

339,132  
826,

19108

S. SALIMOV

# MARKETINGNI BOSHQARISH

539.138  
S 26

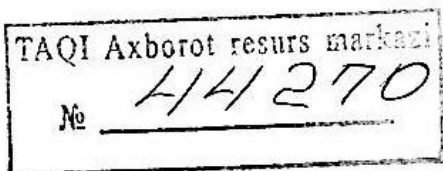
O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY VA O'RTA  
MAXSUS TA'LIM VAZIRLIGI

12/11

S.A.SALIMOV

# MARKETINGNI BOSHQARISH

*O'zbekiston Respublikasi Oliy va o'рта maxsus ta'lim vazirligi  
tomonidan darslik sifatida tavsiya etilgan*



TOSHKENT - 2010

**65.290-2**

**S26**

**S.A.Salimov. Marketingni boshqarish. (Darslik). –T.: «Aloqachi» 2010 y., 252 bet.**

Ushbu darslik bakalavr, magistrlar uchun mo'ljallangan «Marketingni boshqarish» fani uchun tuzilgan o'quv dasturi asosida yozildi va o'z ichiga boshqarish tushunchasi va ta'rifini, boshqaruv jarayonini, boshqarishning asosiy funksiyalarini, marketingni boshqarishning tarkibiga tegishli masalalarni oladi. Darslikda asosiy e'tibor firmalarning tovar va narx siyosatini ishlab chiqishga, strategik va taktik rejalashtirish, marketingning faolligini oshirish va uni axborot texnologiyalari yordamida yanada faollashtirishga, tovarlarning raqobatbardoshligini baholash usullari va yo'l-yo'riqlariga qaratilgan.

Darslik marketing mutaxassisligi bo'yicha bakalavrlar, magistrlar, litsey, kollejlarning o'quvchilariga va aspirantlar, ilmiy xodimlar, oliy bilimgozlarning professor-o'qituvchilariga mo'ljallangan.

**BBK 65.290-2я73**

**UDK 658.8.01 (075.8).**

**Taqrizchilar: N.A.MO'MINOV – t.f.d., professor;  
J.J.JALOLOV – i.f.d., professor.**

**ISBN 978-9943-326-56-9**

**© «Aloqachi» nashriyoti, 2010.**

---

## KIRISH

O'zbekistonning iqtisodiyoti yildan-yilga yuqori sur'atlar bilan rivojlanib bormoqda. Aholi turmushini yanada farovonlashtirish va iqtisodiy muammolarni kengroq miqyosda hal etish uchun iqtisodiy rivojlanish sur'atlarini yanada oshirishga to'g'ri keladi.

Iqtisodiyotning rivojlanishi hozirda ko'proq marketingga bog'liqdir.

O'zbekistonning oldida ishlab chiqarishni kengaytirish, mahsulotlarni sotishni ko'paytirish, xizmatlarning hajmini oshirish, tovarlar va xizmatlarning raqobatbardoshligini kuchaytirish, tashqi bozorlarga chiqish, tovarlar va xizmatlarni uzluksiz yangilab turish, va shuningdek, xizmatlarning sifatini keskin oshirishdek ulkan vazifalar turibdi.

O'zbekistonda eng ilg'or texnologiyalar bilan jihozlangan, raqobatbardosh tovarlarning har xil turlarini ishlab chiqara oladigan zamonaviy korxonalar qurilgan. Asosiy masala shundan iboratki, marketing texnologiyalariga tayangan holda tovarlarni ko'p hajmda sotishni tashkil etish va xizmatlar ko'rsatish hajmini, ham respublikada ham tashqi bozorlarda ko'paytirishdan iborat.

Ushbu «Marketingni boshqarish» darsligida muallif marketingni boshqarishga tegishli masalalarni qisqa va lo'nda qilib yoritishga harakat qildi.

Darslikda marketing boshqaruvining tushunchasi, ta'rifi, jarayonlari, boshqaruv tizimlarining turlari, funksiyalari, boshqaruv organlarining tarkibi, turlari keltirilgan.

Asosiy e'tibor firma, kompaniyalarning tovar va narx siyosatlariga, strategik va taktik rejalashtirish, firmalarning

marketing faoliyatini jadallashtirish hamda informatsion texnologiyalar yordamida marketing faoliyati jadalligini oshirish yo'l-yo'riqlariga qaratilgan.

O'quv qo'llanma bozorlarga kirib borishda marketing usullarini qo'llashning tayanch asosi bo'lib xizmat qiladi. Marketing mutaxassislariga tashqi bozorlarga tegishli bilimlar va ko'nikmalarga ega bo'lishga, bozorni kompleks baholash, rivojlanayotgan bozorlar sharoitida marketing sohasidagi bilimlarni to'g'ri qo'llash imkonini beradi. O'quv qo'llanmaga kiritilgan materiallar hozirgi sharoitda marketing faoliyatining asosiy tamoyillari va shakllarini ochib berishga qaratilgan. Umuman marketing usullari, vositalari, yo'l-yo'riqlarining xos xususiyatlarini ochib beradi, talabalar tomonidan marketing faoliyatiga tegishli bo'lgan nazariy bilimlar va amaliy ko'nikmalarga ega bo'lishni ko'zda tutadi.

Ushbu darslikni yozishda muallif o'zining materiallari, ko'p yillik tajribasi va internet tizimidan olgan eng zamonaviy bilimlardan foydalandi.

«Marketingni boshqarish» darsligi texnik va iqtisodiy oliy bilimgozlarning «Marketing» mutaxassisligi bo'yicha o'qiydigan bakalavr, magistrlar, litsey, kollejlarning o'quvchilariga, aspirant va professor-o'qituvchilarga mo'ljallangan.

---

# I. MARKETING – FIRMA, KOMPANIYANI BOSHQARUVCHI TIZIM SIFATIDA

## 1.1. Marketing – boshqaruvchi tizim

Xo'jalik faoliyatini yangi sharoitda yuritish, firma, kompaniyalarning tovarlarni va xizmatlarni muqobil ishlab chiqarishni ta'minlovchi, ishonchli strategiyasini ishlab chiqarish uchun bozorni mukammal bilish va bozor jarayonida ishni ko'zini bilib ishtirok etishni bilish kerak bo'ladi. Bularga erishishga marketing yordam beradi.

Tizim sifatida marketing obyektiv iqtisodiy qonunlar majmuiga va o'zaro bog'langan, bir-birini taqozo qiladigan qoidalarga bo'ysunuvchi murakkab xo'jalik yuritish amaliyotini chuqur, har tomonlama o'rganishni ko'zda tutadi.

Hozirgi zamon biznesining muhim funksiyasi bo'lgani holda u bir vaqtning o'zida firma, kompaniyalar faoliyatini aktivlashtirishga qaratilgan ishbilarmonlik operatsiyalarining o'ziga xos falsafasi hamdir.

Bugungi kunda marketing ilmiy, moliyaviy, ishlab chiqarish va mehnat resurslarini tarkibiy va bozordagi o'zgarishlarga, tadbirkorlik faoliyatining shart-sharoitlarining u yoki bu bozorlarda o'zgarishiga hamda ishlab chiqarishning samaradorligini ta'minlovchi sharoitlarning o'zgarishiga tezkorlik bilan e'tiborni qaratuvchi, boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimlarga aniq, mantiqan bog'lovchi faoliyat majmui hisoblanadi.

Tizim sifatida marketing o'zining maqsadlariga, vazifalariga, tamoyillariga, funksiyalari, usullari, ichki va tashqi muhitiga, tovar va narx siyosatlarining xos

xususiyatlariga, rejalariga, strategiyasiga, marketing kompleksiga ega.

Marketingni boshqaruvchi tizim sifatida foydalanish, ishlab chiqarish, xizmat ko'rsatish bilan bog'liq bo'lgan baholarni berishda noma'lum vaziyatlar, tavakkalchilik, xavf-xatarlarni muayyan sharoitlarda iloji boricha pasaytirishni qidirib topishni ko'zda tutadi; qabul qilmagan qarorlarning keyinchalik yo'l qo'yilishi mumkin bo'lgan xatolarni qaytarmaslik uchun oqibatini taxmin qilishni talab etadi.

Marketing tizim sifatida, agar u faqat bozorga yo'naltirilgan bo'lsagina, ya'ni iste'molchiga, tovarlar va xizmatlarni iste'mol qiluvchilar bilan hamkorlikka yo'naltirilgan bo'lsagina to'la qonli ishlashi mumkin.

Marketingning barcha elementlarining o'zaro birgalashib harakat qilishi muqobil va rivojlanib turish xarakteriga ega.

Marketing sohasidagi mutaxassislarining mahorati va san'ati shundan iboratki, agar ular tizimga, uning yakuniy natijalariga salbiy ta'sir ko'rsatuvchi omillarni o'z vaqtida aniqlab, ularga kerakli yo'nalishda ta'sir ko'rsata olsalar.

Marketingning tahlil va tadqiq obyektlari bo'lib quyidagilar hisoblanadi:

- bozor;
- tovarlar va xizmatlar;
- tovarlar va xizmatlarning sifati;
- baholar va tariflar;
- xaridorlar va xizmatlardan foydalanuvchilar;
- firmalar, tovarlar, xizmatlarning raqobatbardoshligi;
- raqobat kurashi;
- talab va taklif;
- bozor konyunkturasi;
- tovarlar, xizmatlarni ishlab chiqarishga, sotishga ketadigan xarajatlar;
- tovarlar va xizmatlarni ishlab chiqarish texnologiyalari;
- marketing strategiyasi.

## **Marketingning maqsadlari va vazifalari**

Marketingning asosi bo'lib jamiyat va aholi ehtiyojlari, ularning xohish-istaklari, tovar va xizmatlarga bo'lgan talablari hisoblanadi.

Qayd qilingan fikrdan kelib chiqib, marketingning asosiy maqsadlari quyidagilardan iborat:

- tovarlar va xizmatlarni ishlab chiqarish hajmini ko'paytirish;

- sarf-xarajatlarni pasaytirish;

- foydani ko'paytirish;

- tovarlar va xizmatlarning raqobatbardoshligini oshirish;

- tovarlar va xizmatlarni yangi bozorlarga olib kirish;

- tovar va xizmatlar siyosatini ishlab chiqish;

- narx va tarif siyosatini ishlab chiqish;

- marketing dasturini ishlab chiqish.

Qayd etilgan maqsadlarning mazmunini ko'rib chiqamiz.

### **Tovarlar va xizmatlarni ishlab chiqarish hajmini oshirish**

Tovarlar va xizmatlar hajmiga daromad va foydaning ko'rsatgichi bog'liq. Ishlab chiqarish hajmi o'z yo'lida ishlab chiqarish quvvatlariga, ishlab chiqarish jarayonining avtomatlashish, kompyuterlashish, robotlashishiga, ishlab chiqarishni tashkil etish, uni boshqarish va mehnatni tashkil qilish darajasiga bog'liq.

Hozirda mamlakatimizda tovarlar, xizmatlarni, ishlab chiqarish hajmi talabni to'la qondirish darajasiga yetmagan, ya'ni talab va taklif muvozanati ta'minlanmagan. Lekin bozor yildan-yilga tovarlar, xizmatlar bilan to'ldirilib bormoqda. Shunday bo'lsa ham, hali bozor to'lib-toshish darajasiga yetmagan. Talab va taklifni muvozanat holiga yetkazish uchun tovar va xizmatlar ishlab chiqarish hajmini ko'p miqdorda oshirish kerak bo'ladi.



Xizmat sohasida ham talab va taklif muvozanatining yaratilmaganligi kuzatiladi. Bu sohada ham xizmat turlarini, hajmlarini ko'paytirish ko'p miqdorda kapital sarmoyalar va investitsiyalar kiritilishini talab etadigan, murakkab ish hisoblanadi. Bu uzoq muddatda amalga oshiriladigan jarayon. Shunday bo'lsa ham, kapital sarmoyalar va investitsiyalarni olib kirish mamlakatimizda yildan-yilga ortib bormoqda. Keyingi yillarda xorijiy investitsiyalarni ko'plab jalb qilish siyosati tufayli tovarlar va xizmatlar ishlab chiqarish sur'atini oshirish imkonini berdi. Oxirgi uch yilda (2004-yildan boshlab) sanoat mahsulotlari ishlab chiqarish hajmini 7,5–7,8 foizga, xizmatlar hajmi esa 11–12 foizga o'sish sur'atiga erishildi.

### **Sarf-xarajatlarni kamaytirish**

Tovarlar, xizmatlar ishlab chiqarishga qilinadigan xarajatlarni kamaytirish uchun barcha xarajat turlarini oldindan hisoblab chiqish, ularni sarflash me'yorlarini ishlab chiqish, xarajatlar jarayoni monitoringini ishlab chiqish, vaziyatga ta'sir ko'rsatish tizimini amalga oshirish talab etiladi.

Agar firma, kompaniyalar har bir ishlab chiqiladigan mahsulot va xizmatlar turi bo'yicha ish haqi, energiya, yoqilg'i-moylash materiallari, xomashyo, boshqa xarajatlarga tegishli me'yorlarni ishlab chiqib amalga oshirsalar ijobiy natijalarga erishishlari mumkin.

Har bir firma, kompaniyaning strategik vazifasi bo'lib ishlab chiqarish xarajatlarini rejalashtirish, ularni hisobga olish hisoblanadi. Xarajatlarni moddalar bo'yicha monitoring olib borish maqsadga muvofiqdir.

Xarajatlarni har bir modda bo'yicha belgilangan me'yordan oshib ketish sabablari aniqlanib borishi lozim.

Tahlillar shuni ko'rsatmoqdaki, O'zbekistonda faoliyat

ko'rsatayotgan firma, kompaniyalarda bir birlik mahsulotga sarflanadigan ish haqi, materiallar, yoqilg'i, energiya sarfi xorijiy kompaniyalarga qaraganda birmuncha yuqori bo'lib, mahsulot sifati ancha past. Kam xarajat bilan yuqori sifatli, raqobatbardosh mahsulot va xizmatlarni ishlab chiqib, iste'molchilarga taklif qilish marketingning eng muhim strategiyalardan biri hisoblanadi.

### **Foydani oshirish**

Foydani oshirish asosan ishlab chiqarish hajmiga, sarf-xarajatlarga, mahsulot sifati va bahosiga, ishlab chiqarish quvvatlaridan foydalanish intensivligiga bog'liq.

O'zbekistondagi firma, kompaniyalarda mahsulot sifatini oshirish va xarajatlarni kamaytirish imkoniyatlari katta.

Foyda sotuv sur'atlari kamaygan hollarda ham pasayib boradi. Shuning uchun sotuv hajmi va sur'atini har kuni tahlil qilib borish lozim.

Sotuv hajmi kamayib borishi kuzatilsa, zudlik bilan erishilgan sotuv hajmini tiklash choralarini ko'rish talab etiladi.

Foyda ko'rsatkichini ham monitoring tizimiga kiritilishi maqsadga muvofiq.

### **Tovar va xizmatlarning raqobatbardoshligini oshirish**

Ishlab chiqariladigan tovar va xizmatlarning raqobatbardoshligini oshirish muhim bozor kategoriyalaridan biri bo'lib, o'zida tovarlar va xizmatlarning eng muhim xususiyati, ya'ni ularning raqobatbardoshligini aks ettiradi.

Tovar va xizmatlarning sifat ko'rsatkichlari o'zgarmas hollarda ham ularning raqobatbardoshligi raqobat muhitining har xil omillari ta'siri ostida ma'lum miqyosda o'zgarib turishi mumkin.

Bozorlarga faqat raqobatbardosh tovarlar va xizmatlar bilan chiqish firma, kompaniyalarga muvaffaqiyat keltirishi mumkin.

Sanoat va xizmatlar sohasida raqiblik qilish, yangi tovarlar, xizmatlar turini taklif qilish, ularning sifatini uzluksiz yaxshilab turish, reklama, tovarlarni bozorlarga olib kirishda maxsus chora-tadbirlarni amalga oshirishda ko'rinadi. Yaqqol raqiblik qilish subyektlarning bozorlardagi xulq-atvorida kuzatiladi. Bugun firmalar, kompaniyalar, ishlab chiqarish texnologiyalari, tovarlar, xizmatlar, xaridorlar o'zaro raqobatlashadilar. Raqobat kurashi xaridorlarni jalb qilish maqsadida olib borilayapti. Raqobat kurashida tovarlar va xizmatlarning sifati va narxi muhim rol o'ynaydi. Raqobat tufayli tovarlar, xizmatlarning sifati oshib, ularning turi ko'paymoqda, ularning yangilanish jarayoni kuchayib bormoqda.

Aniq iste'molchilarning ma'lum iste'mol talablarini qondiruvchi, raqobatchilarning tovar va xizmatlariga nisbatan ustuvorlikni ta'minlash imkonini yaratuvchi tovar va xizmatlarning sifat hamda qiymat ko'rsatkichlari majmuiga ularning raqobatbardoshligi deb ataladi.

Tovar va xizmatlarning raqobatbardoshligini uzluksiz oshirish masalalari firma, kompaniyalarning marketing xizmati e'tiborida bo'lmog'i darkor. Raqobatbardoshlikni oshirishga qaratilgan ishlarning asosiy yo'nalishlari bo'lib quyidagilar hisoblanadi:

- bozorni tahlil qilish va raqobatlashuvchilarni aniqlash;
- har bir raqobatchi faoliyatining kuchli, kuchsiz tomonlarini, xo'jalik faoliyatining o'ziga xos xususiyatlarini, ular mahsulotlarining sifatini, ishlab chiqarish hajmini, moliyaviy ahvolini, xodimlarining salohiyat darajasini, ishga munosabatini, firma, kompaniyalarning jihozlanganlik darajasini tahlil qilish;
- raqobatchilar ishini nazorat qilish va ishdagi

o'zgarishlarni, ularning baho siyosatini, ishlab chiqarishni qisqartirish yoki ko'paytirishni, ayrim faoliyat turi bo'yicha litsenziyalarni vaqtincha to'xtatib turishini, tovar, xizmatlarni reklama qilish jarayonini kuzatib turish;

- tovarlarga bo'lgan talabni va buyurtmachilarning fikrini o'rganish, agar mijozlar u yoki bu sababga ko'ra raqobatchilarga murojaat qilayotgan bo'lsalar, buning sababini aniqlash.

Raqobatchilarni tizimli va muntazam o'rganib borish uchun ular to'g'risida ma'lumotnoma tizimini yaratib, unga barcha qiziqtirgan ma'lumotlarni kiritib borish mumkin. Raqobat yana mahsulotlarga pul to'lash shakllari, buyurtmani tezkorlik bilan bajarish, ish yuzasidan uzoq vaqt munosabatda bo'lgan firmalar murojaat qilganlarida ularga hech narsada rad qilmaslik, tovarlarning markasi tarkibi, doimiy mijozlarga chegirmalar berish bo'yicha ham olib borilishi mumkin.

Bozorlarni tadqiq va tahlil qilish asosida tovar va xizmatlarning raqobatbardoshligini oshirishga qaratilgan aniq dastur ishlab chiqilishi hamda amalga oshirilishi lozim. Shu yo'l bilan firma, kompaniyalarning nufuzi oshirilib, mijozlarni o'ziga qaratish imkoniyati kuchaytiriladi.

Har qanday bozorda u yoki bu tovar, xizmatlarga bo'lgan talab va taklif o'zgarib turadi. Ochiq, uzoq muddatli yoki qisqa muddatli raqobat hukm suradigan bozorlarda tovarlarning davriy yetishmovchilik yoki ortib ketish hollari ro'y berib turadi. Bu holat mayatnikning tebranishiga o'xshab turadigan jarayonni eslatadi. Bunday holatning ro'y berishi talab darajasining o'zgarib turishi bilan izohlanadi, chunki har xil mahsulotlarning ishlab chiqarish tezligi va amplitudasining har xilligidan kelib chiqadi. Lekin shunday bo'lishiga qaramay, quvvatlardan zo'riqtirib foydalanish evaziga talabni to'la qondirishga harakat qilinadi. Ikkinchi sabab mahsulotlarni ishlab chiqaruvchilarning strategiyasi va

taktikasi tovarlarni taklif qilish bilan bog'liq. Chunki ular o'z foydalarini oshirish maqsadida yig'ilib qolgan tovarlarni ularga talab ko'proq bo'lgan bozorlarga qayta taqsimlab yuboradilar. Shunday qilib, ayrim bozorlarda taklif qisqarib, talab ko'p bo'lib qolishi mumkin. Hatto talab va taklif bir-biriga mos hollarda ham bozordagi dinamik xarakter bunday o'zgarishlar yuzaga kelib turishini inkor etmaydi.

Talab tarkibining o'zgarib turishi tovar tarkibiga yangi talablarni keltirib chiqarishi mumkin. Firmaning an'anaviy ixtisoslashgan sohasidagi imkoniyatlari toraygan sharoitda firma, kompaniyalar yetakchi tovarlarni ishlab chiqarishni saqlab qolgan holda o'zlari uchun yangi sohani o'zlashtirishga harakat qiladilar.

Raqobat kurashida mijozlar uchun noan'anaviy bo'lgan yangi tovarlar turini taklif qiluvchi ishlab chiqaruvchilar g'olib chiqadilar.

O'zbekiston tovarlar, xizmatlar bozorida raqobat kurashi kundan-kunga kuchayib bormoqda, chunki tovar ishlab chiqaruvchilar soni va tovarlar turi kun sayin ortib bormoqda.

### **Firma, kompaniyalarning raqobatbardoshligini oshirish**

Firma, kompaniyalarning raqobatbardoshligini oshirish chora-tadbirlarini ishlab chiqarishda quyidagi masalalarni ko'rib chiqish lozim bo'ladi:

- firma, kompaniyalarning qaysi ko'rsatkichlariga raqobatbardoshlik xususiyatlari xos?;
- raqobatbardoshlik xususiyatlari firma, kompaniyalarning ilgari ma'lum bo'lgan xususiyatlari bilan qay tariqa bog'liq?;
- qaysi vaziyatlarda raqobatbardoshlikni jiddiy qabul qilish kerak?;

- firma, kompaniyalarning raqobatbardoshligini tahlil qilganda qaysi doiradagi masalalarni yechish kerak bo‘ladi?;
- firma, kompaniyalarning raqobatbardoshligi bilan bog‘liq bo‘lgan masalalarni yechish usullari va vositalari qanday?.

Quyilgan savollarga javob berish maqsadida raqobat muhitining asosiy tarkibiy qismlarini ko‘rsatishga harakat qilindi.

Firma, kompaniyalarning raqobatbardoshligi — bu tovarlar va xizmatlar bozorida raqobatchi firma, kompaniyalar bilan musobaqalashish qobiliyatidir. Firma, kompaniyalarning raqobatlashish qobiliyati, avvalo, ularning moliyaviy ahvoli va ishlab chiqarishda qo‘llaydigan texnologiyasi, xodimlarning malakasi va tajribasi bilan belgilanadi.

Aynan, raqobatbardosh kompaniyalar raqobatbardosh tovarlarni ishlab chiqarish imkoniyatiga egadirlar. Firma, kompaniyalarning va ular ishlab chiqaradigan tovarlar, xizmatlarning raqobatbardoshligi bu ikkita bir-biri bilan uzviy bog‘langan ko‘rsatkichdir.

Umuman olganda, firma kompaniyalarning raqobatbardoshligiga ta’sir qiluvchi omillar xilma-xil bo‘lib, ular qatoriga quyidagilar kiradi:

- ishlab chiqarish vositalaridan samarali foydalanish;
- bozorga yo‘nalganlik darajasi;
- moliya tizimining harakatchanligi;
- inson resurslari va ulardan foydalanish darajasi;
- ishlab chiqarish, mehnatni tashkil etish va boshqarishning takomillashgan darajasi.

Avvalo, kompaniyalarning raqobatbardoshligi bu kompaniyaning raqobatbardosh mahsulotlarni, kam xarajat bilan, iste’molchilar talabini to‘la qondira oladigan tarzda ishlab chiqarish imkoniyati hisoblanadi.

Raqobatbardoshlikka muntazam rivojlanib turish

xususiyati xos bo'lganligi uchun uni muayyan vaqtga nisbatan hamda bozor konyunkturasining o'zgarishiga qarab ko'rib chiqish maqsadga muvofiq bo'ladi.

Shunday qilib, firma, kompaniyalarning raqobatbardoshligi, ularning texnik-funksional, iqtisodiy, tashkiliy va boshqa ko'rsatkichlarni iste'molchilar talabiga mosligini, bozor ulushini belgilovchi va bu bozorni boshqa raqobatchi firmalar foydasiga taqsimlashga qarshilik ko'rsatish xususiyati deb hisoblash mumkin.

Firma, kompaniya faoliyatida eng yuqori samaradorlikka erishishning kaliti bo'lib, raqobatbardoshlik ustuvorligiga erishish va uni ushlab qolish hisoblanadi. Firma, kompaniya raqobatbardoshlik ustuvorligiga o'z mahsulotlarini tabaqalashtirib, eng yuqori iste'mol qiymatini yaratish yoki xarajatlarni keskin kamaytirish evaziga erishish mumkin.

Raqobat kurashi ko'pchilik jiddiy o'zgarishlarni ro'yobga chiqaruvchi omil hisoblanadi. Raqobat kurashisiz firmalarning ko'rsatkichlari past darajada qolib ketishi mumkin: tovarlar, xizmatlarni qoniqarli darajada yetkazib berishlari mumkin, lekin takomillikka erisha olmaydilar. Raqobat kurashi iste'molchilar uchun ham juda foydalidir, chunki kompaniyalar yaxshi ishlashga harakat qilishlari lozim, aks holda o'zlarining xaridorlarini yo'qotib qo'yishlari mumkin.

Mijozlar uchun muvaffaqiyatli kurash olib borish uchun va raqobatchilik sohasida asoslangan qarorlarni qabul qilish uchun axborot bazasini yaratish lozim bo'ladi hamda unga raqobatchilarga tegishli, ayniqsa, ularning raqobat vaziyatiga oid axborotlarni kiritib borish zarur bo'ladi.

Bunda eng muhimi raqobatbardoshlikni boshqarishda kerak bo'ladigan axborotlarni kiritib borish katta ahamiyatga ega.

Shu munosabat bilan, birinchidan, ajratilgan bozorlarda raqobat kurashining jadalligiga tegishli axborotlarni olish,

ikkinchidan, bozorning raqobatlashuv kartasini ishlab chiqish, uchinchidan, raqobatlashuvchilarning texnik-iqtisodiy, moliyaviy imkoniyatlarini sinchiklab o'rganib chiqishga to'g'ri keladi.

Raqobat kurashining jadalligi har qanday bozorda bir nechta omillar bilan aniqlanadi. Bularning eng muhimlari bo'lib quyidagilar hisoblanadi:

- bozor ulushlarining taqsimlanish xarakteri;
- bozorning o'sish sur'atlari;
- bozorning samaradorligi.

Raqobat bozor iqtisodining eng muhim elementlaridan biri bo'lib, uning samarali faoliyatini ta'minlaydi.

Firma, kompaniyalar aniq tovarlar va xizmatlar bozoriga kirib borishdan avval, ular raqobat kurashini olib borishga tayyor bo'lishlari kerak. Bunda, agar firma, kompaniyalar oldindan bozorlarda raqobat kurashi darajasi to'g'risida tasavvurga ega bo'lib, qanday raqobatlashuvchi strategiyani qo'llashni bilsalar ayni muddao bo'lgan bo'lar edi.

### **Tovarlar va xizmatlarni yangi bozorlarga olib kirish**

Firma, kompaniyalar muntazam kengayib borayotgan bozorlarda muvaffaqiyatli raqobatlashishi uchun ular tovarlar va xizmatlarni yangi bozorlarga olib kirish ko'nikmasini egallashlari lozim bo'ladi. Ular ichki va tashqi bozorlarning har bir qismida yuzaga kelishi mumkin bo'lgan qulay sharoitni ko'ra bilishi va baholay olishlari lozim. Yangi bozorlarga kirib borishdan oldin firma, kompaniyalar yangi bozorlarga kirib borishi kerakmi, yo'qligini aniqlashi yoki ichki bozorda qolish maqsadga muvofiqmi degan savolga javob berishlari talab etiladi. Undan keyin tashqi bozorlarni tanlashga qanday omillar ta'sir ko'rsatishini tahlil qilish va yangi bozorlarga qaysi strategiya bilan kirib borishni taxmin qilish zarur bo'ladi. Va nihoyat, yangi bozorga kirib borish



strategiyasini qaysi mezonlarga ko'ra ishlab chiqilishini aniqlash kerak bo'ladi. Ma'lumki yangi bozorga kirib borishning sabablaridan biri bo'lib, kompaniyaning tovar va xizmatlar hajmini va foydani ko'paytirish hisoblanadi. Chunki ichki bozorda imkoniyatlar cheklangan sharoitda bu strategiya ko'pchilik firma, kompaniyalar tomonidan amalga oshiriladigan yo'l hisoblanadi.

Yangi bozorga kirib borish to'g'risida qaror qabul qilinganidan so'ng kompaniyaning marketing bo'yicha menejeri xorijiy faoliyat uchun qiziqarli bo'lgan mamlakatlar va regionlarni to'g'ri tanlashda analitik qobiliyatlarini namoyon etishi talab etiladi. Bu qaror iqtisodiy, ijtimoiy-madaniy, siyosiy-huquqiy omillarni hamda bozorning hajmi, o'sish sur'atlarini, raqobat darajasini va unda faoliyat ko'rsatish xarajatlari, foydaning kelajagi, bozorga kirib borishning osonligini tahlil qilish asosida qabul qilinadi.

Yangi bozorga kirib borishdan oldin mamlakat va regionni quyidagi iqtisodiy omillar bo'yicha jozibadorlik darajasini baholash lozim bo'ladi: tovarlarni sotish bo'yicha bozor hajmi, aholi jon boshiga to'g'ri keladigan daromad, mamlakatning iqtisodiy rivojlanganlik darajasi, infratuzilmalarning holati, valutalarni ayriboshlash kursining muqobilligi va ularni konvertatsiya qilish imkoniyatlari.

Keltirilgan omillarga qo'yilgan baholar 60 foizdan ortiq ijobiy baholansalar bunday mamlakat va regionlarga kirib borish qiziqarli bo'ladi, aks holda mamlakat va regionga kirib borish xavfli bo'ladi. Agar bozor yetarli katta bo'lmasa, bunday bozorga kirib borish bozor va marketing xarajatlarini oqlamasligi mumkin. Jon boshiga to'g'ri keladigan daromadning pastligi, u yoki bu mamlakatga qaysi turdagi tovarlarni olib borish maqsadga muvofiqligini hal qilishni talab etadi.

Jahon tajribasida xorijiy bozorlarga kirib borishning quyidagi tajribasi mavjud: birinchi navbatda qo'shni

mamlakatlar bozoriga kiriladi, chunki ular bilan aloqa qilish uchun avtomobil, daryo, temir yo'llar mavjud bo'lib, masofa ham uzoq emas. Ikkinchi navbatda rivojlanayotgan mamlakatlar bozoriga kiriladi, chunki bu bozorlar rivojlanayotgan bozorlar hisoblanadi. Oxirgi navbatda rivojlangan mamlakatlar bozoriga kirishga harakat qiladilar. Bu mamlakatlar bozoriga kirish uchun mahsulot sifati o'ta yuqori bo'lishi hamda u noyob xususiyatlarga ega bo'lib, raqobatbardoshligining yuqori darajada bo'lishi talab etiladi.

### **Tovarlar, xizmatlar, baho-tarif siyosatini ishlab chiqish**

Marketingda siyosat firma, kompaniyaning bitta yoki bir nechta yo'nalishda olib boradigan faoliyat tamoyili sifatida hamda marketing kompleksining har qanday komponentiga nisbatan uzoq muddatli maqsadi ko'rinishida bo'lishi mumkin. Amalda tovar, xizmatlar, baho, tarif, sotish, assortiment, innovatsion va boshqa turdagi siyosatlar mavjud. Tovarlar, xizmatlar siyosati firma, kompaniyaning marketing strategiyasini va faoliyat rejasini ishlab chiqarishning asosi bo'lib, kompaniyaning kelajagiga jiddiy ta'sir ko'rsatadi. Tovar va xizmatlar siyosatini shakllantirishda quyidagi masalalarga e'tibor qaratish lozim bo'ladi:

- maqsadli bozorlarga xizmat ko'rsatish uchun taklif etiladigan tovarlar, xizmatlarning egallashi mumkin bo'lgan o'rnini aniqlash (maxsus tovarlar, xizmatlar, tovar va xizmatlarning assortiment guruhlari);

- taklif etilayotgan tovarlar va xizmatlarning strategik maqsadlarini belgilash;

- markali strategiyani tanlash;

- yangi tovarlar va xizmatlar uchun strategiyani ishlab chiqish va amalga oshirish.

Tovarlar, xizmatlar strategiyasi har bir tovar va xizmatning raqobatchilarga nisbatan egallashi mumkin

bo'lgan holatini aniqlaydi. Bu o'z yo'lida taklif etilayotgan tovarlarning sifati, bahosiga tegishli qarorlarni o'z vaqtida qabul qilishni taqozo etadi.

Bu qarorlar yangi tovarlarni ishlab chiqishni va ishlab chiqarishni kengaytirishning asosi bo'lsa, o'z navbatida tovarlarning o'rmini belgilash, savdo markalari va tanlangan tovar strategiyasini amalga oshirish orasidagi ichki bog'langanlikni aniqlashni talab etadi.

Tovarlar va xizmatlar strategiyasi firmaning maqsadlari va rivojlanish konsepsiyasini hisobga olishi kerak. Bozorni rivojlantirish, foyda olish, yuqori sifatli tovarlar, xizmatlar ishlab chiqaruvchi degan nufuzga sazovor bo'lishini ta'minlashi zarur. Biznes-strategiyaning zaruriy elementi bo'lgani holda hatto yaxshi ishlab chiqilgan tovarlar va xizmatlar strategiyasi, agar u tovarlarni taqsimlash va muvaffaqiyat sari yo'naltirish strategiyasi bilan bog'langan bo'lmasa, absolyut muvaffaqiyatni ta'minlay olmasligi mumkin. Yangi tovarlar, xizmatlarning muvaffaqiyati ularni bozor ehtiyojlariga, firmaning kuchli funksional imkoniyatlariga, ishlab chiqarishning texnologik ustuvorligiga, yuqori darajadagi sifatni ta'minlab turishga, yangi texnik jihatdan takomilroq bo'lgan dastgohlardan foydalanish, maqbul bo'lgan raqobat muhiti va boshqa omillarga mos kelishi bilan ta'minlanadi.

Firmaning tovar va xizmatlar ko'rsatish strategiyasini ishlab chiqishga bozor muhiti katta ta'sir ko'rsatadi. Bu ta'sirning uchta aspektini ko'rsatish mumkin. Birinchi aspekt shundan iboratki, unda tovarlar, xizmatlar bozorini tadqiq etishni ularning butun hayot davri mobaynida amalga oshirish lozim bo'ladi. Bu jarayonda olingan natijalar tovar, xizmatlarni iste'mol qiluvchilarning ehtiyojlarini aniqlash imkonini berib, yangi tovarlar, xizmatlarni yaratishda foydalaniladi. Ikkinchi aspekt tovarlar, xizmatlarning ko'rsatkichlari bilan bog'liq. Tovarlar, xizmatlarni iste'mol

qiluvchilarga tegishli axborotlar tovarlarning tasniflanishiga aylantirilib, asosan tovarlar, xizmatlarning asosiy xususiyatlarini ifodalash bilan yakunlanadi. Uchinchi aspekt maqsadli bozorni tanlash va tovarlar, xizmatlarning bozordagi o'rnini aniqlash strategiyasini belgilash munosabati bilan yuzaga keladi.

Iste'molchi ehtiyojidan kelib chiqib tovar, xizmatlarning o'rnini belgilash, bir tomondan mavjud tovarlar, xizmatlar uchun, ikkinchi tomondan yangi tovarlar, xizmatlar uchun ham amalga oshirish kerak bo'ladi.

Tovar xizmatlar strategiyasini ishlab chiqarishning eng muhim bosqichlaridan biri bo'lib taklif etilayotgan tovarlar, xizmatlarni strategik tahlil etish hisoblanadi. Bunday tahlil firma kompaniyalarga yangi tovarlar, xizmatlar, ularning turlariga tegishli strategiyalarni ishlab chiqish hamda raqobatbardosh bo'lmagan tovarlar, xizmatlarni ishlab chiqarishdan olib tashlash to'g'risidagi qarorlarni qabul qilish imkonini beradi.

Tovarlar, xizmatlarni strategik tahlil qilish, cheklangan miqdordagi me'yorlardan foydalangan holda firmaning kuchli va zaif tomonlarini aniqlash imkonini beradi. Strategik tahlilni yakunlab, tovar, xizmatlarning yangi strategiyasini ishlab chiqishga o'tish mumkin. Bu strategiya o'z ichiga mavjud va modifikatsiyalangan tovar, xizmatlarga tegishli harakatlarni oladi.

Tovarlar, xizmatlar strategiyasini ishlab chiqishning birinchi bosqichi bo'lib taklif etilayotgan tovarlar, xizmatlarga tegishli ustuvor yo'nalishlarni tahlil qilish hisoblanadi. Firma uchun tovarlar, xizmatlarning har xil ahamiyatga ega bo'lishidan kelib chiqib, har bir tovar, xizmat yoki tovarlar, xizmatlar guruhi uchun strategik muhimlikni belgilash kerak bo'ladi. Ustuvorlikni belgilash yangi tovarlar, xizmatlarni yaratish, bozorlarga olib kirishda resurslarga tegishli buyurtmalarni joylashtirishda kerak bo'ladi.

Tovarlar, xizmatlar strategiyasini ishlab chiqishning ikkinchi bosqichi bo'lib, assortiment siyosatini aniqlash hisoblanadi, bu bosqich tovarlar, xizmatlar portfelini shakllantirish bilan yakunlanadi.

Ishlab chiqarilayotgan tovarlar, xizmatlarga tegishli o'zgarishlar ularga nisbatan yuzaga keladigan vaziyatga qarab amalga oshiriladi.

Transport bozorini tartibga solishning muhim mexanizmi bo'lib, yuk, yo'lovchilar, taksomotor tashish tarif siyosati hisoblanadi. Bu siyosat transport vositalarini yangilash va modernizatsiya qilishni ta'minlash zaruriyatini hisobga olib amalga oshirilishi kerak.

Avtomobil transportida tariflarni shakllantirishning uchta asosiy tizimini ko'rsatish mumkin. Birinchi tizim transport vositalari ayrim turlarini rivojlantirishga yordam beradigan tariflarni ishlab chiqishni ko'zda tutadi. Ikkinchi usul tashiladigan yuklarning qiymatidan kelib chiqib belgilanadigan tarif. Bu usul yuklarni to'lash qobiliyati deb nom olgan. Uchunchi usul, bu tashishga ketadigan sarf-xarajatni qoplash va transport vositalarini xarid qilish uchun qo'shimcha mablag'larni olishni ta'minlaydigan tarif. Barcha yuqorida keltirilgan tariflarning kombinatsiyasidan, ya'ni ularning ulushini o'zgartirish yo'li bilan keyingi tarif shakllantiriladi.

Tariflar orqali tartibga solish yo'li bilan quyidagi masalalarni yechish ko'zda tutilgan:

- sanoat, qishloq xo'jaligi, qurilish va boshqa sohalarning foydasini oshirish maqsadida, avtomobil transporti foydasini cheklash yo'li bilan transport xarajatlarini minimallashtirish;
- baholar raqobatini ushlab turish yordamida tashuvchilar orasidagi raqobat kurashini yumshatish va shu yo'l bilan kichik firmalar hamda individual transport egalari qo'llab-quvvatlash;
- yagona tariflar mavjud sharoitda yuzaga kelgan raqobat-chilik hisobiga transport xizmati ko'rsatish sifatini yaxshilash.

Ayrim hollarda transport xizmatidan foydalanuvchilar tarif belgilashning kelishilgan usulini taklif qila boshlashdi. Bu holat amalda kiritilgan tariflarning samarasini yo'qqa chiqarib, harom, maxfiy kelishuv asosida belgilanadigan g'ayriqonuniy tariflarning paydo bo'lishiga hamda tashishda raqobatning susayib ketishiga yordam berdi.

Shuni qayd qilish joizki, tariflar shartnomalarga maksimum erkinlikni berib, kontragentlarni barcha shart-sharoitlarni hisobga olib, baholarning pastki va yuqorigi chegarasidan kesib chiqib muzokaralar olib borib, bitim tuzishga da'vat qilishi kerak.

Shunday qilib, tarif chegarasini belgilash bu faqat iste'molchigagina tegishli emasligini ko'rsatadi.

Hozirgi paytda tariflar transport vositalarini samarali foydalanishni va tashish xarajatlarini iqtisodiy asoslangan me'yorlaridan kelib chiqib hisoblanmoqda. Tarif stavkalarini belgilashning asosiy ko'rsatkichlari bo'lib, odatda, tashilgan yukning tonnasi, jo'natilgan yuk miqdori, bosib o'tilgan yo'lning uzunligi, avtomobilning ishlagan vaqti, avtotonna-soat yoki bu ko'rsatkichlarning kombinatsiyasi xizmat qiladi. Mijozlar bilan hisob-kitob ishlarini qulaylashtirish hamda tahlil uchun birlamchi ko'rsatkichlarni unifikatsiyalash va tariflash tizimini takomillashtirish uchun tashuvchi kompakt tarif jadvalini har xil asosiy ko'rsatkichlar bo'yicha ishlab chiqish maqsadga muvofiq bo'lar edi.

Tariflarning hisoblanadigan bazasini va turini belgilash yuklarni yetkazib berish shartlari, tashish hajmi, ularning davriyligi, texnologik me'yorlarning muntazamligi, transport jarayonining miqdoriy va sifat xarakteristikalarini standartlashtirish imkoniyatlari bilan belgilanadi.

Ishbay tarifning afzalligi tijorat nafini olishda muntazam ishlovchi rag'batlantirish evaziga, harakatlanuvchi vositaning unumdorligini oshirish va transport ishi xarajatlarini kamaytirish hisobiga erishiladi.

Vaqtbay tariflar tashishning miqdoriy ko'rsatkichlari aniq bo'lmagan va vaqt oralig'i nomutanosib bo'lgan hollarda qo'llaniladi. Kilometrlar bo'yicha belgilangan tariflarni ratsional qo'llash sohasi bo'lib tashilgan yuk emas, balki transport vositalarining harakati hisoblanadi (haydash, avtomobillarni berish va qaytarish, obyektiv sabablarga ko'ra avtomobillarni yuksiz haydash va boshqalar).

Transport xizmatlaridan foydalanuvchilar belgilangan tariflarni avtoxo'jaliklar yoki xususiy tashuvchilardan iqtisodiy asoslab berishini talab qilish huquqiga egadirlar.

Erkin tariflar bo'yicha ishlashga o'tgan barcha avtoxo'jaliklar tariflarni belgilashni mustaqil amalga oshiradilar.

Bu ish bilan iqtisodiy xizmat shug'ullanib, o'z ichiga tashish tannarxini hisoblashda ishlatiladigan narxlarni, tegishli informatsion bazadan foydalanib amalga oshiradi. Informatsion bazada alohida moddalar bo'yicha amalga oshiriladigan xarajatlarning me'yorlari; har xil toifada ishlovchi xodimlarga ish haqi to'lash va mukofotlash tartib, yo'l-yo'riqlari, tashish uchun qilinadigan hisob-kitoblarda foydalaniladigan barcha turdagi tariflar, tezkor hisob-kitob va rejalashtirish materiallari, amalga oshirilgan kuzatuvlar va xronometrajlariga tegishli ma'lumotlar saqlanadi.

Avtoxo'jaliklarda tariflarni belgilashda ko'plab omillar hisobga olinadi. Qattiq raqobat kurashi tashuvchilarni barcha xarajatlarni hamma yo'nalishlar bo'yicha minimallashtirishga majbur qiladi. Tariflarni haddan tashqari oshirib yuborish maqsadga muvofiq emas, chunki bu holda mijozlarni yo'qotib qo'yish xavfi tug'iladi. Shuning uchun avtoxo'jaliklar o'zlarining moliyaviy strategiyalarini ishlab chiqishda tarif stavkalarining tebranish chegaralarini aniq bilishlari talab etiladi. Ayni tariflarning tebranish chegarasi doirasida aniq iqtisodiy, ekspluatatsion, konyunktura sharoitiga mos keladigan tarif belgilanadi.

Tariflarni shakllantirishda tadbirkor qanday xarajatlarni qoplashi, soliqlar, yig'imlar kabi majburiy to'lovlarni to'lashni, o'zining faoliyati natijasida qancha foyda olishni mo'ljallaganini bilishi lozim.

Raqobat tadbirkorlarni muayyan sharoitdan kelib chiqib, tarif siyosatini o'zgartirib turishga majbur qiladi. Masalan, omon qolmoq strategiyasi hukm surgan sharoitda transport xizmatlari xohlagan narxda, pastki chegaradan pastda bo'lmagan va oddiy qayta ishlash jarayonini va ishchilarga ish haqqini ta'minlaydigan darajada xizmatlar ko'rsatiladi.

Bozor ulushini ko'paytirishga qaratilgan strategiya qo'llanilganda ayaydigan tariflar qo'llaniladi.

Qisqa muddatda katta foyda olish uchun buyurtmachilar chiday oladigan maksimal tariflar qo'llaniladi. Agar yangi bozorlarga kirib borish amalga oshirilsa, unda mijozlarni o'ziga og'dirib olish uchun raqobatchilarga qaraganda ancha past bo'lgan tariflar qo'llaniladi.

Bozorga mustahkam kirib borishga yo'naltirilgan uzoq muddatli strategiya qo'llanganda vujudga keladigan bozor konyunkturasiga qarab o'zgaruvchan tarif siyosatidan foydalaniladi.

Tariflarni shakllantirish strategiyasini tanlay turib, avvalo, tadbirkor o'z biznesining muayyan sharoitda rivojlanish bosqichida hal qilish lozim bo'lgan masalalarni belgilashi, transport xizmatlariga bo'lgan talabni hamda o'zining raqobatchilarining bozordagi mavqeini, tarif siyosatini tahlil qilishi, baho berishi lozim. Keyin o'zining xarajatlarini tahlil qilish asosida va amaldagi soliq tizimni hisobga olib tarif koridorining chegaralari aniqlanadi, hisob bazasi va tarifni belgilash usuli tanlanadi. Bundan keyin transport xizmatlariga baho preyskurantlarini shakllantirib, tarif stavkalarining ko'rsatkichlari belgilanadi.

Ayrim hollarda tadbirkorlar baho raqobatchiligining agressiv oqibatlaridan qochishga harakat qilib, o'zaro bir xil



tariflarni qo'llash to'g'risida bitimlar tuzadilar yoki eng yirik raqobatchining bu masaladagi rolini tan olib, uning shartlari bo'yicha ishlashga ko'nikishadi.

Davlatning tarif masalasiga aralashuvi yuk tashish transportida soliq siyosati hamda avtokorxonalariga har xil cheklanishlarni belgilash, davlat yoki mahalliy hokimiyat organlari buyurtmasiga ko'ra transport xizmatlari ko'rsatilsa, narxlar, tariflar bo'yicha kelishish, unitar korxonalarining tariflarini nazorat qilish bilan cheklanadi.

Tariflarni boshqarishning ko'proq imkoniyati avtobuslarda va taksomotor transportida yo'lovchilarni tashish sohasida mavjud, chunki ularning faoliyati O'zbekistonda mahalliy hokimiyat organlari tomonidan tartibga solinib turadi. Bir vaqtning o'zida shahar yo'lovchi tashish transportining an'anaviy ravishda ziyon bilan ishlashi shahar budjetiga og'ir yuk bo'lib tushadi va avtokorxonalarni qiyin moliyaviy ahvolga solib qo'yadi. Bunday vaziyatda omon qolish strategiyasini qo'llash tufayli tariflarning oshirib yuborilishi shahar transportidan foydalanuvchi kam ta'minlangan yo'lovchilarga qattiq moliyaviy zarba bo'lib tushib, ularning noroziligini keltirib chiqaradi.

Yo'lovchi tashish transporti sohasidagi og'ir vaziyat keltirilayotgan zararni qoplash maqsadida yo'l-yo'riqni topishga majbur qilmoqda. Bunday yo'llardan biri, bu yo'lovchi tashish transportiga chiptasiz yuradigan yo'lovchilarning sonini kamaytirishga qaratilgan konduktorlarni qaytarish bo'ldi. Barcha shaharlar ichida faoliyat ko'rsatadigan yo'lovchi tashish transporti tender bo'yicha xususiy shaxslarga va hissadorlik transport kompaniyalariga berilmoqda. Shahar yo'lovchi tashish transportidan imtiyozli va bepul foydalanadigan yo'lovchilar ro'yxati qayta ko'rib chiqildi.

Shunday qilib, transport tariflarini tartibga keltirish davlatning iqtisodiy siyosatining ustuvor yo'nalishlaridan biri

bo'lib qolmog'i zarur. Bu masala aynan shahar yo'lovchilar tashish transportida eng dolzarb masala hisoblanadi.

## Marketing dasturini ishlab chiqish

Marketing dasturi firma, kompaniyaning marketing faoliyatini rejalashtirishning asosiy hujjati bo'lib, mazmunan o'z ichiga ishlab chiqarish, xizmat ko'rsatishga tegishli tavsiyalarni amalga oshirishni oladi. Dasturda kiritilgan tavsiyalar firma, kompaniyaning xo'jalik faoliyatining rejasini tuzishga qaratilgan bo'lib, kompaniya rahbarlari tomonidan qarorlar qabul qilishda foydalaniladi.

Marketing dasturi tovarlar, xizmatlar bozorlari talablarini, firma imkoniyatlarini, tovarlarni bozor talablariga moslashtirishni hisobga olib kompaniyaning kelajakda rivojlanishini ta'minlashga qaratilgan.

Marketing dasturini ishlab chiqishda bir nechta asosiy va ikkinchi darajali masalalar shakllantirilib, ular asosida «maqsadlar daraxti» quriladi.

Asosiy maqsad va bir yo'la ishbilarmonlik faolligining sharti marketing faoliyatining ham maqsadi bo'lib foyda olish bo'lgan. Shuning uchun maqsadlar bir-biriga bog'langan, real, bir-biriga zid bo'lmasligi va topa olish qobiliyatiga ega bo'lishi kerak. «Maqsadlar daraxti» asosida kompaniya faoliyatining ustuvor yo'nalishlari aniqlanadi. Maqsadlar ikki xil bo'lib, ular miqdoriy va sifat maqsadlariga bo'linadi.

Miqdoriy maqsadlar ishlab chiqarish, xizmatlar hajmini, bozor ulushini, foydani va hokazo ko'rsatkichlarni qancha foizga oshirish mo'ljallanganligini aks ettiradi.

Sifat maqsadlari firmaning asosiy sifat ko'rsatkichlarini oshirishga qaratilib, yangi tarkibiy bo'limlarni, masalan, marketing xizmatini tashkil qilish, yangi bozorlar yoki segmentlarni o'zlashtirishni, tovarlar, xizmatlarga mijozlarning ijobiy munosabatlarini shakllantirishni ko'zda tutadi.

Marketing dasturlari yana quyidagi belgilari bilan farqlanadi: tuziladigan muddatiga ko'ra (uzoq muddatli-5 yildan ko'p, o'rta muddatli 2-5 yil, qisqa muddatli 1-2 yil), qamrab oladigan masalalar doirasiga ko'ra (oddiy, kompaniyaning ishlab chiqarish, sotish faoliyatiga tegishli barcha masalalarni yechishga qaratilgan, maqsadli, maxsus masalalarni yechishga qaratilgan, masalan, bozorning yangi segmentini o'zlashtirish va hokazo), ko'p mehnat talab qiladigan, tezkorlik bilan ishlab chiqariladigan va qo'yilgan, yechiladigan masalalarning mazmuni bo'yicha (oddiy va murakkab), boshqaruv darajasi bo'yicha (markazlashtirilgan, nomarkazlashtirilgan va aralash). Markazlashtirilgan dasturlar markaziy boshqaruv apparati tomonidan ishlab chiqiladi.

Nomarkazlashgan dasturlar kompaniyaning quyi bosqichlarida, uning tarkibiga kiruvchi kichik korxonalar, tashkilotlar tomonidan ishlab chiqilib kompaniya rahbariyati tomonidan ko'rib chiqib, tasdiqlanadi. Bu holatda dasturga kiritilgan eng muhim ko'rsatkichlar nazorat qilinadi. Bozordagi vaziyat keskin o'zgarganda yoki biror xavf paydo bo'lganida reja o'zgartirilishi mumkin.

Aralash (qarshi) dasturlar kompaniya rahbarlari tomonidan uning imkoniyatlari va maqsadlarini hamda ularga erishish chora-tadbirlarini ko'zda tutadi. Ishlab chiqilgan dastur kompaniya rahbariyati tomonidan tasdiqlanadi. Obyektga nisbatan tuzilganligiga qarab marketing dasturlari firma, kompaniya, ularning sexlari, bo'linmalariga tegishli bo'lishi mumkin.

Marketing dasturlarini ishlab chiqishdan oldin kompaniyaning ichki va tashqi muhitini o'rganib, uning kuchli va kuchsiz tomonlarini aniqlash, muammolarni aniq shakllantirish, bozorni kompleks o'rganish (tovarlar, xizmatlarga iste'molchilarning talablari, bozor hajmi, talab darajasi, bozor konyunkturasi, narxlarni belgilash tizimi, narxlar va tariflar darajasi hamda dinamikasi, raqobatchilar,

tovarlar, xizmatlarni taklif qilish usullari, iste'molchilar xulqining xos xususiyatlari), kerakli resurslarga baho berish, kompaniyaning raqobatbardoshligi, maqsadli bozorlarni tanlash kabi masalalar o'rganilib, tayyorgarlik ishlari amalga oshiriladi. Marketing dasturining tarkibi cheklanmagan. Kompaniyaning marketing dasturining ikki xil variantini ko'rib chiqamiz.

Birinchi variant: kirish qismi, kompaniyaning oldingi yillik faoliyat yakuni, maqsadli bozorni qisqacha tahlili va rivojlanishini taxmin qilish, kompaniyani rivojlantirish maqsadlari, uning bozorda harakat qilish yo'nalishining strategiyasi, taklif etilayotgan tovarlar, xizmatlarni, tariflar, baho, sotishni rivojlantirish siyosati, marketing tadqiqotlarining mazmuni, marketing budjeti (xarajatlar smetasi), marketing chora-tadbirlarining samaradorligini baholash, marketing dasturini amalga oshirilishini nazorat qilish, xulosa.

Ikkinchi variant: maqsadlar va vazifalar, kompaniyaning umumiy bozor strategiyasi, tovar, xizmatlar, narx va sotish siyosati, talabni shakllantirish va talab hajmini oshirishni rag'batlantirish siyosati, xulosa.

Firma, kompaniyaning marketing dasturining ikkinchi varianti mazmunini ko'rib chiqamiz.

Avvalo, kompaniya oldida turgan bosh maqsad aniqlanadi, masalan, ishlab chiqarish, sotish va bozor raqobatining keskinlashgan sharoitida foydalilikni saqlab qolishni ta'minlash. Bosh maqsadga erishish bir qancha maqsdlarni belgilashni talab qiladi. O'z manbai hisobiga ishlab chiqarishni kengaytirishni ta'minlaydigan sharoitlarga mos rentabellik darajasiga ko'ra foyda summasini yechish, yangi bozorlarni o'zlashtirish va ularda sermahsul faoliyat ko'rsatish, rejalashtirilgan ijtimoiy dasturlarni bajarish, ishlab chiqarish hajmini oshirish va h.k. Qo'yilgan maqsadlarni ta'minlaydigan aniq masalalar ilgari suriladi.

Kompaniyaning umumiy bozor strategiyasi marketing strategiyasining global yo'nalishlarini o'zida aks ettiradi (tadbirkorlik faoliyatini diversifikatsiya yoki segmentatsiya qilish), marketing faoliyatini kengaytirish sur'atlarini oshirish, yangi yoki an'anaviy tovarlar, xizmatlar bilan eski yoki yangi bozorlarda ishlash, har bir tovar, xizmatlar ulushi bo'yicha strategiyalarni ishlab chiqish, bozor talabiga nisbatan tovarlar, xizmatlar strategiyalari (rag'batlantiruvchi, rivojlantiruvchi, qo'llab-quvvatlovchi, qarshilik ko'rsatuvchi va h.k.). tovarlarni, xizmatlarni sotish siyosati o'z ichiga firma, kompaniyaning tashkiliy tuzilmasi tarkibini oladi, kompaniya egallagan bozor segmentlarida tashkil etilgan sotuv tizimiga qo'yiladigan talablar, sotish bilan shug'ullanadigan xodimlarning soni va malaka darajasi, bozorning egallangan segmentlarida xizmat ko'rsatish tajribasi, vositachilar xizmatidan foydalanishning maqsadga muvofiqligini asoslash, foydalaniladigan vositachilarning soni va ularni ko'paytirish ehtiyoji, foydalanilayotgan turlari, ularni takomillashtirish zarurati, kompaniyaga nisbatan vositachilarning siyosati, sotuv tizimini yaratish bo'yicha kompaniyaning imkoniyatlari, tovarlar, xizmatlarni sotishning samaradorlik darajasi, potensial iste'molchilarning soni, bitimlarning miqdori, tovarlarni yetkazib berish va saqlashning o'ziga xos xususiyatlari, tovarlarni yetkazib berish joylarining geografik jihatdan mujassamlashganligi, yo'lda tovarlarning iste'mol ko'rsatkichlarining saqlanganlik holati, tovarlarni xarid qiluvchilarga ko'rsatiladigan xizmatlarning hajmi, tovar oqimi harakatining tahlili, mijozlar bilan ishlash va h.k.

Marketing dasturining budjeti yoki xarajatlar smetasi barcha rejalashtiriladigan marketing tadbirlarini amalga oshirish bo'yicha sarf-xarajatlarning umumiy hajmini ko'zda tutadi, marketing tadqiqotlari, bozorni rivojlantirishni tahlil qilish, bozor konyunkturasini o'rganish, marketing dasturini

ishlab chiqish, kompaniya marketing xizmati xodimlarining ish haqini, muayyan marketing dasturining iqtisodiy samaradorligini, dasturni amalga oshirish jarayonini nazorat qilish bo'yicha umumiy xarajatlarni ko'zda tutadi.

Marketingga sarflanadigan mablag'larning asosiy manbai bo'lib firma, kompaniyaning foydasi hisoblanadi. O'zbekistonda marketing tadqiqotlarini olib borish uchun na firma, kompaniyalar, na ularning yuqori tashkilotlari biror so'm mablag' ajratmaydilar. Ularda bozorni tadqiq va tahlil qilishga oid ishlar olib borilmaydi. Kompaniyalarda marketing dasturlari ishlab chiqarilmaydi. Bu sohada yetarli tajriba ham orttirilmagan. Shuning uchun ham ko'pchilik firma, kompaniyalarning faoliyati yetarli darajada samaradorlikka erishmagan.

Marketing faoliyatini nazorat qilish kompaniyaning marketing imkoniyatlaridan foydalanishda yuzaga keladigan ijobiy va salbiy tomonlarini aniqlash maqsadida amalga oshiriladi. Nazorat natijalariga ko'ra marketing dasturiga amalga oshirilayotgan tadbirkorlik faoliyatiga ham o'zgartirishlar kiritiladi. Marketing faoliyatini nazorat qilish ikki yo'nalishda amalga oshiriladi: marketing faoliyati natijalariga yo'naltirilgan (bir yilda 1-2 marotaba marketing tahlili orqali amalga oshiriladi), marketing faoliyati mazmunini tahlil qilishga yo'naltirilgan nazorat (bu nazorat turi boshqacha aytganda, marketingni taftish yoki marketing-audit deb ataladi).

Nazoratning birinchi yo'nalishi bo'yicha sotuv jarayoni, xizmatlar, sotuv hajmi, marketing xarajatlari, daromad, foyda va rentabellik darajasi, har bir yo'nalish bo'yicha marketing xizmati ishini tekshirib chiqishni ko'zda tutadi.

Nazorat rejasini tuzishda kompaniya marketing faoliyatining aniq masalalarini chuqur o'rganishdan kelib chiqiladi. Bu yo'nalishda nazorat qilishning bosh maqsaditovar bozorining xos xususiyatlari va qonuniyatlariga,

kompaniya faoliyatining tovarlarni iste'mol qiluvchilarning maqsadlari va talablariga mosligi to'g'risidagi axborotlarni yechish hisoblanadi.

Ikkinchi yo'nalish bo'yicha nazorat amalga oshirilganda kompaniya marketing xizmatining tashkiliy tuzilmasi tarkibiga baho beriladi, kompaniyada qabul qilingan marketing konsepsiyasiga, tovar, baho, tarif, sotish siyosatiga; marketing budjetiga va boshqa ko'rsatkichlarga baho beriladi.

Marketing faoliyatini baholashning bosh mezonini bo'lib, uning bozor talablariga, marketing muhiti hamda kompaniya imkoniyatlariga mosligi hisoblanadi.

Xulosada kompaniya rahbariyati tomonidan ko'rib chiqishga mo'ljallangan marketing dasturi keltiriladi. Bu yerda asosiy maqsadlar, xulosalar va tavsiyalar umumlashtiriladi.

Marketing dasturining mazmunini o'rganib chiqish, tovarlarni, xizmatlarni sotib kompaniya foydasini maksimallashtirishni ta'minlaydigan boshqaruv qarorlarini qabul qilishga yordam beradi.

Marketing dasturining tovarlar va xizmatlar bo'yicha bosh masalasi bo'lib quyidagilar hisoblanadi:

- joriy va kelasi davrlar uchun mahsulotlarni ishlab chiqarish, xizmatlar ko'rsatish hajmini aniqlash;
- tovar, xizmatlarni xarid qiluvchi maqsadli bozorlarni tovarlarga qo'yiladigan talablar va ularga bo'lgan ehtiyojlarini hisobga olib tanlash;
- har bir tovar va xizmat bo'yicha kompaniya xarajatlarini, baholar, tariflar, foyda va rentabellik darajasini taqqoslab chiqish.

Dastur kompaniya faoliyatining har xil turlari orasidagi munosabatlarga (ma'lum darajada haqiqatga yaqinlashish bo'yicha) tegishli hisob-kitoblarni va bozorning munosabatini aks ettirishi lozim. Maqsadli bozorlar yoki segmentlarni tanlash quyidagilarni ko'zda tutadi:

- tovarlar va xizmatlarga bo'lgan iste'mol talabini va uning hajmini aniqlash; iste'mol segmentlari va ulardagi aniq iste'molchilarni aniqlash;

- bozor hajmini aniqlash (yoki segmentning), raqobatlashuvchi firma, kompaniyalar tomonidan tovarlar, xizmatlar taklif qilishni rivojlantirishni hisobga olib real bozordagi talabni aniqlash;

- bozordagi raqobat darajasini aniqlash; raqobatlashuvchi tovar va xizmatlarning iste'mol ko'rsatkichlarini taqqoslash;

- tovarlarni potensial sotib oluvchilarning talabini aniqlash hamda tovar va xizmatlarga bo'lgan talabning o'zgarish an'anasini aniqlash;

- tovarlar va xizmatlarga talabni shakllantirish;

- tovarlar va xizmatlarni maqsadli bozor talablariga moslashtirish maqsadga muvofiqligini asoslash.

Marketing dasturini ishlab chiqishning mas'uliyatli bosqichidan biri bo'lib, baho va tariflar dinamikasini hamda darajasini taxmin qilish hisoblanadi. Baho va tariflar darajasini aniqlash baho siyosatini hisobga olib, ko'p variantli hisob-kitoblar orqali, aniq bozor (segment) bo'yicha amalga oshiriladi. Bunda ishlab chiqarish, xizmat ko'rsatishni, iste'molning rivojlanishini hisobga olish kerak.

Mo'ljallangan foyda ko'rsatkichini hisoblash va uni taqsimlashda kompaniya rahbariyati tomonidan belgilangan foyda summasini umuman va xususan har bir bo'li bo'yicha hamda sof foydani iloji boricha ko'paytirish soliqlarni to'lash shartlarini hisobga olish kerak bo'ladi.

Kelajakda bo'lishi mumkin bo'lgan rentabellikni aniqlash quyidagilarni talab qiladi: sotuv hajmi oshirish, kapital qo'yilmalarga foyda me'yori oshirish, tovarlarni ishlab chiqarish, xizmatlar rejalashtirilgan rentabellik ko'rsatkichlariga erishish uchun necha yil talab qilinishini hisoblab chiqish.



Kompaniyaning ishlab chiqarish, sotuv faoliyati yakuniy natijalarini yaxshilash maqsadida tashqi omillarning holatidan kelib chiqib, marketing dasturiga o'zgartirishlar kiritilishi mumkin.

Marketing dasturini ishlab chiqish, nazorat qilish va tegishli o'zgartirishlarni kiritish ijodiy jarayon bo'lib, samarali qarorlarni muntazam qidirishni talab qiladi. Bozor bilan bevosita va aks aloqalarning uzluksizligi marketing dasturini bajarish jarayonida ishlab chiqarish tarkibini, tovarlar, xizmatlarni o'zgaruvchan iste'molchilar talablariga moslashtirish va bu talablarga ta'sir ko'rsatish imkonini beradi.

## **1.2. Marketingni boshqarishning mazmuni va tushunchasi.**

### **Marketingni boshqarish jarayoni**

Marketingni boshqarish katta ahamiyatga ega. Aynan boshqarish orqali marketing faollashtiriladi va uning samarasi oshib boradi. Marketingni boshqarish orqali uning maqsadlari, vazifalari aniqlanadi, taktik va strategik rejalari tuzilib, amalga oshiriladi, firma, kompaniyalarning tovar va narx siyosati ishlab chiqiladi, tovarlarni sotish, bozorlarga kirib borish, raqobat muhitini tahlil etish va boshqa bir qancha dolzarb muammolarni yechish ishlari amalga oshiriladi.

