiya effektini da’vo qilish mumkin.

Shu munosabat bilan, xarajatlarni minimallashtirish strategiyasi ishlab chiqarishni o’zgartirishning moslashuvchanligi va nisbatan arzonligi bilan birlashtirilishi kerak, shu bilan birga, nisbatan kichik ishlab chiqarish hajmlari uchun miqyosda tejamkorlik amalga oshirilishi kerak.

8.4. Differensiatsiya strategiyasi

«Differentsiya» atamasi strategik menejmentda ham, marketingda ham keng qo’llaniladi. *Differensiatsiya* taklifning xilma-xilligini tavsiflovchi tushuncha bo’lib, talabning xilma-xilligini tavsiflovchi tushuncha sifatida segmentatsiya tushunchasi bilan chambarchas bog’liq.

Talabning xilma-xilligi taklifning xilma-xilligini keltirib chiqaradi, bu ikki darajada namoyon bo’lishi mumkin: bir xil turdagi mahsulotlardagi raqobatchilar o’rtasida va bozorning turli segmentlariga yo’naltirilgan bir xil ishlab chiqaruvchining tovarlari / xizmatlari o’rtasida.

Differensiatsiya strategiyasining maqsadi (yoki uning turlari: mahsulot, xodimlar, xizmat yoki imijni farqlash) yoki mahsulot-mahsulotga xaridor uchun muhim bo’lgan va ushbu mahsulotni raqobatchilardan yuqori sifatli sifatida ajratib turadigan farqlovchi xususiyatlarni berishdir. takliflar yoki sotilgan tovarlar bilan bog’liq bo’lgan turli xil va yuqori darajadagi (raqobatchilarga nisbatan) xizmatlarni taklif qilish yoki mijozlar bilan raqobatchilar xodimlaridan ko’ra samaraliroq ishlaydigan xodimlarni yollash va o’qitish; kompaniyaning yanada qulay imijini, mahsulotlarning reklama brendini, ya’ni brendni yaratish.

Differensiatsiya orqali korxona o'zining maxsus mahsulotlari tufayli sezilarli bozor kuchiga ega bo'lgan monopolistik raqobat holatini yaratishga intiladi.

Differensiatsiyalash yoki boshqacha qilib aytganda, mahsulotni bozorda izolyatsiya qilish, korxonaning xaridorga sifat darajasi bo'yicha o'ziga xos va yuqori qiymatli (raqobatchilarga nisbatan) mahsulot taqdim etish qobiliyatini, uning maxsus xususiyatlarining mavjudligini anglatadi.

Mijozlar uchun qiymat – bu, mahsulotdan foydalanishdan oladigan foydalilik yoki to'liq qoniqish, shuningdek, uning ishlash muddati davomidagi eng past operatsion xarajatlar.

Foydalilik, iste'molchining qoniqishi har doim ratsional iqtisodiy omillarning kombinatsiyasi va mahsulot imijiga subyektiv baho beradi. Misol uchun, kapital tovarlar bozorlarida iqtisodiy omillar ustunlik qiladi, xaridorlar ko'proq iqtisodiy qiymat taklif qiluvchi yetkazib beruvchilarni tanlaydilar. Iste'mol bozorlarida brend tomonidan yetkazilgan mahsulot imiji asosiy rol o'ynaydi, xizmat ko'rsatish bozorlarida esa kompaniyaning «oldingi xodimlar», ya'ni. xizmatlar ko'rsatish orqali mijozlar uchun bevosita qiymat yaratadigan xodimlar.

Ushbu strategiyaning markaziy nuqtasi xaridorning ehtiyojlarini tushunishdir va farqlashda muvaffaqiyat kaliti xaridor tomonidan qadrlanadigan o'ziga xoslik bo'lishi kerak va u bu o'ziga xoslik uchun o'rtacha sanoat ko'rsatkichidan yuqori narxni to'lashga tayyor.

Bunday holda aytishimiz mumkinki, eksklyuziv mahsulot/xizmatning ma'lum sifatleri bilan firma ma'lum bir bozor segmentida doimiy xaridorlar guruhini, ya'ni deyarli mini-monopoliyani yaratadi. Bu yerda, o'z navbatida, sanoatda bir nechta muvaffaqiyatli farqlovchilar bo'lishi mumkin deb taxmin qilinadi. Buni mijozlarni o'ziga xos, ammo har xil talablarga ega bo'lgan turli kichik guruhlariga ajratish deb hisoblash mumkin.

Innovatsion differensiatsiya strategiyasi – bu turli xil texnologiyalardan foydalangan holda haqiqatan ham turli xil mahsulotlarni ishlab chiqarish bilan bog‘liq bo‘lgan haqiqiy farqlash. Ushbu strategiya prinsipial jihatdan yangi mahsulotlar, texnologiyalar yaratish yoki mavjud mahsulotlarni modernizatsiya qilish va modifikatsiya qilish orqali raqobatdosh ustunliklarga ega bo‘lishni o‘z ichiga oladi. Bu yerda differensiatsiya nafaqat mahsulotning o‘ziga, balki ilmiy-texnikaviy taraqqiyot omilini hisobga olishni talab qiladigan joriy qilingan texnologiyaga ham ta’sir qiladi. Ilmiy kashfiyotlar va rivojlanayotgan texnologiyalar ehtiyojlarni qondirishning yangi usullarini taklif etadi. Haqiqiy farqlash sanoat tovarlari, yuqori texnologiyali mahsulotlar bozori uchun ko‘proq xarakterlidir, bu yerda raqobatdagi eng katta bo‘shliq samarali innovatsion strategiya bilan belgilanadi.

Shu bilan birga, ta’kidlash joizki, ilmiy-tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ishlariga katta mablag‘larni yo‘naltirmaslik ustuvor vazifadir. Endi firmalar ko‘proq kichik, bosqichma-bosqich yaxshilanishlarga, mahsulotning dolzarbligini ta’minlaydigan, unga qiymat qo‘shadigan va kompaniyaning daromadini himoya qiladigan innovatsiyalarga ko‘proq e’tibor qaratmoqda.

Zamonaviy bozor sharoitida turli kompaniyalarning tovarlari o‘rtasidagi farqlar ma’lum darajada yo‘q qilinadi. Bu, ayniqsa, sanoat mahsulotlari uchun to‘g‘ri keladi, bu yerda juda kamdankam hollarda ishlab chiqaruvchilar mahsulotning texnik va ekspluatatsion xususiyatlarining afzalliklarini uzoq vaqt davomida saqlab qolishga muvaffaq bo‘lishadi.

Shunday qilib, 1980-yilda faqat ikkita avtomobil ishlab chiqaruvchisi – Volkswagen va Audi xaridorlarga avtomobil korroziyasiga qarshi kafolatni taqdim etdi. 1990-yillarning boshida olti yillik korroziyaga qarshi kafolat allaqachon standart talab edi. Shunday qilib, biz raqobatbardoshlikning asosi mahsulot degan fikrdan voz kechishimiz kerak. Bunday sharoitda raqobatdosh

ustunlikni saqlashning asosiy omili nomoddiy tabiatning o'ziga xos xususiyatlari hisoblanadi. Bu mahsulotni qo'llab-quvvatlash va mustahkamlashga asoslangan strategiya kerak

Differentsial marketing strategiyasi mahsulotning o'zi bilan emas, balki uning narxi, qadoqlash, yetkazib berish usullari (uy uchun tovarlar, pochta orqali kitob va boshqalar) bilan bog'liq bo'lgan o'ziga xos xususiyatlarni yaratish orqali raqobatdosh ustunliklarga erishishni o'z ichiga oladi; joylashtirish, rag'batlantirish, sotishdan keyingi xizmat ko'rsatish (kafolatlar, xizmat ko'rsatish va h.k.), maxsus tasvirni yaratuvchi tovar belgisi.

Muvaffaqiyatli differensiatsiya bilan firma bozorning ekskluziv mahsulot uchun yuqori narxni qabul qilishga tayyorligi tufayli yuqori rentabellikka erishadi.

Differensiatsiya, afzal ko'rishning shakllanishiga, xaridorlarning sadoqati va narxga nisbatan sezgirlikning pasayishiga olib keladi, firma uchun «bozor kuchi» ni qo'lga kiritish ta'sirini ko'rsatadi va firmani beshta raqobatchi kuchdan himoya qiladi. To'g'ridan to'g'ri sanoat raqobatchilariga nisbatan farqlash mahsulotning o'rnini bosish qobiliyatini pasaytiradi. Xaridorlarning brendga sodiqligi ularning firmaga bo'lgan bosimini kamaytiradi va bozorga yangi raqobatchilarning kirib kelishini qiyinlashtiradi. Daromadlilikning oshishi yetkazib beruvchining harakatlari natijasida yuzaga kelishi mumkin bo'lgan xarajatlarning oshishiga chidamliligini oshiradi. Mahsulotning o'ziga xos xususiyatlari, shakllangan afzalligi va mijozlarning qozongan ishonchi kompaniyani o'rnini bosuvchi mahsulotlardan himoya qiladi.

Shunday qilib, differensiatsiya strategiyasi xarajatlarni minimallashtirish strategiyasiga qutbli muqobildir. Shu sababli, ushbu strategiyalarni birlashtirishga harakat qilganda, qoida tariqasida, mahsulotlarning keng assortimenti bilan birgalikda minimal xarajatlarga erishish mumkin emas. Kompaniya sifat va narxlar bo'yicha o'rta o'rinda turadi.

Shu bilan birga, differensiatsiya strategiyasi doirasida kompaniyaning xarajatlar bo'yicha raqobatbardoshligini ta'minlash kerak. Bu «sifat / narx» ning maksimal qiymatiga intilish demakdir.

8.5. Strategiyalarning integratsiyasi

Bir vaqtning o'zida xarajatlar bo'yicha yetakchilik va farqlashga yo'naltirilgan raqobat strategiyalarining bir- biriga mos kelmasligi va nomuvofiqligi tufayli ularning afzalliklarini olish juda qiyin. Shunday qilib, arzon narxga erishish mahsulotlarni standartlashtirishni anglatadi va har qanday farqlash xarajatlarning oshishiga olib keladi.

Qarama-qarshiliklarga qaramay, raqobatdosh ustunlikka erishish uchun ushbu strategiyalarni bir-birini istisno qiluvchi alternativalar sifatida emas, balki umumiy elementlarga ega bo'lganligi sababli yo'nalish sifatida ko'rib chiqish foydalidir. Ko'rinib turibdiki, xarajatlar bo'yicha yetakchilik tovarlarning sanoatning o'rtacha sifatiga mos kelishini talab qiladi va sifat, yuqorida aytib o'tilganidek, farqlash elementidir. Bundan tashqari, raqobatbardosh xarajatlar ustunligiga erishish uchun mahsulot nafaqat arzon bo'lishi, balki ma'lum xususiyatlarga ega bo'lishi va raqobatchilarning mahsulotlariga nisbatan qo'shimcha, jozibali xususiyatlarga ega bo'lishi va iste'molchilarning yoki xaridorlarning keng doirasining turli xil talablarini qondirishi kerak..

Xuddi shunday, differensiatsiya strategiyasining muvaffaqiyati nafaqat mahsulotlarning o'ziga xos xususiyatlari, balki xarajatlarni doimiy nazorat qilish bilan ham bog'liq. Differensiatsiyaga tayanadigan firmalar tannarxga katta e'tibor berishlari kerak, chunki ular ma'lum narx chegaralarida ishlashlari kerak.

Barcha asosiy raqobat strategiyalari ma'lum darajada ideallashtirilgan va haqiqatga mos kelmaydi, bunda iste'molchi tomonidan xarid qilish motivi ko'pincha mahsulotning arzonligi va

o'ziga xosligi emas, balki «narx / sifat» ning maqbul kombinatsiyasi hisoblanadi.

«Narx/sifat» nisbatiga qarab kompaniya o'z rivojlanishining quyidagi yo'nalishlaridan birini tanlashi mumkin:

- tezda katta pul ishlashga intiling va boshqa biznesga o'ting («yuqori narx / o'rtacha sifat» yoki «yuqori narx / past sifat»);

- bozor segmentlaridan birida mustahkam o'rin olish («past narx / yuqori sifat» yoki «o'rtacha narx / yuqori sifat»).

Asosiy raqobat strategiyasi asosiy strategiyalarning asosiy g'oyalaridan foydalanishga asoslangan bo'lishi kerak. So'nggi paytlarda yangi turdagi kompaniya yuqori samaradorlik va yuqori darajadagi farqlash kombinatsiyasiga pul tikib, oldinga siljimoqda.

Bu yerdagi o'ziga xoslik shundaki, bunday firmalar nafaqat an'anaviy iste'mol tovarlari bozorlarida hukmronlik qiladi, balki ixtisoslashgan bo'shliqlar rahbarlariga ham hujum qiladi. «Yangi to'lqin» ning eng yaxshi vakillari (Sony, Swatch, Toyota, Honda) narx-navo raqobatida teng ishtirok etish va innovatsiyalar, dizayn va mahsulotlarning texnik xususiyatlari bo'yicha bozor yetakchilari (Bang & Olufsen) bilan raqobatlashishga imkon beruvchi xarajatlar tarkibiga ega. (Rolex, BMW, Porsche).

Swatch'ning hamyonbop, yuqori aniqlikdagi va nafis soatlarni taklif qilish strategiyasi uning qo'l soatlari bozorida ajoyib muvaffaqiyatiga olib keldi. Shu bilan birga, Yaponiya arzon va ishonchli soatlar yetkazib beruvchilari bilan ham, nufuzli va juda qimmat xronometrlarni ishlab chiqaruvchi Shveytsariya ishlab chiqaruvchilari bilan ham to'g'ridan to'g'ri raqobatni o'z oldiga maqsad qilib qo'ymadi. Swatch soatlarni moda buyumiga aylantirish orqali bozorni butunlay o'zgartirishga muvaffaq bo'ldi, iste'molchilarga har «mavsumda» yangi kolleksiyani taklif etadi, bunga qarshi yapon soatlari ko'pchilik tomonidan zerikarli, shveytsariyalik soatlar esa eski moda deb qabul qilinadi.

Muvaffaqiyatsiz urinishlar misollari mavjud. Shunday qilib, General Motors avtomobil kompaniyasi yapon ishlab chiqaruvchilari

bilan raqobatda bozorga Saturn avtomobilining yangi modelini taklif qilib, raqobatdosh ustunlik yaratishga harakat qildi. Asosiy e'tibor noyob avtomobil dizayni va samarali ishlab chiqarishga qaratildi. Muvaffaqiyatsizlik sababi Saturnning rivojlanishi o'n yildan ko'proq vaqtni talab qilgan bo'lsa, xuddi shu davrda Toyota bozorga 24 ta yangi modelni chiqardi. «Saturn» eskirgan, bozorga kirishga ulgurmagani.

Yuqoridagilarni umumlashtirib, biz yangi avlod raqobatchilari o'zlarining yutuqlari uchun tezlik tezligiga qarzidor degan xulosaga kelishimiz mumkin. Bu asosan ishlab chiqarish vaqtini qisqartirish, tovarlarni ishlab chiqarish va tarqatish, shuningdek, yangi bozor ehtiyojlariga tezkor javob berish va yetkazib beruvchilarga sezilarli raqobatdosh ustunliklarni taqdim etish bilan belgilanadi.

Nazorat va mulohaza uchun savollari:

1. M.Porter bo'yicha raqobat ustunliklari va bozor hajmini tahlil qilish asosida strategiyani belgilashga qanday yondashuv mavjud?
2. Yetakchilik strategiyalarini tavsiflang (Porter).
3. Xarajatlarni boshqarish strategiyasini shakllantirish shartlari, raqobatdosh ustunliklari va risklarini sanab bering.
4. Differensiatsiya strategiyasini shakllantirish shartlari, raqobatdosh ustunliklari va risklarini sanab o'ting.
5. Fokusli strategiyani shakllantirish shartlari, raqobatdosh ustunliklari va risklarini sanab o'ting.
6. Korxona hajmi va resurslariga qarab qanday raqobat strategiyalari farqlanadi?

9-BOB KORPORATIV STRATEGIYALAR VA RAQOBATDOSH USTUNLIKKA ERISHISH

9.1. Korporativ darajadagi strategiyalar: integratsiya va diversifikatsiya

Diversifikatsiya (lotincha Diversification — oʻzgarish, xilma-xillik) — xoʻjalik faoliyatining yangi sohalarga yoyilishi (ishlab chiqariladigan mahsulot turlari, koʻrsatiladigan xizmatlar turlari, faoliyatning geografik koʻlami va boshqalar). Diversifikatsiya korxonalarning sanoat tarmoqlariga kirib borishini anglatadi. Ularning asosiy faoliyatiga bevosita ishlab chiqarish aloqasi yoki funksional bogʻliqligi boʻlmagan. Diversifikatsiya natijasida korxona murakkab diversifikatsiyalangan komplekslarga yoki konglomeratlarga aylanadi ²⁹.

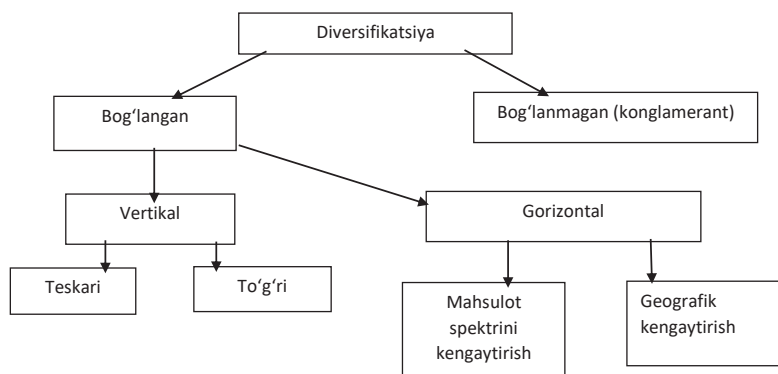
Diversifikatsiya jarayonlarining boshlanishi 1960-yillar — 1970-yillarning boshlariga toʻgʻri keladi. Diversifikatsiya jarayonlarining keng tarqalishi hozirgi vaqtda kompaniyaning asosiy biznes yoʻnalishlari boʻyicha olgan katta miqdordagi kapitali, shuningdek, ularni yanada kengaytirish imkoniyatlari bilan bogʻliq. Shuning uchun diversifikatsiya kapitalni investitsiyalash va risklarni minimallashtirish vositasidir. Bu sabablar firmalarni oʻz faoliyat sohaslarini kengaytirishga, boshqa firmalarni sotib olishga (oʻzlashtirishga) yoki biznesning yangi turlarini boshlashga majbur qiladi. Diversifikatsiya korporativ darajadagi tashkilotlarga *xilma-xillik effekti* kabi afzalliklarni beradi, uning mohiyati

²⁹ Markova V.D., Kuznetsova S.A. Strategik boshqaruv. — M.: INFRA-M; Novosibirsk: Sibir shartnomasi, 2012, — 153 p.

shundaki, bitta yirik firma ichidagi ishlab chiqarishdagi xilma-xillik kichik ixtisoslashgan korxonalarda bir xil turdagi mahsulotlar yoki xizmatlarni ishlab chiqarishdan ko'ra foydaliroqdir. Diversifikatsiyalangan kompaniyaning asosiy tijorat maqsadi bozor mexanizmlaridan foydalanish va raqobatbardoshlikni oshirish orqali foyda olishdir. Ko'p tarmoqli kompaniyada tejashga asosan firmaning ishlab chiqarish quvvatlarini bo'lishish orqali erishiladi. Xarajatlarni pasaytirishga tarqatish tarmog'ining konsenratsiyasi tovar yoki xizmatlar bitta tarqatish tarmog'i orqali sotiladi. Ikkinchi afzallik – tranzaksiya xarajatlari hisobiga tejamkorlikdir. Samaradorlik kompaniya xodimlarini ko'p tomonlama o'qitish hisobiga ham ortadi.

Tompson A.A. faoliyatning bir sohasida to'plangan kompaniya qachon diversifikatsiya haqida o'ylash kerakligini taklif qiladi. Bozorning har xil turlariga va ularning o'sish sur'atlariga qarab, to'rtta strategik vaziyat taklif etiladi, ularning har biri diversifikatsiyalanmagan kompaniyaga tushishi mumkin.

Diversifikatsiya tashkilotning moddiy va nomoddiy aktivlaridan yaxshiroq foydalanish imkonini beradi, degan fikr bor, bu esa pirovardida sinergiyaga olib keladi.



9.1-rasm. Diversifikatsiya turlari

Eng ko‘p tadqiqotchilar diversifikatsiyani o‘zaro bog‘liq va bog‘liq bo‘lmagan (konglomerat) deb tasniflashadi. Bundan tashqari, tegishli diversifikatsiya vertikal yoki gorizontal bo‘lishi mumkin (9.1-rasm). Diversifikatsiya turini aniqlashning asosiy mezonlari qo‘shilish tamoyilidir.

Vertikal integratsiya (yoki bog‘liq vertikal diversifikatsiya) – mahsulot chiqarishning bir xil texnologik zanjiriga kiruvchi korxonalar yoki tarmoqlarni birlashtirish jarayoni. Vertikal integratsiya strategiyasi, agar kompaniya o‘z rentabelligini oshira olsa, mahsulot ishlab chiqarish va sotish zanjirining strategik muhim tarkibiy qismlarini nazorat qila olsa, maqsadga muvofiqdir. Vertikal integratsiya doirasida korxonalarni birlashtirish bosqichlariga qarab integratsiya quyidagilarga bo‘linadi:

- ishlab chiqarish faoliyatini *to‘liq vertikal integratsiyalashuvi*;
- *qisman vertikal integratsiya*.

Qisman integratsiya integratsiya yo‘nalishini va korxonaning ishlab chiqarish zanjiridagi o‘rnini tavsiflovchi ikkita asosiy shakl shaklida amalga oshiriladi:

- integratsiya «orqaga» yoki teskari integratsiya deb ataladi;
- oldinga integratsiya yoki to‘g‘ridan to‘g‘ri integratsiya.

Korxonaning orqaga integratsiyalashuvi unga ilgari yetkazib beruvchilar tomonidan bajarilgan funksiyalarni birlashtirishni o‘z ichiga oladi, ya‘ni. firma xomashyo manbalari ustidan nazoratni o‘rnatadi. Kompaniyaning asosiy faoliyati bilan bog‘liq transport, xizmat ko‘rsatish, tarqatish kanallarini birlashtirish orqali *integratsiyaning bevosita shakli yaratiladi*. Bu holatda korxonaning manfaati mahsulotlarni sotish ustidan nazoratni ta‘minlash, ularning iste‘molchilari haqida ishonchliroq ma‘lumotlarni olishdir.

Qo‘lq integratsiyalashgan korporatsiya xomashyo manbalariga kirish va nazoratni qo‘lga kiritib, o‘z tannarxini pasaytirishga intiladi. Bu past xarajatlar bilan bog‘liq raqobatdosh ustunlik manbai bo‘ladi. Tayyor mahsulot bosqichida mahsulotlarni farqlash

uchun ko‘proq imkoniyatlar mavjud va tarqatish kanallarini nazorat qilish yoki savdo xizmatlari bilan o‘zaro ta’sir qilish sinergik effekt olishga imkon beradi. Orqaga integratsiya odatda oldinga integratsiyaga qaraganda foydaliroqdir ³⁰va u korporatsiyaning strategik moslashuvchanligini kamaytirishi mumkin, chunki u sotish qiyin bo‘lgan qimmat aktivlarni sotib olishni o‘z ichiga oladi, ya’ni. sanoatdan chiqish uchun yuqori to‘siq yaratadi. Vertikal integratsiya ko‘proq uchraydigan tarmoqlarga metallurgiya, sellyuloza, qog‘oz, kimyo va neft sanoati kiradi.

Gorizontal integratsiya yoki tegishli gorizontal diversifikatsiya – bir xil sanoatda faoliyat yurituvchi, bir ehtiyojni qondiradigan tovar yoki xizmatlar ishlab chiqaruvchi korxonalar birlashmasi. Gorizontal integratsiyada raqobatdosh ustunlik raqobatchilarni o‘zlashtirish yoki ular ustidan nazoratni o‘rnatish orqali erishiladi va shu bilan raqobat xavfini kamaytiradi. Gorizontal integratsiya bilan ishlab chiqarilgan mahsulot yoki xizmatlar assortimentini kengaytirish mumkin, ishlab chiqarishda ko‘lamli iqtisodlarga erishish mumkin. Gorizontal diversifikatsiyaning eng muhim sababi bozorlarning geografik kengayishi; bunda bir xil turdagi mahsulotlar ishlab chiqaruvchi, lekin turli mintaqaviy bozorlarda faoliyat yurituvchi firmalar birlashtiriladi.

Diversifikatsiya strategiyasini tanlashda sanoatning rivojlanish bosqichini bilish muhimdir. Rivojlanayotgan tarmoqlarga diversifikatsiya qilish sanoatning uzoq muddatli turg‘unligi bilan bog‘liq bo‘lishi mumkin. Agar yetuk sanoat bozorida ishlaydigan kompaniya raqobatbardosh mavqeyini yo‘qota boshlasa, u bir-biriga bog‘liq bo‘lmagan sohaga diversifikatsiya qilish strategiyasini tanlagan bo‘lishi mumkin. Ko‘pincha firmalar o‘zlarining raqobatdosh ustunliklarini oshirish uchun tez o‘sib borayotgan mahsulot bozorlarini tanlaydilar.

³⁰ Markova V.D., Kuznetsova S.A. Strategik boshqaruv. – M.: INFRA-M; Novosibirsk: Sibir shartnomasi, 2012, – 157 p.

I. Ansoff diversifikatsiyani tanlashning asosiy mezonini kompaniya portfelining nomukammalligi yoki muvozanatsizligida ko'radi.

Ko'pchilik, jumladan, Rossiya kompaniyalarining tajribasi shuni ko'rsatadiki, diversifikatsiya ularning iqtisodiy barqarorligi va raqobatbardoshligini oshirish vositasi bo'lgan. Xilma-xillik effektiga asoslangan to'g'ri qurilgan diversifikatsiya strategiyasi boshqaruvning yirik korporativ shakllari – korporatsiyalarni rivojlantirishning afzalliklarini namoyish etadi. Jahon amaliyotida korporativlashtirish jarayonida korporativ birlashmalarning ayrim turlari rivojlandi, ular birlashmaning maqsadlariga, ishtirokchilari o'rtasidagi iqtisodiy munosabatlarning xarakteriga, birlashma tarkibiga kiruvchi korxonalarning mustaqillik darajasiga qarab farqlanadi. Bular kartellar, sindikatlar, pullar, trestlar, kontsernlar, konsortsiumlar, xoldinglar, FIG va iqtisodiy birlashmalardir.

Maqsadlarni belgilashning xilma-xilligi, maqsadlarning funksional xilma-xilligi, boshqaruvning korporativ shakllarini rivojlantirishdagi noaniqlik ularni tahlil qilishda tabaqalashtirilgan va ko'p tomonlama yondashuvni talab qiladi.

9.2. Vertikal integratsiya va firma doirasi

Integratsiya deganda ishlab chiqarish resurslarining birlashuvi tushuniladi. Integratsiya shakllaridan biri qo'shilish bo'lib, unda mavjud ikki yoki uchta kompaniya bitta tashkiliy tuzilmaga birlashtiriladi. Asosiysi, integratsiya jarayoni bozorda faoliyat yurituvchi kompaniyalarning birlashishiga olib keladi. Iqtisodchilar integratsiya yoki qo'shilishning uchta turini ajratib ko'rsatishadi: vertikal, gorizontal va konglomerat. Vertikal integratsiya bilan birin-ketin davom etadigan ishlab chiqarish jarayonlarining kombinatsiyasi mavjud. Bu bitta mahsulotni ishlab chiqarish uchun zarur bo'lgan komponentlarni ishlab chiqaradigan ikki yoki undan

ortiq kompaniyalarning birlashishi. Ushbu turdagi integratsiyaga bo‘lgan ehtiyoj 1) ixtisoslashtirilgan investitsiyalar katta tranzaksiya xarajatlariga olib keladigan hollarda yuzaga keladi (o‘z resurslarini sotishga tayyor yetkazib beruvchini topish xarajatlari, muzokaralar uchun katta xarajatlar va boshqalar); 2) resurs tabiatan juda ko‘p, murakkab; 3) yoki mamlakatdagi siyosiy va iqtisodiy vaziyat uzoq vaqt davomida noaniq bo‘lib qolmoqda. Bunday holda, shartnomalar orqali zarur resurslarni olish juda qimmatga tushadi yoki hatto imkonsiz bo‘ladi. Kompaniya uchun bunday sharoitda qolgan yagona variant – bu xuddi shu resurslarni ishlab chiqarish bilan shug‘ullanadigan o‘z tarkibiy bo‘linmalarini yaratish. O‘zingizni resurslar bilan ta’minlashning ushbu usulining asosiy afzalligi vositachilarni yo‘q qilishdir. Agar ilgari mustaqil firmalar yagona kompaniyaga aylansa, ularning bir-biriga nisbatan opportunistik harakatlarini ko‘rsatish imkoniyatlari sezilarli darajada kamayadi. Gorizontall integratsiya deganda bir xil turdagi mahsulot ishlab chiqarish bilan shug‘ullanuvchi kompaniyalarning qo‘shilishi tushuniladi. Birlashgandan keyin ishlab chiqarilgan mahsulot bir xil bo‘lib qoladi. Kompaniyalar tranzaksiya xarajatlarini kamaytirish uchun foydalanadigan vertikal integratsiya bilan solishtirganda, kompaniyalarning gorizontall integratsiyalashuvining asosiy sabablari quyidagilardir: 1) ishlab chiqarishdagi xarajat foydalari, miqyos va hajmning ta’siriga asoslangan va 2) bozor ulushining oshishi. Boshqa tomondan, gorizontall qo‘shilish bir xil mahsulot bozorida ishlaydigan kompaniyalar sonining qisqarishiga olib keladi. Natijada, konsenratsiya darajasi ham, Gerfindal-Xirshman indeksi ham oshadi, bu birlashgan kompaniyaning bozor qudratining oshishining aksidir. Shu sababli, gorizontall integratsiyaning ijtimoiy afzalliklarini sanoatda ko‘proq konsenratsiya bilan bog‘liq bo‘lgan ijtimoiy xarajatlar bilan tortish kerak. Integratsiyaning uchinchi toifasi, konglomerat, turli xil mahsulot liniyalarini yagona tuzilmaga birlashtirishni o‘z ichiga oladi. Bunday holda,

tayyor mahsulotlar ishlab chiqarish birlashtiriladi, ammo bu yerda bu mahsulotlar bir-biri bilan chambarchas bog‘liq emas. Bu ma’ruzada esa vertikal integratsiyaga alohida e’tibor qaratamiz. Vertikal integratsiyalashgan firma xomashyo va materiallarni uchinchi tomon yetkazib beruvchilardan sotib oladigan integratsiyalanmagan firmadan farqli o‘laroq, yakuniy mahsulot ishlab chiqarishning bir necha bosqichlarini o‘z ichiga olgan firmadir. Integratsiyalashtirilmagan firma yetkazib beruvchilar va mijozlar bilan uzoq muddatli shartnomalar tuzishga majbur. Ular narxlarini, ishlab chiqarilgan mahsulotlarni yetkazib berish va sotish shartlarini, birja standartlarini, minimal yoki maksimal qayta sotish narxlarini va boshqalarni belgilaydi. Ushbu turdagi shartnomalar vertikal cheklovlar deb ataladi.

Iqtisodiyot nazariyasida vertikal integratsiyaning ikki turi ajratiladi:

1) Mahsulot integratsiyasi yoki mahsulotni sotishning keyingi bosqichlari bilan bog‘liq korxonalarni sotib olish jarayonini o‘z ichiga olgan «oldinga» integratsiya.

2) Resurslar integratsiyasi yoki «orqaga» integratsiya; resurslarni yetkazib beruvchi korxonalar – firma tomonidan sotib olinishidan iborat. Biroq, vertikal integratsiya o‘z cheklovlariga ega. Bundan tashqari, ushbu cheklovlar ishlab chiqarish samaradorligining pasayishiga va ushbu jarayonda ishtirok etayotgan firmalarning, shuningdek, butun bozorning iqtisodiy ahvoriga ta’sir qiladi. Vertikal integratsiya jarayonida 1) ixtisoslashuvning yo‘qolishi, ishlab chiqarish samaradorligini pasaytirishi va mahsulot birligiga xarajatlarning oshishiga olib kelishi mumkin. Shu sababli, firma uchun o‘z-o‘zini ishlab chiqarish qiymati ushbu mahsulotni bozorda sotib olish mumkin bo‘lgan narxdan yuqori bo‘lishi mumkin. 2) Vertikal integratsiyaga qarshi ikkinchi sabab – bu kompaniya ko‘lamining oshishi va natijada boshqaruv xarajatlarning o‘sishi bilan bog‘liq boshqaruv

jarayonining murakkabligi. 3) Vertikal integratsiyaga qarshi uchinchi sabab – qo‘shilish va/ yoki sotib olish bunday kombinatsiya uchun katta miqdordagi xarajatlar bilan bog‘liq. 4) Vertikal integratsiyaga qarshi bozorning motivi – u yaratadigan kirish to‘siqlari va sotuvchilarning monopol hokimiyati. Texnologik zanjirning istalgan bosqichida oraliq mahsulotlarni yetkazib beruvchilar va yakuniy mahsulot ishlab chiqaruvchilarni birlashtirgan vertikal integratsiya ham oraliq, ham yakuniy mahsulot bozorlarida haqiqiy va potensial raqobatni kamaytiradi. Oraliq mahsulot bozorlarida vertikal integratsiyalashgan tuzilmaga kiruvchi firmalar bilan shartnomalar tuzishning imkoni yo‘qligi sababli yangi xaridorlarning kirishi cheklangan. Yakuniy mahsulot bozorlarida vertikal integratsiyalashgan firma o‘zining monopol kuchini oshirishga imkon beruvchi xarajatlar ustunligiga ega. Shu bilan birga, vertikal integratsiya ham ijobiy xususiyatlarga ega. Vertikal integratsiyani rag‘batlantirish omillari xilma-xildir: bir tomondan, ular bozor talabining o‘ziga xos xususiyatlari va ishlab chiqarilayotgan mahsulotning xususiyatlari, ikkinchi tomondan, ishlab chiqarish texnologiyasining xususiyatlari bilan bog‘liq bo‘lishi mumkin. Birinchidan, vertikal integratsiya tranzaksiya xarajatlarini kamaytiradi. O. Uilyamson tranzaksiya xarajatlari bilan bog‘liq vertikal integratsiyaning ikki turini tahlil qildi. Birinchi tur shartnomalar tuzishdan kelib chiqadigan tranzaksiya xarajatlarining haqiqiy tejalishi bilan bog‘liq. Vertikal integratsiyaning ikkinchi turi kelajakda talab to‘liq aniqlanmagan mahsulotlarni ishlab chiqarish bilan bog‘liq. Kelajakda iqtisodiy muhitning barcha holatlarini oldindan ko‘rishning iloji bo‘lmaganligi sababli, oraliq mahsulot yetkazib beruvchi bilan yakuniy mahsulot ishlab chiqaruvchisi o‘rtasidagi shartnoma to‘liq emas. Bunday hollarda vertikal integratsiyaning yo‘qligi oraliq mahsulotlarni yetkazib beruvchining investitsiya dasturlarini shubha ostiga qo‘yadi. Bu, ayniqsa, texnologiya va yakuniy

mahsulotni ishlab chiqarish xarajatlari noaniq bo'lgan taqdirda to'g'ri keladi. Xatarni oraliq mahsulot yetkazib beruvchidan yakuniy mahsulot ishlab chiqaruvchisiga o'tkazuvchi shartnoma ishlab chiqaruvchini oraliq bosqichda xarajatlarni minimallashtirish uchun rag'batlantirishdan mahrum qiladi. Transaksiya xarajatlarini kamaytirish uchun vertikal integratsiya, ayniqsa, firma ixtisoslashgan aktivlardan foydalanganda dolzarbdir. Ixtisoslashgan aktivlar bozori raqobatbardosh bo'lishi mumkin emas. Cheklangan talab bilan bog'liq bo'lgan yuqori xavf bozorga kirishda to'siqlarni keltirib chiqaradi, shuning uchun ixtisoslashtirilgan asbob-uskunalar, ixtisoslashtirilgan ishchi kuchi va ixtisoslashgan tabiiy resurslarni yetkazib berish deyarli monopollashtiriladi. Ishlab chiqaruvchi firma uchun noaniqlik tufayli kelib chiqadigan tranzaksiya xarajatlari juda yuqori, ixtisoslashtirilgan aktivlarni o'z vaqtida yetkazib berishning mumkin emasligi ishlab chiqarishni to'xtatish xavfini keltirib chiqaradi. Ko'rinib turibdiki, firmalar vertikal integratsiyalashgan tuzilma doirasida murakkab ixtisoslashtirilgan asbob-uskunalar ishlab chiqarishni, maxsus malakaga ega bo'lgan ishchilar bilan uzoq muddatli shartnomalar tuzishni, shuningdek, noyob tabiiy resurslarni o'zlashtirish va ulardan foydalanish huquqini beruvchi shartnomalar tuzishni afzal ko'radilar. Yuqori tranzaksiya xarajatlari yetkazib beriladigan asbob-uskunalar va oraliq mahsulotlarning sifati to'g'risida assimetrik ma'lumotlarga ega bo'lgan taqdirda firmani vertikal integratsiya usullaridan foydalanishga majbur qiladi. Asimmetrik sifat ma'lumotlaridan kelib chiqadigan muammolarning jiddiyligi iste'mol tovarlari bozoriga qaraganda uskunalar bozorida sezilarli darajada yuqori: yuqori narxlar nafaqat uni ishlatishdan oldin, balki uzoq vaqt davomida uskunaning xususiyatlarini aniqlashning imkoni yo'qligi bilan birga. foydalanishdan keyin sifatsiz tovarlar yetkazib berish uchun rag'batlantirishni yaratadi. Bundan tashqari, uskunaning sifatini tekshirish bilan bog'liq xarajatlar yuqori bo'lsa,

vertikal integratsiya strategiyasi mustaqil yetkazib beruvchilardan uskunalar sotib olishdan ko'ra firma uchun afzalroq bo'ladi. Vertikal integratsiyaning navbatdagi motivi – bu firmalarning «ikki marta belgilash» muammosini hal qilish orqali foydani oshirish istagi. Bu muammo oraliq bozor ham, yakuniy mahsulot bozori ham nomukammal raqobat bozorlari bo'lganda paydo bo'ladi. Umumiy holatni ko'rib chiqing – oraliq va yakuniy mahsulotlar bozorlaridagi oligopoliya. Firmalarning vertikal integratsiyalashgan kompaniyaga birlashishi uchun uchinchi sabab korxonalarning davlat tomonidan tartibga solish bosimini kamaytirish, shu jumladan soliq tushumlarini kamaytirish istagi bo'lishi mumkin. Vertikal integratsiya sizga olingan foyda miqdorini manipulyatsiya qilish, uni bo'linadigan firmalar o'rtasida qayta taqsimlash imkonini beradi, bu davlat kompaniyaning muayyan mahsulot yoki xizmatlarini ishlab chiqarishdan olinadigan daromad darajasiga cheklovlar qo'yganda muhimdir. Vertikal integratsiyalashgan kompaniyalarda to'langan bilvosita soliqlar (masalan, qo'shilgan qiymat solig'i) mustaqil kompaniyalar to'laydigan summadan past bo'ladi. Vertikal integratsiya ko'pincha davlat tomonidan mahsulotlar uchun maksimal narx chegarasini o'rnatishni chetlab o'tishga imkon beradi. Vertikal integratsiyaning to'rtinchi motivi narxlarni kamsitishning samarali tizimidan foydalanish bo'lishi mumkin. Oraliq ishlab chiqaruvchilar mahsulotning turli xaridorlariga turli narxlarni qo'yish orqali sotishni ko'paytirishi va foydani oshirishi mumkin. Vertikal integratsiya arbitrajni samarali tarzda oldini oladi – tovarlarni arzonroq narxda sotib olgan xaridorlarga qayta sotish. Narxning egiluvchanligi yuqori bo'lgan xaridorlar uchun oraliq tovar narxini pasaytirish, ular vertikal integratsiyalashgan firmaga kiritilgan taqdiridagina mumkin. Ishlab chiqarishni diversifikatsiya qilish vertikal integratsiyaning mustaqil motiviga aylanishi mumkin. Korxona mahsulotini diversifikatsiya qilish boshqaruv riskini kamaytirishga imkon beradi, bu esa

faoliyatni kengaytirish sharoitida ayniqsa muhimdir. Vertikal integratsiyaning motivi monopol hokimiyatdan yo'qotishlarni kamaytirish istagi bo'lishi mumkin. Shunday qilib, monopson kuchga ega bo'lgan xarid qiluvchi firma bilan duch kelgan mustaqil qishloq xo'jaligi mahsulotlarini yetkazib beruvchilar kooperativga birlashish va qishloq xo'jaligi mahsulotlarini qayta ishlash korxonasini qurish orqali foydani oshiradi. Vertikal integratsiyaning ettinchi sababi shundaki, bunday turdagi munosabatlar ishlab chiqaruvchiga ma'naviy zarar yetkazish muammosini hal qiladi. Demak, masalan, chakana sotuvchi tomonidan sotiladigan yakuniy mahsulotga talab ortib borsa, u holda sotuvchi tomonidan oraliq mahsulotga, shu ishlab chiqaruvchining mahsulotiga talab ortadi. Bu ishlab chiqaruvchining daromadini oshiradi. Binobarin, ishlab chiqaruvchi yakuniy mahsulotga bo'lgan talabning o'sishidan manfaatdor bo'ladi. Yakuniy mahsulotga bo'lgan talabni oshirish uchun siz bepul namunalar, reklama, kreditga sotish, mahsulotni sotish va sotishdan keyingi xizmat ko'rsatish bilan birga keladigan qo'shimcha xizmatlar, mahsulot haqida to'liq ma'lumot berish kabi faoliyatni taklif qilishingiz mumkin. Biroq, bu faoliyatning barchasi ishlab chiqaruvchi emas, balki savdogar tomonidan amalga oshirilishi kerak. Savdogar, aksincha, savdo harakatlarini oshirishdan manfaatdor emas, chunki bu harakatlar uning uchun qo'shimcha xarajatlarni ifodalaydi va talabning o'sishidan qo'shimcha foyda hali ham ishlab chiqaruvchiga o'tadi. Shu sababli, savdogar ishlab chiqaruvchining foydasini maksimal darajada oshirish uchun zarur bo'lganidan ko'ra, sotishni rag'batlantirishga kamroq kuch sarflaydi. Demak, ishlab chiqaruvchiga ma'naviy zarar yetkazish muammosi paydo bo'lib, uni bitta firma doirasida mahsulot ishlab chiqarish va sotishning ikki bosqichini birlashtirish orqali hal qilish mumkin. Vertikal integratsiya turlari va vertikal shartnomalar Vertikal munosabatlar

zanjiridagi firmalar o'rtasidagi vertikal shartnomalarning asosiy usullariga quyidagilar kiradi. Chiziqli narxlash – bu monopolist firmaning o'zi qayta sotish narxini belgilaydigan va oraliq mahsulotlarni sotib olish hajmini tanlash mijoz-firmada qoladigan holat. Ikki qismli tarif ko'rinishidagi chiziqli bo'lmagan narxlash. Bunda vertikal zanjirdagi birinchi firma ikkinchi firmaga franchayzing evaziga o'z mahsulotlariga eksklyuziv huquqlarni beradi – bozorga kirish uchun belgilangan «to'lov», unga oraliq tovar birligi narxi qo'shiladi.

Chakana narxlarni nazorat qilish. Monopol firma treyderlar uchun tavsiya etilgan narxni belgilashi mumkin. Bu maksimal yoki minimal qayta sotish narxi bo'lishi mumkin. Chakana narxlar darajasini nazorat qilish yakuniy talabga va shu bilan ishlab chiqaruvchining foydasiga ta'sir qilish imkonini beradi.

Sotish hajmini tartibga solish. Bunday holda, ishlab chiqaruvchi chakana sotuvchiga vertikal shartnoma amal qiladigan minimal yoki maksimal sotish hajmlarini ko'rsatadi. Agar ushbu shartlar bajarilmasa, shartnoma bekor qilinadi.

Eksklyuziv hudud huquqi. Ular o'rtasidagi ortiqcha raqobatni bartaraf etish uchun bir nechta chakana sotuvchilarga berilishi mumkin. Eksklyuziv hudud deganda bozorning fazoviy tabaqalanishi – turli savdogarlar o'z tovarlarini fazoviy jihatdan har xil bozorlarda sotadilar – va bozorni xaridorlar turi bo'yicha segmentatsiyasi tushuniladi. Xuddi shu ishlab chiqaruvchining dilerlari o'rtasidagi keraksiz raqobatni bartaraf etishdan tashqari, eksklyuziv hududiy huquqlar bepul chavandoz muammosini bartaraf etishda rol o'ynaydi. Shunday qilib, agar savdogarlarning mahsulotni ilgari surish bo'yicha harakatlari ishlab chiqaruvchi tomonidan nazorat qilinmasa, unda bitta savdogar savdoni rag'batlantirishga kamroq, ikkinchisi esa nisbatan ko'proq mablag' sarflashi mumkin, ammo natija bir xil bo'ladi – va biri va ikkinchisi savdoga ega. Agar hududlar bo'lingan bo'lsa, unda kamroq kuch

sarflangan investitsiyalar to'g'ridan to'g'ri savdogarning sotishida va natijada uning foydasida aks etadi

9.3. Diversifikatsiyalangan korporatsiyalar va korporativ biznes portfelini boshqarish.

Zamonaviy biznes guruhleri ko'pincha bir necha yo'nalishda rivojlanishga intilishadi. Bunday istak guruhda ko'p yo'nalishli biznes va loyihalar paydo bo'lishiga olib keladi. Ko'p tarmoqli va ko'p loyihali kompaniyalarni boshqarish masalalari zamonaviy biznes haqiqatlarida dolzarb va muhimdir.

Ko'p profilli va ko'p loyihali kompaniyalar – ular kimlar?

Ko'p biznes kompaniyasi (multibusiness company)- bu bir nechta o'zaro bog'liq yoki bog'liq bo'lmagan korxonalarni birlashtirgan tashkilot.

Masalan, oziq-ovqat mahsulotlarini ishlab chiqarish va sotish bilan shug'ullanadigan kompaniyalar guruhi quyidagilarni birlashtirishi mumkin:

- Davlat xo'jaligi / fermer xo'jaligi;
- Oziq-ovqat ishlab chiqarish zavodi;
- do'konlar tarmog'i;
- Media xolding, oziq-ovqat mahsulotlarini targ'ib qilish bo'yicha aniq vazifalarga ixtisoslashgan reklama agentligi;
- Tovarlarni yetkazib berish uchun logistika kompaniyasi (mahsulotlarni distribyutorlarga yetkazib berish);

Bundan tashqari, turli xil va ko'p yo'nalishli loyihalar portfeliga egalik qiladigan / boshqaradigan kompaniya ham diversifikatsiyalangan deb hisoblanishi mumkin. Biz loyihalarni boshqaradigan ixtisoslashgan kompaniyalarni (IT kompaniyalari, rivojlanish kompaniyalari, konsalting kompaniyalari) emas, balki ushbu biznes uchun xos bo'lgan va maksimal darajada algoritmlangan bir xil turdagi loyihalarni nazarda tutamiz. Biz,

aksincha, har bir loyiha o'ziga xos biznes vaziyati bo'lgan, kelajakda alohida biznesga aylanishi mumkin bo'lgan investitsiya kompaniyalari misolini nazarda tutamiz.

Bizning kompaniyalar guruhi o'zining xususiyatlariga ko'ra investitsiya guruhiga yaqinroq edi. Biz resurslar va moliyaviy jihatdan bizni yoki mijozlarimizni qiziqtirgan sohalarga sarmoya kiritdik. Shunday qilib, bizning loyihalarimiz portfelida klasterlar mavjud edi:

- energiya loyihalari.
- uy-joy loyihalari.
- mijoz aktivlarini boshqarish uchun moliyaviy loyihalar.
- konsalting loyihalari.
- startaplarni, yangi biznes yo'nalishlarini ishga tushirish bo'yicha baholash loyihalari.

Ko'p tarmoqli kompaniya – bu, alohida biznes yoki biznes loyihalari shaklida bir nechta biznes sohalarida iqtisodiy faoliyatni amalga oshiradigan kompaniya. Bundan tashqari, loyihalar biznesga aylantirilishi mumkin va loyihalar biznes doirasida amalga oshirilishi mumkin.

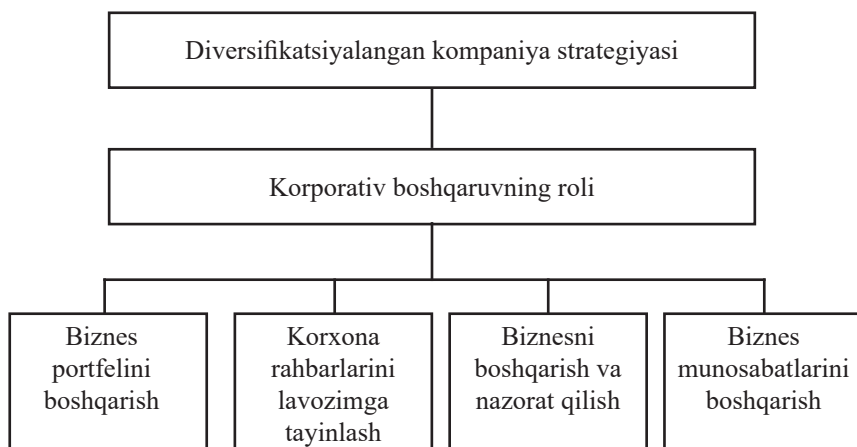
Ko'p tarmoqli/ko'p loyihali biznesni boshqarish

Ko'p tarmoqli kompaniyaning korporativ boshqaruvining asosiy funksiyalari (korporativ markaz / bosh ofis / boshqaruv kompaniyasi) quyidagilardan iborat:

- Biznes portfelini boshqarish
- Korxona rahbarlarini tayinlash/ishdan bo'shatish
- Korxonalarni boshqarish va nazorat qilish
- Ishbilarmonlik munosabatlarini boshqarish
- Diversifikatsiyalangan / ko'p loyihali biznesni boshqarish maxsus tashkiliy tuzilmalar orqali amalga oshiriladi:

Loyihani boshqarish idorasi yoki loyiha ofisi (PO) – bu kompaniyaning birlashtirilgan loyihalarini muvofiqlashtiruvchi, ma'lumotlarni umumlashtiradigan va markazlashtiradigan, loyiha

portfelining byudjetlari va jadvallarining konsolidatsiyalangan monitoringini o'tkazadigan, guruhning turli loyihalari o'rtasidagi aloqani ta'minlaydigan bo'linmadir. Loyiha sifatini standartlashtirish masalalari bo'yicha portfel loyihalari menejerlarining muvofiqlashtirilgan ishi. Bu holda loyiha klassik tarzda tegishli sifat standartlariga muvofiq tashkil etilgan aniq yakuniy maqsadga ega bo'lgan kompaniyaning biznes faoliyati sifatida belgilanadi.



9.2-rasm. Diversifikatsiyalangan kompaniya strategiyasi

Ko'p profilli va ko'p loyihali kompaniyalar o'rtasidagi o'xshashlik va farqlar

Diversifikatsiyalangan va ko'p loyihali kompaniyalar o'rtasidagi asosiy farq shundaki, birinchi holatda boshqaruv biznes bo'linmasiga, ikkinchisida esa loyihaga yo'naltiriladi. Shunga ko'ra, diversifikatsiyalangan kompaniyada kompaniyalar guruhini boshqaradigan Korporativ markaz korxonalar portfelini boshqaradi. Ikkinchi holda, ko'p loyihali kompaniyaning Loyiha ofisi loyihalar portfelini boshqaradi.

Boshqa barcha jihatlarida, boshqaruv funksiyasi boshqaruv elementi uchun moslashtirilgan KM (korporativ markaz) va LO (loyiha ofisi) da deyarli bir xil nuqtalarda amalga oshiriladi.

Ushbu ikki turdagi kompaniyalar o'rtasidagi boshqaruvning tuzilishi va funksional ma'nosida sezilarli o'xshashliklarni hisobga olgan holda: diversifikatsiyalangan va ko'p loyihali.

9.4. Korporativ biznes portfelini tahlil qilish usullari: BCG matritsafari, McKinsey

Portfel tahlilining maqsadi ko'p tarmoqli firmaga raqobatdosh bo'lgan mahsulot bozorlari bo'ylab cheklangan resurslarni taqsimlashga yordam berishdir. Umuman olganda, tahlil qilish tartibi har bir faoliyatni ikkita mustaqil parametr bo'yicha o'zaro tasniflashdan iborat: firma faoliyat ko'rsatayotgan asosiy bozorning jozibadorligi va firmaning ushbu bozorda mavjud imkoniyatlardan foydalanish qobiliyati. Ushbu muammoni hal qilish uchun portfel tahlilining turli modellari ishlab chiqilgan; ularning barchasi matritsali shaklga ega bo'lib, jozibadorlik va raqobatbardoshlikning turli ko'rsatkichlarini o'z ichiga oladi. Biz eng mashhur ikkita usulga e'tibor qaratamiz: Boston Consulting Group (BCG) usuli, bozor o'sishi/bozor ulushi matritsasi sifatida tanilgan va General Electric va McKinsey tomonidan birgalikda ishlab chiqilgan ko'p mezonli portfel matritsasi. Ushbu usullarning maqsadi bir xil bo'lsa-da, ular turli binolardan kelib chiqadi, shuning uchun natijalar har xil bo'lishi mumkin.

BCG matritsasi ikkita mezonidan foydalangan holda tuziladi: jozibadorlik ko'rsatkichi bo'lib xizmat qiluvchi asosiy bozorning o'sish sur'ati (inflyatsiyaga qarab tuzatilgan) va firmaning eng katta raqobatchisiga nisbatan bozor ulushi, bu firmaning raqobatbardoshligini tavsiflaydi.

Boston Consulting Group matritsasi marketingda strategik tahlil va rejalashtirish vositasidir (9.3-rasm).

	Nisbiy bozor ulushi		
		Past 0	Yuqori 1
	Yuqori 10 %	«Yovvoyi mushuklar». Bu istiqbolli bozor, kichik foyda, ahamiyatsiz bozor ulushi, muhim investitsiyalar. Strategik alternativalar: rivojlanish strategiyasi, sa'y-harakatlarni kuchaytirish, hosilni yig'ish strategiyasi, yo'q qilish strategiyasi	«Yulduzlar» («yo'lbarslar») Bular bozor yetakchilari, istiqbolli savdo bozori, katta foyda, katta investitsiyalar talab qilinadi. Strategik alternativalar: erishilgan pozitsiyalarni egallash
Bozor o'sish sur'ati	Past 0 yoki Kamroq	«Itlar». Bu istiqbolsiz bozor, past foyda, past raqobatbardoshlik, zaif bozor pozitsiyalari. Strategik alternativalar: bartaraf etish, rivojlanish strategiyasi	«sigirlar». Bu o'rtacha bozor sotish, yuqori foyda, kichik qo'shimcha investitsiyalarga bo'lgan ehtiyoj, bir vaqtning o'zida savdo bozori mavjud pasayish tendensiyasi. Strategik alternativalar: raqobatdosh ustunlikni saqlab qolish

9.3-rasm. Boston Consulting Group matritsasi

Boston Consulting Group asoschisi tomonidan yaratilgan Bryus D. Hendersen kompaniyaning mahsulotlarining dolzarbligini tahlil qilish asosida ushbu mahsulot bozorining o'sishi va tahlil qilish

uchun tanlangan kompaniya egallagan bozor ulushi bo'yicha ularning bozordagi pozitsiyasidan. Ushbu vosita nazariy jihatdan asoslanadi. U ikkita tushunchaga asoslanadi: mahsulotning hayot aylanishi (vertikal o'q) va ishlab chiqarish ko'lamining ta'siri yoki o'rganish egri chizig'i (gorizontal o'q).

Ushbu model ikkita koordinata o'qi bilan belgilangan strategik makonda ma'lum bir turdagi biznesning pozitsiyalarini xaritalashning bir turi bo'lib, ulardan biri o'sish sur'atlarini o'lchash uchun ishlatiladi.

Moslashtirilgan matritsaning kvadrantlaridagi pozitsiyasiga ko'ra SZHning olti turi ajralib turadi: «yulduzlar» («yo'lbarslar»), «yovvoyi mushuklar» («qiyin bolalar», «savol belgilari», «qora otlar»), «pul sigirlar», «itlar» («cho'loq o'rdaklar»), «Yo'qotuvchilar»). «Yulduzlar». «Yulduzlar» juda ko'p og'riq keltiradi. Ammo, bu mahsulotning jozibadorligiga qaramay, uning sofligi pul oqimi ancha past, chunki u katta investitsiyalarni talab qiladi.

«Naqd sigirlar» («Pul sumkalari»). Bozor ulushi yuqori, lekin sotish hajmining o'sishi past. «Naqd sigirlar» imkon qadar himoyalaniishi va nazorat qilinishi kerak. Ularning jozibadorligi ularning mavjudligi bilan bog'liq qo'shimcha sarmoya talab qiladi va shu bilan birga tovarni ta'minlaydi. Savdodan tushgan mablag'ni «Qiyin bolalar» va «Yulduzlar» ni qo'llab-quvvatlash.

«Itlar» («Oqsoq o'rdaklar», «O'lik vazn»). O'sish sur'ati past, qisman bozor past, mahsulot odatda past rentabellikga ega va menejerdan katta e'tibor talab qiladi. Itlardan qutulung.

«Qiyin bolalar» («Yovvoyi mushuklar», «Qorong'u otlar», «Savol belgilari»).

Bozor ulushi past, lekin yuqori o'sish sur'atlari. Kelajakda ular ham yulduz, ham itga aylanishi mumkin. Agar yulduzlarga o'tish imkoniyati mavjud bo'lsa, unda siz sarmoya kiritishingiz kerak, aks holda undan xalos bo'lishingiz kerak.

«Silovlar» va «ayyor tulkilar» oʻrtasida oraliq pozitsiyani egallaydi boshqaruvning strategik sohalari tavsiflangan.

Tavsiya etilgan marketing strategiyalari asosida BCG matritsasi maʼlumotlari 9.1-jadvalda keltirilgan.

Marketing strategiyalari	Kerakli investitsiyalar hajmi	Mohiyat	
Sa'y-harakatlarni kuchaytirish strategiyasi	Eng katta	Investitsiya qilish SZHning bozor ulushini oshirish uchun marketing faoliyati	Istiqbolli «qiyin bolalar» «yulduzlar», istiqbolli «itlar»
Raqobatbardoshlikni saqlash strategiyasi foyda	Katta	SBA bozor ulushini saqlab qolish uchun marketing faoliyatiga sarmoya kiriting	«Yulduzlar», kuchli sigirlar
«Yig'ish» strategiyasi o'rim-yig'im»	Kichik	Marketing harakatlarining kamayishi	Zaif «pul sigirlar», umidsiz «qiyin bolalar, itlar
Yo'q qilish strategiyasi	Nolga teng	Strategik iqtisodiyotni istisno qilish qimmatli qog'ozlar portfelidan bo'linmalar qog'ozlar uchun amal qiladi SZH	umidsiz «qiyin bolalar» «itlar»

Boston Consulting Group kompaniyasining strategik tahlil va biznes-rejalashtirish modeliga hamroh bo'lgan muvaffaqiyat ushbu sohadagi uslubiy tadqiqotlarni rag'batlantirdi.

analitik modellar paydo bo'ladi, ular BCG ga o'xshash semantik yukni ko'taradi va hatto unga asosiy g'oyada juda o'xshash, lekin ayni paytda, qaysidir ma'noda boshqacha va shubhasiz, undan ustundir.

1970-yillarning boshlarida General Electric korporatsiyasi va McKinsey konsalting kompaniyasi tomonidan birgalikda taklif qilingan analitik model paydo bo'ldi.

McKinsey & Co modeli deb nomlangan. U 1980-yilga kelib biznesning strategik pozitsiyalarini tahlil qilish uchun eng mashhur ko'p faktorli model bo'ldi. 1980-yillarning o'rtalarida bir vaqtning o'zida taxminan 36% Fortune 1000 tashkilotlari va Fortune 500 tashkilotlarining 45% tahlil va rejalashtirishning ushbu usulini amalga oshirdi.

McKinsey modeli – bu tashkilotning biznes faoliyatining strategik pozitsiyalarini ko'rsatish va qiyosiy tahlil qilish uchun 9 hujayradan iborat matritsa. Buning asosiy xususiyati Model shundan iborat ediki, unda birinchi marta biznes turlarini solishtirish uchun nafaqat «jismoniy» omillar (sotish hajmi, foyda, investitsiyalar rentabelligi va boshqalar), balki biznesning subyektiv xususiyatlari ham hisobga olindi.

Ushbu modelni turli nomlar ostida strategik menejment va rejalashtirish bo'yicha maxsus adabiyotlarda topish mumkin. Ba'zi ismlar qaysidir tarixiy jihatini aks ettiradi. Masalan, «McKinsey modeli» nomi ushbu modelni kim ishlab chiqqan va foydalanish uchun taklif qilganligini ko'rsatadi.

Boshqa nomlar uning maqsadini ko'rsatishi mumkin. Masalan, «bozor jozibadorligi va raqobatbardosh pozitsiyalar matritsasi». Uchinchi sarlavhalar ko'proq Berilgan modelning mazmunini

emas, balki shaklini ta'kidlang, masalan, qabariq diagrammasi deb ataladi.

Rivojlangan matritsa tuzilishi allaqachon mavjud o'zida o'ziga xos uslubiy yutuq sifatida qaraldi, uning yordami bilan korxonalarning strategik pozitsiyalarini tahlil qilish uchun umumiy qiyosiy asosni yaratish muammosini qisman hal qilish imkonini berdi.

Subyektiv omillarni miqdoriy baholash va ularni tahlilga kiritish orqali model taqdim etilgan ko'plab tegishli ma'lumotlarga ega qaror qabul qiluvchi.

Yakuniy strategik qaror nafaqat biznesni joylashtirish natijalari asosida qabul qilingani o'z-o'zidan ma'lum.

Biroq, endi bunday model yordamida menejer biznesning alohida turlarini yaxshiroq tashkil qilish va solishtirishga muvaffaq bo'ldi. O'sha paytda, GE korporatsiyasining yetakchilik muhitida bu hatto keng tarqalgan edi bunday ibora: «Bizning modelimiz olma va solishtirishning yagona usuli apelsin.» Raqamli bo'lmagan omillar hisobga olinmagan bo'lsa ham, matritsadan foydalanishning yakuniy natijasi biznes turlarining kvazimiqdoriy joylashuvi edi.

McKinsey modelining asosiy afzalliklaridan biri sifatida, mumkin turli omillar (x va y o'qlari) har xil berilishi mumkinligini unutmang tartib uchun nisbiy ahamiyatiga qarab tortish omillari yoki ma'lum bir sohadagi boshqa turdagi biznes, bu, albatta, baholashni amalga oshiradi har bir biznes aniqroq.

Boshqacha qilib aytganda, asosiy e'tibor qo'shimcha investitsiyalarning foydaga ta'sirini tahlil qilishga qaratilgan qisqa muddatda biznesning o'ziga xos turi.

Shunday qilib, tashkilotning barcha ko'rib chiqilayotgan biznes turlari ham miqdoriy, ham sifat ko'rsatkichlari bo'yicha qo'shimcha investitsiyalarni olish nuqtayi nazaridan nomzodlar qatoriga kiradi. Muayyan biznes kelajakda yaxshi sarmoyani «yutishi» uchun nafaqat joriy savdo, foyda va kapitalning rentabelligi hisobga olinadi.

McKinsey matritsasi 3×3 o'lchamga ega. Y va X o'qlarida mos ravishda bozorning (yoki biznes sektorining) jozibadorligi va tashkilotning tegishli bozordagi nisbiy ustunligi (yoki tashkilotning tegishli biznesining kuchli tomonlari) uchun integral baholar berilgan. BCG matritsasidan farqli o'laroq, McKinsey modelida har bir koordinata o'qi ko'p omilli, ko'p o'lchovli o'lchov o'qi sifatida ko'rib chiqiladi. Va bu ushbu modelni BCG matritsasiga nisbatan analitik nuqtayi nazardan boyitadi va shu bilan birga, biznes turlarini joylashtirish nuqtayi nazaridan yanada realroq qiladi.

Strategiya matritsasidan foydalangan BCG modeli bilan solishtirganda 2×2 mantiqiy joylashishni aniqlash, McKinsey modelida ushbu matritsaning o'lchami 3×3 ga oshiriladi. Bu nafaqat taqqoslangan biznes turlarining batafsil tasnifini berish, balki strategik tanlash uchun kengroq imkoniyatlarni ko'rib chiqish imkonini berdi.

Tahlil qilingan biznes turlari shakldagi matritsalar panjarasida ko'rsatiladi doiralar yoki «pufakchalar», ularning markazlari hisob-kitoblar bilan noyob tarzda belgilanadi

bozorning jozibadorligi (yo'qi) va tashkilotning nisbiy ustunligi bozorda (X o'qi). Har bir doira ma'lum bir bozordagi umumiy savdo hajmiga to'g'ri keladi va savdo hajmida tashkilot biznesining ulushi ushbu doiradagi segment tomonidan ko'rsatiladi.

Y o'qi ham, X o'qi ham shartli ravishda uch qismga bo'linadi: yuqori, o'rta va pastki qatorlar. Shunday qilib, panjara to'qqiz hujayradan iborat bo'lib chiqadi.

Biznesning strategik mavqeyi matritsa bo'yicha o'ngdan chapga pastdan yuqoriga qarab yaxshilanadi.

Matritsa strategik pozitsiyalarning uchta sohasini ajratib ko'rsatadi:

1) g'oliblar maydoni, 2) mag'lublar maydoni, 3) o'rtacha maydon biznes daromadlari doimiy ravishda olinadigan pozitsiyalarni, o'rtacha biznes pozitsiyalarini va shubhali biznes turlarini o'z ichiga oladi.

- investitsiya qilish, chtoby uderjat zanyatuyu pozitsiyu va sledovat za razvitiem rynka;
 - investirovat v tslyax uluchsheniya zanimaemoy pozitsii, smeschayas po matritse vpravo, v storonu povysheniya konkurentosposobnosti;
 - investitsiya qilish, chtoby vosstanovit oslablennuyu pozitsiyu.
- Takaya strategiya trudno realizuema, esli privlekatelnost rynka slabaya yoki srednyaya;
- snizit uroven investitsiy s namereniem «sobrat urojay»;
 - dezinvestirovat i uyt i s rynka yoki s rynochnogo segmenta s nizkoy privlekatelnostyu, gde predpriyatie ne dobitsya suschestvennyx konkurentnyx preimushchestv.

9.5. PIMS loyihasi

Hozirgi vaqtda tashkilotning muhitini ikki qismga bo'lish mumkin: tashkilotga nisbatan tashqi *muhit* (makro muhit va yaqin atrof-muhit) va ichki muhit.

Menejmentning vazifasi mahsulot yaratish va uni tashqi muhitda tashkilot hayotini ta'minlash uchun zarur bo'lgan resurslarga almashtirish orqali tashkilot va tashqi muhit o'rtasidagi muvozanatni saqlashdir.

Tashkilotning tashqi muhit bilan o'zaro ta'siri jarayonida strategik menejment, birinchi navbatda, boshqa tashkilotlar bilan raqobatdosh o'zaro munosabatlar sharoitida tashqi muhit bilan muvozanatga erishish uchun tashkilot uzoq muddatda o'zini qanday tutishi kerakligi bilan qiziqadi va shuning uchun tashkilotning barqaror mavjudligini ta'minlaydi.

Tashqi muhitda dinamik o'zgarishlar jarayonlari doimo sodir bo'ladi, nimadir doimo yo'qoladi va nimadir paydo bo'ladi. Bu jarayonlarning bir qismi tashkilot uchun yangi imkoniyatlar

ochadi, unga qulay shart-sharoit yaratadi. Boshqa qismi, aksincha, qo‘shimcha qiyinchiliklar va cheklovlar yaratadi.

Strategik menejment tashqi muhitni o‘rganishda asosiy e‘tiborni tashqi muhit bilan qanday tahdid va imkoniyatlar to‘laligini aniqlashga qaratadi.

Shunday qilib, atrof-muhitni *tahlil qilish*, strategik boshqaruvda amalga oshirilganidek, tashkilotga nisbatan tashqi muhitda yuzaga kelishi mumkin bo‘lgan tahdidlar va imkoniyatlarni, shuningdek, ushbu tashkilotning zaif va kuchli tomonlarini aniqlashga *qaratilgan*.

Ushbu muammoni hal qilish uchun strategik boshqaruvda qo‘llaniladigan atrof-muhitni tahlil qilishning ma‘lum usullari ishlab chiqilgan.

Qabul qilingan strategik qarorlarning asosiligi asosan foydalanilgan ma‘lumotlarning to‘liqligi va ishonchliligi bilan belgilanadi.

Iqtisodiy axborotni strategik tahlil qilishning eng mazmunli va samarali vositalaridan biri PIMS loyihasidir.

Ushbu loyiha ishlab chiqarish omillari va bozorning korxonalarning uzoq muddatli rentabelligi va rentabelligiga ta‘sirining miqdoriy qonuniyatlarini aniqlashga urinishdir.

Loyiha Shimoliy Amerika va Yevropadagi 3000 dan ortiq firmalarning 100 ta strategik omil bo‘yicha tajribasi bo‘yicha keng materialga ega bo‘lgan Strategik rejalashtirish instituti (Kembrij) tomonidan amalga *oshirilmoqda*.

Statistik ma‘lumotlarni qayta ishlash uchun ko‘p o‘lchovli regressiya modellari qo‘llaniladi. Bu har bir kuzatilgan omilning nisbiy ahamiyatini baholashga, ulardan korxonalarning rentabelligiga ta‘sir qiluvchi eng muhimlarini aniqlashga imkon beradi.

O‘tkazilgan tadqiqotlar bilan tasdiqlangan PIMS loyihasining asosiy nazariy asosi shuni ko‘rsatadiki, har qanday iqtisodiy

tashkilot faoliyatining samaradorligi, uning tarmoqqa mansubligi, hajmi, mahsulotining o'ziga xosligi, geografik joylashuvidan qat'i nazar, barcha tarmoqlar uchun umumiy bo'lgan omillar bilan belgilanadi..

Ma'lumotlar bazasida mavjud bo'lgan korxonalar faoliyati to'g'risidagi ma'lumotlarni tahlil qilish natijasida 37 ta shunday omillar aniqlandi, ular birgalikda xo'jalik tashkilotlari faoliyati ko'rsatkichlaridagi farqlarning 80% ni tushuntiradi.

Kapitalning intensivligi. Boshqa narsalar teng bo'lsa, kapitalni ko'p talab qiladigan korxonalar kamroq kapital talab qiladigan korxonalarga qaraganda uzoq muddatli rentabellik va rentabellik darajasining eng past darajasiga ega.

Nisbiy mahsulot sifati. Mahsulotlari iste'molchilar tomonidan o'zlarining asosiy raqobatchilarining mahsulotlariga qaraganda yuqori baholangan korxonalar ham yaxshi moliyaviy natijalarga ega.

Ishlash. Bir xodimga to'g'ri keladigan sof (qo'shilgan) mahsulot bilan o'lganadigan mehnat unumdorligi yuqori bo'lgan korxonalar, boshqa narsalar teng bo'lganda, ko'proq foyda keltiradi. Mehnat unumdorligini oshirish qo'shimcha investitsiyalar bilan bog'liq bo'lmasa, ayniqsa foydalidir.

Korxonaning raqobatbardosh pozitsiyasi. Qoida tariqasida, asosiy raqobatchilarga nisbatan yuqori bozor ulushi yuqori nisbiy foyda va daromad oqimini ta'minlaydi.