Tajriba shuni ko'rsatadiki, ayni ilmiy tamoyillarga asoslangan boshqaruv orqali ishlab chiqarish va jamiyatning barcha muammolarini, shu jumladan, marketingni ham barcha muammolarini hal etish murakin.

Marketingni boshqarish bir tomondan firmani bozorga tezroq moslashishini ta'minlasa, ikkincha tomondan bozor talab etgan, raqobatbardosh mahsulotlarni ishlab chiqib, ularni sotib, firma, kompaniyalarning yuqori foyda ko'rishini

ta'minlaydi. Umuman olganda, marketingni boshqarish firmalar faoliyatining samarasini oshirishga xizmat qiladi. Shuning uchun ham marketingni boshqarishga keyingi paytda qiziqish ortib bormoqda.

Keyingi paytda marketingni boshqarishda tizimli tahlil, operatsiyalarni tadqiq etish, matematik usullar keng qo'llanilmoqda. Ayniqsa, bu ishda kompyuterlarni qo'llash, axborotlarni yig'ish, ularga ishlov berish va saqlash boshqaruv jarayonini tezlashtirib yuboradi. Bular asosida axborotlarni boshqaruv bosqichlariga taqsimlaydigan va har xil axborotlardan samarali foydalanish imkonini beradigan katta axborot tizimlari yaratila boshlandi. Shubhasiz, bu ishlar marketingni boshqarish jarayonining samarasini yanada oshishiga olib kelmoqda.

Marketingni boshqarish mamlakat miqyosida bir necha bosqichlarda amalga oshiriladi:

a) marketingni boshqarish mamlakat miqyosida;

b) iqtisodning tarmoqlarida, chunonchi, sanoat, qurilish, transport, qishloq xo'jaligi va h.k.lar;

d) tarmoqlararo va ko'p tarmoqli komplekslarda (sanoat, transport, qurilish va boshqa tarmoqlarning ichidagi komplekslar, masalan: avtomobilsozlik, transport va boshqalar);

e) firma, kompaniya darajasidagi marketingni boshqaruvi;

f) mustaqil xo'jalik, loyiha, ilmiy-texnik va boshqa ishlab chiqarish sohasidagi subyektlar darajasida;

g) territorial miqyosda marketing boshqaruvi.

Murakkab iqtisodiy tizimlarda marketingni boshqarish bu tizimlarni optimallashtirishga hamda ularni oldindan belgilangan marketing maqsadlari va vazifalariga ko'ra bir holatdan boshqa bir holatga (maqbul yoki talab etilgan) o'tkazilishini ta'minlashga qaratilgan.

Marketingni boshqarish tushunchasiga kelsak, bunda avvalo boshqarish so'zining kelib chiqishiga va mazmuniga

e'tibor berish kerak. «Boshqarish» so'zi lotinchadan kelib chiqqan bo'lib, so'zma-so'z tarjimasida «rahbarlik ostida yoki bo'ysinib xizmat qilish»ni anglatadi. Bir tomondan boshqarish biror ishga «rahbarlik» yoki «bo'ysinib ishlovchi» guruh faoliyati tushunilsa, ikkinchi tomondan boshqaruv bu «ishlab chiqarish jarayonida ishtirok etayotgan mehnat jamoasiga ular faoliyatini tashkil etish va muvofiqlashtirish maqsadida ta'sir ko'rsatish» tushuniladi.

Ma'lumki, ko'plab mehnatkashlar faoliyat ko'rsatadigan jamoada boshqaruv bo'lishi zarur, chunki boshqaruvsiz ishlab chiqarish jarayonlari, dastgohlar, mehnatkashlar o'z-o'zidan muvofiqlashuvi, uzluksiz, samarali faoliyat ko'rsatishi mumkin emas. Shuning uchun ham boshqarishga har doim ehtiyoj tug'ilib turadi.

Yuqoridagilardan kelib chiqib, marketingni boshqarish (firmaning bozor faoliyati) — bu talab darajasiga va talabning vaqtiga, xarakteriga shunday maqsadli ta'sir ko'rsatishi tushuniladiki, bunda firma oldida turgan maqsadlarga erishishi mumkin bo'lsin. Bu faoliyat firma maqsadlariga erishish uchun maqsadli xaridorlar bilan amalga oshiriladigan manfaatli ayirboshlashga qaratilgan tahlil, rejalashtirish, amalga oshirish va nazorat chora-tadbirlari orqali bajariladi.

Marketingni boshqarishga oid ishlar bozorni tahlil etish, bozor konyunkturasiga tegishli hisobotlarni tuzish, yangi strategiya va taktikani shakllantirish, marketing faoliyati rejalari va dasturlarini ishlab chiqish hamda amalga oshirish, maqsadli iste'molchilarning talablarini raqobatchilarga qaraganda yuqoriroq darajada qondirish kabi ishlarni bajarishni ko'zda tutadi.

Davlat miqyosida marketingni boshqarish davlat nomidan va davlat miqyosida (aniq tashkilotni boshqarishdan farqli o'laroq) marketingning umumiy maqsadlari va vazifalarini belgilash, ularni amalga oshirish uchun kerakli bo'lgan sharoitlarni yaratish tushuniladi. Marketingni davlat

miqyosida boshqarish ko'p bosqichli tizim bo'lib, u ichiga vertikal va gorizontal tub tizimlarni oladi. Boshqaruv tizimining holati uning tarkibiy elementlarining ko'rsatkichlari bilan belgilanadi va ma'lum darajada tubdan qayta qurish jarayonida o'zgarishi mumkin. Har bir elementini mukammalroq o'rganish maqsadida o'zi bir sifatida ko'rilishi mumkin. Demak, qandaydir bir tuzilmani bir vaqtning o'zida supertuzilmaning elementi (bo'lagi) va tizim ichidagi tuzilma sifatida ham ko'rish mumkin. Element bu tuzilmaning bo'lagi va o'zi alohida tizim sifatida tahlil etilishi mumkin. Birinchi aspekt tizimning (elementning) super tizim bilan aloqasi ustida borsa, ikkinchisi — bu tizimning ichidagi o'zgarishlar ustida bormoqda. Umuman tizimni tahlil qilayotganda ma'lumotlarni o'zgartiruvchi informatsion elementlar (blokklar) va resurslarni tayyor mahsulotlarga aylantiruvchi moddiy blokklar (elementlar)ni ajratib ko'rsatish mumkin.

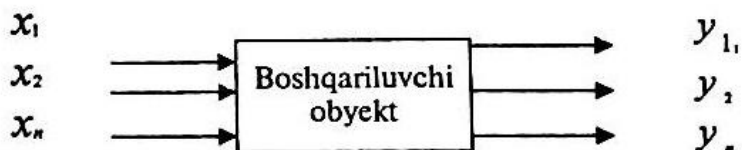
Informatsion o'zgartirishlar moddiy ta'minlanishni va moddiy o'zgartirishlar esa informatsiya bilan ta'minlanishni talab etadi.

Ko'p obyektlar va ularning elementlarini tizim sifatida ko'rib chiqish uchun ular mazmunga, tarkibga, aloqalarga ega bo'lishi va boshqarishga mansub bo'lishi lozim.

**Mazmun.** Ko'pchilik tizimlar ko'plab resurslarni tizimga kiruvchilarni (masalan, materiallar, energiya, yoqilg'ilarni) boshqa qimmatroq ko'pchilikka (tovarlar, xizmatlarga) o'zgartiradilar. Shuning uchun bunday tizim quyidagi sinflardagi elementlardan iborat bo'ladi: odamlar, mashinalar, materiallar, energiya, yoqilg'i va moliya.

Birinchi rasmda  $x_1, x_2, \dots, x_n$  tizimga kiruvchi elementlarni tizimdan chiquvchi  $y_1, y_2, \dots, y_n$  elementlarga o'zgartiruvchi tizim ko'rsatilgan (1-rasm).

$y_1, y_2 \dots y_n$  elementlarga o'zgartiruvchi tizim ko'rsatilgan (1-rasm).



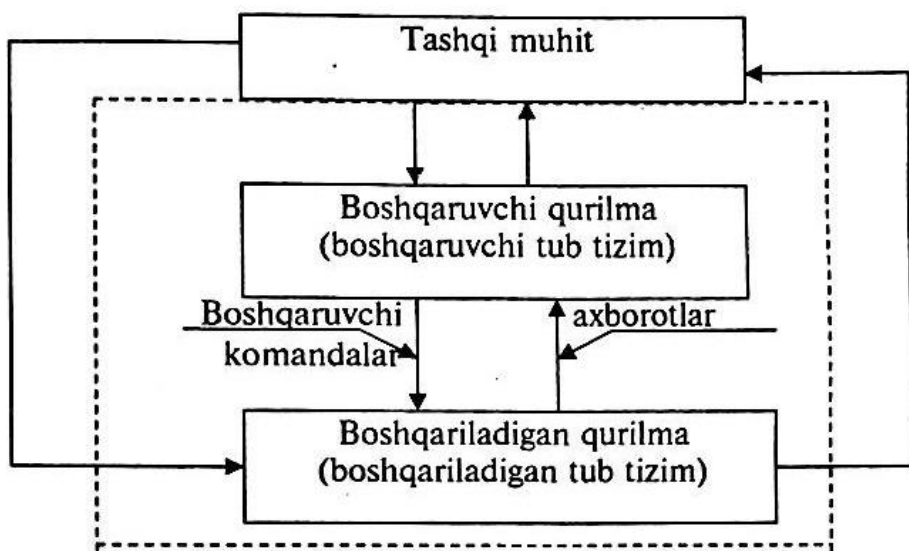
**1-rasm.** Tizimga kiruvchi elementlarni chiquvchi elementlarga o'zgartiruvchi tizim.

Har qanday tizim vertikal va gorizontal elementlarga bo'linadi. Tizimning faoliyati alohida funksiyalarni bajarishga qaratilgan, bunda tizimning ayrim bo'laklari ayrim jarayonlarni boshqarishga qaratilgan. Boshqacha qilib aytganda, mehnatni funksional taqsimlash mavjud bo'lib, bu shuni ko'rsatadiki, tizimning barcha komponentlari bir xil vazifani bajarmaydi, lekin ularning ko'pchilik qismi bajaradigan ish tizimining umumiy maqsadini bajarishga qaratilgan. Tizimning barcha boshqaruvga tegishli funksiyalarining bajarilishini ta'minlaydigan va oxir oqibatda ma'lum vaqt mobaynida tizim oldiga qo'yilgan maqsadga erishishni ta'minlaydigan bo'limlar (elementlar) majmui tizim tarkibini tashkil etadi.

**Aloqa.** Tizim elementlari o'zaro va o'rab turgan muhit bilan bog'langan bo'lishi va amalga oshiriladigan harakatlarga o'z munosabatini bildirishi lozim.

**Boshqaruv.** Tizim uning ishlash qobiliyatiga tegishli ko'rsatkichlarni uning oldida turgan maqsadlarga nisbatan baholash imkoniyatiga ega bo'lishi va o'z faoliyatini iziga qarab o'zgartirishi, ko'rsatkichlarni yaxshilab turishi lozim. Shuning uchun tizim o'z tarkibini, mazmunini, aloqalarini va hatto o'zining organlarini, boshqaruv usullarini iloji boricha o'z maqsadlariga yaqinlashib borishi uchun o'zgartirib turish qobiliyatiga ega bo'lishi, ya'ni tizim aynan o'xshash (adekvat) va o'zini-o'zi tashkillashtirish xususiyatiga ega bo'lishi lozim. Har qanday boshqaruv tizimi

boshqariluvchi obyekt, unda boshqariladigan jarayon mavjud bo'lib va boshqaruvchi qism boshqarish jarayonini amalga oshiriladi (2-rasm).

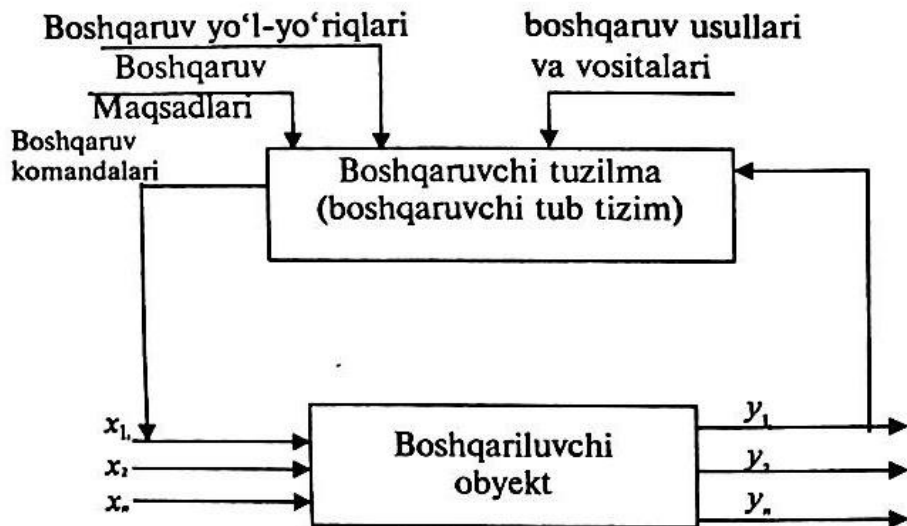


**2-rasm.** Boshqaruv tizimining tarkibi va elementlari orasidagi bog'lanish.

Boshqaruv jarayoni amalga oshishi uchun boshqaruvchi tub tizim boshqaruv komandasini ishlab chiqib, boshqariladigan tizimga qarata yuborishi lozim. Boshqaruv komandasini ishlab chiqish boshqaruv maqsadidan kelib chiqib, boshqaruv usullari va vositalarini hamda boshqaruv yo'l-yo'riqlarini (algoritmlarini) hisobga olgan holda amalga oshiriladi (3-rasm).

Boshqaruv organlari quyidagilarni bajaradi:

1. Ishlab chiqarish jarayonlarining maqbul ishlash yo'lini tanlash (boshqaruv strategiyasi);
2. Ishlab chiqarish jaryoniga uning uzluksiz ishlashini ta'minlanishini ko'zlab ta'sir ko'rsatish (boshqaruv taktikasi);
3. Jarayonlarni kechishi ustidan nazorat qilish.



**3-rasm.** Boshqaruv jarayonini ko'rsatuvchi sxema.

Boshqaruv tizimining faoliyati ma'lum sikllarga ko'ra amalga oshadi:

- boshqariladigan obyektning joriy holati to'g'risida axborotlarni olish, unga salbiy ta'sir ko'rsatuvchi kuchlar va uning real holatiga tegishli axborotlarni olish;

- obyektning bo'lishi mumkin bo'lgan holatini aniqlash, yo'l qo'yilishi mumkin bo'lgan variantlarni baholash va eng yaxshisini tanlash;

- boshqaruv komandalarini shakllantirish va ularni boshqariladigan obyektlarga yo'naltirish;

- boshqaruv komandalarini bajarish, bundan so'ng barcha bosqichlar boshidan qaytariladi, ya'ni tizim muntazam ishlovchi hisoblanadi (ya'ni maqbul boshqaruv belgilangandan tashqari holatda ham o'zini saqlab turadi).

Boshqaruvga ehtiyoj ishlab chiqarish faoliyatining belgilangan tizimidan chetga chiqilganda va buzilishlar ro'y berganda, yangi munosabatlar paydo bo'lganida, odamlarni joy-joyiga qo'yish o'zgartirganda, ularning huquqlari

o'zgarganda, yangi topshiriqlar berilganda paydo bo'ladi. Boshqaruv ishlab chiqarishning dinamikasini tashkil etadi.

Boshqaruvchi va boshqariluvchi tub tizimlar o'zaro bir-birlari bilan informatsion va ko'rsatkichlari bo'yicha bog'liqdir. Informatsion bog'liqlik shundan iboratki, unda boshqaruvchi tub tizimga boshqaruvchi komandalar informatsiya ko'rinishida kelib tushadi. Aksincha boshqaruvchi komandalarning bajarilishini ko'rsatuvchi xabarlar boshqariluvchi tub tizimdan boshqaruvchi tub tizimga kelib tushadi.

Boshqarish jarayoni, informatsion jarayon sifatida o'zining texnologiyasiga, ya'ni bajariladigan operatsiyalar ketma-ketligiga ega. Unda quyidagi eng muhim bosqichlarni ajratib ko'rsatish mumkin:

– informatsion boshqariladigan obyektning holatiga tegishli axborotlarni yig'ish va ishlov berish. Obyektga tegishli ma'lumotlar bir qancha ko'rsatkichlar bo'yicha yig'ilishi mumkin. Bu axborotlarga ishlov berishda matematik usullardan foydalanish imkonini yaratadi;

• qarorlarni ishlab chiqish va qabul qilish maqsadida yig'ilgan axborotlarga ishlov berish bosqichi, qarorlarni ishlab chiqish ma'lum bir mezonlar asosida amalga oshiriladi. Bunday mezonlar sifatida sanoat korxonalarida dastgohlardan to'la foydalanish, mahsulotni ishlab chiqarishning eng qisqa vaqti, ishlab chiqarishdagi yo'qotishlarni qisqartirish, xarajatlarning eng kam miqdorda bo'lishi, foyda yoki rentabellikning eng yuqori bo'lishi va hokozalar bo'lishi mumkin;

• boshqaruv bosqichi ishlab chiqilgan qaror boshqaruvni amalga oshiruvchilarga ko'rsatma va ularni yetkazish, ya'ni boshqaruv boshqaruvchi ta'sirini ko'rsatadigan qarorlarni amalga oshirish.

Marketingni boshqariluvchi obyektlari quyidagi



bozor; tovarlar va xizmatlar; sifat ko'rsatkichlari; baho; xaridorlar; ishlab chiqaruvchilar; raqobatbardoshlik; raqobat kurashi; talab va taklif; bozor konyunkturasi; sarf-xarajatlar; ishlab chiqarish texnologiyasi va boshqalar.

Marketingni boshqarishning maqsadlari quyidagilar:

- ishlab chiqarish va xizmatlar hajmini oshirish;
- sarf-xarajatlarni kamaytirish;
- foydani ko'paytirish;
- tovarlar va xizmatlarning raqobatbardoshligini oshirish;
- tovar va xizmatlarning yangi bozorlarga kirib borishi;
- marketing strategiyasini ishlab chiqish.

### **1.3. Strategik boshqaruv va strategik marketing**

Marketingni rivojlanish bosqichini va uni tashqi muhitga yo'nalganligiga ko'ra tashkilotni boshqarishda marketing konsepsiyasidan foydalanishni uch bosqichini ko'rsatish mumkin:

- marketingning ayrim elementlaridan alohida foydalanish (reklama, sotuvni rag'batlantirish, talabni hisobga olgan holda bahoni belgilash va boshqalar);
- marketing faoliyatining ayrim o'zaro bir-biri bilan bog'liq bo'lgan usullari va vositalaridan foydalanish (bozor konyunkturasidan kelib chiqib mahsulotni yaratish, sotuvdan keyingi xizmatlarni ko'rsatish va hokazolar);
- marketing tashkilot bozorini boshqarish konsepsiyasi sifatida, bu nafaqat marketing xizmatini tashkil etishni taqozo etadi, balki faoliyat falsafasini ham o'zgartirishni talab etadi.

Qisqa muddatga mo'ljallangan hajmdagi sotuv va ishlab chiqarish hajmiga erishishga qaratilgan marketingga an'anaviy yondashuv tashqi muhitga moslashish muammosini hal etolmaydi, shuning uchun ham birinchi

o'ringa marketingga strategik yondashuv chiqmoqda.

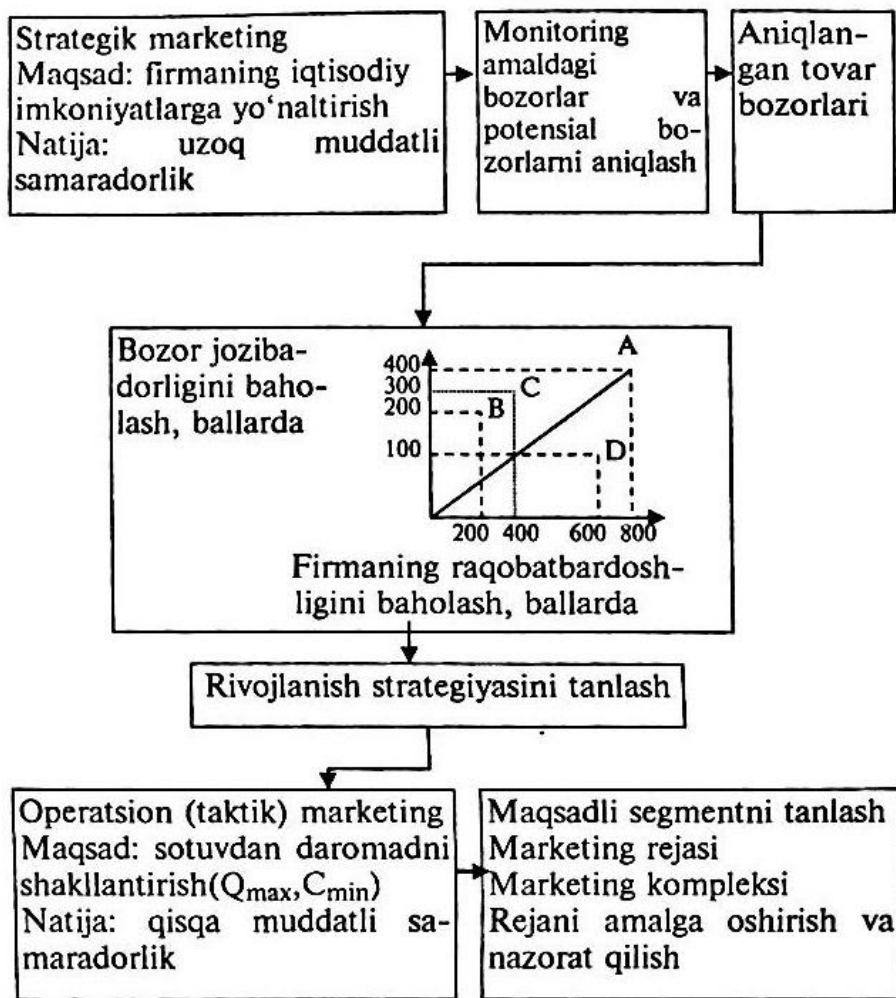
Aralash iqtisod hukm surayotgan sharoitda va bozor munosabatlari harakat qilayotgan bir paytda strategiya va strategik qarorlar tushunchalari har xil so'z birikmalari tarzida ishlatilmoqda, strategik marketing, strategik rejalashtirish, strategik boshqaruv. Bularning mazmunini va o'zaro bog'liqligini alohida ko'rib chiqamiz [2, 3, 5].

Umuman olganda, strategiya tashkilotning kelajakda rivojlanish yo'nalishini aniqlaydigan, o'zgaruvchan muhitda uning faoliyat sohasi va usullarini hamda qo'yilgan maqsadlarga erishish uchun resurslarni taqsimlash tartibini aniqlovchi boshqaruv qarorlari tizimi sifatida talqin etiladi.

Strategiyaning boshlang'ich holati marketing bilan bog'liq. Firmaning marketing siyosati uning faoliyatini barcha jabhalarini rejalashtirish uchun asos bo'lib xizmat qiladi va bu ikki yo'nalishdan iborat (4-rasm).

Strategik marketing (ehtiyojlarni muntazam tahlil etish, iste'molchilarni qoniqtiradigan va firmaning muqobil raqobat ustuvorligini ta'minlaydigan, samarali tovarlar va ularga xizmat ko'rsatishni ishlab chiqish) – uzoq kelajakka mo'ljallangan amaliy jarayon; operatsion (taktik) marketing (sotuvni tashkil etish, sotuv va kommunikatsiyalar) – qisqa muddatli rejalashtirish gorizontiga ega bo'lgan faol jarayon.

Operatsion marketingning asosiy maqsadi bo'lib sotuvlardan daromadni shakllantirish hisoblanadi, ya'ni maqsadli harakat bu sotish va sotuvning eng samarali usullaridan foydalanib, bir vaqtning o'zida xarajatlarni kamaytirib, buyurtmalarni yo'naltirishni anglatadi. Ma'lum hajmdagi sotuvga erishish maqsadi ishlab chiqarish va sotuv dasturiga qarab o'zgarib boradi. Shunday qilib, operatsion marketing firmaning qisqa muddatli samaradorligiga bevosita ta'sir ko'rsatuvchi element sifatida namoyon bo'ladi (4-rasm).



**4-rasm.** Strategik va operatsion (taktik) marketingning mazmuni va o'zaro bog'liqligi.

Marketing – bu firmaning tijorat richagi bo'lib, usiz hatto eng yaxshi strategik reja ham qoniqarli natijalarga olib kelolmaydi. Biroq ma'lumki, jiddiy strategik asossiz samarali operatsion marketingning ham bo'lishi mumkin emas.

Aniqlangan tovarlar bozori iqtisodiy imkoniyatlarni

anglatib, ularning jozibadorligini baholash lozim bo'ladi. Miqdoriy jihatdan bozorning jozibadorligi bozor imkoniyati orqali ham baholanishi mumkin, Dinamik jihatdan bozorning mavjudlik vaqti bilan yoki hayot sikli bilan baholanishi mumkin. Aniq firma uchun bozorning jozibadorligi firmaning raqobatbardoshligiga bog'liq, boshqacha qilib aytganda, bozorning jozibadorligi firmaning raqobatchilarga qaraganda xaridorlarning talablarini yaxshiroq qondirish imkoniyatiga bog'liq.

Firma – o'zining raqobat afzalliklarini qancha uzoq ushlab tura olsa, shuncha vaqt raqobatbardosh deb hisoblanadi yoki raqobatchilardan farqlanadigan alohida xususiyatlarga ega bo'lsa, yoki sotuv hajmini ta'minlay oladigan yuqori darajadagi unumdorlikka ega bo'lsa, firma raqobatbardosh deb hisoblanishi mumkin.

Tovar bozorga tortib kiritiladimi yoki texnologik jihatdan siqib chiqariladimi, uning iqtisodiy va tijorat imkoniyati strategik marketing nuqtayi nazaridan o'tishi zarur.

Strategik marketingning bosh masalasi shundan iboratki, unda firmani jozibali iqtisodiy imkoniyatlar sari yo'naltirishdan iboratdir, ya'ni samaradorlikni oshirishga qaratilgan potensialni ta'minlovchi resurslarga va «nou xau»ga moslashtirilgan imkoniyat tushuniladi. Strategik marketing jarayoni o'rtacha va uzoq muddatli gorizontlarga ega, uning vazifalari bo'lib, quyidagilar hisoblanadi:

- firma missiyasini aniqlash;
- maqsadlarni aniqlash;
- rivojlanish strategiyasini ishlab chiqish;
- tovar portfelining muvofiqlashtirilgan tarkibini shakllantirish.

Ma'lumki, bozorga yo'naltirilgan ishning tayanch qismlariga quyidagilar kiradi:

- oxirgi iste'molchiga mo'ljal qilish – ishlab

chiqarishning barcha jabhalarida butun kuch-quvvatni iste'molchi uchun qimmatli bo'lgan qadriyatlarni yaratishga qaratish, uning ehtiyojlarini tushunib yetish va oldindan ko'ra bilishga harakat qilish;

- vositachi mijozga e'tibor berish — vositachi savdo firmalariga vositachi sifatida qarash emas, balki ularga o'zining doimiy mijozlari sifatida qarash, ya'ni ularning o'ziga xos ehtiyojlarini hisobga olishga harakat qilish;

- raqobatchilarga e'tibor berish—o'zining ahvolini raqobatchilarning zaif tomoni evaziga kuchaytirish, ularning strategiyalarini taxmin qilib topish va ular tomonidan amalga oshiriladigan harakatlariga zudlik bilan munosabat bildirish;

- funksiyalararo muvofiqlashtirish — tashkilot ichida bozor to'g'risidagi axborotlarni tarqatish, strategiyani shakllantirishda funksional integratsiya va har xil bo'limlarning «qarashlari», «bilishlari»dan foydalanish (nafaqat marketing bo'limining);

- muhit monitoringi — alternativ texnologiyalarni, ijtimoiy o'zgarishlarni, qonuniy hujjatlarni muntazam tahlil etib borish.

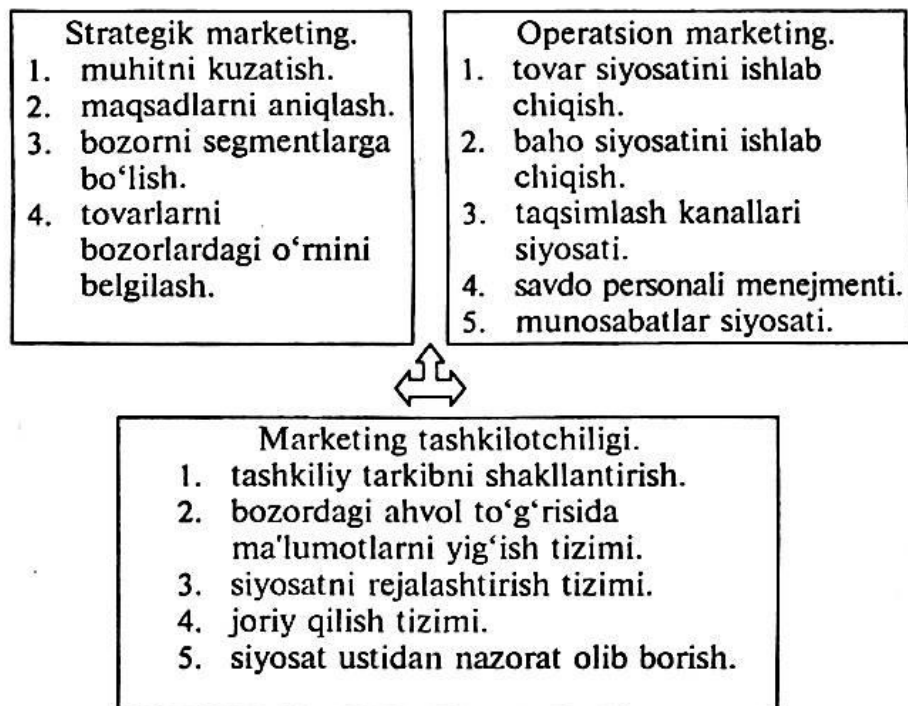
Shunday qilib, strategik marketing — bu bozorga yo'naltirilgan firma tomonidan o'rtacha bozor ko'rsatkichlaridan yuqori darajadagi ko'rsatkichlarga erishish maqsadida tovarlarni va xizmatlar siyosatini olib borib iste'molchilarni raqobatchilarga qaraganda yaxshiroq tovarlar bilan ta'minlash jarayonidir.

Strategik marketing iqtisodiy rivojlanish omili hisoblanadi, chunki u quyidagi xususiyatlarga ega tizimni yaratadi:

- a) xaridorning talablariga quloq soladi;
- b) investitsiya va ishlab chiqarish, xizmatlarni ko'ra bilgan ehtiyojlarga yo'naltiradi;
- d) bozorni segmentlashtirish orqali har xil shakldagi ehtiyojlarni hisobga oladi;

g) innovatsion va tadbirkorlik faoliyatini rag'batlantiradi.

Strategik marketing ehtiyojlarni tahlil qilishni ko'zda tutadi. Jumladan, tayanch bozorlarni aniqlash, bozorlarni segmentlarga bo'lish (makro va mikro segmentlash); bozor jozibadorligini tahlil qilish, jumladan, bozor potensialini va uning hayot bosqichlarini aniqlash, rivojlanish strategiyasini tanlab olish (5-rasm).



5-rasm. Marketingni o'rganish yo'nalishlari.

Barcha muvaffaqiyatga erishgan firmalar u yoki bu darajada strategik rejalashtirish bilan shug'ullanadilar. Bu funksiyaning ahamiyati XX asrning 80–90-yillarga mansub bo'lgan firmalarning strategik qarorlarga bo'lgan ehtiyojining oshishiga olib kelgan texnologik, iqtisodiy, raqobat va ijtimoiy-madaniy o'zgarishlar bilan bog'liq

bo'lgan. Ularga bo'lgan zaruratning oshishi shu bilan bog'liqlik, qaysiki:

a) o'z faoliyatini ishonchli va aniq belgilangan strategik imkoniyatlar asosida olib borishga;

b) marketing muhiti monitoringini ishlab chiqish va raqobatbardoshlikni tahlil qilish;

d) muhitda ro'y beradigan o'zgarishlarga moslashish qobiliyatini oshirish;

e) biznes portfelni muntazam ravishda qayta ko'rib chiqish.

Shunday qilib, strategik rejalashtirish strategik marketingning qoidalariga asoslanib keng spektrdagi masalalarni qamrab oladi, tovarlarni ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatishning kelajakdagi suratini tasavvur qilish imkonini beradi, firma faoliyatining rejalashtirish asosida istiqbolli kelajagini, uning xodimlar va moliyaviy tarkiblarini aniq ko'rsatib beradi.

Strategik boshqaruv nafaqat o'z ichiga taxmin qilish va rejalashtirishni, balki sozlash, nazorat va baholash vazifalarini oladi. U tashkilotning eng yuqori rahbarlari tomonidan firmaning raqobatbardosh ustuvorligini ta'minlaydigan va tegishli strategiyalar yordamida belgilangan maqsadlarni amalga oshirilishini ta'minlaydigan, rivojlanishning maqbul yo'nalishlari va traektoriyalarini aniqlaydigan faoliyatini amalga oshirilishini ko'zda tutadi.

### Strategik piramida

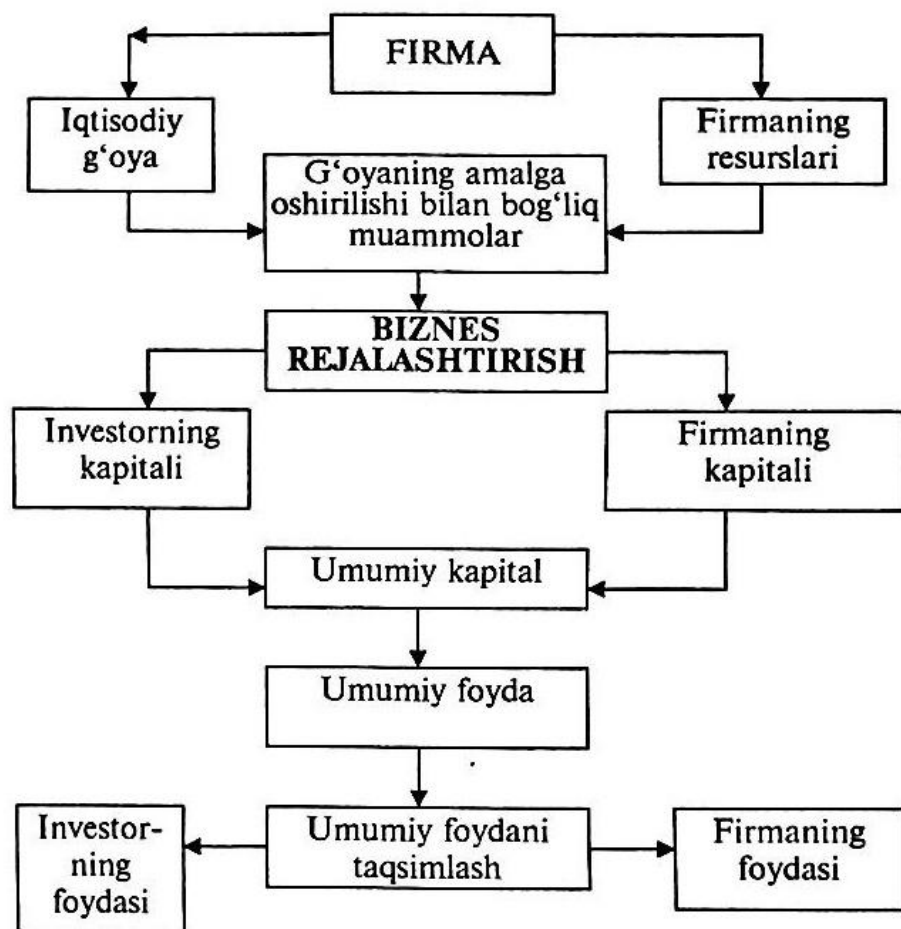
*1-jadval*

Strategiya nomi	Mas'ullar	Har bir darajaga mansub bo'lgan tadbirlar
Korporativ	Bosh menejer, yetakchi menejerlar	Kompaniyaning umumiy tarkibini yaratish va tarkibini samarali boshqarish (kompaniyalarni sotib olish, ishbilarmonlik vaziyatini mustahkamlash,

		<p>faoliyatni to'xtatish boshqaruv rejalariga to'g'ri kelmaydigan faoliyatni to'xtatish).</p> <p>Kompaniyaning barcha yo'nalishlaridagi faoliyatni o'zaro bog'lash va ko'p tarmoqli faoliyatni ustuvorlikka aylantirish. Ustuvor faoliyat yo'nalishlarini belgilash va resurslarni faoliyat doirasidagi istiqbolli loyihalarga samarali sohalarga yo'naltirish.</p>
Ishbilarmonlik	Bosh direktorlar, bo'lim rahbarlari	<p>Raqobatbardoshlikni kuchaytiradigan va raqobat ustuvorligini saqlaydigan chora-tadbirlarni ishlab chiqish. Tashqi muhitni kuzatib turadigan va unga ta'sir ko'rsatadigan tizimni shakllantirish. Funktsional bo'limlarning strategik harakatlarini birlashtirish.</p> <p>Kompaniyaning ichki muammolarini kuzatib borish va hal etish.</p>
Funksional	O'rta bo'g'in rahbarlari	<p>Ishbilarmonlik strategiyalarini va bo'limlarning maqsadga erishishga qaratilgan harakatlarini qo'llab-quvvatlash.</p> <p>Joylarda har xil funksiyalarni bajaruvchi menejerlarning xulosa, tahlil va takliflarini birlashtirish.</p>
Operatsion	Joylardagi rahbarlar	<p>Bo'limlarning maqsadlarini amalga oshirish bilan bog'liq bo'lgan muammo va masalalarni yechish bo'yicha harakatlarni amalga oshirish.</p>



Strategiyalarning umumlashtirilgan o‘zaro bog‘liqligi 1-jadvalda keltirilgan.

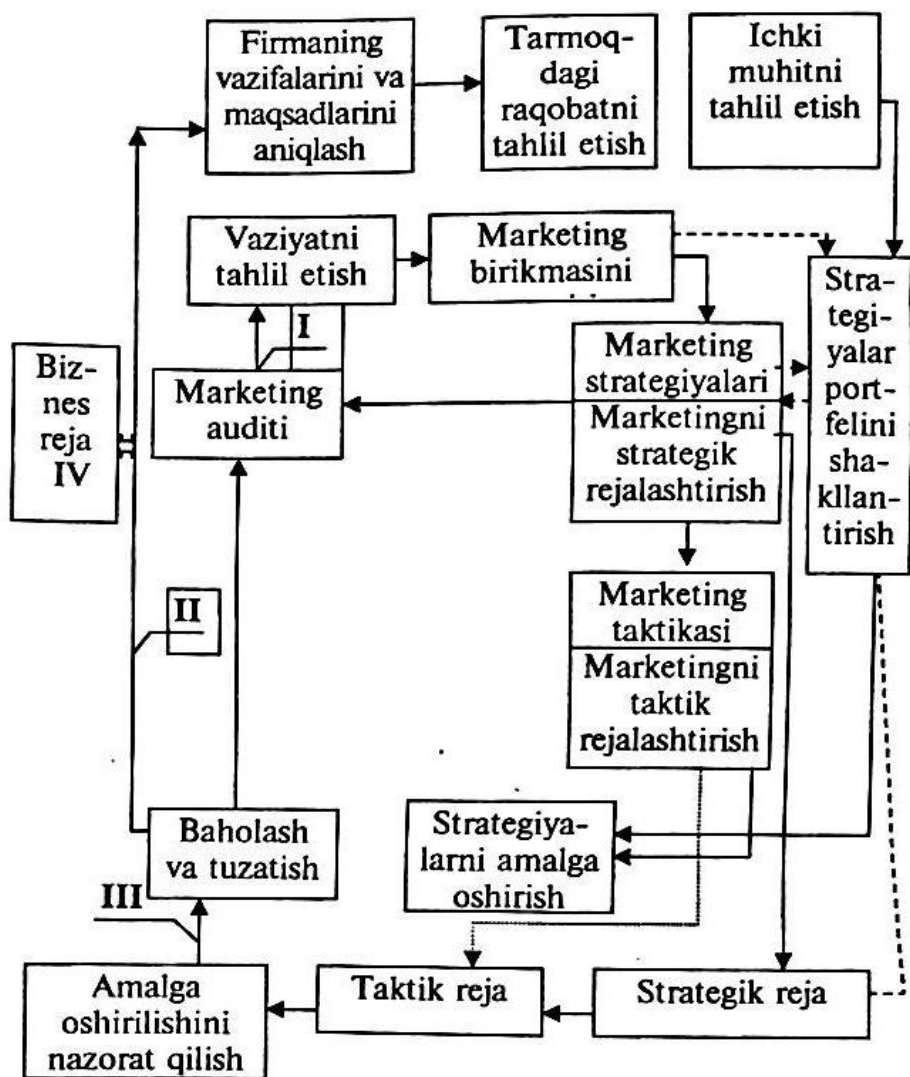


**6-rasm.** Biznes jarayoni davomida maqsadlarning o‘zgarish bosqichlari.

Maqsadlar firma faoliyati davomida o‘zgarib turadi. Bu jarayon 6-rasmda ko‘rsatilgan.

Firmani va marketingni boshqarishda (jumladan, strategik) o‘zaro bir-biriga ta’sir ko‘rsatish va o‘zaro aloqalar

(bozorda raqobatbardosh vaziyatni yaratish va uni saqlab turishga qaratilgan kompleks faoliyat) 7-rasmda keltirilgan.



**7-rasm.** Firmani boshqarish tizimida marketingni boshqarish.  
I, II, III – konturlar firma faoliyatining doimiy tarkibiy bo'laklari:

I – marketingni boshqarish; II – marketingni strategik boshqarish; III – firma faoliyatini funksiyalar bo'yicha rejalashtirish; IV – bir marotaba amalga oshiriladigan harakat bo'lakchasi.

Marketing strategiyasi tovar bozorlarida raqobatbardoshlik ustuvorligiga erishish maqsadida resurlarni joylashtirish bo'yicha qarorlarni qabul qilishda foydalaniladi.

Marketing va uning tarkibiy qismlariga nisbatan «siyosat» tushunchasini qo'llash shundan iboratki, «strategiya» siyosatini amalga oshirish uchun xizmat qiladi. Boshqa terminologik tushunchalarni «marketing reja», «marketing dasturi» va «biznes-reja» so'zlariga nisbatan berishga to'g'ri keladi.

Marketing rejasi – marketingning asosiy maqsadlariga erishishga yordam beradigan chora-tadbirlarni mukammal, ketma-ket izhor etish (kim, qayerda, qachon va qanday bajarishini ko'rsatgan holda).

Marketing dasturi – (umumiy va maxsus marketing kompleksining elementlari bo'yicha) tegishli bozor vaziyatiga ega bo'lish uchun «miks» strategiyasining aralashmasi (kombinatsiyasi), harakatlar majmui to'g'risida tasavvur beradi (asosan tub maqsadlar darajasida) masalalar va ularni yechish usullari to'g'risida.

«Biznes-reja» tushunchasi «biznes loyiha» tushunchasi bilan uyg'unlashib ketadi va bu vaqt mobaynida tizimni belgilangan talablarga mos ravishda o'zgartirish tushuniladi. Bunda natijalar, mablag'lar va resurlarni imkon darajada sarflash va uni rejali ishlab chiqishni tashkil etish va bajarishni o'ziga xosligi tushuniladi. Shunday qilib, biznes-rejani ishlab chiqish loyihaning investitsiya oldi fazasining muhim bo'laklaridan biri hisoblanadi. Biznes-reja yangilanayotgan korxonaning obrazi bo'lib, bir marta ishlatiladigan rasmiy hujjat hisoblanadi. U investorlarga,

bo'lajak sheriklarga firma xaridorlariga umumiy maqsadga ega bo'lish uchun kerakli bo'ladi va uch variantli hisob-kitoblarga ega bo'ladi: optimistik, pessimistik va real (optimal). 8-rasmda biznes-rejalashtirish jarayonining chizmasi keltirilgan.

Loyiha tashabbuskorlari tomonidan baholanadigan biznes-rejaning asosiy yo'nalishlari:

- mahsulotni ishlab chiqarish imkoniyatlari, lozimligi va hajmi;
  - potensial iste'molchilar;
  - ichki va tashqi bozorlarda mahsulotning raqobatbardoshligi;
  - bozorning o'z segmentini baholash;
  - samaradorlikning har xil ko'rsatkichlarini (tijorat, regional, budjet) hisoblash;
  - biznes g'oya tashabbuskorlarida kapital mablag'larning yetarli bo'lishi va moliyalashtirish manbalarining mavjudligi;
- Biznes-rejada quyidagilar bo'lishi lozim:
- loyihaning foydaliligi to'g'risida investorlarni ishontira oladigan dalil-isbotlarning izhor etilishi;
  - korxonaning yashash qobiliyati darajasi va kelajakda muqobil tarzda ishlashi;
  - tadbirkorlik faoliyatidagi xavf-xatarlarni oldindan ko'ra bilish;
  - biznesning istiqbolini miqdoriy va sifat ko'rsatkichlari orqali ifodalash;
  - rejalashtirish tajribasi orqali ishchi muhitni tashkil etishning istiqbolli (strategik) ko'rinishini rivojlantirish.

Mamlakat iqtisodida biznes rejalashtirishning keng yo'nalishlari bo'lib quyidagilar hisoblanadi:

- mulkka egalik qilish huquqi, uzoq muddatli imtiyozlar va raqobatbardoshlik ustuvorligi, maxsus va universal mulkka ega bo'lish texnologiyalar, ma'lum daromadlarni oshishini ta'minlovchi shartnomalar (resurslarni xarid qilish,

mulkni ijaraga olish, ishchilarni yollash, mahsulotlarni sotish) majmuiga ega bo'lgan biznes yo'nalishlarini ochish;

- moliya-iqtisodiy xarakterga ega bo'lgan maxsus maydonga ega bo'lgan biznes-rejalarni ishlab chiqish;

- ochiq hissadorlik jamiyatlari tomonidan yangi aksiyalarni emissiya qilish;

- xususiylashtiriladigan korxonalarni sotuvga tayyorlash;

- bankrotlikka uchragan, tanlovga qo'yilgan korxonalarni sotishga tayyorlash;

- yopiq hissadorlik kompaniyalarini mas'uliyati cheklangan va yopiq hissadorlik jamiyatlarining yoki o'rtoqlik toifasidagi jamiyatlarning biror hissadorlari (ta'sischilari, ulushchilari) jamiyatdan chiqqan hollarda aksiyalarini (ulushlarini) sotib olish;

- bankrot-korxonalarida sog'lomlashtirish (sanatsiya) variantlarini asoslash.

8-rasmda biznes-rejani ishlab chiqishga da'vat etuvchi sabablar, bu hujjatdan foydalanuvchilar va undan foydalanish maqsadlari keltirilgan.

#### **1.4. Marketingni boshqarishning asosiy funksiyalari va ularni bajarishning tashkiliy shakllari**

Marketingni boshqarish bir qancha funksiyalarni bajarish orqali amalga oshiriladi. Chunki bu funksiyalar qatoriga taxmin qilish, rejalashtirish, tashkil etish va muvofiqlashtirish, sozlash, nazorat qilish, firma xulqini tahlil etish va baholash kiradi. Keltirilgan funksiyalarni bajarish quyidagi tarkibiy bo'laklarga nisbatan bajariladi: firmaning bozordagi o'rni; tovar assortimenti; narx-navoni belgilash; mahsulot va xizmatlar bozorlari, hududlar bo'yicha taqsimlash; yakka holda sotishni amalga oshirish; kommunikatsiyani tashkil etish (reklama, jamoatchilik bilan aloqalarni o'rnatish va hokazolar).

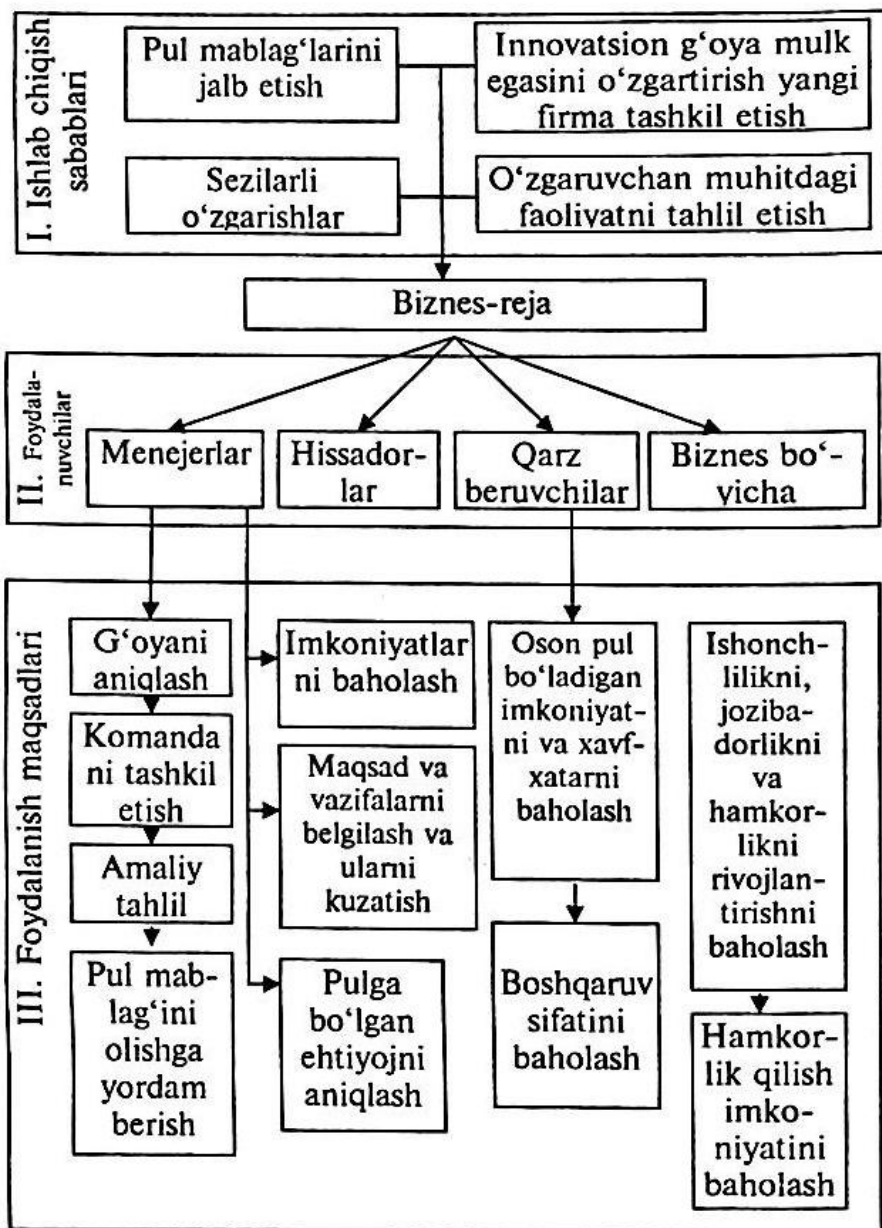
Asosiy funksiyalarning mazmunini ko'rib chiqadigan bo'lsak, o'z-o'zidan savol tug'iladi: marketingda taxmin etishga oid qanday vazifalar bajariladi? Bunday masalalarning turi juda ko'p. Masalan, ishlab chiqariladigan mahsulotlarning hajmi (turlari bo'yicha), tannarx, daromad, bozor hajmi, sotuv hajmi hududlar miqyosida taxmin qilinishi mumkin. Taxmin qilishga oid masalalarni yechishda ekstrapolatsiya, interpolatsiya, korrelatsion-regression analiz, kvadrat, chiziqli, egri chiziqli tenglamalar, natural logarifm tenglamalari, Chebishev polinomi, argumentlarni guruhli hisobga olish usullari keng qo'llaniladi. Taxmin qilishga oid eng muhim masalalar sirasiga bozorlardagi talab va taklif darajasini aniqlash ham kiradi. Bunday taxminlarni amalga oshirish ishlab chiqariladigan mahsulot hajmini aniq rejalashtirish, sotuv hajmini daromad va foyda miqdorini oldindan baholash imkonini beradi.

Taxminlash bo'yicha yechilgan masalalar keyinchalik mahsulotni ishlab chiqish, sarf-xarajatlar va asosiy texnik-iqtisodiy ko'rsatkichlarni rejalashtirishga asos bo'lib xizmat qiladi. Taxminlash va rejalashtirish funksiyalari bir-birlari bilan uzviy bog'liqdir. Tashkil etish funksiyasi ham muhim funksiyalardan hisoblanadi.

Bu funksiya bo'yicha marketing dasturlarini ishlab chiqishni, ularni bajarilishini tashkil etish, bozorlarga kirib borish, raqobat kurashini olib borish, mahsulot va xizmatlarning sifatini, raqobatbardoshligini oshirishga qaratilgan tadbirlarni ishlab chiqish, amalga oshirishni tashkil etish kabi ishlar bajariladi.

Muvofiqlashtirish funksiyasiga marketingga tegishli ishlar, tarkibiy bo'limlar faoliyatining bir-biriga mutanosibligini ta'minlash maqsadida bajariladigan muvofiqlashtirish ishlari kiradi.

Sozlash funksiyasiga rejadan tashqariga chiqib ketish hollari ro'y bersa, sozlash orqali ular vaqt jihatidan mo'ljaldagi tizimga kiritiladi.



**8-rasm.** Biznes-rejani ishlab chiqish sabablari va foydalanish maqsadlari, undan foydalanuvchilar.

Nazoratga oid ishlar deyarli barcha funksiyalarga mansub bo'lib, bu funksiya mo'ljaldagi ishlarni o'z vaqtida bajarilishini ta'minlaydi. Odatda reja ko'rsatkichlarini nazorat qilish va kamchiliklar ro'y berganda ularni tezkorlik bilan bartaraf etish tizimi deyarli barcha firma, kompaniyalarda mavjuddir. Nazorat ishlari maxsus bo'limlar va kompyuterlashgan tizim yordamida amalga oshiriladi. Nazorat tizimining samarali ishlashi firma faoliyatining samarasiga bevosita ta'sir ko'rsatadi.

Hozirgi paytda firma, kompaniyalar tomonidan firmalarning xulqini tahlil etish va baholashga katta ahamiyat berilmoqda. Bu funksiya doirasida xaridorlarning iste'mol bozoridagi xulqi va firmalarning bozordagi taktikasi hamda strategiyasi tahlil qilinadi. Xaridorlarning xulqini tahlil qilishda quyidagi savollarga javob qidiriladi: tovarlarni xarid qilish bo'yicha qabul qilinadigan qarorlarga kim ko'proq ta'sir ko'rsatadi? Tovarlar qanday xarid qilinadi? Ularning tovarlarni tanlashdagi mezonlari qanday? Tovarlar qayerdan xarid qilinadi? Tovarlarni qachon xarid qilishadi? Tovarlarni xarid qilish murakkab jarayon hisoblanadi. Xaridor xulqini tahlil qilish, unga ta'sir ko'rsatish yo'l-yo'riqlarini ko'rsatib beradi. Xaridorlarning xulqini tahlil qilish maxsus ishlangan reja asosida amalga oshiriladi.

Marketingni boshqarish yuqori bosqichdagi menejerlar tomonidan firmaning tegishli bo'limlari yordamida amalga oshiriladi.

Marketingni boshqarish jarayonida ko'plab har xil qarorlarni qabul qilishga to'g'ri keladi. Ammo qarorlarni qabul qilish jarayoni hamma vaqt ham oson va aniq kechmaydi. Bu jarayon ko'pincha tasodifiy voqea, hodisalarga bog'liq bo'lgani uchun qarorlarni ko'pincha yaxshi tayyorlangan, tajribali, marketingni boshqarish texnologiyasidan yetarli foydalana oladigan shaxslar qabul qiladilar (bu to'g'risida raqobatchilik yuqori darajada ko'p yillik faoliyati tajribasiga ega bo'lgan



xorijiy firmalarning tajribasi guvohlik berib turadi).

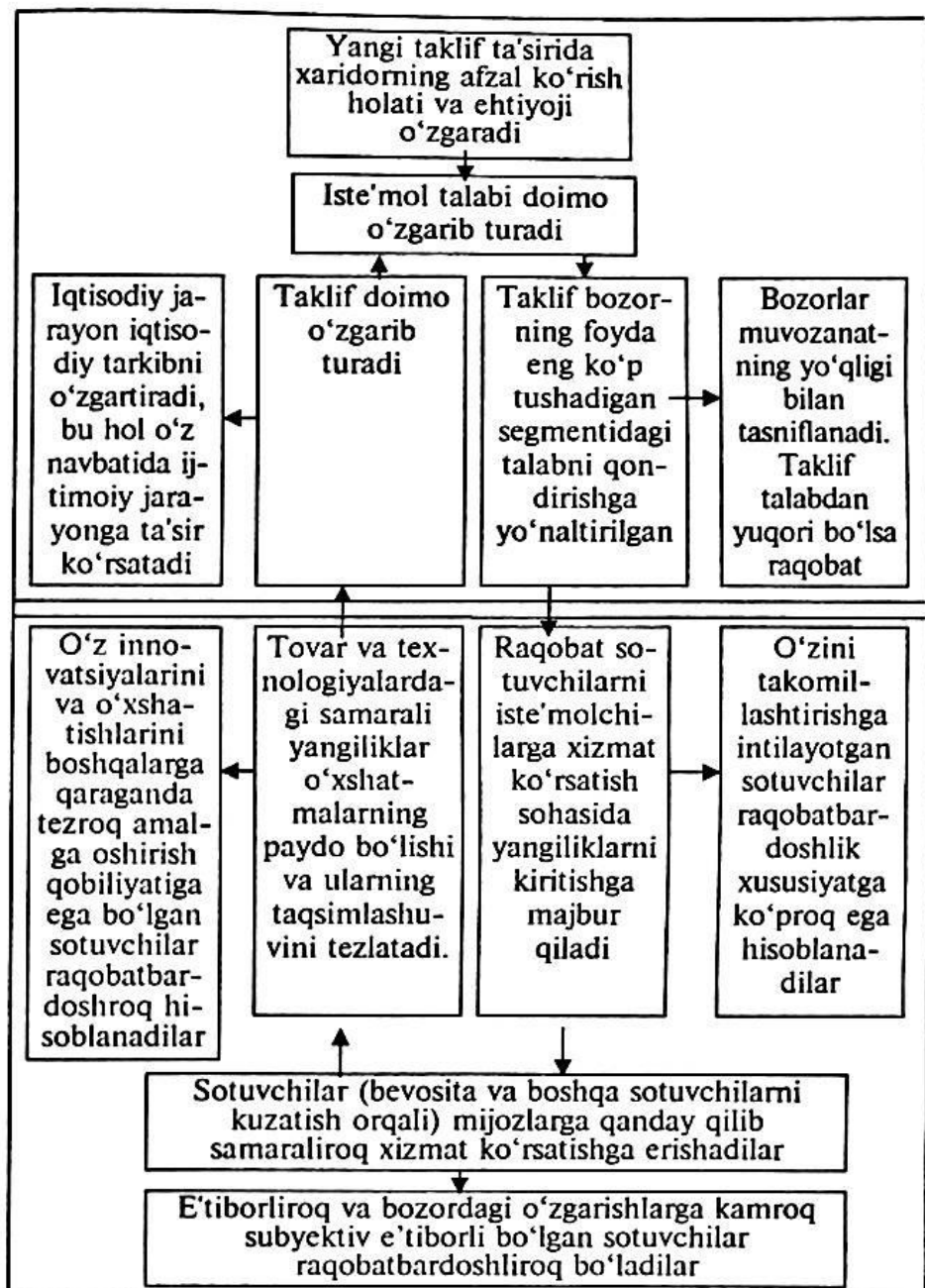
Tashqi muhitda ro'y berayotgan o'zgarishlarning sur'ati marketing bo'yicha menejerlarga katta talab qo'ymoqda. Bunday menejer quyidagilarni bajarishi lozim:

- vaziyatni modellashtirish;
- kerak bo'lgan o'zgarishlarni aniqlash;
- bu o'zgarishlarning strategiyasini ishlab chiqishni bilish;
- o'zgarishlar jarayonida ishonchli usullardan foydalana olishni bilish;
- strategiyalarni amalga oshirishni bilishi va ularni real reja hamda harakatlarga aylantira olishni bilishi.

Qarorlarni qabul qilish va rejalashtirish jarayoni bu muammolarning qanday qilib yechilishi mumkinligini ko'rsatadi. Bu o'z ichiga ikkita muhim vaziyatni oladi. Birinchisi — kompaniya rahbarlari qarorlarni qabul qilish jarayonida bevosita ishtirok etish. Ikkinchidan — qarorlar, rejalar va dasturlarni muntazam tuzatib turish.

Qaror qabul qilish jarayonini bunday qayta ko'rib chiqish oqilona raqobat deb ataluvchi jarayon bilan bevosita bog'liq bo'lib, muntazam takomillashishga intilishni aks ettiradi [2].

9-rasmda keltirilgan jarayonning har bir elementi sabab va oqibat kompleksidagi aloqalarda ishtirok etadi. Siklik jarayon o'zining boshlanishi va oxiri bo'lmaganidek, uni ko'rib chiqishni tarkib va sotuvchi taklif etgan tovar moqdori o'zgaruvchan ko'rsatkichlar degan taxmin bilan boshlash mumkin. Har qanday vaziyatda ayrim sotuvchilar o'z tovar va xizmatlarini o'zgartirishlari mumkin. Shuningdek, texnologik jarayonni boshqalarga qaraganda tezroq o'zgartirish mumkin. Barqarorlashgan bozorlarda tovarlarni yetkazib beruvchilar sekinroq o'zgaradilar. Boshqa bozorlarda texnologik yangiliklar ustuvor bo'lgan (misol uchun kompyuterlar bozorida) bozorlarda tovarlarni yetkazib berishni o'zgartirish tezligi ancha sezilarli.



**9-rasm.** Ratsional raqobatbardoshlikning mazmuni hamda makro (a) va mikro (b) darajadagi o'zaro aloqalari.

Erkin bozorlarni rivojlantirish oldin tezlashib, keyin keskin sekinlashadigan va yana o'sadigan innovatsiya – o'xshatmalar jarayoni orqali amalga oshiriladi. Natijada tashqi o'zgarishlarga (ayniqsa, qarzi katta bo'lgan mamlakatlar uchun) qattiq moslashish zarurati paydo bo'ladi.

Moslashish jarayoni to'rtta fazadan iborat. Birinchi fazada importning pasayishi kuzatiladi, ikkinchisida – eksportning ko'payishi, uchinchisida – ichki iqtisodiy faollik tiklanib ham import, ham eksport ortadi, to'rtinchisida – ichki yalpi mahsulot hajmi va eksport ortib qarzlarni xizmat qilish bo'yicha majburiyatlar ko'payadi va o'zgarish jarayonlari tugaydi.

Birinchi faza tashqi bosim ostida paydo bo'ladi (savdo taqchilligi importning pasayishi tufayli kamayadi, ishlab chiqarish buzilishi mumkin va natijada depressiya holati yuzaga keladi).

Ikkinchi fazada valutalar kursi pasayadi, ichki talab kamayadi, ishlab chiqarish vositalari eksportga yo'naltiriladi, savdo balansi yaxshilanadi, iqtisodni quvvatlash uchun import hajmi ko'paytiriladi. Uchinchi fazada eksport hajmi YaIM (yalpi ichki mahsulot) hajmiga qaraganda tezroq o'sa boshlaydi, to'rtinchi fazada – mamlakatning kreditlash qobiliyati o'sadi.

Korxonani ustuvorligini ta'minlovchi funksiyalar va ishlar o'rtasida quyidagilar alohida ahamiyatga ega:

- kelajakdagi narx tarkibini tadqiq qilish;
- bozorni o'rganish;
- sotuv strategiyasini ishlab chiqish;
- tarmoqni rivojlanish an'alarini tahlil qilish;
- sarf-xarajatlarni kamaytirish va ularning tarkibini yaxshilashga ta'sir ko'rsatuvchi texnik, texnologik va tashkiliy o'zarishlarni ishlab chiqish va hokozolar.

Korxonada raqobatbardoshligini ko'rsatuvchi eng muhim ko'rsatkich bo'lib innovatsion va marketing faoliyatini tashkil etish hisoblanadi.

Korxonada siyosatini iste'molchiga qarata yo'naltirilganligi boshqaruv funksiyalari bo'yicha o'zgarishlarni, keyin esa tashkiliy boshqaruv tuzilmasini, bajariladigan ishlarining tarkibi, texnologiyasini o'zgartirishni talab etadi.

Marketing bilan bog'liq bo'lgan har bir funktsiya loyihalash, ishlab chiqarish va tovarlarni sotish sohalariga ham tegib o'tadi.

Marketingni boshqarish ham umuman, ham korxonada tomonidan tanlab olingan tarkibga ko'ra alohida funktsiyalar bo'yicha amalga oshiriladi. Marketingga tegishli ishlarni tashkil etishning keng tarqalgan turlari quyidagilar hisoblanadi:

- funksional;
- mahsulot bo'yicha;
- tarmoq bo'yicha;
- geografik (bozorlar bo'yicha);
- segmentlarga ko'ra.