. Birlik narxining pastligi. Xarajatlarni kamaytirish tashkilotning raqobatbardoshligini oshirishning eng samarali strategiyalaridan biridir.

. Vertikal integratsiya. Aniqlanishicha, barqaror bozor sharoitida vertikal integratsiya iqtisodiy faoliyatga ijobiy ta'sir ko'rsatadi va aksincha, beqaror bozorda (ya'ni, bozor konyunkturasi keskin o'zgarishi bilan) vertikal integratsiya ancha rivojlangan korxonalar unchalik samarali emas.

. Innovatsiya. Ar-ge, bozor tadqiqotlari va savdo tarmog'ini rivojlantirishga sarmoyalarni ko'paytirish kompaniya bozorda kuchli mavqega ega bo'lgandagina biznes natijalarini yaxshilaydi.

Haqiqiy iqtisodiy amaliyotda strategik omillar odatda o'zaro bog'liqdir, shuning uchun loyihada ushbu munosabatlarni aks ettiruvchi empirik bog'liqliklarni qurishga katta e'tibor beriladi.

PIMS loyihasida bu munosabatlar ikki o'lchovli matritsalar ko'rinishida taqdim etilgan bo'lib, ularning o'qlari *bo'ylab* ko'rib chiqilayotgan omillarning uch-besh darajasi aks ettirilgan.

Bunday omillar, masalan, narx – sifat, sifat darajasi – bozor ulushi, sifat darajasi – investitsiya intensivligi, bozor ulushi – investitsiya daromadlari (9.2-jadval).

9.2-jadval.

Daromadning bozor ulushiga bog'liqligi, %

	Bozor ulushi, %				
Investitsiyalar bo'yicha daromadlar	<7	7-15	15-23	23-28	>38
	10	16	21	23	33

Bozor ulushi yuqori bo'lgan xo'jalik yurituvchi subyektlar, shuningdek, pul yoki foizlarda hisoblangan investitsiyalardan yuqori daromadga (soliqdan oldin) ega deb hisoblanadi. Aksincha, bozor ulushini yo'qotish investitsiya daromadining pasayishiga olib keladi.

Biroq, ba'zi tadqiqotchilar yuqori bozor ulushi har doim ham yuqori rentabellikka olib kelmasligini ko'rsatdi.

Raqobatchilarga qaraganda sifatli mahsulot sotadigan firmalar katta bozor ulushiga ega bo'lmasa ham yuqori daromad olishlari mumkin.

PIMSni yaratuvchilarning o'zlari kompaniya faoliyati natijalariga ta'sir qiluvchi eng muhim omil bu *mahsulot* va xizmatlar sifati ekanligini ta'kidlaydilar.

Ular, shuningdek, bozor yetakchilari raqobatchilarga qaraganda sifatli mahsulotlar ishlab chiqarishiga ishonishadi. Shu sababli, bozor ulushining o'zgarishi, boshqa ko'plab strategik maqsadlar kabi, uning boshqa maqsadlar bilan bog'liqligini hisobga olgan holda, ehtiyotkorlik bilan munosabatda bo'lish kerak.

Shu sababli, mavjud bozor ulushini saqlab qolish strategiyasi ko'pincha samarali strategiya bo'lishi mumkin.

Bozor ulushi yuqori bo'lgan kompaniya buni tejash imkoniyatiga ega: ishlab chiqarishdan marketinggacha. Bunday kompaniya ko'proq malakali va tajribali xodimlarga, yetkazib beruvchilar, dilerlar, kreditorlar bilan mustahkam aloqalarga ega bo'lishi mumkin.

Keng ko'lamli *faoliyat* bunday kompaniyaga bozorda «katta shovqin» yaratishga imkon beradi. Bu *reklama*, sotishni rag'batlantirish faoliyatiga tegishli.

Interfaol rejimda ko'p bosqichli hisob-kitoblar jarayonida korxona *rahbari tarmoqda faoliyat yurituvchi korxonalar faoliyatini* tavsiflovchi ma'lumotlarni modelning empirik materiallari bilan solishtirishi va shu asosda ishlab chiqarishdan kutilayotgan daromad darajasini bashorat qilishi mumkin. Korxona investitsiyalari korxona investitsiya qilingan kapitalning daromadliligining bashorat qilingan darajasiga yetadi.

Yakuniy hisobotda biznes natijalarini yaxshilash uchun qaysi ichki o'zgaruvchilarni o'zgartirish kerakligi haqida takliflar bo'lishi mumkin.

Albatta, rasmiy *tahlil*, hatto eng boy PIMS ma'lumotlar bazasidan foydalangan holda, boshqaruv uslubi va usullari, mavjud boshqaruv tuzilmasi, korxona xodimlarining motivatsiyasi va innovatsiyalarning roli kabi sifat parametrlarini hisobga olishga imkon bermaydi.

Shu sababli, PIMS loyihasi boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun asos bo'lib, shuningdek, portfelni tahlil qilish usullari va boshqa rasmiy usullardir.

Shuning uchun bunday yondashuv korxonaga boshqa korxonalar tajribasini o'rganish, yuqori daromad olish uchun kelajakdagi harakatlarning eng qulay usullarini tanlash imkonini beradi.

Ammo shuni yodda tutish kerakki, ushbu loyiha yuqori darajada rivojlangan, nisbatan barqaror turdagi bozorlar va korxonalarga nisbatan amalga oshirilgan.

Nazorat va mulohaza uchun savollari

1. PIMS ma'lumotlar bazasi nimalarda iborat?
2. Xalqaro raqobat masalalarini boshqarishda JST va boshqa xalqaro tashkilotlarning roli qanday?
3. Hozirgi jahon bozorida kompaniyaning raqobatdosh ustunliklarini shakllantirish xususiyatlarini sanab o'ting.
4. Hozirgi jahon bozorlarida kompaniyaning raqobatdosh ustunliklarini shakllantirishda marketing qanday rol o'ynaydi?
5. Zamonaviy kompaniyalarning raqobatbardoshligini oshirishda benchmarking qiymatini aniqlang.
6. Raqobat strategiyalarini tasniflash uchun qanday belgilar asos bo'ladi?

10-BOB GLOBAL BOZORLARGA KIRISH STRATEGIYALARI

10.1. Milliy, ko‘p millatli va global strategiyalar

Xalqaro strategiya milliy, ko‘p millatli yoki global bo‘lishi mumkin. Milliy strategiya kompaniyaning ma’lum bir mamlakatning o‘ziga xos manfaatlari va ehtiyojlarini hisobga olgan holda o‘z uyida mahsulot ishlab chiqarishini nazarda tutadi, buning uchun ko‘pincha o‘z korxonalarini qayta profillash kerak bo‘ladi. Bu katta xarajatlarni talab qilmaydi va bir vaqtning o‘zida boshqa mamlakatlar bozorlariga chiqish imkonini beradi. Ushbu strategiya uzoq vaqt davomida kuzatilishi mumkin. Ko‘p millatli strategiya o‘rtasida sezilarli iqtisodiy, siyosiy, madaniy va boshqa farqlar mavjud bo‘lgan mamlakatlarda kompaniyaning xatti-harakatlarini belgilaydi. Ularga moslashish har bir davlat uchun alohida ishlab chiqilgan strategiya asosiy vazifasi hisoblanadi. Lekin bir vaqtning o‘zida barcha bozorlarga chiqishning iloji yo‘q, chunki ularni o‘zgartirishga sarflangan vaqt va mablag‘ nisbatan yuqori. Global strategiyalar butun jahon bozori uchun yagona obyekt sifatida uning ehtiyojlarini maksimal darajada hisobga olgan holda ishlab chiqiladi. Bu marketing vositalari va sotishni rag‘batlantirish bilan qo‘llab-quvvatlanadigan yagona asosiy mahsulot bilan qondirilishi mumkin bo‘lgan yagona darajadagi talabga ega global bozorni yaratadi. Global strategiya quyidagi savollarga javob beradi:

1) Tovarlar va xizmatlar qaysi mamlakatlarda sotilishi kerak? Ularning har birida qanday bozor ulushiga erishish kerak;

2) Mahsulot va xizmatlarni standartlashtirish qanchalik zarur?
 3) Asosiy qo‘shilgan qiymat qayerda yaratiladi?
 4) Brend va marketing faoliyati qay darajada standartlashtiriladi?
 5) Ayrim mamlakatlarda raqobatbardosh manevrlar global strategiyaning bir qismi bo‘ladimi va u qanday bo‘lishi kerak ? (tabaqalashtirilgan) standartlashtirilgan tovarlar va xizmatlar bilan solishtirganda hech qanday bozor uchun maqbul emas. Natijada, amalda ular o‘rtasida nimanidir tanlashadi (standartlashtirish – iloji bo‘lsa, farqlash – kerak bo‘lganda). Global strategiyalar obyektlari: korxonalarning joylashuvi (mamlakatdagi ish haqi darajasiga, ishchi kuchining malakasiga, moddiy resurslarning mavjudligiga, infratuzilmaning rivojlanishiga bog‘liq); ko‘p (barchasi emas) mamlakatlarda mahsulot ishlab chiqarish va sotish; bozor konfiguratsiyasi; yagona yondashuv asosida firma korxonalari xatti-harakatlarini muvofiqlashtirish.

Global strategiyalarni amalga oshirish motivlari.

1. Masshtab effektidan foydalanish. 2. Global brend assotsiatsiyalarini yaratish. 3. Arzon resurslar va strategik muhim bozorlarga kirish. 4. Davlatlar tomonidan taqdim etilgan imtiyoz va imtiyozlardan foydalanish. 5. O‘zaro subsidiyalash. 6. To‘siqlarni chetlab o‘tish. Xalqaro bozorlarga chiqish haqida gapirganda, globallashuv haqida gapirmasa bo‘lmaydi. Savdoni ommaviy liberallashtirish va moliyaviy integratsiya, shuningdek, texnologik taraqqiyot «globallashuv» atamasini XXI asrda eng mashhurlaridan biriga aylantirdi. Bu tushuncha, qoida tariqasida, ijtimoiy voqelikni idrok etish bir butun sifatida talqin qilinadigan jarayonni bildiradi. Globallashuv mamlakatlar o‘rtasidagi yaqinroq iqtisodiy va siyosiy aloqalarni rivojlantirishni ham anglatadi. Globallashuv yangi hodisa emas, lekin bu jarayon so‘nggi asrlarda sezilarli darajada tezlashdi. Globallashuvning kompaniyalar faoliyatiga ta‘sirini hisobga olish muhim, chunki u

kompaniyalarning xalqaro bozorga chiqishi bilan uzviy bog‘liqdir. Shunday qilib, «globalashuv» tushunchasini iqtisodiyotni tashqi dunyoga ochish, savdoni rivojlantirishga hissa qo‘shish, tovarlar va ishlab chiqarish omillari harakatchanligini oshirish uchun turli to‘siqlarni kamaytirish jarayoni, shuningdek, mehnat.

10.1-javdal

Tashkilotning ichki va tashqi muhitini tahlil qilish usullari

Ichki muhitni tahlil qilish	Ichki va tashqi muhitni tahlil qilish	Tashqi muhitni tahlil qilish
Mahsulot tannarxini tahlil qilish usullari: – M. Porterning qiymat zanjiri; – Ohmae diagrammasi; – «xaridor-sotuvchi» matritsasi	Hayotiy sikl konsepsiyasiga asoslangan tahlil usullari: – Ansoff matritsasi; – SZH hayot davrlari balansi matritsasi; – ADL matritsasi	Imkoniyat va tahdidlarni tahlil qilish usullari: – imkoniyatlar va tahdidlar matritsasi va atrof-muhit profili; – EFAS shakli; – kutilmagan hodisalarning firmaga ta’sirini tahlil qilish uchun matritsa
Biznes jarayonlarini tahlil qilish usullari: – biznes funksiyalari uchun ichki muhitni tahlil qilish; – SZHni o‘zaro qo‘llab-quvvatlash matritsasi	SWOT tahlili	Atrof-muhit komponentlari bo‘yicha tahlil qilish usullari: – makro muhitni STEP-tahlil qilish; – mikro va makro muhitning profili; – atrof-muhitni kuzatish tizimi
Ekspert usullari: – Delphi usuli; – komissiyalar tartibi; – aqliy hujum usuli	«Sifat uyi» SFC matritsasi	Raqobat kuchlarini tahlil qilish uchun M. Porter matritsasi

Bu iqtisodiy, ijtimoiy va siyosiy jarayonlar orqali iqtisodiyotlarning integratsiyalashuvi jarayonidir. Rivojlangan va rivojlanayotgan mamlakatlar uchun globallashuvning turli oqibatlari deyiladi. Avvalo, globallashuvning kompaniyalar faoliyatiga ta'sirini ko'rib chiqishimiz kerak. Nigeriyadagi banklar faoliyatiga ta'sirini o'rgangan Akinola (2012) tomonidan olingan. Natijalar globallashuvning sezilarli va ijobiy ta'sirini ko'rsatdi; xususan, ichki va tashqi bozorlarda bozorning katta qismini qoplash orqali yuqori rentabellikka erishildi. Boshqa tomondan, Kaplinskiy (2004) globallashuv kompaniyalar uchun global bozorni tashkil etishini ta'kidlaydi, bu esa raqobatning kuchayishiga olib keladi va rivojlanayotgan bozorlardagi kompaniyalarni o'ldiradi, chunki ular rivojlangan bozorlardagi ekvivalent kompaniyalardan ancha orqada qoladilar.

10.2. Tashqi bozorni tanlash. Xalqaro biznes muhitini tahlil qilish

Tashkilotning tashqi muhiti deganda, ma'lum bir kompaniyaning faoliyatidan qat'i nazar, atrof-muhitda yuzaga keladigan, lekin uning faoliyatiga ta'sir ko'rsatadigan yoki ta'sir qilishi mumkin bo'lgan va shuning uchun boshqaruv qarorlarini talab qiladigan barcha shart-sharoitlar va omillar tushuniladi. Tashkilotning tashqi muhiti – bu tashkilotni ichki potensialini kerakli darajada ushlab turish uchun zarur bo'lgan resurslar bilan ta'minlaydigan manba. Tashkilot tashqi muhit bilan doimiy almashinuv holatida bo'lib, shu bilan o'zini omon qolish imkoniyati bilan ta'minlaydi. Tashkilotning xatti-harakatlari strategiyasini aniqlash va ushbu strategiyani amaliyotga tatbiq etish uchun menejment tashkilotning ichki muhitini, uning salohiyati va rivojlanish tendensiyalarini, shuningdek tashqi muhitni, rivojlanish tendensiyalarini chuqur tushunishi kerak. Shu bilan birga, ichki muhit ham, tashqi muhit ham strategik menejment

tomonidan birinchi navbatda tashkilot ularga erishishda e'tiborga olishi kerak bo'lgan tahdid va imkoniyatlarni aniqlash uchun o'rganiladi. Bozor iqtisodiyoti sharoitida faoliyat yuritayotgan har bir firma doimiy ravishda tashqi muhit ta'sirida bo'lganligi sababli, atrof-muhit holatini kuzatish va tahlil qilish doimiy e'tiborni talab qiladi va tizimli tahlil usullari va kompyuter texnologiyalaridan foydalangan holda tizimli asosda amalga oshiriladi. Bugungi kunda tashqi dunyoda ro'y berayotgan o'zgarishlar bizni tashqi muhitga har qachongidan ham ko'proq e'tibor qaratishga majbur qildi. O'zgarishlar unchalik muhim bo'lmasa ham, menejerlar atrof-muhitni hisobga olishlari kerak edi, chunki tashkilot ochiq tizim sifatida resurslar, energiya, xodimlar va iste'molchilarni yetkazib berish uchun tashqi dunyoga bog'liq. Tashkilotning omon qolishi menejmentga bog'liq bo'lganligi sababli, menejer o'z tashkilotiga ta'sir qiladigan muhitdagi muhim omillarni aniqlay olishi kerak. Bundan tashqari, u tashqi ta'sirlarni tartibga solishning mos usullarini taklif qilishi kerak. Tashkilotlar omon qolish va samarali bo'lib qolish uchun atrof-muhitga moslashishi kerak. Tashqi muhit ma'lum bir murakkablikka ega. Tashqi muhitning murakkabligi tashkilot javob berishi kerak bo'lgan omillar sonini, shuningdek, har bir omilning o'zgaruvchanlik darajasini bildiradi. Tashqi muhit ham harakatchanlikka ega. Atrof-muhitning ravonligi – bu tashkilot muhitida o'zgarishlar sodir bo'lish tezligi. Ko'pgina tadqiqotchilar zamonaviy tashkilotlarning muhiti tez sur'atlar bilan o'zgarib borayotganini ta'kidlashadi. Ayrim turdagi mahsulotlarni ishlab chiqarish rentabelligi va samaradorligini ko'pqirrali hisob-kitoblarga asoslangan tashqi muhit tahlili va umuman kompaniya faoliyati tashqi muhitning o'ziga xos shartlarini hisobga olishga imkon beradi. Barcha boshqaruv funksiyalari o'rtasidagi aloqalarning moslashuvchan shakllarini qo'llash orqali atrof-muhitni ta'minlash va butun biznes sikliga bevosita ta'sir ko'rsatish AR-GE – ishlab chiqarish – sotish. Firmaning xalqaro biznesi faoliyat yuritadigan

va rivojlanadigan tashqi muhitni har tomonlama tahlil qilish va baholash xalqaro menejering barcha strategik va ko‘plab taktik qarorlarini tayyorlashda eng muhim moment hisoblanadi. Bu yerda ham biznesmen-amaliyotchilar, ham xalqaro biznes, menejment va marketing nazariyotchilari bir ovozdan kelishuvga erishdilar. Quyidagi elementlar bunday tahlilning asosiy tarkibiy qismlari bo‘lishi kerakligi haqidagi fikrlar bir xilda: – tashqi iqtisodiy muhit tahlili; – siyosiy tashqi muhitni tahlil qilish; – huquqiy muhitni tahlil qilish; – madaniy muhitni tahlil qilish. Ba’zan, aniqroq hollarda, boshqa elementlar alohida ko‘rib chiqiladi (tashqi muhitning ijtimoiy komponenti, tabiiy va iqlim sharoitlari va boshqalar), lekin yuqorida ko‘rsatilgan to‘rtta komponent u yoki bu tarzda asos bo‘lib qoladi. Ushbu masalani o‘rganayotgan barcha mualliflar ushbu elementlarni tahlil qilish uchun o‘zlarining modellarini taklif qilishadi. Qoida tariqasida, bu yoki boshqa komponentni tahlil qilishda e’tibor berish kerak bo‘lgan muammolar yoki muammolar ro‘yxati. Ular kattaroq yoki ancha batafsilroq bo‘lishi mumkin, lekin umuman olganda, ularning tuzilmalari juda o‘xshash. Ammo ularning barchasi mukammal axborot tizimiga, katta moliyaviy resurslarga, xalqaro biznesda tajribali kadrlarga va umuman olganda, vaqt talab etmaydigan boshqaruv vazifalariga ega rivojlangan bozor iqtisodiyoti amaliyotiga qat’iy e’tibor qaratgan, ular imkoniyatlarini ozmi-ko‘pmi xotirjam tahlil qiladilar. Bunga biz xalqaro biznes paketining barcha xilma-xilligini qo‘shishimiz kerak.

Bularning barchasi tashqi muhitni tahlil qilish modellarining mazmuni haqidagi savolni, hech bo‘lmaganda bugungi kunda Rossiya biznesi uchun mos keladigan, tubdan boshqacha qo‘yishga majbur qiladi. Ya’ni: «foydali bo‘lishi mumkin» emas, balki «bu mutlaqo zarur»; «u keng qidiruv yo‘nalishini beradi» emas, balki «eng qisqa yo‘l bilan yechimga olib keladi». Boshqacha qilib aytganda, bugungi kunda bizga zamonaviy rus biznesi

va boshqaruvining cheklangan imkoniyatlarini hisobga olgan holda, biz kirishga intilayotgan mamlakatning tashqi muhitini yoritishga imkon beradigan qandaydir ixcham tahliliy tuzilma kerak. Bu, bir tomondan, Rossiyaning tashqi bozorda ishlash potensialini maksimal darajada oshirish uchun, ikkinchi tomondan, mamlakat va ma'lum bir kompaniyaning imkoniyatlarini oqilona bog'laydigan rol funksiyalarini samarali bajarish uchun eng zarurdir. Xalqaro menejmentning shakllanishi va rivojlanishiga doimiy ta'sir ko'rsatuvchi muhim omillardan biri xalqaro huquqdir. Ushbu sohadagi bilimlar tashqi iqtisodiy faoliyatning turli amaliy masalalarini hal qilishda, shuningdek, Rossiya hududidagi xorijiy tashkilotlar, firmalar va jismoniy shaxslarning faoliyatida zarurdir. Yuqoridagi tahlil turlari amalga oshirilganda, kompaniya xizmatlari va birinchi navbatda, marketing o'ziga xos «tashqi» fonga ega bo'lib, unga ko'ra biz boshlang'ich marketing tahlili deb ataydigan narsani ko'proq yoki kamroq asosli ravishda amalga oshirish mumkin. Lekin birinchi navbatda uning roli va o'rni haqida ma'lum tushuntirishlar kerak. Ushbu tahlil aralash deb ataladi, chunki u (savollardan ko'rinib turibdiki) haqiqatan ham iqtisodiy, marketing, huquqiy va texnologik elementlarni aralashtirib yuboradi. Va bu aralash (yoki dastlabki) tahlilning asosiy vazifasi firmaning imkoniyatlarini eng taxminiy darajada baholash va umuman tahlil qilish kerakmi yoki yo'qligini hal qilishdir. Va agar birinchi qadam ijobiy javob bersa, u holda tashqi muhitning tuzilgan batafsil tahlili o'tkaziladi. Ushbu tahlil ma'lumotlariga ega bo'lgan holda, siz boshlang'ich marketing tahlilini amalga oshirishingiz mumkin, ya'ni kelajakdagi biznesning asosiy marketing xususiyatlarini aniqlash uchun ko'proq yoki kamroq kengaytirilgan. Tashqi muhitni tahlil qilish natijalarini bilib, menejer kompaniyaning ma'lum bir mamlakat bozoriga kirishining maqsadga muvofiqligi va ushbu mamlakatda biznesni yo'lga qo'yish usullari to'g'risida asosli strategik qarorlar qabul qiladi va ba'zi hollarda kelajakdagi

strategiyani asosli ravishda bashorat qilishi mumkin. Dastlabki marketing tahlilining asosiy ma'lumotlari bo'yicha savollarga yetarlicha asoslangan javoblarni olgandan so'ng, xalqaro menejer eng mas'uliyatli qarorni qabul qiladi: kompaniya (xavflarning barcha turlarini hisobga olgan holda) kirish va o'z o'rniga ega bo'lish mantiqiyimi? Va agar bu savolga javob ijobiy bo'lsa, xalqaro menejer tashqi muhitni tahlil qilishning eng ko'p vaqt talab qiladigan (o'zi uchun) va eng mas'uliyatli (butun kompaniya nuqtayi nazaridan) qismiga o'tadi. Tashqi muhitni madaniy tahlil qilishda til to'siqlari, og'zaki bo'lmagan muloqot, idrok, stereotiplar, vaqt va joy holatlari, axloq, boshqaruv axborot tizimi va etnosentrizm kabi masalalar o'rganilishi kerak. Ushbu masalalarning har biriga alohida e'tibor berilishi kerak. Xalqaro firmada samarali muloqot qilishning birinchi va tabiiy to'siqlari sof til to'siqlaridir. Xalqaro biznes amaliyoti ushbu muammoni hal qilish uchun bir nechta asosiy retseptlarni ishlab chiqdi va ular orasida birinchi bo'lib xalqaro aloqaning asosiy tili – ingliz tilidagi muloqot sifatida tan olinishi kerak. Jiddiy ishbilarmonlik aloqalari uchun yetarli hajmda ingliz tilini bilish zamonaviy sharoitlarda har qanday xalqaro menejer uchun mutlaq va ajralmas talabdir. Til muammosiga o'ziga xos qo'shimcha – bu og'zaki bo'lmagan muloqot muammosi, ya'ni so'zsiz muloqot deb atash mumkin bo'lgan narsalarni baholash va ko'rib chiqish (imo-ishoralar, pozitsiyalar, salomlashish shakllari, turli xil marosimlar va boshqalar). Aynan xalqaro menejerni og'zaki bo'lmagan muloqotning nozik jihatlari bilan tanishtirish orqali milliy madaniyatning nozikliklariga chuqur kirib borishini baholash mumkin. Ko'rib chiqilayotgan muammolar orasida idrok alohida o'rin tutadi. Boshqa madaniyat prizmasi orqali idrok etish nuanslarini hisobga olish professional darajada tayyorlangan xalqaro menejerning zaruriy sifati va bu yerda uning qadriyatlar asoslariga asoslangan madaniyat nazariyalari bilan yetarlicha tanishligi alohida rol o'ynaydi: axir, idrok mohiyatan e'tirof etilgan

qadriyatlarga bog'liq va ular madaniyatning o'zagi hisoblanadi. Stereotipni noto'g'ri idrok etishning o'ziga xos hosilasi deb hisoblash mumkin: haqiqatan ham, boshqa millat yoki boshqa madaniyat vakillariga ba'zi yorliqlarni yopishtirish orqali odam, mohiyatiga ko'ra, ma'lumotni obyektiv qabul qilish va tahlil qilishdan bosh tortadi, bularning barchasini o'ziga xos milliy idrok bilan almashtiradi. Muloqotdagi alohida qiyinchiliklar vaqt va joy sharoitlari bilan bog'liq. Xalqaro menejer shuni yodda tutishi kerakki, ishbilarmonlik aloqasi joyi aloqa samaradorligida ma'lum rol o'ynaydi. Muloqotning eng nozik masalalari orasida vaqtga hurmat (daqiqiylik) kiradi. Har qanday milliy madaniyatda axloq va axloq masalalari muhim o'rin tutadi va ular muloqot samaradorligiga juda katta ta'sir ko'rsatishi mumkin. Etnosentrizmning turli ko'rinishlari, ya'ni intellektual, iqtisodiy, estetik, hokimiyat va boshqa sohalarda o'z millatining boshqalardan ustunligiga ishonish ham samarali muloqotga jiddiy to'siqdir. Tashqi muhitning turli tomonlarini tahlil qilishning namunaviy tuzilmasi sohasidagi bilimlar tahliliy ishlarni samarali tashkil etish, vazifani to'g'ri qo'yish va uning yechimini nazorat qilish imkonini beradi.

Tashqi bozorlarni segmentlashning boshlang'ich nuqtasi kompaniyaning o'z bozorlariga kirish imkoniyatlari nuqtayi nazaridan yanada o'rganilishi mumkin bo'lgan mamlakatlarning umumiy ro'yxatini shakllantirishdir. Bunday ro'yxat aniqlangandan so'ng, mamlakatlarning dastlabki tanlovi amalga oshiriladi, so'ngra ularning har birining jozibadorligi baholanadi. Ikkinchisini hisobga olgan holda firmaning tashqi iqtisodiy faoliyati uchun eng mos mamlakatlar tanlanadi. Shundan so'ng, kompaniyaning alohida tanlangan mamlakatlarda mavjud marketing sharoitlaridan foydalanish qobiliyati tekshiriladi va tashqi bozorlarning yakuniy tanlovi aniqlanadi.

Tashqi bozorlarni dastlabki tanlash.

Tashqi bozorlarni dastlabki tanlash bosqichida tadqiqot bilan imkon qadar kengroq mintaqalar va mamlakatlarni qamrab olish maqsadga muvofiqdir. Bu holda qo'llaniladigan tanlov tartibi juda oddiy bo'lishi va juda qulay parametrlarni tahlil qilishga asoslangan bo'lishi kerak.

Ushbu bosqichda kompaniya tashqi bozorlarga chiqishda yuzaga kelishi mumkin bo'lgan xavflarni hisobga olish muhim ahamiyatga ega. Shu bilan birga, siyosiy xavf-xatarlarga alohida e'tibor qaratish lozim. Xatarlarni tavsiflovchi parametrlardan biri sifatida biznes muhiti risk indeksi ko'pincha ishlatiladi.

Jozibador mamlakatlarni tanlash (bozorlar)

Tashqi bozorlarni segmentatsiyalashning ushbu bosqichida ular xalqaro marketing muhitining holatini hisobga olgan holda tanlanadi. Shuning uchun tashqi bozorlarni segmentlashning asosiy parametrlari sifatida odatda siyosiy, iqtisodiy, huquqiy, ijtimoiy-madaniy, ilmiy-texnikaviy, demografik, tabiiy, geografik omillardan foydalaniladi.

Maqsadli segmentlarni tanlash (mamlakatlar)

Oldingi bosqichda tanlangan mamlakatlar bir qator sabablarga ko'ra firma uchun mos kelmasligi mumkin. Masalan, bozor sig'imi yetarlicha katta bo'lmasligi, ahamiyatsiz bo'lishi yoki hatto salbiy o'sish dinamikasi, bozorda juda kuchli raqobat bo'lishi mumkin. Shuning uchun alohida mamlakatlarning marketing tadqiqotlarini o'tkazish va har bir tashqi bozorda kompaniyaning marketing imkoniyatlarini aniqlash kerak.

Ushbu bosqichda olib borilgan tadqiqotlar natijasida firma uchun eng mos keladigan tashqi bozorlarni (mamlakatlarni) tanlash bo'yicha yakuniy qaror qabul qilinadi.

Shunday qilib, tashqi bozorlarni segmentlashning dastlabki uch bosqichida geografik xususiyatlar qo'llaniladi, ya'ni: har

bir bosqichda o'ziga xos xususiyatlarga ega bo'lgan alohida mamlakatlar hisobga olinmaydi.

Natijada, tegishli bozorlari kompaniya uchun eng jozibador bo'lgan va segmentatsiyasi oxirgi, to'rtinchi bosqichda amalga oshirilishi kerak bo'lgan mamlakatlar aniqlanadi.

Xalqaro marketing faoliyatida makro va mikro-segmentlarni ajratib ko'rsatish odatiy holdir. Jahon bozorining makrosegmentlari deganda segmentatsiya mezonlari bo'yicha bir xil xususiyatlarga ega bo'lgan ma'lum mamlakatlar to'plami tushuniladi. Xalqaro marketingdagi mikrosegmentlar – bu, kompaniyaning tovar/xizmatlariga nisbatan turli hulq-atvorni (iste'molchi talablari, motivlari, foydalari va boshqalar) namoyon etuvchi maqsadli tashqi bozordagi iste'molchilar guruhlar (jismoniy shaxslar, firmalar, tashkilotlar va boshqalar). Xalqaro makrosegmentatsiyaning eng keng tarqalgan usullaridan biri klaster usuli bo'lib, uning mohiyati mamlakatlarni marketing faoliyati uchun muhim bo'lgan uchta mezon bo'yicha tasniflashdan iborat: mamlakatning bozor salohiyati; ushbu mamlakat bozorida o'z raqobatdosh ustunliklariga ega; xalqaro faoliyat xavfi (siyosiy, valyuta, transfert va boshqalar)

Xalqaro segmentatsiyaning shunday yondashuvlari ham mavjud: o'xshash mahsulotlarga talabi bo'lgan mamlakatlar guruhlarini aniqlash, hamma yoki ko'p mamlakatlarda mavjud bo'lgan segmentlarni aniqlash, bir xil mahsulot bilan turli mamlakatlardagi turli segmentlarga kirish.

10.3. Tashqi bozordagi maqsadlarga qarab marketing strategiyalari va bozor segmentatsiyasi

Segmentatsiya strategiyasiga quyidagi omillar ta'sir qiladi (differensiatsiya, standartlashtirish, konsenratsiya): kompaniya resurslari; mahsulotning bir xilligi; bozorning bir xilligi;

mahsulotning hayot aylanish bosqichi; raqobat strategiyasi; segmentning qiymati (ahamiyati).

Eksport strategiyalari: to'g'ridan to'g'ri, bilvosita va birgalikda eksport.

Rivojlanayotgan har bir sanoat korxonasi uchun ertami-kechmi u ichki bozor xususiyatlaridan, davlatdagi siyosiy iqlim yoki iqtisodiy sharoitdan norozi bo'la boshlaydi, shuning uchun tashqi bozorga chiqish masalasi tabiiy ravishda paydo bo'ladi. O'zbekistonda tashqi bozorga chiqishdan manfaatdor bo'lgan ishlab chiqarish korxonalari ko'p. Ichki bozorlarda yuqori darajadagi raqobat sharoitida eksport kompaniyaning raqobatbardoshligini oshiradi va katta moliyaviy barqarorlikni ta'minlaydi.

Albatta, eksport strategiyasini puxta ishlab chiqmasdan turib, o'z mavqeyini saqlab qolish va yuzaga kelishi mumkin bo'lgan xatarlarni, o'zini oqlash muddatlari va xarajatlarni to'g'ri hisoblab bo'lmaydi.

Eksport strategiyasini ishlab chiqishning asosiy bosqichlari quyidagilardan iborat:

- bozor va eksport imkoniyatlarini tahlil qilish;
- eksport uchun tovarni malakali tanlash;
- tashqi bozorlarga chiqish bosqichlarini ishlab chiqish;
- jarayonni nazorat qilish.

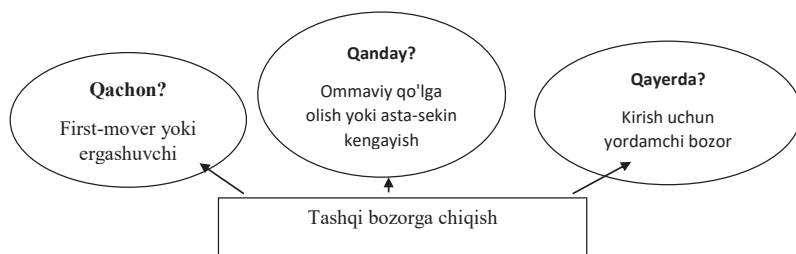
Umuman olganda, marketing strategiyasi – bu, maqsadlarga erishish uchun marketing apparatidan foydalanish bo'yicha asosiy uzoq muddatli qaror.

Xalqaro darajaga o'tish odatda juda ko'p bosqichlardan iborat jarayondir. Kompaniya bilvosita eksportdan boshlanadi, to'g'ridan to'g'ri eksportga va nihoyat chet elda ishlab chiqarishga o'tadi.

«Tashqi bozor» tushunchasiga qisqacha to'xtalib o'tamiz. Kompaniya uchun asosiy tashqi bozor tashqi bozor hisoblanadi, umuman olganda, tashqi bozorga chiqish strategiyalari biznesni

joriy faoliyatdan tashqarida mavjud bo‘lgan hududlarga kengaytirish uchun muvaffaqiyatli qo‘llanilishi mumkin. Bu boshqa davlat yoki qit‘aning hududi bo‘lishi shart emas. Bozorni tanlash bozorning uzoq muddatli o‘rish potensialini va potensial rentabelligini baholashga, shuningdek, mamlakatda biznes yuritish bilan bog‘liq xavf va xarajatlarni baholashga asoslanishi kerak. Tashqi bozorga chiqish strategiyasini tanlash marketing tadqiqotlari natijasida olingan ma‘lumotlar asosida amalga oshiriladi.

Xalqaro bozorlarga chiqish bilan bog‘liq qarorlar bir nechta savollarga javob berishi kerak, xususan (10.1-rasm):



10.1-rasm – Tashqi bozorga chiqishda yuzaga keladigan asosiy masalalar

Tashqi bozorga chiqishga qaror qilgan tashkilot 3 ta savolga javob berishi kerak, bular tashqi bozorga chiqishning asosiy bosqichlari:

Asosiy savol	Tushuncha
Qachon?	Kompaniya bozorga chiqish vaqtini aniq tushunishi kerak: birinchi bo‘lib harakatlanuvchi (kashshof, bozorga birinchi bo‘lib kirgan) yoki izdoshi bo‘lish. Ushbu strategiyalarning har biri o‘zining afzalliklari va xavflariga ega, ular haqida alohida maqolada o‘qishingiz mumkin.