Funksional tashkiliy tarkib klassik yondashuvga tegishli. Bunday yondashuvda marketing xizmatining samaradorligini ta'minlash miqdoriy jihatdan tashkil qilish tavsiya etiladi (odatda xodimlarning soni olti nafardan ko'p bo'lmaydi). Marketingga xizmat qiluvchi menejer asosiy maqsadlarni, strategiya va harakat dasturlarini ishlab chiqadi, korxonada marketingi standartlari va uslublarini belgilaydi, sektorlar bo'yicha rahbarlarni ishga yollaydi va ularni tayyorlaydi, belgilangan maqsadlarga erishish uchun mas'ul hisoblanadi, buyurtmachilar bilan yuqori darajada aloqalar o'rnatadi.

Sotuv bo'yicha menejer marketing zanjirida oxirgi zveno hisoblangan savdo xodimlarini ishga yollaydi va ularni tayyorlaydi, mas'uliyatli ijrochilar orqali mijozlar bilan aloqalar o'rnatadi.

«Bozorni tadqiq etish» funksiyasiga tegishli ishlar marketingning informatsion tizimi uchun kerakli axborotlarni yig'ishni ta'minlaydi. Informatsiya o'z ichiga miqyos

to'g'risidagi, sotuv hajmining o'sishi, bozorlardagi ehtiyojlar, bozorlarning joylashishi, narxlar, raqobatchilarning faoliyati va boshqalar to'g'risidagi ma'lumotlarni oladi. Bu funktsiya biznes istiqbolini iqtisodiy tadqiq etish bilan to'ldiriladi.

Reklamaga tegishli funktsiyani bajarish mijozlarni korxonaga va uning mahsuloti bilan tanishtiradi.

Rejalashtirish funktsiyasi kerakli miqdordagi tovarlarni kerakli vaqtda, kerakli miqdorda va maqbul narxda bo'lishini kafolatlaydi.

Mahsulotga xizmat ko'rsatish funktsiyasining asosiy maqsadi (va ehtiyot qismlar bilan ta'minlash) tovarlar ishlashini kuzatib borish va tovarlarni ko'plab ishlab chiqarishdan iborat.

Tovarlarni taqsimlash bo'yicha bajariladigan funktsiyaning vazifasi mijoz tovarni qayerda sotib olishni xohlasa, o'sha yerga yetkazib berish, mijozlarga ko'rsatiladigan xizmatlarga ketadigan xarajatlarni minimumga yetkazish va nihoyat marketingni boshqarish funktsiyasi hisob-kitob, nazorat va sotuv jarayonini, sur'atlarini, foyda miqdorini, budjetga muvofiq yaratiladigan zaxiralarni tahlil qiladi, nosozliklarni bartaraf etadi. Funktsiyalarni bunday taqsimlash natijasida marketing bo'limi mudiri bevosita marketingni boshqarishga javob beradi.

Funksional tashkiliy tuzilmaga ega bo'lgan marketing bo'limi katta bo'lmagan turdagi mahsulotlarni ishlab chiqaruvchi korxonalar uchun eng maqbuli hisoblanadi, bunda har bir funksional rahbar barcha ishlab chiqariladigan mahsulotlar bo'yicha funksional lozim bo'lgan xarajatlar va sifatni ta'minlagan holda o'z funktsiyasini bajaradi.

Tarkibni shakllantirishning ikkinchi turi bu mahsulotlar bo'yicha tarkibni shakllantirish korxonaga tomonidan ishlab chiqariladigan mahsulotlarning turi juda ko'p bo'lsa yoki marketing strategiyalarida tafovut katta bo'lsa qo'llaniladi. Bu holda bo'limning ixtisoslashuvi tovarni mukammal bilishga,

istiqbolli mijozlarga, yangi an'analarga, raqobatga, boshqaruv oshirish yo'llariga bog'liq bo'ladi.

«Mahsulot» uchun javobgar shaxs belgilangan hajmda bir yoki bir nechta turdagi mahsulotlarni sotishga javobgar bo'ladi, shuning uchun u ma'lum mahsulot bo'yicha marketing rejasini ishlab chiqishi va reklama yordamida tovarlarni taqsimlash, narxlarni belgilash, upakovka va ishlab chiqarish hisobiga harakat dasturining muvaffaqiyatli bajarilishini kuzatib borishi lozim.

Loyihalar va buyurtmalarga qaratilgan tarmoq tarkibi deb ataluvchi uchinchi toifadagi tarkib alohida ahamiyatga ega. Ma'lumki, bir guruh sanoatning har xil tarmoqlaridagi buyurtmachilarning ehtiyojlari bir-biridan farq qiladi, shuning uchun ham marketingga yagona yondashuvning bo'lishi mumkin emas. Ammo tayanch mahsulot yoki uning turlarini yaratishga qaratilgan yo'l-yo'riq umumiy bo'lishi mumkin. Bunday holatda ishlab chiqarish va rivojlanishga tegishli funksiyalarni o'zaro ajratishning mazmuni yo'qoladi. Faqat marketing bo'limlari funksiyalarini ajratib ko'rsatish mumkin. Agar buning iloji bo'lmasa, unda mahsulot bo'yicha boshqaruv tarkibini shakllantirish mumkin.

Agar buyurtmachilar guruhlari katta bo'lmasa yoki ular orasidagi tafovut ham katta bo'lmasa, marketingga xizmat ko'rsatish markazlashgan holda amalga oshirilishi mumkin va faqat tovarlarni sotish va ularga xizmat ko'rsatish buyurtmachilar guruhlari bo'yicha taqsimlanishi mumkin.

## **1.5. Marketingni boshqaruvchi organlarning tarkibiy tuzilishi**

Kompaniyalarda qo'llaniladigan boshqaruv tizimi to'rtta asosiy omillarga bog'liq: kompaniyada ishlovchilarning soniga, boshqaruv maqsadlariga, kasb mahorat darajasiga va muayyan mamlakatda qabul qilingan boshqaruv amaliyotiga.

Faoliyat ko'rsatayotgan kompaniyalar, tashkilot va korxonalarni ularda ishlayotgan xodimlarning soniga qarab uch toifaga bo'lish mumkin:

- kichik kompaniyalar, xodimlar soni 40 nafargacha bo'ladi;
- o'rtacha kompaniyalar, xodimlar soni 41 nafardan 250 nafargacha bo'ladi;
- yirik kompaniyalar, xodimlar soni 251 nafardan yuqori bo'lgan.

Kompaniyalarni ularda ishlaydigan xodimlarning soniga qarab guruhlarga bo'lish, ularda marketingni boshqarish tizimini shakllantirishning har xil bo'lishiga bog'liq.

Kichik kompaniyalarda marketing xizmatini tashkil etish maqsadga muvofiq emas, ular ixtisoslashgan marketing xizmati ko'rsatuvchi kompaniyalarning xizmatidan foydalanadilar. Juda bo'lmaganda kichik kompaniyalarda marketing bo'yicha shartnomalar tuzadigan va marketingga tegishli ishlarni olib boradigan marketolog lavozimini ta'sis etish mumkin.

O'rta va yirik kompaniyalarda mehnat taqsimoti va hokimiyat aniq amalga oshiriladigan marketing xizmati tashkil etiladi. Bu xizmatlarda alohida faoliyat yo'nalishlari aniqlanib, ular ma'lum bo'limlar va xodimlarga birlashtiriladi. Hokimiyat bosqichlari va xodimlararo bo'ysinish qat'iy ravishda belgilab qo'yiladi.

Boshqaruv maqsadlari ham marketingni boshqaruv tizimini shakllantirishga ta'sir ko'rsatadi. Agar boshqaruvning maqsadi sifatida marketing faoliyati olinadigan bo'lsa, unda marketingni boshqaruv tarkibi quyidagicha ko'rinishga ega bo'ladi:

- kompaniya rahbariyati;
- xodimlar xizmati;
- marketing bo'limi;
- moddiy texnika ta'minoti va sotib olish bo'limi;

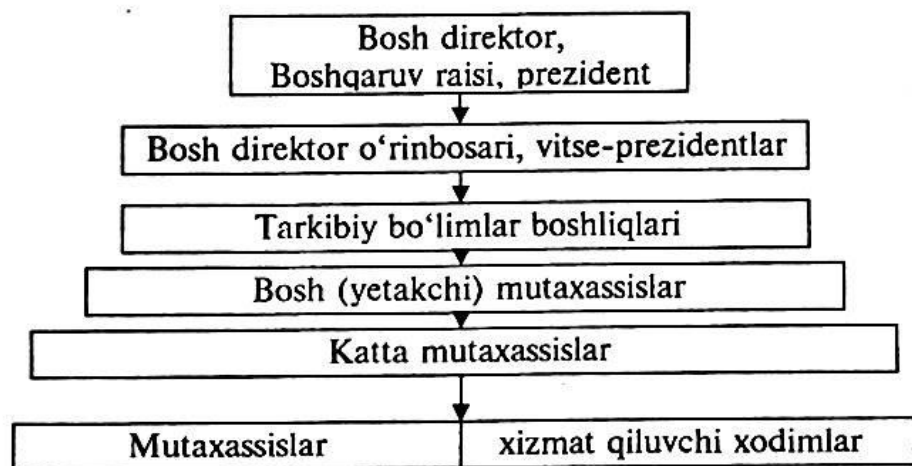
- ishlab chiqarish bo'limi;
- transport bo'limi;
- omborxon.

Kompaniyada uning faoliyatiga xos xususiyatlariga ko'ra boshqa bo'limlar ham tashkil etilishi mumkin, masalan, «mijozlar bilan ishlash bo'limi» va boshqalar.

Kasb mahoratining marketingni boshqaruv tizimini shakllantirishga ta'siri ham o'z-o'zidan ma'lum. Bozorga yo'naltirilgan firma, kompaniya o'z faoliyatini marketing asosida tashkil etishga majbur bo'ladi. Bu vaziyatda firmaning boshqaruv tarkibiga kiruvchi barcha bo'limlar bozor talablaridan kelib chiqib o'z faoliyatlarini marketing tamoyillari asosida olib borishlari lozim.

Boshqaruv tizimini shakllantirishga muayyan mamlakatda qabul qilingan va shu mamlakat uchun odatiy bo'lgan boshqaruv amaliyoti ham ta'sir ko'rsatadi. Shu munosabat bilan boshqaruv tizimlarini vertikal va gorizontal tizimlarga bo'lish mumkin.

Vertikal boshqaruv tizimi O'zbekistonda ishlaydigan kompaniyalarga mansub. Bunday boshqaruv tizimi 10-rasmda keltirilgan shaklga ega.



10-rasm. Marketingni vertikal boshqaruv tizimi.



Vertikal boshqaruv tizimlariga quyidagilar hisoblanadi:

- «Hokimiyat vertikali» tamoyiliga ko'ra bosh rahbardan iborat (bosh direktor yoki prezident) yuqori menejment darajasi, chiziqli menejment va ijrochilar darajasi mavjuddir.

- Har bir boshqaruv darajasi, o'z navbatida yuqori va quyi darajalardan tarkib topgan: yuqori darajadagi menejer – bosh direktor yoki prezidentdan iborat, quyi darajadagi menejment – bosh direktor yoki prezidentning o'rinbosarlaridan iborat; tegishli ravishda chiziqli menejmentning yuqori darajasi – tarkibiy qismlar rahbarlaridan iborat, pastki darajasi – bosh mutaxassislardan tarkib topgan; va nihoyat ijrochilarning yuqori darajasiga xizmat ko'rsatuvchi xodimlar kiradi.

- Strategik qarorlarni qabul qilish va butun mas'uliyatni to'raligicha o'zlariga top-menejment, ya'ni yuqori rahbarlar o'zlariga olganlar.

- quyi darajalarga hokimiyat va vakolatlarning pasayishi bilan bog'liq bo'lgan vakolatlar beriladi.

- Ijrochi tarkib faqat o'z vakolatlariga kiradigan hokimiyat va vakolatlarnigina amalga oshiradi.

Gorizontal boshqaruv tizimi Amerika, Angliya, Germaniya, Italiya, Yaponiya kompaniyalariga mansub.

Boshqaruv tizimining gorizontal usulini namunaviy tizimi 11-rasmda keltirilgan.

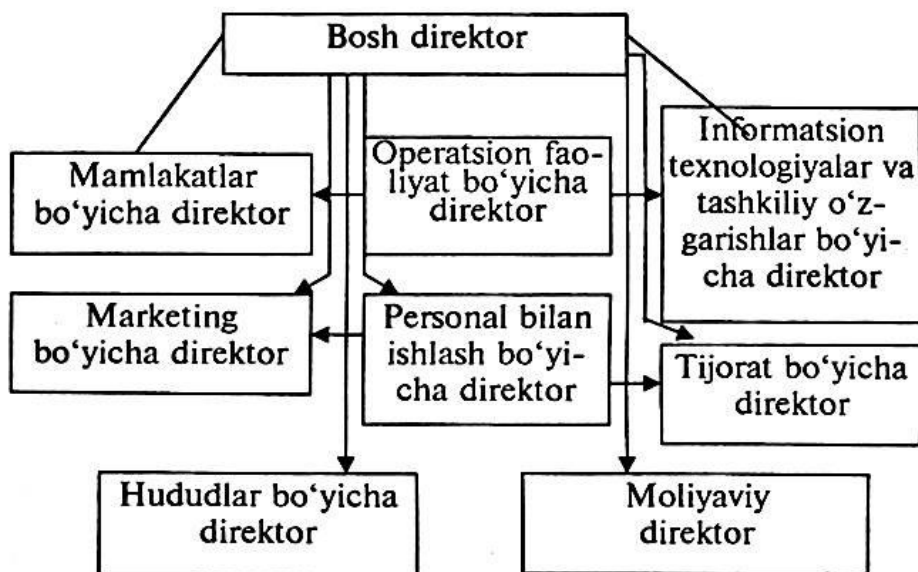
Gorizontal boshqaruv tizimiga quyidagilar mansub:

- sherikchilik va hamkorlik tamoyilini amalga oshirilishi, unda vakolat va mas'uliyatga barcha direktorlar va menejerlar, nafaqat bosh direktor, egalar;

- bosh direktor faqat strategik qarorlar qabul qilish huquqiga ega – bu uning eng katta mas'uliyati hisoblanadi;

- chiziqli direktorlar va menejerlarda mas'uliyat chegarasi mavjud, ular shartnomalarni faqat ma'lum miqdordagina tuzadilar.

Kompaniya va uning bo'limlarining muvaffaqiyat qozonishi uchun yuqori darajadagi yoki o'rta bo'g'in rahbarlarining ularga bo'ysingan xodimlarga ta'siri sezilarli bo'lishi lozim. Aynan shuning uchun u o'zining shaxsiy vakolatiga ega bo'lishiga harakat qilishi lozim. Rahbarning shaxsiy vakolatisiz va vaziyatga uning ta'sirisiz bo'limlarning ishi barbod bo'lishi mumkin.



**11-rasm.** Marketingni gorizontaal boshqarishning namunaviy tizimi.

Rahbarning qadri va uning shaxsiy vakolatlarining yo'nalganligi uning shaxsiy xususiyatlari va xarakteriga, bilimiga, xulqiga bevosita bog'liqdir.

Rahbar tomonidan o'zining shaxsiy vakolatlarini qay maqsadda va yo'nalishlarda ishlatishiga qarab, Yevropada ikki toifadagi rahbarlarni ajratib ko'rsatadilar.

Agar rahbar kompaniyaning gullab yashnashini ta'minlashga harakat qilsa va shu yo'lda o'zining shaxsiy vakolatlarini ishlatasa, bunday rahbar kompaniyaning

strategik rahbari bo'lib hisoblanadi.

Strategik rahbar uchun shaxsiy vakolat, avvalo mas'uliyat va shubhasiz o'z-o'zini qurbon qilish, shaxsiy maqsadlardan voz kechish deb hisoblanadi.

Ikkinchi toifadagi rahbar o'zining hukmronligini o'rnatishga harakat qiladi va u yetakchi hamda yagona deb shaxsiy da'vatini hisoblaydi. Bunday rahbarning faoliyat sabablari har xil bo'lishi mumkin, har doim korporativ maqsadlardan o'zga bo'lgan va uning shaxsiy hayoti bilan bog'liq bo'lgan bo'ladi.

Marketing faoliyatini muvaffaqiyatli olib borish uchun quyidagi yo'l-yo'riqlar, qoidalar tavsiya etiladi:

- buyurtmachini yoki raqobatchini o'rganish va o'rganish natijalariga ko'ra hamkorlik qilish yoki raqobat kurashini olib borish;
- kuch va mablag'larni to'g'ri taqsimlash, xarajatlarni qisqartirish;
- boshqaruv tamoyillarini intizomga, yakka hokimlikka, bosqichlarga, boshqaruv funksiyalarini iloji boricha qisqartirishga, personalni muqobillashtirishga qo'yilgan talablar doirasida shakllantirish;
- muammoli vaziyatlarda muammolarni xodimlar tomonidan yechish variantlarini ishlab qo'yish;
- firmaning ichki holatini tahlil qilish;
- kompaniyaning muqobil o'sishi va gullab yashnayotgan holatini tahlil qilish;
- inqirozga uchragan vaziyatlarda rahbar o'zi shaxsan qarorlarni qabul qilishi va o'zining xatti-harakatlari oqibati uchun mas'uliyatni o'ziga olishi lozim.

Yuqorida qayd qilib o'tilganidek marketingga tegishli ishlarni tashkil etishning bir nechta turlari mavjud:

- funksional;
- mahsulot bo'yicha;
- tarmoq bo'yicha;

- geografik;
- segmentlar bo'yicha (xaridorga yo'naltirilgan).

Funksional tamoyil bo'yicha tarkibni tashkil etish marketing faoliyatiga tegishli funksiyalar to'plami bo'yicha tizim shakllantiriladi: bozor konyunkturasini tahlil etish, tovar va baho siyosatini ishlab chiqish, bozor ulushini oshirish va boshqalar. Mahsulotlar bo'yicha boshqaruv tizimini shakllantirish bo'limlarini mahsulot turi bo'yicha shakllantirish asosida amalga oshiriladi. Masalan, yengil avtomobillar, yuk avtomobillar bo'limi, ehtiyot qismlar bo'limi va boshqalar. Mahsulot bo'yicha boshqaruv tizimini shakllantirish tovar mahsuloti turlari ko'plab ishlab chiqariladigan kompaniyalarda qo'llaniladi.

Tarmoq bo'yicha boshqaruv tizimini shakllantirish usuli bir xil tovarlarni ishlab chiqaruvchi sohalarda qo'llaniladi. Masalan, avtomobilsozlik, yo'l qurilish mashinalarini ishlab chiqarish tarmog'i va boshqalar.

Boshqaruv tarkibini geografik tamoyiliga ko'ra tashkil etish marketing faoliyatini hududiy tashkil etilgan hollarda qo'llaniladi. Bunda tarkibiy bo'limlar hududlar bo'yicha tashkil etiladi. Masalan, «O'zDEUavto» qo'shma korxonasi avtomobillarni sotish va marketing bo'yicha vakolatxonalarini Rossiya, Qozog'iston, Qirg'iziston, Latviya va boshqa davlatlarda tashkil etgan.

Segmentlar bo'yicha boshqaruv tizimini shakllantirish ko'pincha mahsulotlar yoshlarga yoki o'rta, katta yoshdagi iste'molchilarga mo'ljallangan bo'lsa, amalga oshiriladi.

Tajriba shuni ko'rsatmoqdaki, marketing faoliyatini tashkil etish asta-sekin amalga oshirilmogda va bu ish rivojlanib bormogda. Bugungi kunda marketing faoliyatining rivojlanib, borishida uchta bosqichni ko'rsatib o'tish mumkin. Marketing faoliyatini amalga oshirishning birinchi bosqichida firma reklama, sotuvni rag'batlantirish, mahsulotlarni sotish bo'yicha tezkor faoliyatni amalga

oshirish bilan shug'ullanadi. Birinchi bosqichda asosiy e'tibor mahsulotni sotishga qaratiladi. Ikkinchi bosqichda tovarlarni sotish bilan bog'liq funksiyalar sezilarli darajada kengaytiriladi. Sotuv doirasida quyidagi funksiyalar bajariladi: tezkor savdoni tashkil etish; reklama; sotuvni rag'batlantirish; bozorni tadqiq etish; mahsulot va mijozlarga xizmatlar ko'rsatish; sotuvni rejalashtirish; tahlil qilish va nazorat; talabni taxmin qilish, kvota va hududlarni taqsimlash.

Rivojlanishning uchinchi bosqichida firmani boshqarish tarkibida marketing faoliyatiga tegishli barcha ishlarning bajarilishini ta'minlovchi marketing bo'limi tashkil etiladi (12-rasm). Rasmdan ko'rinib turibdiki, uchinchi bosqich marketing faoliyatiga to'laligicha o'tish bilan xarakterlanadi.

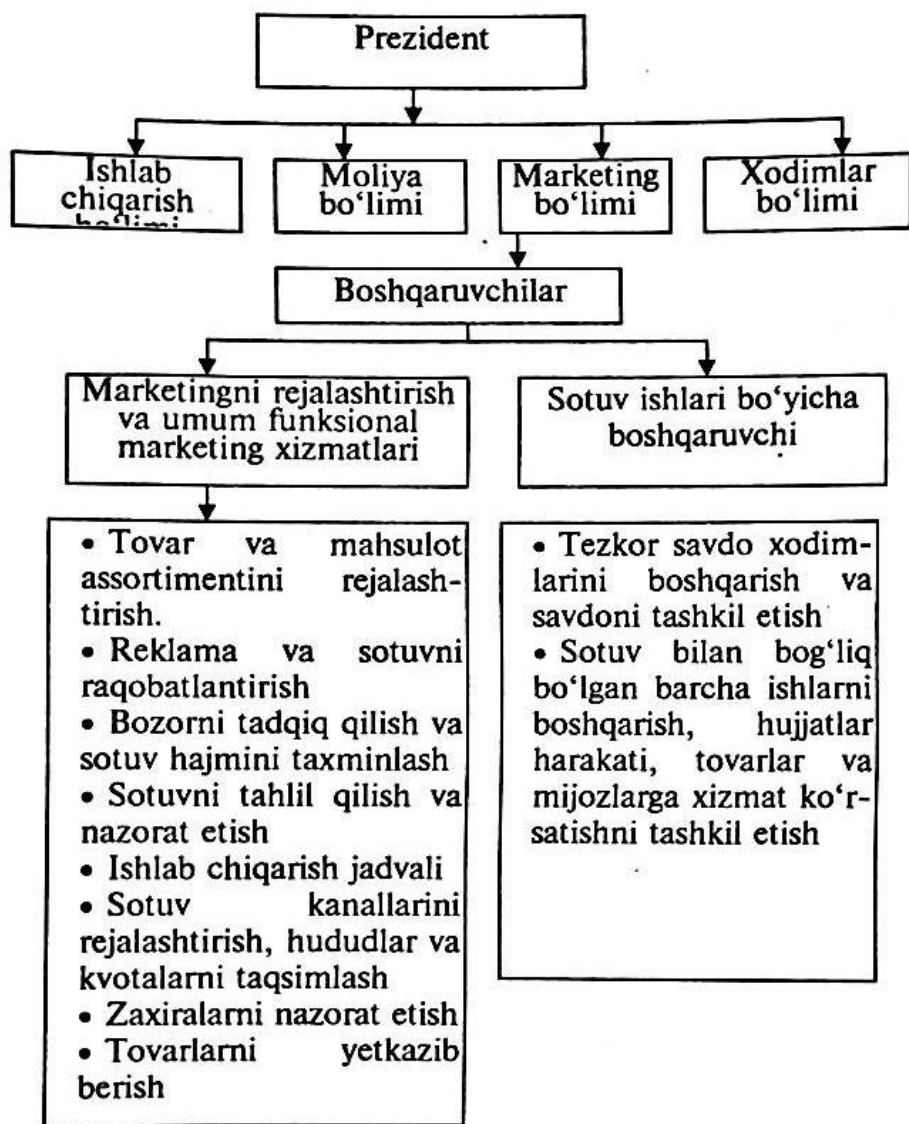
Hozirgi paytda O'zbekistonda faoliyat ko'rsatayotgan firma, kompaniyalar ham ichki ham tashqi bozorlarga o'z mahsulotlarini olib chiqib sotayaptilar. Shuning uchun tashqi bozorlarga kirish, ularda o'z o'rnini topish jarayonini ko'rib chiqish muhim ahamiyatga ega.

Ko'pchilik firma, kompaniyalar xalqaro miqyosda marketing faoliyatini tashkil qilish uchun eksport bo'limini ochishadi. Sotuv hajmining va o'zlashtirilgan tashqi bozorlar sonining ortib borishi va shu munosabat bilan firma faoliyatining murakkablashib borishi tufayli eksport bo'limi keyinchalik boshqa tashkiliy tarkibga o'zgartiriladi. Hozirda jahon tajribasida xalqaro miqyosda faoliyat yurituvchi firmalarning korxonani boshqarishning to'rt xil tarkibi qo'llaniladi: xalqaro, global, multimilliy va transmilliy tashkilotlari.

#### **Xalqaro miqyosdagi marketing faoliyatini olib borish.**

Bu toifa ikki va undan ortiq mamlakatlar bozorida faoliyat yuritadigan firma, kompaniyalarga mansubdir. Bu holda menejment falsafasining asosi bo'lib kompaniyaning xorijda amalga oshiriladigan barcha operatsiyalari ichki

bozorda olib boriladigan tayanch operatsiyalariga qo'shimcha deb hisoblanadi.

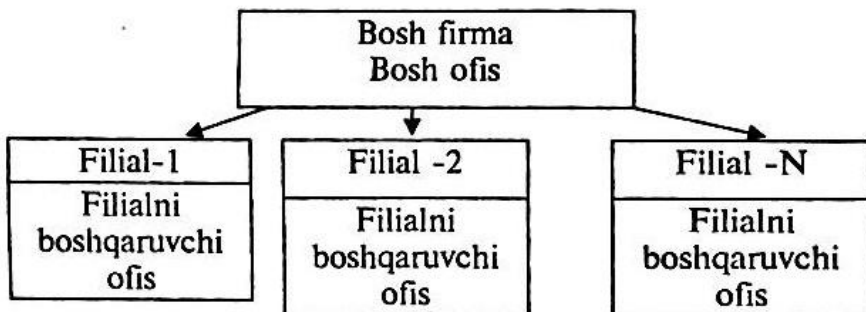


**12-rasm.** Marketing rivojlanishining uchinchi bosqichida marketing faoliyatini tashkil etishning namunaviy sxemasi.

Xorijda tashkil etilgan firmalar bir-biri bilan muvofiqlashtirilgan tarkibni tashkil etib, ularning har biri o'zining mablag'iga, resurslariga, majburiyatlariga va strategiyasiga ega, lekin ular ustidan umumiy nazorat markaziy ofis tomonidan amalga oshiriladi.

Rasmiy boshqaruv rejalashtirish va boshqaruv tizimi tufayli bosh ofis bilan filiallar orasida yaqin aloqalar vujudga keladi. Xalqaro miqyosda marketing faoliyatini olib borish tuzilmasi 13-rasmda keltirilgan.

Har bir filialni boshqaruvchi rahbar, uning o'rinbosarlari, buxgalteriya, moliya, marketing, xodimlar xizmatlari tashkil etiladi. Xodimlar soni filialning katta-kichikligiga qarab har xil bo'ladi.



**13-rasm.** Xalqaro miqyosda marketing faoliyatini boshqarish.

### **Global miqyosda marketing faoliyatini olib boruvchi tuzilma**

Bu holatda boshqaruv falsafasi shundan iboratki, unda barcha xorijiy operatsiyalar birlashgan global bozorni ta'minlovchi tizim sifatida qaraladi. Asosiy tashkiliy birlik bo'lib ko'pchilik strategik vositalar, resurslar, asosiy majburiyatlar va strategiyalarni boshqaradigan markaziy yadro hisoblanadi. Bu markaz resurslar, qarorlar va axborotlar ustidan operatsion nazorat olib boradi.

## **Multimilliy miqyosda marketing faoliyatini olib boruvchi tuzilma**

Multimilliy mentalitet shu bilan xarakterlanadiki, uning nuqtayi nazari bo'yicha xalqaro miqyosda faoliyat olib borish bir-biri bilan bog'liq bo'lmagan biznes portfeli sifatida talqin etiladi. Bu tuzilmada ko'pchilik vositalar, majburiyatlar va qarorlar xorijiy tuzilmalar tomonidan mustaqil ravishda boshqariladi. Nazorat bosh ofis bilan norasmiy munosabatlar va oddiy moliyaviy boshqaruv organlari orqali olib boriladi.

### **Transmilliy tuzilma**

Bunday tashkiliy shaklni umumiy strategiyani ishlab chiqish sohasidagi muvofiqlashtirish va kooperatsiyaning kompleks jarayoni sifatida ifodalash mumkin. O'zaro birlari bilan bog'liq bo'lgan tashkiliy birliklar, butlovchilar, mahsulotlar, moddiy, insoniy va axborotlar resurslarini biridan ikkinchisiga o'tkazish orqali birlashtiriladi. Transmilliy tuzilmalar atrof-muhitga ta'sir ko'rsatishga harakat qiladi. Bu hol global miqyosda integrallashuv an'analarida hamda milliy miqyosda tezkor e'tibor berish qobiliyatida o'z aksini topadi.

### **Xalqaro marketing faoliyatini markazlashgan va nomarkazlashgan shaklda olib borish**

Xalqaro miqyosda marketing faoliyatini olib borish usulini tanlashning asosiy omili bo'lib, global miqyosda integrallashishni zarur qiladigan (markazlashtirish) va regional darajada e'tibor qaratishga qobillik (nomarkazlashtirish) o'rtasidagi munosabatni baholash hisoblanadi. Markazlashtirilgan tuzilma ishlab chiqarishning miqyosi ortishi tufayli samaradorlikka olib keladi, taqsimlash bo'laklarini hosil



qiluvchi vositachilarning marketing faoliyatini integratsiyalanish xarakterini ta'minlaydi va iste'molchilarning geografik aspektida harakatchanligini oshiradi. Harakatlarni yuqori darajada muvofiqlashtirish tovar formulasida reklama kompaniyasini olib borishda, tovar etiketlarini bezashda va tovarlarni markirovkalashda hamda baholarni o'rnatishda har xil tartibsizliklarni chetlab o'tish imkonini beradi (lekin shuni esda tutish lozimki, haddan tashqari markazlashtirish «bizning ixtiro emas» degan sindromga olib kelishi mumkin). Bu shundan iboratki, bir mamlakat menejerlari boshqa mamlakatlarda muvaffaqiyatli sotilgan tovarlarni o'z mamlakatlarida muvaffaqiyat sari yo'naltirishni xohlamaydilar yoki xorijda yaxshi qabul qilingan reklamani o'z mamlakatlarida yetarli darajada qo'llab-quvvatlamaydilar.

**Nomarkazlashtirish** ayrim regionlardagi iste'molchilarning xohish va istaklariga maksimal darajada mos tushadigan tovarlarni ishlab chiqarishga yordam beradi. Nomarkazlashgan sharoitda qarorlar bevosita iste'molchilar fikridan kelib chiqib, qabul qilinganligi uchun yangi imkoniyatlar paydo bo'lganda e'tibor qaratish tezligi markazlashtirilgan tuzilmaga qaraganda tezroq bo'ladi.

Qarorlar lokal darajada qabul qilinganligi uchun nomarkazlashgan usulda davlat idoralari va savdo tashkilotlari bilan bo'ladigan munosabatlar ishonchli xarakterga ega bo'ladi.

### **Marketing faoliyatining tashkiliy shakllari**

Marketing tarkibining tashkiliy tuzilmasi o'zida marketing rejalari va strategiyalari amalga oshiriladigan muhit jarayonini ifoda etadi. Ayrim firma, kompaniyalar maxsus marketing bo'limlariga umuman ega emas. Umuman olganda, marketing tuzilmalari funksional, tovarlarga ixtisoslashgan, bozorga yo'naltirilgan yoki matritsa shaklidagi tuzilmalari bo'lishi mumkin.

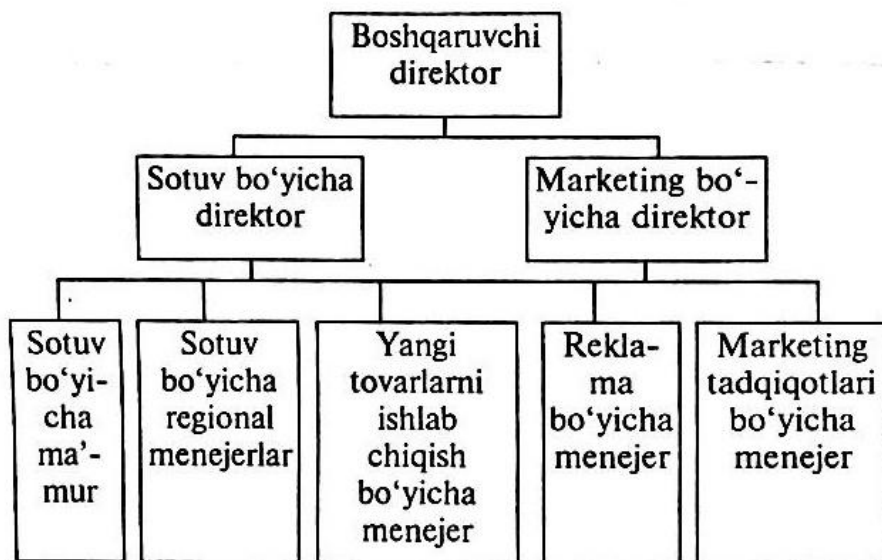
## **Marketing bo'limi tashkil etilmagan kompaniyalarda marketing faoliyatini olib borish**

Bunday holat O'zbekistonda keng tarqalgan. O'zlariga ortiqcha xarajatni ep ko'rmagan kichik kompaniyalar, o'z faoliyatida ishlab chiqarishga yoki moliyalarni boshqarishga yo'naltirilgan tashkilotlar (banklar), marketingdan chetda turadigan, marketingning foyda keltirishiga shubha bilan qaraydigan kompaniyalar (O'zbekiston avtomobil va daryo transporti agentligi, «O'zavtoyol» davlat aksionerlik kompaniyasi, «Toshshahartransxizmat» hissadorlik uyushmasi va boshqalar).

Kichik kompaniyalarda rahbar ko'p hollarda mulk egasi marketingga tegishli ayrim funksiyalarni, ya'ni mijozlar bilan aloqalarni rivojlantirish, bozor bilan aks aloqani ta'minlash va tovarni ishlab chiqarish masalalari bilan shug'ullanishi mumkin. Yirikroq kompaniyalarda, an'anaviy funksional tuzilmalardan foydalanuvchi (ishlab chiqarish, moliya, xodimlar va sotish) yuqorida keltirilgan marketing masalalari, masalan, mijozlar bilan aks aloqalar, sotuvni taxmin qilish, mavjud bo'limlar tomonidan, xususan sotuv bo'limi tomonidan bajarilishi mumkin. Firma, kompaniyalarda marketing xizmatining mavjudligi ularning marketingga yo'naltirilganligini kafolatlamaydi. Yuqorida qayd qilinganidek, marketing xizmatlari ko'p hollarda faqat ayrim marketing funksiyalarinigina bajaradilar va mijozlar bilan ishlashda asosiy qarorlarni qabul qilishda qiyinchiliklarga duch keladilar. Marketingni butun kompaniya bo'ylab keng tarqalgan hodisa sifatida qaramoq kerak. Marketing bu marketing xizmatiga yuklangan tor doiradagi funksiyalar emas. Yuqorida ta'kidlanganidek, marketing keng qamrovli, ko'p qirrali, murakkab, jiddiy faoliyatdir.

## Marketing tuzilmasini funksional asosda tashkil etish

Kichik kompaniyalarning rivojlanib borishi bilan rasmiy marketing tuzilmasi ularda sotuv bo'limi doirasida tashkil etiladi. Marketing xizmatining muhimligini tushunib borilgan sari va kompaniyaning kengayishi tufayli marketing unda muhim o'rin egallay boshlaydi. Shu munosabat bilan kompaniyada marketing bo'yicha menejer lavozimi ta'sis etilishi mumkin. Keyinchalik marketingga tegishli ishlar ortib borgan sari marketing departamenti tashkil qilinib, uning direktori lavozimi ta'sis etiladi (14-rasm).



14-rasm. Marketing tashkiliy tuzilmasining funksional shakli.

Agar marketing departamenti direktori lavozimiga sobiq sotuv bo'yicha mutaxassis tayinlansa, bunda kompaniyaning ishbilarmonlik falsafasi sezilarli darajada o'zgarishga ega bo'lishi mumkin: bunda marketingga sotuvni qo'llab turuvchilik vazifasi yuklab qo'yilishi ehtimoldan holi emas.

Alternativ qaror bo'lib firmada funksional tarkib tuzilishi mumkin va bu tuzilmada ijrochi direktor rahbarligida marketing va sotuv bo'yicha direktorlar faoliyat ko'rsatishlari mumkin. Bu tuzilmada uchala direktorlar bir maqomga ega bo'lganliklari uchun har bir ishning ustuvorligi oxir oqibatda ular orasida kelishmovchilikni keltirib chiqarishi mumkin.

Bu holatda bo'limga rahbar etib marketing bo'yicha direktorni tayinlash maqsadga muvofiq bo'ladi, chunki, aynan u marketing strategiyasini amalga oshirishda yetarlicha ta'sirga ega bo'lib, bu yerda sotuv marketing kompleksining elementlaridan biri sifatida qaraladi.

Funksional yo'naltirilganlik masalalarni ixtisoslashganlik ko'rinishida va vazifalarni aniq belgilash orqali ma'lum miqdorda naf keltiradi.

Lekin tovar assortimentining kengayib borishi, faoliyat ko'rsatiladigan bozorlar sonining ortib borishi bilan tarkib kattalashib, ayrim tovarlar va bozorlarga kam e'tibor qaratiladigan bo'lib qoladi, chunki hech kim ma'lum bozor yoki tovar bo'yicha to'la javobgarlikka ega emas (2-jadval).

### Marketing va sotuv orasidagi potensial konflikt

2-jadval

Soha	Sotuv	Marketing
Maqsadlar	Qisqa muddatda sotish	Marka bozorni uzoq muddatda rivojlantirish
Marketing tadqiqotlari	Iste'molchilar savdo bilan shaxsiy munosabatlar tajribasi	Marketing tadqiqotlari to'g'risida hisobotlar
Bahoni belgilash	Sotuv hajmini maksimalashtirish maqsadida narxlarni o'rnatish, chegirmalar bilan savdo xodimlari farmon qiladi.	Baho tovar o'rnini belgilash strategiyasi asosida belgilanadi. Chegirmalar tizimi marketing rejasiga ko'ra asoslangan.

Marketing xarajatlari	Maksimal resurslar savdo xodimlarini qo'llashga yo'naltiriladi.	O'z ichiga har xil aloqa vositalarini oladigan. Uyg'unlashtirilgan marketing kompleksini ishlab chiqish
Tovarlarni muvaffaqiyatlar sari yo'naltirish	Sotuvga tegishli adabiyotlar, bepul sovg'alar, iste'molchilar uchun namunalar, ishbilarmonlik qabullari	O'z ichiga reklama, sotuvni rag'batlantirish va omma bilan aloqalarni oladigan uyg'unlashtirilgan, tovarlarni muvaffaqiyat sari yo'naltiradigan kompleksni ishlab chiqish

### **Tovarga ixtisoslashgan marketing tuzilmasini tashkil etish**

Ayrim tovarlarga yetarli e'tibor qaratish ko'pchilik kompaniyalarni marketing faoliyatida tovarga ixtisoslashgan tashkiliy tarkibga o'tishga majbur qildi. Masalan, 1992-yili «Nestle» kompaniyasi funksional tizimdan tovarlarni boshqarish tizimiga o'tgan. Umumiy tarkib tovarlar bo'yicha menejerga tovar kategoriyasi doirasida (misol uchun pivo, shampun) bir guruh markalar ustidan nazorat olib borish imkonini beradi, lekin markalar bo'yicha menejer esa xuddi shu tovar kategoriyasi doirasida aniq markalar uchun javobgarlik olib boradi (15-rasm).

Ularning asosiy roli bo'lib o'zlarining markalarini boshqarishga tegishli bo'lgan biznes jarayonni muvofiq-lashtirib turishdan iborat. Bu ularni reklama agentliklari, tovarlarni muvaffaqiyat sari yo'naltiruvchi va marketing tadqiqotlari olib boruvchi agentliklar bilan hamda firma ichida tegishli funksional tarkiblar bilan ishbilarmonlik aloqalariga jalb qiladi.



**15-rasm.** Tovarga ixtisoslashgan tashkiliy tuzilma.

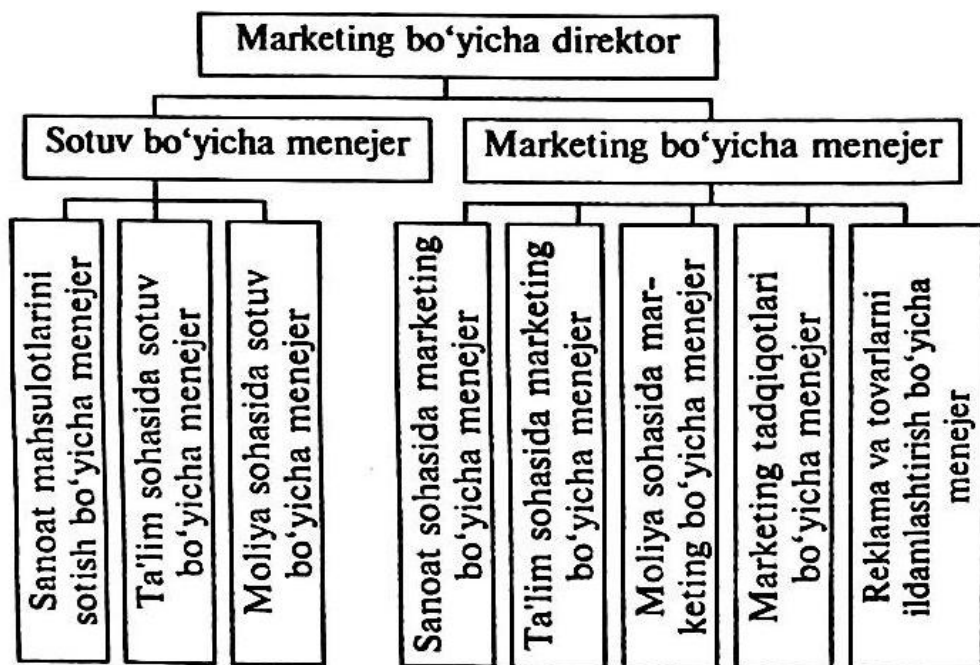
Bu holatda markalar bo'yicha menejerlar o'zlarining markalari muvaffaqiyati uchun javobgar bo'lib qoladilar-u, lekin boshqa funksional sohada (sotuv, ishlab chiqarish va ilmiy tadqiqot, loyiha) yetarli vakolatlarga ega bo'lmaganliklari uchun o'z qarorlarini oxirigacha yetkaza olmaydilar. Ular o'z markalarining muxtor vakillari sifatida harakat qilib, savdo xodimlaridan kerakli qo'llashga erishib reklama va sotuvni rag'batlantirish yordamida mijozlar va savdo xodimlari bilan hamkorlik qilish uchun yetarli darajada marketing fondlarini undirishga harakat qiladilar.

Tovarga ixtisoslashgan tuzilmaning afzalligi shundan iboratki, unda har bir marka uchun uyg'unlashtirilgan marketing kompaniyasini rivojlantirishga katta e'tibor qaratiladi. Bunda javobgarlikni taqsimlash shuni bildiradiki, unda menejerlar bozordagi va texnologik muammolarga funksional mutaxassislar guruhiga qaraganda tezroq reaksiya

ko'rsatadilar. Bu tizimning qo'shimcha afzalligi yosh rahbarlarni sifatli o'qishini ta'minlash hisoblanadi, chunki ularga har xil sohadagi ishbilarmonlik faoliyati bilan shug'ullanuvchi keng doiradagi mutaxassislar bilan aloqa qilishga to'g'ri keladi.

### Bozorga yo'naltirilgan boshqaruv tuzilmasini tashkil etish

Kompaniya o'z tovarlarini har xil bozorlarda sotsa, bu holatda marketing faoliyatini tashkil etish bozorga yo'naltirilgan deyish mumkin (16-rasm). Bunda markalar bo'yicha menejerlardan farqli o'laroq bozorlar bo'yicha menejerlar o'z harakatlarini ko'proq aniq bozorlarni o'rganish va undagi ehtiyojni qondirishga yo'naltiradilar. Xuddi shunday tarzda savdo xodimlari ham yo'naltiriladi.



16-rasm. Bozorga yo'naltirilgan marketing tarkibining tuzilmasi.

Ayrim hollarda bir yo'la ham bozorga, ham tovarga yo'naltirilgan toifadagi tashkiliy tuzilmani qo'llash maqsadga muvofiq bo'lishi mumkin. Masalan, «Filipps» kompaniyasida ilgari markalar va tovarlarga ixtisoslashgan tarkibiy tuzilma o'rniga, yangi tuzilmaga, ya'ni marketingni boshqarishni har xil taqsimlash kanallari orqali amalga oshirishga o'tildi. Kompaniyada tovarlar bo'yicha menejerlar hamon mavjud, lekin ular endi bozor talablariga javob beradigan loyihalarga javobgarlik qiladilar. Darvoqe, yangi direktorda sotuvni va merketingni boshqarish funksiyalari birlashtirilib e'tibor bozor tomoniga qaratildi. Ilgari «Filipps» kompaniyasining u yoki bu tovarlarga javob beruvchi savdo xodimlari shu tovarlar bilan bozorlarda chakana savdo qiluvchilarga xizmat ko'rsatar edi. Endi esa keng tarmoqli savdo olib boruvchi, mustaqil savdo qiluvchi va pochta orqali tovarlarga buyurtma beradigan taqsimlash shakllariga xizmat ko'rsatadigan savdo brigadalari tashkil etildi.

Savdoning iste'mol bozoriga o'tkazgan ta'siri nafaqat «Filipps» kompaniyasini, balki boshqa ko'plab kompaniyalarni ham o'zlarining marketing xizmati tarkibiy tuzilmasini qayta ko'rib chiqishga majbur qildi. Bu o'z yo'lida yirik chakana savdo firmalariga xizmat ko'rsatuvchi marketing savdo brigadalarining paydo bo'lishiga olib keldi.

Bozorga yo'naltirilgan tarkibiy tuzilmaning afzalligi shundaki, unda mijozlarning xos xususiyatli ehtiyojlarini qondiradigan va iste'molchilarning ehtiyojini qondiradigan yangi tovarlarni ishlab chiqarishga qaratilgan yangi imkoniyatlar paydo bo'ldi.

Mijozlar ehtiyojini qondirishga yo'naltirilgan kompaniyada marketing konsepsiyasi yuzaga chiqadi. Agar kompaniya ko'p segmentlarda raqobatlashsa, bu hol resurslarning yetishmovchiligiga olib kelishi mumkin.



## Marketingni boshqarishning matritsali tuzilmasi

Keng assortimentda tovarlarni ishlab chiqaruvchi va ularni har xil bozorlarda sotuvchi kompaniyalar uchun marketingni boshqarishning matritsali tuzilmasi eng to'g'ri keladigan tuzilma hisoblanadi. Marketing faoliyatining ham tovar, ham bozor aspektlarini qamrab olish uchun bu tarkibda tovar va bozor bo'yicha menejerlar lavozimlari ko'zda tutilgan (17-rasm). Matritsali marketingni boshqarish tuzilmasi o'z shakli bo'yicha to'rni eslatadi. Tovarlar bo'yicha menejerlar o'z tovarlarining sotilishiga va foyda uchun javob beradilar, tovarlarga bog'liq bo'lgan texnologik ishlanmalar ustidan nazorat olib boradilar. Bozorlar bo'yicha menejerlar har bir bozor segmentidagi mijozlarning iste'mol talablariga o'z diqqatlarini qaratadilar.

Tizimning samarali ishlashi uchun ikkala guruh menejerlari tomonidan qarorlarni qabul qila olishlari uchun mas'uliyatni aniq taqsimlash lozim bo'ladi, aks holda guruhlar orasida kelishmovchiliklar yuzaga kelishi mumkin. Masalan, tovarlarga narx belgilash bo'yicha qarorlarni kim qabul qilishi kerak? Agar bozor bo'yicha menejer ayrim mijozlarning xos talablarini to'laroq qondirish maqsadida taklif etilayotgan tovar assortimentini kengaytirishni talab qilib qolsa, bu holda qo'shimcha xarajatlarning maqsadga muvofiqligi to'g'risida qaror qabul qilishga kim mas'ul hisoblanadi? Qaysi tamoyillar asosida savdo xodimlarining faoliyati tashkil qilinishi lozim: tovarlarga yoki bozorga yo'naltirilgan shakldami? Undan tashqari marketing faoliyatini matritsali shaklda tashkil qilish resurslar bo'yicha nihoyatda tejamkor emas. Shunday bo'lsa ham, ikki tomonlama ixtisoslashish ham tovarlarni, ham bozorlarni sinchkovlik bilan tahlil qilib turish imkonini beradi va buning hisobiga mijozlarning ehtiyojini to'laroq qondirish mumkin bo'ladi.

	Tovar bo'yicha menejer (avtomobil kompyuter...)	Tovar bo'yicha menejer «universal kompyuter»	Tovar bo'yicha menejer «printer», «skayner»
Ishlab chiqarish sohasida bozor bo'yicha menejer			
Ta'lim sohasidagi bozor bo'yicha menejer			
Moliya bozori sohasidagi menejer			

**17-rasm.** Marketing faoliyatini boshqarishning matritsa shakli.

Marketing faoliyatini tashkil qilish va uni amalga oshirish shaksiz bir-biri bilan chirmashib ketadi va birgalikda marketing bo'yicha menejerlarning kundalik faoliyatiga birgalikda ta'sir ko'rsatadi.

---

## II. MARKETING KOMPLEKSINI BOSHQARISH

### 2.1. Firma, kompaniyalarning marketing kompleksi

Marketing kompleksi — firma, kompaniya marketing tizimining asosiy tushunchalaridan biridir. U nazorat qilish mumkin bo'lgan, marketingni tashkil qiladigan, kompaniya tomonidan foydalanadigan maqsadli bozor maqbul javob reaksiyasini keltirib chiqaradigan ko'rsatkichlar majmuidir. Umumlashtirilgan tarzda marketing kompleksini quyidagi to'rt element ko'rinishida tasavvur qilish qabul qilingan: tovar (xizmatlar), baho (tarif), maqsadli bozorlarda tovarlar va xizmatlarni muvaffaqiyat sari yo'naltirish usullari va tovarlarni tarqatishni, sotishni rag'batlantirish. Bu to'rtta elementlar shu to'rtta yo'nalishda asosiy marketing qarorlarini qabul qilish sohasi hisoblanadi. Marketing mutaxassislari bu elementlarning ko'rsatkichlarini shunday boshqarishlari kerakki, natijada iste'molchilarning talabini raqobatlashuvchilarga qaraganda yuqoriroq darajada qondirishga muvofiq bo'lishlari yoki ularning kutganidan yuqoriroq ko'rsatkichlarga erishishlari lozim.

Boshqacha gapirganda, marketing kompleksiga tegishli qarorlar marketing kompleksining amalga oshirishning asosini tashkil qiladi. Marketing kompleksiga tegishli qarorlarni qabul qilish jarayonining mazmunini tushunish uchun uning elementlarini qisqacha ko'rib chiqamiz.

**Tovar.** Marketing kompleksida tovarlar (xizmatlarga) tegishli qarorlarni qabul qilish muayyan iste'molchilar guruhiga qanday tovarlar (xizmatlar) taklif etish kerakligini aniqlaydi. Bunday qarorlarning eng muhim elementi bo'lib

yangi tovarlar va xizmatlarni yaratish hisoblanadi. Texnologiyalarning eskirishi va iste'molchilar didining o'zgarishi bilan tovarlar (xizmatlar) eskirib, ular o'z raqobatbardoshligini susaytirib yuboradi. Firma, kompaniyalarning raqobatbardoshligini yo'qotish hollari tovarlar, texnologiyalar, dastgoh, uskunalarning eskirishi tufayli ham yuz berishi mumkin. Bu hollarda mahsulot sifati pasayib, xarajatlar ko'payishi, mehnat unumdorligi pasayib, ishlab chiqarish kamayadi, rentabellik pasayib, tannarx oshib ketishi mumkin. Oxir oqibatda bu salbiy ko'rsatkichlar sotuv va tovarlarni tarqatishni susaytirib, mijozlarni yo'qotishga olib keladi. Ma'lumki mijozlar har doim sifati yuqori, narxi past, zamonaviy, tejamkor, pishiq mahsulotlarni xush ko'rishadi. Bu ikki holatning bir-biriga zidligi firma, kompaniyalarni mijozlarga qadrlil bo'lgan tovarlar, xizmatlarni taklif qilish to'g'risida o'ylashga majbur qiladi.

Tovarlarga (xizmatlarga) tegishli qarorlarni qabul qilish o'z ichiga savdo markalarini tanlash, kafolat shart-sharoitlarini belgilash, tovarlar uchun qadoqlash masalasini hal qilish va taklif etilgan tovarlarga ko'rsatiladigan xizmatlarni oladi.

**Baho va tarif.** Baho va tarif firma, kompaniya marketing kompleksining asosiy elementlaridan biri hisoblanadi. Faqat baho va tarif ishlab chiqaruvchiga u tovarlar (xizmatlarni) sotib nimaga ega bo'lishi to'g'risida tasavvur beradi. Marketing kompleksining boshqa elementlari asosan xarajatlarni ifodalaydi, masalan, tovarlar (xizmatlar)ni ishlab chiqarish xarajatlari, reklama, tashish va taqsimlash xarajatlari va boshqalar. Shuning uchun ham marketing sohasidagi mutaxassislar baholar, tariflarni belgilash masalalari, baho (tariflarni) belgilash usullari, ularga ta'sir ko'rsatuvchi omillar to'g'risida aniq tasavvurga ega bo'lishlari lozim. Bu qarorlarning barchasi iste'molchi qabul qilishi mumkin bo'lgan tovar (xizmatlar)ning qadrliligi to'g'risidagi

komponentning afzalliklarini yagona samarali kompleksga birlashtirishi mumkin.

Ildamlashtirish strategiyasi rejalashtirish, kompaniya va uning iste'molchilari hamda boshqa maqsadli auditoriya qatnashchilari orasidagi kommunikatsion jarayonlarni nazorat qiladi. Marketing dasturi doirasida tovarlarni ildamlashtirish strategiyasining asosiy vazifasi bo'lib, har bir maqsadli auditoriya bilan ma'lum kommunikatsion maqsadlarga erishish hisoblanadi. Shu fikrni qayd qilib qo'yish zarur bo'ladiki, maqsadli auditoriyaning fikri, uning qatnashchilari o'zaro muloqotda bo'lganliklari sababli ham ichkaridan, boshqa kompaniyalarning kommunikatsion harakatlari tufayli tashqaridan ham ma'lum ta'sirga uchrab turadi.

**Talabni shakllantirish va sotuvni rag'batlantirish.** Marketing kompleksining bu elementiga talab darajasini oshirish va tovarlarni, xizmatlarni sotishga tegishli qarorlarni qabul qilish kiradi. Sotuvni rag'batlantirish har xil chora-tadbirlar yordamida amalga oshiriladi: ko'rgazma va tanlovlarni o'tkazish, tovarlarning namunalarini keng tarqatish, savdo joylarida tovar va xizmatlarning tadqiqotini o'tkazish, har xil chegirmalarni taklif qilish va boshqalar. Sotuvni rag'batlantirish xarajatlari reklama xarajatlaridan ancha yuqori bo'ladi. Lekin O'zbekistonda firma, kompaniyalar sotuvni rag'batlantirishga, reklamaga juda kam mablag' ajratadilar. Buning asosiy sabablari, birinchidan firma, kompaniyalar foydasining kam bo'lishi bo'lsa, ikkinchidan raqobatchilikning yetarli rivojlanmaganligi, uchinchidan sotishni rag'batlantirish, reklamaning samaradorligiga ishonmaslikdir.

Aloqa qilishning va xaridorlarni rag'batlantirishning yuqorida keltirilgan usulining bir qator afzalliklari bor: maqsadli iste'molchilarni jalb qilish va ularga ta'sir ko'rsatish imkoniyati, ma'lum voqealarga bag'ishlangan aksiyalarni o'tkazish, xaridorlarni tovarlarni sotib olishga da'vat qilish.

Tovarlar, xizmatlar va boshqa har qanday bozorlarda mahsulotlarga talab va taklif shakllanib, harakatga keladi. Taklif sotuvga chiqarilgan tovar miqdori darajasida ko'rinadi va mijozlarga talab qilingan vaqt mobaynida taklif etiladi. Talab esa mijozlar tomonidan mavjud moliyaviy imkon darajasida tovarlarni xarid qilishga tayyor ekanliklarini ifoda etadi. Talab va taklifning o'zaro munosabati baho va tarif darajasiga ta'sir ko'rsatadi.

Talab va taklifni rivojlantirish uchun avvalo iqtisodiy, xo'jalik, tadbirkorlik faoliyatining erkinligi tamoyili bajarilishi talab etiladi. Bunda tovarlar va xizmatlarni ishlab chiqaruvchilarga mulkchilik va tadbirkorlik huquqlari berilib, tijorat faoliyatidagi barcha cheklanishlar bartaraf etilishi lozim.

Bu tamoyillarga binoan mahsulotlarni ishlab chiqaruvchilar bozordagi o'zlarining strategiyalari va taktikalarini mustaqil aniqlash, o'zlarining investitsion va ilmiy-texnikaviy siyosatlarini olib borishlari, o'zlarining asosiy vositalari hamda nomaterial aktivlarini o'z ixtiyoriga ko'ra boshqarishlari, o'z faoliyatini kengaytirish va faollashtirish uchun kreditlarni hamda mamlakat, xorijiy investorlarning mablag'larini jalb qilish imkoniyatiga ega bo'lishlari lozim.

Va nihoyat, boshqa barcha tamoyillar faqat raqobat mavjud bo'lsagina amalga oshirilishlari mumkin. Aynan raqobat tadbirkorlarni erkin iqtisodiy sharoitda optimal marketing strategiyasini tanlashga da'vat qiladi, barcha ma'lum usullar bilan iste'molchilar uchun kurashga majbur qiladi, samarasiz ishlovchilarni yuzaga chiqaradi, mehnat unumdorligini oshirishni, yangi texnologiyalardan foydalanishni, tovarlar sifatini uzluksiz oshirib borishni, mijozlarning o'zgarib turuvchi talablarini to'la qondirishni rag'batlantiradi.

Marketing kompleksiga tegishli asoslangan qarorlar firma, kompaniya tomonidan faqat o'zining maqsadli iste'molchisini yaxshi bilgan holda va uning talab, istaklarini yetarli tasavvur qilsagina qabul qilinishi mumkin. Maqsadli

bozorni tanlash to'g'risida qaror qabul qilinganidan keyin iste'molchilar raqobatlashuvchi takliflardan birini qanday qilib tanlashini tushunishi zarur bo'ladi.

Ma'lum tovar va xizmatlarni iste'molchi nuqtayi nazaridan kelib chiqib, baho berish kerak bo'ladi va undan tashqari tovarlarni sotib olish to'g'risida qarorlarni qabul qilishda tanlashning qaysi mezonlaridan foydalanishlarini tushunishga harakat qilish kerak bo'ladi. Tahlillar iste'molchilar foydalanadigan mezonlar va marketing kompleksi orasida ma'lum bog'lanish borligini ko'rsatmoqda.

Iste'molchilarning asosiy talablari ikkita toifaga bo'linadi: iqtisodiy va psixologik. Iste'molchilarning iqtisodiy ehtiyojlarining tarkibini quyidagilar shakllantiradi: tovarlarning iste'mol qiymati, ekspluatatsion sifatlari, tovarlarni topish, xarid qilishning osonligi, chidamliligi, uzoq muddat xizmat qila olishi samaradorligi.

Psixologik ehtiyojlar quyidagilardan tashkil topadi: o'zining imidjidan, tovar va xizmatlardan foydalanganda ortiqcha bezovtalanishning bo'lmasligi, lazzat, qulaylik, xavf-xatarning pastligi. Keltirilgan iste'molchilarning barcha bu ehtiyojlari bir tomondan tovarlar, xizmatlarga raqobatbardoshlik ustuvorligini ta'minlasa, ikkinchi tomondan ular talab darajasiga va marketing kompleksi elementlariga ta'sir ko'rsatadi.

Bu yerda bosh nuqta bo'lib iste'molchilarning tovar va xizmatlarni ham iqtisodiy ham psixologik mezonlar bo'yicha baho berishini tushunish hisoblanadi. Tanlashning iste'mol mezonlarini tahlil qilish, bozorda muvaffaqiyatga erishish uchun albatta, qoniqtirilishi lozim bo'lgan iste'molchilarning turkum talablarini aniqlash imkonini beradi. Bu talablarni ko'p darajada qondirish yoki ularni oshib o'tish bu raqobatbardoshlik ustuvorligiga ega bo'lish degani.

Samarali marketing kompleksining yana bir xususiyati shundaki, uning to'rt elementi, ya'ni tovar, narx, tovarlarni

ildamlatish va talabni shakllantirish hamda sotuvni rag'batlantirish o'zaro uyg'unlashtirilib bir-biri bilan mutanosibligini tashkil etish lozim. Agar tovar va xizmat iste'molchilarga katta afzallikni beradigan bo'lsa, raqobatchilarning tovarlari, xizmatlariga qaraganda, sifatni ifodalovchi narx va tarif bu afzalliklarni o'zida ifoda etishi kerak. Tovarlarni kompleks ildamlashtirishni ishlab chiqishning maqsadi bo'lib, maqsadli auditoriyaga afzalliklar to'g'risida qarama-qarshi bo'lmagan ma'lumotlarni yetkazish, lekin bozorlarda tovarlar, xizmatlarni taqsimlash umumiy strategik vaziyatdan kelib chiqib, amalga oshirilishi lozim.

Marketing faoliyatining muvaffaqiyati na faqat marketingning tamoyillari, funksiyalarini, usullari, yo'l-yo'riqlarini bilishga, balki ulardan ijodiy foydalanib amaliy faoliyatda qo'llay bilishga ham bog'liq. Kompaniyaning iqtisodiy maqsadlarini uning ichki va tashqi omillarini bozor va alohida iste'molchilar talablari bilan yagona jarayonga bog'lay olish nihoyatda muhim. Bu masalani marketing sikli yechadi. Uni beshta asosiy blok ko'rinishida tasavvur qilish mumkin: situatsion tahlil, marketingcha sintez, strategik rejalashtirish, operativ (taktik) rejalashtirish va rejalarni amalga oshirish, nazorat hamda marketing faoliyatini axborotlar bilan ta'minlash. Har bir keltirilgan blok o'zining ichki tarkibiga, mantiqiga va ketma-ketligiga ega.

Situatsion tahlil natijasida firma, kompaniya qanday ahvodaligi, mavjud vaziyatda uni nimalar kutayapti uning faoliyat natijalariga tashqi muhit qanday ta'sir o'tkazishi mumkinligi aniqlanadi. Maqsadlar ilgari suriladi, ahvolni yaxshilash uchun nima ishlar qilish kerakligi aniqlanadi.

Marketing sintezini amalga oshirganda maqsadlar baholanadi, ya'ni quyidagi savollarga javob beriladi: nima uchun, aynan shunday qilish kerak, boshqacha emas, maqsadlar ustma-ustligi qanday bo'lishi kerakligi to'g'risida qaror qabul qilinadi.



Strategik rejalashtirish maqsadlarga erishish uchun qanday xarajatlarni amalga oshirish kerakligini tushuntiradigan strategiyalarni ilgari surishni ko'zda tutadi. Eng yaxshi strategiya tanlanib, nima uchun eng yaxshi deb e'tirof etilgani tushuntiriladi.

Taktik rejalashtirish va rejalarini bajarish orqali taktika aniqlanadi, ya'ni qanday harakatlar va nima uchun amalga oshirilishi kerakligi asoslanadi. Tezkor reja tuzilib, unda kim, nima, qachon va qayerda, qanday ishlarni bajarishi lozimligi ko'rsatiladi.

Marketing faoliyatini nazorat qilish va axborotlar bilan ta'minlash firma, kompaniya qanchalik muvaffaqiyatli faoliyat ko'rsatayotganligi to'g'risida ma'lumotlarni yig'ishni ko'zda tutadi. Marketing faoliyati davomida nima va qanday bajarilganligiga baho beriladi; situatsion tahlil o'tkazishi kerakligi to'g'risida qaror qabul qilinadi. Marketing sharoitida talab darajasida ishlash uchun qaror qabul qilinganiga qadar va undan keyingi axborotlarni olish kerak bo'ladi. Amaliyot shuni ko'rsatmoqdaki, har doim ham faqat vaziyatga, mutaxassislarning fikr-mulohazasiga va o'tgan tajribaga ishonib bo'lmaydi. Marketologlarga axborotlar aniq afzalliklarga ega bo'lish imkoniyatini yaratadi: moliyaviy xatarni va o'z obro'sini (imidjini) yo'qotish xavfini pasaytiradi; iste'molchilarni tovarlar va xizmatlarga bo'lgan munosabatlarini aniqlaydi, tashqi muhitni kuzatadi; kompaniya strategiyasini muvofiqlashtiradi; uning faoliyatiga baho beradi; reklamaga bo'lgan ishonchni ko'paytiradi; o'z qarorlarining quvvatlanishiga erishadi va h.k.