Qanday?	Kompaniya bozorga kirish ko‘lamini aniqlashi kerak: bozorni agressiv ommaviy egallash yoki biznesni bosqichma-bosqich kengaytirish. Bu kompaniyaning resurslari, investitsiyalari va boshqaruv qobiliyatlariga bog‘liq.
Qayerda?	Kompaniya ma’lum bir vaqtda qaysi bozorlarga, qaysi segmentlarga kirish eng foydali ekanligini hal qilishi kerak; boshqacha qilib aytganda, sanoatning jozibadorligi, tashqi bozorlarga chiqish xavfi va xarajatlari o‘rtasidagi muvozanatni toping.

Tashqi bozorga chiqish yo‘llari

Xorijiy bozorlarga kirishning oltita asosiy usuli mavjud:

- eksport;
- kalit taslim loyihalarni yetkazib berish;
- litsenziyalash;
- franchayzing;
- qo‘shma korxonalar tashkil etish;
- o‘z sho‘ba korxonalarini yaratish.

Usullarning har biri o‘zining ijobiy va salbiy tomonlariga ega. Usulni tanlashda ko‘pincha murosallarni topish kerak.

Keling, bozorga xizmat ko‘rsatish jarayoni, investitsiyalar darajasi va jarayonni nazorat qilish darajasi nuqtayi nazaridan korxonaning tashqi bozorga kirishining asosiy usullarini (inglizcha «kirish rejimi») ko‘rib chiqaylik. Jahon amaliyotida ushbu jarayonning 3 ta asosiy strategik yo‘nalishi mavjud: iyerarxik biznes qurish, eksport va vositachilik.

Keling, biznesni kengaytirishning eksport yo‘lini batafsil ko‘rib chiqamiz va uning afzalliklari, kamchiliklari, kompaniya uchun xavf darajasini va zarur investitsiya miqdorini ochib beramiz.

Eksport – tovarlar, kapital va xizmatlarni chet el valyutasini olish maqsadida ularni tashqi bozorlarda sotish uchun chet elga olib chiqish.

Eksport dunyodagi kompaniyalar uchun tashqi bozorga chiqishning asosiy yo‘li bo‘lib, tashqi bozorda faoliyat yuritishning

eng oson yo‘li eksport hisoblanadi. Noqonuniy eksport – bu passiv ishtirok darajasi bo‘lib, firma vaqti-vaqti bilan o‘z ortig‘ini eksport qiladi va tovarlarni xorijdagi firmalar vakili bo‘lgan mahalliy ulgurji sotuvchilarga sotadi. Eksport – bu tashqi bozorga chiqishning eng kam xavfli usuli. Eksport sotish resurslardan minimal foydalanishni yoki ichki sotish rejalariga minimal tuzatishlarni talab qiladi. Biroq, bu eksport-import operatsiyalari orqali bir-biri bilan bog‘langan mamlakatlar milliy, madaniy va qonunchilik nuqtayi nazaridan yaqin bo‘lgan hollardagina mumkin.

to‘g‘ri va bilvosita eksport.

To‘g‘ri eksport maqsadli tashkil etilgan hamkorlar, milliy yoki mintaqaviy bozorlarda firmaning agenti sifatida harakat qilishi mumkin bo‘lgan chet eldagi ulgurji savdogarlar.

Bilvosita eksportda firma mahsulotni ichki vositachilarga sotadi, ular o‘z navbatida firma tovarlari uchun tashqi bozorlarni topadilar. Bilvosita eksport xaridorlar va sotuvchilar o‘rtasidagi geografik ajratishni kuchaytiradi va shuning uchun firmaning tashqi bozorlar haqidagi ma’lumotlarga kirishini kamaytiradi. Boshqa tomondan, bilvosita eksport xorijiy vositachilarning to‘lovini va zarur bo‘lgan maxsus bilimlarni, masalan, tashqi transportni hujjatlashtirishni talab qilmaydi.

Eksport faoliyati kompaniyaning asosiy ichki bozorida (yoki uchinchi davlat, mintaqada) mahsulot va xizmatlar ishlab chiqarish va ushbu tovarlarni maqsadli tashqi bozorda sotishni o‘z ichiga oladi. Agar kompaniya yangi bozorlarga chiqish uchun eksport yo‘lini tanlagan bo‘lsa, u tovarlarni ilgari surishda qaysi funksiyalarni o‘zi uchun saqlab qolishini va qaysi funksiyalarni tashqi bozorlarda vositachilarga topshirishni hal qilishi kerak. Vakolatlarni topshirish darajasi javobgarlik va xavf darajasini belgilaydi. Eksport faoliyatining 3 ta mumkin bo‘lgan yo‘nalishi mavjud: to‘g‘ridan to‘g‘ri eksport, bilvosita eksport va qo‘shma eksport.

Eksport faoliyatining 3 ta yo‘nalishi

Eksport faoliyati yo‘nalishi	Eksport faoliyati yo‘nalishi tavsifi
To‘g‘ridan to‘g‘ri eksport	Korxona tashqi bozordagi dilerlar va dilerlar bilan to‘g‘ridan to‘g‘ri shartnomalar tuzish orqali o‘z tovarlarini tashqi bozorga sotadi. Bunday holda, kompaniya ish uchun, vositachilarni qidirish, hujjatlarni rasmiylashtirish va mahsulotlarni sertifikatlash bo‘yicha barcha operatsion faoliyatni o‘z zimmasiga oladi.
Bilvosita eksport	Korxona ichki bozorda o‘z sotuvchisini topib, tashqi bozorga mahsulot sotadi. Bunday vositachi ko‘pincha maqsadli tashqi bozorda ishlashning barcha nozik tomonlarini biladi va tovarlarni sotish bo‘yicha o‘rnatilgan dilerlar tarmog‘iga ega.
Birgalikda eksport	Korxona maqsadli tashqi bozorga to‘g‘ridan to‘g‘ri yetkazib berishni tashkil etish maqsadida ichki bozordagi boshqa kompaniyalar bilan hamkorlik qiladi. Bu usul tashqi bozorlarga chiqish uchun yetarli resurslarga va ishlab chiqarish ko‘lamiga ega bo‘lmagan kichik korxonalar uchun mos keladi. Hamkorlik ularga resurslardagi yetishmayotgan bo‘shliqni to‘ldirish imkonini beradi.

Eksport faoliyatini tanlashning afzalligi kompaniya tashqi bozorlarga chiqishning ushbu usulini amalga oshirishda yuzaga keladigan minimal xavf va xarajatlardadir. Eksport faoliyatining asosiy kamchiligi maqsadli mamlakatda tanlangan sotuvchilar ustidan nazoratning past darajasidir. Yangi bozorni egallash uchun agressiv strategiyaga ega bo‘lgan kompaniya o‘z sotuvchilari uchun tovarlar bilan ishlash qoidalariga rioya qilish, sotish rejasini bajarish va kompaniya mahsulotini bozorga ilgari surish uchun qo‘shimcha vositalarni ko‘rib chiqishi kerak.

Eksport faoliyati ko‘pincha «razvedka» bo‘lib, kompaniyaga o‘z mahsulotiga real talabni baholashga, iste’molning mahalliy

xususiyatlarini hisobga olgan holda mahsulotning kamchiliklarini tushunishga yordam beradi. Agar mahsulot talabga ega bo'la boshlasa, kompaniya tashqi bozorlarda ko'proq nazorat qilinadigan faoliyatga o'tishi mumkin.

Faol eksport firma ma'lum bir bozorda eksport operatsiyalarini kengaytirishga kirishganida sodir bo'ladi. Ikkala holatda ham firma o'zining barcha mahsulotlarini o'z mamlakatida ishlab chiqaradi. Eksport uchun ularni o'zgartirilgan va o'zgartirilmagan shaklda taklif qilishi mumkin. Strategiyaning uchta mumkin bo'lgan variantidan eksport qilish firmaning mahsulot tarkibi, tuzilishi, kapital xarajatlari va operatsiyalar dasturiga minimal o'zgarishlar kiritishni talab qiladi.

Firma o'z mahsulotini ikki yo'l bilan eksport qilishi mumkin. Siz mustaqil xalqaro marketing vositachilari xizmatlaridan foydalanishingiz mumkin (bilvosita eksport) yoki eksport operatsiyalarini o'zingiz (to'g'ridan to'g'ri eksport) amalga oshirishingiz mumkin. Bilvosita eksport amaliyoti eksport faoliyatini endigina boshlayotgan firmalar orasida keng tarqalgan. Birinchidan, u kamroq kapital qo'yilmalarni talab qiladi. Firma chet elda o'zining savdo apparatini sotib olishi yoki aloqalar tarmog'ini o'rnatishi shart emas. Ikkinchidan, bu kamroq xavf bilan bog'liq. Xalqaro marketing vositachilari – bu faoliyatga o'zlarining maxsus kasbiy bilimlari, ko'nikmalari va xizmatlarini olib keladigan mahalliy eksport savdogarlari, mahalliy eksport agentlari yoki kooperativ tashkilotlari, shuning uchun sotuvchi, qoida tariqasida, kamroq xato qiladi.

Cheklangan bozor sharoitida tashqi bozorga chiqishning yagona foydali usuli bilvosita eksport hisoblanadi.

Bilvosita eksportda eksport qiluvchi mamlakatda ham, boshqa mamlakatlarda ham ro'yxatdan o'tgan milliy, xorijiy va aralash korxonalar vositachi bo'lishi mumkin. Turdosh yoki bir xil ishlab chiqarish korxonalarining klublari, guruhlari va birlashmalari ham

uning samaradorligini oshirish, shu jumladan yangi bozorlarga chiqish nuqtayi nazaridan o'zlarining eksport huquqlarini ushbu birlashmalarga topshirib, vositachi bo'lishi mumkin.

Eksport orqali xalqaro bozorlarga chiqish yo'lining afzalliklari va kamchiliklari quyidagilardan iborat.

Afzalliklar.

Chet elda infratuzilmani yaratish uchun yuqori xarajatlarning yo'qligi. Iqtisodiy foyda va miqyos tejamkorligini olish. Bu strategiyaning afzalligi shundaki, u firmaning mahsulot tarkibidagi minimal o'zgarishlarni, firma tuzilmasida kam o'zgarishlarni yoki umuman o'zgarmasligini va katta kapital xarajatlarni talab qilmaydi.

Kamchiliklar.

Eksport bir necha sabablarga ko'ra foydasiz bo'lishi mumkin:

Yuqori transport xarajatlari;

Import qiluvchi davlat tomonidan eksportning iqtisodiy maqsadga muvofiq emasligiga olib keladigan bojxona to'lovlari va boshqa tarifsiz tartibga solish choralarini qo'llashi.

To'g'ridan to'g'ri va bilvosita eksportning ikkala turi bozor strategiyasiga jiddiy cheklovlar qo'yadi:

* Eksportchi bozor haqida to'liq ma'lumotga ega emas va optimal boshqaruv qarorlarini qabul qila olmaydi (xaridorlarning ehtiyojlari va ularning mahsulotdan qoniqishlari, raqobatchilar strategiyasi, narxlari, qo'shimcha xizmatlar, tarqatish tarmog'i, reklama va boshqalar haqida aniq ma'lumot yo'q)..

* Eksportyor mahsulotdan foydalanish xarakteri, xaridorlarning xatti-harakati, ularning ehtiyojlari va boshqalar haqida hech qanday ma'lumotga ega emas.

* Vositachi raqobatchilarning narxlari, talabning egiluvchanligi va mahsulot imijini hisobga olmagan holda haddan tashqari yuqori marja tufayli asossiz yuqori narx belgilashi mumkin. Zamonaviy eksportning o'ziga xos xususiyati – iqtisodiy munosabatlarning xalqarolashuvi bilan bog'liq bo'lgan tovarlar eksportiga nisbatan

kapital va xizmatlar eksportining o'sish sur'atlarining tezlashishi. TMKlar savdosida eksport turli mamlakatlarda joylashgan korporatsiya bo'linmalari o'rtasida tovar, kapital va xizmatlarning kompaniya ichidagi o'tkazmalari ko'rinishida bo'lib, bu narx belgilash xarakteriga ta'sir qiladi.

Tashqi savdoni davlat tomonidan tartibga solishning muhim vositalaridan biri *eksport nazorati hisoblanadi*. Eksport operatsiyalari ustidan davlat nazorati eksport dasturlarini ishlab chiqish, kontingentlarni tashkil etish va ayrim tovarlarni eksport qilish uchun litsenziyalar berish, ayrim mamlakatlar yoki mamlakatlar guruhlar bilan savdo monitoringini olib borish, eksport uchun kvotalar belgilash orqali amalga oshiriladi. Eksport nazorati har bir davlat bilan tovar ayirboshlash va to'lov balansi darajasini kuzatish va uni tenglashtirish bo'yicha maxsus chora-tadbirlarni ko'rish uchun mo'ljallangan. U davlat va alohida yirik kompaniyalarning jahon va ichki bozordagi mavqeyini mustahkamlashga qaratilgan.

Biroq, eksport ham kompaniyalar uchun katta xavf tug'dirishi mumkin. Shuning uchun, tovarni chet ellik xaridorga jo'natishdan oldin, sotuvchi uning to'lov qobiliyatiga ishonch hosil qilishi kerak. Buni bankka yoki bunday ma'lumotni taqdim etadigan ixtisoslashgan firmalarga murojaat qilish orqali amalga oshirish mumkin. Biroq, bu holatda ham, birinchi yetkazib berish uchun moliyaviy hisob-kitoblarni akkreditiv yordamida amalga oshirish tavsiya etiladi.

Agar kompaniya o'z biznesini kengaytirishga va tashqi bozorga (shu jumladan tashqi va jahon bozorlariga) chiqishga qaror qilgan bo'lsa, unda buni amalga oshirishning bir necha usullari mavjud. Firmaning tashqi bozorga chiqish usulini tanlash tannarx, tavakkalchilik darajasi va jarayonni nazorat qilish darajasi kabi omillarga bog'liq.

Xalqaro miqyosda yangi bozorga kirish strategiyalarini tasniflash mezonlari kompaniya duch keladigan boshqaruv xavfi darajasi bo'lishi mumkin. Uch xil xavf mavjud:

– ishlab chiqarish, marketing va boshqalar kabi asosiy funksiyalar ustidan nazoratni yo'qotish xavfi; – operatsion strategiyani amalga oshirishda bosh kompaniyaga nisbatan nomuvofiqlik xavfi (transmilliy kompaniyalar istalgan darajani saqlab qolish uchun bir mamlakatda olingan foydani boshqa mamlakat bozoriga o'tkazish strategiyasiga amal qilishi mumkinligi sababli); raqobatbardoshlik, agar kompaniyaning tashqi bozorda yaratilgan tuzilmasi kompaniyaning umumiy strategiyasiga zid ravishda faoliyat yuritrsa, foyda keltirmaydigan faoliyatni rad etish orqali uning harakatlarini rag'batlantirsa, manfaatlar to'qnashuvi yuzaga kelishi mumkin;

– kompaniyaning asosiy raqobatdosh ustunligi bo'lgan nou-xau ustidan nazoratni yo'qotish xavfi. Shunday qilib, boshqaruv riskiga qarab uchta strategiya guruhini ajratish mumkin.

To'g'ridan to'g'ri eksport strategiyasi. To'g'ridan to'g'ri eksportda kompaniya o'z mahsulotlarini import qiluvchiga yoki bevosita tashqi bozorda xaridorlarga sotadi. Bunda kompaniya marketing tadqiqotlarini o'tkazishdan tortib bozorga kirish uchun marketing strategiyasini ishlab chiqishgacha bo'lgan marketing kompleksini amalga oshirishi kerak. Shu bilan birga, mahsulotni yakuniy mijoz tomonidan sotish va sotishdan keyingi xizmat ko'rsatish kompaniya tomonidan mustaqil ravishda yoki tashqi bozorda faoliyat yurituvchi tashqi tashkilotlarni jalb qilgan holda amalga oshirilishi mumkin. Amalda, to'g'ridan to'g'ri eksport strategiyasi bir vaqtlar Sony tomonidan jahon televizor bozorini rivojlantirish uchun ishlatilgan. Yaponiya avtomobil kompaniyalari ham o'z mahsulotlarini to'g'ridan to'g'ri Amerika bozoriga eksport qildi va katta muvaffaqiyatlarga erishdi.

10.5. Kompaniyaning xalqaro bozorda raqobatbardoshligini rivojlantirish

Globallashuv va ishlab chiqarishning baynalmilallashuvi davrida uning samaradorligi va ishlab chiqarilayotgan mahsulotga bo'lgan talabning yagona mezonini raqobatbardoshlikdir. Hozirgi vaqtda «raqobatbardoshlik» tushunchasining yagona ta'rifi mavjud emas. Ushbu konsepsiyani ko'p talqin qilish imkoniyatini belgilovchi asosiy omillar – bu iqtisodchilarning turli xil boshlang'ich pozitsiyalari, shuningdek, ishlab chiqaruvchi sifatida faqat alohida korxona, sanoat yoki butun iqtisodiyot ko'rib chiqilishi hisoblanadi. Raqobatbardoshlik nisbiy tushunchadir, chunki ba'zi bozorlarda muvaffaqiyatli raqobatlashadigan mahsulot boshqalarida mutlaqo raqobatdosh bo'lmaydi. Bu esa tashqi va ichki bozordagi raqobatbardoshlikni farqlash zaruriyatini keltirib chiqaradi.

Shunday qilib, raqobatbardoshlik sohasida umumiy konsepsiyani shakllantirishda ushbu hodisaning barcha tomonlarini hisobga olish kerak. Biroq, qator davlatlar tajribasiga ko'ra, ichki bozordagi raqobat xalqaro raqobatning asosi hisoblanadi.

Mualliflarning fikriga ko'ra, raqobatdosh munosabatlarning barcha turlari uchta darajada amalga oshiriladi:

- mahsulotlarning mikrospezifik turlari, ishlab chiqarish, korxonalar;
- mezotarmoqlar, integratsiyaning gorizontali turidagi korxona va firmalarning tarmoq korporativ birlashmalari;
- integratsiyaning tarmoqlararo tipidagi makroiqtisodiy komplekslar va boshqalar.

Ishlab chiqarish samaradorligining o'sishi, ayniqsa, fan-texnika taraqqiyoti keskin tezlashayotgan hozirgi sharoitda raqobatbardosh kurashda kompaniyaning rentabelligini oshirish va omon qolish uchun asosdir. Shuning uchun ham ishlab chiqarish samaradorligini oshirish ichki boshqaruvning ustuvor maqsadi bo'lishi kerak. Uzoq

muddatli istiqbolda mahsuldorlikning asosiy omili ishlab chiqarishni tashkil etish va texnologiyasidagi innovatsion o'zgarishlar bo'lib, uning tannarxini pasayishiga olib keladi³¹.

Yakka tartibdagi kompaniya uchun potensial va haqiqiy ishlab chiqarish samaradorligini farqlash kerak. Agar potensial samaradorlik darajasi iqtisodiy faoliyatning tashqi sharoitlariga (mehnat, xomashyo, energiya resurslari va boshqalar mavjudligi) va birinchi navbatda, mamlakatning ilmiy-texnikaviy taraqqiyotining umumiy darajasiga bog'liq bo'lsa, real unumdorlik korxonada, birinchi navbatda, ishlab chiqarishni boshqarish va tashkil etish darajasi bilan belgilanadi. U nafaqat tashkiliy yoki texnik yangiliklar tufayli ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirish natijasida o'sishi mumkin. Haqiqiy ishlab chiqarish samaradorligining muhim zaxirasi – bu xabardorlik, kompaniya rahbariyatining yangi uskunalar yoki mehnatni tashkil etish usullari to'g'risida xabardorligi. Yana bir omil ishlab chiqarilayotgan mahsulotlar strukturasini takomillashtirish, uni doimiy yangilab borish, ishlab chiqarishda foydalaniladigan resurslar strukturasini optimallashtirish va diversifikatsiya qilishdir.

Yana bir mahsuldorlik omili ishlab chiqarishning konsenratsiyasi bo'lishi mumkin, bu ikkinchisining miqyosi iqtisodlari deb ataladi. Ammo bu imkoniyatni amalda ro'yobga chiqarish uchun boshqaruv kompaniyalari yangi texnikaga, katta hajmdagi mashina va uskunalarga investitsiyalarni ko'paytirishi, ishchi kuchini yangi sxemalar bo'yicha o'zgartirishi va hokazo. Boshqacha qilib aytganda, ishlab chiqarish konsenratsiyasi fan-texnika taraqqiyotining samaradorlikka ta'sirining yana bir ifodasidir va uni fan-texnika taraqqiyoti ta'siridan ajratib turadigan omil sifatida mustaqil ta'sirini ajratib ko'rsatish juda qiyin³².

Unitakomillashtirish bo'yicha chora-tadbirlarning muvaffaqiyati

³¹ Kendrick JW Kompaniya samaradorligini oshirish; Handb. amaliy tadqiqotlar bilan/ Kendrick JW hamkorlikda. Amer bilan. mahsuldorlik markazi. – Baltimor; London: Jons Xopkins universiteti. matbuot, 1984, bet. 10.

³² BKG konsalting kompaniyasining mualliflar jamoasi. Raqobat strategiyalarining turlari. M., 2002-yil.

ko'p jihatdan samaradorlik ko'rsatkichlari tizimini to'g'ri tanlashga bog'liq. Muammo shundaki, boshqaruv maqsadlarida samaradorlik bitta, umumlashtiruvchi yoki bir nechta alohida ko'rsatkichlar bilan emas, balki o'zaro bog'liq ko'rsatkichlar tizimi bilan o'lchanishi kerak. Bir tomondan, mehnat unumdorligi, kapital unumdorligi, mahsulotlarning energiya va moddiy zichligi kabi ishlab chiqarish samaradorligining faqat shaxsiy ko'rsatkichlarini aniqlash unumdorlikning umumiy darajasini korxonalararo taqqoslashlarni yetarli darajada aniqlik bilan o'tkazish va uning ta'sirini aniqlash imkonini bermaydi. Ilmiy-texnika taraqqiyoti ta'sirida ishlab chiqarishda foydalaniladigan resurslar tarkibi, ularning o'zaro almashinish darajasi, xuddi ishlab chiqarilayotgan mahsulotlar tarkibi kabi o'zgarib bormoqda. Shunday qilib, ishlab chiqarish jarayonlarida ishchi kuchi mashina va asbob-uskunalar bilan almashtirilishi natijasida mehnatning kapital-mehnat nisbati ortadi. Agar ishlab chiqarish vositalarining texnik darajasida sifat o'zgarishlari bo'lmasa, unda mehnat unumdorligining o'sishi faqat uning kapital-mehnat nisbati darajasidagi o'zgarishlarni aks ettiradi. Shuning uchun ishlab chiqarish samaradorligining umumiy darajasini korxonalararo taqqoslashda barcha turdagi resurslarning bir-birini almashtirilishini hisobga olgan holda xarajatlarni tavsiflovchi umumlashtiruvchi ko'rsatkichlardan foydalanish kerak. Boshqa tomondan, mahsuldorlikning alohida ko'rsatkichlari dinamikasidagi farqlar har bir alohida resurs yoki samaradorlik omilining ishlab chiqarish hajmining o'sishiga hissa nisbatidagi o'zgarishlarni aks ettiradi. Samaradorlikning alohida ko'rsatkichlari – mehnat unumdorligi va kapital unumdorligi – mos ravishda har bir turdagi resurs xarajatlari birligiga shartli sof ishlab chiqarish qiymati sifatida belgilanadi. Amalda ishlab chiqarish samaradorligining umumlashtiruvchi ko'rsatkichi sifatida umumiy omil unumdorligi indeksi (TFP) deb ataladigan narsa qo'llaniladi. U ishlab chiqarish funksiyalari asosida mehnat va kapital

omillarining xarajatlar smetasini bir o'lchovga keltirish orqali, ularning ishlab chiqarish natijalariga qo'shgan hissasining bazaviy davrga nisbatan o'zgarishini hisobga olgan holda hisoblanadi. Bu sarflangan resurslar tannarxini bazis yilining o'zgarmas narxlarida qayta hisoblash yo'li bilan amalga oshiriladi.

Korxonalarining raqobatbardoshligini oshirishda mahsuldorlikni oshirishning ahamiyati hozirda butun dunyo ishbilarmon doiralari tomonidan chuqur e'tirof etilmoqda. Shunday qilib, ko'plab kompaniyalar samaradorlikni oshirish dasturlarini (PIP) joriy etish va amalga oshirishni boshladilar. Bunday dasturlar quyidagi vazifalarni hal qilish uchun mo'ljallangan:

ishlab chiqarishni tashkil etishni o'zgartirish hisobiga mavjud ishlab chiqarish resurslari unumdorligini oshirish;

yangi texnika va texnologiyani muvaffaqiyatli joriy etish va shu asosda mehnat unumdorligining uzoq muddatli barqaror o'sishini ta'minlash uchun zarur boshqaruv va tashkiliy shart-sharoitlarni yaratish.

Umuman olganda, PPP va ularni joriy etish va amalga oshirish jarayonida ishlab chiqarishni boshqarish va tashkil etishni takomillashtirish bo'yicha ko'rilayotgan chora-tadbirlar rivojlangan mamlakatlarda boshqaruv sohasini yangi sharoitlarga moslashtirish yo'nalishida qayta qurishning eng xarakterli ko'rinishlaridan biridir. ilmiy-texnika taraqqiyoti yutuqlaridan keng foydalanishga asoslangan tijorat faoliyati va raqobat.

STP makro darajada xarajatlarni ham kamaytiradi. Iqtisodiy nuqtayi nazardan buni quyidagicha ko'rsatish mumkin. Ma'lumki, yalpi ichki mahsulot – bir yilda yaratilgan moddiy ne'matlarning qiymati. U milliy daromad (yangi yaratilgan qiymat) va moddiy xarajatlarni qoplash fondiga bo'linadi. Ikkinchisi iste'mol qilingan ishlab chiqarish vositalarini – mehnat vositalari va obyektlarini qoplash uchun ketadi. Ijtimoiy mahsulotda kompensatsiya fondining ulushi qancha kam bo'lsa, iste'mol va jamg'arish uchun

foydalaniladigan milliy daromadning ulushi shunchalik ko'p bo'ladi. Demak, kompensatsiya fondidagi va birinchi navbatda uning ishlab chiqarish jarayonida iste'mol qilinadigan mehnat obyektlarini almashtirishga ketadigan qismidagi jamg'armalar milliy daromadning o'sishi omili hisoblanadi. Hozirgi vaqtda kompensatsiya fondi ijtimoiy mahsulotning salmoqli qismini tashkil etadi va uning qisqarishining har bir foizga qisqarishi milliy daromadning sezilarli darajada oshishiga olib keladi. Zamonaviy sharoitda fan-texnika taraqqiyoti ishlab chiqarishning shunday tuzilmasini shakllantirishga imkon beradi, bunda milliy daromadning umumiy ijtimoiy mahsulotdagi o'sish sur'ati moddiy resurslar iste'molining o'sish sur'atlaridan oshib ketadi. Ishlab chiqarishni intensivlashtirishda birinchi navbatda xomashyo, materiallar, yoqilg'i tannarxini pasaytirish, ya'ni. mahsulotlarning moddiy sarfini kamaytirish. Xarajatlarning hozirgi tarkibiga asoslanib, biz o'tmishdagi mehnat tannarxining uning mutlaq qiymatida bir punktga kamayishi tirik mehnatning tegishli tejalishidan 5-6 marta ko'p ekanligini taxmin qilishimiz mumkin. Bunda xomashyoni tejash alohida ahamiyatga ega. Chiqindisiz va kam chiqindili texnologiyani joriy etish natijasida xomashyo, materiallar, yoqilg'i sarfi sezilarli darajada kamayadi. Mashinasozlikda bu nozik quyish, sovuq shtamplashdan foydalanish, metallurgiyada – po'latni uzluksiz quyish, yog'ochga ishlov berishda – agregat arralash, to'qimachilik sanoatida – to'qilmagan materiallar ishlab chiqarish, qurilishda – monolit binolarni qurish texnologiyasi. Ikkilamchi moddiy resurslardan to'liq foydalanish ham katta ahamiyatga ega.

Nazorat va mulohaza uchun savollari

1. Ko'p millatli va global strategiyalar o'rtasidagi farqlar qanday?
2. Yangi bozorlarga kirish strategiyalari qanday tasniflanadi?

3. Yangi bozorlarga kirish uchun qanday strategiyalar mavjud?
4. Xalqaro bozorlarga chiqishning afzalliklari va kamchiliklarini sanab o'ting
5. Eksport faoliyatining qanday turlarini sanab o'ta olasiz?

TESTLAR

1. Marketing konsepsiyasi quyidagi g'oyani o'z ichiga oladi:

- a) Insonning intellektual rivojlanishi;
- b) Ehtiyojlarni qondirish;
- c) Ma'naviy rivojlanish;
- d) Inson huquqlari umumjahon deklaratsiyasi

2. Marketing quyidagicha ko'rib chiqilishi kerak:

- a) Savdo samaradorligini ta'minlash usuli;
- b) Bozorda korxonaning samarali harakatlari uchun tutqichlar majmuasi;
- c) Ayirboshlash sohasini bir butun sifatida ta'minlash vositasi;
- d) Aholiga xizmat ko'rsatish sohasi samaradorligini oshirish vositalari.

3. Marketingdan oldingi davr korxonalari quyidagilarga yo'naltirilgan:

- a) Ishlab chiqarish sohasi;
- b) Tovarlarni sotish jarayonlari;
- c) Xomashyo va materiallarni xarid qilish;
- d) Foydani maksimallashtirish

4. Quyidagi bosqichlarning birortasini ta'minlamagan holda marketing faoliyati o'z ma'nosini yo'qotadi:

- a) Ehtiyojlarni shakllantirish;
- b) Ehtiyojlarni aniqlash;
- c) Ehtiyojlarni qondirishning yangi usullarini izlash;
- d) Reklama tovarlari.

5. Korxonaning marketing faoliyati quyidagilardan iborat:

- a) Mijozlar ehtiyojlarini aniqlash va qondirish;
- b) Mijozlar uchun eng maqbul mahsulotlarni yaratish;
- c) Tovarlar va xizmatlarni taqdim etishning eng qulay usullarini aniqlash;
- d) Barcha javoblar to'g'ri.

6. Bozor bu:

- a) Ishlab chiqarish vositalarini ishlab chiqarish; iqtisodiy rivojlanish sur'atlari va nisbatlarini rejalashtirish;
- c) Tovarlarini ishlab chiqarish va sotish bilan bog'liq munosabatlar va xizmatlar;
- d) Tovar va xizmatlarning markazlashgan almashinuvi.

7. Quyidagilardan qaysi biri marketing bilan bog'liq emas?

- a) Mahsulotni takomillashtirish konsepsiyasi;
- b) Tijorat harakatlarini faollashtirish;
- c) Ehtiyojlarni qondirish;
- d) Kobb-Duglas ishlab chiqarish funksiyasi.

8. Jamiyat manfaatlari konsepsiyaning maqsadi:

- a) An'anaviy marketing;
- b) Ijtimoiy va axloqiy marketing;
- c) Ishlab chiqarishni takomillashtirish;
- d) Mahsulotni takomillashtirish.

9. Iste'molchilik – bu harakat:

- a) Ayollar huquqlari uchun;
- b) Giyohvand moddalarni tarqatmaslik uchun;
- c) Sog'lom turmush tarzi uchun;
- d) Iste'molchilar huquqlarini himoya qilishda.

10. Marketing muhitining tarkibiy qismlari quyidagilardan iborat:

- a) Barcha ko'rinishlarida makro muhit;
- b) Mikromuhit;

- c) Korxonaning ichki muhiti;
- d) Korxonaning makro, mikro muhiti va ichki muhiti.

11. Marketing strategiyasining asosiy yo‘nalishlarini

ayting:

- a) Mahsulot bilan bog‘liq strategiyalar;
- b) Narx bilan bog‘liq strategiyalar;
- c) Mahsulotni taqsimlash va bozor tanlash bilan bog‘liq strategiyalar;
- d) Sotishni rag‘batlantirish va reklama bilan bog‘liq strategiyalar.

12. Marketing muhitini o‘rganish zarurati quyidagilar bilan belgilanadi:

- a) Korxona ochiq tizimdir;
- b) Xatoning narxi ancha yuqori;
- c) Muhit noma’lum va ta’sirli;
- d) Muhit dinamik, murakkab, oldindan aytib bo‘lmaydigan va ta’sirli.

13. Korporativ strategiyalar quyidagilarni o‘z ichiga olmaydi:

- a) Raqobat strategiyalari;
- b) Portfel strategiyalari;
- c) O‘sish strategiyalari;
- d) Mahsulot strategiyalari.

14. Kompaniyaning ichki muhitini o‘rganish o‘z ichiga oladi

- a) Uning faoliyatiga nisbatan qonunchilik cheklovlarini o‘rganish;
- b) Ishlab chiqarish va marketing faoliyatining ichki omillarini o‘rganish;
- c) Kompaniyaning bozordagi imkoniyatlarini o‘rganish
- d) Barcha javoblar to‘g‘ri.

15. Marketing kompleksining qaysi elementlari eng muhim hisoblanadi ?

- a) Mahsulot, narx;
- b) Taqsimlash;
- c) Omillarning ahamiyati bozordagi raqobat vaziyati va kompaniyaning imkoniyatlari bilan belgilanadi
- d) Rag'batlantirish.

16. «4 R» nima?

- a) PEST-tahlil komponentlari;
- b) Marketing elementlari majmuyi
- c) M.Porter modelining komponentlari;
- d) Marketing strategiyasining elementlari;

17. Marketing nuqtayi nazaridan mahsulotga quyidagilar kiradi:

- a) Aqliy mehnat mahsuli;
- b) O'lchanadigan obyekt;
- c) Ehtiyojni qondira oladigan va bozorga taklif qilinadigan hamma narsa;
- d) Jismoniy mehnat mahsuli.

18. Funktsional strategiyalar quyidagilarni o'z ichiga olmaydi:

- a) Narx strategiyasi;
- b) Marketing aralashmasi strategiyasi;
- c) Bozor segmentatsiyasi strategiyasi;
- d) Joylashishni aniqlash strategiyasi.

19. Tovarining sanab o'tilgan belgilari: sifati, xususiyatlari, o'ziga xos dizayni, narx parametrlari quyidagilarga xosdir:

- a) Real ko'rsatkichdagi tovarlar;
- b) Armatura bilan tovar;
- c) Dizayni bo'yicha tovarlar;
- d) Nomenklatura birligi.

20. Bozorga kirish strategiyasi nima (Ansoff matritsasiga ko‘ra)?

- a) Ishlab chiqarilgan tovarlarning yangi bozorlarga chiqishi;
- b) Mavjud tovarni mavjud bozorda sotish hajmining oshishi;
- c) Mavjud bozorga yangi mahsulot bilan kirish;
- d) Yangi mahsulot bilan yangi bozorga chiqish.

21. Yangi mahsulotni bozorga chiqarishda firma qanday strategiya turlarini tanlashi mumkin?

- a) Tez daromad olish;
- b) Sekin daromad;
- c) Bozorga tez kirish;
- d) Bozorga bosqichma-bosqich kirish.

22. Strategik marketingning maqsadi:

a) Ma’lum bozorning rivojlanishini kuzatish, qondirish kerak bo‘lgan ehtiyojlarni tahlil qilish asosida mavjud yoki potensial bozorlarni yoki ularning segmentini aniqlash;

b) Missiyani aniqlashtirish, rivojlanish maqsadlarini aniqlash, kompaniyaning rivojlanish strategiyasini ishlab chiqish va boshqalar;

- c) Kompaniya qondiradigan ehtiyojlarni aniqlash;
- d) Kompaniya imijini shakllantirish.

23. Impulsli xarid buyumlari sotib olinadi:

- a) Rejalashtirmasdan va izlamasdan;
- b) Puxta rejalashtirish bilan;
- c) Boshqa tovarlar bilan solishtirish;
- d) Uzoq rejalashtirish va izlanish bilan.

24. Mahsulotning hayot aylanishi tushunchasi quyidagilarni tavsiflaydi:

- a) Mahsulotni sotib olish jarayoni;
- b) Yangi mahsulotni ishlab chiqish jarayoni;
- c) Mahsulot bozorda paydo bo‘lgan paytdan boshlab mahsulotni sotish va sotish va bozordan chiqish;

d) Mahsulotning raqobatbardosh afzalliklari.