Marketing axborotlarining quyidagi turlari mavjud: og'zaki, yozma, vizual, ichki va tashqi.

Axborotlarni qidirish, jamlash, saqlash, ularga ishlov berish va marketing faoliyati uchun yetkazib berish tartibga solingan bo'lishi kerak. Axborot ta'minotida vaqt omilining nihoyatda katta ahamiyatga ega ekanligini alohida ta'kidlab o'tish zarur.

Marketing siklining amalga oshirilishining asosi bo'lib marketing tadqiqotlari hisoblanadi, ya'ni marketing vaziyatini to'g'ri baholash va ratsional qarorlarni qabul qilish uchun lozim bo'lgan ma'lumotlarni muntazam yig'ish hamda tahlil qilish. Marketing tadqiqoti natijalari hisobot shaklida taqdim etiladi.

Marketing tadqiqotlari jarayonida yechiladigan namunaviy masalalar toifasiga quyidagilar kiradi: kompaniyaning ishlab chiqarish-resurs, transport va sotuv imkoniyatlarini tahlil qilish; bozorning potensial imkoniyatlarini baholash; regiondagi kompaniyadagi ishbilarmonlik faoliyatini tadqiq qilish, raqobatchilarning tovarlarini va xizmatlarini o'rganish (assortiment, sifatini, tannarxini, baholar, tariflarini va h.k.); tovar, xizmatlar, baho, tarif, sotuv siyosatlarini tahlil qilish; marketing faoliyatini tashkil etish; kompaniyaning ichki va tashqi muhitini kompleks o'rganish va boshqalar.

Marketing tadqiqotlarini olib borish besh bosqichda amalga oshiriladi: muammolarni aniqlash va tadqiqot maqsadlarini shakllantirish; axborotlarni yig'ish rejasini ishlab chiqish; axborotlarni yig'ish; yig'ilgan axborotlarni tahlil qilish; olingan natijalarni umumlashtirish va hisobot yozish.

Marketing tadqiqotlarining maqsadlari izlanish, izohlash, tajriba shaklida bo'lishi mumkin.

Izlanishga qaratilgan maqsadlar muammolarni ro'yobga chiqarish, ularning mazmunini umumlashtirilgan tarzda ifodalash, qo'yilgan maqsadlarga erishish yo'llarini tanlashga yordam beradigan ma'lumotlarni tanlashga qaratiladi; izohlash maqsadlari voqea, hodisa, jarayonlarini ifodalashga qaratilgan; tajriba maqsadlari — o'rganilayotgan voqea, hodisalarda sabab-oqibatni aniqlashga qaratiladi.

Marketing tadqiqotlarining asosiy usullari bo'lib kuzatuv, tajriba o'tkazish, so'rovlar olib borish hisoblanadi.

Axborotlarni olish vositasi bo'lib anketa so'rovlari, telefon, faks, internet tizimi, shaxsiy intervyu (individual va jamoa bo'lib) hisoblanadi.

Marketing tadqiqotlariga firma, kompaniya mutaxassislarini, ilmiy xodimlarni, mahalliy oliy bilimgozlarning professor-o'qituvchilari, aspirantlari, talabalarini jalb qilish mumkin.

Marketing faoliyatida muvaffaqiyatsizliklarga olib keluvchi quyidagi xatolarni ko'rsatish mumkin:

- moliyaviy mablag'larning aylanish tezligini noaniq baholash, sotuv hajmini haddan tashqari optimistik taxmin qilish, rejalashtirilgan xarajatlarni asossiz kamaytirib yuborish, bilan bog'liq bo'lgan boshlang'ich sarmoyaga bo'lgan ehtiyojni noto'g'ri hisoblash;

- tadbirkor shug'ullanishga qaror qilgan faoliyat sohasida yetarli bilimlarining va tajribasining bo'lmasligi;

- bozorni to'la tadqiq etmaslik oqibatida iste'molchini yetarli bilmaslik tovar sifatiga asossiz talablarning qo'yilishi, uning assortimenti, narxi, tariflarga, sotuv muddatlari bo'yicha xatolarga yo'l qo'yish;

- firma, kompaniya moliyasini boshqarish asoslari bo'yicha yetarli bilimlarning bo'lmasligi oqibatida mablag'larning muzlatib qo'yilishi va debitor qarzdorlikning oshib ketishi, xarajatlar smetasiga rioya qilmaslik, kreditlardan samarasiz foydalanishga yo'l qo'yish;

- sifat standartlarini va marketing sohasidagi huquqlarini yaxshi bilmaslik.

## **2.2. Firmaning tovar siyosati**

Tovar strategiyasi marketing strategiyasini ishlab chiqishda va korxonada rejalashtirishning amalga oshirilish asosi hisoblanadi. Tovar strategiyasi kompaniyaning kelajagiga jiddiy ta'sir ko'rsatadi.

Tovar strategiyasini shakllantirishda quyidagi masalalarni yechish ko'zda tutiladi:

- maqsadli bozorlarni egallash uchun taklif etilayotgan tovarlarning bozorlardagi pozitsiyasini aniqlash (o'ziga xos tovar, tovarning assortiment guruhi, tovarlar to'plami);

- taklif etilayotgan tovarlar uchun strategik maqsadlarni belgilash;

- marka strategiyasini tanlash;

- yangi va ishlab chiqarilayotgan tovarlar uchun strategiyani ishlab chiqish va amalga oshirish.

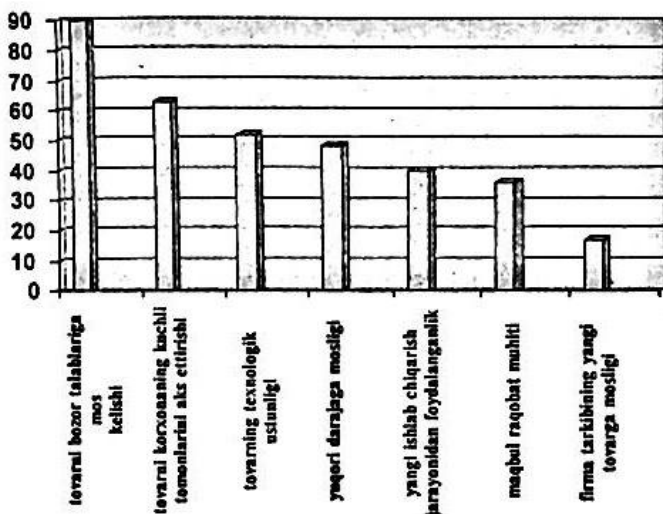
Tovar strategiyasi har bir tovarning yoki tovarlar yig'indisining raqobatchilarga nisbatan munosabatini, ya'ni o'rnini belgilaydi, bu o'z yo'lida tovarning sifati, narxi va uni taklif etish kelajagi bo'yicha qarorlar qabul qilish imkonini beradi. Bu qarorlar yangi tovarlarni yaratish va ishlab chiqarishni kengaytirishga asos bo'lib xizmat qiladi. Bu hol o'z navbatida tovarlarning bozorlardagi o'rnini, savdo markasi va tanlangan strategiyani amalga oshirish o'rtasidagi ichki bog'lanishlarni ro'yobga chiqarishni talab etadi.

Tovar strategiyasi korxonaning maqsadlari va rivojlanish strategiyasini hisobga olishi lozim: bozorning rivojlanishi, foyda olish, yuqori sifatli mahsulot ishlab chiqaruvchi maqomini olish va boshqalar.

Biznes strategiyasining kerakli elementi bo'lgani holda yaxshi ishlangan tovar strategiyasi, agar u taqsimlash va tovarni muvaffaqiyatini ta'minlovchi tadbirlar bilan bog'lanilsa, absolyut muvaffaqiyat garovi bo'la olmaydi.

18-rasmda yangi tovarlarning muvaffaqiyati nimalarga bog'liq ekanligini ko'rsatuvchi tadqiqot natijalari keltirilgan. Bu yerda bosh ko'rsatkich qilib, yangi tovarni bozor ehtiyojlariga mos kelishi va uning korxonaning kuchli tomonlarini aks ettirishi qo'yilgan (2).

Korxonada tovar strategiyasini ishlab chiqishga bozordagi vaziyat katta ta'sir ko'rsatadi. Bu ta'sirni uchta jabhasini



18-rasm. Yangi tovarning muvaffaqiyatini ta'minlovchi omillar.

keltirish mumkin. Birinchi jabhasi shundan iboratki, bozorni tadqiq qilish ishlarini tovarning butun hayot davriga nisbatan amalga oshirish kerak; bu ish natijasida olingan ma'lumotlar yangi tovarlarni yaratishda xaridorlarning talablarini aniqlash imkonini beradi. Ikkinchi aspekt – tovarning asosiy tasnifi bilan bog'liq. Xaridorlarning talabiga tegishli axborotlar tovarlarning asosiy xususiyatlarini ifodalashga asos bo'ladi. Uchinchi aspekt – maqsadli bozorlarni tanlash va tovarlarning bozorlardagi o'rnini belgilash bilan bog'liq.

Mahsulotlarni xususiyatlariga va iste'molchilarning ehtiyojiga qarab, o'rnini belgilash ham ishlab chiqarilayotgan tovarlarni takomillashtirish uchun va yangi tovarlarni yaratishda kerak bo'ladi. Tovarlarning o'rnini belgilash nafaqat alohida tovar markalariga, balki har xil tovar guruhlarining assortimentlari uchun ham qo'llaniladi.

Tovar strategiyasini ishlab chiqishning eng muhim bosqichi bo'lib, ishlab chiqariladigan tovarlarni strategik tahlil qilish hisoblanadi. Buning uchun diagnostik axborotlarni oldindan yig'ishga to'g'ri keladi. Bunday tahlil firmaga yangi

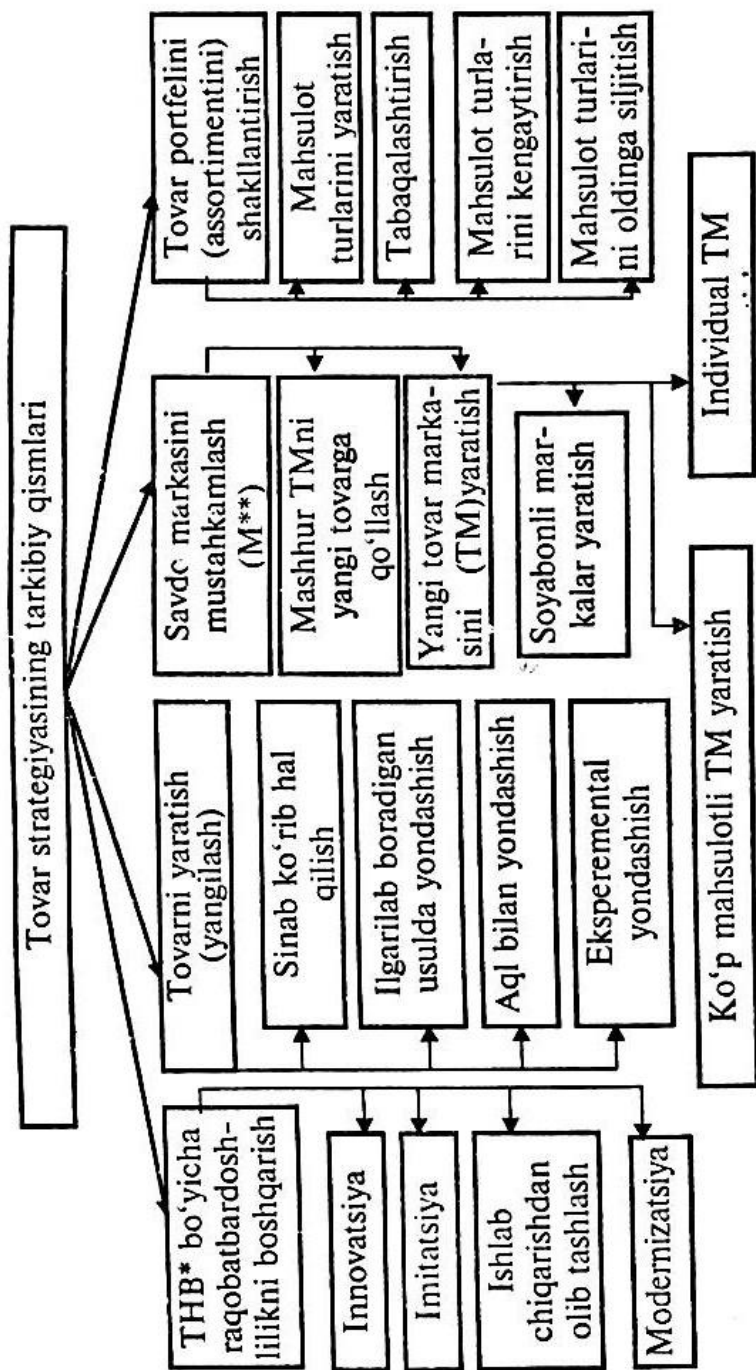
tovarlar va ularning turlari uchun lozim bo'lgan strategiyalarni ishlab chiqish, raqobatbardosh bo'lmagan tovarlarni ishlab chiqarishni to'xtatish to'g'risida qarorlar qabul qilish imkonini beradi. 19-rasmda tovar strategiyasining tarkibi keltirilgan va 3-jadvalda tovarni yaratishda qo'llaniladigan yo'l-yo'riqlar keltirilgan.

Ishlab chiqaradigan tovarlarni strategik tahlil qilish tovarlar portfelini o'rganishda ma'lum ketma-ketlikka, tartibga rioya qilishni talab etadi. Avvalo tovarga baho qo'yish mezonlarini belgilab olish lozim bo'ladi. Baholash mezonlari bo'lib moliyaviy va boshqa ko'rsatkichlar olinishi mumkin. Talab va tovarlarni ishlab chiqarish uchun ketadigan sarf-xarajatlar o'zaro bog'liq bo'lgani uchun har bir tovar vaziyatni bilish uchun to'la axborotlar talab etiladi. Taxminning maqsadi — tovarlar bilan bog'liq muammolarni aniq bilish va ularni hal etish strategiyasini ishlab chiqish uchun kerakli ma'lumotlarni axborotlarni belgilash. Amaliy yo'l-yo'riq sifatida tovarning hayot sikli konsepsiyasi, portfelli va pozitsion tahlil usullari qo'llaniladi (2, 3, 4).

Tovarlarni strategik tahlil qilish cheklangan mezonlar asosida tovar portfelining kuchli va zaif tomonlarini aniqlash imkonini beradi (20-rasm).

Firma rahbarlari strategik tahlilni tugatib tovar strategiyasi majmuini ishlab chiqishga kirishishlari mumkin. Tovar strategiyasining majmui o'z ichiga mavjud, yangi va tovar turkumining turlari bo'yicha harakatlarni oladi.

Tovar strategiyasini ishlab chiqishning birinchi bosqichida ishlab chiqishga mo'ljallangan tovarlar bo'yicha ustuvor ko'rsatkichlarni tahlil qilish hisoblanadi. Korxonaga uchun tovarlarning har xil ahamiyatga ega ekanligini hisobga olib har bir tovar yoki tovarlar guruhining strategik muhimligini belgilash kerak. Ustuvorligini belgilash tovarni yaratish va ishlab chiqarishga kiritish jarayonida resurslarni to'g'ri taqsimlash uchun kerak bo'ladi.



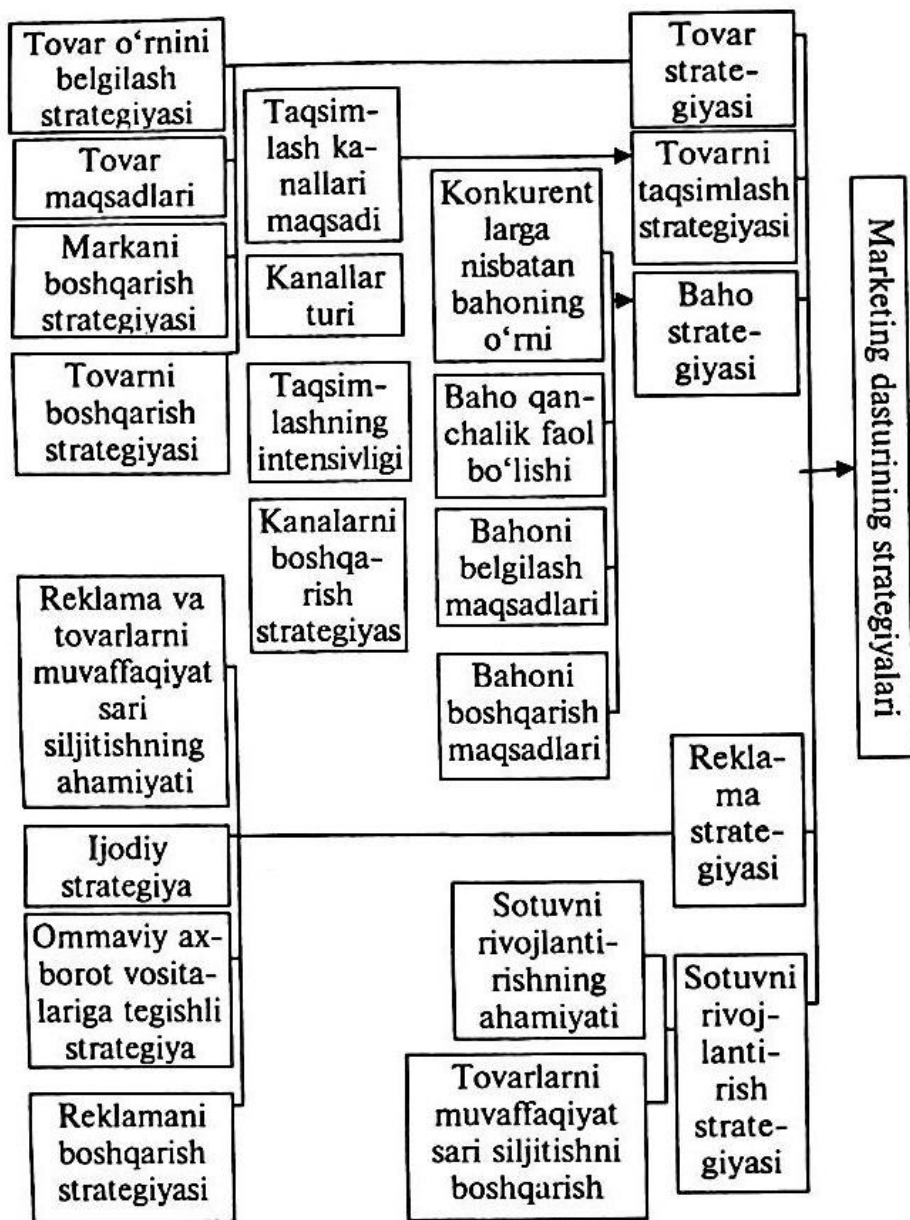
**19-rasm. Tovar strategiyasining tarkibi.**

## Tovar strategiyasini ishlab chiqishning xos xususiyatlari

3-jadval

Taqqoslash belgilari		Usullar		
Resurslar	Sinab ko'rish bilan yondashish	Tajriba orqali yondashish	Chegaralab berish usuli bilan yondashish	Aql yugurtirib yondashish
Amalga oshirish tezligi	Cheklangan, duch kelgan bozorda faoliyat yaratish	Katta safarbarlik	Cheklangan	Cheklangan
Qaytaruvchanlik	Yuqori	Bozorni tayyorlab bo'lgandan so'ng	Qadriyatning ortib borish bosqichlari orqali	Yetarli darajada yuqori
Iste'molchi bilan aloqa xarakteri va bozorni tahlil qilish usuli	nofarmal	Formal va nofarmal	Yo'q (faoliyat muqobiligi innovatsiya miqdoriga bog'liq)	Mumkin bozorning munosabatidan so'ng
Strategiyani o'zgartirishga mo'ljallanish	Yuqori darajada	Past darajada (oldindan mar-keting strategiyasining barcha elementlari ishlab chiqiladi).	Sezilarli emas, tovarni bozorga kiritgandan so'ng strategiyani o'zgartirish (na bozor na texnologiyada o'zgarish yo'q)	Iste'molchi to'g'risida yetarli axborotlar mavjud emas
Tovarning kerakligi to'g'risida ishonch hosil qilish	noma'lum	Yuqori darajada (asoslangan (asosiy faoliyatni to'xtatib turish ehtimoli)	Tovar qadriyatining ortishiga muljal qilish	Yuqori lekin asoslanmagan





20-rasm. Marketing strategiyasining tarkibi va ular orasidagi o'zaro bog'liqlik.

Tovar strategiyasini ishlab chiqishning ikkinchi bosqichida assortiment siyosati aniqlanadi. Bu ish tovar portfelini shakllantirish bilan yakunlanadi.

Ishlab chiqarishga mo'ljallangan tovarlarning strategiyasini o'zgartirish shu tovarlarga nisbatan vaziyatning o'zgarishini hisobga olib amalga oshiriladi. Amaliyotda tovarlarga qisman o'zgartirishlar kiritish strategiyasi ham mavjud.

Tovarga qisman o'zgartirishlar kiritish hisobiga yangi tovar yaratish, hozirda eng keng tarqalgan strategiya hisoblanadi. Masalan, «O'zDEUavto» Asaka, «SamAvto» kompaniyalari har yili o'zlarining ishlab chiqaradigan avtomobillariga u yoki bu o'zgarishlarni kiritadilar. Bozorda o'rinbosar tovarlarning o'rnini aniqlashda foydalaniladigan marketing strategiyalarining tahlili shuni ko'rsatmoqdaki, amalda tovarlarga qisman o'zgartirishning bir nechta yo'llari mavjud ekan (21-rasm).

		O'zgarishlar-ning yo'qligi	Tovarni modifikatsiyasini yaratish	Texnologiyani o'zgartirish
Marketing	O'zgarishlar-ning yo'qligi	O'zgarishlar-ning yo'qligi	«Kosmetik» o'zgartirishlar kiritish	Texnologiyani sezilmas darajada o'zgartirish
	Kompleksni o'zgartirish	Sotish yo'llarini o'zgartirish	Bozorga qayta olib kirish	Texnologiyani sezilarli darajada o'zgartirish
	Bozorning yangi segmenti	Tovar mavqeini his qilib bo'lmaydigan darajada o'zgartirish	Tovar mavqeini sezilarli darajada o'zgartirish	Super yangilik yaratish

21-rasm. Tovarni qisman o'zgartirish strategiyasi.

Rasmda keltirilganidek, tovarlarga kiritiladigan qisman o'zgarishlar quyidagicha bo'lishi mumkin: «kosmetik» o'zgarishlar, sezilarsiz darajada texnologiyani o'zgartirish, sotuv yo'llarini o'zgartirish, tovarlarni bozorlarga qayta olib kirish, texnologiyani sezilarli darajada o'zgartirish, tovar mavqeini bozorda his qilib bo'lmaydigan darajada o'zgartirish, tovar mavqeini bozorda sezilarli darajada o'zgartirish, absolyut yangi tovarni yaratish.

**«Kosmetik» o'zgartirishlar** tovarlarga minimal o'zgarishlarni kiritishni ko'zda tutadi.

Masalan, tovar dizaynining o'zgartirilishi, rangining, qadoqlanishining yoki upakovkasining o'zgartirilishi va h.k.

Kiritiladigan o'zgartirishlar katta mablag' sarflanishini yoki ishlab chiqarish texnologiyasini tubdan o'zgartirishini talab etmaydi.

**Sezilarsiz darajada texnologiyani o'zgartirish** ko'zga tashlanmaydigan jarayon. Texnologik jarayonga kiritiladigan o'zgartirish mahsulot sifatini oshirib, xarajatlarni kamaytirishi mumkin.

### **Sotish yo'llarini o'zgartirish**

Bu usul tovarni modifikatsiyalash, ildamlash usullarini, narxlarni, upakovkasini, taqsimlash tizimini o'zgartirishni ko'zda tutadi. Keltirilgan o'zgartirishlar bir yo'la upakovkaning dizaynini, tovarning nomini ham o'zgartirib, keng miqyosda reklama kompaniyasini olib borishni ko'zda tutadi. Qayd qilingan o'zgartirishlar tovarni sotish jarayoniga ijobiy ta'sir ko'rsatishi mumkin.

### **Tovarlarni bozorlarga qayta olib kirish**

Bunda o'zgartirishlar tovarga va marketing kompleksining elementlariga kiritiladi. Tovarlarni bozorlarga qayta

olib kirish avtomobilsozlikda keng tarqalgan. Bu tarmoqda har 4—5 yilda avtomobillarning modernizatsiyalashgan turlari bozorlarga olib kiriladi.

**Texnologiyalarni sezilarli darajada o'zgartirish** ko'p hollarda tovarlarni ildamlatish usulini ham o'zgartirishga olib keladi. O'zgartirishlarni kiritishning bir usuli iste'molchilarni xabardorligini oshirib, ularni tovarni sinab ko'rish uchun xarid qilishiga turtki beradi.

**Tovar mavqeini his qilib bo'lmaydigan darajada o'zgartirish.** Bunda asosan tovar o'zgarishsiz qoldirilib, marketing kompleksi va maqsadli iste'molchilar o'zgartiriladi.

**Tovar mavqeini sezilarli darajada o'zgartirish.** Bu usulda bir yo'la tovar va maqsadli bozorga o'zgartirishlar kiritiladi.

**Absolyut yangilik.** Bunda ishlab chiqarish texnologiyasi, maqsadli bozorni va marketingni o'zgartirish maqsadida tubdan o'zgartiriladi. Bunday o'zgartirishlarni amalga oshirish yangi tovarlarning paydo bo'lishiga asos bo'ladi.

Ko'rib chiqilgan, tovarlarga qisman o'zgartirishlar kiritish tadbirkorlik bilan shug'ullanuvchilarga foydali bo'lishi mumkin.

Tovar markasini boshqarish muammosi alohida muammolar qatoriga kiradi.

Markalar, markali nomlar, markali belgilar, tamg'alar, tovarlarni o'xshatish uchun foydalaniladigan tovar belgilari raqobat kuchaygan sharoitda alohida ahamiyat kasb etadi.

Savdo markalari bo'yicha qabul qilinadigan boshqaruv qarorlarining strategik xarakterga ega bo'lganligi uchun ularni umumiy strategiya va firmani boshqarish tizimi bilan bog'lash zarurati aniqlangan.

Savdo markalari bo'yicha boshqaruv qarorlarini shakllantirish quyidagi bosqichlarda olib boriladi:

1. Tovar markalariga bo'lgan ehtiyojni firmaning marketingni rivojlanishi va tovar bozorlarida raqobatning kuchayishi bilan anglab yetish. Bozorda firma tovarlari o'rnini aniqlash va uning holatini mustahkamlashga tegishli maqsadli ko'rsatmalarni shakllantirish lozim bo'ladi.

2. Tashqi muhitni va firmaning ichki imkoniyatlarini tahlil qilish.

3. Tovar markalari bo'yicha strategik va taktik boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish.

4. Qabul qilingan qarorlarni amalga oshirish ijrosini nazorat qilish.

Markani boshqarish jarayonida uchta muhim blokni ajratib ko'rsatish mumkin:

Tovar markasi konsepsiyasini yaratish, boshqarish va tovar markasini rivojlantirish. Har bir marka uchun o'zining rivojlanish rejasi ishlab chiqilishi kerak va bu reja firmaning umumiy strategiyasi, marketing rejasi, ishlab chiqarish texnologiyasi va mahsulotni sotish rejasi bilan bog'langan bo'lishi lozim. Undan tashqari bu reja boshqaruv masalalarining doirasini ham aniqlash imkonini beradi.

Tovar markasini yaratishga oid ishlar har xil bo'lgani uchun bu ishlarda har xil toifadagi mutaxassislar ishtirok etadilar. Masalan, funksiyalarni brend-menejer strategik maqsad – firmaning TM qadrini oshirish va savdo bo'yicha menejer (taktik maqsad – mahsulotning sotuv hajmini oshirish) orasida taqsimlanishi ularning faoliyat maqsadiga ko'ra amalga oshiriladi (4-jadval).

Brend-menejering faoliyat doirasiga quyidagilar kiradi:

- TM ni yangi bozorlarga va bozor segmentlariga olib kirish;
- bozorda TM ning real o'rnini, uning mashhurligini aniqlash;

## Markali strategiyaning kuchli va zaif tomonlari

4-jadval

Marka turi	Kuchli tomonlari	Zaif tomonlari
Markasi yo‘q tovar	Ishlab chiqarishga va marketingga qilinadigan xarajatlar qay darajada	Baho raqobati
Xususiy savdo markasi	Dilerlar uchun katta foyda; bozor ulushining oshishi; samarani siljitish.	Baho raqobati; sotuv bozorini aniqlash bilan bog‘liq muammolar
Ishlab chiqaruvchining markasi	Tovarning xaridorgirligining ortishi; taqsimlash ustidan nazorat; noelastik tovarlarni sotishda baho oshishidan foydalanish.	Mashhur bo‘lmagan markaga ega kichik korxonalar uchun cheklangan miqdorda qo‘llash; ishlab chiqaruvchining markasini mashhur qilishga urinish.
Tovarlar guruhi uchun marka	Har xil bozor segmentlari ehtiyojini qondiradi; tovarlarning raqobat-bardoshligini oshiradi	Yuqori darajadagi marketing xarajatlari, miqyos tejamkorligi samarasining pasayishi
Yagona marka	Miqyosdan foyda olish; yangi kiritilgan tovarlar nufuzining ortishi	Erishilgan nufuzning pasayishi, cheklangan bozor fazasi
Mahalliy marka	Regional bozorning muntazam rivojlanishi, mahalliy bozorda tovar nufuzining ortib borishi	Marketing xarajatlarning yuqori bo‘lishi; omborxonalar

		xarajatlari, miqyos samaradorligining yo'qotilishi, nufuzning yo'qolishi
--	--	---

- TM ni rivojlantirish strategiyasini va uni boshqarishni ta'minlaydigan tadbirlarni ishlab chiqish;
- markani rivojlantirishga qaratilgan tadbirlarni amalga oshirish.

Sotuv bo'yicha menejer quyidagi funksiyalarni bajaradi:

- ma'lum regiondagi sotuv tarmog'idagi tovarlar assortimentini nazorat qilish;
- markali tovarlarni sotishni ko'paytirish bo'yicha takliflar ishlab chiqish;
- merchandayzing – savdogarlik.

Ishlab chiqarishning alohida bosqichlari, assortimentning alohida guruhleri yoki assortiment guruhleri ichida javobgar shaxslarning uchta boshqaruv bosqichlarini ko'rsatish mumkin.

Pastki darajada asosiy masalalar bo'lib: bozorlarni tahlil qilish, maqsadli bozorlarni belgilash, muhitga mos strategiyani tanlash, tovarlar va strategiyalarni tahlil qilish, yangi tovarlarga bo'lgan ehtiyojlarni aniqlash, tovar yoki marka bo'yicha marketing faoliyatini boshqarish va muvofiqlashtirish. Shu darajada tovar yoki marka uchun reja ham ishlab chiqiladi. Boshqaruv funksiyalari tovarni himoya qilishga qaratilgan, boshqa xizmatlar bilan muvofiqlashtirish ishlari ham olib boriladi (sotuv, tovarlarni tadqiq qilish va yaratish, marketing tadqiqotlari va reklama).

### 2.3. Firmaning narx siyosati

Baho siyosati deganda firma, kompaniyaning qisqa muddatli va kelajakda hal qilishi lozim bo'lgan maqsadlar va

masalalar bilan bog'liq bo'lgan baho darajasini hamda lozim bo'lgan o'zgarishlarni aniqlash tushuniladi. Baho siyosatining tarkibiy qismi bo'lib, tovarlarning bozordagi narxining o'zgarish strategiyasini aniqlash hisoblanadi.

Baho siyosatini ishlab chiqish marketing strategiyasining eng muhim funksiyalaridan biri hisoblanib, aynan, baholarga tegishli qarorlar umumiy baho siyosati doirasida firmaning maqsadli bozori obrazi va marketing tarkibi bilan bog'lanadi.

Baho siyosatining asosini firmaning bozordagi baho strategiyasini ishlab chiqishni tashkil qiladi.

Baho strategiyasi asosida tovarlarni sotish jarayonida narxlarga tegishli qarorlarni qabul qilish yotadi. Narxlarni shakllantirishdan oldin firma bahoga tegishli qarorlarni qabul qilishga ta'sir ko'rsatadigan barcha tashqi, ichki omillarni tahlil qilib chiqishi lozim bo'ladi.

Baho strategiyasini ishlab chiqishning beshta bosqichi mavjud: narx belgilashning maqsadlarini shakllantirish, baho belgilashning umumiy siyosatini ishlab chiqish, bevosita baho strategiyasini belgilash, baho strategiyasini amalga oshirish, baholarni bozor talablariga moslashtirish.

Keltirilgan baho strategiyasining bosqichlarini qisqacha ko'rib chiqamiz.

#### 1. Narx belgilashning maqsadlarini shakllantirish.

Narxni belgilash strategiyasi firmaning umumiy maqsadlari bilan bog'langan bo'lib, uni aks ettirishi lozim. Narx belgilashning uchta maqsadi bo'lib firma ulardan birini tanlashi mumkin: narx belgilash sotuvga asoslanishi foydani ko'paytirishga asoslanishi, narx belgilash mavjud vaziyatga asoslanishi mumkin (raqobatchilarning harakatini zararsizlantirish, yetkazib beruvchilarning talabini kamaytirish yoki baholarni muqobillashtirish).

#### 2. Narx belgilashning umumiy siyosati.

Bu siyosat doirasida narxlarga tegishli qarorlar firma maqsadli bozorlari, marketing xarakteri va tarkibi bilan



bog'lab qabul qilinadi. Narxlarni belgilash strategiyasining imkoniyatlari quyidagi besh omillar bilan aniqlanadi: real xarajatlar va foyda, raqobatchilarning taklifiga qaraganda iste'molchilar uchun tovarning qadriligi; bozor segmentlari yoki iste'molchilarning talab omillari bo'yicha farqlanishi; raqobatchilarning bo'lishi mumkin bo'lgan reaksiyasi; firmaning marketing maqsadlari.

### 3. Bevosita narx strategiyasi.

U xarajatlar, talab yoki raqobatchilikka asoslangan bo'lishi mumkin. Narx strategiyasining asosiy turlari qatoriga quyidagilar kiradi: «Qaymog'ini olish», tovarni bozorga olib kirish, baho yetakchisining strategiyasi, tabaqalashtirilgan narxlar strategiyasi.

### 4. Baho strategiyasini amalga oshirish.

Amalda narx strategiyasini amalga oshirish bu narxlarni xarajatlar, talab va taklif munosabatlarining, raqobat sohasidagi o'zgarishlarni hisobga olib, tizimli sozlashni talab qiladi.

### 5. Narxlarni bozor talablariga moslashtirish.

Bu amalda preyskurantlar, ustama qo'shimchalar, chegirmalar, kompensatsiya shart-sharoitlari orqali amalga oshiriladi. Baholarni belgilay turib, avvalo, ularning pastki va yuqorigi chegaralarini bilish, balki shu chegaralardan narx past yoki yuqori bo'lsa, bu ham iqtisodiy ham ruhiy jihatdan maqsadga muvofiq emasligini aniq tasavvur qilish kerak bo'ladi. Belgilangan chegaralar doirasida baholarni sotuvchi va oluvchi uchun manzur bo'lgan ko'rsatkichlar doirasida o'zgartirib turish kerak.

Shunday qilib, narx strategiyasini ishlab chiqish bozordagi vaziyatni yaxshi bilish, yuqori malaka, qat'iy qarorlar, ijodiy yondashuv va intuitsiyani talab qiladi.

Narx strategiyasi avval boshdan tovar strategiyasida va taqsimlash strategiyasida shakllantirilgan barcha talablar va cheklanishlarni hisobga olishi lozim.

Tovar bozorlaridagi vaziyatlarni xarajatlar (raqobatlar bo'yicha) qonunchilik va axloqiy omillarni, tahlil qilish, o'zgaruvchan baho strategiyalarini ishlab chiqishga asos bo'ladi va uning maqsadlarini to'g'ri belgilash va alternativ baho vaziyatiga ega bo'lish imkonini yaratadi. Baho strategiyasini tanlash jaryonida marketing dasturida baholarning roli aniqlanadi, keyinchalik baho siyosatini rivojlantirish masalasi hal etiladi va muayyan tovar assortimenti uchun aniq narxlarni belgilash uchun bahoning tarkibi aniqlanadi. Yakunlovchi bosqich baholar strategiyasiga tegishli ishlarni muvofiqlashtirishni ko'zda tutadi.

Tovar bahosini belgilashda bir necha yo'llardan foydalaniladi:

- sarf-xarajatlarga qarab baho belgilash;
- talabga qarab baho belgilash (elastiklikni hisobga olib baho belgilash);
- raqobatga qarab baho belgilash (firma faoliyat ko'rsatadigan bozor tarkibini hisobga olish: takomil raqobat muhiti, monopoliya, monopolistik raqobat, oligopoliya).

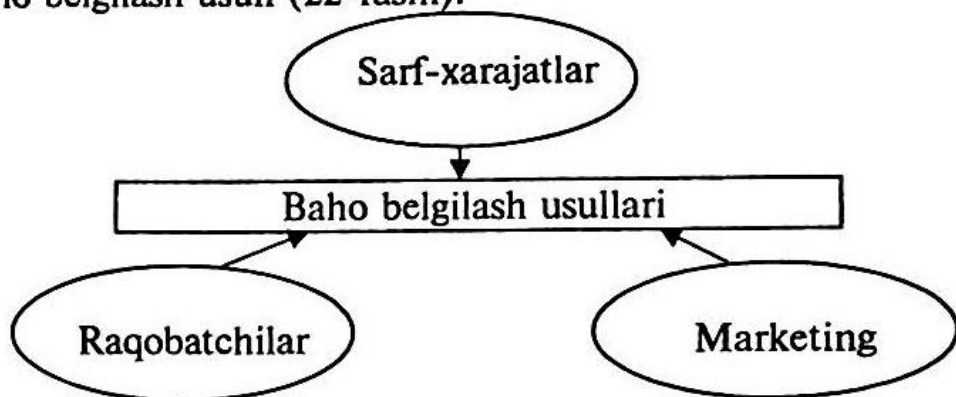
Bahoni belgilashda qo'llaniladigan strategiyalar bir necha belgilariga ko'ra bir-biridan ajralib turadi:

- har xil qilib bahoni belgilash (fazoviy, shaxsga qaratib, miqdoriy va hokazo);
- raqobatlashuvchi baholarni belgilash;
- assortiment bo'yicha baho belgilash (baho chiziqlari, butunlashtirilmagan baholar va hokazolar);
- geografik (ishlab chiqarish va sotish nuqtalariga qarab baho belgilash);
- rag'batlantiruvchi baholarni belgilash (har xil chegirmalarni ko'zda tutib).

Baho belgilashning uchta usuli mavjud:

- birinchi usul firmaning ichki manfaatlariga kuchli yo'naltirilganligini namoyon etib, sarf-xarajatlar asosida baho belgilash;

• ikkinchi usul raqobatchilarning bahosiga qarab narx belgilash. Bu holda asosiy e'tibor raqobatchilarning faoliyatiga beriladi. Uchinchi usul marketingga yo'naltirilgan baho belgilash usuli (22-rasm).



**22-rasm.** Bahoni belgilash usullari.

Marketingga yo'naltirilgan baho belgilash usuli bo'yicha muayyan bozorda tovarning iste'molchi uchun qimmatli bo'lgan xususiyatlari va marketing strategiyasi hisobga olinib baho belgilanadi.

Sarf-xarajatlarga asosan baho belgilashning ikkita usuli mavjud: tannarx asosida baho belgilash va to'la xarajatlar asosida baho belgilash. Tannarx bo'yicha baho belgilashda ishchi kuchi, materiallar, yoqilg'i, energiyaga ketadigan xarajatlar, amortizatsiya, sug'urta, ustama xarajatlar, boshqaruvga ketadigan xarajatlar hisoblab chiqiladi va baho bir dona mahsulotga nisbatan hisoblab chiqiladi. Bunda mahsulot miqdori oldindan taxminan belgilanadi. Bu usul bilan baho belgilashda foyda me'yori, to'lanadigan soliqlar ham hisobga olinadi. Bu usul bilan baho belgilanganda faqat firmaning ichki xarajatlari hisobga olinadi, lekin iste'molchining tovarga yuqoriroq narx to'lashga tayyorligi hisobga olinmaydi. Lekin shunday bo'lsa ham, bu usul tovarning minimal bahosini belgilab, kompaniyaga ozmi-ko'pmi foyda olish imkonini yaratadi.

Narx belgilashda zarar keltirmaydigan darajada narx belgilash usuli ham mavjud. Buning uchun mahsulot hajmiga bog'liq xarajatlar va bog'liq bo'lmagan (muqobil xarajatlar) xarajatlar hisoblab chiqiladi. Keyin har xil darajadagi baholar orqali daromad va xarajatlarni muvozanatga keltiradigan mahsulot hajmi hisoblab topiladi. Aynan shu hajmda mahsulot ishlab chiqarilib sotilsa, firma zarar ko'rmaydi, aksincha, minimal darajada foyda ko'rishi ham mumkin.

### **Raqobatchilarning bahosini tahlil qilib narx belgilash usuli**

Bu usul yordamida narx belgilash sarf-xarajatga qarab emas, balki raqobatchilarning narxlari asosida belgilanadi. Bu usulga ko'ra narx belgilash ikki xilda olib boriladi. Birinchisi joriy narxlar asosida o'z mahsulotiga narx belgilash, ikkinchisi raqobat savdolari asosida narx belgilashdir.

Joriy narxlar asosida narx belgilash asosan tovar turlari kam bo'lgan hollarda qo'llaniladi. Bu yo'l ko'proq «ideal raqobat» tushunchasiga to'g'ri kelib, undan iqtisodchilar keng foydalanadilar.

Raqobat savdosi orqali narx belgilashda tovarning tegishli ravishda tafsilotlari ro'yxati tuzilib, uni sotish bo'yicha shartnomalar tanlovga (tenderga) qo'yiladi. Tovarni yetkazib beruvchilar, faqat ularga va sotib oluvchilarga ma'lum bo'lgan bahoni belgilaydilar (yopiq savdo deb ataluvchi sotuv).

Belgilangan narx oshkora etilmaydi. Bu shakldagi savdoning o'ziga xosligi ham aynan shunda. Natijada sotib oluvchi eng past narx belgilagan sotuvchining, ya'ni tovarni yetkazib beruvchini tanlaydi. Bunda yetkazib beruvchining asosiy vazifasi raqobatchinikidan pastroq, lekin maqbul foydani ta'minlaydigan narxni belgilashdir. Shunday qilib, raqobat muhiti narxlarning juda oshib ketishiga ham, haddan

tashqari pasayib ketishiga ham yo'l qo'ymaydi. Aynan raqobat muhitida narx belgilanganligi uchun bu usul raqobat savdosi orqali narx belgilash deb nomlangan.

Narx belgilashning yana bir usuli bor. Bu usul narxning baland-pastligiga ko'ra xaridorlarning ko'payishi yoki kamayishi va unga ko'ra sotiladigan tovarning miqdori, olinadigan foyda ko'rsatkichini hisobga olib belgilash usuli hisoblanadi. Ma'lumki, har qanday narx sotuvchiga ma'qul bo'lsa ham oluvchiga to'g'ri kelavermaydi. Xaridorlar yuqori sifatli tovarlarni arzon narxda olishni, sotuvchilar esa o'z mahsulotlarini yuqoriroq narxda sotib ko'proq foyda olish payida bo'ladilar. Bu ikki maqsad bir-biriga zid bo'lsa-da, ko'p hollarda sotuvchi bilan oluvchi baribir o'zaro murosaga keladilar va kelishgan narxda biri sotishga, ikkinchisi esa olishga rozi bo'ladi. Bu – hayotiy haqiqat. Shunday bo'lsa-da, amaliyotdan ma'lumki, narx past bo'lsa, tovarni oluvchilar ko'payadi va aksincha, narx baland bo'lsa, oluvchilar soni kamayadi. Aynan ana shu holat narx belgilashda asos bo'lib, xizmat qiladi. Bu usulda narx belgilash uchun maxsus quyida keltirilgan jadval tuzib barcha ma'lumotlar unga kiritiladi (5-jadval). Jadvalning birinchi ustunida eng past va eng yuqori narx ko'rsatkichlari, ikkinchi ustunda olinishi mumkin bo'lgan foyda ko'rsatkichi (bir dona mahsulot uchun), keyingi ustunda narx oshishi bilan xaridorlarni yo'qotish ehtimoli (eng muhim ko'rsatkich) va oxirgi ustunda amalda sotilgan mahsulotlardan olinadigan foyda ko'rsatkichi keltirilgan.

*5-jadval*

Savdo jarayonida belgilangan narx	Foyda	Oluvchilar ehtimoli	Kutilgan foyda
5000	0	0,99	0
5100	100	0,90	90
5200	200	0,80	160

5300	300	0,40	120
5400	400	0,20	80
5500	500	0,10	50

Jadvaldan ko‘rinib turibdiki, narx oshgan sari yo‘qotilgan xaridorlarning soni ham ko‘payib boradi. Shu bilan kutilgan foyda ham kamayib ketadi.

Keltirilgan ma‘lumotlarga ko‘ra, eng katta foyda 160 so‘m miqdorida tovarga 5200 so‘m narx belgilanganda olish mumkin. Eng kam foyda ikki holatda, ya‘ni tannarx darajasida narx belgilansa va eng yuqori narx belgilangan hollarda bo‘lishi mumkin. Bu usul bilan narx belgilash samarali bo‘lib, sotuvchiga ham xaridorga ham maqbul narx belgilash mumkin bo‘ladi. Bu usul juda keng miqyosda qo‘llanilishi mumkin.

### **Marketingga yo‘naltirilgan baho belgilash**

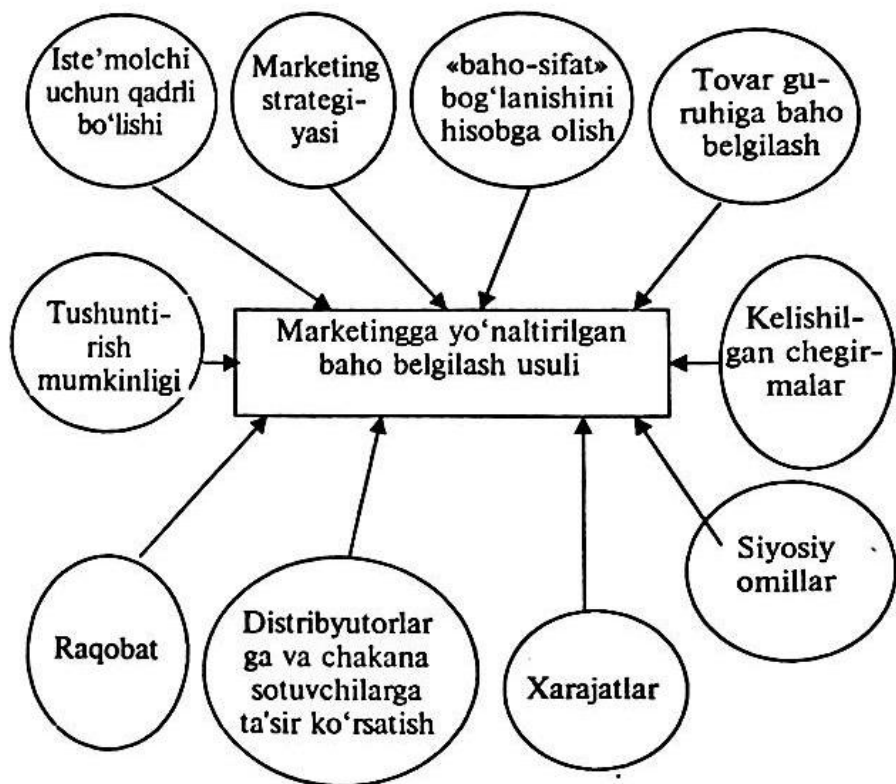
Marketingga yo‘naltirilgan usul bo‘yicha baho belgilashda 10 ta omil hisobga olinishi kerak (23-rasm).

#### **Marketing strategiyasi.**

U yoki bu tovarga baho marketing strategiyasiga qarab belgilanishi kerak. Yangi tovarlarga qo‘yiladigan narx bozorda tovarlarning o‘rnini belgilash strategiyasiga bog‘liq, eski tovarlarga narx belgilash esa shu tovarlarga nisbatan amalga oshiriladigan strategik maqsadlarga bog‘liq.

#### **Yangi tovarlarga narx belgilash.**

Yangi tovarlarni bozorlarga olib kirishda kompaniyaning marketing bo‘yicha rahbarlariga qabul qilishlari lozim bo‘lgan eng muhim qaror bu tovarlarni bozorlardagi o‘rnini belgilash bilan bog‘liq. Bu strategiya bahoni belgilashga jiddiy ta‘sir ko‘rsatadi.



**23-rasm.** Marketingga yo'naltirilgan baho belgilash usuli.

Tovarlarning bozordagi o'rnini belgilash maqsadli bozorlarni tanlash va tovarlarni nufuzli ustuvorligini ta'minlash bilan bog'liq. Keltirilgan har bir omil narx ko'rsatkichiga katta ta'sir ko'rsatishi mumkin.

Yangi tovarlar uchun ularga mos keladigan maqsadli bozorlarni tanlash va xaridorlar uchun bu tovarlar qanchalik qadriyatga ega ekanligini aniqlash kerak bo'ladi.

Ikkinchidan, tovarlar uchun bozorlarda bir nechta jozibali segmentlar bo'lsa, shunga yarasha tovarning o'zgartirilgan variantlarini ishlab chiqish maqsadga muvofiq bo'ladi: bu variantlar uchun har xil narxlarni belgilash

maqbul hisoblanadi. Bunda narxlarning har xil bo'lishi xarajatlarning har xil bo'lgani uchun emas, balki bu tovarlarning iste'molchilar uchun qanchalik qadri ekanligi bilan bog'liq bo'lishi kerak.

#### **Tovarni bozorga olib kirish strategiyasi.**

24-rasmda baho va tovarlarni muvaffaqiyat sari yetaklaydigan marketing strategiyasining to'rtta xili keltirilgan.

### **Tovarni muvaffaqiyat sari yetaklash**

		Yuqori daraja	Past daraja
Baho	Yuqori daraja	qaymog'ini tez olish strategiyasi	qaymog'ini sekin olish strategiyasi
	Past daraja	Bozorga tez kirib borish	Bozorga sekin kirib borish

#### **24-rasm. Yangi tovarlarni bozorga olib kirish strategiyasi.**

Yuqori darajadagi baho bilan tovarni muvaffaqiyat sari yetaklashga ko'p xarajatning mos kelishi qaymog'ini tez olish strategiyasi deb ataladi. Yuqori narx yuqori darajadagi foyda me'yori ta'minlaydi, tovarning muvaffaqiyatga erishishini ta'minlovchi chora-tadbirlar to'g'risida xaridorlarning yuqori darajada xabardorligi muhitini yaratadi.

Qaymog'ini sekin olish strategiyasida yuqori narx tovarni muvaffaqiyat sari yetaklash uchun kam xarajatlar bilan birgalikda keladi. Kompaniyalar yuqori narxlarni tovarlarni muvaffaqiyat sari siljitish bo'yicha kuchli harakatlar olib borsalar, bozorga tez kirib borish strategiyasiga rioya qiladilar. Bu holatda asosiy maqsad bozorda o'z ulushiga tezroq ega bo'lish hisoblanadi. Bozorga sekin kirib borish



strategiyasida past baho bilan tovarni muvaffaqiyat sari yetaklashga kam xarajatlar amalga oshiriladi. Bu strategiyalar odatda xususiy markali tovarlarni sotishda ishlatiladi: tovarni sotishda muvaffaqiyat sari siljitishga qaratishda uni muvaffaqiyat sari siljitishga qaratilgan tadbirlarsiz ham sotish mumkin bo'ladi. Tovarni muvaffaqiyat sari yetaklashga kam xarajat sarflash foyda me'yorining yuqori bo'lishini ta'minlaydi.

Qaysi hollarda yuqori baho belgilash strategiyasidan va qaysi hollarda past narx belgilash strategiyasidan foydalansa bo'ladi? Bu savollarga javob berish uchun tovarlarning tasnifidan kelib chiqish kerak (6-jadval).

Baho belgilashda boshlang'ich narxni hisoblash va belgilash eng muhim ish hisoblanadi. 25-rasmda boshlang'ich narxni hisoblash tartibi keltirilgan.

Odatda boshlang'ich narxni hisoblashda quyidagi xarajatlar hisobga olinadi:

- mahsulotlarni yangi bozorga olib kirish bilan bog'liq xarajatlar;
- eksport jarayonini ta'minlash bo'yicha operatsion xarajatlar;
- personalga, marketing tadqiqotlariga, tovarni tashishiga, sug'urtaga, kommunikatsiyalarga, xorijda tovar muvaffaqiyatini ta'minlash chora-tadbirlariga ketadigan xarajatlar;

### **Yuqori va past darajadagi narxlarni belgilash shartlari**

*6-jadval*

Yuqori narxlarni belgilash maqsadga muvofiq segmentlarning tasnifi	Past narxlarni belgilash shartlari
<ul style="list-style-type: none"> <li>• tovar yuqori qadriyatga ega;</li> <li>• iste'molchilar yuqori darajada to'lov qobiliyatiga egalar;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• past baho yagona amalga oshirish mumkin bo'lgan alternativ;</li> <li>• bozorda hozir bo'lmoq</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• iste'molchi va to'lovchi har xil shaxslar;</li> <li>• raqobat yetarli darajada emas;</li> <li>• xaridorga haddan tashqari ta'sir ko'rsatiladi.</li> </ul>	<p>yoki egalik qilish chorasi;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• tajriba egri chizig'ining ta'siri;</li> <li>• pul ishlab topishni keyinga qoldirish;</li> <li>• pul ishlab topishni boshqa nimadandir amalga oshirish;</li> <li>• bozorga kirib borish uchun to'siqlar mavjud;</li> <li>• raqiblarga nisbatan yirtqichlarcha munosabatda bo'lish.</li> </ul>
--	--

- xorijiy bozorlarga kirib borish xarajatlari: tariflar va soliqlar, xorijiy xaridorlar bilan bog'liq bo'lgan xavf-xatar, tavakkalchilik, tovarlarni xorijiy bozorlarda muvaffaqiyatini ta'minlash chora-tadbirlariga sarflanadigan xarajatlar;

- valuta ayirboshlash bilan bog'liq xavf-xatarlar.

Raqobatlashuvchi baholarni belgilash o'ziga xos xususiyatlarga ega (26-rasm).

Ko'pchilik xalqaro bozorlarda faoliyat ko'rsatadigan kompaniyalar har xil mamlakatlar uchun har xil narx belgilaydilar. Bahoni belgilash yo'l-yo'riqlari, usullari o'zgarib tursa-da, bahoni belgilash har doim marketing kompleksi uchun muhim masala bo'lib qolmoqda. Baho kompaniyaning daromadiga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Aynan shuning uchun ham marketing qarorlarini qabul qilishda baho eng muhim strategik vosita sifatida foydalanish zarur. Biror bahoni belgilash strategiyasini tanlashda baho orqali barcha xarajatlarni qoplash asosiy vaziyat sifatida hisoblanadi.

Bahoni belgilash har xil hisob-kitob ishlarini bajarishni talab etadi. Bu hisoblar ichiga boj to'lovlari va vositachilarga to'lanadigan ustama xarajatlar ham kiradi. Bunga ichki

raqobat tufayli to'lanadigan demping, kul rang, qora bozor va boshqa turdagi xarajatlar ham hisobga olinishi lozim. Davlat tashkilotlari tomonidan talab qilinadigan kutilmagan to'lovlar, valuta kursining o'zgarib turishi bilan yuzaga keladigan xarajatlar ham bor. Bularning barchasiga tayyor bo'lish, ularni taxmin qilib turishga to'g'ri keladi.

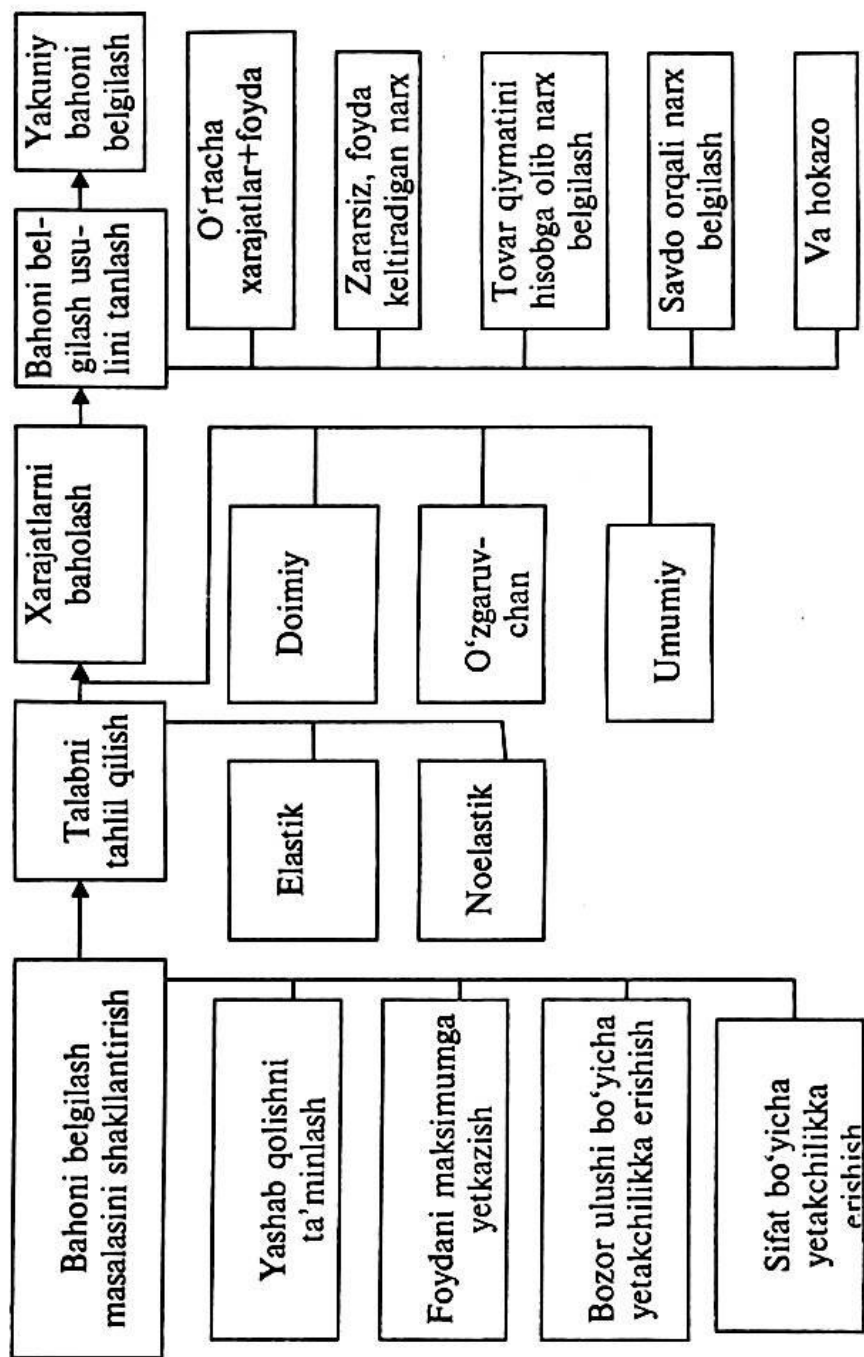
Ichki va tashqi bozorlarga chiqishda, ya'ni baho belgilashning bir nechta strategiyalari mavjud. Bular: «qaymog'ini olish», «bozor bahosi ortidan borish» va «bozorga kirib borish» strategiyalari. «Qaymog'ini olish» strategiyasining maqsadi qisqa muddatda katta foyda olish.

Bunday natijaga ega bo'lish uchun noyob xususiyatlarga ega bo'lgan va uning uchun xaridor yuqori bahoni to'lashga tayyor bo'lishi talab etiladi. Bozor segmenti bu tovar uchun yaxshi o'rganilgan va oldindan tayyorlangan bo'lishi zarur. Agar bozor yetarli o'rganilmasa, «qaymog'ini olish» strategiyasi o'zini oqlamasligi mumkin.

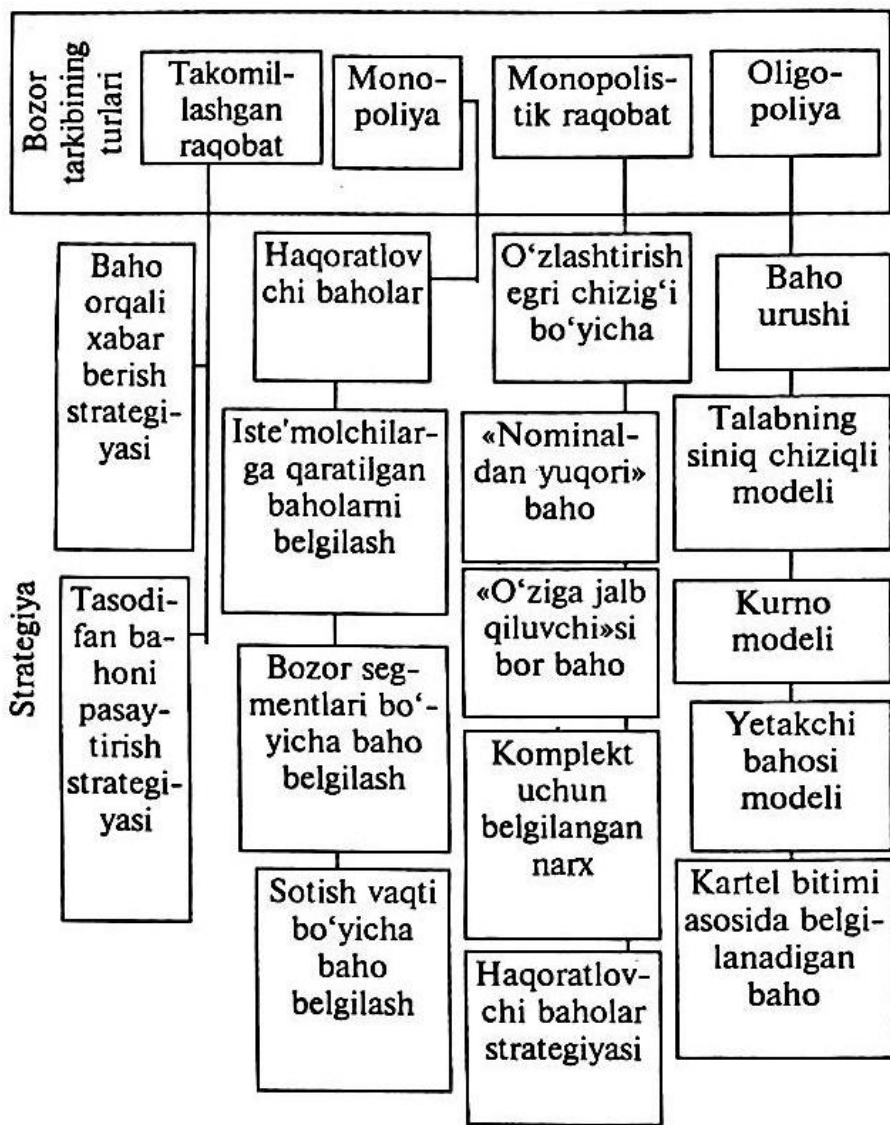
Bozordagi baho ortidan borish strategiyasiga ko'ra bozorga ma'lum tovar bilan kiriladi va narx belgilash standart yo'l-yo'riqlarga ko'ra amalga oshiriladi.

Bunda sotuv bahosi raqobatchilarning bahosidan yuqori bo'lishi mumkin emas, agar tovar sifati raqobatchilarnikidan yuqori bo'lmasa. Bu usulni qo'llash firmaning aniq xarajatlarini hisobga olishga va maqbul foydani olishga bo'lgan ishonchga asoslanishi lozim.

Bozorga kirib borish strategiyasi oldindan past narxni belgilab sotuv hajmini katta qilishga va shu yo'l bilan bozor ulushiga ega bo'lishga qaratilgan. Bu strategiya ommaviy bozorlarda, baho elastik bo'lgan hollarda qo'llaniladi. Bu usulga ko'ra muvaffaqiyat qozonish ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirish, mahsulot hajmining ko'payish imkoniyatiga bog'liq.



25-rasm. Boshlang'ich bahoni hisoblash tartibi.



26-rasm. Raqobatlashuvchi baholarni belgilash strategiyasi (bozor tarkibiga bog'liq bo'lgan).

Qabul qilingan jahon bozori bahosi bo'yicha narx belgilash bitta narxni barcha xaridorlar uchun (agar marketingga ketadigan xarajatlar past bo'lib, mahsulot hajmi katta bo'lmasa) belgilash yoki o'rtacha xarajatlar asosida narx belgilash bo'yicha amalga oshiriladi.

Ikki tomonlama baho belgilash usulida ichki va eksport narxlari har xil qilib belgilanadi.

Ikki tomonlama narx belgilashning ikkita usuli mavjud: «xarajatlar plus» va «eng yuksak xarajatlar» usuli. Xarajatlar plus usuli barcha ichki va tashqi xarajatlarni hisobga oladi va qisqa muddatdagi real xarajatlarni aks ettiradi. Bu usul bilan belgilangan baho ayrim hollarda shu qadar yuqori bo'lib chiqadiki, xaridorlar ko'p hollarda tovarlarni xarid qilishdan voz kechadilar. Shuning uchun eksporterlar «xarajatlar plus» usulini qo'llab, vaziyatga qarab bahoni har xil qilib belgilaydilar va ularni o'zgartirib turadilar. Baholarga o'zgartirish kiritish valutalarni ayirboshlash kurslariga ham ta'sir ko'rsatadi.