25. Mahsulot hayotiy siklining qaysi bosqichida firma maksimal foyda oladi:

- a) Bozorga kirish bosqichida;
- b) O'sish bosqichida;
- c) Yetuklik bosqichida;
- d) Tanazzul bosqichida

26. Mutaxassis strategiyasi marketing strategiyasini anglatadi:

- a) Asosiy;
- b) Raqobatbardosh;
- c) Xususiy;
- d) O'ziga xos.

27. BCG matritsasidagi chekinish strategiyasi quyidagi pozitsiyaga mos keladi:

- a) «yulduzlar»;
- b) «itlar»;
- c) «qiyin bola»;
- d) «pul sigir».

28. Tovarining mumkin bo'lgan minimal narxi quyidagilar bilan belgilanadi:

- a) Raqobatchilar narxlari;
- b) Ishlab chiqarish xarajatlari;
- c) Noyob afzalliklarning mavjudligi;
- d) O'rnini bosuvchi tovarlar bahosi.

29. «Tovarlar/bozorlar» matritsasidagi diversifikatsiya strategiyasi shartlar kombinatsiyasiga mos keladi:

- a) Eski bozordagi eski tovarlar;
- b) Eski bozorda yangi mahsulot;
- c) Yangi bozorda eski mahsulot;
- d) Yangi bozorda yangi mahsulot.

30. Raqobatbardosh narx belgilashda hisoblash usuli qoʻllaniladi:

- a) Yopiq auksionlar asosida;
- b) zararsizlik asosida;
- c) Mahsulotning idrok etilgan qiymatidan kelib chiqqan holda;
- d) «oʻrtacha xarajat plyus foyda» usuli boʻyicha.

31. «Skimming» narxi:

- a) Isteʼmolchi tomonidan belgilangan narx;
- b) Geografik asosda belgilangan narx;
- c) Yangi mahsulot uchun mumkin boʻlgan eng yuqori narx;
- d) Shartnoma narxi.

32. Operatsion marketingning vazifalari quyidagilardan iborat:

- a) Rivojlanish maqsadlarini aniqlash;
- b) Rivojlanish strategiyasini ishlab chiqish;
- c) Strategiyaning batafsil tavsifi;
- d) Strategiyaning amalga oshirish.

33. Marketing kompleksidagi sifat omiliga nisbatan narx omili:

- a) Tezkor, lekin katta xarajatlarni talab qiladi;
- b) Bozorga tez javob berishga yordam beradigan;
- c) Tez taʼsir qiladi, lekin koʻp vaqt talab qiladi;
- d) Kechiktirilgan harakat va qimmat

34. Tovarining maksimal narxi quyidagilar bilan belgilanadi:

- a) Mahsulotga boʻlgan talab
- b) Ushbu sohada mavjud boʻlgan maksimal foyda talablari
- c) Oʻxshash mahsulot uchun raqobatchilarning narxlari
- d) Umumiy xarajatlarning eng yuqori darajasi

35. Tovarining minimal narxi nima bilan belgilanadi

- a) Mahsulot bozorining sigʻimi
- b) Firmaning umumiy xarajatlari darajasi
- c) Talabning elastiklik koeffitsiyenti
- d) Oʻzgaruvchan xarajatlar darajasi

36. Isteʼmol bahosi

- a) Ishlab chiqarish tannarxi plyus o‘rtacha foyda
- b) Tovarni iste’mol qilishning butun davri uchun umumiy operatsion xarajatlar

c) «a» va «b» yig‘indisi

d) Sotib olish narxi va umumiy operatsion xarajatlar

37. Ro‘yxat bahosi qanday usuliga asoslanadi?

a) Raqobatdosh mahsulotlar uchun narxlar ro‘yxatini tahlil qilish

b) Xarajatlar miqdorini aniqlash

c) Xarajatlar va rejalashtirilgan foyda miqdorini aniqlash

d) Yagona ro‘yxatdagi tovarlar narxlarining izchilligi printsipli

38. Eksklyuziv tarqatish orqali.

a) Vositachilarning cheklangan soni;

b) Vositachilarning o‘rtacha soni;

c) Vositachilarning ko‘pligi;

d) Barcha mumkin bo‘lgan vositachilar.

39. Tovarlarini taqsimlash kanallari quyidagi tizim hisoblanadi:

a) Tovarlarini tashish;

b) Tovarining ishlab chiqaruvchidan iste’molchiga o‘tishi;

c) Inventarizatsiyani boshqarish;

d) Tovarlarini saqlash.

40. Tarqatish kanali «ishlab chiqaruvchi – ulgurji sotuvchi – iste’molchi» quyidagi ishlab chiqaruvchi kompaniyani tanlaydi:

a) Saqich chaynash

b) Sigaretalar;

c) Avtomobillar;

d) Yuvish vositalari

41. Mahsulot yetkazib berish marketing elementi bo‘lgan tarkibiy qism:

a) Reklama aksiyalari

b) Tarqatish tizimlari;

- c) Mahsulot;
- d) Narxlar

42. To'g'ri marketing bilan solishtirganda, vositachilardan foydalanish:

- a) Sotish uchun zarur bo'lgan kontaktlar sonini kamaytiradi;
- b) Sotish uchun zarur bo'lgan kontaktlar sonini oshiradi;
- c) Kontaktlar soniga ta'sir qilmaydi;
- d) Barcha javoblar to'g'ri

43. Tarqatish kanaliga ishlab chiqaruvchi, ulgurji, chakana sotuvchi, iste'molchi kiradi. Tarqatish kanali nechta darajaga ega:

- a) Bir daraja
- b) Ikki darajali;
- c) Uch darajali;
- d) To'rt daraja

44. Tovar belgisi yordamida xaridorlar:

- a) Tovarining narxini bilish;
- b) Xizmat ko'rsatish darajasini aniqlash;
- c) Tovarlarni sotib olish qoidalarini bilish;
- d) Ushbu kompaniyaning tovarlari va obyektlarini farqlash

45. Qiymat xaritasidagi VEL chizig'i nima deyiladi?

- a) Daromad liniyasi yo'q (Vakuum-daromad liniyasi);
- b) Tebranish va muvozanat chizig'i (Vacillate-Muvozanat chizig'i);
- c) Qiymat ekvivalenti chizig'i;
- d) Barcha javoblar to'g'ri.

46. «Jamoatchilik bilan aloqalar» – bu?

- a) Tovarni shaxsiy bo'lmagan holda taqdim etishning har qanday pullik shakli;
- b) firma va o'rtasida o'zaro tushunishni yaratishga qaratilgan harakatlar jamoatchilik;
- c) Xaridorga tovarning narxi haqida ma'lumot berish;
- d) Mahsulotni ilgari surish bo'yicha tavsiyalar.

47. Sotishni rag'batlantirish – bu:

- a) Xaridorlar bilan suhbat davomida tovarlarni taqdim etish;
- b) Tovarlarni sotib olish va sotishni rag'batlantirishning turli usullari;
- c) Tovarlarni sotib olish uchun eng qulay vaqtni ta'minlash;
- d) Tovarlarni olish imkoniyati.

48. Ehtiyojlar iyerarxiyasi kim tomonidan ishlab chiqilgan?

- a) D. Makgregor;
- b) A.Maslou;
- c) F. Gertsberg;
- d) R. Likert.

49. Iste'mol bozori – bu?

- a) Sanoat va texnik tovarlar bozori;
- b) Yakka tartibdagi foydalanish uchun sotib olingan tovarlar bozori;
- c) Sanoat xizmatlari bozori;
- d) Sanoat xomashyo bozori.

50. Ehtiyojlarni tasniflashning bir necha usullari mavjud.

Qaysi tasnif noto'g'ri ekanligini ko'rsating?

- a) Maxsus ehtiyojlar – umumiy/universal ehtiyojlar;
- b) Aniqlangan ehtiyojlar – yashirin ehtiyojlar;
- c) Fiziologik ehtiyojlar – oziq-ovqat, ichimlik, issiqlikka bo'lgan ehtiyoj;
- d) Tug'ma ehtiyojlar – orttirilgan ehtiyojlar.

51. To'g'ri gaplarni belgilang:

- a) Nonga talab o'zgaruvchan;
- b) Nonga talab o'zgaruvchan emas;
- c) Avtomobillarga talab o'zgaruvchan emas;
- d) Televizorlarga talab o'zgaruvchan emas.

52. Noto‘g‘ri gaplarga e‘tibor bering:

- a) Iste‘molchi talabi ularning daromad darajasi o‘zgarishi bilan o‘zgaradi;
- b) O‘zgaruvchan didlar / ehtiyojlar iste‘mol talabining o‘zgarishiga ta’sir qiladi;
- c) Bozorda yangi, ilgari noma’lum / kirish imkoni bo‘lmagan mahsulotlarning paydo bo‘lishi eski mahsulotlarga bo‘lgan talabni o‘zgartiradi;
- d) Iste‘molchi talabi doimiy. Ularning universal/umumiy ehtiyojlari bir xil bo‘lib qoladi.

53. Mijozni firmaga «bog‘lash» jarayoni bosqichma-bosqich xarakterga ega.

- a) Manfaatdor xaridor – xaridor – doimiy mijoz – promouter (o‘z tashabbusi bilan mahsulot haqida gapiradigan kishi)
- b) Xaridor – manfaatdor xaridor – doimiy mijoz – promouter
- c) Promouter – mijoz – xaridor – manfaatdor xaridor
- d) Xaridor – doimiy mijoz – manfaatdor xaridor – promouter

54. Qaysi gap to‘g‘ri?

- a) Sotib olishning asosiy motivlari iste‘molchi tomonidan sotib olingan mahsulot qanday maqsadga xizmat qilishi kerakligini ham ko‘rsatadi
- b) Sotib olish to‘g‘risida qaror qabul qilishda potensial xaridorning oilasi va ijtimoiy mavqeyi hech qanday rol o‘ynamaydi
- c) Sotib olish motivlari vaqt o‘tishi bilan o‘zgaradi
- d) Iste‘molchi motivlarini o‘rganish tadbirkorga uning savdo taktikasining to‘g‘riligi haqida tushuncha beradi.

55. Quyidagilardan qaysi biri iste‘molchi hulq-atvorining bosqichiga kirmaydi?

- a) Iste‘mol;
- b) Sotib olish;
- c) Narx bo‘yicha muzokaralar;
- d) Aloqa.

56. Qaysi gap to'g'ri?

- a) Iste'molchi va mijoz o'rtasida farq yo'q
- b) Biz xaridorlarni faqat bozorda, iste'molchilarni esa hamma joyda uchratamiz
- c) Iste'molchi doimo mijozga aylanadi
- d) Iste'molchi – mahsulotga qiziqish bildiruvchi va uning xaridoriga aylanishi mumkin bo'lgan noma'lum potensial mijoz

57. Dissonans hodisasi yo'q qilinadi.

- a) Tovarlarni uyga yetkazib berish;
- b) Tovarni qaytarish yoki almashtirish;
- c) Savdo tarmog'ining ishlash rejimining o'zgarishi;
- d) Eng qulay joylarda savdo nuqtalarining joylashishi.

58. To'g'ri gaplarni belgilang:

- a) Yirik korxonalar mijoz tomonidan talab qilinadigan yaxshi sifatni avtomatik ravishda ta'minlaydi;
- b) Ko'pchilik mijozlar boshqa yetkazib beruvchiga/sotuvchiga ketishdan oldin oldingi yetkazib beruvchi/sotuvchiga o'z da'volarini bildiradilar.
- c) Shikoyat – mijozning salbiy munosabati bo'lib, uni foydali tajribaga aylantirish mumkin.
- d) Korxonalarga kutilmagan da'vo arizalari tez-tez sodir bo'ladi

59. Ehtiyoj nima?

- a) Iste'molchi o'z ehtiyojlarini qondirish uchun foydalanishi mumkin bo'lgan pul miqdori;
- b) Muayyan mahsulotda mujassamlangan ehtiyoj;
- c) Iste'molchining ehtiyojini qondiradigan mahsulot
- d) Barcha javoblar to'g'ri

60. Bozor segmenti...

- a) Barcha iste'molchilarni tavsiflovchi kichik vakillik guruhi;
- b) Kompaniyaning shaxsiy xodimlari;
- c) Bir xil marketing rag'batlariga bir xil javob beradigan iste'molchilar to'plami;
- d) Firmaning yetkazib beruvchilar va vositachilar majmuyi.

61. Bozor segmentatsiyasi bu.

- a) Iste'molchilarni maqsadli guruhlarga bo'lish;
- b) Iste'molchilarning daromadlari darajasini aniqlash;
- c) Iste'molchi odatlarining o'zgarishini nazorat qilish;
- d) Vositachilarning sa'y-harakatlarini muvofiqlashtirish.

62. Bozor segmenti quyidagilar bilan tavsiflanadi.

- a) Barqaror raqobat;
- b) Tabaqalashtirilgan iste'mol talabi;
- c) Iste'molchi kutishlarining bir xilligi;
- d) Narx raqobati

63. Dominant bozor ishlab chiqaruvchilarining e'tiborini tortmagan bozor segmenti deyiladi.

- a) Maqsadli bozor
- b) Bozor oynasi;
- c) Bozor o'rne;
- d) Barcha javoblar to'g'ri

64. Iste'mol tovarlari bozorini segmentatsiyalash uchun quyidagi mezonlar muhim emas.

- a) Iste'molchilarning yoshi;
- b) Daromad darajasi;
- c) Oila a'zolarining soni;
- d) Shaxsiy hamdardlik va mehr.

65. Qaysi bayonotlar to'g'ri ekanligini ko'rsating?

a) Eski, mavjud bozorlar segmentlarga ajratilmagan, faqat yangi bozorlar bunga mos keladi

b) Segmentatsiya – maqsadli iste'molchilar guruhini aniqlash – agar mahsulot yosh xaridor uchun mo'ljallangan bo'lsagina mumkin.

c) Segmentatsiya – behuda kuch va hech qanday foyda keltirmaydi.

d) Segmentatsiya odatda ishlab chiqaruvchi mahsulotni bozorga chiqarishdan oldin amalga oshiriladi.

66. Bozor segmentatsiyasi nima?

- a) Raqobatchilarning bir xil guruhlarga bo‘linishi;
- b) Iste’molchilarning bir jinsli guruhlarga bo‘linishi;
- c) Tovarlarning bir jinsli guruhlarga bo‘linishi;
- d) Barcha javoblar to‘g‘ri

67. Mahsulotni joylashtirish – bu...

- a) Mahsulotning asosiy iste’mol xususiyatlarini aniqlash va mahsulotning bozordagi o‘rnini aniqlash;
- b) Korxonaning bozor siyosatini tahlil qilish;
- c) Tovarning potensial iste’molchilarini aniqlash;
- d) Barcha javoblar to‘g‘ri.

68. Bozor oynasi tushunchasi quyidagilar bilan bog‘liq:

- a) Kompaniya mahsulotlari eng mos keladigan segment bilan;
- b) Ehtiyojlari mavjud mahsulotlar bilan qondirilmaydigan segment bilan;
- c) Mavjud ishlab chiqaruvchilar jamlangan segment bilan;
- d) A va b to‘g‘ri;
- e) Barcha javoblar to‘g‘ri

69. Sanoat tovarlari bozorlarini segmentatsiyalash:

- a) Iste’mol bozorlari bilan bir xil xususiyatlarga ko‘ra amalga oshiriladi
- b) O‘ziga xos xususiyatlardan foydalana oladi
- c) Iste’mol bozori segmentatsiyasining individual belgilaridan foydalana oladi
- d) Barcha javoblar to‘g‘ri

70. Firma diagnostikasi va bozorni prognozlash nimani anglatadi?

- a) Kompaniyaning ishlab chiqarish, kadrlar, moliyaviy va marketing imkoniyatlarini o‘rganish;
- b) Ilmiy-texnikaviy loyihalarni amalga oshirish;
- c) Bozorni talab va sotishning mumkin bo‘lgan hajmlari bilan taqqoslash
- d) A va c to‘g‘ri

71. Ichki maqsadli bozorni tanlash quyidagilarga bog'liq emas:

- a) Korxonaning moliyaviy, texnologik, texnik imkoniyatlari;
- b) Mamlakatda amaldagi bojxona qonunchiligi;
- c) Bozordagi raqobatning keskinligi;
- d) Foyda olish nuqtayi nazaridan bozorning jozibadorligi

72. Savdoning marketing funksiyasiga munosabati:

- a) Ishlab chiqarish xarajatlari darajasini belgilaydi;
- b) Sotishdan olingan foyda va marketing xarajatlarini bog'laydi;
- c) Tovarlarni sotishdan olingan foydani hisoblab chiqadi;
- d) Eng samarali vositachilarni aniqlaydi.

73. Raqobat tushunchasi quyidagi xususiyatlar bilan tavsiflanadi:

- a) Ishlab chiqaruvchilar, savdogarlarning bozorlar uchun kurashi;
- b) Ishlab chiqaruvchi kuchlarning rivojlanish shakllari;
- c) Firmalar o'rtasidagi tijorat raqobati;
- d) A va c to'g'ri

74. Raqobat va marketing o'rtasidagi munosabatlar:

- a) Marketing raqobat natijasidir;
- b) Marketing raqobat vositasidir;
- c) Aloqa yo'qi;
- d) A va b to'g'ri

75. Raqobat subyekting roli quyidagilardan iborat bo'lishi mumkin:

- a) Kichik va qo'shma korxonalar (QK);
- b) Davlat korxonalari;
- c) Kooperativ korxonalar;
- d) Barcha javoblar to'g'ri

76. Raqobat predmeti bo'lishi mumkin:

- a) Tovarlar;
- b) Xizmat ko'rsatish;

- c) Kasbni egallash;
- d) Tarqatish kanali;
- e) Barcha javoblar to'g'ri

77. Raqobatdan iste'molchi foydasi quyidagilardan iborat:

- a) Yaxshiroq mahsulotlarning paydo bo'lishi;
- b) Tovarlarini arzon narxlarda taklif qilish;
- c) Tovar bozorida keng tanlovning mavjudligi;
- d) Barcha javoblar to'g'ri

78. Korxona uchun raqobat:

- a) Takomillashtirish uchun rag'batlantirish;
- b) Ortiqcha foyda olish imkoniyati;
- c) «bosh og'rig'i»;
- d) Barcha javoblar to'g'ri

79. Raqobatchilar faoliyatini o'rganish quyidagi maqsadlarda amalga oshiriladi:

- a) Keyingi raqobatchilar
- b) Raqobatchilarning harakatlarini nusxalash;
- c) Raqobatdan qochish
- d) Narxlash masalalarida oriyentatsiya
- e) Barcha javoblar to'g'ri

80. Korxona strategiyasi va korxonada marketing strategiyasi quyidagilardan iborat:

- a) Bitta va bir xil;
- b) Bir xil emas;
- c) Aynan bir xil emas;
- d) Mutlaqo bir xil emas.

GLOSSARIY

Tahlil – butunni uning tarkibiy qismlariga aqliy yoki haqiqiy parchalashdan iborat bo‘lgan ilmiy tadqiqot usuli; obyektning yaxlit shakllanish deb hisoblaydigan operatsiyalar to‘plami, uni qismlarga ajratishning asosiy vositasi obyektga xos bo‘lgan turli funksiyalarni aniqlashdir. Bu g‘oya yoki muammoni uning tarkibiy qismlariga bo‘lish yoki butunning qismlarini ko‘rib chiqish.

Raqobatchilarni tahlil qilish – asosiy raqobatchilarni aniqlash, ularning maqsad va strategiyalarini, kuchli va zaif tomonlarini, bozordagi xatti-harakatlarning stereotiplarini baholash; qaysi raqobatchilardan qochish kerakligini va qaysi biriga hujum qilish mumkinligini aniqlash. Raqobatchilarning strategiyalarini baholashda tarmoqdagi barcha korxonalarni strategik guruhlariga bo‘lish maqsadga muvofiqdir. Raqobatchilarning kuchli va zaif tomonlarini aniqlash uchun mijozlarning qiymat tahlili o‘tkaziladi, uning asosida raqobat strategiyalari ishlab chiqiladi.

Marketing tahlili – muammo va kamchiliklarni, uning faoliyati istiqbollarini aniqlash maqsadida korxonalar bozorlari va marketingning tashqi muhitini o‘rganish. Marketing rejalarini ishlab chiqish, shuningdek ularni amalga oshirish va nazorat qilishning zarur sharti. Marketing tahlili uchun zarur bo‘lgan ma’lumotlar marketing tadqiqotlari jarayonida to‘planadi.

Bozor tahlili – potensial xaridorlarning ehtiyojlarini o‘rganish va raqobatbardoshlikni baholash uchun zarur va yetarli ko‘rsatkichlarni tanlash.

SWOT tahlili – korxonaning kuchli va zaif tomonlari tahlili, uning imkoniyatlari va potensial tahdidlarni baholash. Imkoniyat deganda korxonaga yangi ish qilish imkoniyatini beradigan narsa tushuniladi: yangi mahsulotni chiqarish, yangi mijozlarni qozonish,

yangi texnologiyani joriy etish va hokazo. Tahdid – bu korxonaga zarar yetkazishi, uni mavjud afzalliklaridan mahrum qilishi mumkin bo‘lgan narsa: yangi raqobatchilar yoki ularning o‘rnini bosuvchi mahsulotlarning paydo bo‘lishi va boshqalar.

Vaziyatni tahlil qilish – marketingni rejalashtirish jarayonining bosqichi bo‘lib, unda tashqi marketing muhiti (ijtimoiy-iqtisodiy, siyosiy, huquqiy, bozor va raqobat omillarini tahlil qilishga urg‘u berilgan) va kompaniyaning ichki faoliyati auditi amalga oshiriladi. Vaziyat tahlilining maqsadi marketing muammolari va tashkilotni kelajakdagi faoliyatida kutayotgan imkoniyatlarni aniqlashdan iborat. Vaziyat tahlilining natijalari ko‘pincha marketing rejasining «AFG tahlili» deb nomlangan bo‘limida umumlashtiriladi. Vaziyatni tahlil qilish jarayonida olingan prognoz baholari asosida marketing rejasining keyingi bo‘limlarida maqsadlar qo‘yiladi va marketing faoliyati strategiyalari ishlab chiqiladi.

Iqtisodiy portfelni tahlil qilish (mahsulot portfeli) – tashkilot rahbariyati uning iqtisodiy faoliyatining har xil turlarini ulardan eng samaralisini aniqlash uchun baholaydigan tadqiqot. Ayrim mahsulotlar tahlil qilinganda, biz tashkilotning mahsulot portfelini tahlil qilish yoki mahsulot tahlili haqida gapiramiz. Tahlil natijalariga ko‘ra, ayrim faoliyat turlari kengaymoqda, boshqalari esa butunlay to‘xtatilgan.

Aprobatsiya – tasdiqlash, tekshirish asosida tasdiqlash, sinovdan o‘tkazish; iqtisodiy jarayonlarning nazariy jihatdan tuzilgan usullari, hisob-kitoblari, sxemalari, modellarini amaliyotda, real sharoitlarda tekshirish.

Aspekt – obyekt, hodisa, tushunchaga qaraladigan nuqtayi nazar.

Assortiment (mahsulot nomenklaturasi, mahsulot portfeli) – korxona tomonidan ishlab chiqarilgan tovarlar portfelining hajmi; korxonaning barcha mahsulot turlari va alohida mahsulotlarning yig‘indisi; har xil turdagi, nomlar va maqsadlardagi tovarlar

to'plami (seleksiyasi); mahsulot sifati va navini hisobga olgan holda korxona, tarmoq, tovar guruhi mahsulotidagi ayrim turdagi mahsulotlarning tarkibi, nisbati.

Atribut marketingda mahsulotning muhim va ajralmas xususiyatidir. Atributlar to'plami mahsulotning miqdoriy (tezlik, chidamlilik, quvvat) va miqdoriy bo'lmagan (tasvir, xodimlarning samimiyligi, dizayn) xarakteristikalarini va ko'rsatkichlarining to'liq to'plamini tavsiflaydi. Iste'molchi har qanday mahsulotni o'z atributlari to'plami sifatida ko'rib chiqadi, ularning har xil qiymatlari iste'molchi uchun mahsulot qiymatini, mahsulotning uning ehtiyojlarini qondirish qobiliyatini o'zgartiradi.

Marketing auditi – bu butun tashkilot yoki alohida xo'jalik bo'linmalarining tashqi marketing muhiti, maqsadlari, strategiyalari va marketing faoliyatining ayrim turlarini har tomonlama, tizimli, mustaqil va davriy tekshirish.

Autsorsing – ba'zi biznes funksiyalarini yoki kompaniyaning biznes jarayonining bir qismini uchinchi tomon pudratchiga o'tkazish; kompaniya faoliyatining asosiy yo'nalishlarini emas, balki funksional zarur bo'lgan boshqaruvni ushbu faoliyat turiga ixtisoslashgan kompaniyalarga o'tkazishga qaratilgan kompaniyani boshqarish strategiyasi.

Benchmarking – bu ularning hajmi, faoliyat sohasi va geografik joylashuvidan qat'i nazar, eng yaxshi namunalarni topish, baholash va ulardan o'rganishga qaratilgan tizimli faoliyat; tizimli va uzluksiz o'lchash jarayoni, korxona jarayonlarini baholash va o'z xususiyatlarini yaxshilash uchun foydali bo'lgan ma'lumotlarni olish uchun ularni jahon yetakchilari korxonalari jarayonlari bilan taqqoslash.

Broker – xaridorlar va sotuvchilar o'rtasida vositachi bo'lib, ularga mahsulot yoki xizmatni sotish bo'yicha kelishuvga erishishga yordam beradi. Brokerga uni jalb qilgan kishi to'laydi.

Brend – xaridor ongida tovar (xizmat) brendining tasviri bo'lib, uni raqobatchilardan ajratib turadi. U uchta komponentdan iborat:

iste'molchi ongida brend va qadoqlash obrazi; uzoq muddatli ijobiy obro'; ro'yxatdan o'tgandan keyin tovar belgisi.

Brendlash – mahsulot (xizmat)ni ilgari surishning barcha shakllaridan foydalanish natijasida brendni yaratish jarayoni.

Tovar menejmenti – bu kompaniya tomonidan ishlab chiqarilgan alohida tovar belgilarini mustaqil marketing obyektlariga taqsimlashdan iborat bo'lgan boshqaruv tizimi.

Byudjet – qonun bilan tasdiqlangan davlat, korxona, muassasaning ma'lum davrdagi pul daromadlari va xarajatlari ro'yxati.

Marketing byudjeti – moliyaviy marketing rejasi, ko'rsatkichlar kartasi, korxona marketing rejasining bo'limi bo'lib, unda batafsil shaklda (marketing kompleksi elementlari yoki marketing faoliyati bo'yicha) xarajatlar, daromadlar va foyda (uchun) ko'rsatilgan. Kompaniyaning marketing faoliyatini amalga oshirish berilgan.

Reklama kompaniyasi byudjeti – ma'lum bir davr uchun reklama kompaniyasi uchun xarajatlarning umumiy miqdori.

Yalpi mahsulot – korxona tomonidan chetga sotish (boshqa korxonalarga, savdo uchun va hokazo) yoki undan keyingi ishlab chiqarishda foydalanish uchun ishlab chiqarilgan mahsulot hajmi.

Mahsulotni o'zgartirish – ishlab chiqarilayotgan va bozorda mavjud bo'lgan mahsulotning individual xususiyatlarini yoki sifat ko'rsatkichlarini o'zgartirish orqali o'zgartirish.

Violet strategiyasi – ishlab chiqaruvchilarga talabning katta miqdoridan kelib chiqib, past narxlarni belgilash imkonini beradigan past ishlab chiqarish xarajatlari bilan iste'molchilar uchun maqbul sifatli mahsulotlarni ommaviy ishlab chiqarish va bozorga yetkazib berishni o'z ichiga olgan strategiya.

Tashqi marketing muhiti – marketing faoliyatiga ta'sir qiluvchi tashqi omillar, shartlar, kuchlar va subyektlar, tashkilotning iste'molchilar bilan muvaffaqiyatli hamkorlik qilish qobiliyatiga ta'sir qiladi.

Ichki taqqoslash – tashkilotning turli bo‘limlari o‘rtasida taqqoslash.

Firmaning ichki muhiti – firmaning tashkiliy tuzilishi va uning barcha turdagi potentsiallari (firmaga nima bog‘liq) bilan bog‘liq bo‘lgan firma kuchlari.

Kirish to‘siqlari (kirish, kirish to‘siqlari) yangi raqobatchilarning sanoatga (bozorga) kirishiga to‘sqinlik qiluvchi omillardir.

Maqsadli bozorlarni tanlash marketing faoliyatining yo‘nalishlaridan biri bo‘lib, ular tashkilot uchun eng katta qiziqish uyg‘otadigan va uning raqobatchilarga qaraganda samaraliroq ishlashiga imkon beradigan bozor segmentlarini aniqlashdir.

Bu alohida bozor segmentlarining jozibadorligi va istiqbollari baholashni va rivojlanish uchun ulardan birini yoki bir nechtasini tanlashni o‘z ichiga oladi.

Chiqish to‘siqlari (chiqish to‘siqlari) firmalarning sanoatni (bozordan) chiqib ketishiga to‘sqinlik qiluvchi omillardir.

Geografik segmentatsiya – bozorni geografik xususiyatlariga ko‘ra iste’molchilar guruhlariga bo‘lish usuli.

Moslashuvchanlik – harakatchanlik, iqtisodiy faoliyat bilan shug‘ullanuvchi tashkilotlar va shaxslarning o‘zgaruvchan sharoitlarga moslashishi; malaka, xo‘jalik yurituvchi subyektning ishlash uslubini tezda o‘zgartirish qobiliyati.

Ma’lumotlar – bu kompyuter texnologiyalari yordamida uni uzatish yoki qayta ishlash imkonini beruvchi rasmiylashtirilgan shaklda taqdim etilgan ma’lumotlar. Ma’lumotlar odatda elektron jadvallar, disketalar va boshqalar bo‘lishi mumkin bo‘lgan maxsus tashuvchilarda beriladi.

Harakatlar – bu o‘z vaqtida mahalliyashtirilgan alohida hodisalar bo‘lib, ular yordamida vazifalar amalga oshiriladi.

Ishbilarmonlik razvedkasi – raqobatchilar, ishbilarmonlik muhiti va shaxslar to‘g‘risidagi ma’lumotlarni doimiy ravishda to‘plash, tahlil qilish va korxona ichida ko‘zlangan maqsadga o‘tkazish.

bozor determinanti – tovar, fond yoki valyuta bozorlarida talab va taklifni belgilovchi siyosiy omildan tashqari har qanday omil; bozor konyunkturasiga ta'sir etuvchi eng muhim omil.

Ta'rif – biror narsa yoki hodisaning muhim belgilarini aks ettiruvchi tushunchaning qisqacha ta'rifi; so'z talqini.

Diversifikatsiya – bu kompaniya ishlab chiqarilayotgan mahsulotlar sonini kengaytiradigan strategiya turi. Yangi bozorlarni egallash va qo'shimcha foyda olish uchun bir vaqtning o'zida kengayish, ikki yoki undan ortiq bir-biriga bog'liq bo'lmagan ishlab chiqarish turlarini rivojlantirish.

Gorizontal diversifikatsiya – kompaniya assortimentini hozirgi ishlab chiqarilayotgan mahsulotlar bilan bog'liq bo'lmagan, ammo mavjud mijozlarning qiziqishini uyg'otishi mumkin bo'lgan yangi mahsulotlar bilan to'ldirish.

Konglomerat diversifikatsiyasi – assortimentni kompaniya tomonidan qo'llaniladigan texnologiyaga yoki uning joriy mahsulotlari va bozorlariga hech qanday aloqasi bo'lmagan mahsulotlar bilan to'ldirish.

Konsentrik diversifikatsiya – assortimentni texnik yoki marketing nuqtayi nazaridan kompaniyaning mavjud mahsulotlariga o'xshash yangi mahsulotlar bilan to'ldirish.

Mahsulot dizayni – mahsulotni jozibali, sodda, xavfsiz va ishlab chiqarish, jo'natish, ishlatish va texnik xizmat ko'rsatishda tejamkor qiladigan tashqi ko'rinishi va funksional xususiyatlari. Dizayn tushunchasi tashqi dizayndan, uslubdan kengroqdir; ikkinchisi mahsulotning faqat tashqi ko'rinishini tavsiflaydi va mahsulotni funksional nuqtayi nazardan yaxshiroq qilish shart emas.

Iqtisodiy ko'rsatkichlar dinamikasi – iqtisodiy ko'rsatkichlarning vaqt bo'yicha o'zgarishi xarakteri bo'lib, bunday ko'rsatkichlar qatorini tuzish va tahlil qilish yo'li bilan aniqlanadi.

Distribyutor – ishlab chiqarish korxonalaridan ulgurji xarid qilish asosida har qanday savdogar va korxonalarga mahsulot sotadigan mustaqil vositachi tashkilot.

Differensiatsiya – xaridorga yangi mahsulot sifati, maxsus iste'mol xususiyatlari yoki sotishdan keyingi xizmat ko'rinishida noyob va kattaroq qiymatni taqdim etish qobiliyati.

Tovarni iste'molchiga yetkazish – bu mahsulotni maqsadli iste'molchilarga taqdim etishga qaratilgan tashkilot faoliyatini tavsiflovchi marketing kompleksining elementi.

Bozor ulushi – bu tashkilot mahsulotini sotish hajmining ushbu bozorda faoliyat yurituvchi barcha tashkilotlarning ushbu turdagi mahsulotlarini umumiy sotish hajmiga nisbati.

Daromad – bu kompaniyaning ma'lum bir davrda tovarlar yoki xizmatlarni sotishdan olgan daromadlari miqdori.

Bozor sig'imi – o'rtacha narx darajasida ma'lum turdagi tovarlarning yillik sotilishi mumkin bo'lgan hajmi; raqobatchilar tomonidan bozorning rivojlanish darajasi, talab, narx darajasi, iqtisodiy sharoitlarning o'zgarishiga bog'liq.

Brendning hayotiy sikli – bu ishlab chiqilgan paytdan to bozordan chiqib ketgunga qadar brend rivojlanishining asosiy bosqichlarini aks ettiruvchi muayyan davr (sikl).

Oilaning hayot aylanishi – bu oila yaratilgan paytdan boshlab o'z rivojlanishida o'tadigan individual bosqichlar yig'indisidir.

Mahsulotning hayot aylanishi – bu mahsulot ishlab chiqilgan paytdan boshlab bozordan olib tashlanishigacha bo'lgan rivojlanishning asosiy bosqichlarini aks ettiruvchi ma'lum bir davr (sikl).

Vazifalar – korxona faoliyatining turli sohalariga tegishli maqsadlarni batafsil bayon qilish.

Iqtisodiy vazifalar – bu dastlabki ma'lumotlar asosida kerakli noma'lum miqdorlarni aniqlash bilan bog'liq bo'lgan iqtisodiy tahlil, rejalashtirish, loyihalash jarayonida hal qilinadigan vazifalar.

Pareto qonuni segmentatsiyalashda, mahsulot konsepsiyasini izohlashda, tarqatish kanallari faoliyatini optimallashtirishda, xalqaro marketingda qo'llaniladi. Birinchi ilovada Pareto qonuni iste'molchilarning 20 foizi ushbu mahsulotga e'tibor qaratgan ma'lum sabablarga ko'ra maqsadli iste'molchilarning umumlashtirilgan guruhini ifodalovchi ma'lum bir tovarlarning 80 foizini sotib olishini aytadi. Iste'molchilarning qolgan 80 foizi ushbu brend mahsulotining 20 foizini sotib oladi va aniq tanlovga ega emas, ular tasodifiy xaridlarni amalga oshiradilar.

Marketing xarajatlari – tovarlar va xizmatlarga bo'lgan talabni shakllantirish va ko'paytirish uchun marketing faoliyati va marketing faoliyatini amalga oshirish uchun zarur bo'lgan xarajatlar majmuyi.

Marketing xarajatlari – marketing tadqiqotlari, marketing tadbirlari majmuasini ishlab chiqish, ularni amalga oshirish va marketingni nazorat qilish uchun tashkilotning umumiy xarajatlari.