Baho masalasi kompaniya taqdiriga katta ta'sir ko'rsatadigan omil bo'lgani uchun uni belgilash, boshqarish siyosatini olib borish masalasi eng muhim masalalar qatoriga kiradi.

#### **2.4. Tovarlarini sotishni tashkil qilish muammolari (avtomobil misolida)**

Avtomobillar bozori har xil mamlakatlarda bir-biridan farq qilib turadi. Shuning uchun har bir bozor alohida tahlil va tadqiq qilinishi maqsadga muvofiqdir. Har bir bozor har bir mamlakatda o'ziga xos iqtisodiy vaziyat, siyosiy omillar, ijtimoiy holatning turli-tumanligi, xarid qobiliyati, iste'mol urf-odatlarini bilan tasniflanadi.

Avtomobillarni sotishda muvaffaqiyatga erishish uchun quyidagilar zarur bo'ladi: mamlakatlar, regionlar bo'yicha

bozorlar ro'yxatini tuzish, ularni tahlil qilib ma'lumotlar bazasini shakllantirish, maqsadli iste'molchilarni aniqlash va ularning iste'molchilik ustuvorligini belgilash, baho darajasini o'rganish, avtomobillarning raqobatbardoshligini baholash, bozorlar bo'yicha raqobatchilikni baholash, bozorda qatnashayotgan sotuvchilarni tabaqalashtirish zarur bo'ladi.

Yana quyidagi masalalarni hal etish talab etiladi: birinchi va keyingi navbatlarda qaysi bozorlarga kirib borish; bozorlarga kirib borish usullariga tegishli qarorlarni qabul qilish; bozorga kirib borish uchun marketing kompleksiga tegishli qarorlarni qabul qilish; mamlakatlar va regionlar bo'yicha bozor ulushini belgilash.

Aniq bozorga kirib borish masalasini hal etish: o'ziga tegishli avtosalonlar orqalimi; boshqa ta'sischilarning avtosalonlari orqalimi; hamkorlikda tashkil etilgan avtosalonlar orqalimi yoki xususiy tadbirkorlar tashkil etgan avtosalonlar orqalimi, yoki bir yo'la bir nechta avtosalonlar orqali amalga oshirilishi mumkin.

Samarqand avtomobil zavodi shahar ichida va shahar atrofida yo'lovchilarni tashishga mo'ljallangan ikkita toifadagi «SAZ»-21.7 va «SAZ MR»-37.1 markali avtobuslarni ishlab chiqara boshladi. Bir yo'la universal shassi asosida 4 tonnagacha yuk ko'tariladigan avtomobillar ham ishlab chiqarila boshlandi. Ishlab chiqarilayotgan avtomobillarning raqobatbardoshligi ancha yuqori darajada. Ularning texnik, iqtisodiy, ekspluatatsion ko'rsatgichlari shu toifadagi M-23, M-24, M-50 va PAZ-32-054 avtomobillaridan birmuncha yuqori darajada. Yoqilg'i sarfi eng kam bo'lib, 100 km. masofaga bor-yo'g'i dizel yoqilg'isidan 16—18 litr sarflaydi. Matorining quvvati 120 ot kuchiga ega va u «Yevro-1» standarti talablariga javob beradi.

Avtomobillar O'zbekiston, O'rta Osiyo, Yevropa, Rossiya, Osiyo mamlakatlari iqlim sharoitida ekspluatatsiya qilishga moslashtirilgan.

Avtomobillarni keng miqyosda sotish bilan shug'ullanadigan va ularni savdo oldi tayyorgarlik ishlarini bajaradigan dilerlik tizimi yaratilmoqda. Shu bilan birga sotilgan avtomobillarga muntazam rejali ravishda maqsadli texnik xizmatlari ko'rsatadigan tizim ham yaratilmoqda. Yaratilayotgan texnik xizmatlar ko'rsatish tizimi orqali avtomobillarning uzal, agregatlarini joriy ta'mirlash va ehtiyot qismlar bilan ta'minlash ishlari amalga oshiriladi.

Avtobuslar va yuk avtomobillarini muqobil sotilishini ta'minlash uchun savdo tashkilotlari tizimini tashkil etish zarur bo'ladi.

Avvalo, mavjud bo'lgan avtomobillarni sotish tizimidan foydalanish maqsadga muvofiq bo'ladi.

Mamlakatlar, regionlar bo'yicha avtomobillarga bo'lgan talab darajasini baholash lozim bo'ladi.

Biz avtomobillar bozorini omillar bo'yicha mamlakatlar miqyosida tahlil va taxmin qilinadigan modelini ishlab chiqdik.

«Samavto» avtomobillarini muvaffaqiyatli sotish uchun quyidagi ishlarni bajarish lozim bo'ladi: avtomobillarning raqobatbardoshlik xususiyatlarini kuchaytirish; ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirish va bahosini pasaytirish (raqobatchilarga nisbatan); kompaniyaning marketing faoliyatini jadallashtirish; reklama bilan faol shug'ullanish, buning uchun: reklama murojaatlarini, bukletlarini ishlab chiqish, reklama kliplarini televidenie uchun ishlab chiqish, reklama matnlarini radio uchun ishlab chiqish, reklama shartlarini ishlab chiqish, reklamani keng miqyosda olib borish, internet tarmog'iga reklama murojaatini joylashtirish, avtomobillarni xarid qiluvchi potensial xaridorlarga shaxsiy xat jo'natish ishlarini amalga oshirish. Avtomobillarni bozor talablariga mosligini tahlil qilish kerak bo'ladi.

Ekspart tovar siyosati ma'lum harakat sxemasining bo'lishini talab qiladi yoki korxonada avtomobillar assortimentini shakllantirishga va boshqarishga qaratilgan chora-



tadbirlarning maqsadli yo'nalganligini ta'minlovchi oldindan o'ylangan harakat tamoyillarining bo'lishini taqozo etadi.

Assortiment va uni boshqarishning tarkibiy elementlari bo'lib quyidagilar hisoblanadi: avtomobillarga ta'sir qiluvchi ichki va tashqi omillarni hisobga olish; avtomobillarni yaratish, ishlab chiqish, bozorlarda muvaffaqiyat sari yetaklash va sotish; avtomobillarni eksport qilishni huquqiy ta'minlash. Samavto tovar siyosatini amalga oshirish vositasi sifatida baholarni belgilash va ularni boshqarish.

Avtomobillarning iste'mol qobiliyatini ham baholab turish lozim bo'ladi. Buning uchun sifati, mustahkamligini, tashqi ko'rinishi, nufuzligini, ekspluatatsion xarajatlar, kafolatlar va servis xizmatlarini ko'rsatish shart-sharoitlari kabi ko'rsatgichlarini tahlil qilib baholash talab etiladi.

Har qanday bozorda avtomobillarni muvaffaqiyatli sotish quyidagilar bilan erishiladi: sotuv tizimini tashkil etish; reklamaning samaradorligi va sotuvni rag'batlantirish usullari; bozorni to'g'ri tanlash; bozorga chiqish usullari va vaqtini belgilash; bozorlarda tovar harakatini ta'minlash chora-tadbirlarini amalga oshirish; avtomobillarni iste'molchilarga yetkazib berish xarajatlarini hisoblash; maqsadli bozorlarda ishlash tajribasining mavjudligi; avtomobil bozorlarida ishbilarmonlik aloqalarining mavjudligi; to'g'ri keladigan vositachilar va savdo sheriklarining mavjudligi; bozorda infratarkibning borligi; bozorning monopoliyalashgan darajasi; bozorda shakllangan sotuv ular odatlari va sotuv amaliyoti; avtomobillarga bo'lgan talabni shakllantirishga qaratilgan chora-tadbirlarning amalga oshirilishi; avtomobillarni sotish bo'yicha rag'batlantiruvchi yo'l-yo'riqlarni amalga oshirish; kommunikatsiya tizimi va vositalarining rivojlanganlik darajasi; jamoatchilik bilan aloqalarning rivojlanganlik darajasi; to'g'ridan-to'g'ri marketingning mavjudligi; mijozlar (mish-mishlar); reklama, shaxsiy kommunikatsiya yo'laklari, bozorga chuqurroq kirib

borish va uni kengaytirish chora-tadbirlarini ishlab chiqish; sotuv hajmini uzluksiz oshirib borish.

«Samavto» 2010-yilgacha avtomobillarni ishlab chiqarishni oshirib borish rejasiga ega. Avtobuslarni ishlab chiqarishni yiliga 4 ming donaga, yuk avtomobillarini bir ming donaga yetkazish mo'ljallangan. Bu miqdordagi avtomobillarni to'la sotish uchun ko'p yo'lakli sotuv tizimini tashkil etish lozim bo'ladi. Lekin bunday tizim bosqichma-bosqich tashkil etiladi. Boshlang'ich davrda avtomobillar davriy ravishda eksport qilina boshlaydi. Eksport hajmining ortib borishi bilan yo eksport bo'limini tashkil etish yoki O'zbekiston hududida faoliyat yurituvchi eksport bilan shug'ullanadigan firmalar bilan hamkorlik qilinadi.

Ikkinchi bosqichda—xorijiy bozorlarga muqobil chiqish maqsadi yuzaga kelgach muayyan bozor uchun ishlab chiqilgan maqsadlar va strategiyalardan kelib chiqib, savdo sherigini tanlash ehtiyoji tug'iladi. Balki bir yo'la har xil toifadagi bir nechta savdo sheriklarining xizmatlaridan foydalanish mumkin bo'ladi.

Uchinchi bosqichda—o'zini eng yaxshi tomondan ko'rsatgan savdo vositachisiga unga biriktirilgan hududda avtomobillarni sotish bo'yicha alohida vakolatlarni berish lozim bo'ladi. Savdo vositachisi—bu ishlab chiqaruvchi va avtomobillarni iste'mol qiluvchilar orasidagi hamda ularning o'zaro munosabatlarini yuzaga keltiruvchi shaxs, firma yoki tuzilma. U ko'pincha avtomobillarni tashib yetkazib berish, saqlash, sug'urta, sotish va boshqa sohalarda faoliyat ko'rsatadi. U mamlakatlarda yuzaga kelgan foyda miqdori doirasida va an'analarga xos ravishda o'z faoliyatini yuritadi. Odatda, vositachining oladigan foydasiga uning qo'yadigan ustamasi, sotuvni rag'batlantirishga, reklama, mukofotlar uchun mo'ljallangan ajratmalar kiradi.

O'zbekistonda o'rta sig'imli avtobuslar va kichik hajmdagi yuk avtomobillarni Samarqand avtomobil zavodi ishlab chiqaradi.

Ma'lumki «O'zavtosanoat» hissadorlik kompaniyasi Turkiyaning «Koch» Xolding kompaniyasiga tegishli bo'lgan «Samkochavto» qo'shma korxonasining 50 foizlik ulushini 2006-yili sotib oldi va natijada sobiq zavod yuz foizlik o'zbek kapitaliga ega bo'lgan mas'uliyati cheklangan jamiyat (MChJ) Samarqand avtomobil zavodiga aylantirildi.

Samarqand avtomobil zavodi Yaponiyaning «ISUZU Motors» kompaniyasi bilan hamkorlik shartnomasini tuzib, unga ko'ra Yaponiyaning «ISUZU Korporeyshn» kompaniyasi 3752 komplekt avtobuslarning shassisini yetkazib berishi va Samarqand avtomobil zavodi o'rtamiyona avtobuslar va yuk avtomobillarni ishlab chiqarishi kelishilgan. Rejaga ko'ra 2006-yili 252 ta, 2007-yili 1500 ta, 2008-yili 2000 komplekt shahar ichida va atrofida yo'lovchilarni tashishga mo'ljallangan «ISUZU» avtobuslarini ishlab chiqarishi mo'ljallangan. Samarqand avtomobil zavodi asosida «IToChU Korporeyshn» va «ISUZU Motors» kompaniyalari bilan hamkorlikda zamonaviy avtobuslar va yuk avtomobillarini ishlab chiqarishni yo'lga qo'yish maqsadida biznes-reja va texnik iqtisodiy asoslarni ishlab chiqish bo'yicha ishlar olib borilmoqda. Samarqand avtomobil zavodida ishlab chiqariladigan avtomobillarni lizingga, sotish bo'yicha ustav kapitali 6 mlrd. so'mga teng bo'lgan «O'zavtosanoat-Lizing» maxsus kompaniyasi tashkil etildi. Bu kompaniya avtomobillarni lizingga 5 foizlik lizing daromadiga 5 yil muddatga lizing shartnomasi bo'yicha sotadi. Samarqand avtomobil zavodida avtomobillarni ishlab chiqarishni kelajakda 5 ming donaga yetkazish mo'ljallangan.

Har qanday mahsulotni ishlab chiqarish keyinchalik uni sotishni mo'ljallab amalga oshiriladi. Avtomobillar ularga qayerda talab bo'lsa, o'sha yerlarda sotuvga chiqariladi.

Samarqand avtomobil zavodida ishlab chiqarilgan avtomobillarni muqobil ravishda sotishni tashkil etish uchun respublikaning ham ichida ham tashqarisida keng tarmoqli

dilerlik tizimini tashkil etish lozim bo'ladi.

O'zbekistonda avtomobillarni sotish mumkin bo'lgan 4 xil manba mavjud:

1. O'ZDEU avtokompaniyasining maxsus magazin-avtosalonlari, odatda, bular dilerlik firmalari yoki ishlab chiqaruvchilarning distribyutorlari.

2. Avtomobillarni sotish bilan shug'ullanadigan xususiy tijorat firmalari (bunday firmalar tashkil etila boshlandi).

3. «Samavto» hamkorlikda xususiy tadbirkorlar bilan tashkil etayotgan distribyutorlik tizimi.

4. «O'zavtosanoat-Lizing» lizing kompaniyasi va uning joylardagi firmalari.

Avtomobillarni sotishni keng yo'lga qo'yish uchun Samarqand avtomobil zavodi Markaziy Osiyo davlatlari, Qozog'iston, Rossiya, Ukraina avtomobil bozorlariga ham kirib borish masalasini hal etishi lozim bo'ladi. Shu munosabat bilan nomlari keltirilgan mamlakatlardagi avtomobil bozorining jozibadorligini o'rganish va ana shu bozorlarga kirib borish strategiyasini ishlab chiqish kerak bo'ladi.

Avtomobillarni uzluksiz sotishga kirishish uchun ma'lum harakatlar sxemasiga asoslanishi yoki ishlab chiqariladigan va sotuvga chiqariladigan avtomobillarni rejalashtirishni shakllantirish imkonini beradigan oldindan o'ylangan faoliyat tamoyillariga asoslanishi lozim bo'ladi. Bunday tamoyillarning bo'lmasligi ishlab chiqariladigan avtomobillar assortimentining no muqobilligiga va bozorlarda muvaffaqiyatsizlikka olib kelishi yoki avtomobillarning ayrim markalarining tasodifiy yoki o'tkinchi konyunktura omillari ta'siriga tushib qolishiga olib kelishi mumkin.

«Samavto»ning xalqaro sotuv siyosatini ishlab chiqishning asosiy maqsadi bo'lib xorijiy avtomobil bozorlariga kirishning eng samarali jarayonini ta'minlovchi optimal yo'nalishlarni va vositalarni aniqlash hisoblanadi. Buning uchun sotuv faoliyatining belgilangan yakuniy natijalarni ta'minlashga yo'naltirilgan tashkiliy shakl va sotuv usullarini

ta'minlash lozim bo'ladi. Sotuv siyosatini ishlab chiqish va asoslash quyidagi masalalarni yechishni talab etadi:

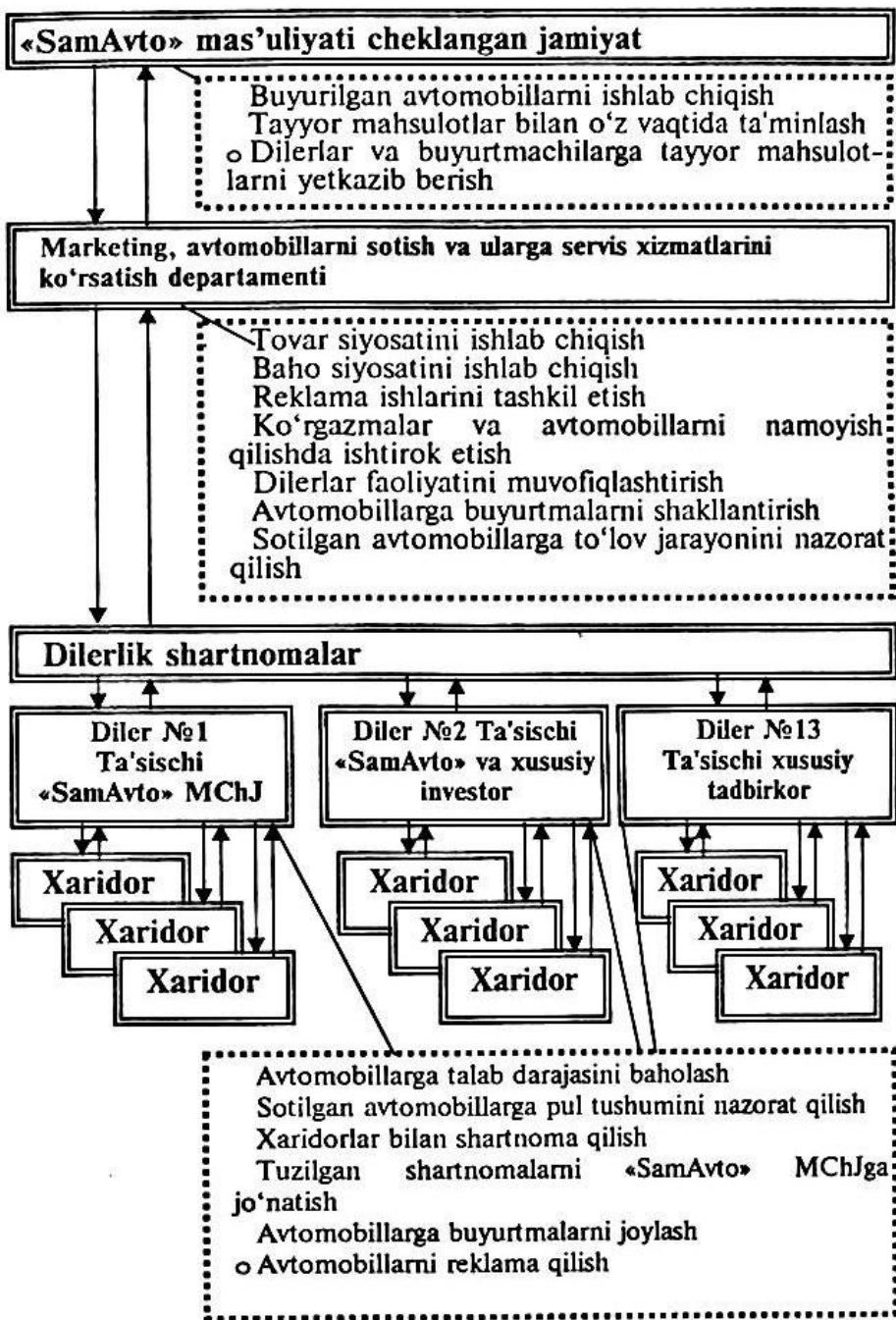
- xorijiy maqsadli bozorlarni yoki ularning ayrim segmentlarini tanlash;
- sotuv tizimini tanlash va kerakli moliyaviy xarajatlarni aniqlash;
- tashqi bozorlardagi sotuv yo'laklarini va usullarini tanlash;
- xorijiy maqsadli bozorlarga kirish usuli va vaqtini tanlash;
- xalqaro miqyosda tovar harakati va iste'molchilarga avtomobillarni yetkazib berish xarajatlarini aniqlash;
- tashqi bozorlarda avtomobillarning sotilish jarayonini rag'batlantirish shakllari hamda usullarini aniqlash va buning uchun kerak bo'lgan xarajatlarni hisoblab chiqish.

Samarqand avtomobil zavodida avtomobillarni ishlab chiqishga mo'ljallangan buyurtmalarni shakllantirish va avtomobillarni sotish tizimi ishlab chiqildi (27-rasm).

Tizim bir nechta darajadan iborat. Pastki darajada — xaridorlar o'zlariga eng yaqin bo'lgan dilerlik firmalariga avtomobillarni sotib olish uchun murojaat etadilar.

Ikkinchi bosqichda xaridorlar bilan avtomobillarni sotish-sotib olish bo'yicha shartnomalar tuziladi va imzolanadi. Shartnomalar ijro uchun «Samavto»ga yetkazib beriladi va u yerda ro'yxatdan o'tkazilib ijro etilishi nazorat qilinadi. Shartnoma bajarilib, ishlab chiqarilgan avtomobillar dilerlik firmalariga buyurtmachilarga yetkazib berish uchun jo'natiladi. Barcha buyurtmalar umumlashtirilib zavodning oylik, chorak, yillik ishlab chiqarish rejasini tuziladi. Bir tomondan dilerga qo'yiladigan talablar va tuziladigan shartnomalar shartlari, dilerlarning majburiyatlari, avtomobillarni saqlash va namoyish etishga qo'yiladigan talablar, avtomobillarni sotish uchun tuziladigan namunaviy shartnoma shakli ishlab chiqilgan.

Shunday qilib, ishlab chiqilgan tizim «Samavto» zavodining va u tomonidan ishlab chiqilgan avtomobillarning sotuv jarayonining samarali ishlashini ta'minlaydi.



27-rasm. Distribyutorlik tizimini shakllantirish sxemasi.

## 2.5. Tovarlar va xizmatlarni taqsimlash kanallarini boshqarish

Taqsimlash kanallarida qaror qabul qilish jarayoni firmalarning uzoq muddatli rivojlanish an'analari va uning bozordagi xatti-harakatlari bilan mos ravishda olib borilishi kerak. Savdo kanallarida an'anaviy savdo usullari, marosimlar va tashqi aloqalar ko'pincha raqobatchilarning hujumlarini bartaraf qilish, tanglikni pasaytirish yoki obro'-e'tiborni qutqarib qolish uchun saqlab turiladi. Bunday yondashuv kanalning evolutsion qattiqligi nomini olgan. Amalda barcha savdo bozorlari savdoning eski usullari bilan birgalikda radikal yangiliklarni qo'shib olib boradi.

An'anaviy savdo usullari bozorda qanchalik kuchli bo'lsa, moslashishga bo'lgan qobiliyat shuncha kam bo'ladi.

Keyingi bir necha yil davomida tovarlarni jismonan taqsimlash usullarining kommunikatsiya va axborotlarga ishlov berishning takomillashishi, kanalning qatnashchilari bo'lgan brokerlar va ko'tara savdo bilan shug'ullanadiganlar bajaradigan faoliyat turlarining sezilarli darajada qisqarishiga olib keldi. Bozorning pishib yetilishi munosabati bilan kanal qatnashchilarining buyurtmalarni yig'ish va savdoni tashkil qilishga qaratilgan harakatlari o'z ahamiyatini yo'qotadi va ular bevosita sotish hamda qo'shimcha xarajatlarni hisoblab to'lash bilan almashadi. Kanal bo'yicha kamroq zaxiralar vujudga keladi, chunki savdo muqobillashib buyurtmalar to'g'ridan-to'g'ri (vositachilarni chetlab o'tib) bajariladigan bo'ladi. Muammo shundan iboratki, bahoni oshirish, to'lov shartlari va boshqa an'anaviy savdo faoliyati tuzatishga uncha berilmaydi. Savdo shartlarini qayta ko'rib chiqish ko'pincha o'zaro munosabatlarga taktik o'zgartirishlar kiritadi. O'zaro munosabatlarda tomonlar murosaga kelmasalar oxir oqibatda savdo kanali darz ketadi va ishlab chiqaruvchi yoki xaridor aloqalarini uzishiga to'g'ri keladi. Bu hol boshqa an'analarga o'tish bilan bog'liq bo'lgan ichki va tashqi muammolarni

keltirib chiqaradi. Evolutsion qattqlik yana bir jiddiy oqibatga olib keladi. Kanal qatnashchisi zamon bilan barobar qadam tashlay olsa, o'z ortidan o'zining tovar yetkazib beruvchilari, olib sotarlarini ham orqasidan xarob qiladi, ularning unga ergashishi, ixlosmandligi ularga raqobatchilarini quvib yetishga xalaqit beradi. Buning aksi ham bo'lishi mumkin, qachonki chakana savdo qiluvchi innovatsiyalarga moyillik, uni mol yetkazib beruvchilar (o'z mollarini va savdo usullarini o'zgartirishni istamasalar) to'xtatib qolishsa. 28-rasmda taqsimlash va sotish kanallarini tashkil etish va boshqarish strategiyalarining bo'lishi mumkin bo'lgan turlari keltirilgan.

Bugungi kunda bozorlarda eng katta sotuv hajmida tovar sotuvchilar boshlang'ich sotuvchi va oxirgi oluvchilar bilan bo'lmagan yuridik shaxs maqomiga ega bo'lgan (uchinchi tomon) sotuv kanalidan foydalanadilar. Raqobat ustuvorligini ta'minlashda savdo kanallari hal qiluvchi rol o'ynaydi.

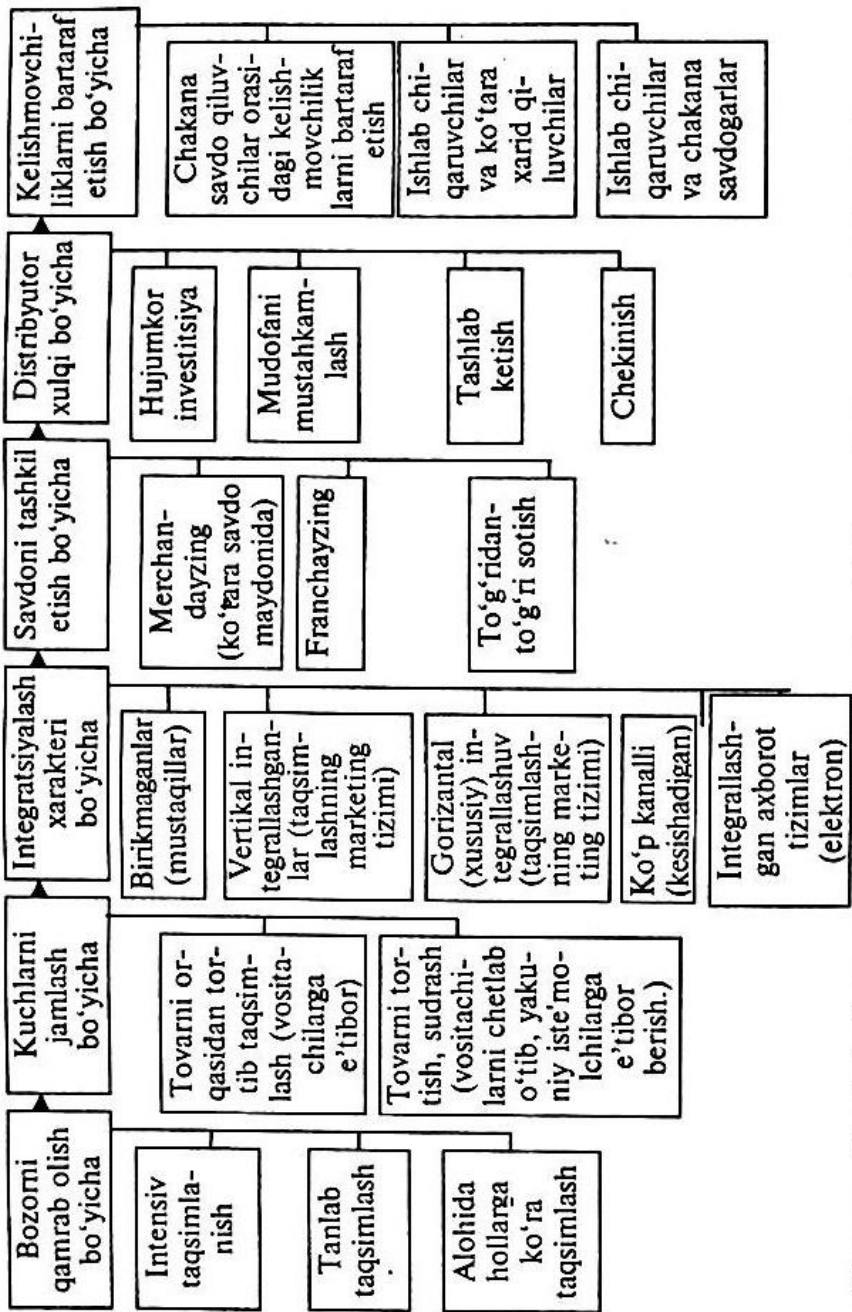
Eng tabiiy kanallar bo'lib olib sotarlar, ko'tara oluvchilar, importerlar, chakana savdogarlar, komissionerlar va brokerlar hisoblanishadi. Undan tashqari har qanday iqtisodiy subyekt ayriboshlash jarayoniga ko'maklashuvchi ham savdo kanaliga xizmat qiladi. Banklar, ekspeditorlik firmalar to'lov jarayoniga xizmat qiladilar, reklama agentlari va savdo ko'rgazmalarini tashkil etuvchilar o'z axborot oqimlarini yo'naltiradilar.

Tijorat tashish ishlarini bajaruvchi transport vositalari va umumiy foydalanishga mo'ljallangan omborxonalar tovar harakatini ta'minlashadi. Bunday tahlil iste'molchi va raqobatchini tahlil qilishdek ahamiyatga egadir.

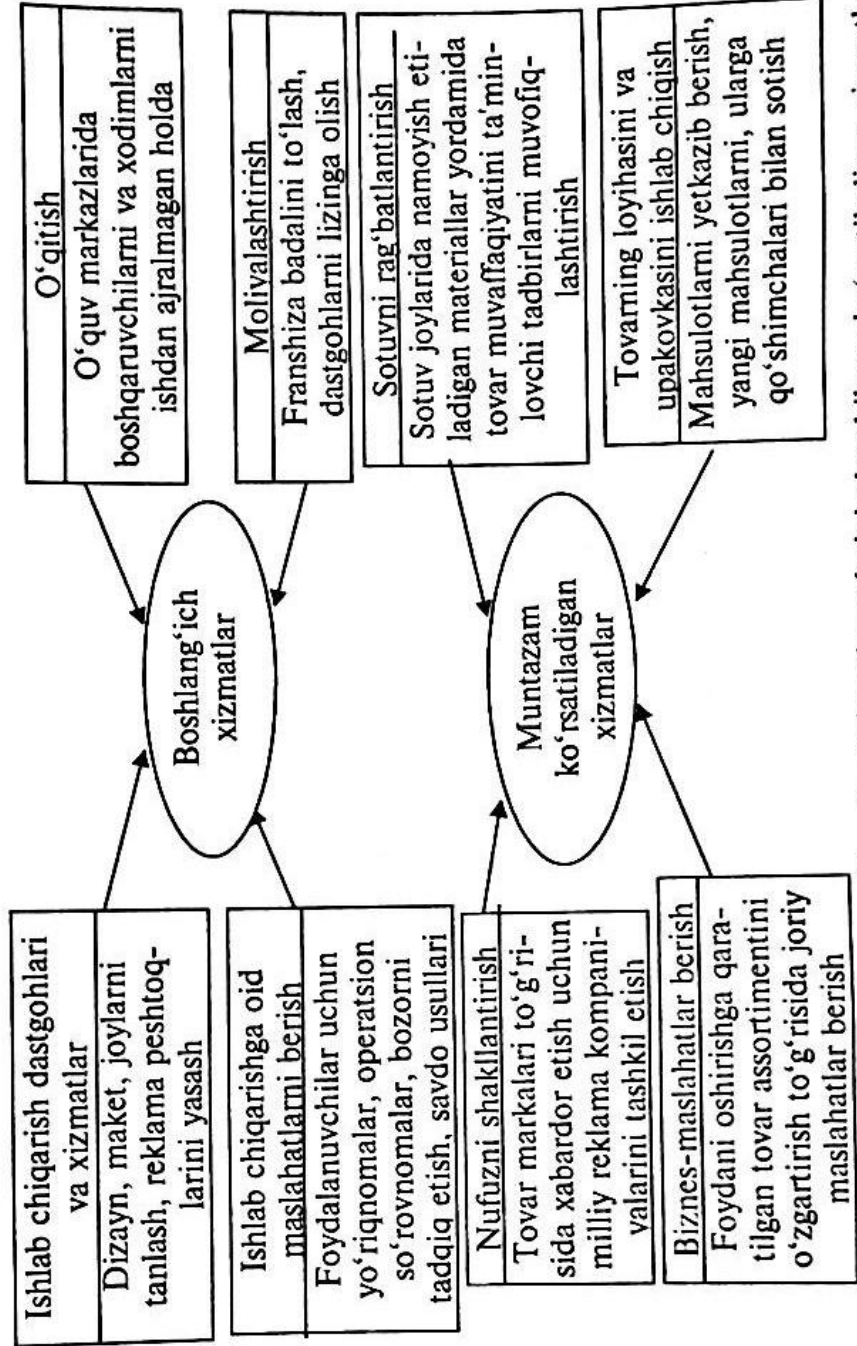
Marketologlarga integrallashgan axborot kanallar tizimi ham yordam beradi. Ular bozorni taxmin qilishda, zaxiralarni boshqarishda, ishlab chiqarishni rejalashtirishda ustuvorligini ta'minlaydilar, vaqtini tejash, hujjatlarni rasmiylashtirish ishlarida ko'maklashadilar.

Iste'molchining franshizasi mavjud iste'molchilarning soni va toifasi hamda olib sotarga qanchalik sodiqligi bilan aniqlanadi (29-rasm).





28-rasm. Taqsimlash va sotish kanallarini boshqarishda marketing qarorlarining turi.



**29-rasm.** Franshiza egasi tomonidan franshiza xizmatlarini oluvchilarga ko'rsatiladigan xizmatlar

Iste'molchi qanchalik chakana sotuvchi tovarning maksimal samaradorligini oshirishiga ishonsa (muammolarni aniqlashda, ularning yechimini to'g'ri topishda, ko'maklashishda uning tavsiyalari, amaliy xizmatlari, kafolatlari va sezilmas nufuzi bilan), u chakana sotuvchiga shuncha tarafdor bo'lish ehtimoli yuqori bo'ladi.

Uchta asosiy omillar – omilkorlik, sarf-xarajat va nazorat taqsimlash va marketing faoliyatida hisobga olinishi kerak. Ma'lum funksiyalarni o'z kuchi bilan bajarishi kerakmi yoki yo'qmi to'g'risida qaror qabul qilishda har bir uchta omil mukammal tahlil etilishi talab etiladi.

Omilkorlik va nazorat ikki nuqtayi nazardan baholanishi lozim: asosiy raqobatlashuv strategiyalar o'rtasidagi mutanosiblik, kanal bo'yicha sheriklar tomonidan amalga oshiriladigan va ishlab chiqilgan marketing strategiyasini kanal bo'yicha sheriklar tomonidan amalga oshirish qobiliyati bilan kanalning har bir alternativ qatnashchisi omilkorligi, sarf-xarajatlari va nazorat vazifalarini har bir funktsiya bo'yicha baholanishi mumkin. Muammo shundaki, kanalning funksiyalarini har doim ham bo'lakchalarga bo'lib bo'lmaydi. Olib sotar ko'pincha tovarlarni yo hammasini olasan, yo hech nima deb turib oladi.

Bu kanalni tanlashni qiyinlashtirib qo'yadi, chunki olib sotar bir funktsiyani bajarishda kuchli bo'lishi mumkin, lekin boshqa funktsiyani bajarishda zaif bo'lishi mumkin. Shuning uchun bunday hollarda auditning roli oshib boradi.

O'zaro alyansni shakllantirishda potensial vositachini baholash uchun quyidagi savollar bo'yicha javoblar tahlil etiladi:

- Maqsadli bozor bilan uning munosabatlari qanday?
- Maqsadli bozorda uning obro'si qanday?
- Uning tajribasi va resurslari qanday?
- Alyansni tashkil etish uchun qanday tezkor sabablar bor?

• Alyansni tashkil etish uchun bizning uzoq muddatli da'vatlarimiz qanday?

• Ushbu vositachi bilan ishlash bizning boshqa aloqalarimizga qanday ta'sir qilishi mumkin?

• Qarorlarni qabul qilish uslubi qanday?

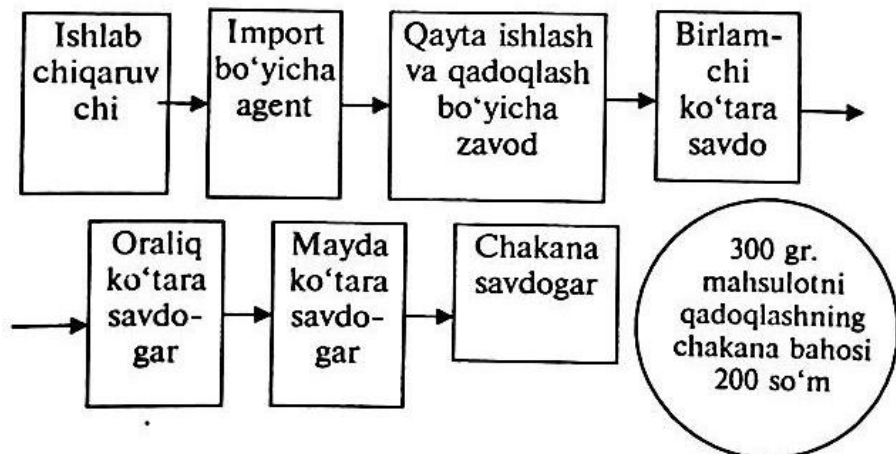
• Maqsadli bozor qaysi turdagi rasmiy shartnomalarni afzal ko'radi?

• Qaysi turdagi shartnomalar bizga kerak?

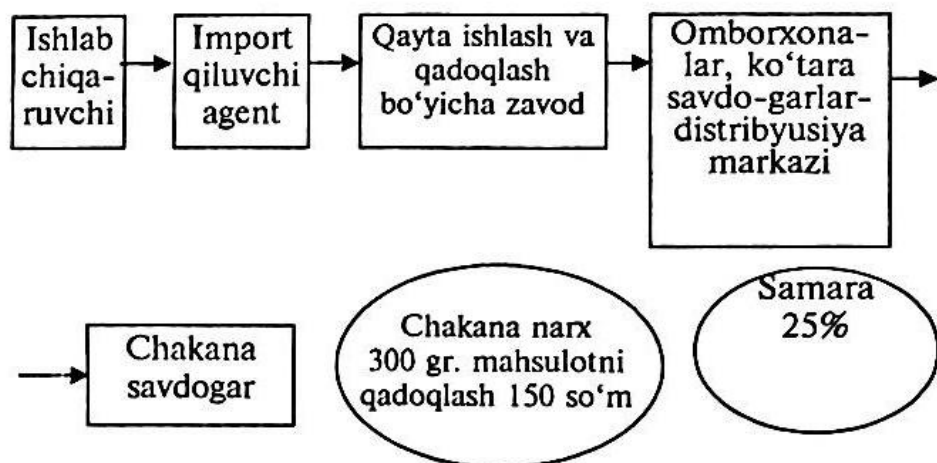
30-rasmda marketing qarorlaridan biri keltirilgan bo'lib, unda qanday qilib tovarlar oqimini o'tishini har xil ko'tara savdo tizimidan ichki ko'tara savdo distribyutorlik markazidan foydalanish evaziga qisqartirish ko'rsatilgan. Bunday o'zgarishning natijasida iqtisodiy tejam 25 foizni tashkil etgan va umumiy import imkoniyati ham birmuncha oshgan. Taqsimlovchi hakamlarni tanlashda daromadning oshishi, xarajatlarning kamayishi, kanalning o'zgaruvchanligi, uzunligi va tovar oqimlarining intensivligi hisobga olinadi. Tegishli ko'rsatkichlarni hisoblash maxsus adabiyotda ko'riladi.

Biznes doirasiga, tijorat, reklama, ishlab chiqarish sohalariga, internet va unga tegishli texnologiyalar faol kirib kelaboshladi.

### An'anaviy yo'nalish



## Takomillashtirilgan yoʻnalish



**30-rasm.** Xalqaro bozorda taqsimlash kanalini takomillashtirishning tovar narxiga ta'siri.

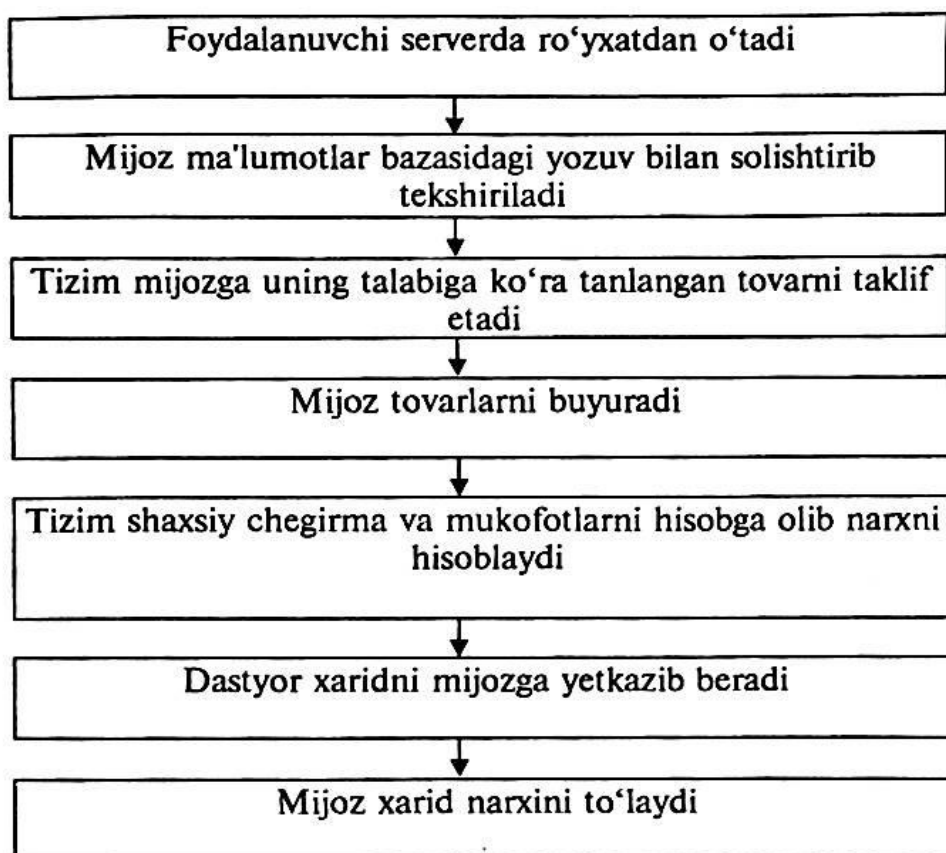
Hozirning o'zida elektron magazin deb ataluvchi savdo turi avj olaboshladi. 31-rasmda bunday magazinning ishlash algoritmi keltirilgan. 32-rasmda elektron magazinni bo'limlar, hududlar, sheriklar bilan o'zaro aloqasi keltirilgan.

Elektron magazinni loyihalash bosqichida SWOT tahlil usuli yordamida bunday savdo usulining ijobiy va salbiy tomonlarini tahlil qilib chiqish mumkin. Natijalar quyidagicha bo'lishi mumkin:

**Kuchli tomonlari (S);**

- foydalanuvchi uchun qulay bo'lishi;
- tashkil etish va xizmat ko'rsatishning arzonligi;
- amalda raqobatning mutlaqo bo'lmasligi.

**Zaif tomonlari (W):**



**31-rasm.** Elektron magazinining ishlash tartibi.

- internet tarmog'idan foydalanuvchilarning kam bo'lishi;
- to'lov tizimlarining yetarli darajada rivojlanmaganligi;
- potensial xaridorlar tomonidan yetarli darajada ishonmaslik.

Imkoniyatlar (O):

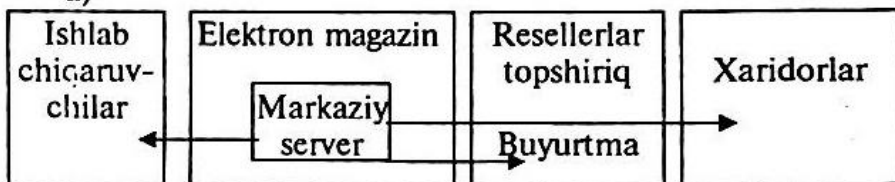
- hududiy rivojlanishning osonligi;
- assortimentni kengaytirishning osonligi;
- muayyan bozorning katta qismini egallab olish imkoniyati;

- faoliyat ko'rsatayotgan kompaniyalarning obro'-e'tiborining ortib borishi;
- sotilayotgan tovarlarni to'g'ridan-to'g'ri reklama qilish imkoniyati.

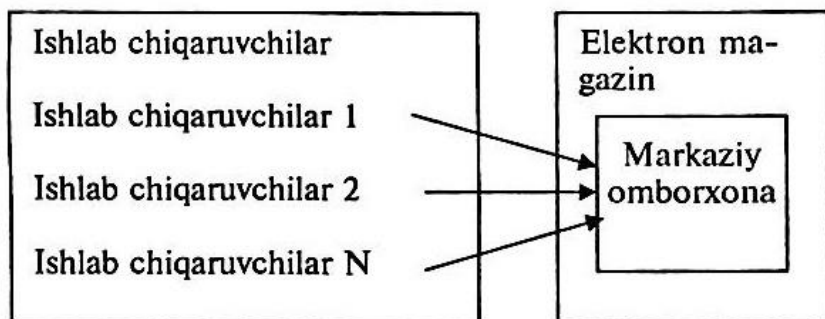
Xavf-xatar (T):

- boshqaruvchi organlar va tabiiy monopoliyalar (MB, DSQ, DBQ va boshqalar);
- uchinchi shaxslarning ongli ravishda amalga oshiradigan buzg'unchilik harakatlari (xakerlar va boshqalar).

a)



b)



**32-rasm.** Elektron magazinning sheriklari bilan o'zaro faoliyat sxemasi: a - axborot oqimlari; b - tovar harakati.

Mutaxassislar internet tizimini ko'plab yangi tijorat imkoniyatiga ega bo'lgan har xil xizmatlarni yangi usulda sotuvchi istiqbolli tarkib sifatida tasniflamodalar. Internet tizimining ommalashib borishi va bu tizimning kundankunga yangi muvaffaqiyatlarga erishib borishi, ayniqsa, internet texnologiyalar sohasida rivojlangan mamlakatlarda

virtual savdo tizimining paydo bo'lishiga va uning tezda rivojlanishiga olib keladi.

Bugungi kunda internet uchun tezda rivojlanib borayotgan tovarlarni taqsimlash xizmatida elektron tijorat bozorining xos xususiyatlarini tezkorlik bilan namoyish etish xarakterlidir.

Tovarlarning o'zaro bog'liq zanjirlarini, ularni yetkazib beradigan kanallarini, biznes-sheriklarning bazasini, qidiruv xizmatlarini va transport vositalarini, dastgohlarni sotuvchi, chegaradan o'tish yo'l-yo'riqlarini loyihalaydigan, barcha muammolarni tezkorlik bilan yechadigan maxsus xizmatlar rivojlanib bormoqda. Tizimda faol axborot ayirboshlash imkoniyati marketing va logistikaga oid ishlarni o'zaro bir-biri bilan bog'lab olib borish imkonini yaratadi. Shu munosabat bilan ko'pincha tovarlar, resurslarni yetkazib berish, taqsimlashga oid murakkab loyihalarni ishlab chiqish ehtiyoji tug'ilmoqda. Bunday loyihalarni ishlab chiqish va sotish markazlari yaratilmoqda. Loyihaning predmet sohasi mutlaqo har xil bo'lishi mumkin. Yuklarni yetkazib berish yo'nalishini tanlashdan tortib, to boshqa mamlakatlarda ko'rgazmalar tashkil etishgacha bo'lishi mumkin.

Xalqaro sotish kanallarining rivojlanishi tashish jarayonining logistik boshqarilishi bilan bevosita bog'liq. Bu hol o'zaro bir-biri bilan bog'lanib faoliyat ko'rsatadigan transport vositalarining iqtisodiy va tashkiliy munosabatlarini tubdan o'zgartirib bordi. Bugungi kunda yuklarni «eshikdan-eshikkacha» tashish amaliyoti, «yuklarni kelib chiqqan» joyidan kerakli manzilgacha tashish iqtisodiy samarali bo'lib qoldi. Bu tizimda yuklarni nazorat qilish eng asosiy vazifa hisoblanadi.

Kim yuklarni barcha logistika zanjiri bo'ylab nazorat qilsa, yuklarni alohida uchastkalarda nazorat etadiganlarga qaraganda, raqobatbardosh ustuvorligiga ega bo'ladi. Ekspeditorlarning ishi tovarni tez va yo'qotmasdan,



shikastlantirmasdan, kam xarajat bilan kafolatlangan muddatda ko'rsatilgan joyga yetkazib berish bo'lib qoldi.

Yangi tamoyillarni joriy etish yangi texnik modalar o'rnatish, ya'ni tovarlarni ishlab chiqaruvchilar kompyuterlari bilan ekspeditorlar va agentlar kompyuterlari bilan to'g'ridan-to'g'ri aloqa o'rnatish, axborotlar ayirboshlash imkonini yaratdi.

Internet tizimining kompyuter tizimi jahonda elektron savdoning texnik bazasi bo'lib xizmat ko'rsatmoqda. U real vaqt mobaynida talab va taklif to'g'risidagi axborotlarni uzatish hamda oldi-sotdi shartnomalarini tuzish jarayonida ishlatilmoqda. Bu tizimda foydalanayotgan kompaniyalarning soni kundan-kunga ortib bormoqda. Savdo ishlarida kooperatsiyaning yangi shakli bo'lib virtual korxonalar hisoblanadi. Uning tarkibiga taqsimlash kanalining barcha qatnashchilari kiradi (ishlab chiqaruvchilar, ekspeditorlar, tashuvchilar, distribyutorlar, vositachilar va boshqalar).

Virtual korxonalar faoliyatining xos xususiyatlari quyidagilar:

- kooperatsiyada qatnashayotgan bitta firmaga ishlab chiqarish jarayonini va mahsulotlarni muvaffaqiyat sari siljituvchi, buyurtmachi-iste'molchi oldida javobgar bosh korxonalar maqomi beriladi;
- kooperatsiya qatnashchilarining iqtisodiy mustaqilligini saqlab qolish;
- kooperatsiya virtual xarakterga ega bo'lib, aniq buyurtmani bajarish uchun tashkil etiladi;
- kooperatsiya qatnashchilari orasidagi moddiy, axborot va moliyaviy oqimlarni tashkil etish, boshqarish ishlarini aniq amalga oshirish.

Virtual korxonani tashkil etishda modulli texnologiyadan foydalaniladi, ya'ni virtual korxonalar bir necha modullardan, qatnashchilardan tarkib topgan deb qaraladi.

Virtual korxonani shakllantirish jarayoni quyidagi bosqichlardan iborat:

- axborotlarni yig'ish, modullar to'g'risida axborot bazalarini yaratish;
- modullarni klassifikatsiya qilish, faoliyatiga baho berish;
- bozorni tahlil etish, talabni aniqlash;
- mahsulotga buyurtmachining talablarini aniqlash;
- loyihalashtirilayotgan virtual korxonaning maqsadlarini va vazifalarini aniqlash;
- virtual korxonada tarkibiga kiruvchi talab etiladigan modullarning turini aniqlash va ularga qo'yiladigan talablarni belgilash;
- modullarni yig'ish, virtual korxonada tarkibining har xil variantlarini shakllantirish;
- optimal variantlarni tanlab olish;
- tanlab olingan modullar bilan kelishish va variantga tuzatish kiritish.

Virtual korxonani shakllantirishga oid masalani yechishda har xil ilmiy usullar, dinamik programmashtirish, statistik tahlil, tizimli tahlil usullari va boshqalar qo'llaniladi.

Virtual korxonani tashkil etish davriy xarakterga ega. Bu hol maqsadlarni aniqlash, masala va korxonaning har bir bosqichida yechiladigan masalalarning o'zgarishi bilan bog'liq.

---

### **III. MARKETINGNI STRATEGIK VA TAKTIK REJALASHTIRISH VA ULARNI AMALGA OSHIRISH USULLARI, YO'L-YO'RIQLARI**

#### **3.1 Marketing strategik rejasini shakllantirishning dastlabki shart-sharoitlari va texnologiyasi**

Marketologlar tomonidan foydalaniladigan «strategiya» atamasi har xil mazmunga ega bo'lishi mumkin. Strategiya marketingga tegishli faoliyatning bir qismi bo'lib, marketingni rejalashtirish va uni amalga oshirish, firmaning tovar ishlab chiqarish faoliyatining bosh maqsadlari, yo'nalishlarini belgilash, tovar va narx siyosatini ishlab chiqish, raqobat kurashini olib borish, ichki va tashqi bozorlarga kirish, ularda o'zining ulushiga ega bo'lishi, reklama ishlarini olib borishi, xullas firmani muvaffaqiyatli faoliyat olib boradigan ishlarni amalga oshirishni bajaradi. Strategiya firmaning rahbariyati tomonidan bajariladigan marketing faoliyatini tashkil qilish, boshqarish, resurslardan samarali foydalanib foydani ko'paytirishga oid ishlarni o'z ichiga oladi.

Bugungi kunda «strategiya» marketing kompleksining har xil elementlari bilan birga tasavvurga ega bo'ladigan atama. Masalan, marketologlar ko'pincha mahsulot strategiyasi, tovarlarni taqsimlash strategiyasi, reklama qilish va tovarlarni sotish strategiyasi, bahoni belgilash strategiyasi, tovarlarni taqsimlash strategiyasi degan so'zlarni ishlatadilar. Amalda strategiya deb ataluvchi so'z, bir tomondan bozorni rivojlantirishga qaratilgan ishlarni ko'zda tutsa, ikkinchi tomondan bozorni maqsadli tanlashga qaratilgan marketing

qarorlarining keng spektrlarini anglatadi.

Marketingni boshqarishda strategik va taktik qarorlar mavjuddir. Dj.Steyner va Dj.Miner(16) strategik qarorlarning taktik qarorlardan farqlantiradigan quyidagi belgilarini keltiradilar :

### **Muhimligi**

Tashkilot va firma uchun strategik qarorlar taktik qarorlarga nisbatan muhimroq hisoblanadi. P. Drukerning fikricha «to'g'ri buyumlarni ishlab chiqarish, buyumlarni to'g'ri qilishdan ko'ra muhimroqdir». Agar firma o'z harakatlarini tovar bozorlarini egallashga yo'naltirsa, bu, agar u xulosalarda xato qilsa ham, to'g'riroq bo'ladi. Ammo favqulodda yaxshi marketing taktikasi (reklama kompaniyasi, sotuv uchun kurash va hokazolar) P. Druker ta'biri bo'yicha muvaffaqiyatsiz tovar-bozor maqsadlarining o'rmini bosolmaydi.

### **Boshqaruv darajasi**

Strategik qarorlar marketing bo'yicha bosh boshqaruvchilar tomonidan, taktik qarorlar esa ishlab chiqarish va mahsulotni realizatsiya qiluvchi rahbarlar tomonidan qabul qilinadi. Ko'rinib turibdiki, strategik qarorlar muhimroq bo'lganligi uchun ularni yuqori darajadagi rahbarlar qabul qiladi.

### **Vaqt davrlari**

Strategik qarorlar vaqt nuqtayi nazardan uzoqroq muddatga mo'ljallab qabul qilinadi, taktik qarorlar esa qisqa muddatni mo'ljallab qabul qilinadi. Strategik rejalar o'n yillik davrga mo'ljallanib ishlab chiqilishi mumkin (taktik qarorlar asosida ishlab chiqiladigan yillik marketing rejalaridan farqli o'laroq).

### **Doimiylik**

Strategiyani shakllantirish bu uzluksiz va muntazam bo'lmagan jarayondir, qachonki, yangi imkoniyatlar yoki xavf-xatarlar paydo bo'lganida atrof-muhitni muntazam kuzatib turish strategik rejalashtirishga bo'lgan harakatlarni rag'bat-

lantirib turadi. Taktik rejalashtirish odatda moliyaviy rejaning yillik bosqichlariga to'g'ri keluvchi muntazam ravishda belgilangan vaqt asosida ishlab chiqariladi.

### **Muammo xarakteri**

Strategik muammolar odatda tarkiblashtirilmagan bo'lib, kamyob hisoblanadi. Taktik qarorlar ko'proq tarkiblashtirilgan va davriy xarakterga ega. Shunday qilib, taktik qarorlar bilan bog'liq xavf-xatarlarni baholash oson kechadi. Undan tashqari strategiyani shakllantirish jarayonida taktikani shakllantirishga qaraganda ko'proq alternativ vazifalarni tahlil qilishga to'g'ri keladi.

### **Kerakli axborotlar**

Strategiyalar firmaning tashqi muhitga bo'lgan munosabatidan iborat bo'lgani uchun uni shakllantirishda tashkilotga nisbatan tashqaridan keluvchi hisoblangan har xil hajmdagi turli-tuman axborotlarni talab qiladi. Axborotlarning ko'pchilik qismi taxminlarga tegishli bo'lganligi uchun ular subyektiv hisoblanadi. Taktik qarorlar xo'jalik faoliyatini tahlil qilib yoki bozor imkoniyatlarini tadqiq etib olinadigan ichki axborotlarga tayanadilar.

### **Mukammallik**

Strategik rejalar odatda subyektiv fikrlarga asoslanib umumlashtirilgan qarorlar bo'lsa, taktik rejalar yetarli bo'lib mukammal, aniq axborotlarga tayanadi.

### **Baholashning yengilligi**

Strategik qarorlarni baholash taktik qarorlarni baholashga nisbatan birmuncha qiyin hisoblanadi. Strategik qarorlarning natijasini ko'p yillar o'tgandan keyin baholash mumkin. Undan tashqari tashqi muhitni taxminlash natijasida yuzaga kelishi mumkin bo'lgan qarorlarni sifat o'zgarishlaridan ajratish birmuncha qiyin bo'ladi.

Aksincha, taktik qarorlarning natijasi ko'zga tez ko'rinadi va ularni qabul qilingan qarorlar bilan bog'lash oson kechadi. Strategik qarorlar kompaniya faoliyatining yo'nalishlarini

ko'rsatuvchi bozor va bozor segmentlarini tanlash kabi tashqi muhit omillari va tashkilot imkoniyatlari orasidagi bog'liqlikni tahlil qilish orqali olinadigan tahlillar asosida qabul qilinadi. Qabul qilingan strategik qarorlar taktik va tezkor harakatlar orqali amalga oshiriladi.

Korxonada darajasida amalga oshiriladigan strategik rejalashtirish va boshqarish uzluksiz jarayon bo'lib, quyidagi bosqichlardan iborat:

- tashkilot faoliyatini baholash, kelajakdagi imkoniyatni, xavf-xatarni aniqlash;
- korporativ vazifalar, maqsadlar va strategiyalarni aniqlash;
- tashkilot tarkibiga kiruvchi har bir xo'jalik birligi uchun maqsadlarni belgilash va strategiyalarni ishlab chiqish;
- korporativ maqsadlarga erishilgan sari vazifalar, strategiyalarni, boshqaruvni qayta ko'rib chiqish va ularni amalga oshirish.

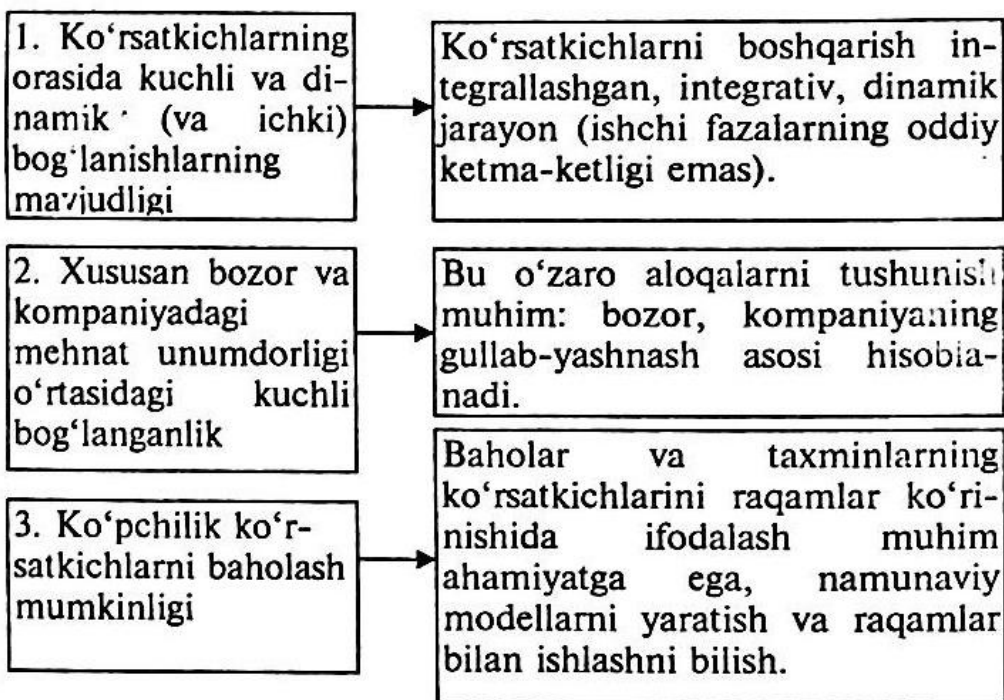
Strategik rejalashtirish jarayonida eng muhim rolni marketing o'ynaydi. Marketing bo'limida har xil murakkablik miqyosida bo'lgan masalalarni yechishga to'g'ri keladi. Ular orasida: o'rab turgan muhitni tahlil qilish, umuman raqobat va strategik muhitni baholash (tovar bozorining ahvoli, raqobat muhiti, tashqi muhit, tashkiliy omillar va hokozolar), korporativ vazifalarni shakllantirish, yo'naltiruvchi maqsadlarni va ularga erishish strategiyalarini ishlab chiqish, tovarlar va bozorlarni aniqlash, tovarlarni taqsimlash va muvaffaqiyatli faoliyatni ta'minlash tizimini yaratish, tijorat birligi uchun belgilanadigan sifat ko'rsatkichlari bo'lgan rejalar bilan ta'minlash va boshqalar (33-rasm).

Marketingni strategik xarakterga ega bo'lishi, avvalo, uning korporativ strategiyani shakllantirishda ishtirok etishi va korporativ ustuvorliklar asosida alohida xo'jalik birliklari uchun marketing strategiyasini ishlab chiqishidir.

Strategik marketing jarayon sifatida strategik rejalashtirishga xizmat qiladi va quyidagilarni ko'zda tutadi:

- muhitni va kompaniya faoliyatiga ta'sir ko'rsatuvchi omillarni strategik tahlil qilish va biznes doirasidagi an'analarni tahlil qilish;

- maqsadlarni belgilash va himoyalash birliklari uchun strategiyalarni shakllantirish;



**33-rasm.** Marketing va biznes rejalashtirishning xususiyatlari.

- har bir xo'jalik birligi uchun maqsadli bozor strategiyasini tanlash, marketing maqsadlarini belgilash, tovarning o'rmini belgilashni joriy qilish va boshqarish.

Strategik tahlil tovar va bozor amaliyotlarida firmaning joriy moliyaviy hamda bozordagi potensial imkoniyatlarni qidirish va baholashni ham o'z ichiga oladi. O'z navbatida, strategik rejalashtirish xo'jalik bo'limlari orasidagi

munosabatlarni va ularning maqsadlarini aks ettiradi. Har bir bo'limlar uchun maqsadlar o'z ichiga marketing, moliya va tezkor tarkiblardan iborat bo'lgan strategik rejani ishlab chiqish jarayonida belgilanadi.

Tahlil jarayonida tashkilot yuzma-yuz to'qnashishi mumkin bo'lgan marketing imkoniyatlari va muammolarini aniqlaydi. Bu maqsadda o'rab turgan muhit o'rganiladi, uning qobiliyati baholanadi, kuchli va zaif tomonlari aniqlanadi (raqobatchilar bilan taqqoslangan holda) va kompaniyaning u yoki bu strategiyasiga raqiblarning munosabatlari baholanadi. Bunda muhim masalalardan biri bo'lib iste'molchilar va raqobatni hamda kelajakda ro'y berishi mumkin bo'ladigan an'analarni tahlil qilish uchun bozorning chegarasini to'g'ri aniqlash hisoblanadi. Bozor chegarasi real bo'lishi kerak, chunki bozor bir tomondan o'z nazorat ehtiyojiga ega xaridorlar bo'lsa, ikkinchi tomondan u ehtiyojlarni qondirishi mumkin bo'lgan ko'plab tovarlardir. Xaridorlar tovarlarni nafaqat xarid qilishni xohlashlari, balki ehtiyojlarini qondiradigan tovarlarni xarid qilish imkoniyatiga ham ega bo'lishlari kerak.

Tahlilning muhim qismi bo'lib raqobatni baholash hisoblanadi. Marketing vaziyatini tahlil qilish natijasida maqsadli bozorning marketing strategiyasini ishlab chiqish uchun kerak bo'ladigan axborot aniqlanadi (kompaniya harakatlari yo'naltiriladigan iste'molchilar guruhi tanlanadi). Bunda barcha bozorga yo'naltiriladigan ommaviy strategiya qo'llanilishi mumkin, bir yoki bir necha tub guruhlariga yo'naltirilgan, mujassamlashtirilgan strategiya ishlab chiqilishi mumkin.

Tovar strategiyasining kombinasiyasi bozorda o'z o'rniga ega bo'lish va raqobatchilardan farqlanadigan vaziyatga ega bo'lishi keyinchalik marketing dasturida o'z aksini topishi kerak.