Ishlab chiqarish xarajatlari – bozor munosabatlari subyekting ma'lum vaqt ichida mahsulot ishlab chiqarish yoki sotilgan xizmatlar uchun xarajatlari; doimiy va o'zgaruvchan xarajatlar yig'indisiga teng; mahsulot ishlab chiqarish uchun yashash va moddiylashtirilgan mehnatning umumiy qiymati.

Ixtirolar va innovatsiyalar texnik bilimlarning rivojlanishi bilan bog'liq. Ixtiro – bu yangi narsaning kashfiyoti; innovatsiya – mavjud bilimlarni qo'llash usullarini ishlab chiqish.

Iste'molchilarni o'rganish – bu potensial iste'molchilarning mavjud ehtiyojlari, so'rovlari va afzalliklarini o'rganish va prognozlash, so'rovlar va imtiyozlarning o'zgarishiga, iste'molchilarning xatti-harakatlariga ta'sir qiluvchi omillarni aniqlash.

Imaj – korxonaning obro'si, mahsulot va xizmatlari haqidagi keng jamoatchilik, iste'molchilar va mijozlarning imiji, obro'si, fikri.

Brend imiji – bu iste'molchilar ongida mahsulot brendiga birlashtirilgan tasvir. Bu iste'molchilar tomonidan ma'lum bir brendga berilgan har tomonlama baholar to'plamidir.

Tashkilot imiji – bu jismoniy shaxs yoki nogironlar guruhiga tegishli bo'lgan tashkilot g'oyasi.

Tovar imiji – bu iste'molchining mavjud yoki potensial mahsulot haqida tasavvuri.

Taqlid – kimgadir, biror narsaga taqlid qilish, ko'paytirish, soxta.

Innovatsion faoliyat – g'oyalarni (odatda ilmiy tadqiqotlar va ishlanmalar natijalari yoki boshqa fan va texnika yutuqlari) texnologik jihatdan yangi yoki takomillashtirilgan mahsulot yoki bozorga kiritilgan xizmatlarga, yangi yoki takomillashtirilgan texnologik jarayonlarga yoki usullarga aylantirish bilan bog'liq faoliyat turi. amaliyotda qo'llaniladigan xizmatlarni ishlab chiqarish (o'tkazish).

Innovatsion siyosat – bu, kompaniyadagi barcha turdagi innovatsiyalarni (mahsulot, tashkiliy tuzilma, sotish usullari va boshqalar) integratsiyalashuvi jarayonini ta'minlaydigan, kompaniyada ushbu innovatsiyalarni rag'batlantiradigan qulay muhitni yaratadigan boshqaruv usullari to'plami.

Innovatsiya – bu, yangi yoki takomillashtirilgan mahsulot (mahsulot, ish, xizmat), ishlab chiqarish jarayoni, marketing yoki tashkiliy usul shaklida mujassamlangan innovatsion faoliyatning yakuniy natijasidir.

Mahsulot innovatsiyasi – bu, asl, takomillashtirilgan yoki o'zgartirilgan mahsulotlarni yaratish bilan bog'liq mahsulotni doimiy takomillashtirish jarayoni.

Marketing vositalari – bozor munosabatlari subyekti marketing strategiyasi va maqsadlarini amalga oshirishga erishadigan texnika va usullar majmuyi. Marketing vositalariga bozorni o'rganish va

tahlil qilish, reklamaning barcha turlari, bozor segmentatsiyasi, marketing ma'lumotlari va boshqalar kiradi.

Integratsiya – har qanday qismlar, elementlarning yaxlitligiga birlashish; o'zaro moslashish jarayoni, iqtisodiy va sanoat kooperatsiyasini kengaytirish, ikki yoki undan ortiq viloyatlar, respublikalar, shtatlar milliy xo'jaliklarini birlashtirish, iqtisodiy hayotni baynalmilallashtirish shakli; xo'jalik yurituvchi subyektlarni birlashtirish, ularning o'zaro aloqalarini chuqurlashtirish, ular o'rtasidagi aloqalarni rivojlantirish.

Brendning intellektual mulki – bu aniq brend bilan uzviy bog'liq bo'lgan aloqa elementi. Brend bilan bog'liq elementlarga shior, ohang, hazil, ramzlar yoki boshqa vizual elementlar, grafikalar va ranglar, inson yoki hayvonlarning qahramonlari, turmush tarzi, jozibali reklama g'oyalari kiradi.

Intensifikatsiya – resurs salohiyatining har bir birligidan to'liqroq foydalanish hisobiga ishlab chiqarish intensivligini oshirish; mehnat unumdorligini oshirish, materiallardan yaxshiroq foydalanish va asosiy fondlar rentabelligini oshirish hisobiga erishiladi.

Marketing tizimlarini axborot bilan ta'minlash – 1) marketing tizimining normal ishlashini ta'minlovchi quyi tizimlardan biri (tashkiliy, huquqiy, iqtisodiy, texnik, dasturiy, matematik va boshqa ta'minot); 2) marketing ma'lumotlari manbai bo'lib, uning asosida korxona rahbariyati turli boshqaruv qarorlarini qabul qiladi.

Bozor infratuzilmasi – bozor munosabatlari subyektlari o'rtasida o'zaro aloqada bo'lgan barcha mulkchilik shaklidagi muassasalar, firmalar, kompaniyalar. Tovar bozori infratuzilmasiga ulgurji va chakana savdo korxonalari, auksionlar, yarmarkalar, tovar birjalari, savdo uylari, vositachilik firmalari, aloqa tizimlari, bozorni tartibga solishning maxsus davlat organlari (monopoliyaga qarshi qo'mita, narxlarni nazorat qilish inspeksiyasi va boshqalar) kiradi.

Tadqiqot – biror narsa (tashkilot, vaziyat va boshqalar) bo'yicha jamoatchilik fikrini aniqlash uchun ma'lumotlarni to'plash va tahlil qilish; muammoni, uning paydo bo'lish manbalarini aniqlash.

BCG matritsasi – marketing strategiyasi va rejalashtirish uchun vosita.

Bozor tadqiqoti – 1) bozorning potentsial hajmini, ushbu bozorda tovar va xizmatlarga bo'lgan talabni, raqobat muhitini, narxlarni, tovarlar va xizmatlarga bo'lgan ehtiyojni o'rganish maqsadida o'tkaziladigan bir bozor yoki bozorlar majmuyini miqdoriy va sifat jihatidan tahlil qilish. 2) ma'lum bir bozor yoki bozor segmentida tovarlarni sotish hajmi va samaradorligiga bevosita yoki bilvosita ta'sir ko'rsatadigan siyosiy, iqtisodiy, ilmiy-texnikaviy, ijtimoiy va boshqa omillarning sifatli va miqdoriy tahlili ishlab chiqaruvchi va eksport qiluvchining ishlab chiqarish va tijorat faoliyatini tashkil etish bo'yicha optimal qarorlar qabul qilish uchun ma'lumot. Bozorda raqobat strategiyasi va taktikasini ishlab chiqish uchun axborot bazasini yaratadi.

Talabni o'rganish – sotish bozorini o'rganishning birinchi bosqichi bo'lib, u potentsial iste'molchini, uning didini, iste'molchilar guruhleri bo'yicha ehtiyojlar tarkibini o'rganish, qondirilmagan ehtiyojlarni aniqlash, muayyan tovarlarga ustunlik berish sabablarini tahlil qilish va hokazolardan iborat.

Shaxsiy bo'lmagan aloqa kanallari – bu shaxsiy aloqa va fikr-mulohazalar mavjud bo'lmaganda murojaatni yetkazadigan ma'lumotni tarqatish vositasi. Aynan shu kanallar orqali reklama xabari tarqatiladi.

General Electric matritsasi- (General Electric ko'p o'lchovli tahlili), shuningdek, o'sish-bozor ulushi matritsasi deb ham ataladi, kompaniyaga qaysi mahsulotlarni ishlab chiqish kerakligini hal qilishda yordam berish uchun brend marketingi va mahsulotni boshqarishda qo'llaniladigan uslubdir. Bu konseptual jihatdan BCG matritsasiga o'xshaydi, lekin biroz murakkabroq. BCG

matritsasida bo‘lgani kabi, ikki o‘lchovli matritsa yaratiladi. Biroq, matritsa holatida GE bir necha omillarga bog‘liq. GE/McKinsey modeli kompaniyaning strategik biznes yo‘nalishlarini qiyosiy tahlil qilish uchun 9 hujayrali matritsadir.

Muntazam tarqatish kanali – tarqatish kanallarining turlaridan biri, bir yoki bir nechta mustaqil ishlab chiqaruvchilar, ulgurji va chakana sotuvchilardan iborat bo‘lib, ularning har biri o‘z faoliyatida ushbu kanal uchun maksimal foyda olish imkoniyatini hisobga olmagan holda maksimal foyda keltiradi.

Turkum – 1) obyektiv dunyo predmetlari, hodisalarining eng muhim xossalari va munosabatlarini aks ettiruvchi umumiy tushuncha; 2) har qanday belgilarning umumiyliigi bilan birlashtirilgan obyektlar, hodisalar, shaxslar kategoriyasi, guruhi.

Sifat – 1) milliy iqtisodiyotning rivojlanish dinamikasi va darajasidan tortib, har qanday iqtisodiy birlik doirasida sifatni shakllantirish jarayonini tashkil etish va boshqarish qobiliyatigacha bo‘lgan ko‘plab omillarning jami namoyon bo‘lishini aks ettiruvchi ko‘rsatkich; 2) uning iste’molchilarning o‘ziga xos ehtiyojlarini qondirish, talablarni qondirish qobiliyatini belgilovchi mahsulot xususiyatlarining majmuyi.

Tasniflash – obyektlarning umumiy xususiyatlari va ular o‘rtasidagi muntazam munosabatlarni hisobga olish asosida tuzilgan, bilimning har qanday sohasida bo‘ysunuvchi tushunchalar (sinflar, obyektlar, hodisalar) tizimi. Tasniflash obyektlarning xilma-xilligi bo‘yicha harakat qilish imkonini beradi va ular haqida bilim manbai hisoblanadi.

Mijoz – bu tashkilot mahsuloti yoki xizmatlarining xaridori yoki mijosi. Mijozlar tovarlar va (yoki) xizmatlarni sotib oladigan jismoniy shaxslar ham, tashkilotlar ham bo‘lishi mumkin, lekin ularning iste’molchisi bo‘lishi shart emas.

Sanoatda muvaffaqiyatga erishishning asosiy omillari sanoat korxonalarini tavsiflovchi parametrlar bo‘lib, ushbu sohada

muvaffaqiyatga erishishga eng katta ta'sir ko'rsatadi. Ko'pincha norasmiy (masalan, sotuvchilarning xaridorlarga e'tibori) va faqat mutaxassis tomonidan aniqlanishi mumkin.

Tijoratlashtirish – 1) yangi mahsulotni ishlab chiqish bosqichi; 2) bozorga kirish uchun to'g'ri vaqtni tanlash jarayoni, turli bozorlardagi faoliyatning ketma-ketligi va hajmi, mahsulotni tarqatish va ilgari surishning samarali usuli, shuningdek, operatsion marketing rejasini ishlab chiqish.

Tijorat faoliyati – 1) savdo tashkilotlari va korxonalari, yakka tartibdagi tadbirkorlar yoki ishbilarmonlarning marketing falsafasiga asoslangan, bitta korxona doirasida ishlab chiqarilgan tovarlar va (yoki) xizmatlarni sotib olish va sotish jarayonlarini tashkil etish va amalga oshirishga qaratilgan tezkor-ishlab chiqarish va strategik ishi. 2) tovarlarni, xizmatlarni yoki boyliklarni keyinchalik qayta sotish (qo'shimcha qayta ishlash bilan yoki qo'shimcha ishlov bermasdan), ijaraga berish yoki ulardan foydalanish huquqini haq evaziga berish yoki foyda olish uchun sotib olishdan iborat bo'lgan faoliyat; 3) sotishga intilish, sotuvchining, savdogarning, savdogarning o'zida mavjud bo'lgan tovarni naqd pulga aylantirish ehtiyojlarini ro'yobga chiqarish.

Aloqa siyosati – 1) korxona uchun istiqbolli harakat yo'nalishi va barqaror va samarali faoliyatni ta'minlaydigan aloqa vositalaridan (kommunikativ aralashma) foydalanish va marketing tizimining barcha subyektlari bilan o'zaro munosabatlarni tashkil etish uchun shunday oqilona strategiyaning mavjudligi. Xaridorlarning ehtiyojlarini qondirish va foyda olish maqsadida talabni shakllantirish va bozorga tovarlar va xizmatlarni ilgari surish; 2) rag'batlantirish paketini ishlab chiqish, ya'ni. biznes sheriklarining samarali o'zaro hamkorligini ta'minlash bo'yicha chora-tadbirlar, reklamani tashkil etish, sotishni rag'batlantirish usullari, jamoatchilik bilan aloqalar va shaxsiy savdo.

Muloqot – bu, ikki yoki undan ortiq kishilar o‘rtasida axborot almashish; aloqa.

Kommutativ strategiya iste’molchilarning tovar va xizmatlarga kam bo‘lmagan, lekin tez o‘zgaruvchan, qisqa muddatli ehtiyojlarini qondirishga qaratilgan strategiyadir. Kommutatsiya strategiyasi mahalliy bozorning cheklangan talabiga moslashish, tez o‘zgaruvchan ehtiyojlarni qondirish va yangi mahsulotlarga taqlid qilishga qaratilgan.

Korxonaning kompetensiyasi – korxonaning tashqi muhit nuqtayi nazaridan maqsadlarni belgilash, tashqi muhitga faol ta’sir ko‘rsatish qobiliyati (uning shakllanishigacha). Kompetensiyaning zaruriy shartlari – bu, yechimlarni tanlash erkinligi, moslashish qobiliyati, o‘z-o‘zini o‘rganish.

Kompleks – bu o‘zaro chambarchas bog‘langan va o‘zaro ta’sir qiluvchi, yagona, deyarli bir xil yaxlitlikni tashkil etuvchi obyektlar, harakatlar to‘plami, yig‘indisidir.

Marketing aralashmasi marketing vositasi bo‘lib, undan foydalanish korxonaga maqsadli bozorlar ehtiyojlarini eng yaxshi tarzda qondirish va mumkin bo‘lgan ekologik buzilishlarga moslashish imkonini beradi.

Konglomerat – bu alyans shakllaridan biri, bozorning turli sohalarida faoliyat yurituvchi ko‘p tarmoqli firmalar birlashmasi. Konglomerat sharoitida unga a’zo firmalarning yuqori darajadagi mustaqilligi va boshqaruvni markazsizlashtirish saqlanib qolmoqda.

Mahsulot siyosatining konglomerat turi – bu tubdan yangi mahsulotlar tufayli assortimentni yangilash.

Raqobat bozor xaritasi – 1) raqobatchilarni bozordagi mavqeyiga ko‘ra tasniflash; 2) raqobatchilarning bozor ulushlarini taqsimlash, bu sizga raqobatchining (yoki o‘z kompaniyangizning) bozordagi o‘rnini (yetakchi, autsayder) nazorat qilish imkonini beradi. U aniq mahsulot bozorlaridagi raqobatchilarning bozor pozitsiyasini tahlil qilish natijalari bilan aniqlanadi.

Raqobat razvedkasi – bu olingan bilimlardan samarali va sifatli strategik va muhim taktik biznes qarorlarini qabul qilish uchun foydalanish orqali afzalliklarga erishish uchun raqobatchilar va biznes raqobat muhiti to‘g‘risidagi ma’lumotlarni to‘plash va tahlil qilish.

Raqobat ustunligi – 1) mahsulot yoki brendning to‘g‘ridan to‘g‘ri raqobatchilarga nisbatan ma’lum bir ustunlik yaratadigan xususiyatlari; 2) iste’molchilarga ko‘proq imtiyozlar berish, arzonroq mahsulotlarni sotish yoki zarur xizmatlar to‘plamiga ega yuqori sifatli mahsulotlarni taklif qilish orqali, ammo haqli ravishda yuqori narxlarda qo‘lga kiritilgan raqobatchilardan ustunlik.

Raqobat bozori – bu barcha sotuvchilar mukammal raqobatchilar bo‘lib, xaridorlar ko‘p bo‘lgan va har bir xaridor sotuvchilarning narxlari haqida yaxshi ma’lumotga ega bo‘lgan bozordir. Bozor miqyosida kichik hajmni ifodalaydi va mustaqil ishlaydi.

Raqobatbardoshlik – o‘z maqsadlaringizga erishishda o‘z afzalliklaringizdan foydalanib, boshqalardan oldinga chiqish, shuningdek, raqobatga dosh berish, raqobatchilarga qarshilik ko‘rsatish qobiliyati.

Uzoq muddatli raqobatbardoshlik – korxona resurslarining (potensialining) raqobatbardoshligi bilan belgilanadi: moliyaviy, moddiy, texnologik, boshqaruv, axborot, kadrlar, intellektual va boshqalar (xususan, mijozlarning sadoqati resurslarning maxsus turi sifatida ko‘rib chiqilishi mumkin).

Menejmentning raqobatbardoshligi – korxonada va raqobatchilar o‘rtasidagi boshqaruv sifatining qiyosiy tavsifi; malaka, motivatsiya, boshqaruvni tashkil etishdagi farqlar.

Tarmoqlarning raqobatbardoshligi – bu milliy iqtisodiyotning alohida tarmoqlarining ko‘rsatkichlari bo‘lib, u an’anaviy mezonlarga qo‘shimcharavishda sanoatgaxos bo‘lgan ko‘rsatkichlar bo‘yicha baholanadi va iqtisodiyotni rivojlantirishning turli

xil variantlari bo'yicha hayotiylik va dinamizm darajasini tavsiflaydi. Tadbirkorlik g'oyasining raqobatbardoshligi korxona raqobatbardoshligining barcha jihatlarini bog'lovchi element hisoblanadi. Tadbirkorlik g'oyasi korxona mahsulotining asosiy g'oyasini, mijozlar ehtiyojlarini qondirish yo'lini, potensialni saqlash va rivojlantirish yo'lini, korxonani boshqarish usullarini o'z ichiga oladi.

Hozirgi korxonaning raqobatbardoshligi bozordagi taklifning raqobatbardoshligi bilan bog'liq.

Tovarning raqobatbardoshligi – 1) tovarning muayyan ehtiyojni qondirishda raqobatdosh tovarlarga nisbatan bozorda ustunligini ta'minlovchi sifat va narx xususiyatlari majmuyi; 2) mahsulotning raqobatdosh mahsulotlar bozorida birinchi bo'lib sotib olish qobiliyati.

Firma, tashkilot, korxonaning raqobatbardoshligi – 1) uni boshqa xo'jalik yurituvchi subyektlardan o'z tovarlari (ishlari, xizmatlari) bilan aholi ehtiyojlarini yuqori darajada qondirish, ishlash samaradorligi, imkoniyatlari va dinamikasi bilan ajralib turadigan xususiyatlar majmuyi. bozor sharoitlariga moslashish, raqobatbardoshlik strategiyalarini ishlab chiqish va amalga oshirish asosida iqtisodiy rivojlanish qobiliyati; 2) korxonaning boshqa agentlar bilan raqobatda g'alabasini ta'minlovchi xususiyatlari va imkoniyatlari to'plami; 3) subyektning tegishli dinamik bozorning ma'lum ulushiga ega bo'lgan, u tomonidan ishlab chiqarilgan obyektlarning erkin bozordagi raqobat sharoitida iste'molchilar talablariga muvofiqlik darajasini tavsiflovchi xususiyatlari majmuyi.

Raqobatchilar – 1) potensial va doimiy mijozlarni o'ziga jalb qila oladigan barcha firmalar va tovarlar (xizmatlar yoki g'oyalar); 2) allaqachon raqobatlashayotgan yoki kelajakda raqobatlashadigan odamlar, kompaniyalar, tashkilotlar, mahsulotlar va xizmatlar.

Raqobat – 1) tovar ishlab chiqarishga xos bo‘lgan xususiy ishlab chiqaruvchilar o‘rtasidagi tovar ishlab chiqarish va sotish uchun yanada qulay shart-sharoitlar uchun antagonistik kurash; 2) nodir iqtisodiy tovarlar va iste’molchi pullari uchun kurash, ular bilan ularni sotib olish mumkin; 3) bozorda ko‘p sonli mustaqil xaridor va sotuvchilarning mavjudligi, xaridor va sotuvchilarning bozorga erkin kirib, uni tark etish imkoniyati; 4) shaxsan o‘zi uchun bir maqsadga erishishdan manfaatdor bo‘lgan shaxslar o‘rtasida, xususan, foydaning katta qismi, bozorlar, xomashyo manbalari uchun tadbirkorlar o‘rtasidagi har qanday sohadagi raqobat; moddiy va ma’naviy ne’matlarni yaratish, sotish va iste’mol qilish jarayonida bozor tizimi subyektlarining o‘zaro ta’siri, o‘zaro bog‘liqligi va kurashining iqtisodiy jarayoni, aloqalari.

Vertikal raqobat – xaridorning bir xil ehtiyojlarini qondira oladigan turli xil tovarlar ishlab chiqaruvchilari o‘rtasidagi raqobat. Masalan, televizor yordamida siz ma’lumotga, bo‘sh vaqtga, ta’limga va hokazolarga bo‘lgan ehtiyojni qondirishingiz mumkin.

Tarmoq ichidagi raqobat – mahsulot ishlab chiqarish va sotish, ortiqcha foyda olish uchun yanada qulay shart-sharoitlar uchun sanoat subyektlari o‘rtasidagi raqobat. Tarmoq ichidagi raqobat mexanizmining boshlang‘ich nuqtasidir.

Gorizontal raqobat – bu bir xil turdagi mahsulot ishlab chiqaruvchilar o‘rtasidagi raqobat. Bu tarmoq ichidagi raqobatning bir turi, ya’ni. funksional xususiyatlar va mahsulot parametrlarini eng yaxshi ishlab chiqarish uchun raqobat (televizor ishlab chiqaruvchilari diagonal o‘lchamlari, ovoz yorqinligi, qo‘shimcha xizmatlar: sotishdan keyingi xizmat ko‘rsatish, yetkazib berish shartlari va boshqalar bo‘yicha bir-biri bilan raqobatlashadilar).

Tarmoqlararo raqobat – foydani qaytataqsimlash asosida kapitalni yanada foydaliroq kiritish uchun turli sohalaridagi tadbirkorlar o‘rtasidagi raqobat. Tarmoqlararo raqobatning paydo bo‘lishi ishlab chiqarishning teng bo‘lmagan sharoitlariga (kapitalning turli

tuzilishi va uning aylanish tezligi, bozor narxlarining o'zgarishi) asoslangan bo'lib, foydaning turli ko'rsatkichlariga olib keladi.

Monopoliya raqobati nomukammal raqobatdir. Monopolistik raqobat bozorining asosiy belgilari quyidagilardan iborat: raqobatchilar sonining ko'pligi va ularning kuchlari muvozanati; tovarlarni farqlash (xaridor nuqtayi nazaridan, tovarlar butun bozor tomonidan qabul qilinadigan o'ziga xos xususiyatlarga ega).

Nomukammal raqobat – 1) raqobat muvozanatining zaruriy shartlarini buzishga asoslangan raqobat. Nomukammal raqobat quyidagi belgilarga ega: bozorning bir necha yirik firmalar o'rtasida bo'linishi yoki to'liq hukmronlik qilish; korxonalarning cheklangan avtonomiyasi; mahsulot differentsiatsiyasi va bozor segmentini nazorat qilish; 2) bozorda ishlab chiqaruvchilar (sotuvchilar) o'rtasidagi raqobat turi, bunda ular va (yoki) xaridorlar bozor narxlariga ta'sir ko'rsatishga qodir.

Oligopolistik raqobat nomukammal raqobatdir. Oligopolistik raqobat bozorining asosiy belgilari: kuchli munosabatlarni yaratuvchi raqobatchilar sonining kamligi; katta bozor kuchi; firmaning raqobatchilarning harakatlariga bo'lgan reaksiyalarining elastikligi bilan o'lchanadigan reaktiv pozitsiyaning kuchi; tovarlarning o'xshashligi va ularning turlari cheklangan soni.

Mukammal raqobat – bu raqobat muvozanatining quyidagi zaruriy shartlarini bajarishga asoslangan raqobat: ko'plab mustaqil ishlab chiqaruvchilar va iste'molchilarning mavjudligi; ishlab chiqarish omillari bilan erkin savdo qilish imkoniyati; tadbirkorlik subyektlarining mustaqilligi; mahsulotlarning bir xilligi, solishtirilishi; bozor ma'lumotlarining mavjudligi.

Brend raqobati – kompaniya o'ziga o'xshash mahsulot va xizmatlarni bir xil maqsadli mijozlarga o'xshash narxlarda taklif qiladigan firmalarni raqobatchisi deb hisoblaganda yuzaga keladi.

Narxlar raqobati – g'oliblarni tanlashda hal qiluvchi omil mahsulotning o'zi, uning sifati va brendi, tegishli xizmatlar darajasi

emas, balki mahsulot narxi bo'lgan sharoitda tovarlarning narxlari orqali raqobatbardosh kurash.

Sof raqobat raqobatning cheklovchi holati bo'lib, mukammal raqobat turiga ishora qiladi. Sof raqobat bozorining asosiy belgilari quyidagilardan iborat: narxlarga ta'sir qilish uchun yetarli kuchga ega bo'lmagan xaridorlar va sotuvchilarning ko'pligi; talab va taklif o'rtasidagi munosabat bilan belgilanadigan narxlarda sotiladigan, tabaqalanmagan, to'liq almashtiriladigan tovarlar (tovarlar o'xshash, o'rnini bosuvchi tovarlar ko'p); bozor kuchining to'liq yetishmasligi.

Controlling – bu, kompaniya faoliyatining yakuniy maqsadlari va natijalariga erishish jarayonini boshqarish tizimi.

Konsentrik turdagi mahsulot siyosati – texnologik yoki bozor nuqtayi nazaridan ilgari ishlab chiqarilgan tovarlarga yaqin bo'lgan tovarlarni ishlab chiqarish orqali assortimentni yangilash.

Tushuncha – qarashlar tizimi, hodisalar, jarayonlarni u yoki bu tushunish; har qanday g'oya, ish, asarning yagona, belgilovchi g'oyasi, yetakchi fikri.

Marketing tushunchasi – 1) bozor iqtisodiyoti sharoitida faoliyat yurituvchi kompaniya, tashkilot yoki shaxsning tadbirkorligini tashkil etish, biznes yuritish falsafasi, ya'ni. iste'molchi va foydaga yo'naltirilgan; 2) korxona maqsadlariga erishish – foyda olish va yakuniy iste'molchi ehtiyojlarini qondirish uchun foydalaniladigan marketing faoliyatining asosiy g'oyalari, qoidalari va vositalari tizimi. Muhitning o'ziga xos holatiga, bozor munosabatlarining rivojlanish darajasiga (sotuvchi bozori yoki iste'molchi bozori) qarab marketingning an'anaviy, ishlab chiqarish, marketing, tovar, ijtimoiy-etik va xizmat ko'rsatish tushunchalari mavjud.

Savdo konsepsiyasi – bu boshqaruv tushunchasi bo'lib, unga ko'ra tashkilot tovarlarni ilgari surish va sotish uchun katta sa'y-harakatlarni amalga oshiradi, uni sotib olishda xaridor inertsiyani ko'rsatadi.

Joylashuv strategiyasi konsepsiyasi – bu, maqsadli bozorni tashkil etuvchi iste'molchilarning ehtiyojlari va afzalliklarini qondirish qobiliyatiga asoslangan mahsulot (brend) mohiyatini shakllantirish.

Bozor sharoiti – 1) alohida tovarlar va ularning guruhlari uchun ham, umuman tovar va pul taklifi uchun ham talab va taklif o'rtasidagi muayyan munosabatlar; bozorda ma'lum bir davrda yoki ma'lum bir davrda shakllangan va joriy talab va taklif nisbatini aks ettiruvchi o'ziga xos iqtisodiy vaziyat; bozor konyunkturasini belgilovchi shartlar majmuyi; kompaniyaning istalgan vaqtda bozordagi mavqeyini belgilovchi turli omillarning (iqtisodiy, ijtimoiy, tabiiy) o'zaro ta'siri natijasi; 2) turli iqtisodiy ko'rsatkichlarning o'zgarishi bilan belgilanadigan iqtisodiyotning ma'lum bir vaqtdagi holati.

Kooperatsiya – 1) kooperativ a'zolarining guruh mulkchiligiga asoslangan ishlab chiqarish va mehnatni tashkil etish shakli; 2) jamoaviy tadbirkorlik uchun ixtiyoriy a'zolik asosidagi jismoniy shaxslar birlashmasi; ishlab chiqarishni taqsimlash, tijorat kooperatsiyasi, risklarni o'zaro kafolatlash, sarmoya va ishlab chiqarish sirlarini umumiy himoya qilish asosida ikki yoki undan ortiq davlatlarning xorijiy sheriklari ishtirokida qo'shma yoki o'zaro kelishilgan ishlab chiqarishni tashkil etishning universal shakli.

Muvofiqlashtirish – bozor subyektlari faoliyatini bitta boshqaruv bo'g'ini (boshqaruvchi kompaniya) tomonidan muvofiqlashtirish. Boshqariladigan tizimning turli qismlari harakatlarini muvofiqlashtirish, tartibga solishdan iborat bo'lgan boshqaruv jarayonlarining ajralmas qismi.

Korrelyatsiya – obyektlar, hodisalar yoki tushunchalarning korrelyatsiyasi, muvofiqligi, o'zaro bog'lanishi; hodisalar o'rtasidagi bog'liqlikni belgilovchi tushuncha, agar ulardan biri boshqalarni belgilovchi sabablar qatorida bo'lsa yoki bu hodisalarga ta'sir qiluvchi umumiy sabablar mavjud bo'lsa.

Kredit – bu, qoida tariqasida, to‘lov asosida va ma’lum bir kafolat ostida ma’lum muddatga kreditga tovar yoki pul berishdir.

Madaniyat – jamiyat a’zosi tomonidan oila va boshqa ijtimoiy institutlar tomonidan qabul qilinadigan asosiy qadriyatlar, tushunchalar, istaklar va xatti-harakatlar majmuyi.

Yanal dasturlash – bu boshqa odamning ongini boshqarish usuli.

Shaxsiy sotish – bu savdoni amalga oshirish uchun bir yoki bir nechta potensial xaridorlar bilan suhbat davomida mahsulotning og‘zaki taqdimoti.

Logotip korporativ identifikatsiya elementi bo‘lib, u reklama beruvchi nomining asl uslubidir. Savdo belgisi shakli.

Mahalliy bozor – talabning xususiyatlarini, texnologik xususiyatlarini, xarajatlarini va tovarlarni (xizmatlarni) sotib olish va sotish bilan bog‘liq iqtisodiy munosabatlarni o‘zida mujassam etgan ichki hududiy bozor sharoitlari majmuyi. Mahalliy tovar bozorining geografik chegaralari xohlagancha kichik bo‘lishi mumkin (masalan, qishloq, tuman, shahar, kvartal).

Makromuhit – 1) demografik, iqtisodiy, tabiiy, texnik, siyosiy va madaniy omillar kabi mikro muhitga ta’sir qiluvchi kengroq ijtimoiy rejaning kuchlari bilan ifodalangan kompaniya marketing muhitining tarkibiy qismi; 2) firmaning sa’y-harakatlaridan mustaqil ravishda mavjud bo‘lgan va harakat qiladigan, lekin unga ta’sir qiluvchi tashqi kuchlar va omillar (barcha bozorni tashkil etuvchi omillar).

Marketing – bu korxonaning bozorni chuqur va har tomonlama bilish va real ehtiyojlar asosida yuqori daromad olish maqsadida tovarlarni ishlab chiqish, ishlab chiqarish va sotish yoki xizmatlar ko‘rsatish bo‘yicha barcha faoliyatini tashkil etish tizimi. Xaridorning ehtiyojlari.

Marketing axborot tizimi – 1) rejalashtirish, amalga oshirish va amalga oshirish maqsadida marketing sohasida foydalanish uchun tegishli, o‘z vaqtida, aniq ma’lumotlarni to‘plash, tasniflash,

tahlil qilish, baholash va tarqatish uchun mo'ljallangan odamlar, asbob-uskunalar va metodik usullarning o'zaro bog'liqligining doimiy tizimi. marketing faoliyatidan foydalanishni nazorat qilish; 2) marketing sohasida qarorlarni ishlab chiqish va qabul qilish jarayonida foydalaniladigan ma'lumotlarni tizimli, tizimli ravishda to'plash, tahlil qilish, sintez qilish va uzatishning xodimlar, jihozlar, texnika va usullar majmuyi.

Marketing dasturi – bu, kompaniya o'z maqsadiga erishish uchun nima, kim, qayerda, qachon va qanday qilish kerak bo'lgan savollarga javob beradigan faoliyat rejasi.

Marketing tizimi – bozor makonining (muhitning) ijtimoiy-iqtisodiy shakllanishlari (elementlari) yig'indisi bo'lib, ularning har biri mustaqillik va yaxlitlikka ega bo'lib, tovarlar va xizmatlarga talabni shakllantirish va rivojlantirish bo'yicha doimiy o'zaro ta'sirda bo'ladi.

Kompaniyaning marketing muhiti – bu, kompaniyadan tashqarida ishlaydigan va marketing xizmati rahbariyatining maqsadli mijozlar (sheriklar) bilan muvaffaqiyatli hamkorlik munosabatlarini o'rnatish va qo'llab-quvvatlash qobiliyatiga ta'sir qiluvchi faol subyektlar va kuchlar to'plami.

Marketing qarori – 1) iste'molchilarning tovarlar yoki xizmatlarga bo'lgan talabini barqaror shakllantirish, rivojlantirish va qondirish uchun zarur bo'lgan bir yoki bir nechta marketing faoliyatini amalga oshirishning mumkin bo'lgan turli xil variantlaridan bir yoki bir nechta muqobil javob; 2) kompaniya, mahsulot yoki xizmatning raqobatdosh ustunligini yaxshilash yoki qo'llab-quvvatlash, shuningdek foydani saqlash yoki oshirish uchun marketing tizimining subyektlari va obyektlariga maqsadli ta'sirlar majmuyi.

Marketing innovatsiyalari – mahsulotlar dizayni va qadoqlashdagi sezilarli o'zgarishlarni qamrab oluvchi yangi yoki sezilarli darajada takomillashtirilgan marketing usullari; mahsulotni

(xizmatlarni) sotish va taqdim etishning yangi usullaridan foydalanish, ularni taqdim etish va sotish bozorlariga olib chiqish; yangi narx strategiyalarini shakllantirish.

Marketing tadqiqotlari – 1) tovarlar va xizmatlar marketingining barcha muammolari bilan bog‘liq yoki ularga tegishli bo‘lgan ma‘lumotlarni tizimli ravishda izlash, to‘plash, qayta ishlash va birlashtirish; 2) biznes tizimida tezkor va strategik qarorlar qabul qilish uchun ma‘lumotlarni qidirish, to‘plash, qayta ishlash va ma‘lumotlarni tayyorlash jarayoni; 3) marketing ehtiyojlariga javob beradigan har qanday tadqiqot faoliyati, ya’ni. har qanday darajadagi faoliyatni yig‘ish, qayta ishlash, tahlil qilish tizimi.

Brend nomi – bu brendning talaffuz qilinishi mumkin bo‘lgan qismi. Tovar nomi mahsulot g‘oyasini mustahkamlashga hissa qo‘shishi kerak.

Brend belgisi (gerb) – belgi, tasvir, o‘ziga xos rang, o‘ziga xos tipografiya kabi aniqlanishi mumkin bo‘lgan, ammo talaffuz qilinishi mumkin bo‘lmagan brendning bir qismi. Tovar nomi va (yoki) tovar nomi faqat ro‘yxatdan o‘tgandan keyin tovar belgisiga aylanadi, ya’ni. huquqiy himoyani ta’minlash.

Ommaviy axborot vositalari – 1) reklama tarqatish vositalari; 2) audio, televidenie va vizual aloqa vositalari majmuyi.