Maqsadli bozorni tanlab bo'lgandan so'ng va marketing maqsadlarini shakllantirib bo'lgach, qanday qilib tovarlarni taqsimlash, baho strategiyasini va tovarni muvaffaqiyat sari yetaklash strategiyasini maqsadli bozor uchun integrallashgan marketing dasturiga aylantirish masalasini asosiy maqsadlarga erishishga olib keladigan bunday birlashtirish, program-malashtirish deb ataladi.

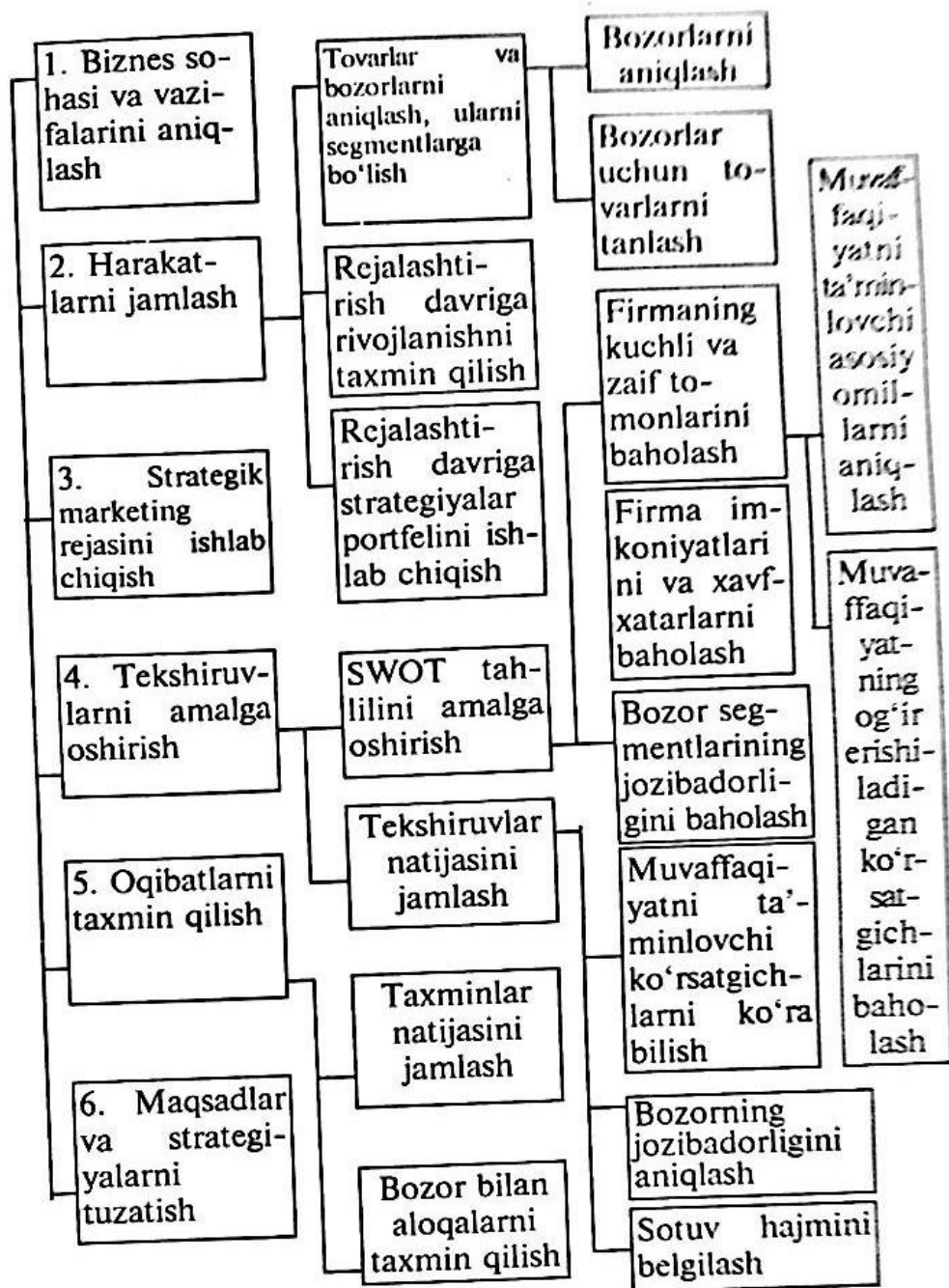
Barcha strategik marketing qarorlari strategik marketing rejasini shakliga olib kelinadi. Strategik rejalashtirish jarayonining har bir qismi bu rejaning tarkibiy qismi hisoblanadi (34-rasm). Rejalashtirishning muhim qismi bo'lib kompaniyaning har xil darajadagi rejalarini birlashtirish hisoblanadi. Rejalashtirishning oxirgi bosqichi bo'lib, marketing faoliyatini strategik baholash hisoblanadi. Strategik marketing rejasini ishlab bo'lgach, uning alohida elementlarining ketma-ketligi, ustuvorliklari va alohida komponentlarini shakllantirish shartlarini hisobga olish kerak bo'ladi (35-rasm).

Strategik marketing elementlarining ro'yxati va mezonlari 7-jadvalda keltirilgan.

Bosh maqsadli funksiyalar doirasida marketing xizmatining asosiy vazifalar ro'yxati beshta yo'nalishga bo'linadi:

- strategik marketing ( $F_1$ );
- investitsion loyihalash va biznes rejalashtirish ( $F_2$ );
- moliyaviy taxmin qilish va loyihani kuzatish ( $F_3$ );
- loyihalarni boshqarish ( $F_4$ );
- investitsion faoliyatni informatsion qo'llash ( $F_5$ );
- quyida asosiy funksiyalar va ishlar yuqorida keltirilgan yo'nalishlar bo'yicha ko'rib chiqiladi.

Fokulashtirish jarayoni 36-rasmda keltirilgan.



34-rasm. Strategik marketingni rejalashtirish sxemasi.

Strategik marketing rejasini tayyorlash sxemasi	Marketing yo'l-yo'riqlari (usullar, modellar)
Masalani aniqlash ↓ Moliyaviy natijalar	Taxmin qilish usullari
Bozorni sharhlash ↓ tarkibini → o'zgarish an'alarini → asosiy segmentlarni → tafovutni taxmin qilish	Bozorni segmentlashni o'rganish Tafavutlar bo'yicha tahlil. Tovar hayot davrini tahlil qilish. Yangi tovarlarni taqsimlash. Ansoff matritsasi. Bozorni tadqiq qilish usullari.
Imkoniyatlar/ xavf-xatarlar	tovar bo'yicha segment bo'yicha umumiy
Kuchli/zaif tomonlari ↓ Ko'rib chiqish uchun savollar	tovar bo'yicha segment bo'yicha umumiy tovar bo'yicha segment bo'yicha umumiy
↓ Strategiya portfeli bo'yicha qarorlar	Muvofiqlashtirish Muvaffaqiyatga erishishning asosiy omillari matritsasi
↓ Taxminlar	Bozorni tadqiq qilish usullari. Bozorni segmentlash usullari. BCG matritsasi. Boshqaruvchi siyosatchilar.
Marketing maqsadlari ↓ → strategik fokus → tovar nomenklaturasi → tovarlarni ishlab chiqish → tovarlarni chetlatish → bozorni kengaytirish → iste'molchilarning maqsadli guruhlari	Xavf-xatarni baholash Porter matritsasi. Ansoff matritsasi BCG matritsasi. Siyosatni boshqaruvchilar matritsasi. Tafavutlar bo'yicha tahlil qilish.
Marketing strategiyalari ↓ → tovar → baho → siljitish ↓ o'ni	Bozorni segmentlashni tahlil qilish. Bozorni tadqiq qilish usullari. Bozor aks ta'sirining elastikligi. → Mak-Donald matritsasi. → Bleyk Morton matritsasi.
Kerakli resurslar	Taxmin qilish. Budjetni tuzish.

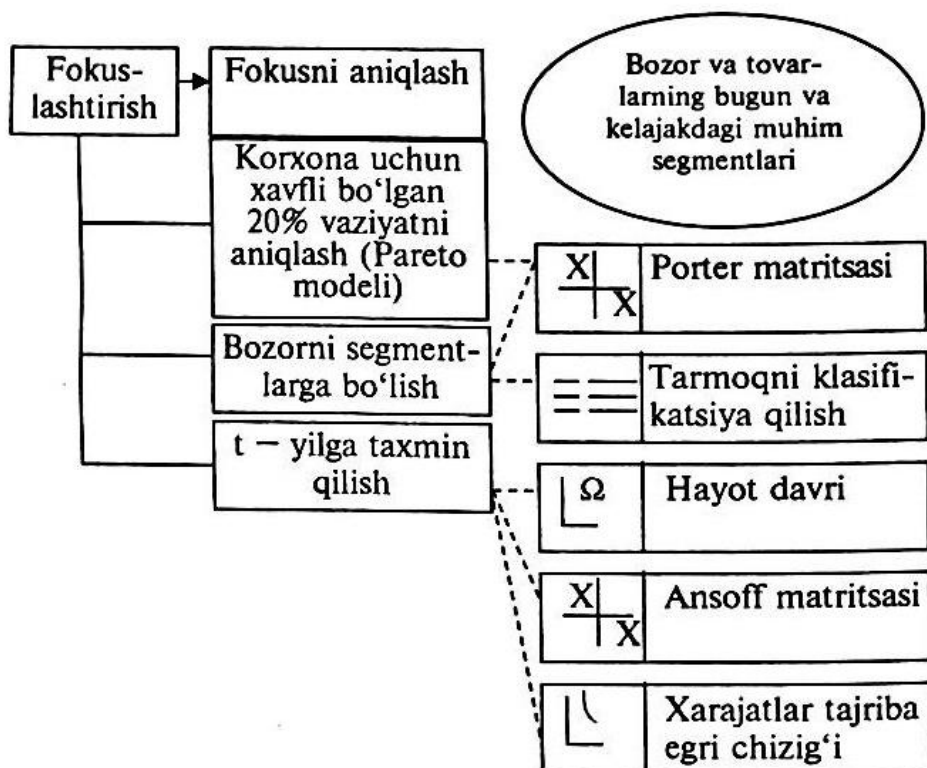
35-rasm. Strategik marketing rejasini ishlab chiqishda foydalaniladigan yo'l-yo'riqlar.

## Strategik marketing elementlari

7-jadval

Elementlar	Strategiyani tanlashda yo'l ko'rsatuvchi omillar	Sharoitlar, cheklanishlar, mezonlar
Tashkil qilish strategiyasi	Tashkilot maqsadlari	Tashkilot va resurslar, imkoniyatlar
Strategik maqsadlar	Bozorning maqsadli ulushi; daromadlilik	Segmentning bozoriy jozibadorligi
Maqsadli iste'molchilar	Bozorni kengaytirish, rivojlantirish yoki diversifikatsiya qilish, samaradorlik	Tovarning hayot davri, bozor segmentlari, iste'molchilarning ehtiyojlari, raqobat darajasi
Marketing dasturi	Marketing-mix tovar strategiyalari, baho, sotuv, taqsimlash va muvaffaqiyat sari yetaklash strategiyalari	Maqsadli segmentlarning ehtiyoji; barcha elementlarning o'zaro aloqasini ta'minlash; resurslar va foyda munosabati
Tashkil etish va amalga oshirish	Tarkiblar va tizimlar, malaka, tajriba, strategiyani tushunib yetish	Strategiyaga ehtiyoj, xodimlar korporativ siyosat
Bozordagi faoliyat	Eng yaxshi strategiyani tanlash va uni amalga oshirish	Sifatli tahlil; strategiyani tanlash, marketing mix rejasining sifati

Raqobatbardoshlik	Raqobat strategiyasi, raqobatbardosh tovar o'rnini belgilash	Raqobatchilar tomonidan xavfning paydo bo'lishi
-------------------	--	---



**36-rasm.** Fokuslashtirish bo'yicha amalga oshiriladigan harakatlar.

Strategik marketing: (F<sub>1</sub>)

1. Marketingni rejalashtirish (marketing auditi, marketingni strategik rejasini ishlab chiqish).
2. Firma faoliyati natijalarini tahlil qilish (eksponensial silliqlash, mavsumiy tebranishlarni hisobga olish, regression tahlil).

3. Optimal baholi rejalashtirish (berilgan foyda ko'rsatkichiga ko'ra baholarni hisoblash).

4. Xavf-xatarni va noaniqlikni tahlil qilish.

5. Tizimning hisobotini shakllantirish (jadval, chizmalar, diagrammalar, ma'lumotlarni bosmadan chiqarish).

6. Biznes rejalashtirish (biznes rejaning marketing bo'limini ishlab chiqish).

7. Sheriklar bilan axborot texnologiyalari orqali ishlash (Internet, mahalliy tarmoq ).

Investitsion loyihalash va biznes rejalashtirish: (F<sub>2</sub>)

1. Investitsion loyihalashtirish (investitsion loyihalarning biznes rejasini ishlab chiqish, investitsion loyihalarning bajarilish jarayonini kuzatib borish).

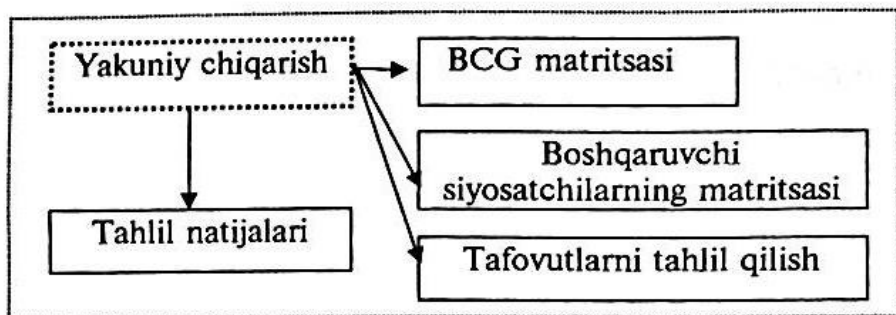
2. Investitsion faoliyat doirasidagi ilmiy-texnika siyosatini ishlab chiqish (korxonada investitsion loyiha sohasidagi faoliyatini tashkil etish va amalga oshirish, buyruq, dokladlar, qarorlar, investitsion faoliyat rejalari va boshqalar).

3. Uslubiy ishlar(investitsion loyihalashtirishning uslubiyatini ishlab chiqish, korxonada investitsion sikllarni amalga oshirishni optimallashtirish .

4. Investitsion tahlil (amaldagi va kelajakdagi tovar va xizmatlar bozoridagi moliyaviy ahvolni va raqobatbardoshligini tahlil qilish usulini va monetoringini ishlab chiqish va boshqalar).

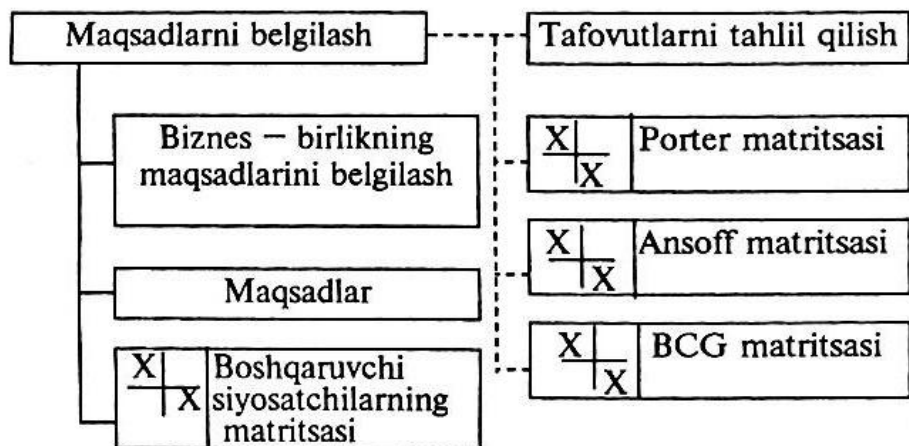
5. Ma'lumotlarni tayyorlash (investitsion faoliyat subyektlari bilan yozishma, korxonada tarkibiy qismlari va mutaxassislarining investitsion faoliyatini tezkorlik bilan ta'minlash va boshqalar).

6. Korxonada investitsion faoliyati sohasiga tegishli ishlarning tashkiliy hududiy shakllarini takomillashtirish (ishlab chiqish, ma'lumotlar bazasini yaratish va kuzatish). Tekshirishlarning yakunini chiqarish 37-rasmda keltirilgan.



**37-rasm.** Tekshiruv natijalarini chiqarish.

Tekshirishlarning yakunini chiqarish 37-rasmda, Maqsadlarni belgilash jarayoni 38-rasmda keltirilgan.



**38-rasm.** Maqsadlarni belgilash.

Loyihalarni moliyaviy taxmin qilish va kuzatish: (F<sub>3</sub>)

1. Firmaning makroiqtisodiy doirasini modellashtirish (barcha turdagi qadrsizlanishlarni ifodalash va taxmin qilish, chegirma stavkasini belgilash va boshqalar).

2. Firmaning joriy moliya iqtisodiy ahvolini ifodalash (hisob siyosatining xos xususiyatlari, soliq va boshqa imtiyozlar).

3. Loyihaning investitsion rejasini ishlab chiqish (loyihaning boshlanish davrini, muddatini belgilash, loyiha bo'yicha xizmatlar ro'yxatini tuzish va boshqalar).

4. Loyihaning operatsion rejasini ishlab chiqish (har bir mahsulotni ishlab chiqarishni rejalashtirish, umumiy xarajatlarni shakllantirish va boshqalar).

5. Moliyaviy hujjatlarni shakllantirish (standart moliyaviy hujjatlarni shakllantirish grafik, diagrammalarni ishlab chiqish va boshqalar).

6. Loyihalarni guruhlash (pul mablag'lari harakati to'g'risida hisobotlar tuzish va boshqalar).

Loyihalarni boshqarish: (F<sub>4</sub>)

1. Loyihalarni inisiatsiya qilish (asosiy maqsadlarni aniqlash, loyiha qatnashchilarini belgilash va hokazo).

2. Loyiha predmet sohasini boshqarish (loyiha hayot davri fazalarini tahlil qilish va boshqalar).

3. Mahsulotlarni rejalashtirish va nazorat qilish (loyiha kalendar rejasini ishlab chiqish, ishlarni grafik bo'yicha topshirish, turli modelini ishlab chiqish va boshqalar).

4. Resurslarni rejalashtirish va nazorat qilish (zarur resurslarni aniqlash, ortiqcha va foydalanilmaydigan resurslarni bartaraf qilish va boshqalar).

5. Qiymatni rejalashtirish va nazorat qilish (loyiha budjetini global monitoringini o'tkazish, inflatsiyani hisobga olib joriy va taxmin qilingan tannarxni tahlil qilish).

6. Loyihani tezkor boshqarish (loyihaning barcha ko'rsatkichlari bo'yicha ma'lumotlarni yangilash, ishlarni avtomatlashgan va qo'lda tuzatish va hokazo).

7. Loyihaviy axborotlar (loyiha hujjatlarini to'la komplektini hozirlash, jadvallarni o'z vaqtida yangilash, foydalanuvchilarning so'roviga muvofiq loyiha bo'yicha axborotlarga ishlov berish va hokazolar).

Investitsion faoliyatni informatsion qo'llash: (F<sub>5</sub>)

1. Mahalliy elektron tarmoqda ishlarni tashkil etish



(xizmatlar ichida axborot ayirboshlash tizimini boshqarish, hisoblash resurslarini taqsimlash va boshqalar).

2. Internet tizimida ishlarni tashkil etish (PR va ichki firma xizmatini tashkil etish, virtual ishchi guruhlarini tashkil etish va boshqalar).

3. Internet tizimi orqali aloqalarni tashkil etish (rahbariyat bilan axborot tarkibini kelishish va web-sahifani yangilash uchun kerakli axborotlarni yig'ish va hokazo).

4. Internetning asosiy texnologiyalaridan foydalanib ishlash.

Keltirilgan masalalarni bajarish uchun strategik xizmat ichida uchta tegishli laboratoriyalar tashkil etish lozim: strategik marketing, biznes rejalashtirish, investitsion loyihalarni boshqarish.

Strategik marketing laboratoriyasi quyidagi asosiy funksiyalarni bajaradi:

- Marketingning strategik rejalarini ishlab chiqish va kuzatish;

- maxsus marketing usullari, yo'l-yo'riqlarini, modellar, dasturlar va ularni avtomatlashtirish imkoniyatlarini tadqiq etish;

- korxonalar marketing informatsion tizimini yaratish va ishlashini ta'minlash;

- zamonaviy axborot texnologiyalari asosida boshqaruv qarorlarini qabul qilish tizimini ishlab chiqish;

- internet tizimi orqali tashqi va ichki muhitni avtomatlashtirilgan tadqiqot tizimini ishlab chiqish va amalda joriy etish;

- investitsion loyihalarni marketing tadqiqotlarini o'tkazish uchun tashqi tashkilotlar va korxonalar ichki bo'linmalari bilan o'zaro aloqasini tashkil etish. Investitsion loyihalarning zamonaviy, progressiv vositalardan foydalanib taqdimot marosimini o'tkazish;

- ma'lumotlar bazasini ishlab chiqish, marketing tadqiqotlarini o'tkazish, xalqaro va milliy telekommunikatsion tizimlar bilan aloqalar o'rnatish;

- hujjatlarni yaratish, yangilash, saqlashni tashkil etish.

Biznes rejalashtirish laboratoriyasi quyidagi vazifalarni bajarishga mas'ul:

- biznes loyihalashtirish tizimini ishlab chiqish va amalga oshirish;

- investitsion faoliyat bo'yicha bilimlarni jamlash va foydalanish tizimini ishlab chiqish va amalga oshirish;

- investitsiyalar jalb qilish maqsadida korxonani rivojlantirishning ustuvor yo'nalishlari bo'yicha investitsion loyiha va biznes rejalarini shakllantirishga qaratilgan ishlarni tashkiliy, uslubiy, texnik jihatdan ta'minlash;

- korxonani rivojlantirish standartlarini, investitsion loyihalarning texnik-iqtisodiy asoslarini ishlab chiqish;

- biznes reja, investitsion loyihalarni korxonaning rasmiy hujjati sifatida ishlab chiqish va rasmiylashtirish;

- investitsion loyihalarning samaradorligini ko'rsatuvchi ko'rsatkichlar va hisoblash usullarini ishlab chiqish;

- investitsion takliflar, loyihalar, biznes rejalar, kompleks va maqsadli dasturlarni audit ko'rigidan o'tkazishni tashkil etish;

- korxonani tashqi tashkilotlar bilan o'zaro aloqasini tashkil etish, biznes rejalar, investitsion loyihalar taqdimotida ishtirok etish.

Investitsion loyihalarni boshqarish laboratoriyasi loyihalar bo'yicha tashabbuskorlik, loyihani boshqarish, bajarish muddatlarini nazorat qilish, resurslardan foydalanish jarayonini kuzatish, loyiha qiymatini oshib ketishiga yo'l qo'ymaslik funksiyalarini bajarishi mumkin.

Keltirilgan funksiyalarni bajarish jarayonida strategik xizmatning, korxonaning boshqa tarkibiy bo'limlari bilan aloqalari vujudga keladi. ( 8-jadval).

Ishni strategik marketing va biznes rejalashtirishga tegishli funksiyalarni birlashtirib olib borish zamonaviy axborot texnologiyalaridan foydalanish imkoniyatini yaratadi va raqobat rivojlanayotgan sharoitda korxonaning umumiy tashkillashgan darajasini oshishiga olib keladi. Strategik rejalashtirishning beshta yo'nalishi 39-rasmida keltirilgan.

Qayerda faol bo'lmoqchisiz (va qanday kuch bilan)?

- bozorning qaysi segmentlari?
- qaysi toifadagi mahsulotlar?
- qaysi geografik zonalar?
- qaysi asosiy texnologiyalar?

\*Bizning harakat tezligimiz va harakat ketma-ketligi qanday bo'ladi?

- kengayish tezligi.
- tashabbus ketma-ketligi.



Daromadga qanday qilib erishiladi?

- ishlab chiqarish miqyosi ta'minlaydigan eng past tannarx hisobiga sotish hajmini ko'paytirish va keng miqyosda tovarlarni tarqatish, minimal narx.
- xizmatlarni rivojlantirish.
- tovar ko'rsatkichlarini yaxshilash, ularni patentlashtirish.

Bunga qanday qilib erishiladi?

- ichki rivojlanish.
- ittifoqlar tuzish.
- qo'shma korxonalar tashkil etish.
- boshqa korxonalarni sotib olish.
- litsenziyalashtirish
- franchayzing usulini qo'llash.

Nimada yutiladi:

- imidj ko'tariladi.
- buyurtma bo'yicha ishlab chiqarish.
- assortiment kengayadi.
- Dizayn yaxshilanadi.
- mahsulot chidamliligi oshadi.
- xizmatlar rivojlanadi

**39-rasm.** Strategik rejalashtirishning beshta yo'nalishi.

**Strategik xizmatni korxonaning boshqa tarkibiy bo'limlari bilan o'zaro munosabatlarini tashkil etish**

*8-jadval*

Strategik xizmat axborotlarni oluvchi sifatida		Strategik xizmat axborotlarni yetkazib beruvchi sifatida	
Axborot manbai (korxonada tarkibiy bo'limi)	Axborot turi	Axborotlarni oluvchi (korxonada bo'limlari)	Axborot turi
Korxonada rahbariyati	Strategik rejalarni ishlab chiqish uchun texnik topshiriq	Korxonada rahbariyati	Rasmiylashtirilgan strategik reja
Korxonada xizmatlari va mutaxassislari	Xizmat faoliyatiga tegishli texnik va tashkiliy hujjatlar	Korxonada xizmatlari va mutaxassislari	Xizmatlar talab etgan hujjatlar
Rahbariyat, korxonada rejalashtirish xizmati	Rejalashtirish uchun kerakli birlamchi ma'lumotlar	Rahbariyat, korxonada rejalashtirish xizmati	Ishlarning rejasi, hisobotlari
Tashqi buyurtmachi yoki uning bo'limi	Texnik topshiriq va ishlarni bajarishga qaratilgan shartnomalar	Tashqi buyurtmachi yoki uning bo'limi	Shartnoma krediti bo'lgan ishlar natijasi
Rahbariyat, korxonada moliyaviy xizmati	Korxonaning moliyaviy ahvoriga tegishli birlamchi ma'lumotlar	Rahbariyat, korxonada moliyaviy xizmati	Korxonaning moliyaviy ahvoriga tegishli hisobotlar va taxminlar

Rahbariyat, korxon bo'limlari, mutaxassislar	Loyihani boshqarish bo'yicha birlamchi ma'lumotlar	Rahbariyat, korxon bo'limlari, mutaxassislar	Loyihani boshqarish bo'yicha hisobotlar
Rahbariyat, korxon bo'limlari, xizmatlari	Marketing tadqiqotlarini olib borish uchun birlamchi ma'lumotlar	Rahbariyat, korxon bo'limlari, xizmatlari	Marketing tadqiqotlari natijasi
Rahbariyat	Qarorlarni qabul qilish tizimini qo'llash uchun kerak bo'ladigan birlamchi ma'lumotlar	Rahbariyat	Qarorlarni qabul qilishni qo'llash tizimining ish natijasi

### 3.2 Marketing strategiyalari va korporativ maqsadlarga erishishda ularning roli

Strategiya kompaniya masalalarini tuzuvchi, ularni tashqi va ichki kuchlarni hisobga olib tartibga keltiruvchi, keltirilgan masalalarni yechish uchun kompaniya rejalarining aniq variantlarini shakllantirish va nihoyat kompaniyaning asosiy maqsadlari va masalalariga erishishni ta'minlovchi omildir. Bu natijalar rejalarini amalga oshirishda namoyon bo'ladi.

Marketing strategiyasi firmaning raqobat vaziyatini egallash va uni ushlab turishdagi ahamiyatini biznesning tez o'zgaruvchanligi hamda ko'p qirradi, murakkabligini hisobga olib resurslardan samarali foydalanish yo'lini ko'rsatuvchi bozor talabini qondiruvchi uch guruhini korporativ darajada ko'rsatish mumkin.

Korporativ strategiyalarning quyidagi turlari mavjud:

- Portfel strategiyalari korxonaning har xil sohadagi faoliyatini samarali boshqarish masalalarini yechishga qaratilgan;

- o'sish strategiyasi korxonaga qaysi tomonga qarab rivojlanishi, bozor talablariga yaxshiroq moslashishi va buning uchun o'z resurslari yetarlimi yoki qo'shimcha resurslarga muhtojlik kabi masalalarni yechishga qaratilgan;

- raqobatlashuvchi strategiyalar potensial iste'molchilarni ko'plab jalb etish va raqobatchilarga nisbatan qanday siyosat olib borish nuqtayi nazaridan korxonaga raqobatbardoshlik ustuvorligini aniqlashga qaratilgan.

Marketing strategiyalari xos xususiyatli funksiyalar bo'yicha ham bir necha turga bo'linadi: segmentlashtirish, tovarlarning bozorlardagi o'rnini belgilash va marketing ta'siriga ko'ra. Natijada marketingning funksional strategiyalari shakllanadi. Ular marketing strategiyalarining asosiylari bo'lib, korxonaga maqsadli bozorlarni tanlash va ular uchun maxsus marketing harakatlarining kompleksini ishlab chiqadi.

Funksional darajada marketing strategiyalarining uchta yo'nalishini ko'rsatish mumkin:

- Bozorni segmentlarga bo'lish strategiyasi (bozor uchastkalarini har xil segmentlashtirilgan belgilari bo'yicha tanlash imkonini beradi);

- tovarlarni bozordagi o'rnini belgilash strategiyasi (bozorning tanlangan segmentlarida potensial iste'molchilarning ko'zi oldida korxonaga mahsulotining jozibali tomonlarini topish imkonini beradi);

- maqsadli bozor strategiyalari korxonaga sotuv masalalarini yechishni, bozorning ma'lum ulushiga ega bo'lish va mahsulotga nisbatan tanlangan segmentlarda ijobiy munosabatlarni shakllantirish imkonini beradigan marketing miksni shakllantiradi.

Marketing strategiyalarini guruhlashning uchinchi yo'nalishi bu strategiyalarni marketing harakatlarning samarasini oshirish yo'l-yo'riqlari, usullaridir. Bu strategiyalar korxonaga maqsadli bozorlarda marketing komplekslarining alohida elementlaridan eng samarali foydalanish yo'lini tanlash imkonini beradi. Ular orasida quyidagi strategiyalarni ko'rsatish mumkin:

- keng iste'mol tovarlar strategiyalari, maqsadli bozorda potensial iste'molchilar kutgan tovarlarni assortimenti va sifati yuqori bo'lgani bilan ta'minlaydi;

- baho strategiyalari — tovarlardagi iste'molchi uchun qacarli deb hisoblangan axborotlarni yetkazish bilan shug'ullanadi;

- taqsimlash strategiyalari — korxonada tovarlarini iste'molchilarga kerakli vaqtda, talab etilgan joyda yetkazib berish bilan shug'ullanadi;

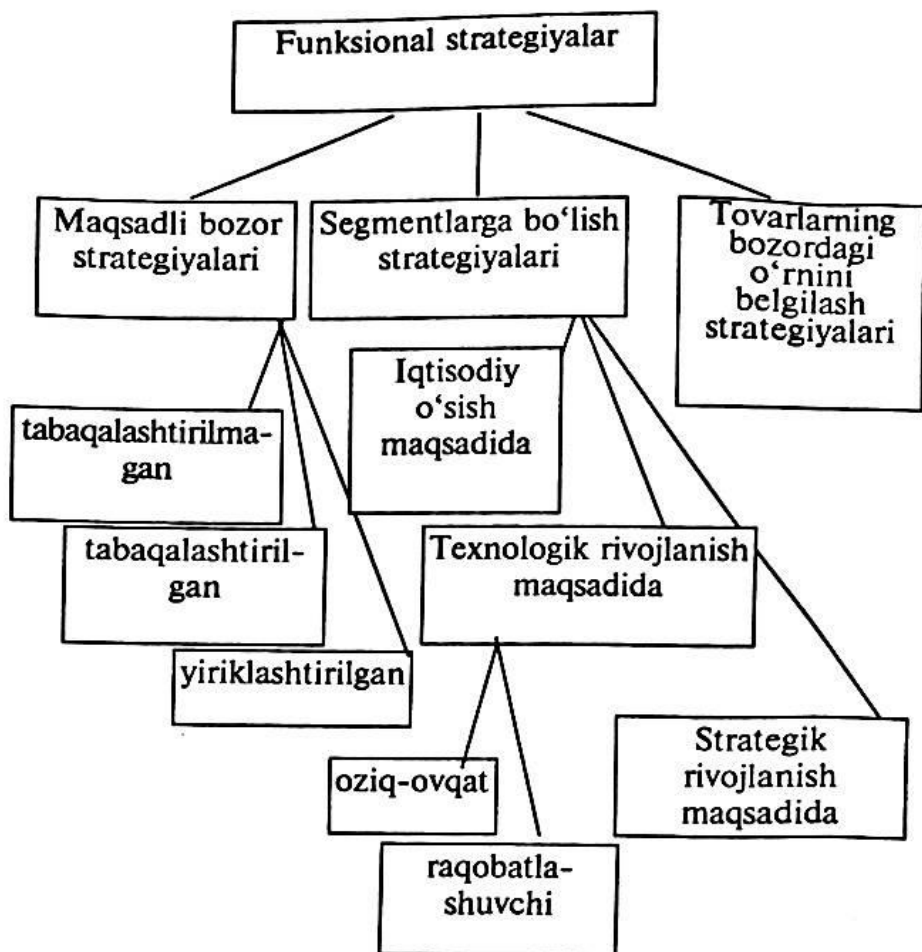
- tovarlarni muvaffaqiyat sari yetaklash strategiyalari marketing kompleksining barcha elementlarining iste'molchilar uchun foydaliligi to'g'risidagi axborotlarni iste'molchilarga yetkazish, bu strategiyaning asosiy vazifasi hisoblanadi. Yuqorida ko'rilgan strategiyalarning sxema shaklida ko'rinishi 40-rasmda keltirilgan.

Korxonaning xalqaro miqyosda faoliyat olib borishiga qarab xalqaro marketing strategiyalarining umumiy, yetarli uzoq muddatli (e'tiborli va kompaniya darajasida amalga oshiriladigan), moslashadigan yoki intellektual turlarini keltirish mumkin.

Har xil belgilarga qarab xalqaro marketing quyidagi turlarga bo'linadi:

- Geografik taqsimlanishi bo'yicha (ichki, milliy, regional, ko'p millatli, global);

- tovarlarning bozorlarda taqsimlanishiga ko'ra (tor tovar turlari, bozorning tor bo'lagi, keng tovar turlari, bozorning global segmenti);



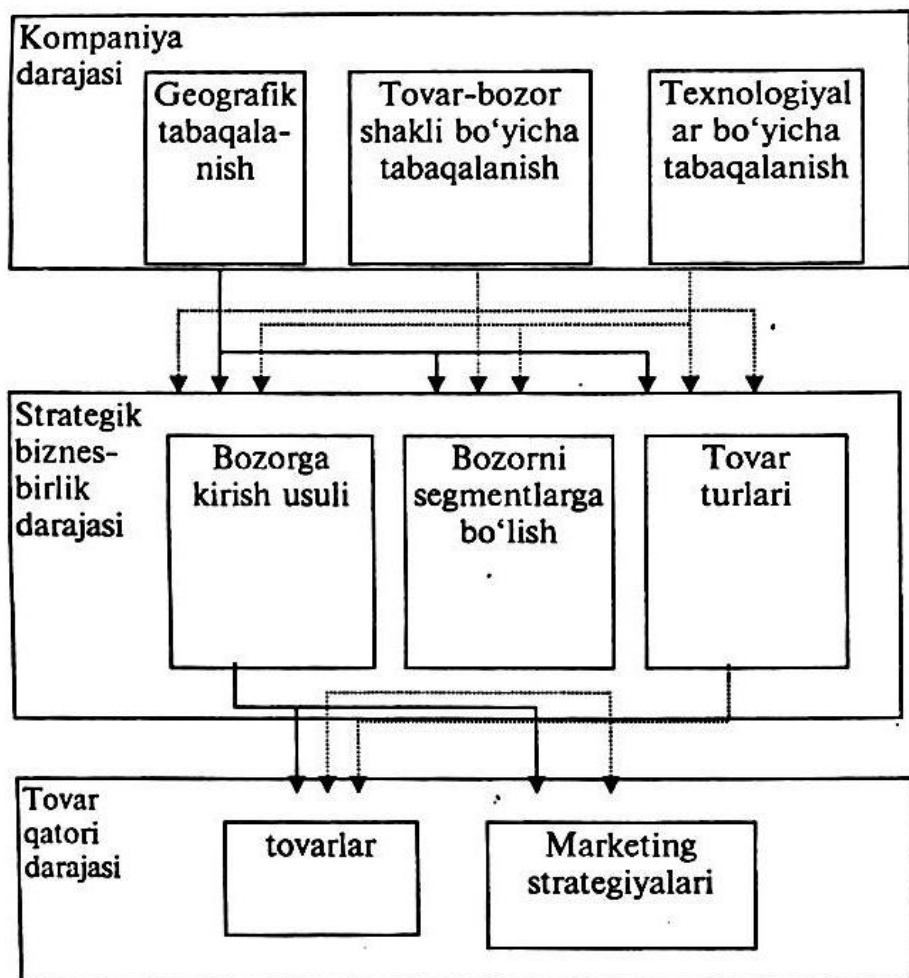
**40-rasm.** Funksional strategiya turlari.

- texnologiya bo'yicha.
- Xalqaro kompaniyaning raqobatbardoshlik ustuvorligi beshta asosiy ko'rsatkichlar bilan aniqlanadi:
- bozor vaziyatlarini o'zaro bir-biriga bog'liqligi;
  - iste'molchilarning bir xil tarkibi;
  - raqobatchilarning bir xil tarkibi;
  - bozor omillarining o'xshashligi;
  - yetakchi bozorlarning mavjudligi.



Xalqaro marketing strategiyalarini guruhlashning boshqa belgilari bo'lib raqobat asosi hisoblanadi. Bunga ko'ra quyidagi strategiyalar keltiriladi:

41-rasmda har xil xalqaro strategiyalarning qaror qabul qilish darajasiga qarab o'zaro bog'liqlik sxemasi keltirilgan.



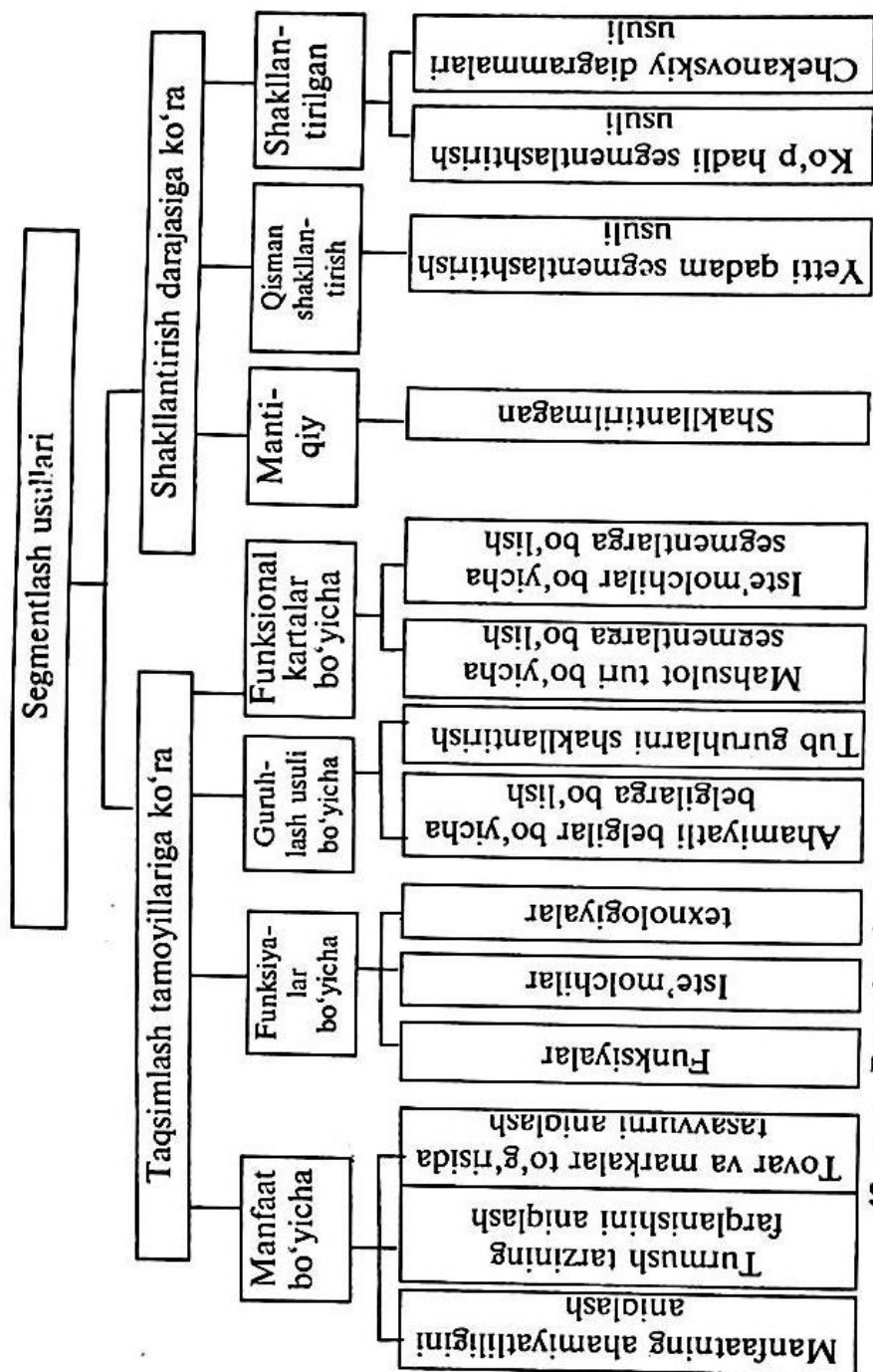
**41-rasm.** Global portfel strategiyasini shakllantirish sxemasi.

Kompaniyalarning tashqi bozorlarga kirish yo'li-  
yo'riqlari, usullari bo'yicha bir nechta mualliflar quyidagi  
xalqaro marketing strategiyasini keltiradilar:

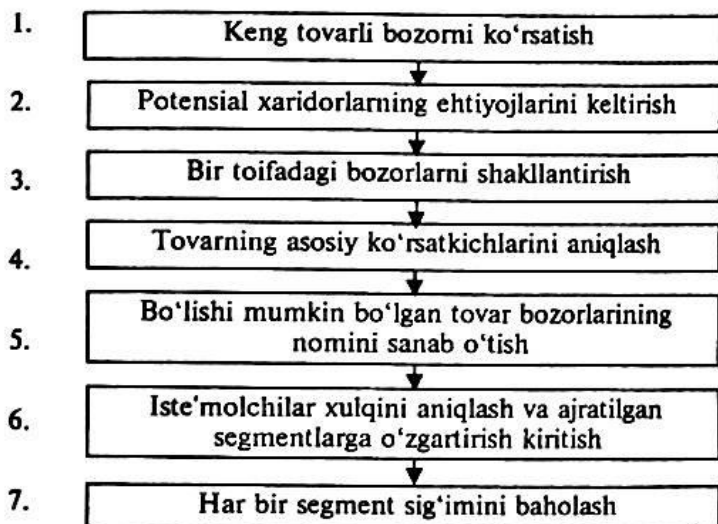
- xoriyda kompaniya filialini tashkil etish;
- xoriyda franchayzing tashkil etish;
- litsenziya sotish;
- shartnoma bo'yicha boshqarish;
- Tayanch (bozorning asosiy ulushi global ko'rinishga ega, bozorning ulushi lokal ko'rinishga ega bozorda, global o'rin egallagan);
  - konfrontatsion (orqadan hujum qilish, oldindan hujum qilish, o'rab olish, chetlab o'tish);
  - hamkorlik (strategik alyanslarni tuzish);
  - innovatsion (texnologik yetakchi, ergashuvchi).
  - pudratga olib ishlab chiqarish va sherikchilik;
  - to'g'ridan-to'g'ri eksport qilish;
  - bilvosita eksport.

Har qanday kompaniya, bir marotaba xalqaro biznesga yuz tutsa, xalqaro bozorlarda faoliyat ko'rsatishi uchun mun-tazam ravishda strategiya masalasini hal etib turishi lozim.

Marketing faoliyatining muvaffaqiyati umuman bozorda tovarlarning to'g'ri segmentlarga bo'lish va ularning o'rmini belgilashga bog'liq. Tovarlarini segmentlarga bo'lishning yagona yo'li mavjud emas. Segmentlashtirish to'la yoki qisman bo'lishi, matematik usullarni qo'llab yoki ularsiz, shakllantirilgan yoki eksport baholari orqali amalga oshiriladi (42-rasm). Qisman shakllantirilgan segmentlashning usul-laridan biri yetti bosqichli segmentlashtirish usuli hisoblanadi. (43-rasm). Bozor sigmentini tanlashda quyidagi ko'rsat-kichlar hisobga olinadi: segment hajmi, narxlarning arzonligi, muqobilligi, foydaliligi, o'rindoshlilik, himoyalanganlik, samaradorlik.



42-rasm. Bozorlarni segmentlarga bo'lishning asosiy turlari va texnologiyasi

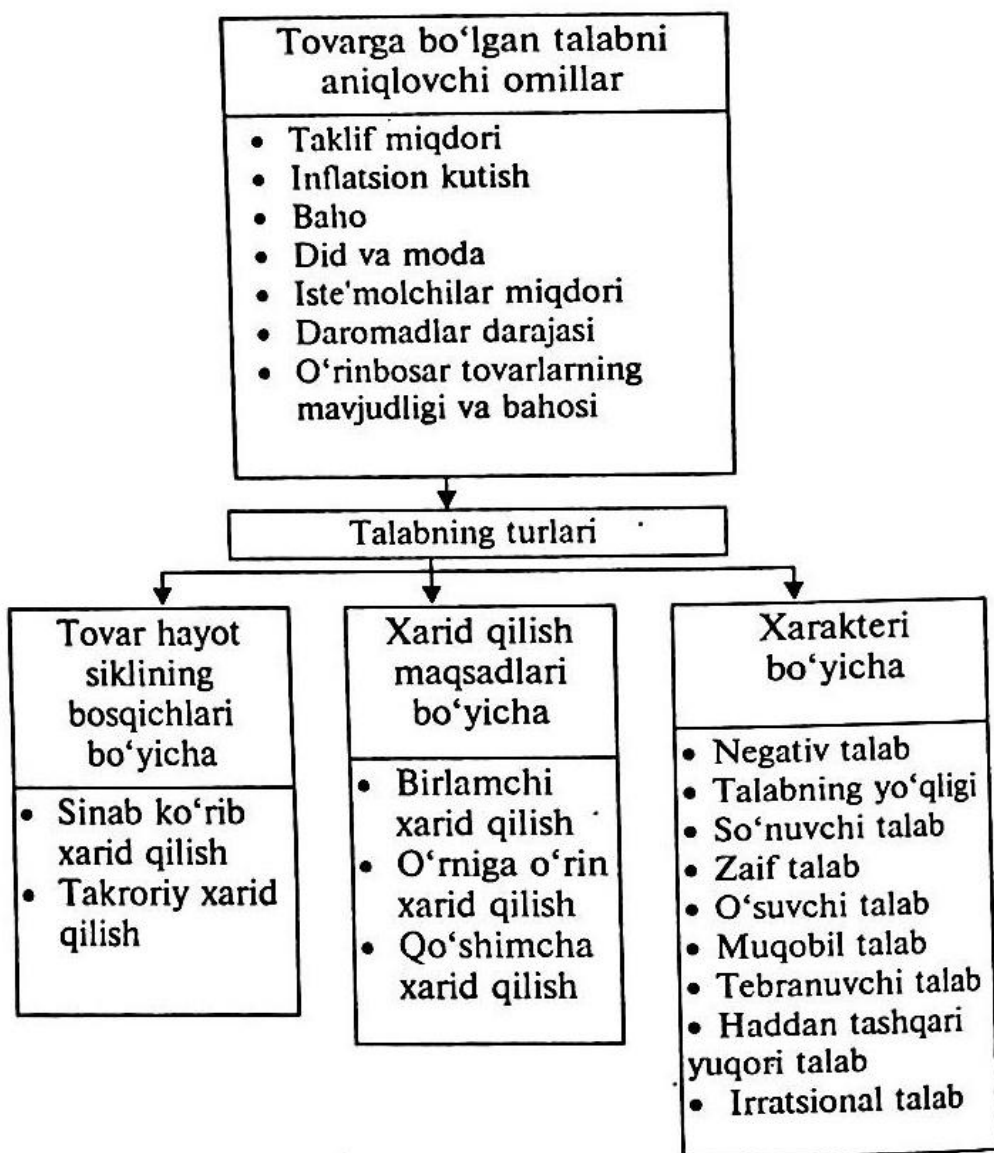


**43-rasm.** Bozorni yetti qadam usulida segmentlash.

Bozor segmenti hajmini aniqlash to'g'ridan-to'g'ri talabni taxmin qilish bilan bog'liq. Talabni belgilovchi omillar va ularning turi 44-rasmda keltirilgan.

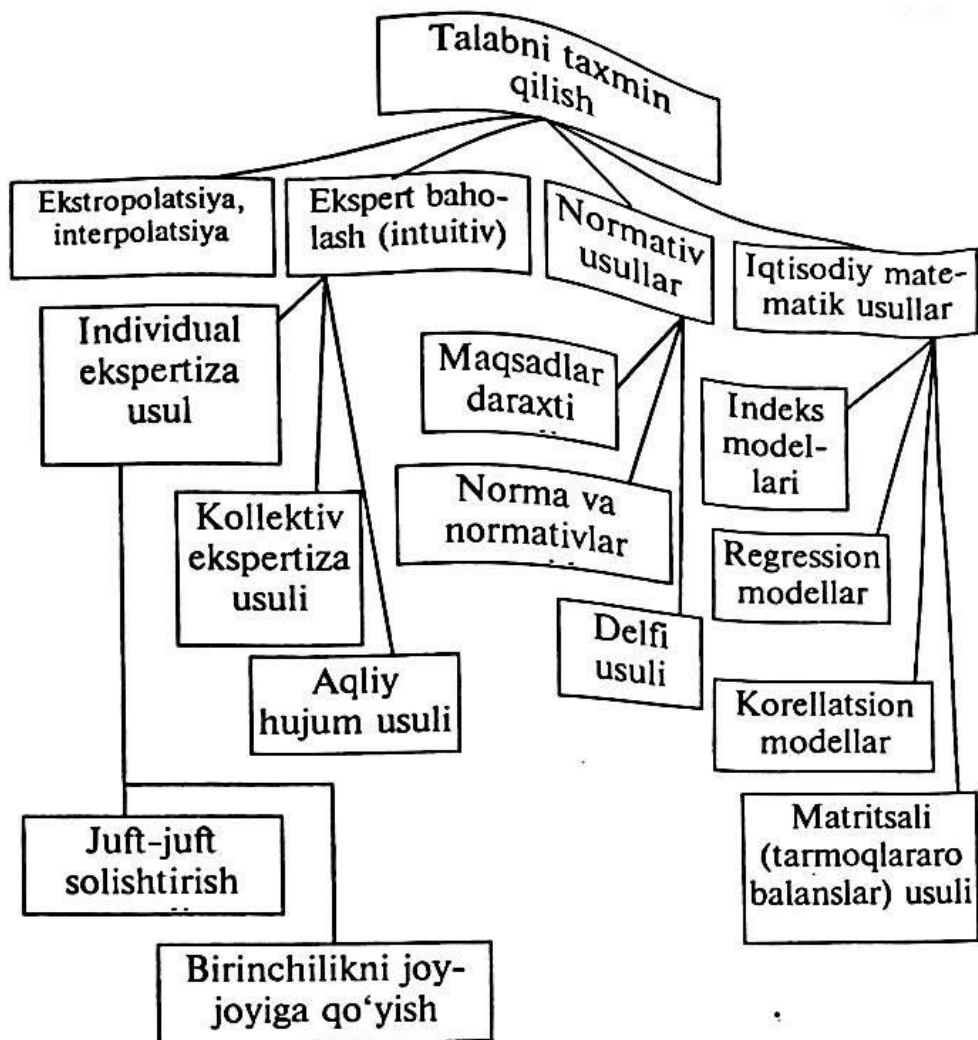
Taxmin qilishda qo'llaniladigan usullar rang-barang bo'lib, ular 45-rasmda keltirilgan.

Bozorda tovarlarning o'rnini belgilash ham har xil usullarda olib boriladi. Bir holatda sigmentlashtirish, ikkinchisida obrazni shakllantirish, uchinchi holatda tovarning farqlovchi xususiyatlari orqali tovarning bozordagi o'rne aniqlanadi. Tovarning asosiy xususiyatlari xaridorlarda har xil taassurotga ega bo'ladi. Aynan ana shu taassurotlar ta'sirida xaridor tovarga nisbatan o'zining ijobiy yoki salbiy munosabatlarini shakllantiradi. Tovarning bozordagi o'rnini belgilash iste'molchilarning u yoki bu tasavvuriga tayanish va tovarning iste'molchiga manzur bo'lgan xususiyatlarini kuchaytirish yoki manzur bo'lmagan xususiyatini yo'qotish, oxir oqibatda xaridor tovarga o'zining afzal ko'rishini qaratishga erishishni anglatadi.



**44-rasm.** Tovarga bo'lgan talab turlari va ularni aniqlovchi omillar.

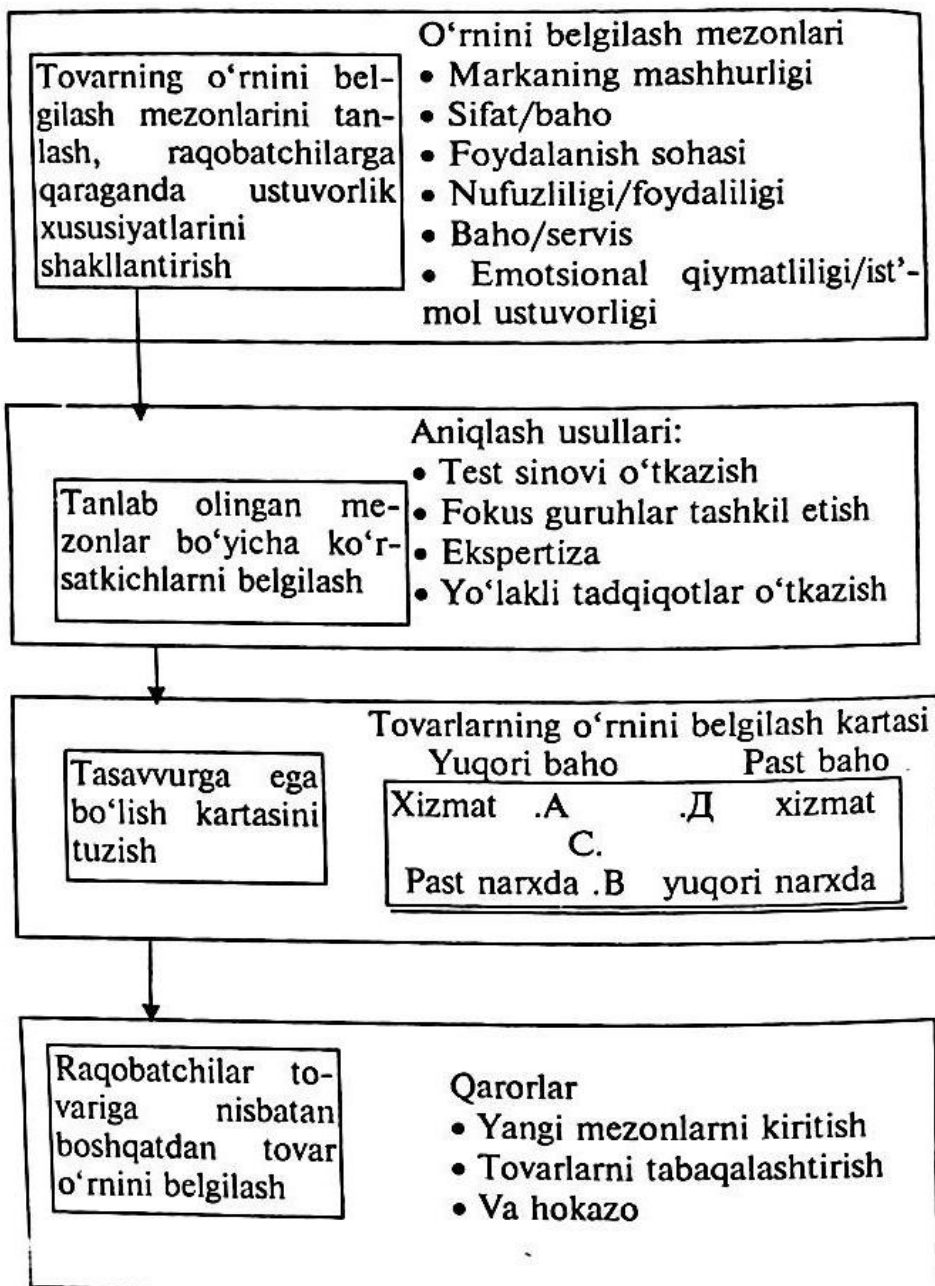
«Tovarning bozordagi holati» so'zlari raqobatchi tovarlarga nisbatan aniq tovarni o'ziga qabul qilmoqni anglatadi. Xorijiy kompaniyalar amaliyotida tovarning bozordagi o'rnini belgilashning bir nechta usullari qo'llaniladi:



**45-rasm.** Talabni taxmin qilish usullari.

- tovarlarning xarakterli belgilari bo'yicha;
- bahosi yoki sifatiga qarab;
- foydalanishiga qarab;
- tovarni iste'molchilariga qarab;
- mahsulotning massasiga qarab;
- raqobatchilarga qarab.

Tovarning bozordagi o'rnini belgilash jarayoni 46-rasmda keltirilgan.



**46-rasm.** Tovarlarning bozorlardagi o'rnini belgilash jarayoni.

Tovarlarni bozordagi o'rnini belgilash strategiyasini ishlab chiqish va tanlash bir nechta bosqichlarda amalga oshadi:

- raqobatchilarni aniqlash;
- raqobatchilarning tovarlari to'g'risida iste'molchilarning fikrini to'plash;
- raqobatchilarning o'rnini belgilash;
- xaridorlarni o'rganish;
- tovarlarning bozordagi o'rnini tekshirib chiqish yuqorida keltirilgan har bir bosqichlar to'g'risida kerakli axborotlarni olish uchun marketing tadqiqotlari natijasidan foydalanish tavsiya etiladi.

Tovarlarning bozordagi o'rnini belgilash iste'molchilar ongida tovarni tasavvur qilish bo'yicha ustuvor bo'lgan g'oyalar bilan bir yoqda bo'lishi, lekin zinhor unga qarshi bo'lmasligi lozim. Ayrim hollarda kompaniya ichida «yaxshilanish» deb qabul qilingan natija iste'molchilarning ongida tushunmovchilikni keltirib chiqaradi. Tajriba shuni ko'rsatadiki, agar marka iste'molchi tomonidan ijobiy qabul qilish darajasiga yetkazilsa, bu hol kompaniyaning muqobil faoliyatida o'z aksini topishi kerak va tovarlarning o'rnini bozorda belgilash «muqobillik» so'zini anglatishi kerak.

Marketolog o'zining har doim tadqiqot va razvedka bilan shug'illanishi to'g'risidagi fikridan yuqori bo'lishi uchun yetarli darajada dadil bo'lishi lozim.

Lekin iste'molchilarning xulqi xaridni amalga oshirish bilan bog'liq bo'lgan yo'qotishlar to'g'risidagi fikrni shakllantiruvchi ko'plab omillarning ta'sirida bo'ladi.

Tovarni xarid qilish bilan bog'liq bo'lgan xaridorlarning kutadigan natijalari o'z ichiga quyidagilarni oladi:



- monetar xavf (shu xarid orqali chuv tushib, ma'lum miqdordagi puldan ayrilish mumkin);
- funksional xavf (mahsulot unga yuklatilgan vazifalarni bajara olishligi mumkin yoki talab darajasida bajarmasligi mumkin);
- jismoniy xavf (birmuncha xavfli bo'lishi mumkin. Sog'liqqa zarari borligi);
- ijtimoiy xavf (agar men ushbu tovarni xarid qilsam, do'stlarimning fikrlari qanday?);
- ruhiy xavf (xarid bu mas'uliyatsiz qaror, natijada aybdorlik holati yuzaga kelishi mumkin).

### **3.3. Bozor kartasini tuzish va strategik rivojlanish yo'lini tanlash**

Korxonada marketingni strategik rivojlantirishning bir qator masalalarini yechish «Marketing Expert» tizimi yordamida avtomatlashtirilishi mumkin.

Bular:

- tashqi muhitni tahlil qilish masalasi, tashkilot faoliyatini baholash va kelajakdagi imkoniyatlar va xavf-xatarni baholash;
- korporativ vazifalarni, maqsadlarni va strategiyalarni aniqlash masalasi;
- tashkilot tarkibiga kiruvchi har bir bo'limning maqsadlarini belgilash va ularning strategiyasini ishlab chiqish masalalari.

Keltirilgan masalalarning hammasi ham to'la avtomatlashtirish imkoniyatiga ega emas. Birinchi masalani yechish uchun kompaniya infratuzilmasini mukammal ifoda etish, asosiy raqobatchilarni hanida korxonada moliyaviy maqsadlarini foyda va sotish hajmi bo'yicha belgilash kabi tub masalalarni avtomatlashtirsa bo'ladi. Uchinchi masala hisoblangan marketingning strategik rejasini tuzish masalasi «Marketing Expert» dasturida kompaniyaning Ansoff

matritsasiga binoan strategik rivojlanish yo'nalishlarini ko'rib chiqish imkoniyati ko'zda tutilgan.

Keltirilgan masalalarni yechish uchun kerak bo'ladigan axborotlar harakatdagi korxonada sharoitida birlamchi yoki hosila bo'lishi mumkin.

«Marketing Expert» dasturi yordamida situatsion tahlilning natijalarini shakllantirish uchun birlamchi axborot sifatida 47-rasmga keltirilgan ma'lumotlar xizmat qilishi mumkin.

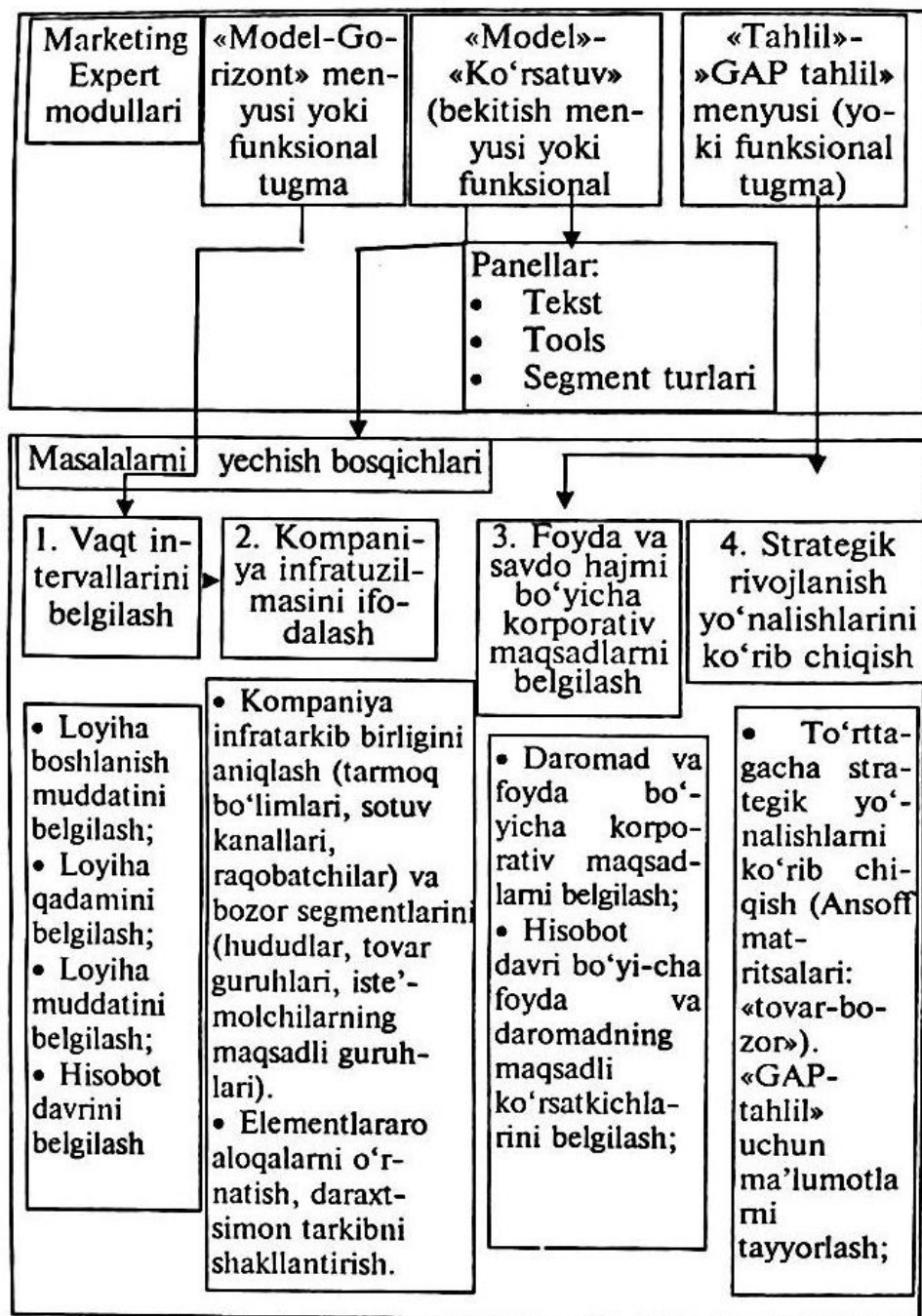
«Marketing Expert» dasturida situatsion tahlil natijalarini shakllantirishni bajarish jarayoni namunaviy sxema bo'yicha amalga oshiriladi ( 48-rasm). Quyida keltirilgan masalalarni «Marketing Expert» dasturini qo'llab yechishning mazmuni va tartibi ko'riladi.

#### 1. Vaqt intervallarini aniqlash

Vaqt chegaralari strategiya va rejaning dinamikasini tashkil etadi. «Marketing Expert» dasturining «Gorizont» jarayonida model menyusida bo'lgan vaqt intervallarini belgilash uchun quyidagilar bajariladi:

- loyiha boshlanish muddatini belgilash;
- loyiha qadamini aniqlash;
- loyihaning bajarilish muddatini belgilash;
- hisobot davrini aniqlash.

Loyihaning boshlanish muddati KK.00.4444 formatida beriladi. Bu muddatdan boshlab ( kun, oy, chorak, yarim yil, yil) loyihaning umumiy bajarilishi vaqtini hisobga olib, vaqt intervallari shakllantiriladi va avtomatik ravishda rejaning oxirgi kuni aniqlanadi. Hisobot davri komandasi orqali xohlagan vaqt intervalini hisobot davri deb e'lon qilish mumkin. Hisobot davrida barcha operatsion ma'lumotlar bo'yicha oldingi davr ma'lumotlari qo'shib, tegishli chisloga hisobot ko'rsatgichlarini olish mumkin.



47-rasm. Marketing Expert dasturida situatsion tahlil natijalarini shakllantirish jarayoni.

Marketingni strategik rejalashtirish masalasi	Avtomatlash-tirishdagi tub masalalar	Situatsion tahlil natijalarini shakllantirish uchun kerak bo'ladigan birlamchi axborotlar	Ushbu axborotlar mavjud bo'lgan korxonalar bo'limlari
Tashqi muhitni tahlil etish, tashkilot faoliyatini baholash, kelajakdagi imkoniyatlar va xavf-xatarni aniqlash	Kompaniya infratuzilmasini ifodalash	Korxonaning tashkiliy tuzilmasi (bo'limlar, filiallar, tarkibiy bo'linmalar)	Firma rahbariyati, xodimlar bo'limi
		Korxonalar sotuv kanallarining tarkibi	sotuv bo'limi
		Korxonalar sotuv bozorining geografiyasi	marketing bo'limi
		Firmaning maqsadli va potentsial segmentlari	marketing bo'limi
		Firmaning asosiy tarmoq ichi va potentsial raqobatchilari (ular kimlar, qaysi segmentlarga ko'proq ta'sir ko'rsatadilar)	Strategik boshqaruv bo'limi bo'linmalarining bo'limi
		Korxonalar assortiment qatori (ishlab chiqariladigan mahsulot nomenklaturasi)	reja bo'limi
		Firma strategiyasi doirasida investitsion loyihalar	moliya bo'limi, Strategik boshqaruv bo'limi, reja bo'limi

		Firmaning strategiyasi doirasida segmentlar bo'yicha maxsus marketing usullari	Sotuv bo'limi, marketing bo'limi, kengash bo'limi
Korporativ vazifalar, maqsadlarni aniqlash	Strategik rejalashtirishning vaqt intervallarini belgilash	Marketingni strategik rejalashtirish davrlari	Strategik boshqaruv bo'limi
	Foyda va tovar aylanmasi bo'yicha korporativ maqsadlarni belgilash	Strategik rejadagi maqsadli foyda va daromadning ko'rsatkichiga erishish	Firma rahbariyati, moliya bo'limi, strategik boshqaruv bo'limi, marketing bo'limi
Tashkilotga kiruvchi har bir xo'jalik birligi uchun maqsadlarni belgilash va strategiyalarni ishlab chiqish	Strategik rivojlanish yo'nalishlarini ko'rib chiqish	Korxonani rivojlantirish strategiyasining variantlarini topish (masalan, Ansoff matritsasiga ko'ra)	Firma rahbariyati, strategik boshqaruv bo'limi, marketing bo'limi

**48-rasm.** Situatsion tahlil natijalarini shakllantirish uchun yig'iladigan birlamchi ma'lumotlar.

Yakuniy hisobotlarni barcha ko'rsatkichlar bo'yicha xohlagan vaqt intervali bo'yicha olish mumkin.

«Marketing Expert» tizimida amalga oshirilgan vaqt intervallarini aniqlash tamoyili shunday bajarilganki, unda ham mukammal tahlillar (kun, hafta, oy vaqtlari bo'yicha) ham umumlashtirilgan hisobotlarni (chorak yil bo'yicha) olish imkonini beradi.

## 2. Kompaniya infratarkibini aniqlash

Tashqi muhit tahliliga tegishli masalani yechish uchun «Marketing Expert» dasturida bozor kartasining sxemasini chizadigan dastur mavjud. Bu dastur yordamida mikro muhit elementlarini va firmaning ichki tashkiliy tuzilmasini ifoda etish mumkin. Bozor kartasining sxemasi 49-rasmda keltirilgan.

Bozor kartasining har bir elementi ma'lumotlar bazasini tashkil etib, unga operatsion ma'lumotlar va marketing strategiyasi bo'yicha taxminiy baholar kiritib qo'yilishi mumkin. Ma'lumotlar bazasining tuzilishi cheksiz tovarlar to'g'risidagi axborotlarni unga kiritish imkoniyatini beradi. «Marketing Expert» dasturida bozor kartasini shakllantirishning instrumental vositalari har qanday miqyosdagi xohlagan tarmoqqa tegishli korxonani modellashtirish imkonini beradi.

Bozorni segmentlashtirish uchun marketolog bozor, uning tarkibi, barcha aloqalari va kompaniya ishlashni mo'ljallagan segmentlar to'g'risida ma'lumotlarga ega bo'lishi lozim. Bozor kartasini tuzish jarayoni esa bozorni oldindan segmentlarga bo'lib qo'yishni talab etadi.

Karta tarkibiga «kompaniya» (kartada bunday obyektlarning faqat bitta toifasi joylashtirilishi mumkin) «bo'limlar» (tarmoqlar), «sotuv kanali» kabi firmaning ichki muhitining elementlari bo'lgan obyektlar kiritiladi.

Bozorni segmentlashtirish natijalari firmaning mikromuhiti hisoblangan «hudud», «tovar» (tovar guruhlari) «iste'molchi» (iste'molchilarning maqsadli guruhlari) yordamida ham ifodalanishi mumkin.

Bozor kartasiga firma raqobatchilariga tegishli bo'lgan «raqobatchi» toifasidagi obyektlar ham kiritilishi mumkin.

Dasturda bozor kartasiga bevosita aloqasi bo'lmagan obyektlarni, lekin marketing yoki investitsion tadbirlarni aniqlashtiruvchi obyektlarni tashkil etuvchi imkoniyatlar ham

mavjud. Bu ikki toifadagi obyektlar: «Marketing mix» (ma'lum strategiya uchun kompleks marketing tadbirlari) va «investitsion loyiha» (strategik tadbir). Bu obyektlar alohida ajratilgan marketing yoki investitsion yo'nalishlar bo'yicha natijalarni kuzatib borishga yordam beradi. Strategik rejalashtirish jarayoni kompaniya tayanch bozorini segmentlashtirishdan boshlanadi, ya'ni umumiy xarakteristikaga ega bo'lgan iste'molchilarning maqsadli guruhini ajratishdan boshlanadi. Odatda, bunday guruhlarini aniqlash uchun yo marketing tadqiqotlari natijasidan yoki analitik-ekspertlar bahosidan foydalanadilar. Tahlilning boshida bunday segmentlar ko'plab bo'lishi mumkin. Ularni ko'pincha ma'lum holatdagi omillar va belgilar deb ham atashadi. Ko'pincha segmentlashtirishning ko'rsatkichlari bir-biriga ustma-ust joylashgan, murakkab, maqsadli iste'molchilar guruhining tasvirini ifodalaydigan ko'p qavatli tarkib shakliga ega bo'ladi.

Bozor kartasini tuzishda segmentlashtirish masalasini yechishda infratarkib toifasidagi obyektlar «bo'limlar» va «sotuv kanallari»dan, agar bu «ishlab chiqaruvchi, iste'molchi» segmentlashtirish zanjirini tuzish imkonini bersa yoki o'rganish obyekti bo'lib korxonaning tarkibiy bo'laklari bo'lsa, foydalanish mumkin. Bozor kartasi qat'iy ierarxik «daraxtsimon» tarkibga ega bo'lib, uning cho'qqisiga kompaniya chiqishi kerak. Uni shakllantirish uchun obyektlar orasidagi aloqalarni aniqlash kerak bo'ladi. Kartaning har bir obyekti uchun operatsion faoliyat natijalarini hisoblash jarayonida sotuvdan tushadigan daromadlar (har bir mahsulot sotuv hajmi chegirmalarni hisobga olib baholarga ko'paytiriladi), bu summadan sotilgan tovarlarning ishlab chiqarish xarajatlari olib tashlanadi, keyin marketing va doimiy xarajatlar ham olib tashlanadi.

«Marketing Expert» dasturlari yordamida yaratilgan bozor kartasi nafaqat segmentlashtirish natijalarini aks

ettiruvchi, balki har qanday bozor segmentining daromadligini va foydaliligini yengil hisoblay oladigan kuchini hisoblash modelidir.

Marketolog amaliyotchining yakuniy masalasi bo'lib kompaniya resurslari va harakatlari yo'naltiriladigan maqsadli segmentlarni tanlab olish va ularni yiriklashtirish hisoblanadi, chunki marketingni strategik rejalashtirish jarayoni marketingning maqsadli tadbirlar dasturini har bir maqsadli segment uchun ishlab chiqish bilan yakunlanishi lozim.

### **3. Foyda va savdo aylanmasi bo'yicha korporativ maqsadlarni aniqlash**

Marketing maqsadlari korporativ maqsadlardan kelib chiqib qo'yilishi lozim. Ular miqdoriy shaklda aniq tanlangan bo'lishi va moliyaviy ekvivalentga ega bo'lishi kerak. Maqsad grafik shaklda yalpi sotuv hajmining o'zgarishi yoki vaqt mobaynida foydaning o'zgarishi ko'rinishida bo'lishi mumkin. Maqsadlarni aniq shakllantirish tanlangan strategiyalar va harakatlarning samaradorligini baholash uchun kerak bo'ladi.

«Marketing Expert» tizimida maqsadni har bir vaqt intervali uchun maqsadli ko'rsatkichlarni berish orqali menyuga chaqiriladigan maxsus vositalar yordamida berish mumkin:

- Davr uchun nusxa ko'chirish, o'sishning o'zgaruvchan bosqichlari bo'yicha ma'lumotlarni ekstrapolatsiya qilish.

- Chiziqli taqsimlash maqsadli ko'rsatkichlar, chiziqli funksiya shaklida, ikki nuqta, ya'ni boshlang'ich va yakuniy vaqt uchun beriladi.

- Strategiyadan yuklanish, aniq strategiyadan ma'lumotlar varianti ko'chiriladi.



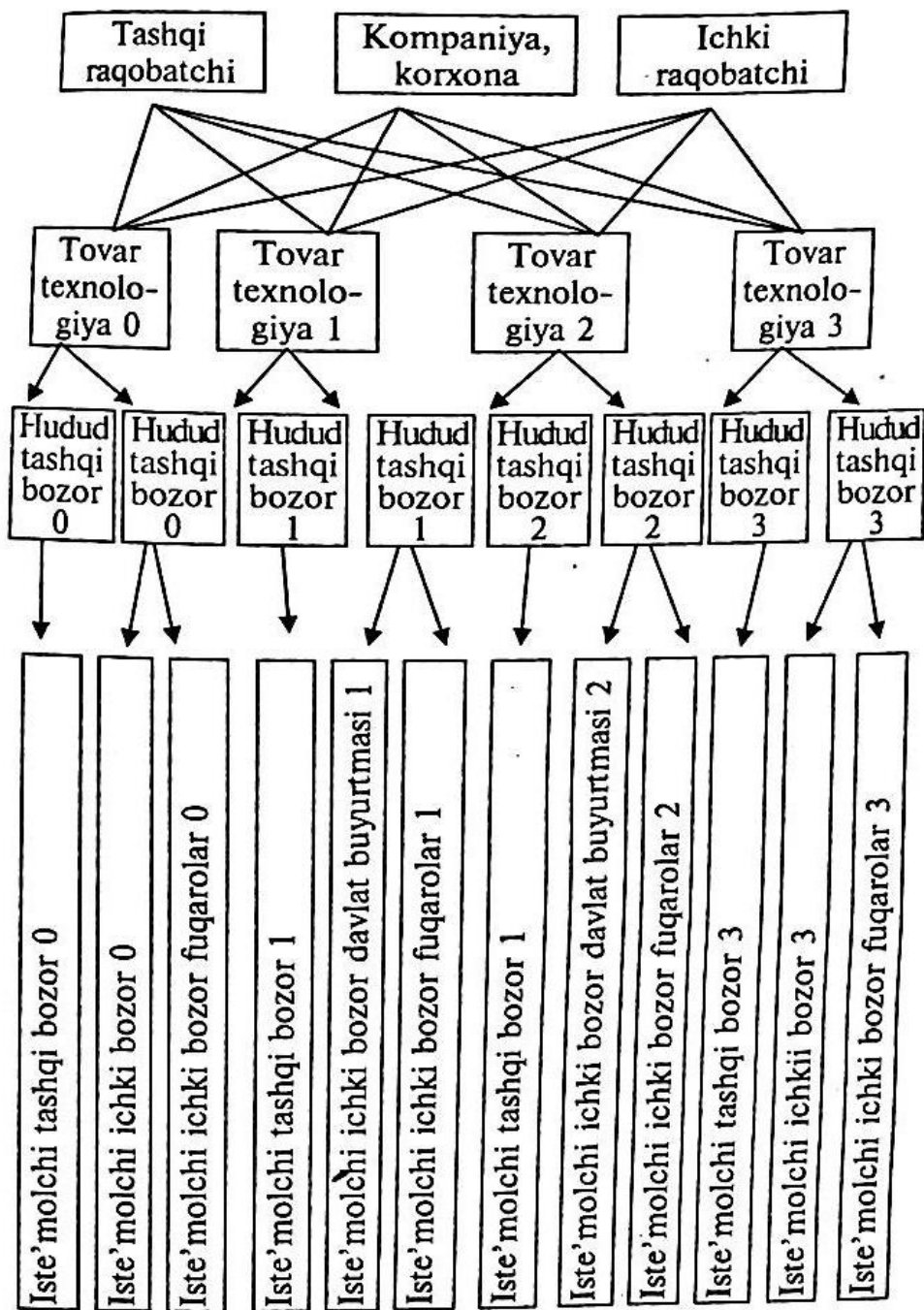
#### **4. Kompaniyaning strategik rivojlanish yo'nalishlarini ko'rib chiqish**

Korporativ maqsadlarni aniqlab bo'lgach, marketing amaliyotchisiga kompaniyaning strategik rivojlanish yo'nalishlarini ko'rib chiqish lozim bo'ladi. Strategiyalar to'g'risidagi ma'lumotlarni kiritish uchun GAP TAHLIL (maqsadni tahlil qiluvchi) jarayondan foydalaniladi. Samarali strategiyani uzil-kesil tanlash istiqbolli yoki istiqbolsiz, tovarlar va bozorlarni aniqlash imkonini bozordagi oldindan bajariladigan to'la marketing auditisiz amalga oshirish mumkin emas.

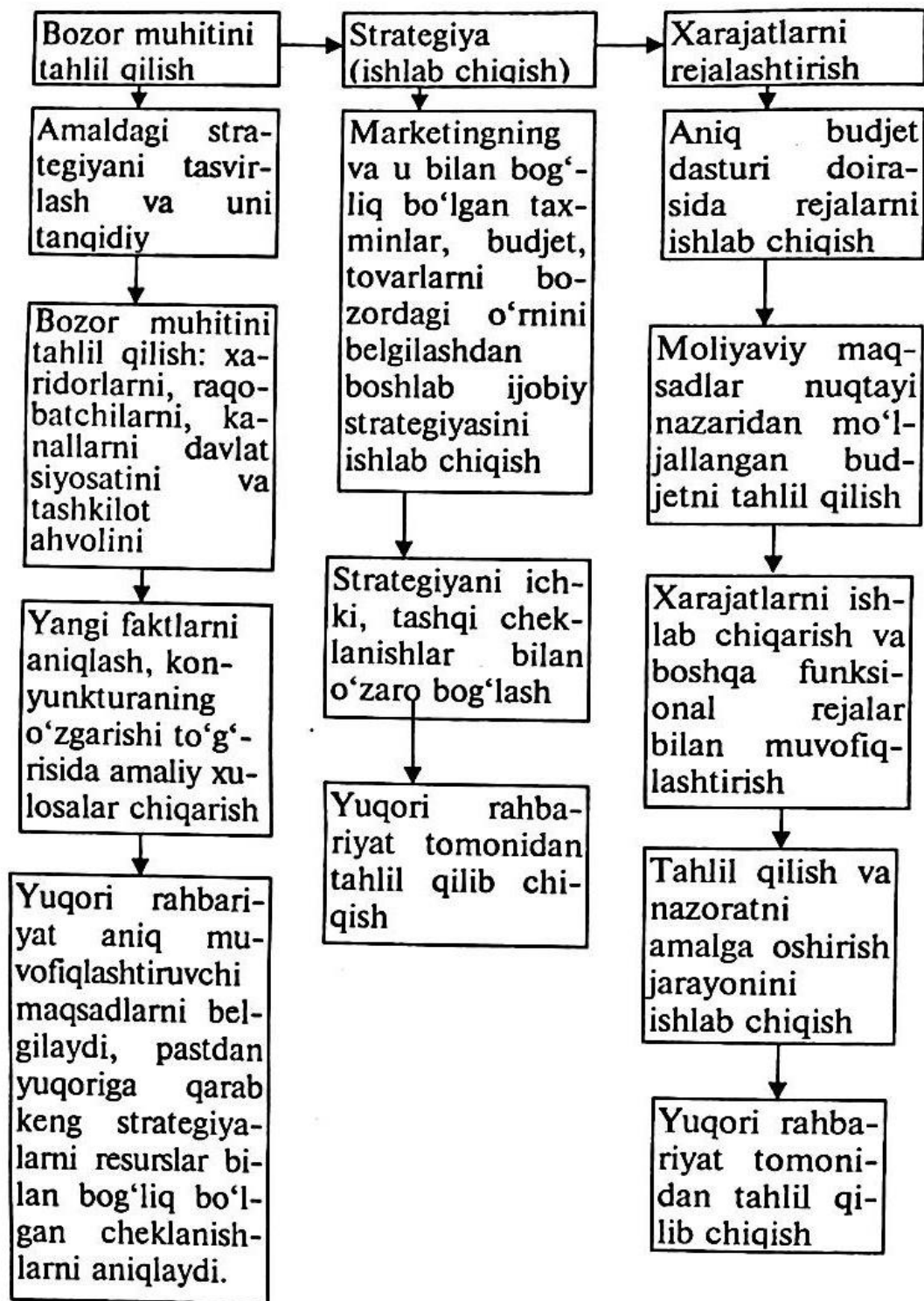
Situatsion tahlil natijalarini shakllantirib bo'lgach, marketolog amalda korxonaning daraxtsimon infratuzilmasining grafik shakldagi ko'rinishini oladi (49-rasm). Texnik jihatdan bu marketing strategiyasining barcha variantlari bo'yicha operatsion ma'lumotlarni kiritish va ishlov berish bo'yicha ma'lumotlar bazasi hisoblanadi.

#### **3.4. Marketingni taktik rejalashtirishning asosiy bosqichlari**

Strategik rejalashtirish firmaning qanday mahsulotlarni ishlab chiqarish, ularning qanday muammolari borligini aniqlaydi. Marketingni rejalashtirish va har bir ishlab chiqarishni budjetlashtirishda o'zining mukammal rejalarini ishlab chiqarishiga to'g'ri keladi. Agar bunday ishlab chiqarish bir necha bozorlardan yoki tovarlarning assortiment guruhlaridan, bir nechta tovarlar yoki ularning markalaridan tashkil topgan bo'lsa, bu holda har bir vaziyat uchun alohida reja ishlab chiqilishi lozim. Shuning uchun ham taktik rejalarini ishlab chiqishga ehtiyoj tug'iladi. Taktik rejalar tovarlarni, markali mahsulotlarni ishlab chiqarish, bozor faoliyatini rejalashtirish bilan bog'liq.



**49-rasm.** Sanoat korxonasi uchun bozor kartasi.



50-rasm. Marketingning yillik rejasini ishlab chiqish jarayoni.

Aynan ana shu rejalarning majmui bir so'z bilan, ya'ni «marketing rejasi» degan ibora bilan ifodalanadi. Marketing rejasini ishlab chiqish marketing budjetini ishlab chiqishga asos bo'lib xizmat qiladi (50-rasm).

Yillik marketing rejasi uzluksiz qarorlar qabul qilish jarayonida muhim rol o'ynaydi. Birinchidan amalga oshirilmoqchi bo'lgan bozor konyunkturasini tahlil qilish, personalni muhim joriy muammolardan hamda yil bo'yicha olingan axborotlardan tezkorlik bilan xabardor etadi.

Marketingni yillik rejalashtirish yangi strategiyalar va taktikalarni to'g'rilashni hisobga oladi. Muntazam o'zgarib turadigan bozor sharoitida ularni ishlab chiqilgan va amalga oshirilayotgan strategiyalarga mosligini tekshiradi.

Nihoyat yillik reja yana yil davomida boshqaruvchi va boshqa xodimlarga ularning oldida turgan maqsadlarni, bozor konyunkturasining istiqbolligi hamda ustuvor loyihalarni eslatib turishga xizmat qiladi. Firmaning raqobatbardoshlik ratsionalligi to'g'ridan-to'g'ri marketingning yillik rejasining sifatiga bog'liq. Jarayon firmaning joriy strategiyasini va uning taktik dasturlarini shakllantirishdan boshlanadi. Keyin firma o'z rejalariga rioya qiladimi yoki yo'qmi, agar rejadan chetga chiqilsa, nima uchun bu hol yuz beradi, masalasi aniqlanadi. Bu jarayon ikkita afzallikka ega. Birinchidan xodimlar amalga oshirayotgan bozorning yangi tarkiblarga moslashtirilishi lozim bo'lgan firmaning strategiyasi to'g'risida tezkor axborotlarni oladilar.

Ikkinchidan rejadan chekinish quyidagilarni aniqlash imkonini beradi: 1) bozor konyunkturasi to'g'risida noto'g'ri takliflarga asoslanib ishlab chiqilgan dasturlarni; 2) strategiyani tuzatishni talab etadigan oxirgi rejalashtirish davrida ro'y beradigan bozor muhitining o'zgarishi to'g'risida; 3) ruxsat etilmagan strategiyalar va dasturlar to'g'risida ma'lumotlar (faqat to'rttadan bitta marketing rejasini amalga oshishiga asoslanadi).

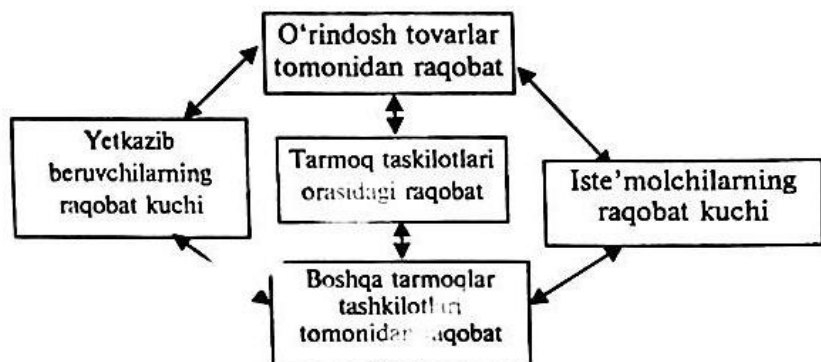
Bir yo'la birinchi bosqich bilan bir vaqtda boshlanadigan keyingi etap bu bozor muhitini tahlil etishdan iborat. Bu bosqichda o'yinchilarning manfaatini va ularning firma xulqiga aks ta'sirini aniqlash juda muhim hisoblanadi.

Ma'lumki bozorda to'rt toifadagi o'yinchilar harakat qilishadi: iste'molchilar, raqobatchilar, taqsimlash kanallarining qatnashchilari, vositachilar bilan birga hamda tartibga soluvchilar. Ushbu har bir guruhni segmentlarga, toifalarga va alohida tarkiblarga bo'lish mumkin.

Shuning uchun ushbu manfaatlar guruhlarini tashkil etuvchilarni to'rtta yo'nalishda o'rganish tavsiya etiladi: 1) iste'molchilar muhiti 2) raqobatchilar muhiti 3) taqsimlash kanallari muhiti 4) jamoatchilik manfaatlar muhiti. Agar yuqorida keltirilmagan guruhlariga kiritilmagan ta'sir kuchi katta bo'lgan guruhlar paydo bo'lib qolsa, bozorni o'rganishda bu guruhlarining xulqi va manfaatlar ham o'rganilishi lozim.

Eng intensiv raqobat tarmoqdagi raqobatlashuvchilar orasida ro'y beradi. Odatda raqobat kurashi bozordagi ulush uchun olib boriladi, ko'pchilik hollarda aynan ana shu ko'rsatkich uzoq muddatli davrda boshqa ko'rsatkichlarni aniqlashga asos bo'ladi.

Bunda Maykl Porter tomonidan taklif etilgan raqobatning beshta kuchi modelidan foydalanish mumkin[12]. 51-rasm.



51-rasm. Raqobatning besh kuchi modeli.

Ayrim hollarda firma tomonidan taklif etilgan mahsulot bu yoki boshqa tarmoqdagi tashkilot tomonidan ishlab chiqariladigan mahsulot bilan bir xil xarakteristikaga ega bo'lib qoladi. Natijada ushbu tovarga nisbatan o'rinbosar tovarlar tomonidan raqobat paydo bo'ladi. Bu yerda muhim tushuncha bo'lib boshqa yo'lga o'tish, ya'ni o'rta statistik iste'molchini bir tovardan xuddi shunday xususiyatlarga ega bo'lgan boshqa tovarga o'tkazish tushuniladi.

Potensial raqobatchilar tomonidan amalga oshiriladigan raqobatning paydo bo'lishi ehtimoli shu paytda yuzaga keladiki, qachonki boshqa tarmoq tashkilotlari ushbu tarmoqqa kirib qolsalar. Potensial raqobatchilar tomonidan keladigan xavf tarmoqqa kirish to'sig'ining balandligiga bog'liq. Kirish to'sig'ining «balandligini» quyidagi ko'rsatkichlar aniqlaydi:

- Ishlab chiqarish va marketing miqyosining samarasi va o'zlashtirish darajasi;

- iste'molchilarning amaldagi afzal ko'rish qobiliyatlari, sotuv kanalining, yetkazib beruvchilarning borligi yoki ulami yaratish qiymati;

- davlat tomonidan boshqaruvning qattiqligi.

Kirish to'sig'ining «balandligi» pul ekvivalentida ham ifodalanishi mumkin. Tarmoqqa kirish to'g'risidagi qarorlar kirish to'siqlarini taqqoslash va uzoq muddatli davrda olinadigan foyda miqdori bilan aniqlanadi. Ayrim kirish to'sig'ining balandligini aniqlovchi ko'rsatkichlar vaqt mobaynida birmuncha o'zgarib ketishi mumkin. Masalan, eng muhim patentlarning foydalanish muddatining tugashi kirish to'siqlarining balandligini pasaytirib yuborish an'anasiga ega, aksincha reklamaga qilinadigan xarajatlar, sotuv tarmog'ini kuchaytirish va boshqalar to'siq balandligini oshirib yuboradi.

Yetkazib beruvchilarning raqobat kuchi tarmoq tashkilotlarining, xomashyo, butlovchi qismlar, texnologiya, xodimlarning asosiy imte'molchilari bo'lgani uchun, ular

korxonalar faoliyatining samarasiga bevosita ta'sir ko'rsatuvchilar hisoblanishi bilan shartlanadi. Yetkazib beruvchining iste'molchiga ta'sir kuchini bir necha omillar belgilaydi, chunonchi:

- talab va taklif muvozanati;
- iste'molchining mol yetkazib beruvchidan xarid ulushi, umumiy xarid hajmiga nisbatan;
- sotib olinadigan obyektlarning ixtisoslashganlik darajasi;
- iste'molchining o'xshash tovarni yoki o'rindosh tovarni yaratishga kirishish imkoniyati;
- iste'molchi raqobatchilarning yetkazib beruvchiga nisbatan qiziqishi;
- boshqa yetkazib beruvchilar ishlab chiqaradigan, sotib olinadigan o'rindosh tovarlarning mavjudligi.

Barcha keltirilgan omillarning ta'siri pul ekvivalentida boshqa yetkazib beruvchiga o'tishning qiymatini aks ettiruvchi ko'rsatgich sifatida ifodalanishi mumkin. U qanchalik yuqori bo'lsa, yetkazib beruvchining raqobat kuchi shuncha yuqori bo'ladi va aksincha.

Xaridorlarning raqobat kuchini talabni aniqlash bilan belgilanadi, chunki ularning didi, daromadlari, yoshi va hokazolari har xil. Tarmoq kompaniyalarining ahvolini baholashni tarmoqdagi raqobatning turiga (oligopolik va monopolistik raqobatni) qarab amalga oshirish mumkin.

Agar oligopolistik bozor bo'lsa, baholash ko'rsatkichlarini tanlash bular bo'yicha asosiy tarmoq tashkilotlarini tasvirlash, undan keyin talab etilgan tahlilni o'tkazish lozim bo'ladi. Agar monopolistik raqobat bo'lsa, bunda strategik guruhlarini kartalashtirish usulini qo'llash maqsadga muvofiq hisoblanadi. Ushbu usul raqobatning umumiy suratini tasavvur qilish imkoni, unda har bir tashkilotning o'rnini baholash imkonini beradi. Raqobatchilarning soni ko'p bo'lsa va har bir tashkilotni tadqiq etish qiyin bo'lgan hollarda bu usulning

samaradorligi ancha yuqori bo'ladi. Strategik guruh raqobat strategiyasi bir-biriningiga o'xshash, bozorda ham bir xil holatga ega bo'lgan tashkilotlardan tashkil topadi.

Bozor kartasini yaratish yo'l-yo'riqlari quyidagilar:

- tarmoq tashkilotlari bir-biridan farq qiladigan ko'rsatgichlarni aniqlash, masalan, baho-sifat (yuqori, o'rtacha, past) faoliyat miqyosi (lokal, regional, milliy, global), vertikal integrallashuv darajasi (yo'q, qisman, to'la), assortiment chizig'ining kengligi (keng, o'rtacha, tor) va hokazolar;

- o'qlari bo'lgan kartaga tashkilotlarga tegishli nuqtalarni joylashtirish;

- bir-biriga yaqin turgan tashkilotlarni strategik guruhga kiritish va ularni grafik shaklida ajratib ko'rsatish.

Raqobatni baholash uning ko'rsatgichlarining kelajakda o'zgarishini baholay bilish kerak. Ayniqsa, aniq tashkilot uchun uning yaqin raqobatchilari qanday harakatlarni amalga oshirmoqchiligini bilish muhim ahamiyat kasb etadi.

Raqobatchilarning harakatini taxmin qilish, strategik grafikni tuzish asosida amalga oshiriladi. Quyida tashkilotning profilini tuzish bo'yicha ayrim ko'rsatgichlar keltirilgan. Raqobat miqyosi, mahalliy, regional, xalqaro, milliy, global.

Strategik maqsadlar: ustuvor yetakchi bo'lib qolish, tarmoq yetakchisini quvib yetish, beshta yetakchilar orasida bo'lish, o'nta yetakchilar orasida bo'lish, aniq raqobatchini quvib o'tish, erishgan vaziyatni saqlab qolish, omon qolmoq.

Bozor ulushiga nisbatan maqsadlar: ichki o'sish hisobiga bozor ulushini ko'paytirish, yangi tashkilotlarni sotib olish evaziga kengaytirish, bozor ulushini saqlab qolish (bozorning o'sishiga mutanosib ravishda o'sish), bozor ulushini yo'qotish va foydani oshirish.

Muhitni tahlil qilishni bozor konyunkturasiga tegishli omillardan boshlab, tavsiya etiladi. Ularning yordamida strategiyani ishlab chiquvchi uni iste'molchi nuqtayi



nazaridan baholash imkoniga ega bo'ladi. Keyin strategiya raqobatchilar, taqsimlash shakllari, davlat manfaati va nihoyat manfaatlarni kompaniya ichida ifoda etuvchilar nuqtayi nazaridan baholanadi. Agar marketing strategiyasi bozor konyunkturasiga to'g'ri kelmasa, uning ayrim elementlari muammo sifatida qayta ko'rib chiqilishi mumkin. Bu vaziyatda vujudga kelgan muammoni yechishga yordam beradigan beshta variantli qarorlar mavjud: 1) boshqa yoki qo'shimcha strategiyani taklif etish; 2) bozor muhitining o'zgarishini tahlil etish; 3) firmaning ichki cheklanishlarini yumshatish, agar ular muammo yaratayotgan bo'lsalar; 4) to'g'ri kelmaslik holatlarini qabul qilish, lekin vaziyat ustidan nazoratni kuchaytirish; 5) loyiha bekor qilinishi mumkin.

Oxir oqibat yuqori bosqich rahbarlari strategiya va bozor muhiti orasidagi qaysi kelishmovchilikni qabul qilish yoki qabul qilmaslik masalasini hal etadilar.

Xorijiy kompaniyalarning marketing rejasining tahlili shuni ko'rsatmoqdaki, ular o'z rejalariga quyidagi yo'nalishlarni kiritar ekanlar:

Birinchidan, ko'pchilik rejalarda sotuvni boshqarish va yangi bozorlarga kirib borish, asosiy mijozlarga tovarlarni sotish, sotuvga o'qitish, mijozlarga xizmat ko'rsatish, distribyuter bilan munosabatlarni yo'lga qo'yish, regional sotuv, sotuvni rag'batlantirish va telemarketing dasturlari o'rin olgan. Marketing dasturlarida personalga, sotuvga, reklamaga qaraganda ko'proq e'tibor beriladi. Ikkinchidan, ko'pchilik marketing rejaları o'z ichiga yangi tovarlarni ishlab chiqishni oladi. Uchinchidan, ishlab chiqarish vositalarini ishlab chiqaruvchi, iste'mol buyumlari va xizmat sohasida band bo'lgan kompaniyalarning marketing dasturi bir-biridan sezilarli darajada farq qiladi.

Industrial firmalarning rejalarida ko'proq e'tibor yirik mijozlar bilan ishlashga va eksport mahsulotlarini sotishga

berilgan. Xizmat sohasida band bo'lgan firmalar rejalarida sotish yo'l-yo'riqlariga o'qitish, yangi xizmat turlarini yaratish, mijozlarga xizmat ko'rsatish va telemarket dasturlari o'rin olgan. Yillik marketing rejasining tarkibi 9-jadvalda keltirilgan.

### Yillik marketing rejasining tarkibi

9-jadval

Mazmuni	bet
Tushuntirish xati _____	
Bozor muhitining tahlili _____	
Iste'molchilarning tahlili _____	
Raqobatchilarning tahlili _____	
Taqsimlash kanalining tahlili _____	
Jamoatchilik manfaatining tahlili _____	
Strategiyaning tahlili _____	
Tovarlarning bozordagi o'rnini aniqlash strategiyasi _____	
Tovar dasturi _____	
Bahoni belgilash dasturi _____	
Taqsimlash/sotish dasturi _____	
Reklama dasturi _____	
Nazorat dasturi _____	
Taxminlar va budjet _____	

Marketing rejasi (tovarlarni ishlab chiqarish, bozor faoliyati) reja tarkibiy bo'laklari ostida rejaning qismlari tushuniladi, undan biri maxsus marketing budjetini ishlab chiqishga bag'ishlangan.

Namunaviy marketing rejasi maqsadlar va tavsiyalarni jamlashdan boshlanadi (savdo va foydalarning o'tgan yilga nisbatan rejalashtirilgan miqdorda oshishi; ajratma budjet yordamida maqsadlarga erishish, sotuvni rag'batlantirish, reklama va hokazolar evaziga). Rejaning birinchi asosiy qismida «joriy marketing vaziyati» maqsadli bozor xarakteri ifodalanadi (sotuvchi va xaridor ahvoli), bozorda firmaning

holati ko'rsatiladi. Rejani tuzuvchi bozor ko'rsatkichlarini, uning asosiy segmentlarini, buyurtmachilarning ehtiyojlarini va muhitning o'ziga xos xususiyatlarini mukammal yoritishi, asosiy tovarlarni sharhlashi, raqobatchilarni sanab o'tishi va taqsimot rejasini ko'rsatishi (sotuvdagi vositachilarni) lozim.

«Xavf-xatarlar va imkoniyatlar» qismini ishlab chiqishda firma marketingini boshqaruvchisi kelajakni ko'rib chiqib ijobiy va salbiy vaziyatlarni boshqarish talab etiladi. Bunda eng muhimi firma faoliyatiga ta'sir ko'rsatishi mumkin bo'lgan muhim hodisalarni ko'ra bilish hisoblanadi.

Xavf-xatarlar va imkoniyatlar ro'yxatini tuzish jarayonida boshqaruvchilar avvalo, firma tovarlarining kelajagiga, ularga bo'lgan talabni firmaning taqdiriga ta'sir etadigan muhim hodisalarni sanab chiqadilar. Keyin ularni xavf-xatarlarga va marketing imkoniyatlariga bo'lib ko'rib chiqadilar. Bundan quyidagilar kelib chiqadi:

- Xavf-xatar bu tovarning yashashiga xalaqit beradigan yoki firmani yomon holatga olib keladigan nomaqbul an'ana yoki aniq hodisa tufayli yuzaga keladigan murakkablik hisoblanadi;

- marketing imkoniyati bu firma aniq ustuvorlikka ega bo'lishi mumkin bo'lgan marketing harakatining jozibador yo'nalishi.

Bunday tadqiqotlarni o'tkazish uchun SWOT-tahlil deb ataluvchi usul qo'llaniladi, ya'ni tashkilotning kuchi, zaif tomonlari, imkoniyatlar va xavflar tahlil etiladi. Olingan natijalar raqobatbardoshligini, strategik masalalar doirasini aniqlashda foydalaniladi.

Har qanday firma, kompaniya, tashkilotning kuchli tomonlari bo'lib quyidagilar hisoblanadi:

- kerakli moliyaviy resurslarning mavjudligi;
- raqobat kurashini mahorat bilan olib borish ko'nikmasi;
- tan olingan yetakchi statusi;
- ishlab chiqarish va marketing miqyosi samaralarini

to'la ravishda foydalanishi;

- o'z texnologiyasiga ega bo'lishi;
- nisbatan kam xarajatlarni amalga oshirish;
- samarali reklama;
- mahsulotga innovatsiyalarni amalga oshirish tajribasi;
- ishonchli, professional menejmentga ega bo'lish;
- samarali ishlab chiqarish quvvatlariga ega bo'lish va boshqalar.

Firma, kompaniya, tashkilotlarning zaif tomonlari bo'lib quyidagilar hisoblanadi:

- aniq strategiyaning yo'qligi;
- eskirgan ishlab chiqarish quvvatlari;
- past darajadagi foydalilik;
- talab etiladigan ko'nikma va mahsulotlarning yo'qligi;
- operatsiyalarni boshqarish sohasida muammolarning mavjudligi;
- tovarlarni yangilashda orqada qolib ketish;
- mahsulot liniyasining juda tor bo'lishi;
- firma nufuzini yetarli darajada shakllanmaganligi;
- sotuv kanallarining zaifligi;
- raqobatchilarga qaraganda mahsulot tannarxining yuqori bo'lishi va hokazolar.

Firmaning imkoniyatlariga quyidagilar kiradi:

- iste'molchilarning qo'shimcha guruhlariga xizmat ko'rsatish;
- yangi bozorga yoki segmentga chiqish;
- mijozlarning ko'proq ehtiyojini qondirish maqsadida mahsulot turini ko'paytirish;
- bog'langan diversifikatsiya;
- vertikal integrallashuv;
- jozibali xalqaro bozorga kirish uchun qo'yilgan to'siqlarning barbod bo'lishi;
- raqobatchilarning rahmdilligi va xotirjamligi;
- bozor sur'atlarining o'sishi va hokazolar.

Xavf-xatar bo'lib quyidagilar hisoblanadi:

- bozorga kuchli raqobatchining kirib kelishi;
- o'rinbosar tovarning sotilishining ko'payishi;
- bozor o'sishi sur'atlarining pasayishi;
- valuta ayriboshlash kurslarining nomaqbul o'zgarishi;
- iqtisodning pasayishi;
- xorijiy davlatlarning o'z ishlab chiqaruvchilarini qo'llab qo'ltiqlashga qaratilgan qarorlari;
- iste'molchilar didi va afzal ko'rish xususiyatlarining o'zgarishi;
- nomaqbul demografik o'zgarishlar va hokazo.

SWOT-tahlil texnologiyasi axborotlarni har xil turdagi usullar bilan havola etishni ko'zda tutadi, jumladan, jadvallar tuzish va matritsa usuli (52-rasm).

Matritsaning chap tomonida oldindan aniqlangan barcha kuchli, zaif tomonlar yoziladi, yuqori qismida imkoniyatlar va xavf- xatarlar yoziladi.

Matrisada to'rtta maydon hosil qilinib, ularning har birida juft kombinatsiyalar ko'rib strategiyani ishlab chiqishda qo'llaniladi.

	<b>Imkoniyatlar:</b> 1. Yangi bozor-ga chiqish 2. Ishlab chiqarishni kengaytirish 3.....	<b>Xavf-xatarlar:</b> 1.Yangi raqobat-chilarning paydo bo'lishi 2. Bozor o'sishi-ning susayishi 3.....
<b>Kuchli tomonlari:</b> 1.Loyiha portfellari mavjud 2.Takomil texnologiya 3. ....	<b>I</b> Kuchli tomonlar va imkoniyatlari	<b>II</b> Kuchli tomonlari va xavf-xatarlar

<b>Zaif tomonlari:</b> 1. Aylanma vositalarning yetishmasligi 2. Malakali xodimlarning firmadan ketib qolishlari 3. ....	<b>III</b> <b>Zaif tomonlari va imkoniyatlar</b>	<b>IV</b> <b>Zaif tomonlari va xavf-xatarlar</b>
---	---	---

**52-rasm.** SWOT – tahlili matritsasi.

I maydon strategiyalarni yozish uchun xizmat qiladi

II maydon xavf-xatarni bartaraf etish uchun foydalaniladigan kuchli tomonlari, strategiyalari uchun

III firmaning zaif tomonlarini kamaytiruvchi strategiyalar uchun.

IV maydon tashqi muhitda paydo bo'lgan firmaning zaif tomonlarini xavf-xatarlarni kamaytiruvchi strategiyalar uchun.

SWOT-tahlilining asosiy masalasi mutaxassis uchun istiqbolli strategiyalar va ularning kombinatsiyasini topish uchun kerak bo'ladigan barcha zarur axborotlarni berishdan iborat.

Tahlilni bajaruvchining keyingi harakatlari axborotlar hajmini qisqartirish, eng muhim omillarni ajratib olish va firmaning asosiy muammolarini shakllantirishdan iborat. Firmaning tikilgan mablag'ga rejalashtirganidan kam bo'lmagan foydani olish imkoniyati o'zining va raqobatchilarning harakatlarini solishtirish yo'li bilan baholanadi, chunki tayyor mahsulotlar xizmatlarning narxi firmada va raqobatchilarda ma'lum bo'ladi.

Xarajatlarni solishtirish uchun quyidagilar talab etiladi:

- xarajatlar daraxtini tuzish;
- raqobatchilar xarajati to'g'risida ma'lumotlarni yig'ish;
- ularni solishtirish va xulosalar chiqarish.

Baholash aniqligi raqobatchilar xarajati to'g'risidagi ma'lumotlarning to'g'riligi bilan belgilanadi. Tashkilotning raqobatlashuv potensialini har xil yo'llar bilan (kelajakda raqobatbardoshlik imkoniyatini saqlab qolish imkoniyati, masalan, miqdoriy ko'rsatgichlardan foydalanish) baholash mumkin.

Raqobatbardoshlik potentsiali bo'lib quyidagilar bo'lishi mumkin:

- yuqori bozor ulushi;
- bozor ulushining ijobiy dinamikasi;
- mukammal ishlangan va ketma-ketligini oshiradigan strategiya;
- firma mahsulotini iste'mol qiluvchilarda uning yuqori reytingi;
- firma nufuzining ijobiy dinamikasi;
- kompaniyani samarali pozitsiyalashtirilgan strategik guruhga mansubligi;
- kerakli moliyaviy resurslarning mavjudligi;
- tovar nomenklaturasining juda keng bo'lishi;
- baho ustuvorligiga ega bo'lish;
- rentabellik, yuqori texnologiya darajasi, innovatsion potentsial, xodimlarning yuqori professional darajaga ega bo'lishi.

Raqobat potentsialini pasaytiruvchi omillarga quyidagilar kiradi:

- past darajadagi bozor ulushi;
- bozor ulushining uzluksiz pasayib ketishi;
- puxta ishlangan strategiyaning yo'qligi;
- yuqori bo'lmagan nufuz;
- nufuzning pasayib borishi;
- kompaniya manfaati bo'lmagan strategik guruhga tegishli bo'lishi;
- yuqori darajadagi solishtirma harakatlar;
- xizmatlarning nisbatan past darajada bo'lishi va hokazolar.

Marketing rejasining keyingi qismi bu dasturi» bunda marketing strategiyalarini aylantirish ko'zda tutiladi va quyidagi savollarga berilishi lozim:

«harakatlar  
dasturlarga  
javob

- Nima qilinadi?
- Bu qachon amalga oshiriladi?
- Buni kim bajaradi?
- Bu qancha turadi.

Marketing rejasini ishlab chiqish yana ikkita bo'lakdan iborat: budjetlarni ishlab chiqish va nazorat. Keyingi paragraflarda shu masala ko'riladi.

tarkibiy  
tartibi..

### **3.5. Marketing xarajatlari va ularni budjet cheklanishlarini hisobga olib tartibga solish**

#### **3.5.1. Marketing budjetini ishlab chiqish**

Budjetlar foyda va zararlarining taxmini sifatida namoyon bo'ladi, ular orasidagi tafovut esa kutilgan foyda ko'rsatkichini ifodalaydi. Boshqacha aytganda, moliyaviy rejalashtirishning elementi sifatida budjetni ishlab chiqish barcha rejalashtirilgan dasturlarni keyinchalik sotuv hajmi hisobidan qoplanadigan xarajatlar tushuniladi. Marketing budjetini tuzish usulini aniqlovchi omillar quyidagilar: tashkiliy madaniyat, firma resurslarini taqsimlash siyosati, o'tgan davrga va hozirgi vaqtga tegishli axborotlar, foyda uchun javobgarlikni taqsimlash, budjetni tuzish ko'nikmasi va mahorat, marketingga munosabat, firma taraqqiyoti uchun uning muhimligini idrok etish. Budjet shakli va moddalar ro'yxati 10-jadvalda keltirilgan.



## Marketing budjetini taqdim etish shakli

*10-jadval*

Sotuvni tashkil etish uchun budjet taklifi						
Moddalar ro'yxati	20__ga amalda	20__ga amalda	20__ga taklif etilgan boshlang'ich mablag', so'mda	20__ga hisoblangan mablag', so'mda	20__ga taklif etilgan mablag', so'mda	20__ga tasdiqlangan mablag' hajmi, so'mda
Sotuv hajmi, so'm						
Marketing xarajatlarini taqsimlaguncha bo'lgan daromad, so'mda						
Marketing xarajatlari, so'mda						
Marketing xarajatlari savdo hajmiga nisbatan, %da						
Marketing xarajatlari taqsimlashni hisobga olganda, so'mda						

Operatsion daromad tuzatishga-cha, soʻmda						
Operatsion daromad sotuv hajmiga nisbatan, %da						
Aholi jon boshi nafarda						
Ming kishiga toʻgʻri keladigan sotuv hajmi, soʻmda						
1000 kishiga toʻgʻri keladigan marketing xarajatlari, soʻmda						
Marketing budjeti moddalari:						
1. Jurnallar						
2. Gazeta- larda rekla- ma						
3. Gazeta- larga ilova						

4. Radio						
5. Televizionie						
6. Plakatlar						
7. Maxsus ommaviy axborot vositalari						
8. Vositachilarga to'lovlar						
9. Savdo ommaviy axborot vositalari						
10. Mijozlar uchun xarajatsiz rag'batlar						
11. Mijozlar uchun baholi rag'batlar						
12. Savdo anjumanlari						
13. Sotuv siyosati bo'yicha materiallar						
14. Chakana sotuvchilar uchun chegirmalar						

15. Bepul savdo namunalari						
16. Boshqalar						
Marketing (A)						
Tashviqot uchun xarajatlar						
Sotuv siyosati uchun fraxt va boshqa materiallar xarajati						
Marketingga ajratilgan mablag'larni hisobga olganda (V)						
Upakovkani ishlab chiqish xarajatlari (S)						
Bozorni tadqiq qilish xarajatlari (D)						
<p>(A) Marketing jami budjetining barcha moddalari bo'yicha  (V) Taqsimotni hisobga olib marketing «marketing» plus tashviqot, fraxt, sotuv siyosati uchun materiallar.  (S) Ma'muriy xarajatlarni chiqarib tashlagandan keyingi daromad</p>						

(D) Tuzatilguncha bo'lgan operatsion daromad, marketing xarajatlarini hisobga olgan daromad minus marketing xarajatlari A,V,S

Marketing budjetlarini tuzish usullari ichida quyidagilar bor: «pastdan-yuqoriga» usuli, yuqoridan pastga va aralash usullar. Bu usullarning o'ziga xosligi 53-rasmda keltirilgan.

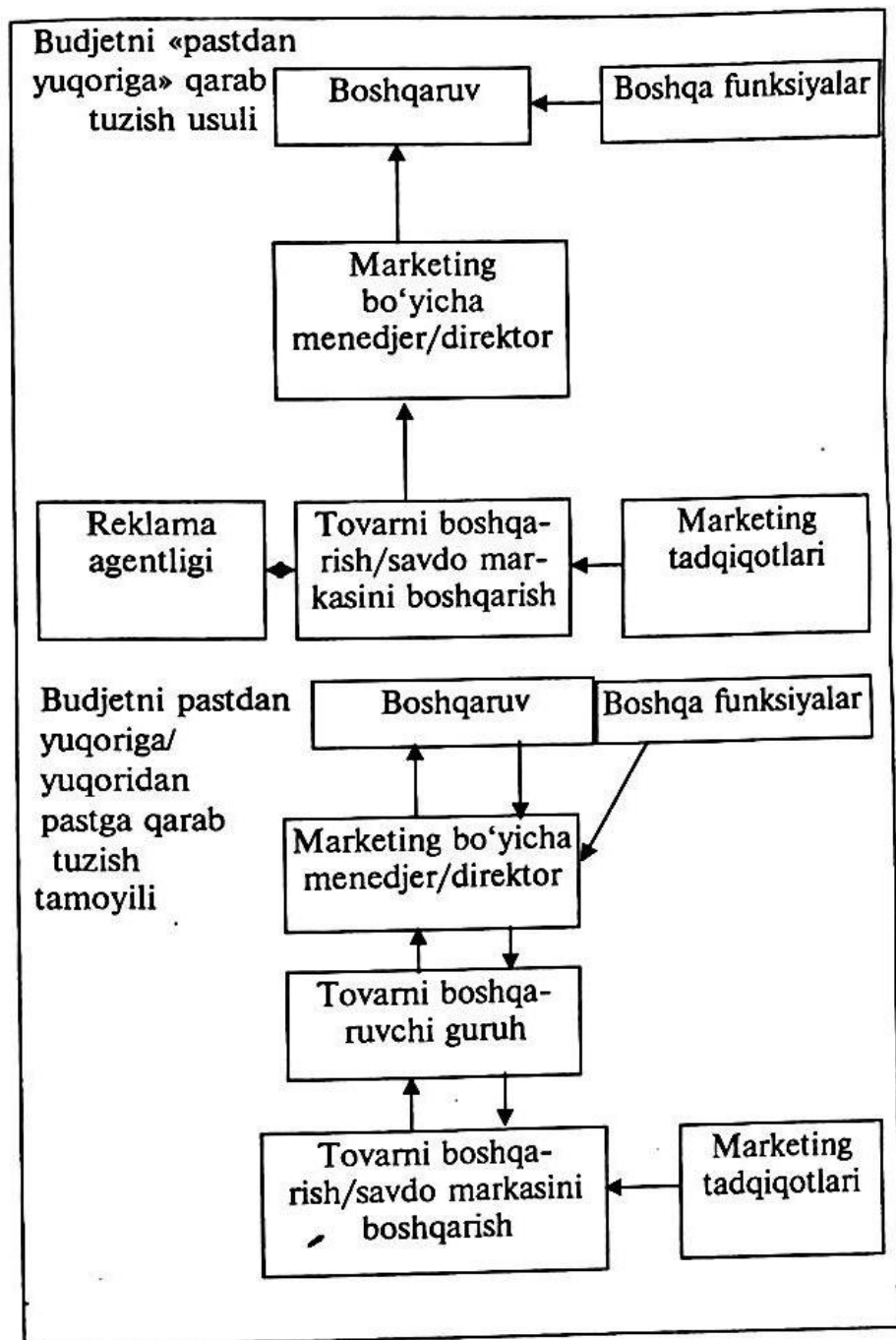
Oxirgi navbatda budjetni cheklash yuqori darajali rahbarlar tomonidan kiritiladi, keyin cheklanishlarni hisobga olib oddiy rahbarlar budjetni alohida moddalar bo'yicha ishlab chiqib oxiriga yetkazadilar.

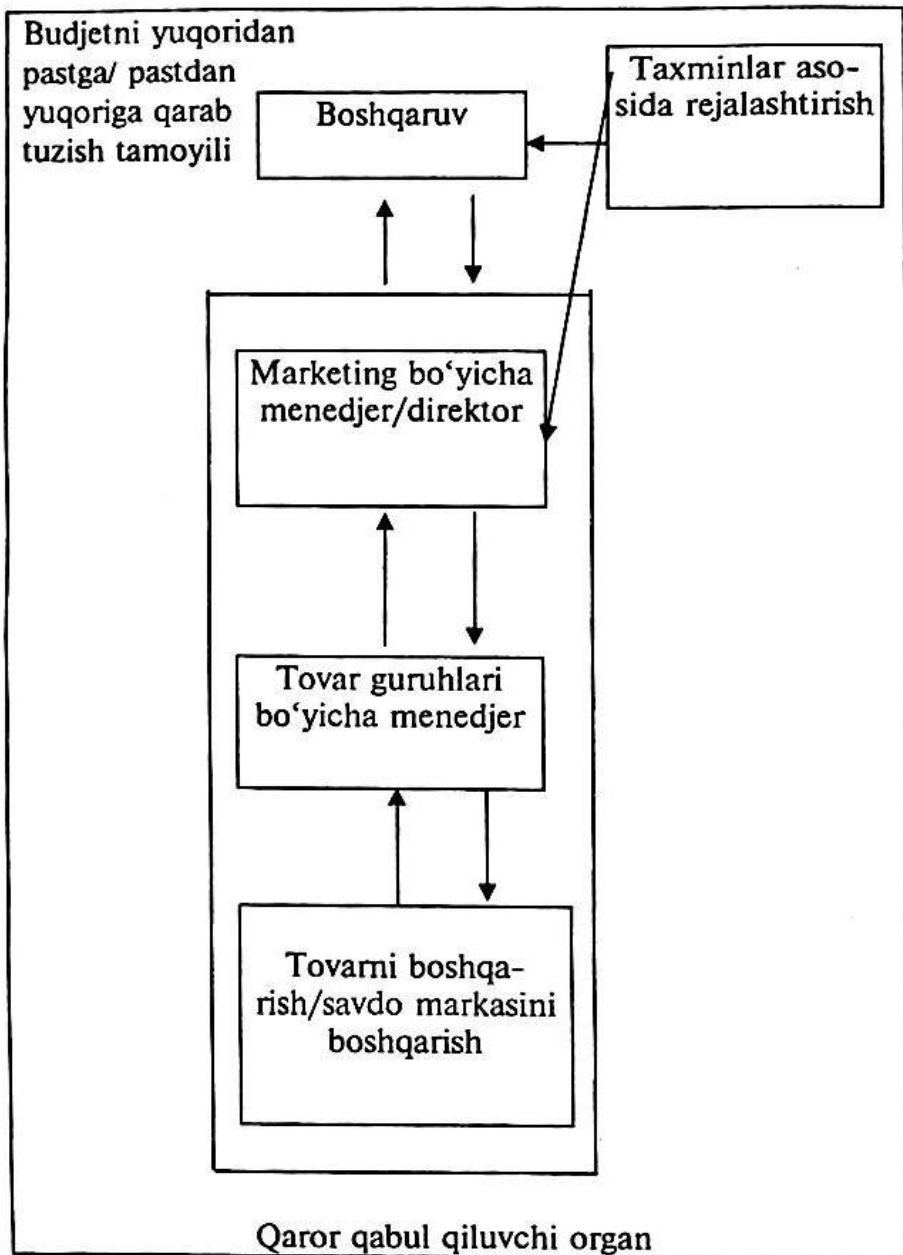
Shunday qilib, marketing budjeti bu bozorni tadqiq qilishga (konyunkturalar, o'rta va uzoq muddatli), tovarning raqobatbardoshligini ta'minlashga, xaridorlar bilan aloqalar o'rnatish uchun (reklama, sotuvni rag'batlantirish, ko'rgazmalarda qatnashish va hokazo), tovar harakatini va sotuv tarmog'ini tashkil etishga qilinadigan xarajatlardir.

Marketing budjetini tuzish tartibi maqsadli foydadan kelib chiqib, amalga oshiriladi (54-rasmda keltirilgan).

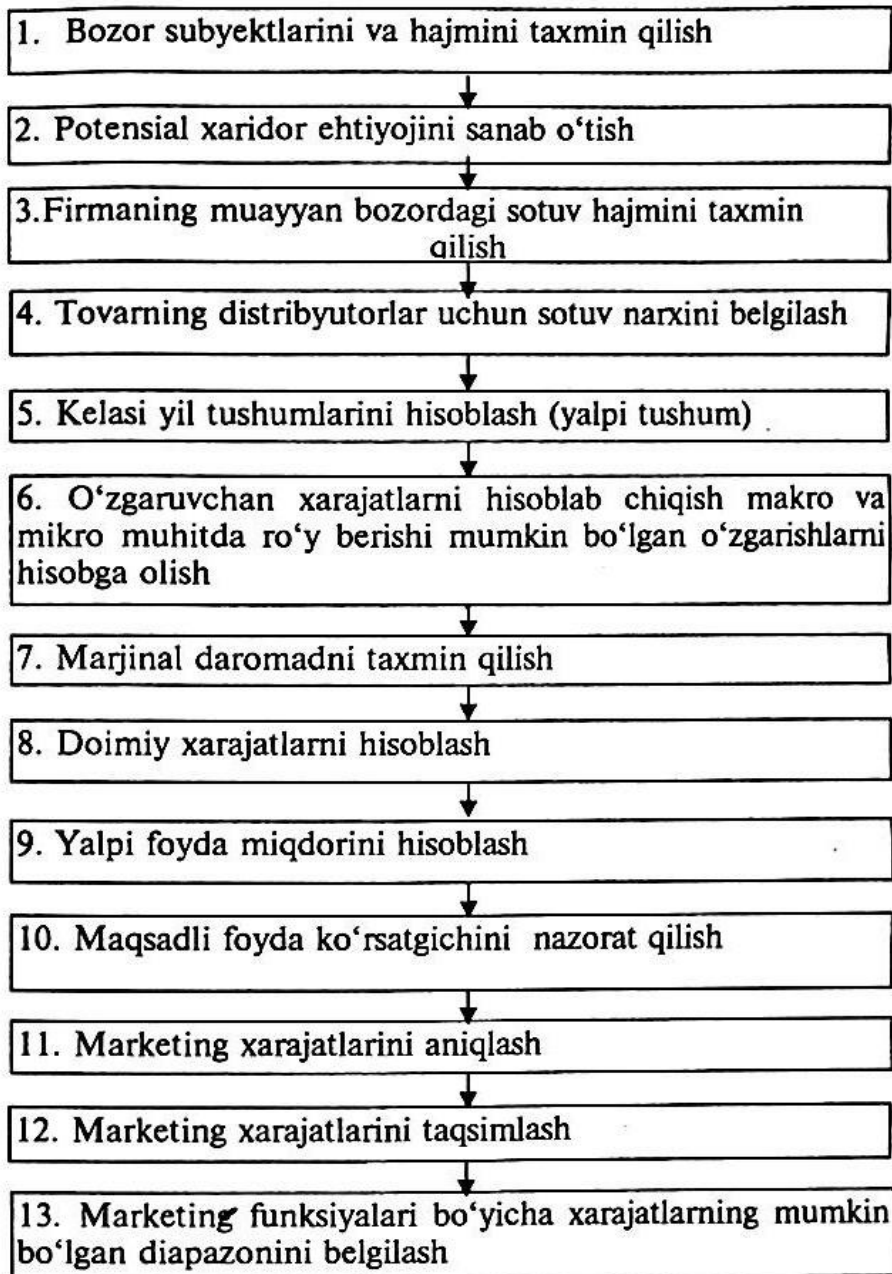
Marketing xarajatlari foydalanish yo'nalishlari va faoliyat doirasiga ko'ra har xil yo'llar bilan baholanishi mumkin.

Xorijiy amaliyotda marketing budjetini hisoblashda uchta asosiy moliyaviy ko'rsatgichlarga tayanadilar – yalpi foyda, marketing xarajatlarini taqsimlagunga qadar daromad, sof foyda. Yalpi foyda sotuv hajmidan foiz miqdorida hisoblanishi mumkin. Agar yalpi foyda ko'rsatgichining ulushi sof foydaga nisbatan yuqori bo'lsa, bu hol marketing xarajatlarining kattaligidan dalolat beradi. Bunday natija bozor hajmining pasayish bosqichida yoki qattiq raqobat kurashi mavjud bo'lgan hollarda bo'lishi mumkin. Marketingga katta xarajatlarni amalga oshirish tovarni bozorda ushlab turishi bilan bog'liq bo'lishi mumkin.





53-rasm. Marketing budjetlarini tuzish usullari.



**54-rasm.** Maqsadli foyda asosida marketing budjetini rejalashtirish tartibi.



### 3.5.2. Marketing xarajatlari va ularni tartibga solish

Marketing xarajatlarini ko'rib chiqishda, ularning uch turini farqlash kerak bo'ladi, ya'ni to'g'ridan-to'g'ri, bilvosita va umumiy bilvosita xarajatlar.

To'g'ridan-to'g'ri xarajatlarga tegishli marketing obyekti bo'yicha amalga oshirilgan xarajatlar kiradi (hudud, sotuv bozori, savdo vakolatxonalar, tovarlar, savdo nuqtalari, xaridorlar, segmentlar va hokazolar). Hudud va savdo vositachilar foydasini tahlil qilinganda to'g'ridan-to'g'ri xarajatlarga komission yig'inlar kirishi mumkin. Tovarlarning foydaliligini tahlil qilganda esa to'g'ridan-to'g'ri xarajatlarga reklama kampaniyasi uchun amalga oshirilgan xarajatlarni kiritish mumkin. Tegishli tovarlarni taqsimlash kanallari elementlarining foydaliligini tahlil qilishda to'g'ridan-to'g'ri xarajatlar tarkibiga savdo xodimlarining ish haqi, safarlar uchun amalga oshirilgan xarajatlar kiritiladi.

Marketingning bilvosita xarajatlariga obyektga bevosita kiritib bo'lmaydigan, lekin shartli ko'rsatuvlar orqali marketing obyektiga kiritiladigan xarajatlar hisoblanadi. Ma'lum maydonni ijaraga olish va bu maydonda marketing bo'limi joylashgan bo'lib, unga tegishli har xil vazifalar bajarilsa, bu xarajatlar bilvosita xarajat hisoblanadi.

Marketing xarajatlarining yana bir toifasi bu umumiy bilvosita xarajatlar, ularni marketing funksiyalari bo'yicha taqsimlash yetarli darajada taxminan amalga oshiriladi. Bunday xarajatlar toifasiga firmaning nufuzini yaratish va qo'llashga sarflangan xarajatlar, boshqaruv xodimlarining ish haqi, to'langan soliqlarni ko'rsatish mumkin.

Marketing xarajatlarini taqsimlashning boshqa belgisi bo'lib ularni ishlab chiqariladigan mahsulot hajmining o'zgarishiga nisbati hisoblanadi. Shu munosabat bilan xarajatlar o'zgaruvchan va shartli-o'zgarmas xarajatlarga (ma'lum darajaga ishlab chiqarish, hajmiga nisbatan

o'zgarmaydigan) bo'linadi. Masalan, sotuv hajmini oshirish uchun savdo nuqtalarining sonini oshirishga to'g'ri keladi (savdo xodimlariga qilinadigan maydonlar oshadi). Ammo sotuv hajmining kamayishi hamma vaqt ham ofislarga qilinadigan xarajatlarning kamayishiga olib kelavermaydi, agar avval tuzilgan shartnomalar ma'lum vaqtda bekor qilinsa, xarajatlar kamayishi mumkin. Bunday vaziyatda firma zarar ko'rish shubhasiz.