Menejer – professional boshqaruv faoliyatini amalga oshiruvchi, boshqaruv muammolarini hal qiluvchi tashkilot ishtirokchisi (xodimi, a’zosi).

Menejment — 1) ishlab chiqarish va marketingni boshqarishning zamonaviy tamoyillari, usullari, vositalari va shakllarining samaradorligini oshirish va rentabelligini oshirish maqsadidagi majmuyi; 2) bozor iqtisodiyotining u yoki bu iyerarxik darajasida har qanday faoliyatni tashkil etish uchun zarur bo‘lgan funksiyalar majmuyi; 3) bozor iqtisodiyotini boshqarish fani, jumladan tizimlar nazariyasi, qarorlar nazariyasi, ijtimoiy psixologiya, sotsiologiya, psixologiya, matematika va boshqalar.

Metod – tabiat va ijtimoiy hayot hodisalarini bilish, o‘rganish usuli; harakat usuli.

Nazorat usuli – maqsadga erishish uchun nazorat subyektning boshqariladigan obyektga (jamoa va alohida xodimlarning faoliyatiga) ta’sirini nazorat qilish usullari va usullari to‘plami.

Metodologiya – faoliyatning tuzilishi, mantiqiy tashkil etilishi, usullari va vositalari haqidagi ta’limot; fan metodologiyasi – ilmiy bilishning qurilish tamoyillari, shakllari va usullari haqidagi ta’limot.

Prognozlash usullari – o‘rganilayotgan obyektning o‘tmishi va hozirgi davrining haqiqiy ma’lumotlarini tahlil qilish asosida ilmiy bashorat qilish. Mustahkamlash davrining kattaligi bo‘yicha qisqa muddatli (1,5 yilgacha) ajralib turadi; turli komponentli prognozlar tizimiga asoslangan o‘rta muddatli (5 yil) va uzoq muddatli (10-15 yil) prognozlar. Taqdim etish shakliga ko‘ra prognozlar miqdoriy va sifatga bo‘linadi; o‘rganilayotgan obyektni prognozlash bilan qamrab olishiga ko‘ra – umumiy va xususiy.

Narx belgilash usullari – mahsulot va xizmatlar narxini shakllantirishda qo‘llaniladigan usullar.

Mikro muhit – 1) kompaniyaning o‘zi va mijozlarga xizmat ko‘rsatish imkoniyatlari bilan bevosita bog‘liq bo‘lgan kuchlar bilan ifodalanadigan kompaniya marketing muhitining tarkibiy qismi, ya’ni. yetkazib beruvchilar, marketing vositachilari, mijozlar, raqobatchilar va aloqa auditoriyasi; 2) kompaniyaning bozordagi faoliyati bilan bevosita bog‘liq bo‘lgan kuchlar (etkazib beruvchilar, vositachilar, mijozlar, raqobatchilar). Bu muhitni nazorat qilish mumkin.

Korxonaning missiyasi (biznes kredosi, falsafasi) – bu tashkilot mavjudligining falsafasi, maqsadi, ijtimoiy ma’nosi haqidagi bayonot; korxonaning iqtisodiyot va jamiyatdagi maqsadi va rolining umumlashtirilgan tavsifi.

Model – bu sxema, chizma, mantiqiy va matematik ramziy formulalar, obyekt, jarayon yoki hodisaning fizik konstruksiyasi

(ushbu modelning «asl») ko‘rinishidagi sun’iy ravishda yaratilgan, aqliy yoki shartli tasvir. o‘rnini bosuvchi». To‘g‘ridan to‘g‘ri o‘rganish har qanday qiyinchiliklar, mablag‘lar va energiyaning yuqori xarajatlari bilan bog‘liq yoki oddiygina mavjud bo‘lmagan o‘rganilayotgan obyektning tuzilishi, xususiyatlari, elementlari o‘rtasidagi munosabatlar va munosabatlarni sodda, qisqartirilgan shaklda takrorlaydi. Natijada, bizni qiziqtirgan mavzu haqida ma’lumot olish jarayoni osonlashadi.

Modernizatsiya – obyektning har qanday xususiyatlarini (texnik ko‘rsatkichlari, iqtisodiy ko‘rsatkichlari, sifat ko‘rsatkichlari) yangi davr talablariga muvofiq yaxshilash.

Modifikatsiya – progressiv o‘zgarishlarni kiritish, ishlab chiqarishni, texnologiyani, mahsulotlarni o‘zgartirish, takomillashtirilgan versiyani, yangi modelni yaratish jarayoni.

Monitoring – istalgan natija yoki dastlabki taxminlarga muvofiqligini aniqlash maqsadida har qanday jarayonni doimiy kuzatish; insonning xo‘jalik faoliyati bilan bog‘liq holda tashqi muhit holatini kuzatish, baholash va prognoz qilish.

Monopoliya – 1) tovar ishlab chiqarish, xizmat ko‘rsatish yoki ishlarni bajarishda ayrim afzalliklarga ega bo‘lgan xo‘jalik yurituvchi subyekt; tovar ishlab chiqaruvchilarning bir yoki juda tor doirasi hukmronlik qiladigan bozor holati; 2) mohiyati bir yoki bir necha tovar ishlab chiqaruvchilar guruhining o‘z irodasini boshqalarga yuklash imkoniyatidan iborat bo‘lgan iqtisodiy munosabatlar turi.

Monopsoniya – bu, bitta xaridorning mavjudligi bilan tavsiflangan xaridorlar bozori.

Motiv – 1) ongli so‘rovlar va ularning noroziligi o‘rtasidagi o‘ziga xos bo‘shliq, iste’molchini biror narsa foydasiga tanlov qilishga undaydigan bevosita sabab 2) hulq-atvor motivatsiyasining eng yuqori shakli; harakat qaysi maqsadda amalga oshirilsa, maqsadga erishiladi; shaxs faoliyatini turtki beruvchi psixologik sabab.

Motivatsiya – 1) biror bir ehtiyojni qondirish uchun qaror qabul qilish uchun harakatlarini faollashtirish uchun shaxs yoki ular guruhining motivlarini kuchaytirish jarayoni; 2) sotib olish to‘g‘risida qaror qabul qilish jarayonida xaridorning faolligiga ta’sir qiluvchi rag‘batlantiruvchi harakatlar.

Multimedia texnologiyalari – 1) reklama faoliyatini tashkil etish, rejalashtirish va boshqarish jarayonida foydalaniladigan zamonaviy audio, televidenie, vizual va virtual aloqa vositalari majmuyi; 2) marketingni boshqarishni tashkil etish tizimiga kiritilgan tovarlar va xizmatlarni ilgari surish vositalari va usullari majmuyi.

R&D – tadqiqot va ishlanmalar.

Daromad darajasi (investitsiyalarning rentabelligi) – bu investitsiyalarning daromadliligi, uni hisoblashda investitsiyalarni moliyalashtirish bilan bog‘liq foiz to‘lovlari hisobga olinmaydi. Investitsion xarajatlarning foizi sifatida ifodalanadi.

Foiz stavkasi (foiz stavkasi) – qarz oluvchining ma’lum miqdordagi pulni qarzga berish evaziga qarz beruvchiga to‘laydigan summasi. Nominal foiz stavkasi kredit bo‘yicha naqd to‘lovlar ko‘rinishida ifodalanadi. Haqiqiy (yoki inflyatsiyaga moslashtirilgan) foiz stavkasi tovarlar va xizmatlar ko‘rinishida ifodalanadi va taxminan nominal stavkadan inflyatsiya darajasiga tengdir.

Brend imiji – reklama xabarlari, materiallari, reklama kompaniyalari yordamida ma’lum bir g‘oya, mahsulotni raqobatchilardan ajratib turadigan xarakterli yagona dizayn bilan birlashtirilgan reklama orqali shakllanadi. Iste’molchilar ongida brendning shakllangan reklama imiji brendning intellektual mulki hisoblanadi.

Teskari aloqa – qabul qiluvchidan jo‘natuvchiga ma’lumot.

Muomala – mehnat mahsulotlari, pul va tovar ishlab chiqarishga xos bo‘lgan boshqa mulk obyektlarini sotish va sotib olish yo‘li bilan ayirboshlash shakli.

Jamoatchilik fikri – ommaviy ong holati bo‘lib, u ijtimoiy hodisalarga, turli guruhlar, tashkilotlar, shaxslar faoliyatiga (yashirin yoki ochiq) munosabatni o‘z ichiga oladi; butun jamiyatda ham, turli ijtimoiy guruhlar doirasida ham harakat qilishi mumkin.

Jamoat – bu ma’lum holatlar ta’sirida shakllangan, har qanday vaziyatga munosabat bildiruvchi odamlar guruhi.

Ijtimoiy tabaqa – bu nisbatan tartibli va barqaror ijtimoiy guruh bo‘lib, uning a’zolari umumiy qadriyatlar, manfaatlar va xatti-harakatlarga ega.

Tadqiqot obyekti – bu tendensiyalarni, rivojlanish yo‘nalishlarini aniqlash, keyingi prognozlash va qonuniyatlarni aniqlash maqsadida o‘rganiladigan omil, predmet, bog‘liqlik va boshqalar.

Hajmi – bir vaqtning o‘zida diqqat bilan qamrab olingan obyektlar soni.

Oligopoliya – bu, sanoatda bir nechta, odatda yirik kompaniyalarning hukmronligi bilan tavsiflangan bozor holati. Ishlab chiqarilgan mahsulotlar ham yuqori darajada farqlangan, ham standart bo‘lishi mumkin.

Differentsial oligopoliya – bir nechta yirik kompaniyalar biror narsada (sifat, xususiyatlar, dizayn, xizmatlar darajasi) turli xil tovarlar (avtomobillar, kameralar) ishlab chiqaradi.

Oligopsoniya – bu bir nechta xaridorlarning mavjudligi bilan tavsiflangan xaridorlar bozori.

Ulgurji agent – ishlab chiqaruvchi bilan ishlaydigan va uning hisobidan operatsiyalarni amalga oshiradigan, tovar egasi bo‘lmagan shaxs.

Tashkilot uslubi – bu, tashkilotning turmush tarzi bo‘lib, uning ehtiyojlari va sotib olish qarorlariga ta’sir qiladigan munosabatlarini aks ettiradi va shakllantiradi.

Tashkiliy innovatsiyalar – biznes yuritish, ish o‘rinlarini tashkil etish, tashqi aloqalarning yangi usullarini joriy qildi. Ular ma’muriy va tranzaksiya xarajatlarini kamaytirish, ish joylarini

(ish vaqtini) tashkil qilishni takomillashtirish va shu orqali mehnat unumdorligini oshirish, bozorda mavjud bo'lmagan aktivlarga kirish orqali korxona samaradorligini oshirishga qaratilgan.

Tashkilot – 1) boshqaruvning ajralmas qismi, uning mohiyati tizimning alohida elementlarining harakatlarini muvofiqlashtirish, uning funksional qismlarining o'zaro muvofiqligiga erishish; 2) belgilangan funksiyalarni bajarish, muayyan doiradagi vazifalarni hal qilish uchun mo'ljallangan muassasa; 3) yaxshi o'ylangan qurilma.

Boshqaruv organlari – bu, o'z vakolatlari doirasida boshqaruv qarorlarini qabul qilish va qabul qilingan qarorlarning bajarilishini nazorat qilish huquqiga ega bo'lgan tashkilotlar va ularning bo'linmalari.

Munosabat – iste'molchining yoqtirishlari va yoqtirmasliklari asosida qurilgan obyektning umumiy bahosi.

Sanoat – umumiy mahsulot, ishlab chiqarish texnologiyasi, asosiy vositalar va xodimlarning kasbiy mahorati bilan ajralib turadigan korxona va tashkilotlar majmuyi. Ijtimoiy mahsulot va milliy daromadni yaratishdagi ishtirokiga ko'ra moddiy ishlab chiqarish tarmoqlari va noishlab chiqarish sohalari ajratiladi. Birinchi guruhga sanoat, qishloq xo'jaligi, o'rmon xo'jaligi, qurilish, transport va boshqalar, ikkinchi guruhga xizmat ko'rsatish sohalari (fan, ta'lim, madaniyat, san'at va boshqalar) kiradi.

Sanoat uning obyektiv ravishda ajratilgan qismi bo'lib, bir xil turdagi texnologiyaga, lekin shunga qaramay cheklangan iste'molchilar doirasiga ega bo'lgan bir hil, o'ziga xos mahsulotlar ishlab chiqaradigan korxonalarni birlashtiradi.

Iqtisodiyot tarmog'i – iqtisodiyot tarmoqlari sof tarmoqlar tamoyiliga ko'ra shakllanadi, ya'ni. ular ishlab chiqaruvchilarning idoraviy yoki boshqa mansubligini hisobga olmagan holda bir xil faoliyat turlarini o'z ichiga oladi. Ushbu tamoyilga asoslanib, korxona, qoida tariqasida, xalq xo'jaligining turli tarmoqlariga

tegishli bir nechta turdagi mahsulotlarni ishlab chiqaradi. Sof sanoat korxonalar majmuasi sifatida shakllangan iqtisodiy sanoat bilan rivojlanish nuqtayi nazaridan mos kelmaydi. U barcha turdagi va har qanday ixtisoslikdagi korxonalarda ishlab chiqarilgan mahsulotlarni hisobga oladi, bu esa iqtisodiyotning real tuzilishidan kelib chiqish imkonini beradi. Sof tarmoqlar sxemasi tarmoqlararo balanslarni ishlab chiqishda va milliy hisoblar tizimida qo'llaniladi, tovar bozorlari nomenklaturasini taqsimlash, bozor konyunkturasini tahlil qilish bilan mos keladi.

Tovarlarning raqobatbardoshligini baholash – bu raqobatbardoshlik mezonlarini (ko'rsatkichlarini) tanlash, raqobatdosh tovarlar uchun ushbu ko'rsatkichlarning haqiqiy qiymatlarini aniqlash va tahlil qilinadigan tovarlar ko'rsatkichlari qiymatlarini asos sifatida olingan tovarlar bilan taqqoslash bo'yicha operatsiyalar majmuyi.

Ekspert baholash – bu har qanday hodisa yoki jarayonlarning holati yoki rivojlanishini ekspert-mutaxassislar tomonidan miqdoriy yoki sifat jihatidan aniqlash. U ba'zi hodisalarning sodir bo'lish vaqtini yoki ma'lum bir vaqtda ushbu hodisaning sodir bo'lish ehtimolini aniqlashi mumkin. Ekspert bahosi ba'zi obyektlar yoki ularning xususiyatlari (xususiyatlari) boshqalarga nisbatan ustunlik darajasini tavsiflaydi.

Jamoatchilik bilan aloqalar (PR) – jamoatchilik bilan aloqalar, jamoatchilik fikrini shakllantirish, tashviqot, jamoatchilik bilan aloqalar, obro'-e'tiborni oshirish; ommaviy axborot vositalari orqali jamoatchilik fikriga ta'sir etuvchi jamoat tashkilotlari bilan notijorat munosabatlar tizimi.

Mahsulot parametri uning xususiyatlarining miqdoriy yoki sifat ko'rsatkichidir.

O'tish – bu diqqat markazida o'zgarish.

O'zgaruvchan xarajatlar – bu korxona hajmiga qarab o'zgarib turadigan xarajatlar.

Qayta joylashtirish – bu pasayish davri boshlanishidan oldin, bozor tahlili brendning barqaror pozitsiyasini yo‘qotishi mumkinligini ko‘rsatganda, tasvirni sozlash.

Reja – bu biror narsa qilish to‘g‘risida rasmiy qaror, keyin uni boshlashdan oldin uni amalga oshirish usullarini ishlab chiqish.

Rejalashtirish – 1) tashkilotni rivojlantirish doirasidagi faoliyatining maqsadlari va ustuvor yo‘nalishlarini belgilash va ta‘minlash bo‘yicha maqsadli faoliyat; 2) iqtisodiy tizimning istiqboldagi holatini, unga erishish yo‘llari, usullari va vositalarini belgilovchi rejalarni ishlab chiqish va amalga oshirishdan iborat bo‘lgan boshqaruvning tarkibiy qismlaridan biri.

Xulq-atvor – qarorlar bilan belgilanadigan harakatlar (ongli, va ongsiz darajada).

Bozorda joylashishni aniqlash – bozorning ma‘lum segmentlarida mahsulotning o‘rnini aniqlash.

Tovarlarni bozorda joylashtirish – mahsulotlarning ushbu turdagi mahsulot iste‘molchilari ongida ma‘lum bir holatda joylashishi; maqsadli iste‘molchilar ongida raqobatdosh mahsulotlar bilan ijobiy taqqoslanadigan mahsulot imijini yaratish orqali mahsulotning bozordagi raqobatbardosh mavqeyini ta‘minlash bo‘yicha harakatlar.

Brendning joylashuvi – raqobatchilarga nisbatan brendning bozorda egallagan o‘rnini tanlash, shuningdek, iste‘molchilarning ehtiyojlari va tasavvurlari to‘plamini aniqlash; raqobatchilardan farqlash uchun faol foydalanish kerak bo‘lgan brend identifikatorini ishlab chiqish.

Brend pozitsiyasi – bu, brendning raqobatchilarga nisbatan maqsadli segment ongida egallagan joyi. Bu brendni raqobatchilardan ajralib turadigan kuchli tomonlariga e‘tibor qaratadi.

Mahsulot pozitsiyasi – ma‘lum bir iste‘molchilar guruhining, maqsadli bozor segmentlarining mahsulotning eng muhim xususiyatlariga oid fikri.

Ko‘rsatkichlar (iqtisodiy) – mamlakat, mintaq, korxona, oila iqtisodiyotining holati va bu holatning o‘zgarishi, iqtisodiy

rivojlanish, o'sish, o'sish yoki pasayish haqida hukm chiqarish imkonini beradigan qiymatlar, mezonlar, darajalar, hisoblagichlar.

Yig'ma ko'rsatkichlar – ko'plab xususiy ko'rsatkichlarni bitta umumiy ko'rsatkichda birlashtirgan umumlashtirilgan, sintetik hisoblagichlarni ifodalaydi. Masalan, mamlakatda sanoat ishlab chiqarish hajmining ko'rsatkichi barcha sanoat korxonalari ishlab chiqarish hajmining umumiy qiymatini ifodalaydi.

Analitik ko'rsatkichlar – mamlakat, mintaq, korxona, oila iqtisodiyotining holati va bu holatdagi o'zgarishlar, iqtisodiy rivojlanish, o'sish, o'sish yoki pasayish haqida hukm chiqarish imkonini beruvchi hisoblangan qiymatlar, mezonlar, darajalar, hisoblagichlar.

Guruh ko'rsatkichlari – xususiy ko'rsatkichlarni birlashtirgan, sintez qiladigan va butun ko'rsatkichlar guruhini tavsiflovchi umumlashtiruvchi, umumlashtiruvchi iqtisodiy ko'rsatkichlar.

Raqobatbardoshlik ko'rsatkichlari bozorda muayyan mahsulotning raqobatbardoshlik darajasini belgilovchi mezonlardir.

Hisobot ko'rsatkichlari – hisobotlarni tayyorlashda qo'llaniladigan ko'rsatkichlar, ular haqiqiy erishilgan holatni, olingan natijalarni aks ettiradi.

Rejali ko'rsatkichlar – rejalarni tayyorlashda qo'llaniladigan ko'rsatkichlar, rejalashtirilgan maqsadlarni, rejalashtirilgan natijalarni ifodalaydi.

Prognoz ko'rsatkichlari – mamlakat, mintaq, korxona, oila iqtisodiyotining holati va bu holatdagi o'zgarishlar, kelajakda iqtisodiy rivojlanish, o'sish, o'sish yoki pasayish haqida hukm chiqarish imkonini beruvchi qiymatlar, mezonlar, darajalar, hisoblagichlar.

Hisoblangan ko'rsatkichlar – hisob-kitoblar bilan aniqlangan va prognoz va rejali ko'rsatkichlarni belgilash uchun foydalaniladigan ko'rsatkichlar.

Statistik ko'rsatkichlar – mamlakat, mintaq, korxona, oila iqtisodiyotining holati va bu holatning o'zgarishi, iqtisodiy

rivojlanish, o'sish, o'sish yoki pasayish haqida xulosa chiqarish imkonini beradigan qiymatlar, mezonlar, darajalar, hisoblagichlar, statistikada qo'llaniladi.

Konsentratsiya ko'rsatkichi cheklangan miqdordagi yirik firmalarning (odatda to'rt yoki o'nta) ushbu sanoatning umumiy savdosidagi ulushidir.

Xaridor – mahsulotni sotib oluvchi shaxs yoki mahsulotni qabul qilish istagi bor va puli (tovar yoki xizmat ko'rsatish imkoniyati) bo'lgan har qanday bozor subyekti.

Mahsulotning foydaliligi mahsulot yoki xizmatning ehtiyojni qondirish qobiliyatidir.

Polipsoniya – ko'plab xaridorlarning mavjudligi bilan tavsiflangan xaridorlar bozori.

Narx siyosati – bu kompaniya o'z tovarlari va xizmatlariga narxlarni belgilashda amal qiladigan umumiy tamoyillar to'plami.

Iqtisodiy siyosat – davlat, hukumat tomonidan olib boriladigan umumiy harakatlar yo'nalishi, mamlakatning maqsad, vazifalari va manfaatlariga muvofiq iqtisodiy jarayonlarga ma'lum bir yo'nalish beradigan iqtisodiyotni boshqarish sohasidagi chora-tadbirlar tizimi. Tarkibiy, investitsion, moliya-kredit, ijtimoiy, tashqi iqtisodiy, ilmiy-texnikaviy, soliq, byudjet siyosatini o'z ichiga oladi.

Portfel – 1) har qanday shaxsga tegishli qimmatli qog'ozlar; 2) xo'jalik yurituvchi subyektlar guruhi, bir mulkdorga tegishli bo'lgan bir nechta korxonalar.

Potensial – mavjud mablag'lar, har qanday sohadagi imkoniyatlar, masalan, iqtisodiy salohiyat, harbiy salohiyat.

Korxonaning potentsiali (umumiy ma'noda) – bu korxona ixtiyoridagi strategik resurslarning yig'indisi bo'lib, ular muayyan sharoitlarda korxona faoliyatining imkoniyatlari va chegaralari uchun hal qiluvchi ahamiyatga ega; kompaniyaning raqobatbardosh mahsulot (xizmatlar) ishlab chiqarish imkoniyatlarining umumiyliги; tashkilotning resurslari bilan tavsiflanadi: texnologik,

moliyaviy, kadrlar, tashkiliy, vaqtinchalik, marketing, axborot va boshqalar.

Ishlab chiqarish salohiyati – 1) mavjud resurslardan to‘liq foydalangan holda ishlab chiqarish mumkin bo‘lgan real mahsulot hajmi; 2) mavjud va potensial ishlab chiqarish imkoniyatlari, ishlab chiqarish omillarining mavjudligi, uni belgilovchi resurslar turlarining mavjudligi.

Potensial sig‘im – barcha potensial xaridorlar maksimal iste‘mol darajasidan kelib chiqqan holda tovarlarni sotib olganlarida, bozor sharoitida sotishning mumkin bo‘lgan maksimal hajmi.

Potensial talab – ayrim turdagi tovarlarga bo‘lgan ehtiyoj, ularni sotib olish (to‘lov qobiliyati) uchun tegishli imkoniyatlar bilan qo‘llab-quvvatlanmaydi.

Pul oqimi (Cash flow) – 1) korxona tomonidan olingan va to‘langan pul mablag‘larining harakati; Naqd pul oqimi rejasi, xususan, kapital qo‘yilmalarga bo‘lgan ehtiyoj, naqd pul yetishmasligi, qat‘iy tushumlar. Korxonaning o‘z-o‘zini moliyalashtirish imkoniyatlarini belgilaydi; 2) kompaniyaning ma‘lum bir vaqt uchun, odatda moliyaviy yil uchun naqd pul tushumlari va to‘lovlari miqdori o‘rtasidagi farq.

Tovarning iste‘mol qiymati – mahsulotning tegishli iste‘molchilar guruhining (iste‘molchi segmentining) o‘ziga xos ehtiyojlarini qondirish qobiliyati; uning tegishli iste‘molchilar guruhi ehtiyojlariga muvofiqligi darajasi bilan belgilanadi.

Iste‘mol bozori – bu shaxsiy foydalanish uchun tovarlar va xizmatlarni sotib oladigan shaxslar bozori.

Iste‘mol – bir martalik yoki uzoq muddatli iste‘mol qilish orqali inson ehtiyojlarini qondirish usuli – tovarlarni yo‘q qilish; iste‘molchining ma‘lum bir ehtiyojni qondirish uchun tovardan maqsadli foydalanishi.

Ehtiyoj – qanoatlantirilishi kerak bo‘lgan narsaga bo‘lgan ehtiyoj; inson, ijtimoiy guruh, butun jamiyat organizmining

holati, ularning mavjudligi va rivojlanishi shartlarining obyektiv mazmuniga bog'liqligini ifodalaydi.

Qoidalar – ma'lum bir jamiyat doirasida qabul qilingan va ushbu jamiyatning barcha a'zolari tomonidan so'zsiz qabul qilingan belgilangan normalar to'plami.

Amaliyot – 1) dunyoni ijodiy o'zlashtirgan odamlarning o'zgartiruvchi va ijodiy faoliyati; har qanday ishning texnikasi, ko'nikmalari; 2) bilim va ko'nikma, tajriba asosi sifatida mutaxassislik bo'yicha ish, faoliyat.

PR harakati – bu tashkilot, vaziyat, mahsulotga nisbatan maqsadli jamoatchilik fikrini shakllantirish yoki o'zgartirish maqsadida rejalashtirilgan muloqot kompaniyasi.

Taklif – mahsulot, narx va tegishli xizmatlarni o'z ichiga oladi va umumiy holatda – mijoz uchun sotib olishning foydaliligini (rentabelligini) belgilaydigan hamma narsa; bozorda mavjud bo'lgan yoki unga yetkazib berilishi mumkin bo'lgan tovarlar.

tadbirkor – 1) mustaqil ravishda, o'z nomidan, o'z tavakkalchiligi ostida, foyda yoki shaxsiy daromad olishga qaratilgan faoliyatni tashabbuskorlik bilan tashkil etuvchi va amalga oshiruvchi shaxs; 2) eng yaxshi innovatsiyalarga (benchmarking) yo'naltirilgan ishlab chiqarish, sotish, marketing, logistika, menejmentni tashkil etish orqali ehtiyojlarning o'zgarishini, oxirgi foydalanuvchining mahsulot va xizmatlarga bo'lgan talabini, ushbu ehtiyojlarni qondirishni doimiy ravishda izlash bilan shug'ullanadigan tadbirkor. ko'payish jarayonining har bir bosqichida maksimal mahsuldorlikka erishish.

Tadbirkorlik faoliyati – 1) tadbirkorlikni tashkil etish; 2) fuqarolar va ular birlashmalarining yakuniy iste'molchi ehtiyojlarini qondiradigan tovarlar va xizmatlarga bo'lgan talabni tashkil etish, yaratish va ko'paytirish orqali foyda yoki shaxsiy daromad olishga qaratilgan tashabbuskorligi, innovatsion faoliyati; 3) foyda olish maqsadida fuqarolar va ularning birlashmalarining tashabbuskor mustaqil faoliyati.

Tadbirkorlik – 1) yangilik, byurokratiyaga qarshi turish, doimiy tashabbuskorlik, yangilikka yo'naltirish, yangilik tamoyillari bilan ajralib turadigan boshqaruv uslubi; 2) bozor munosabatlarining shakllanishi, rivojlanishi va amal qilishi sharoitida faoliyatni tashkil etish va amalga oshirish jarayoni; 3) talabni qondirish va foyda olish uchun yakuniy iste'molchiga mahsulot yoki xizmatni tashkil etish, ishlab chiqarish, tarqatish, sotish va sotish bilan bog'liq ishlab chiqish va qarorlar qabul qilish.

Brendga sodiqlik iste'molchilarning brendni idrok etishi bilan bog'liq psixologik omildir. Brendga sodiqlik kuchi – takroriy xarid qilish chastotasi yoki narxga sezgirlik bilan o'lchanadigan boshqa alternatalar mavjud bo'lganda ma'lum bir brendni tanlash.

Potensial xaridorlarni jalb qilish savdoni rag'batlantirish bo'yicha chora-tadbirlarning butun majmuasidir.

Prinsiplar – 1) har qanday nazariyaning asosiy, dastlabki qoidalari, faoliyatning asosiy qoidalari; 2) iqtisodiy faoliyatning o'rnatilgan, ildiz otgan, umume'tirof etilgan, keng tarqalgan qoidalari va iqtisodiy jarayonlarning xususiyatlari.

Ustuvorlik – biror narsaning ustun, ustun qiymati.

Muammo – bu hal qilinishi, tadqiq qilinishi kerak bo'lgan nazariy yoki amaliy masala.

Sinov marketingi – iste'molchilar va vositachilarning real bozor sharoitida ushbu mahsulot paydo bo'lishiga munosabatini olish va o'rganish uchun mahsulot va uning marketing dasturini baholash. Sotish va foydani bashorat qilish uchun foydalaniladi.

Tekshiruv – tovarning, hujjatning, loyihaning (hulq-atvorning) haqiqiy qiyofasiga, holatiga, ko'rsatmalarning kerakli tasvir, standart, namuna, belgilangan qoidalar bilan bajarilishini aniqlash uchun amalga oshiriladigan nazorat, tahlil.

Prognoz – bu iqtisodiy tizimning kelajakdagi ehtimoliy holati va bu holatni tavsiflovchi iqtisodiy obyektlar va ko'rsatkichlar haqidagi ilmiy asoslangan gipoteza.

Savdo prognozi – bu, bozordagi vaziyatni hisobga olgan holda, ma'lum vaqt davomida kompaniyaning mahsulot va xizmatlarining ma'lum bir kombinatsiyasining kelajakdagi sotilishini jismoniy va qiymat jihatidan baholash.

Prognozlash ilmiy bo'lib, o'rnatilgan sabab-natija munosabatlari va qonuniyatlari tizimiga asoslanadi, hodisa va jarayonlarning holati va rivojlanish yo'llarini ochib beradi. Prognozlash kelajak uchun ushbu hodisa va jarayonlarni tavsiflovchi ko'rsatkichlarni baholashni o'z ichiga oladi.

Tovar bozorini prognozlash – savdo faoliyati bo'yicha tavsiyalar berish uchun tovar bozori konyunkturasini rivojlantirish yo'nalishlarini aniqlash.

Tovarlarning bashorat qilingan raqobatbardoshligi – bu tovarlarning ehtiyojlarni qondirish uchun kutilayotgan qobiliyati.

Dastur – 1) rejalashtirilgan tadbirlar, ishlar rejasi; korxona tomonidan belgilangan asosiy vazifalar va maqsadlar to'g'risidagi bayonot; 2) o'zaro bog'liq chora-tadbirlar majmuyi, umumiy maqsadga erishish, bitta muammoni hal qilishga qaratilgan harakatlar rejasi.

Dasturiy maqsadli rejalashtirish va boshqarish – rejalashtirish va boshqarish turlaridan biri bo'lib, u faoliyatni belgilangan maqsadlarga erishishga yo'naltirishga asoslanadi. Dastur-maqsadli rejalashtirish «maqsadlar – yo'llar – yo'llar – vositalar» mantiqiy sxemasi bo'yicha quriladi. Dasturni boshqarishda asosiy e'tibor o'rnatilgan tashkiliy tuzilmaga emas, balki dastur elementlarini, dastur harakatlarini boshqarishga qaratiladi.

Dastur-maqsadli yondashuv – ustuvor maqsadlarni belgilash va belgilangan maqsadga erishish uchun ketma-ket harakatlar majmuyini belgilash orqali subyektni (obyektni) boshqarish usuli.

Taraqqiyot – olg'a siljish, pastdan yuqoriga, rivojlanishning yuqori bosqichiga o'tish, yaxshi tomonga o'zgarish; yangining, ilg'orning rivojlanishi.

Mahsulot – 1) sotuvchilar va xaridorlar uchun foyda kutuvchisi; bu iste'molchining muammolarini hal qilish bo'yicha taklif va shu bilan birga tadbirkor uchun o'z korxonasining maqsadiga erishish vositasi; 2) iste'molchi o'zi uchun ma'lum foyda kutayotgan korxona tomonidan bozorga taklif qilinadigan mulklar majmuyi; 3) ma'lum ehtiyojlarni (jismoniy obyektlar, xizmatlar, g'oyalar) qondirish uchun sotib olish, foydalanish yoki iste'mol qilish uchun bozorda taklif qilinishi mumkin bo'lgan barcha narsalar.

Mahsulotni farqlash – bu raqobatchilarnikidan yaxshiroq bo'lgan xususiyatlarga va / yoki dizaynga ega mahsulotlarni taklif qilish.

Mahsulot liniyasi – bu faoliyat tamoyillari yoki bir xil toifadagi iste'molchilarga sotish yoki bir xil turdagi do'konlar orqali sotish yoki bir xil narx oralig'ida sotish bo'yicha bir-biri bilan chambarchas bog'liq bo'lgan mahsulotlar guruhidir..

Mahsulot innovatsiyasi (sanoatda) – texnologik jihatdan yangi yoki takomillashtirilgan mahsulotlarni joriy etish.

Mahsulotlar – moddiy yoki axborot ko'rinishidagi ishlab chiqarish mahsuloti, ko'pincha obyektiv shaklda, miqdoriy jihatdan jismoniy va pul bilan o'lchanadi.

Ishlab chiqarish salohiyati – 1) mavjud resurslardan to'liq foydalangan holda ishlab chiqarilishi mumkin bo'lgan mahsulotning real hajmi; 2) mavjud va potensial ishlab chiqarish imkoniyatlari, ishlab chiqarish omillarining mavjudligi, uni belgilovchi resurslar turlarining mavjudligi.

Ishlab chiqarish – bu mahsulot (mahsulotlar, energiya va xizmatlar) yaratishning inson tomonidan boshqariladigan jarayoni; ishlab chiqarish omillaridan (mehnat, texnik vositalar, materiallar, energiya, turli xizmatlar) foydalanishni nazarda tutadi, texnik shartlar va qoidalarga rioya qilishni, shuningdek, ijtimoiy va axloqiy me'yorlarni hisobga olishni talab qiladi.

Jarayon innovatsiyasi – texnologik jihatdan yangi yoki sezilarli darajada takomillashtirilgan ishlab chiqarish usullarini, shu jumladan mahsulotlarni uzatish usullarini qabul qilish.

To‘g‘ridan to‘g‘ri xarajatlar – bu to‘g‘ridan to‘g‘ri tegishli mahsulot va xizmatlarni ishlab chiqarish bilan bog‘liq bo‘lgan xarajatlar – agar ular ishlab chiqarilmagan bo‘lsa, unda bu xarajatlar mavjud bo‘lmaydi degan ma’noda.

PESTE-masim (yoki STEEP-tahlil) – bu kompaniya biznesiga ta’sir qiluvchi tashqi muhitning siyosiy iqtisodiy ijtimoiy texnologik va ekologik jihatlarini aniqlash uchun mo‘ljallangan marketing vositasi..

Radikal innovatsiyalar – bu, innovatsiyalar bo‘lib, ularning joriy etilishi ishlab chiqarish jarayonining sifatini sezilarli darajada o‘zgartiradi.

Rivojlanish – muntazam o‘zgarish jarayoni, bir holatdan ikkinchi holatga o‘tish, yanada mukammal; eski sifat holatidan yangi holatga, oddiydan murakkabga, pastdan yuqoriga o‘tish.

Tashkiliy rivojlanish – bu, tashkilotning turli muammolarni hal qilish qobiliyatini va innovatsiyalar qobiliyatini, ayniqsa, ishlab chiqarish madaniyatini boshqarishni takomillashtirish orqali yaxshilashga qaratilgan uzoq muddatli dastur.

Iqtisodiy rivojlanish – umumiy atama bo‘lib, uzoq vaqt davomida, masalan, bir yil yoki bir necha yil davomida mamlakat iqtisodiyotining holatini tavsiflovchi makroiqtisodiy ko‘rsatkichlarning mutlaq va nisbiy o‘zgarishini anglatadi.

Yangi mahsulotni ishlab chiqish – bu korxonaning o‘z ilmiy-tadqiqot ishlari asosida original, takomillashtirilgan va o‘zgartirilgan mahsulotlarni yaratish jarayoni.

Tarqatish – mahsulot va ishlab chiqaruvchining oxirgi iste’molchigacha bo‘lgan harakati bilan bog‘liq qarorlar va harakatlar majmuyi. Bu nafaqat tovarlarning jismoniy harakati

(masalan, transport yo'nalishlari bo'yicha qarorlar), balki sotuvchilar sonini tanlash (tarqatish kanallari).

Tovarlarning real raqobatbardoshligi tovarning ehtiyojlarni qondirishning haqiqiy qobiliyatidir.

Reklama – 1) reklama beruvchining manfaatlarini ko'zlab odamlarni muayyan xatti-harakatlarga undashga qaratilgan muloqotning o'ziga xos shakli; 2) kompaniyaning shon-shuhratini va uning aylanmasini oshirish maqsadida kompaniya, mahsulot (xizmat yoki g'oya) to'g'risidagi ma'lumotlarning ommaviy axborot vositalarida pulli bo'lishi.

Reklama kompaniyasi – bu, reklama materiallarini ishlab chiqish, yaratish va joylashtirish bo'yicha tadbirlar majmuyi.

Rentabellik – korxona, birlashma, tarmoq, umuman xalq xo'jaligida ishlab chiqarish samaradorligining asosiy sifat ko'rsatkichlaridan biri bo'lib, xarajatlarning rentabellik darajasini va ishlab chiqarish jarayonida va mahsulotni sotishda mablag'lardan foydalanish darajasini (rentabellik yoki rentabellik) tavsiflaydi. U foydaning mahsulot tannarxiga nisbati sifatida hisoblanadi.

Resurslar – jamiyatda mavjud bo'lgan va kengaytirilgan takror ishlab chiqarish jarayonida foydalanadigan mehnat vositalari va mehnat obyektlari majmuyi.

Yo'naltiruvchi guruh – bu, shaxs o'z munosabati va xatti-harakatlarini shakllantirishda to'g'ridan to'g'ri yoki bilvosita taqqoslashni amalga oshiradigan guruh.

Risklar – bu korxonaning strategik, operatsion va moliyaviy maqsadlariga erishishga ta'sir qilishi mumkin bo'lgan kelajakning noaniq ko'rinishlari.

Bozor – 1) ayirboshlash sohasi; 2) muayyan mahsulot va (yoki) xizmatni sotish bo'yicha bitim tuzish uchun sotuvchi va xaridorni birlashtirgan davlat muassasasi; ishlab chiqarilayotgan mahsulot xususiyatlarining undagi ijtimoiy ehtiyojlarga muvofiqlik darajasi aniqlangan, ushbu mahsulotning raqobatbardoshligi raqobatdosh

mahsulotning raqobatbardoshligi bilan taqqoslanadigan talab va taklifning uchrashadigan joyi; 3) ba'zi mahsulotlar yoki xizmatlarning mavjud yoki potensial sotuvchilari va xaridorlarining jismoniy yoki deyarli ifodalangan to'plami.

Sanoat (sanoat) maqsadlaridagi tovarlar bozori – keyinchalik ishlab chiqarish jarayonida foydalaniladigan tovarlar va xizmatlar almashinuvi natijasida yuzaga keladigan iqtisodiy munosabatlar.

Firmaning mahsulot bozorida bozor ulushi – bu firma sotish hajmining ma'lum vaqt oralig'ida aniq belgilangan savdo hududida ushbu mahsulotning umumiy sotilishiga nisbati (foizda).

O'z-o'zini namoyon qilish – insonning o'zi, o'zining «men»i haqidagi murakkab aqliy tasavvurlari.

Bozor segmenti – iste'molchilar, aksariyat hollarda, tashkilotning talabni yaratish va sotishni rag'batlantirish choralariga bir xil munosabatda bo'lishadi; agregat, bir xil taklif qilingan mahsulot va marketing aralashmasiga bir xil tarzda javob beradigan iste'molchilar guruhi.

Segmentatsiya – bu, bozorning tovarlar va xizmatlarga bo'lgan talab xususiyatlariga ko'ra bir-biridan farq qiladigan alohida qismlarga (segmentlarga) bo'linishi, shuningdek, marketing harakatlarining majmuyiga.

Xizmat – mashinalar, asbob-uskunalar, transport vositalarini sotish va ishlatish bo'yicha bir qator xizmatlarni ko'rsatadigan korxona marketing faoliyatining quyi tizimi.

Xizmatlarni farqlash – mahsulotga tegishli xizmatlarni (etkazib berish tezligi va ishonchligi, o'rnatish, sotishdan keyingi xizmat ko'rsatish, mijozlarni o'qitish, konsalting) va uning darajasi bo'yicha raqobatchilar xizmatlaridan yuqori bo'lgan xizmatlarni taklif qilish.

Sinergetika (sinergistik ta'sir, sinergiya) – 1) umumiy maqsadga erishish uchun birgalikdagi harakat, tamoyilga asoslanadi: butun – uning qismlari yig'indisidan ko'proq narsa; 2) tizim effekti deb

ataladigan narsa tufayli alohida qismlarning alohida tizimga ulanishi, birlashishi, birlashishi natijasida faoliyat samaradorligining oshishi, paydo bo'lishi.

Sintez – bu, obyektning turli elementlarining bir butun (tizim) dagi birikmasi (aqliy yoki real).

Tizim – bu, bir-biri bilan munosabat va aloqada bo'lgan va yaxlit ta'limni tashkil etuvchi o'zaro ta'sir qiluvchi elementlar to'plami.

Strategik menejment (boshqaruv) tizimi – bu strategik rejalashtirishga asoslangan, joriy qarorlarni (taktik va operatsion) strategik qarorlar bilan muvofiqlashtirish mexanizmi, shuningdek, strategiyaning amalga oshirilishini sozlash va monitoring qilish mexanizmi bilan to'ldirilgan korxona boshqaruv tizimi.

Boshqaruv tizimi – moliyalashtirish, rejalashtirish, ishlab chiqarishni nazorat qilish, buxgalteriya hisobi va boshqalarni o'z ichiga olgan korxona tashkiliy tuzilmasining elementi.

Bozor tizimi – 1) iqtisodiyotni tashkil etuvchi mahsulot va resurslarning barcha bozorlari va ular o'rtasidagi aloqalar; 2) ushbu bozorlarda hukmron narxlarga kam iqtisodiy resurslarni taqsimlash, iste'molchilar, firmalar va resurslarni yetkazib beruvchilar tomonidan qabul qilingan qarorlar haqida ma'lumot berish va bu qarorlarni muvofiqlashtirish imkonini beradigan mexanizm.

Tizimli yondashuv – falsafada obyekt va uning xususiyatlarini bir-biri bilan chambarchas bog'liq holda o'rganish usuli.

Talab – 1) ma'lum tovarlarga bo'lgan ehtiyoj, ko'proq istakda emas, balki ularni sotib olish qobiliyatida ifodalanadi; tovar xo'jaligiga xos bo'lgan va ayirboshlash, savdo sohasida namoyon bo'ladigan toifa; 2) to'lov qobiliyatiga bo'lgan ehtiyoj yoki u yoki bu qatlamning to'g'ri baholangan talabi.

Status – shaxsning jamiyatdagi mavqeyi.

Hayot tarzi – insonning qiziqishlari, e'tiqodlari, harakatlarida ifodalangan hayotiy hulq-atvorining stereotiplari.

Savdoni rag‘batlantirish – bu mahsulot yoki xizmatni sotib olish va sotishni rag‘batlantirish uchun qisqa muddatli rag‘batlantirish.

Tovar qiymati pul ko‘rinishida – bu brend egasi brendga sodiq bo‘lgan va buning uchun to‘lashga tayyor bo‘lgan xaridorlardan oladigan pul mukofotidir. Brend qiymati boshqa aktivlardan alohida ushbu brend uchun hisoblangan yoki aniqlangan moliyaviy qiymat bilan bir xil tarzda belgilanishi mumkin.

Strategik guruh – bu o‘xshash bozor pozitsiyalariga va o‘xshash raqobat imkoniyatlariga ega bo‘lgan raqobatdosh korxonalar guruhi.

Strategik tahlil – bu strategik rejalashtirish jarayonining maqsadni belgilash bosqichidan keyingi va strategik rejani ishlab chiqish bosqichidan oldingi bosqichidir. Tahlil obyektlari – firma bozorlarini baholash va prognozlash, raqobat darajasi, raqobatchilarning xatti-harakatlari, firma resurslarining holati.

Strategik marketing – 1) asosiy iste’molchilar guruhlari ehtiyojlari va talablarini tizimli va doimiy tahlil qilish, shuningdek kompaniyaga raqobatchilardan ko‘ra tanlangan mijozlar guruhlariga yaxshiroq xizmat ko‘rsatishga imkon beradigan samarali mahsulot yoki xizmatlar konsepsiyalarini ishlab chiqish va shu bilan ishlab chiqaruvchiga barqaror raqobat ustunligi; 2) strategik marketing kompleksini ishlab chiqish jarayoni, doimiy o‘zgarib turadigan marketing muhiti omillarini hisobga olgan holda kompaniyaning tovarlar, narxlar, kommunikatsiyalar, tarqatish va marketing sohasidagi strategik siyosatining asosiy yo‘nalishlari.

Strategik qarash – bu, muhim xususiyatlar tizimi orqali ma’lum bir strategik istiqbolda tashkilotning biznes muvaffaqiyati haqida tasavvur beradigan tashkilotning kelajakdagi holatining tasviri.

Strategik fikrlash – bu, korxonaning kelajakdagi ideal modelini ko‘rish qobiliyati.

Strategik rejalashtirish – bu, firma maqsadlari, uning salohiyati va marketing imkoniyatlari o‘rtasidagi strategik muvofiqlikni

yaratish va qo'llab-quvvatlashni boshqarish jarayoni. Yaxshi shakllangan qat'iy missiya bayonotiga, qo'llab-quvvatlovchi maqsadlar bayonotiga tayanadi.

Tashkilotning raqobatbardoshligini strategik boshqarish – 1) obyekt parametrlarini ishlab chiqish orqali ushbu obyektning kerakli holatga o'tkazish uchun subyektning (tashkilotning yuqori rahbariyatining) obyektga (raqobatbardoshligiga) ta'sir qilish tizimi; 2) o'sib borayotgan raqobat bosimi va o'zgaruvchan atrof-muhit omillari sharoitida uning barqarorligini oshirish uchun raqobatdosh ustunliklarni shakllantirish va raqobatbardosh salohiyatni rivojlantirishni ta'minlaydigan elementlar va jarayonlarga ta'sir qilish uchun mo'ljallangan tizim; 3) raqobatdosh ustunliklarni saqlab qolish va tashqi muhitdagi o'zgarishlarga munosib javob berish asosida korxonaning uzoq muddatli maqsadlarini belgilash va ularga samarali erishish bo'yicha faoliyat.

Strategiya – 1) korxona faoliyatining asosiy tomonlarini belgilovchi strategik qarorlar majmuyi; 2) tashkilotni o'z faoliyatida boshqaradigan qarorlar qabul qilish qoidalari to'plami; 3) uzoq muddatli maqsadlarni shakllantirish, ularga erishish uchun resurslarni izlash va kelajak uchun aniq harakatlarni rejalashtirish orqali tashqi muhit dinamikasi asosida korxonaning rivojlanish yo'lini konkretlashtirish; 4) faoliyat doirasiga, tashkilot ichidagi munosabatlar tizimiga, shuningdek, tashkilotni o'z maqsadlariga olib keladigan tashkilotning atrof-muhitdagi mavqeyiga taalluqli uzoq muddatli sifat jihatidan belgilangan rivojlanish yo'nalishi; korxona maqsadlariga erishish uchun foydalaniladigan harakatlar va holatlarning sifatli ketma-ketligi.

Differensiatsiya strategiyasi – raqobatdosh ustunlikka ega bo'lish strategiyasi, u yuqori darajadagi tegishli xizmatlarga ega bo'lgan yuqori sifatli tovarlarni haqli ravishda yuqori narxlarda taklif qilish orqali iste'molchilarga ko'proq foyda (past narxlardan tashqari) ta'minlash uchun kompaniya faoliyatini yo'naltirishni o'z ichiga oladi.

Aloqa strategiyasi – bu, tashkilotning aloqa faoliyatining yo‘nalish vektorini tanlash va shakllantirish natijasi; strategik menejment sohasidagi tashkilotning asosiy kommunikativ maqsadlarini aniqlash va ularga erishish uchun menejment predmetining tushunchasi, dasturi, umumiy kursi.

Raqobat strategiyasi – tashkilotga raqobatda kuchli pozitsiyani egallashga imkon beradi, unga eng katta raqobat ustunligini beradi, bozorda korxonaning xatti-harakatlarining asosiy tamoyillari va yo‘riqnomalarini, iste’molchilar tarkibining istalgan xususiyatlarini, tabiatini belgilaydi.

Xarajatlarni boshqarish strategiyasi – xarajatlarni kamaytirish strategiyasi; mavjud salohiyatdan samarali foydalanish bilan mumkin bo‘ladi; standartlashtirilgan mahsulotlarni ommaviy ishlab chiqarishga e’tibor qaratadi: ishlab chiqarishning yuqori ixtisoslashuvi tufayli o‘zgaruvchan xarajatlarni tejashga erishiladi, ishlab chiqarish hajmining oshishi bilan mahsulot birligiga doimiy xarajatlar ham kamayadi.

Joylashtirish strategiyasi – bu maqsadli iste’molchilar ongida joylashtirish konsepsiyasini tegishli brend imijiga aylantirishga qaratilgan marketing tadbirlari to‘plami.

Bozor strategiyasi (fokuslash, konsentratsiya) – mahsulot ishlab chiqarish bo‘yicha ishlarni ixtisoslashtirishga imkon beradigan, nisbatan bir xil ehtiyojlarga ega bo‘lgan nisbatan kichik iste’molchilar guruhiga kompaniya faoliyatini jamlash strategiyasi.

Tuzilish — 1) biror narsaning tarkibiy qismlarining o‘zaro o‘rni va bog‘lanishi; 2) firma o‘z faoliyatini amalga oshiradigan vazifalar, rollar, vakolatlar va mas’uliyatlarni tartibga solish.

Submadaniyat – milliy, diniy, mintaqaviy guruhlar kabi umumiy hayotiy tajriba va vaziyatlarga asoslangan umumiy qadriyatlar tizimiga ega bo‘lgan odamlar guruhi.

Subyekt – 1) subyekt-amaliy faoliyat va bilishning tashuvchisi (shaxs yoki ijtimoiy guruh), obyektga qaratilgan faoliyat manbai; 2) mustaqil harakat qilish, o‘z ta’sirini biror narsaga qo‘llash.

Tadbirkorlik faoliyatining subyekti bu davlat fuqarosi, chet el fuqarosi, tadbirkorlik faoliyati bilan shug'ullanuvchi fuqaroligi bo'lmagan shaxs, shuningdek, bir guruh fuqarolar (sheriklar) – tadbirkorlar jamoasidir.

Boshqarish subyekti – boshqaruv quyi tizimi, bo'g'in, boshqaruv tizimining boshqa elementlarga ta'sir qiluvchi elementi.

Xo'jalik yurituvchi subyekt – tovarlarni ishlab chiqarish, sotish yoki sotib olish bo'yicha faoliyatni amalga oshiruvchi yuridik shaxslar va fuqarolar.

Nazariya – 1) voqelikning soddalashtirilgan tavsifi yoki soddalashtirilgan xayoliy iqtisodiyotning aniq tavsifi; tabiat va jamiyat taraqqiyotining obyektiv qonuniyatlarini aks ettiruvchi tajriba, ijtimoiy amaliyotni umumlashtirish; 2) fan yoki uning bo'limini tashkil etuvchi umumlashtirilgan qoidalar majmuyi; ilmiy qoidalar majmuyi, har qanday hodisa, faktlar haqidagi ta'limot; masala bo'yicha qarashlar tizimi.

Texnologik innovatsiyalar innovatsion faoliyatning yakuniy natijasi bo'lib, bozorga kiritilgan yangi yoki takomillashtirilgan mahsulot yoki xizmat ko'rinishida, amaliy faoliyatda qo'llaniladigan xizmatlarni ishlab chiqarish (ko'rsatish)ning yangi yoki takomillashtirilgan jarayoni yoki usuli shaklida ifodalanadi.

Tovar – bu inson ehtiyojlari yoki ehtiyojlarini qondirish uchun taklif qilinadigan har qanday narsa.

Savdo belgisi sotuvchining mahsulot va xizmatlarini identifikatsiya qiluvchi nom, belgi yoki belgidir.

Tovar siyosati – korxonaning maqsadli bozorida tanlangan mahsulot strategiyasini amalga oshirish bilan bog'liq bo'lgan chora-tadbirlar majmuyi va ishlab chiqarilayotgan tovarlarning raqobatbardoshligini oshirish, yangi mahsulotlarni yaratish, assortimentni optimallashtirish, mahsulotning hayot aylanishini uzaytirish bo'yicha chora-tadbirlarni o'z ichiga oladi.

Tovar strategiyalari – 1) tovar siyosatining asosiy prinsiplar yo‘nalishlari bo‘lib, ularga rioya qilgan holda korxona mahsulot hayotiy siklining barcha bosqichlarida barqaror sotish hajmini va foydani ta‘minlashi mumkin; 2) mahsulot assortimentini optimallashtirish va kompaniyaning barqaror raqobatbardoshligi va samarali ishlashi uchun shart-sharoit yaratadigan mahsulotlar assortimentini aniqlash yo‘nalishlarini ishlab chiqish.

Qadoqlash – 1) idish, tovar joylashtiriladigan material. U ishlab chiqarilgandan keyin tovarlarning xususiyatlarini saqlab qolish, shuningdek, tashish qulayligi uchun yukni ixcham qilish uchun mo‘ljallangan; 2) maqsadli ishlab chiqarilgan mahsulot o‘rami.

Boshqaruv – bu subyektlar, organlar tomonidan odamlarga va xo‘jalik obyektlariga ularning harakatlarini boshqarish va kerakli natijalarni olish uchun amalga oshiriladigan ongli maqsadli ta‘sir.

Sifat menejmenti – texnologik jarayonlarni boshqarish, mahsulot, ishlab chiqarish yoki sifat tizimining o‘zida turli xil nomuvofiqliklarni aniqlash va nafaqat aniqlangan nomuvofiqliklarni, balki ularning paydo bo‘lish sabablarini ham bartaraf etish.

Bozorni boshqarish – davlatning bozor va bozor munosabatlariga, birinchi navbatda, soliqlar va cheklovlar tizimi orqali amalga oshiriladigan tartibga solish ta‘siri.

Talabni boshqarish – yalpi talabni oshirish yoki kamaytirish uchun fiskal va pul-kredit siyosati usullaridan foydalanish. Masalan, subsidiyalarni kengaytirish, soliq stavkalarini pasaytirish.

Mahsulot sifati darajasi – baholanayotgan mahsulotlarning sifat ko‘rsatkichlari qiymatlarini tegishli ko‘rsatkichlarning asosiy qiymatlari bilan solishtirishga asoslangan nisbiy sifat tavsifi.

Shartli o‘zgaruvchan xarajatlar – ishlab chiqarilgan mahsulot hajmiga bevosita bog‘liq bo‘lgan korxonalarning ishlab chiqarish uchun xarajatlari.

Yarim doimiy xarajatlar – mahsulotlar hajmiga zaif bog‘liq bo‘lgan korxonalarning mahsulot ishlab chiqarish xarajatlari.

Xizmatlar bozorga kiradigan iste'molchi qadriyatlari bo'lib, ular asosan moddiy shakllarga ega bo'lmaydilar, ya'ni. xizmatlar harakat ko'rinishidagi sotish obyektlari hisoblanadi. Nomoddiy ishlab chiqarish sohasidagi xizmatlar barcha xilma-xilligi bilan xizmatlarni tovarlardan ajratib turadigan to'rtta xususiyatga ega: 1) xizmatlarning nomoddiyligi yoki nomoddiy xususiyati; 2) xizmatlar ishlab chiqarish va iste'mol qilishning uzluksizligi; 3) sifatning xilma-xilligi yoki o'zgaruvchanligi; 4) xizmatlarni saqlash imkoniyati yo'qligi.

Bozor omili – kerakli ma'lumotlarning sohalari bo'yicha ajratilgan aniq hodisalar va tendensiyalar, ya'ni. bozor tadqiqotining asosiy bo'limlari bo'yicha.

Boshqaruv funksiyalari – boshqaruv faoliyatining maqsadi va turlari. Boshqaruv ishlab chiqarish va boshqa iqtisodiy jarayonlarni tahlil qilish, rejalashtirish, tashkil etish, nazorat qilish va tartibga solish kabi funksiyalarni o'z ichiga oladi.

Maqsadli auditoriya – doimiy yoki foydali potensial mijozlar, ya'ni. tanlangan bozor segmenti, umumiy xususiyatlar (yosh, vaqt, ehtiyojlar va boshqalar) bo'yicha birlashtirilgan xaridorlar guruhi.

Maqsadli jamoatchilik – bu jamoatchilik bilan aloqalar harakati asosan yo'naltirilgan odamlar guruhi.

Maqsadli bozor – minimal marketing xarajatlari bilan tavsiflangan va kompaniyaga o'z faoliyati natijalarining asosiy ulushini (mahsulot yoki xizmatni bozorga chiqarish uchun foyda yoki boshqa mezonlar) taqdim etadigan ma'lum bir mahsulot yoki xizmat bozori. Ideal holda, maqsadli bozor ushbu mahsulot bozorida eng yaxshi (eng foydali) xaridorlardan iborat.

Narx – 1) qiymatning puldagi ifodasi, iste'molchilar tovarni olish uchun to'lashi kerak bo'lgan pul miqdori. Firma tomonidan olinadigan narx taklifning taxmin qilingan qiymatiga mos kelishi kerak; 2) marketing aralashmasi, marketing aralashmasi uchun samarali vosita.

Narxlar raqobati – tovarlar narxining o‘zgarishi orqali raqobatbardosh kurash.

Narx siyosati – narxlar va narxlarni boshqarish bo‘yicha chora-tadbirlar va strategiyalar majmuyi, ishlab chiqarish xarajatlariga, bozor sharoitlariga mos keladigan, xaridorni qoniqtiradigan va rejalashtirilgan foyda keltiradigan tovarlar (xizmatlar) narxlarini belgilash jarayoni. Narx siyosati faqat firmaning umumiy marketing siyosati kontekstida ko‘rib chiqiladi.

Inson ehtiyojlari – asosiy ehtiyojlarni qondirish uchun shoshilinch ehtiyoj hissi.

Sof monopoliya – bu ma’lum bir mahsulot (xizmat) yagona kompaniya tomonidan milliy yoki mintaqaviy bozorda ishlab chiqarilgan vaziyat.

Sof oligopoliya – standart mahsulot, asosan bir xil mahsulot (neft, po‘lat, ko‘mir) ishlab chiqaradigan bir nechta kompaniyalar.

Iqtisodiy muhit – bozor subyekti (korxona, firma) faoliyati samaradorligiga ta’sir etuvchi shart-sharoitlar va omillar yig‘indisidir.

Iqtisodiy samaradorlik – bu olingan iqtisodiy samara, natijaning ushbu natijaga erishishga olib kelgan omillar, resurslar xarajatlariga nisbati bilan tavsiflangan iqtisodiy faoliyat, iqtisodiy dasturlar va chora-tadbirlar samaradorligi. ma’lum xarajat resurslari.

Iqtisodiy kategoriyalar iqtisodiy jarayon va hodisalarning muhim tomonlarini (mehnat, tannarx, narx va boshqalar) aks ettiruvchi iqtisodiy fanning eng muhim tushunchalaridir.

Iqtisodiy samara – iqtisodiy faoliyatning foydali natijasi, odatda faoliyatdan olingan pul daromadlari va uni amalga oshirish uchun qilingan pul xarajatlari o‘rtasidagi farq bilan o‘lchanadi.

Masshtab iqtisodlari – bu keng turdagi mahsulotlarni ishlab chiqaradigan va/ yoki turli xil faoliyat turlari bilan shug‘ullanadigan kompaniya o‘zgaruvchan bozor sharoitlariga tezda moslashish orqali raqobatdosh ustunlikka ega bo‘lgan iqtisodiy model.

Masshtab iqtisodlari – bu iqtisodiy qonun bo‘lib, unga ko‘ra uzoq vaqt davomida mahsulot birligiga to‘g‘ri keladigan umumiy ishlab chiqarish tannarxi mahsulot hajmining oshishi bilan tushadi.

Explorant strategiyasi – radikal innovatsiyalarga yo‘naltirilgan va yangi mahsulot bilan bozorga kirish strategiyasi; istiqbolli, ammo tavakkal innovatsion loyihalarga sarmoya kiritish orqali bozorga prinsipial jihatdan yangi turdagi mahsulotlarni ishlab chiqarish va yetkazib berishda raqobatchilardan o‘zib ketish imkonini beruvchi konstruktiv va texnologik innovatsiyalarni joriy etish orqali tashkilotning raqobatdosh ustunliklariga erishishga asoslanadi.

Vujudga kelish – bu tizimning uning elementlariga alohida xos bo‘lmagan, lekin bu elementlarning yagona, yaxlit tizimga birlashishi natijasida paydo bo‘ladigan sifati, xususiyatlari.

Endogen omillar – ichki kelib chiqish omillari, ichki sabablar bilan yuzaga kelgan.

Ta’sir – moddiy, pul, ijtimoiy (ijtimoiy ta’sir) nuqtayi nazaridan erishilgan natija.

Masshtab iqtisodlari – ishlab chiqarish birligining doimiy xarajatlarini kamaytirish orqali ishlab chiqarish hajmini oshirish orqali erishiladigan ishlab chiqarish xarajatlarini tejash. U ishlab chiqarish hajmi oshgani sayin firmaning uzoq muddatli o‘rtacha xarajatlari pasayganda mavjud bo‘ladi.

Samaradorlik – bu jarayonning, operatsiyaning, loyihaning nisbiy ta’siri, samaradorligi, natijaning uning olinishiga sabab bo‘lgan yoki ta’minlangan xarajatlarga nisbati sifatida belgilanadi.

FOYDALANGAN ADABIYOTLAR RO‘YHATI

1. Kotler F. Marketing, menedjment /F. Kotler, K.L. Keller. – SPb., 2012. -816 s.

2. Marketing aralashmasi (marketing aralashmasi, marketing aralashmasi) – bu vositalar to‘plami (obyektlar, jarayonlar va funksiyalar), qaysi marketologlar xaridorlarning ehtiyojlarini eng yaxshi qondirishga harakat qilishadi. Boshqacha qilib aytadigan bo‘lsak, marketing aralashmasi – bu boshqariladigan o‘zgaruvchan marketing omillari to‘plami, bu omillarni hisobga olgan holda, ularni manipulyatsiya qilish, firma bozordan kerakli javobni keltirib chiqarishi mumkin.

3. Kotler F. Marketing asoslari:

4. Copeland T., Koller T., Murrin J. Kompaniya qiymati: baholash va boshqarish. –

5. Kotler F., Keller K.L. Marketing boshqaruvi. Sankt-Peterburg: Piter, 2007. 816 p.

6. Evans JM, Berman B. Marketing. 3-nashr. M.: Iqtisodiyot, 1993.

7. Beauvais. K.A., Ahrens V.F. Zamonaviy reklama. Dovgan, 1995.

8. Isaev A.A. Hissiy savdo nazariyasi. Vladivostok: VGUES nashriyoti, 2016. .

9. Акулич И.Л. Международный маркетинг, учебное пособие, Мн.: Выш. шк. – 2006г.

10. Ryukle H. Aloqadagi maxfiy qurolingiz. Minsk, 1996.

11. Xalqaro menejment / ed. Pivovarov S.E., Tarasevich L.S., Maizel A.I. Piter, 2008.

12. Eng yaxshi R. Iste‘molchidan marketing = Bozorga asoslangan boshqaruv / Rojer Best; ingliz tilidan tarjima qilingan; Stokgolm Iqtisodiyot maktabi. – 3-nashr. – M.: Mann, Ivanov va Ferber, 2013. – 746 p.

13. Marketing asoslari (Yevropa nashri) / Filipp Kotler, Gari Armstrong, Veronika Vong, Jon Sonders; boshiga. – K.: «Dialektika-Uilyams» nashriyoti, 2020.
14. Ansoff I. Strategik boshqaruv. M.: Iqtisodiyot, 1989. 519 b.
15. Assel G. Marketing: tamoyillar va strategiya: Proc. universitetlar uchun. M.: INFRA-M, 1999.
16. Afanasiyev MP Marketing: firma strategiyasi va amaliyoti. Moskva: Finstatinform, 1995.
17. Piter F. Drucker, Menejment, 1973.
18. Richard J. Vogt, Prognozlash boshqaruv puli sifatida, 1970.
19. Rudy A. Champa, Strategik fikrlash va kengash xonasi, 2001.
20. Rudy A. Champa, Strategik fikrlash va kengash xonasi, 2001.
21. Genni Mintsberg, Strategik rejalashtirishning yuksalishi va qulashi, 1944.
22. Piter Rea va Xarold Kerzner, Strategik rejalashtirish, 1997.
23. Iste'molchidan marketing. Bozorga asoslangan boshqaruv / Rojer Best; Stokgolm Iqtisodiyot maktabi. – Mann, Ivanov va Ferber, 2013.
24. Marketing asoslari (Yevropa nashri) / Filipp Kotler, Gari Armstrong, Veronika Vong, Jon Sonders; K.: «Dialektika-Uilyams» nashriyoti, 2020.
25. Sterligova, A.N. Operatsion (ishlab chiqarish) boshqaruvi: 2012.
26. Yanovskaya, M.V. Tadbirkorlik sohasidagi biznes jarayonlari 2011.
27. Markova V.D., Kuznetsova S.A. Strategik boshqaruv. 2012.
28. Kendrick JW Kompaniya samaradorligini oshirish; Handb. amaliy tadqiqotlar bilan/ Kendrick JW hamkorlikda. Amer bilan. mahsuldorlik markazi. – Baltimor; London: Jons Xopkins universiteti. matbuot, 1984.
29. BKG konsalting kompaniyasining mualliflar jamoasi. Raqobat strategiyalarining turlari. M., 2002.

MUNDARIJA

KIRISH	3
1-BOB. MARKETING STRATEGIYASI ASOSLARI.....	6
1.3. Funksional marketing strategiyalari.....	18
1.4. Instrumental marketing strategiyalari	24
2-BOB XALQARO MARKETING STRATEGIYASINI ISHLAB	
CHIQUISHNING MAZMUNI VA ASOSIY BOSQICHLARI.....	28
2.1. Marketing strategiyasi va taktikasi tushunchasi. Xalqaro marketing strategiyasining mohiyati.....	28
2.2. Xalqaro marketing strategiyalarini ishlab chiqish bosqichlari.....	35
2.4. Xalqaro marketingning iqtisodiy va siyosiy – huquqiy muhiti.....	42
3-BOB XALQARO MARKETING STRATEGIYALARINING	
TASNIFI.....	49
3.1. Xalqaro marketing strategiyalarini tasniflashda mavjud yondashuvlar ..	49
3.2. Xalqaro marketing strategiyalari tasnifi asosidagi xususiyatlar.....	55
3.3. Xalqaro marketing strategiyalari tizimi.	61
4-BOB XALQARO MARKETING ARALASHMASIGA	
STRATEGIK YONDASHUVLAR	66
4.1. Standartlashtirish strategiyasi.	66
4.2. Moslashuv strategiyasi.....	69
4.3. Standartlashtirilgan differensiatsiya strategiyasi.....	71
4. 4. Xalqaro aloqa strategiyalari.	75
4.5. Xalqaro reklamaning o‘ziga xos xususiyatlari va maqsadlari	79
4.6. Xalqaro amaliyotda jamoatchilik bilan aloqalar (PR). Tashqi bozorda PRning asosiy maqsadi va vazifalari.....	83
5-BOB QIYMATGA ASOSLANGAN MARKETING	
STRATEGIYASINI ISHLAB CHIQUISH JARAYONI	91
5.1. Strategik fikrlash va strategik qarash. Bozorlar va maqsadlarni strategik tanlash, qayerda va kim bilan raqobat qilish.	91
5.2. Xaridor qiymati strategiyasi va joylashuvi. Xaridorga qiymat bering va mavjud takliflardan farqlang.....	93
5.3. Differensiallanish bosqichlari	97
5.4. Strategik fikrlash va rejalashtirish jarayonini tashkil etish muammolari	100
6-BOB STRATEGIK BIZNES-REJA: MARKETING STRATEGIYASI	
VA TAKTIKASI.....	106
6.1. Strategik biznes-reja: asosiy bo‘limlar.....	106

6. 2. Xalqaro marketing dasturini ishlab chiqish.	111
6.3. Marketing nazorati va strategik o'zgarishlarni boshqarish.....	113
6.4. POS – materiallardan foydalanishning mohiyati va xususiyatlari.	118
7-BOB STRATEGIK BOSHQARUV TIZIMIDA STRATEGIK MARKETING.....	122
7.2. Marketingda strategik qarorlar: xususiyatlari, tamoyillari.....	126
7.3. Korporativ boshqaruv darajasi.....	130
8-BOB BIZNES STRATEGIYASI VA RAQOBAT USTUNLIKLARINI TAHLIL QILISH.....	136
8.1. Raqobat ustunligining tabiati va manbalari. Barqaror raqobatdosh ustunlik.....	136
8.3. Xarajatlarni boshqarish strategiyasi.....	142
8.4. Differensiatsiya strategiyasi.....	146
8.5. Strategiylarning integratsiyasi.....	150
9-BOB KORPORATIV STRATEGIYALAR VA RAQOBATDOSH USTUNLIKKA ERISHISH.....	153
9.1. Korporativ darajadagi strategiyalar: integratsiya va diversifikatsiya.....	153
9.2. Vertikal integratsiya va firma doirasi.	157
9.3. Diversifikatsiyalangan korporatsiyalar va korporativ biznes portfelini boshqarish.	165
9.4. Korporativ biznes portfelini tahlil qilish usullari: BCG matritsalarini, McKinsey.	168
9.5. PIMS loyihasi.....	175
10-BOB GLOBAL BOZORLARGA KIRISH STRATEGIYALARI	181
10.1. Milliy, ko'p millatli va global strategiyalar.....	181
Tashkilotning ichki va tashqi muhitini tahlil qilish usullari.....	184
10.2. Tashqi bozorni tanlash. Xalqaro biznes muhitini tahlil qilish.....	184
10.3. Tashqi bozordagi maqsadlarga qarab marketing strategiyalari va bozor segmentatsiyasi	192
10.5. Kompaniyaning xalqaro bozorda raqobatbardoshligini rivojlantirish.	201
TESTLAR.....	207
GLOSSARIY	223
FOYDALANGAN ADABIYOTLAR RO'YHATI.....	272

**M.M. ZIYAYEVA, M.X. MINAROVA,
SH.SH. FAYZULLAYEV, A.A. SOBIROV**

XALQARO MARKETING STRATEGIYASI

(O‘quv qo‘llanma)

Toshkent –
«Innovatsion rivojlanish
nashriyot-matbaa uyi» – 2022

Muharrir	N.Abdullayeva
Tex. muharrir	A.Moydinov
Musavvir	A.Shushunov
Musahhih	L.Ibragimov
Sahifalovchi	Sh.Sirojiddinov

Nashriyot litsenziyasi AI № № 3226-275f-3128-7d30-5c28-4094-7907
10.08.2020.

07.11.2022-yilda bosishga ruxsat etildi.

Qog‘oz bichimi 60x84 $\frac{1}{16}$. «Times New Roman» garniturası.
Shartli bosma tabog‘i 18,0 Nashr bosma tabog‘i 17,25. Adadi 50 nusxa.
Buyurtma raqami № 136. Bahosi shartnoma asosida.

«Innovatsion rivojlanish nashriyot-matbaa uyi»
bosmaxonasida chop etildi.

100174, Toshkent shahri, Universitet ko‘chasi, 7-uy.
Tel.: +998999209035 e-mail: nashr2019@inbox.ru