Shu munosabat bilan marketing xarajatlarini oshkora va oshkora emas turlariga bo'lish mumkin. Bunday xarajatlarning paydo bo'lishi bozorga tegishli strategiyalarni noto'g'ri tanlanishi, segmentni noto'g'ri tanlash, tovarni bozorga olib chiqish jarayonida yo'l qo'yilgan xatolar, raqiblarning raqobatbardoshligini noto'g'ri baholash tufayli yuzaga keladi. Bu zararining miqdorini aniq hisoblab chiqish birmuncha qiyin. Shuning uchun ular taxminan aniqlanadi. Lekin marketing tahlillari o'tkazilganda ularni, albatta, hisobga olish kerak.

11-jadvalda marketing xarajatlarining klassifikatsiyasi keltirilgan. Yangi tovarlarni yaratish, tovar zaxiralarini yaratish bilan bog'liq bo'lgan qaytarib bo'lmas xarajatlar ham (o'tgan davrlarda amalga oshirilgan xarajatlar) yuzaga kelishi mumkin. Ular boshlang'ich bahoni belgilashda va kelajakdagi foydani hisoblash paytida hisobga olinadi. Ammo bahoni qayta hisoblash jarayonida ular hisobga olinmaydi.

Xarajatlarni marketing faoliyati turlariga qarab bo'linishidan foydalanib, ularni firmaning xo'jalik faoliyati doirasida ko'rib chiqish kerak. Bunda asosiy ko'rsatkichlar bo'lib barcha ishlab chiqarilgan mahsulot hajmiga, vaqtga nisbatan xarajatlarning ulushini hisoblab, tegishli xulosalar chiqarish mumkin.

Marketing xarajatlarini joriy va bir vaqtda amalga oshiriladigan investitsiyaga o'xshagan vaqti kelib, o'zini oqlaydigan xarajatlar hozirda katta ahamiyatga ega.

Bozorga yangi tovar kiritilganda ilmiy tadqiqot ishlari, tovar, reklama va sotuvni rag'batlantirishga qaratilgan boshlang'ich investitsiyalar naqd pul xarajatini keltirib chiqaradi. Bu xarajatlar hisob davriga qaraganda ko'proq muddat harakatda bo'ladi. Bu toifadagi xarajatlar investitsiya hisoblanib kelajakda daromad olib keladi. An'anaviy hisob-kitob usuliga ko'ra xarajatlar joriy va kelajak hisobot davrlari bo'yicha mutanosib ravishda bu davrda olingan daromadga nisbatan taqsimlanishi lozim.

Marketing xarajatlari vaqt mobaynida o'zgarib turadi. Taxmin qilish va marketing budjetini tuzish jarayonida xarajatlarni uch xil baholash kerak:

Optimistik – bozordagi eng yaxshi vaziyatdan kelib chiqib va talab darajasiga ko'ra baholanadi.

Pessimistik (maqbul emas baho) va bo'lish ehtimoliga ko'ra baholash.

Ushbu har bir baholar tegishli foyda ko'rsatgichiga yetkazilgan iqtisodiy hisoblar bilan asoslanishi lozim.

Umumiy sotuv hajmida yangi tovarlarning ulushining yuqori bo'lishi firmaning qanchalik muvaffaqiyatli faoliyat ko'rsatayotganini ko'rsatib turadi. Yangi tovarlar ulushi firmaning bozordagi innovatsion qarorlarning muvaffaqiyatini ko'rsatuvchi tashkilotda amalga oshirilayotgan tadbirlarning tezligini va umuman, uning raqobatbardoshlik darajasini aks ettiradi. Marketing xarajatlarini tahlil etishda funksional yondashuv 55-rasmda keltirilgan.

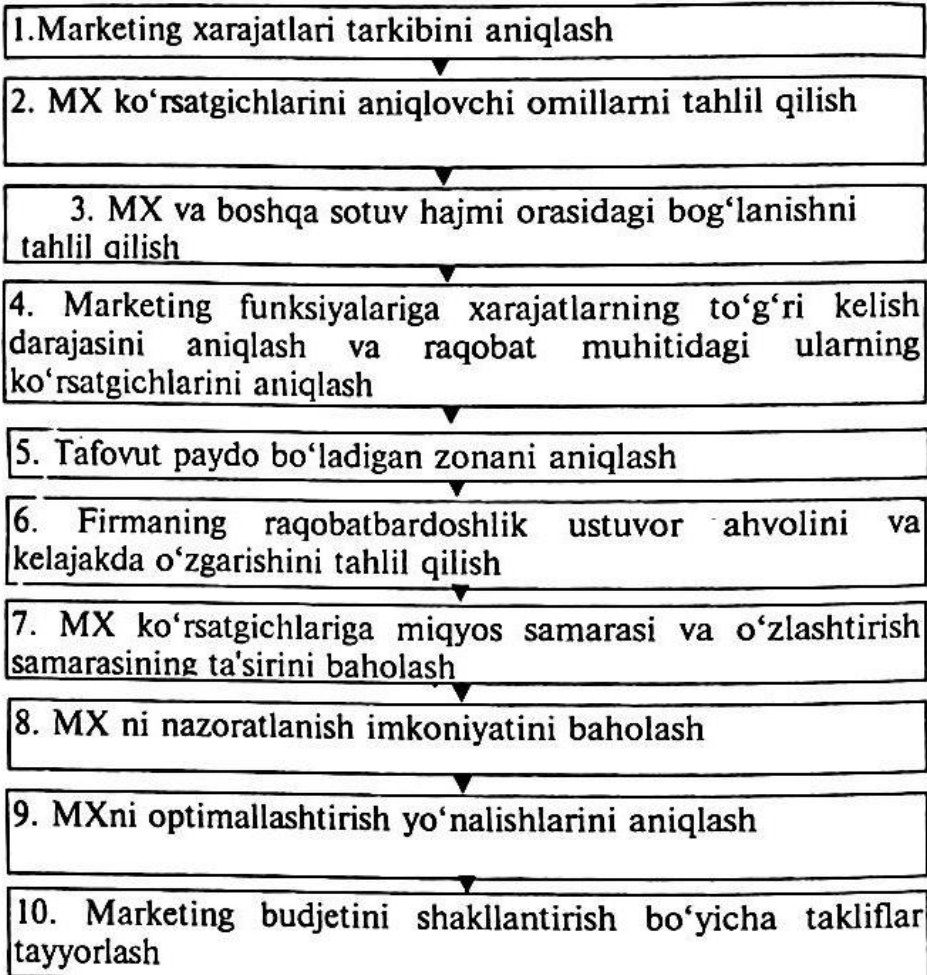
Foyda va sotuv hajmining tebranib turishini nazorat qilish bozor hajmi, bozor ulushi, baholar va xarajatlar bilan bog'liq muammolarni aniqlash imkonini beradi. Sotuv hajmining chetlashuvini tahlil qilish ikkita omilning ta'sir darajasini aniqlash imkonini beradi: bozor ulushi va bozor o'lchami.

Chetga chiqish hollarini tahlil qilish ikki tomonlama foydali hisoblanadi.

## Marketing xarajatlarning turlari

II-jadval

Bo'linish belgilari		Marketing xarajatlari						
		O'zgaruvchan			O'zgarmas			
Marketing obyektiga yo'naltirish usuli bo'yicha		To'g'ridan-to'g'ri	Bilvosita (hisoblanadigan)			Bilvosita (taqsimlangan)		
Marketing faoliyati turi bo'yicha (funktsiyalar bo'yicha)		Bozorni tadqiq qilishga	Savdo taqsimlash kanallari bo'yicha	Kommunikatsiya o'rni (reklama va PR)	Tovar o'rni (maqsadli bozor)	Hudud	Xaridorlarni rag'batlantirish	
Namoyish bo'lish darajasi bo'yicha								
Kumulativ darajasi bo'yicha		Jamlovchi			O'rtacha			Eng yuksak
Paydo bo'lish xarakteriga ko'ra		Joriy						
Xarajatlar moddasi bo'yicha		Ish haqi	Materiallar	Binolarni ijaraga olish	Kommission yig'inlar	Firmalarning amortizatsiya xarajatlari		
Xarajatlarni amalga oshirish vaqti bo'yicha		Avvalgi (qaytarilmaydigan)		Amaldagi				
Funksional zarurat bo'yicha		Funksional zarur bo'lganda foydali		Foydasiz (ortiqcha) tanim qilingan				
				Keling karajatlari				
				Foydasiz - zararli -				
				Keling karajatlari				



**55-rasm.** Marketing budjetini shakllantirish jarayonida marketing xarajatlarini diagnostika qilish tartibi.

Birinchidan, ishlab chiqarish va marketing xarajatlarini ikkiga bo'lish rejalashtirilgan. Foydaga bu xarajatlar munosabati darajasini aniqlash imkonini beradi. Ikkinchidan, taklif etilgan hisobdan foydalanish taxmin qilib bo'lmaydigan hodisalar ro'y berishi munosabati bilan (masalan, bozorda kuchli raqobatning paydo bo'lishi, yomon obi-havo,

xomashyoning xarid darajasi keskin oshib ketishi) avval belgilangan maqsadlarni o'zgartirishga to'g'ri keladi. Bajarilgan hisoblar chetlashish sabablarini faoliyat davomida tushuntirib berish imkonini yaratadi.

Marketing strategiyasini amalga oshirish jarayonida bozor o'lchamining o'zgarishi, bozor ulushining kamayishi, ishlab chiqarishning pasayishi, baholarning o'zgarishi kabi oldindan ko'ra bilish qiyin bo'lgan holatlar vujudga kelishi mumkin. Reja ko'rsatgichlarini o'zgartirish baribir marketing maqsadlarining amalga oshirilishini ta'minlashi zarur.

---

## IV. MARKETING FAOLLIGI VA UNI OSHIRISH IMKONIYATLARI

### 4.1. Marketing faolligi tushunchasi va uning ko'rsatkichlari

Firma, kompaniyalar makro va mikro muhit ta'siri ostida o'z imkoniyatlarini baholab rejalarining amalga oshirishga xelaqit beradigan har xil xavf-xatarlarni hisobga olishlariga to'g'ri keladi.

O'tish davrida marketingning roli nihoyatda katta va u ikki xildir: mikro darajada korxonani shakllantirayotgan bozor muhitiga moslashtiruvchi va investitsiyalarni jalb qiluvchi usul bo'lsa, makro darajada bozor muhitining vositasi sifatida namoyon bo'lmoqda.

Bu muhitga kirib borish darajasi firmaning ishbilarmonlik faolligi va raqobatbardoshlik imkoniyati bilan belgilanadi. Firma, kompaniyalarning marketing faoliyatining tahlili shuni ko'rsatmoqdaki, marketing amalda har xil vaziyatda bo'lishi mumkin: faol, faol emas, past darajada. Marketing faoliyati faol bo'lgan kompaniyalarda asosiy iqtisodiy ko'rsatkichlar yuqori bo'lib raqobatbardoshlik, tovar sifati ham qoniqarli darajada bo'ladi. Marketing faoliyati sust bo'lgan kompaniyalarda, aksincha xarajatlar yuqori, mahsulot sifati past, raqobatbardoshlik yetarli darajada bo'lmaydi. Shuning uchun bugungi kunda marketing faolligini oshirish dolzarb masalalardan biri hisoblanadi. Marketing faolligi tushunchasini keltirishdan avval ishbilarmonlik faolligi tushunchasini aniqlab olish lozim bo'ladi. Ishbilarmonlik faolligi ostida — ishlab chiqarish, mahsulotlarni sotish

tizimining iqtisodiy o'sishiga ko'maklashadigan choratadbirlar majmui tushuniladi.

Korxonaning ishbilarmonlik iqtisodiy faolligini an'anaviy usullarga ko'ra ikki yo'nalishda baholanadi. Rejaning bajarilish darajasi bilan (masalan, rivojlanish sur'atining asosiy ko'rsatkichlari bilan) va resurslardan foydalanish darajasi bilan. Ammo bu ko'rsatkichlar asosan iqtisodiy rivojlanish sur'atiga ta'sir ko'rsatuvchi ichki omillarga, baho ko'rsatkichlari sotuv bozorining kengligi, eksportga chiqadigan mahsulotning mavjudligi, korxonada obro'-e'tibori (jumladan, korxonada xizmatlaridan foydalanadigan mijozlarning mashhurligi va boshqalar) formalizatsiyaga berilmaydigan omillar sifatida tashqarida qoladi.

Tashqi omillar ta'sirining aksi bo'ladigan va marketing faoliyatini ko'rsatkichlari bo'lgan ishbilarmonlik faoliyatining tarkibiy qismlarini baholash imkoniyatlarini ko'rib chiqamiz.

Ishbilarmonlik faolligining mavjud darajasini aniqlash, uning o'zgarish yo'lini tushuntirish va keyingi ahvolini taxmin qilish, qachonki bozor konyunkturasi muqobil va nomuqobil tebranuvchan tizim sifatida (mavsumiy, davriy) ko'rilsa. Shu bilan bir qatorda iqtisodiy hayotda ishbilarmonlik faolligini boshqaruvchi modeliga tasodifiy ko'rsatgich sifatida kiritiladigan ortga qaytmas an'analar paydo bo'ladi.

Korxonada ishbilarmonlik faolligining ijobiy ko'rsatkichlarini yaxshilash uchun har xil mexanizmlardan foydalanish mumkin, bular ish va texnologiyalarni samarali tashkil etishdan tortib, to tarkibiy funksional o'zgarishgacha bo'lgan choralar. Ular ayrim funksiyalarga tegishli bo'lishi mumkin. (masalan, korxonada marketing faoliyatining tarkibi o'zgarganda) murakkabroq variant yuzaga kelishi ham mumkin, qachonki bir qancha korxonalarning munosabatlarining ularga iqtisodiy rivojlanish sur'atlarini oshirish imkoniyatini beruvchi, raqobat kurashida g'alaba



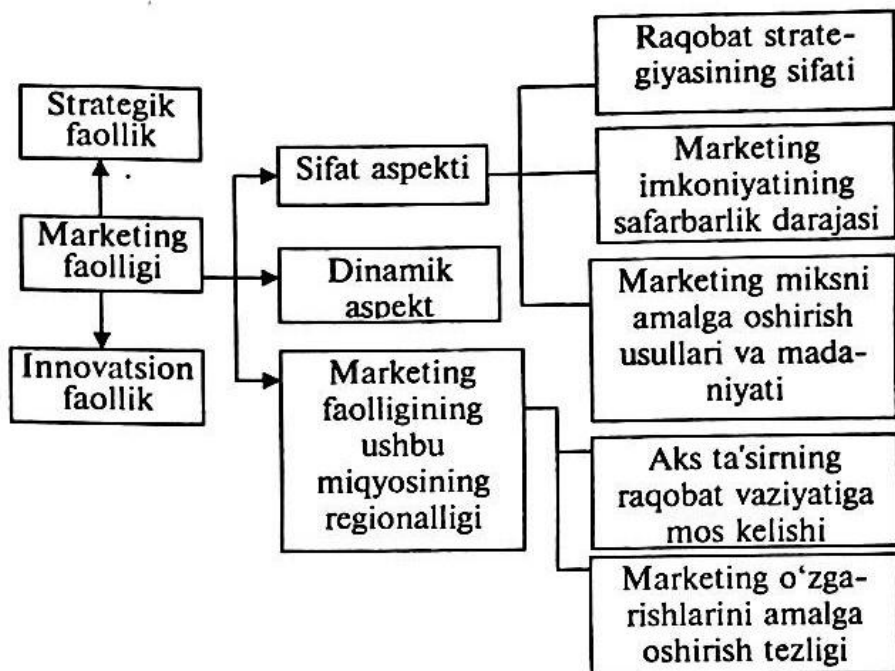
qozonishni ta'minlaydigan yangi iqtisodiy tashkiliy shakllari amalga oshirilsa.

Korxonalar rivojlanishining davriy bo'lishi ularni vaqti-vaqti bilan harakat strategiyasi va taktikasini o'zgartirib turishiga to'g'ri keladi. (yetkazib beruvchilar, mahsulot ishlab chiqarish va uni sotish bo'yicha sheriklar bilan va boshqalar). Bunda korxonaga tashqi muhitning o'zgarishiga moslashish va ichki negativ holatlarni bartaraf etishga to'g'ri keladi.

Har xil xavf-xatarlarni kamaytirish uchun har xil yo'l-yo'riqlar qo'llanilishi mumkin, jumladan, zamonaviy marketing texnologiyalari (raqobat muhitidagi harakat yo'l-yo'riqlari, tovarlarni taqsimlash va muvaffaqiyat sari yetaklash siyosati). Bu texnologiyalarning foydalanish darajasi va samarasi infrastruktura va korxonaning ichki imkoniyatlaridan foydalanish bilan belgilanadi, bular marketing faolligini oshishida o'z aksini topadi (56-rasm).

Ishbilarmonlik faolligini quyida keltirilgan bir nechta ko'rsatkichlar yordamida amalga oshirish mumkin:

- eksportga mahsulot chiqarib sotish sur'atlarini oshirish;
- import va eksport shartnomalarining munosabatini yaxshilash;
- qamrab olingan segmentlar va bozorlarning sonini ko'paytirish;
- bozor ulushining va sotuv hajmining ortish sur'atini (eski va yangi buyurtmalar munosabati) oshirish;
- omborxonadagi zaxiralar va sotilmagan mahsulotlar hajmini o'zgarish sur'atlarini pasaytirish;
- tovarlarni yangilash va diversifikatsiyaning intensivligini oshirish.
- ishlab chiqarish va sotuv hajmiga nisbatan taqsimlash va savdo tizimining o'sish sur'ati va hokazolar.



56-rasm. Korxonada marketing faolligining aspektlari.

Endi marketing faolligi tushunchasiga qaytsak, u korxonaning raqobat muhitida uning harakatchanligi va imkoniyatlarini ishlatish darajasini aks ettiradigan kompleks chora-tadbirlar tushuniladi.

### Funksiyalar bo'yicha marketing faolligi ko'rsatkichlari

12-jadval

	Ko'rsatgichlar guruhi	Misollar	Axborot manbai
Xususiy ko'rsatkichlar	Bozorni tadqiq qilish faolligining ko'rsatkichlari	Marketingga umumiy xarajatlar hajmida marketing tadqiqotlari xarajatining ulushi	Balans va moliyaviy hisobotlarning tegishli moddalar

<p>Assortiment siyosati faolligining ko'rsatkichlari</p>	<p>Mahsulot assortimentining talab elastikligi bilan korrelatsiyasi, tovarlarning umumiy hajmida «o'suvchi» va «yetilgan» tovarlarning ulushi. Maqsadli predmet ixtisoslashuvining xavfliligi</p>	<p>Analitik hisobot bo'yicha hisoblangan ko'rsatkichlar. Hisoblangan ko'rsatkich (VSG matritsasi asosida). Analitik hisobot bo'yicha hisoblangan ko'rsatkichlar</p>
<p>Sotuv faoliyatining aktivlik ko'rsatkichlari</p>	<p>Savdo agentlari ishining samaradorligi. Tovar harakati rentabelligi</p>	<p>Vositachi va iste'molchilarga uyushtirilgan safarlar soni, sotilgan tovarlar ko'rsatkichlari, sotuv hajmi, kanalning foydaliligini xarajatlarga nisbati</p>
<p>Kommunikatsion faoliyatning aktivligi ko'rsatkichlari</p>	<p>Reklama uchun qilingan xarajatlarning mahsulot hajmidagi ulushi. Yangi iste'molchilarning yalpi iste'molchilarga nisbatan ulushi. Xarajatlarning samaradorligi firmaning ko'rgazma faolligi reytingi</p>	<p>Maxsus hisoblar (analitik va joriy hisobot ma'lumotlaridan)</p>

	Foydalilik ko'rsatkichlari	Foyda sifati ko'rsatkichlari, daromadning muqobillik ko'rsatkichlari, tovarlar va bozorlar bo'yicha foydalilik	Maxsus hisoblar (analitik va joriy hisobot ma'lumotlaridan)
Umumlashtirilgan ko'rsatkichlar	Strategiya faolligi ko'rsatkichlari	Yangi bozorlardagi sotuv ulushining umumiy sotuv hajmiga nisbatan o'sishi	Maxsus hisoblar (analitik va joriy hisobot ma'lumotlari matritsasini tahlil etish)

**Marketing faolligi ko'rsatkichlarini firmaning umumiy iqtisodiy faolligiga ta'siri**

*13-jadval*

No	Ko'rsatkich nomi	Hisoblash formulasi	Iqtisodiy faollashishning o'zgarish an'anasi
1	Umumiy tovar oborotida yangi buyurtmalarining foizi	Buyurtmalarining qiymati Tovar xarajati hajmi	o'sish
2	Bitta buyurtmaga to'g'ri keladigan tovar xarajati hajmining qismi	Tovar xarajati hajmi Buyurtmalar soni	Formula maxrajining o'sishi
3	Bitta xodimga to'g'ri keladigan savdo	Savdo hajmi Xodimlar soni	O'sadi

F<sub>3</sub> funksiyasini bajarish darajasini tahlil eta turib har xil mahsulotlarni har xil bozorlarda qo'yilgan maqsadlarga muvofiq sotilish hajmining o'zgarishini baholash kerak bo'ladi.

F<sub>4</sub> funksiyasini bajarilish faolligini baholash uchun tovar muvaffaqiyatini ta'minlashga ketgan xarajatlar bilan sotuv hajmi orasidagi munosabatni quyidagi ko'rsatkichlar bo'yicha aniqlash talab etiladi: savdo agentlarining faoliyati uchun ketgan xarajatlarni savdo hajmiga nisbati, reklama va PRga ketgan xarajatlarni savdo hajmiga, sotuv xizmatlari uchun ma'muriy xarajatlarni savdo hajmiga nisbatan va hokazo.

Xarajatlarni savdo hajmiga nisbati umumiy moliyaviy nuqtayi nazaridan ham tahlil qilib chiqish kerak. Bu shuning uchun kerakki, tashkilot qayerda eng ko'p daromad olishga erishganini bilish uchun marketing faolligini har xil ko'rsatkichlarini tahlil qilish, erishilgan yuqori ko'rsatkichlarni saqlab turish yoki ularni yanada yaxshilashga yordam beruvchi qarorlar turkumini ishlab chiqishi lozim.

Marketing faolligini oshiruvchi barcha tashkiliy iqtisodiy qarorlarni quyidagi yo'nalishlar bo'yicha guruhlariga bo'lish mumkin:

1. Assortiment siyosatini faollashtirishga qaratilgan qarorlar.

1.1. Assortimentni kamaytirish.

1.2. Assortimentni qayta ko'rib chiqish (o'zgartirish, diversifikatsiya qilish, tarkibini tahlil qilish).

1.3. Mahsulot sifatini oshirish.

2. Baho sifatini faollashtirishga qaratilgan qarorlarni qabul qilish.

2.1. Xarajatlarni kamaytirish.

2.2. Bahoni belgilash strategiyasini faollashtirish.

2.3. Tovar hayotining har xil bosqichlarida ro'y berishi mumkin bo'lgan xavf-xatarni hisobga olib foyda me'yorini belgilash.

3. Tovar harakatini faollashtirish sohasida qarorlar qabul qilish.

3.1. Savdo agentlarini rag'batlantirish.

3.2. Taqsimlash kanallarini optimallashtirish.

3.3. Yangi yetkazib beruvchilarni qidirib topish.

4. Tovarlarini muvaffaqiyat sari yetaklash sohasida qarorlar qabul qilish.

4.1. Tovar harakatlarini samarali kanallar orqali tashkil etish.

4.2. Budjetni qayta ko'rib chiqish.

5. Xodimlar masalasiga tegishli qarorni qabul qilish.

5.1 Rag'batlantirishni faollashtirish.

5.2 Xodimlarga ketadigan xarajatlarni kamaytirish.

5.3 Da'vat etuvchi tizimni faollashtirish.

6. Strategik qarorlar.

6.1 Rivojlanish strategiyasini qayta ko'rib chiqish.

6.2 Marketingning yangi rejasini ishlab chiqish.

6.3 Raqobat kurashini faollashtirish.

Jamiyat miqyosida marketingni faollashtirish ko'p omillarga bog'liq. Bu omillar qatoriga firma, kompaniyalarda marketing bo'limlarini tashkil etish, ular tomonidan marketing tadqiqotlarini olib borish, marketing ishlarini olib boruvchi ilmiy tadqiqot markazlarini tashkil etish, davlat tomonidan marketing tadqiqotlarini qo'llab-quvvatlash va boshqalar.

Marketing ishlari odatda bosqichma-bosqich rivojlanib boradi. Agar rivojlangan davlatlar, kompaniyalarning marketing faoliyatini tahlil qilar ekanmiz bunga amin bo'lamiz.

Agar marketing endi paydo bo'lganida asosan talab va taklif o'rganilgan bo'lsa, hozirda marketing tadqiqotlari ancha murakkablashib ketgan. Masalan, XX asrning 50-yillarida marketing quyidagi yo'nalishlarda faoliyat olib borgan:

- pochta orqali reklamani amalga oshirish;
- lazer diskida shakllantirilgan kataloglarning paydo bo'lishi;
- to'la formatli videodasturlarni xonadonga yetkazib berish;
- kompyuter disklari orqali tovarlar to'g'risida axborotlarni keng tarqatish;
- telefon orqali amalga oshiriladigan marketing;
- internet tizimi orqali tovarlarni reklama qilish, sotishni tashkil etish;
- faks reklama vositasi;
- tezkor sotuv usulining paydo bo'lishi;
- elektron yarmarkalarning paydo bo'lishi;
- maksi marketing.

Xullas marketing bu uzluksiz rivojlanib takomillashib borayotgan jarayon. Hozirgi kunga kelib, marketingning asosiy vazifasi iqtisodni barqaror va ildamlab rivojlanib borishi, ilmiy-texnik taraqqiyotning yanada tezlashishi, barcha resurslardan tejamkorlik bilan foydalanish, ishlab chiqarilayotgan mahsulotlarning sifatini oshirish evaziga insonlarning farovonligini oshirishdir. Hozirgi kundagi marketingning imkoniyatlari bu ezgu maqsadni amalga oshirish imkoniyatiga to'la ega.

#### **4.2. Marketingga tegishli axborotlarni informatsion texnologiyalardan foydalanib ishlov berish**

Marketingni boshqarish ko'p turli ishlarni bajarish bilan bog'liq bo'lgan murakkab jarayon hisoblanadi. Boshqarish jarayonini muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun tovarlar, raqobatchilar, bozor konyunkturasi, bozor hajmi to'g'risida ko'plab axborotlarni yig'ish, ularga ishlov berishga to'g'ri keladi. Bu ishlarni yengillashtirish uchun axborot texnologiyalaridan foydalanish maqsadga muvofiqdir. Buning

uchun «Marketing Ekspert» deb ataluvchi tizimni tashkil etish lozim bo'ladi. Bu tizimda ma'lumotlarni kompyuterga kiritish, saqlash, formatlashtirish (standart shaklga keltirish), chiqarish kabi operatsiyalar tezkorlik bilan bajariladi. Bu tizim yordamida sotuvdan tushadigan daromadlar va bozor kartasi obyektlariga tegishli bo'lgan xarajatlar dialog panellari orqali tizimlarga kiritiladi. Tizimda maxsus mundarija shakllantirilib, ular sotuv hajmi, marketing xarajatlari, ishlab chiqarish xarajatlari bo'yicha guruhlariga bo'lib qo'yiladi va barcha axborotlar, tezkor ma'lumotlar dialog paneliga joylashtiriladi. Axborotlarni qidirib topish, ularni tezkorlik bilan kompyuter ekraniga chiqarishni osonlashtirish uchun «Marketing Ekspert» tizimida «Menyu-Model» tezkor ma'lumotlar yoki funksional tugmachalar tashkil etiladi.

«Marketing Ekspert» tizimida tezkor ma'lumotlarni kiritish va formatlashtirish usullari:

1) bozor kartasi segmentiga yoki umuman kompaniyaning tovar nomenklaturasiga tegishli ma'lumotlarni tizimga kiritish va ularni formatlashtirish usullari:

- Tovarlar ro'yxatiga yangi tovarlarni qo'shib qo'yish (assortiment guruhlari);

- ishlab chiqarish to'xtatilgan tovarlarni ro'yxatdan chiqarib tashlash (assortiment guruhlari);

- tovarlar ro'yxatini o'chirib tashlash;

- tovarlar ro'yxatidan nusxa ko'chirish (assortiment guruhlari);

- bozor kartasining boshqa obyektiga kiruvchi tovarlar ro'yxatidan nusxa ko'chirish.

2) Ayrim tovarlar (assortiment guruhlari) bahosiga tegishli ma'lumotlarni kiritish va formatlashtirish usullari:

- ro'yxatda bor tovarlar ro'yxatiga yangi baholarni kiritib qo'yish;

- ro'yxatdan baholarni o'chirib tashlash;



- bir qancha davr oldingi (tanlangan) baho ko'rsatkichlaridan nusxa ko'chirish (ekstrapolatsiya);

- tanlangan baholar bo'yicha chegirmalarni ro'yxatga kiritish;

- bozor kartasining boshqa obyektidagi baholarni chegirmalari bilan birgalikda nusxa ko'chirish.

ME tizimida foydalaniladigan dasturlarning o'ziga xosligi shundan iboratki, ular har bir tovar uchun bir nechta chegirmalarni yozib qo'yish va istalgan vaqtda ularni kompyuter ekraniga chiqarish imkonini beradi. Chegirmalarni har bir tovar uchun yoki barcha tovarlar uchun birdaniga belgilash mumkin

3) Ayrim tovarlar bo'yicha sotuv hajmi to'g'risidagi ma'lumotlarni kiritish usullari (assortiment guruhlari):

- Vaqt davrlari bo'yicha sotuv hajmi ko'rsatkichlarini to'g'ridan-to'g'ri tizimga kiritish;

- bir qancha davr oldin sotuv hajmining joriy ko'rsatkichidan nusxa ko'chirish (ekstrapolatsiya);

- bozor modeli yordamida hisoblab chiqilgan taxmin ko'rsatkichlarini tizimga kiritish.

Ko'rsatkichlarni taxmin qilish quyidagi modellar yordamida amalga oshiriladi:

- eksponensial silliqlash;

- ko'p hadli regressiya;

- talabning mavsumiyligini hisobga olib taxmin qilish;

- tanlab olingan prognozlash modeli yordamida taxminiy ko'rsatkichlarni hisoblab chiqish.

4) Ayrim tovarlarni sotishda yo'l qo'yilgan yo'qotishlar to'g'risidagi ma'lumotlarni kiritish usullari (assortiment guruhlari):

- agar yo'qotilgan summa ma'lum bo'lsa, aniq mahsulotni sotuv hajmidan yo'qotilgan summa ayrib tashlash yo'li bilan aniqlash;

• agar yo'qotilgan summa ko'rsatkichi aniq bo'lmasa, u mahsulotning sotuv hajmiga nisbatan foyda aniqlanadi.

Aniq mahsulot uchun yuqorida keltirilgan usullardan foydalanib, yo'qotilgan pul miqdori aniqlangandan keyin xuddi shu davrga boshqa usul bilan ma'lumotlarni kiritishga mo'ljallangan yacheyka to'sib qo'yiladi va qizil rang bilan belgilab qo'yiladi.

5) Bozor kartasining alohida segmenti yoki kompaniya bo'yicha bozor hajmiga tegishli ma'lumotlarni kiritish yo'l-yo'riqlari:

• vaqt davrlari bo'yicha bozor hajmi ko'rsatkichlarini to'g'ridan-to'g'ri kiritish;

• bir qancha vaqt oldindan bozor hajmiga tegishli ko'rsatkichlardan nusxa ko'chirish (ekstrapolatsiya);

• biror quyida keltirilgan modellar yordamida olingan taxminiy ko'rsatkichlarni tizimga kiritish:

➤ Eksponensial silliqlash.

➤ Regression tahlil.

➤ Talabning mavsumiyligini hisobga olib taxmin qilish.

Bozor hajmining o'sish sur'ati (B.C. foizda) har bir berilgan (t) vaqt bo'yicha bozor hajmining ( $Q_p$ ) berilgan ko'rsatkichiga nisbatan foizda quyidagi formula bo'yicha hisoblanadi:

$$BC = \frac{Q_{p_2} - Q_{p_1}}{Q_{p_1}} \cdot 100 \%$$

Ayrim tovarlar (assortiment guruhlari) bo'yicha o'zgaruvchan ishlab chiqarish xarajatlariga tegishli ma'lumotlarni tizimga kiritish yo'l-yo'riqlari:

• vaqt davrlari bo'yicha o'zgaruvchan ishlab chiqarish xarajatlariga tegishli ma'lumotlarni to'g'ridan-to'g'ri tizimga kiritish;

- bir qancha vaqt oldingi davrga taxmin qilingan o'zgaruvchan ishlab chiqarish xarajatlari ko'rsatkichlaridan nusxa ko'chirish;

- quyida keltirilgan modellar yordamida taxmin etilgan ko'rsatkichlarni tizimga kiritish:

- Eksponensial silliqlash.

- Ko'p hadli regressiya.

- Talabning mavsumiyligini hisobga olib taxmin qilish.

- Tanlangan usul bo'yicha taxminiy ko'rsatkichlarni hisoblab chiqish.

6) Ayrim tovarlar uchun doimiy ishlab chiqarish xarajatlarini kiritish yo'l-yo'riqlari:

- vaqt davrlari bo'yicha o'zgarmas ishlab chiqarish ko'rsatkichlarini to'g'ridan-to'g'ri kiritish;

- bir qancha vaqt oldindan o'zgarmas ishlab chiqarish xarajatlari ko'rsatkichlaridan nusxa ko'chirish.

7) Bozor kartasining ayrim sigmentlari yoki kompaniya bo'yicha marketing xarajatlariga tegishli ma'lumotlarni kiritish va formatizatsiya qilish yo'l-yo'riqlari:

- marketing xarajatlarining yangi moddalarini ro'yxatdan chiqarib tashlash;

- marketing xarajatlari ro'yxatini o'chirib tashlash;

- bozor kartasining boshqa obyektiga tegishli marketing xarajatlari ro'yxatidan nusxa ko'chirish.

ME tizimida marketing xarajatlarini berishning asosiy sxemasi. ME tizimida marketing xarajatlari mahsulotni ishlab chiqarish texnologiyasi bilan bevosita bog'liq bo'lmagan kompaniyaning har qanday xarajati sifatida qaraladi. Xususan bunday yondashuv oqibatida marketing xarajatlariga barcha boshqaruv va ustama xarajatlar tegishli hisoblanadi. Bu usul marketing xarajatlarini aniq tasniflamasada, umuman, kompaniya xarajatlarini to'g'ri rejalashtirish imkonini beradi.

ME tizimida barcha marketing xarajatlari quyidagi guruhlariga bo'linadi:

- 1) ma'muriy xarajatlar;
- 2) infratuzilma xarajatlar;
- 3) savdo xarajatlari;
- 4) omborxonalar xarajatlari;
- 5) transport xarajatlari;
- 6) marketing tadqiqotlari xarajatlari;
- 7) reklama xarajatlari;
- 8) sotuvni rag'batlantirish xarajatlari;
- 9) jamoatchilik bilan aloqa xarajatlari.

ME tizimida barcha marketing xarajatlari quyidagicha berilishi mumkin:

- umumiy summada;
- moddalar ro'yxati bilan;
- tovar birligi bo'yicha;
- tezkor birlik bo'yicha.

Umumiy summa sxemasi bo'yicha xarajatlar ko'rsatkichlari vaqt davrlari bo'yicha bevosita kiritiladi. Bunda ma'lumotlarni o'sish sur'atlari bo'yicha nusxa olish imkoniyati tug'iladi. «Moddalar ro'yxati» sxemasiga ko'ra maxsus menyu yordamida marketing xarajatlari moddasining har birini ro'yxati tub moddalarni aks ettirilgan holda beriladi (ma'muriy xarajatlar xodimlarning familiyasi, ism, sharifi ko'rsatilgan holda shtat ro'yxati asosida va ularning oylik maoshi bilan birgalikda beriladi). Natija bo'lib har bir vaqt davri uchun barcha tub moddalar summasi hisoblanadi.

«Tovar birligi» sxemasi tahlil etiladigan segment (kompaniyaning) uchun tovarlarning to'la ro'yxati bo'yicha marketing xarajatlari beriladi. Bu ma'lumotlar aniq tovarlar bo'yicha ham sotuvchilar komission ulushi, omborxonalar xarajatlari bilan birgalikda berilishi mumkin. Bu holda tahlil etilayotgan modda bo'yicha marketing xarajatlarning yakuniy ko'rsatkichi ( $Z_{\text{market}}$ ) quyidagi formula bo'yicha hisoblanadi:

$$Z_{market} = \sum_{i=1}^n (AVS_{marketi} \cdot Q_i), \text{ bu yerda,}$$

AVS – aniq tovar bo'yicha marketing xarajatlari;

$Q_i$  – aniq tovar bo'yicha bozor hajmi.

«Tezkor birlik» uchun sxemasi bo'yicha tezkor hisoblash birligining nomi beriladi. Masalan, to'g'ridan-to'g'ri reklama xarajatlarini jo'natilayotgan reklama xatlariga proporsional ravishda aniqlash mumkin, unda har bir xat tezkor hisob birligi bo'lib hisoblanadi.

ME tizimida foydalaniladigan va formatlashtiriladigan tezkor ma'lumotlarni taxminlashning asosiy modellari.

ME tizimida uchta prognozlashning analitik usullaridan foydalaniladi:

- Regression matematik modelni tanlash.
- Eksponensial silliqlash.
- Talabning mavsumiyligini hisobga oluvchi modellar.

Regression matematik modelni tanlash usuli bo'yicha dinamik qatordan kelib chiqib, funksiya va argumentlar orasidagi bog'liqlikni ifodalovchi tenglamani tanlash lozim bo'ladi. Model bitta (to'g'ri keladigan) trend chizig'ining funksiyasi bo'yicha tanlanadi:

- konstanta;
- chiziqli funksiya;
- parabola;
- kubli parabola;
- ko'rsatkichli funksiya;
- eksponensial funksiya;
- logorifmik parabola;
- giperbolik funksiya.

Egri chiziq shakli amaldagi ko'rsatkichni, trend tenglamasi bo'yicha hisoblagan ko'rsatkichdan tafovutlashning minimum kvadrati bo'yicha amalga oshiriladi. Modelning parametrlari eng kichik kvadratlar usuli bo'yicha hisoblanadi.

Taxminlarni qilishda aniq baholashdan emas, balki intervallar bahosidan foydalaniladi, taxminning ishonchli intervalini aniqlash yo'li bilan amalga oshiriladi. Taxminning ishonchli intervali statistik taxminning umumiy qoidalari bo'yicha hisoblanadi.

Eksponensial silliqlash usuli vaqt davrlarini o'lchangan suriluvchan o'rtacha ko'rsatkichlari bo'yicha silliqlanishga asoslanadi. Bunda o'lchangan suriluvchan o'rtacha ko'rsatkich eksponensial qonuniyat bo'yicha taqsimlanishini qayd etib qo'yish kerak bo'ladi. Bunday o'lchangan suriluvchan o'rtacha ko'rsatkich dinamik qatorning (ma'lumotlar turkumi) ahamiyatini ko'rsatib qatorning oxirgi darajasining ko'rsatkichi hisoblanadi. Silliqlash koeffitsiyenti o'rta kvadrat xatoni minimallashtirish orqali aniqlanadi. Masalani yechish algoritmi o'lchangan koeffitsiyentlarni avtomatik ravishda shunday taqsimlaydiki, unda trendning o'zgarishining oxirgi bosqichi hisobga olinadi.

Mavsumiy o'zgarishlarni hisobga oluvchi model bo'yicha talabning mavsumiy o'zgarish koeffitsiyentini hisoblab chiqib, aynan shu trendga tegishli tahlilni aniqlaydi. Mavsum bu yerda to'g'ridan-to'g'ri tushunilib, qish, bahor, yoz, kuz tushuniladi. Usulning ishlashi uchun ma'lumotlar qatorining eng kamida ikki yillik ko'rsatkichlari bo'lishi (chorak yoki oylar) talab etiladi. Bu ma'lumotlar asosiy ko'rsatkichlar bo'lib hisoblanadi va ular asosida mavsumiy koeffitsiyentlarning aniqroq ko'rsatkichlari hisoblab chiqilishi mumkin.

Xulosa qilib aytganda ME tizimini bir marotaba tashkil etib qo'yilsa, keyinchalik unga tegishli o'zgartirishlarni kiritib tizimni faol holatini ta'minlab turish mumkin. Tizim shakllantirilgach, uning yordamida bozor kartasini tuzish, strategik va taktik rejalarni ishlab chiqish, marketing xarajatlari, baholar, bozor hajmi, raqobatchilar, tovarlar to'g'risida yetarli ma'lumotlar olish va marketingni samarali boshqarish inqonuni paydo bo'ladi.

---

## V. TOVARLAR VA XIZMATLARNING RAQOBATBARDOSHLIGINI BOSHQARISH

### 5.1. Raqobatbardoshlikni oshirishning ahamiyati

Hozirgi zamonda mahsulotlarning sifat va raqobatbardoshligini ta'minlash muammosi universal xarakterga ega. Bu muammoni muvaffiaqiyatli hal qilishga har qanday mamlakat ijtimoiy-iqtisodiy hayotining ko'p masalalari bog'liq.

Raqobatbardoshlik – bu mamlakatning va har qanday ishlab chiqaruvchining tovar va xizmatlarni ishlab chiqarish hamda sotish bo'yicha imkoniyatlari majmuining ifodasidir. Raqobatbardoshlik bu shunday umumiy ko'rsatkichki, unda ko'p omillar, ya'ni milliy, iqtisodiy rivojlanish sur'atlaridan tortib to har qanday xo'jalik birligida sifat ko'rsatkichini shakllantirish maqsadida boshqarishga tegishli mahorat o'z aksini topadi.

Raqobatdoshlik omili katta ta'sir kuchiga ega bo'lib, u ishlab chiqaruvchilarni muntazam ravishda o'z mahsulotlarining sifatini va umuman raqobatbardoshlikni muntazam oshirish bilan shug'ullanishga majbur qiladi, chunki bozor ular faoliyati natijasini adolatli va qat'iylik bilan baholaydi.

Rivojlangan bozor sharoitida marketing tovarning sifat va raqobatbardoshlik masalasini samarali hal qiluvchi vositaga aylanadi. O'zida ular imkoniyati kengayishi yoki pasayishiga tegishli aks ta'sirni namoyish qiladi.

Mamlakatimizda amalga oshayotgan bozor iqtisodiyotini rivojlantirish sifat masalasiga yangicha qarashni taqozo qiladi, chunki raqobatchilik o'ta rivojlangan bozorda mahsulotning

sifat darajasini ko'tarishga majbur qilib, shu yo'l bilan uni ishlab chiqaruvchilarning raqobatbardoshligini belgilaydi.

Rivojlangan raqobatdoshlik mavjud bozorlarda tovarning raqobatbardoshligi uni tez sotishda muvaffaqiyat qozonishining muhim omillaridan hisoblanadi.

Tovarning raqobatdoshlik tushunchasi ko'p qirralik bo'lib u nafaqat bozor talablariga, balki iste'molchilarning aniq talablariga sifati bilangina emas, o'zining texnik, iqtisodiy, estetik ko'rsatkichlari hamda uni sotishda muhim rol o'ynaydigan (bahosi, yetkazib berish muddati, xizmat ko'rsatish imkoniyati, reklama) sharoitlariga ham mos kelishini anglatadi.

Tovarlarning raqobatbardoshligi tovarda o'z aksini topadigan ishlab chiqarish, tijorat, tashkiliy va iqtisodiy ko'rsatkichlarning majmui bo'lib, u tovarning iste'mol xususiyatlari yig'indisi bilan aniqlanadi.

Har qanday tovarning raqobatbardoshligi uning texnik ko'rsatkichlari bilan xarakterlanadi. Tovarning texnik ko'rsatkichlari bozorda iste'molchilar talab qiladigan texnik darajasi sifati bilan va ishonchlilik ko'rsatkichlarining zamonaviy talablarga mos kelishini baholash orqali aniqlanadi. Iste'molchilarning texnik ko'rsatkichlarga qo'yiladigan asosiy talablari milliy va xalqaro standartlarda o'z aksini topadi. Har bir mamlakatda milliy iqtisod, ilm, fan, texnika va texnologiyalarning rivojlanish darajasiga mos keladigan o'zining standartlari hukm suradi. Shu bilan birga milliy iqtisodning jahon iqtisodiga integrallashuvi va xalqaro iqtisodiy munosabatlarning rivojlanishi bilan xalqaro standartlarning ahamiyati ortib boradi. Xalqaro standartlar milliy standartlar, me'yorlar va qoidalar orasida cheklanganlik, rang-baranglik, qarama-qarshiliklarni bartaraf etadi. Milliy standartlarning mosligini ta'minlash mamlakatda ishlab chiqarilgan tovarlarning xorijiy bozorlarga kirib borishini va ularning raqobatbardoshligini ta'minlovchi sa'y-



harakati hisoblanadi. Xalqaro standartlar maxsus tashkil etilgan «Xalqaro standartlashtirish tashkiloti» tomonidan tasdiqlanib, harakatga kiritiladi (ISO-Internatsional Organization for Standardization).

Tovarning texnik raqobatbardoshligi nihoyatda o'zgaruvchan bo'lib, u mamlakat firma, kompaniyalarida va jahondagi u yoki bu mahsulotlarni ishlab chiqaruvchilardagi ilmiy-texnika taraqqiyoti sur'atlarining o'zgarishiga bog'liq.

Tovarlarning texnik raqobatbardoshligiga iste'mol va uni qoniqtiradigan sharoit mazmunini tasniflovchi iste'mol parametrlari kiradi. Bular quyidagilar:

- ish jarayonida ta'minlanadigan parametrlar;
- ergonomik parametrlar;
- estetik parametrlar;
- normativ parametrlar.

Ish jarayonida ta'minlanadigan parametrlarga mahsulotni ishlatish sohasi va bajarishi lozim bo'lgan funksiyalar kiradi. Bu ko'rsatkichlar orqali mahsulotning foydasi, samarasi to'g'risida fikr yurgizish mumkin bo'ladi. Masalan, avtomobilni oladigan bo'lsak, uning ish jarayonida ta'minlaydigan parametrlariga yo'lovchi soni, yuk ko'tarish imkoniyati, harakat tezligi, motorining quvvati, gabarit ko'rsatkichlari, yuz kilometr masofaga sarf qiladigan yoqilg'i miqdori va boshqa ko'rsatkichlar kiradi.

Ergonomik ko'rsatkichlar tovarni mehnat jarayonida yoki iste'mol qilish jarayonida inson organizmi xususiyatlariga to'g'ri kelish bilan xarakterlanadi. Bu parametrlarga gigienik, antropometrik, fiziologik ko'rsatkichlar kiradi.

Estetik parametrlarga mahsulotni qulay, bejirim, chiroyli ko'rinishini ifodalovchi ko'rsatkichlar kiradi.

Normativ parametrlarga mahsulotning majburiy normalar, standartlar, qonunlar bilan belgilangan ko'rsatkichlari kiradi.

Tovar raqobatbardoshligi ma'lum darajada tijorat shart-sharoitlariga ham bog'liq.

Tovarlarning tijorat bilan bog'liq bo'lgan shart-sharoit ko'rsatkichlariga quyidagilar kiradi:

- baho ko'rsatkichlari;
- yetkazib beriladigan tovarlarni yetkazib berish va to'lash sharoitlarini ifodalovchi ko'rsatkichlar;
- muayyan bozorda xarakatdagi soliq va boj tizimini ifodalovchi ko'rsatkichlar;
- sotuvchilarning o'z majburiyatlari va kafolatlarini bajarishdagi mas'uliyatlariga tegishli ko'rsatkichlar.

Ishlab chiqarishdagi sarf-xarajatlar darajasi har qanday tovarning baho raqobatbardoshligini belgilaydi. Shu narsa aniqki, sarf-xarajatlar qancha past bo'lsa, mahsulotning raqobatbardoshligi shuncha yuqori bo'ladi, demak, boshqa shunga o'xshash mahsulotlarga qaraganda uning bozordagi o'zni ham yuqori bo'ladi va aksincha, yuqori baho tovarlarning raqobatbardoshligini kamaytirib yuboradi. Keltirilgan vaziyatlarni hisobga olib ishlab chiqariladigan tovarlarning raqobatbardoshligini oshirishni ko'zlab firma, kompaniyalarning baho siyosati shakllantirilishi lozim.

Tovarni sotish, yetkazib berishni tashkil etish shart-sharoitlari ham tovarlarning raqobatbardoshligiga jiddiy ta'sir ko'rsatadi.

Tovar raqobatbardoshligini firma, kompaniyalarning real tijoriy ko'rsatkichlarining bajarishiga ta'sir etuvchi ko'rsatkichlarga quyidagilar kiradi:

- tovarlarni sotishni iloji boricha xaridorlarga yaqinlashtirish, o'z yo'lida bu chora aylanma mablag'lar sarfini va bahoni pasaytirish imkonini beradi;
- tovarlarni iste'mol qilinadigan joylarga nafaqat yirik ko'tara tranzit orqali, balki korxonaning ombor markazlari orqali kichik miqdorlarda ham yetkazib berishni amalga oshirish. Tejamkorlik bilan tovarlarni yetkazib berish asosida

yuklarni tashish yo'l-yo'riqlari, transport tariflari, transport korxonalarining ustavleri, kodekslaridan to'g'ri foydalanish yotadi;

– sotuvdan keyin ko'rsatiladigan servisni kengaytirish. Hozirgi paytda xaridorlar tovarning butun hayot davrida uzluksiz ishlashini ta'minlaydigan servis xizmatlari ko'rsatilishini talab qilmoqda. Tovar ishlab chiqaruvchilar o'z yo'lida xaridorlarning bu talablarini qondirish maqsadida tovarlarga kuchli va samarali servis xizmati ko'rsatadigan tizim yaratishlari lozim bo'ladi. Servisni tashkil etish iste'molchilarga samarali xizmat qilish qoidalariga binoan tashkil etilishi kerak. Buning uchun quyidagilar zarur:

– bozorning har bir segmenti uchun optimal darajadagi servisni tashkil qilish strategiyasini ishlab chiqarish;

– xaridor uchun servisning barcha afzalliklarini yetkazuvchi va mijoz bilan mustahkam aloqa bog'lashni kafolatlaydigan reklamadan foydalanish;

– ehtiyot qismlarni yetkazib beradigan tizimni yaratish;

– servis xizmati xodimlarini mijozlarga chaqirish qoidalarini, tartibini ishlab chiqish;

– xizmat ko'rsatish standartlarini har bir xodimga etkazish maqsadida ularni o'qitishni tashkil etish.

Raqobatbardoshlik – bozorning eng muhim xususiyatini, ya'ni raqobatlashuvchanligini aks etdiradigan bozoriy kategoriya hisoblanadi. Mahsulotning o'zgarmas sifat ko'rsatkichlariga nisbatan raqobatbardoshlik korxonaning raqobat muhiti bilan aniqlanadigan har xil omillarga e'tibor berib, keng miqiyosda o'zgarib turishi mumkin.

Shunday qilib, raqobatbardoshlik muammosi ikki ilmiy fan orasidagi kompleks hisoblanadi:

– texnik fanga tegishli bo'lgan – kvalimetriya fani;

– iqtisodiyotga tegishli – marketing fani.

Tegishli ravishda mahsulot raqobatbardoshligini tahlil qilish va baholash muammosi qayd etilgan ikki fanning

nazariy va amaliy ishlanmalarini o'zaro kelishib qo'llash asosida amalga oshirilishi lozim. Buning uchun:

- tovarlarni potentsial iste'mol qiluvchilarining talablarini muntazam o'rganib borish;
- mahsulotlarni sotish shartlariga tegishli ma'lumotlarni, firma va raqobatlashuvchilar to'g'risidagi axborotlarni yig'ish maqsadida bozorni monitoring qilish tizimini tashkil etish;
- tovarni ishlab chiqaruvchi va iste'molchilar foydalanadigan yagona sifat ko'rsatkichlarini ishlab chiqish;
- tadqiq etiladigan muammolarning umumlashtirilgan modelini yaratish, jumladan, raqobatbardoshlikka ta'sir qiladigan omillarni shakllantirish va ularning o'zaro bir-biriga ta'sirini o'rganish;
- mahsulot raqobatbardoshligini baholaydigan yo'l-yo'riqlar, usullarni ishlab chiqish;
- mahsulot raqobatbardoshligining vaqt mobaynida o'zgarish jarayonini va unga ta'sir etadigan omillarni tahlil qilish;
- belgilangan foyda yoki yuqori darajadagi ulushini ta'minlaydigan tovar raqobatbardoshlik darajasini belgilash.

Sifat va raqobatbardoshlik muammosi marketingda odatiy taktik xarakterga emas, balki uzoq muddatli, strategik xarakterga ham ega. Shu fikrdan kelib chiqib, mahsulotning texnik darajasi va sifatini uzoq muddatli taxmin qilish istiqbolda mahsulot assortimenti va sifatiga qo'yiladigan talablarni aniqlash; iste'molchi talabini qondiradigan ilmiy-texnik, iqtisodiy imkoniyatlarni aniqlash; kelajakda ishlab chiqariladigan mahsulot turlarining assortimentini va sifatini belgilashga qaratilgan.

Mahsulotning sifati va raqobatbardoshligi barcha marketing tizimi bilan ta'minlanadi — bu mahsulotni yaratishdan to uni sotib, servis xizmati ko'rsatguncha va bunga boshqaruv usullari-yu, sifatni nazorat qilish, tashish

hamda ularni omborxonalarda saqlash, o'rnatish, sozlash, sotuvdan keyingi xizmat ko'rsatishgacha bo'lgan ishlarni o'z ichiga oladi.

Bozor iqtisodi sharoitida ichki va tashqi bozorlarda iste'molchilar uchun kurash haqiqatda raqobatbardosh tovarlarni yaratish va ishlab chiqarishni talab etadi. Shu munosabat bilan tovarlarning iqtisodiy ratsional darajasini qidirib topish va unga erishish xarajatlarini hisoblash muammosi paydo bo'ladi. Bularning barchasi sifatga maqsadli ta'sir ko'rsatib, raqobatbardoshlikni ta'minlashda boshqaruvning rolini oshiradi.

Raqobatdoshlikning muhim tarkibiy qismi bo'lib, tovarni ishlab chiqarishga ketgan sarf-xarajatlar miqdori hisoblanadi. Shuning uchun ham u yoki bu tovarning raqobatbardoshligi raqobatlashuvchi tovarlarni o'zaro taqqoslab ko'rib aniqlanadi. Boshqa so'z bilan aytadigan bo'lsak, raqobatbardoshlik muayyan bozorga va tovarni sotish vaqtiga bog'liq bo'lgan nisbiy tushuncha. Amalda har bir xaridorning iste'mol talabini qondirilganligini baholashning o'z shaxsiy ko'rsatkichi bo'lganligi uchun raqobatbardoshlik yana shaxsiy tusga ham ega bo'ladi.

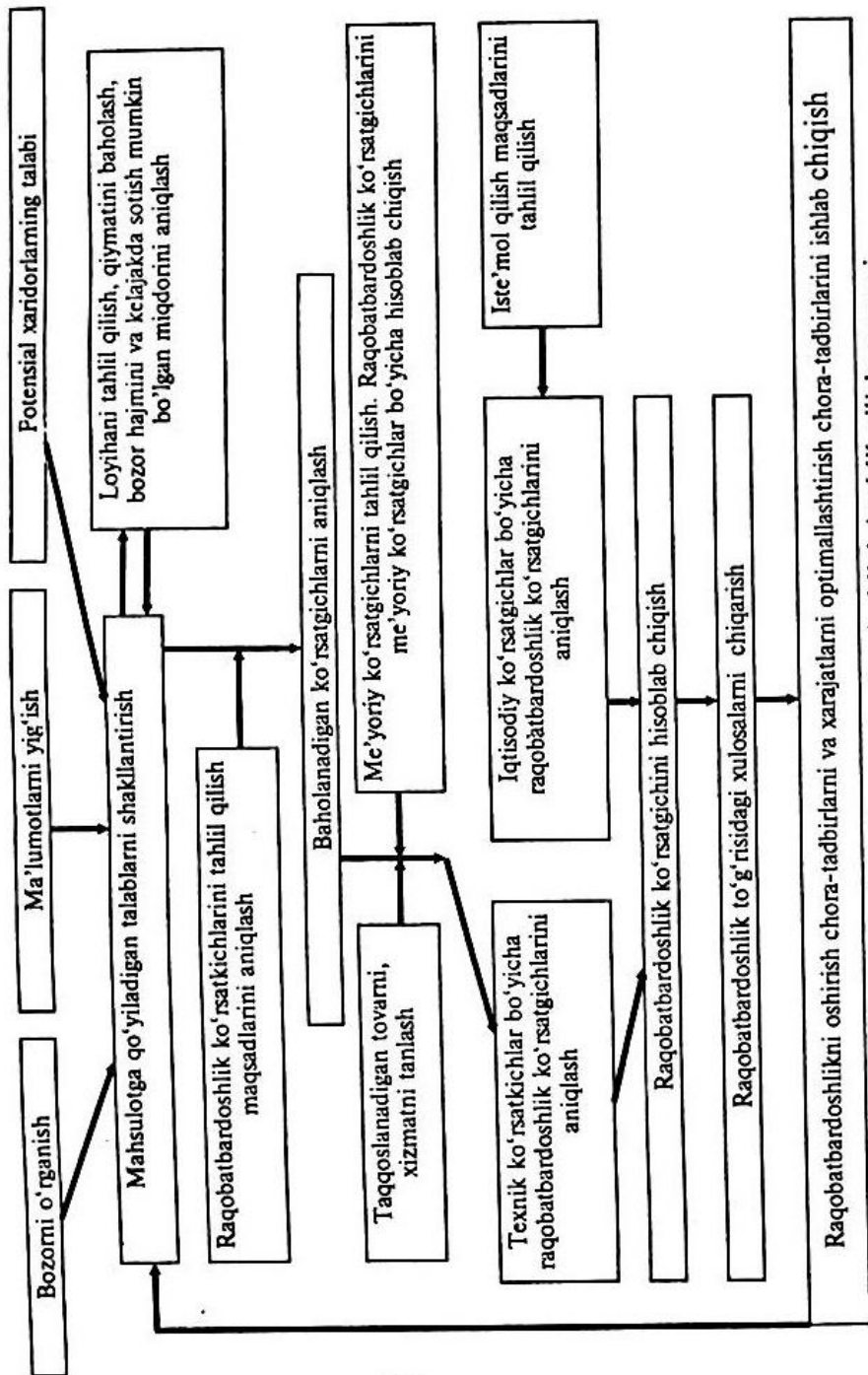
Xaridor o'z iste'mol talabini qondirish uchun tovarni sotib olishi yetarli emas. Agar sotib olingan tovar texnik jihatdan murakkab mahsulot bo'lsa, u holda iste'molchi tovarni ishlatish bilan bog'liq xarajatlarni (yoqilg'i moylash materiallari, ehtiyot qismlar, texnik qarov, ta'mirlash) olib borishi, agar tovar ishlab chiqarishga tegishli bo'lsa, unga xizmat ko'rsatuvchi xodimlarga mehnat haqi, ularni o'qitishga, sug'urta qilishga mablag' to'lanishi zarur. Shunday qilib, xaridorlarning xarajatlari ikki qismdan iborat bo'ladi: mahsulotni sotib olish uchun sarf-xarajat (tovar narxi) va tovarning bahosiga bog'liq bo'lmagan ekspluatatsion xarajatlar.

Lekin raqobatbardoshlik ko'rsatkichini baholashda iqtisodiy ko'rsatkich o'zining muhimligiga qaramay, uning tushunchasini to'la ochib bera olmaydi. Raqobatbardoshlik ko'rsatkichlari ko'p hollarda mahsulotning texnik va eksplutatsion murakkabligi hamda talab qilinadigan aniqligiga, tahlil qilish maqsadlariga va boshqa bir qator omillarga bog'liq.

Tovar raqobatbardoshligini uzluksiz va muntazam ravishda uning hayot davri bosqichlari bilan bog'lab (57-rasm) olib borish kerak. Bu tahlil orqali raqobatbardoshlik pasaya boshlaganiga darhol e'tibor berib, tegishli o'zgartirishlar kiritish yoki ishlab chiqarishdan olib tashlash, boshqa bozorga o'tkazish to'g'risida qaror qabul qilish kerak bo'ladi. Bunda, albatta, ishlab chiqarilayotgan eski mahsulot raqobatbardoshlikni oshirish imkoniyatlari to'la foydalanib bo'lmaguncha, yangi tovarni ishlab chiqarishga qo'yish iqtisodiy jihatdan maqsadga muvofiq bo'lmaydi.

Tajribadan ma'lumki, har qanday tovar bozorga kiritilgan vaqtdan boshlab o'zining raqobatbardoshlik potensialini sekin-asta yo'qota boshlaydi. Bu jarayonni to'xtatish yoki ma'lum vaqt ushlab turish mumkin, lekin uni butunlay to'xtatib bo'lmaydi. Shuning uchun yangi tovarni loyihalashtirish, ishlab chiqarish shunday jadvalga ko'ra olib boriladiki, qachon eski tovar o'zining raqobatbardoshlik xususiyatini to'la yo'qotganda yangi bozorga olib kirish kerak. Boshqacha aytganda, yangi tovarlarning raqobatbardoshligi iloji boricha yuqori darajada va uzoq muddatga mo'ljallangan bo'lishi kerak.

Amaliy faoliyatda va ko'p hollarda nazariy tadqiqotlarda ham tovarlarning sifat va raqobatbardoshlik ko'rsatkichlari orasida yo tenglik belgisini qo'yadilar yo ular orasida hech qanday farq qilmaydi. Haqiqatda esa ular o'zaro bog'langan bo'lib, sifat va raqobatbardoshlik orasida sezilarli farq bor.



57 - rasm. Tovar va xizmatlar raqobatbardoshligini tahlil qilish sxemasi.

Sifat ko'rsatkichlarining quyidagi darajalari mavjud:

**Birinchi daraja** – tovarlarning davlat standartlari talabiga mos kelishi. Tovarning sifati davlat standartlariga yoki standart maqomiga ega boshqa hujjatlar talabiga mos kelishi baholanadi: mahsulotni ishlab chiqarish texnik shart-sharoitlari, shartnoma va boshqalar.

**Ikkinchi daraja** – foydalanish shart-sharoitlariga to'g'ri kelishi mahsulot bozorda yuqori talabga ega bo'lishi uchun nafaqat harakatdagi standartlar talabiga javob berishi, balki uni ekspluatatsiya jarayoni talablariga ham to'la javob berishi kerak. Bu yerda tovar iste'molchining sog'ligiga, hayotiga xavf solmaslik ko'rsatkichlarini ta'minlashi ko'zda tutiladi.

**Uchinchi daraja** – bozorning amaliy talablariga javob berishi. Ideal sharoitda bu xaridorlarning tovarning yuqori sifatli bo'lishi haqidagi talablariga javob berishi ko'zda tutiladi.

**To'rtinchi daraja** – patent talablariga (yashirin, yaqqol ko'zga ko'rinmas) javob berishi. Xaridorlar ko'proq o'zlarining yashirin, ko'zga ko'rinmas talablarini qondiradigan tovarlarga e'tibor beradilar.

Tovarning raqobatdoshlik xususiyati uning sifat ko'rsatkichidan farqli o'laroq muayyan iste'molchi uni manfaatli bo'lgan, uni qiziqtirgan va uning aniq iste'mol talabini qondira oladigan ko'rsatkichlar majmui bilan belgilanadi.

Xaridorni qiziqtirgan ko'rsatkichlar e'tiborga olinmasa, undan tashqari yuqorida ko'rsatilganidek, agar tovarning ayrim ko'rsatkichlarini yaxshilab uning narxi yuqorilash-tirilgan bo'lsa va bu ko'rsatkich tovarni asosan iste'mol qiluvchilar orasida unchalik qiziqtirmaydigan ko'rsatkich bo'lsa, bunday tovarning raqobatbardoshligi ancha past bo'lishi mumkin.

Tovarni o'zaro taqqoslash ularni sifat va texnik ko'rsatkichlari darajasini baholashning muhim elementi



hisoblanadi. Taqqoslash uchun qabul qilinadigan tovarni tanlash avvalo maqsadga bog'liq bo'lib, bu ish oddiy emas. Raqobatbardoshlikni aniqlash uchun tahlil qilinayotgan mahsulotning ko'rsatkichlarini va raqobatlashayotgan tovar ko'rsatkichlari bilan solishtiriladi. Keyin taqqoslanayotgan mahsulotning ko'rsatkichlarida xaridorlarning iste'mol talablarining aks etish holati ham baholanadi. Shundan keyin raqobatbardoshlikning umumiy ko'rsatkichi baholanadi.

Va nihoyat, tovarning sifati bilan raqobatbardoshligi orasida yana bir jiddiy farq ustida to'xtalib o'tamiz. Tovarning raqobatbardoshligi muhim bozoriy kategoriya bo'lib, o'zida bozorning eng muhim xususiyatini aks ettiradi, ya'ni uning raqobatchilik xususiyatidir. Sifat bu nafaqat bozor iqtisodiga tegishli kategoriya. Tovarning raqobatbardoshligi o'zgaruvchan kategoriyaga ega. Tovar sifatining o'zgarmasligi keng miqyosda uning raqobatbardoshligini o'zgartirishi mumkin. Xususan, raqobatbardoshlik bozor konyunkturasi, mahsulot ishlab chiqaruvchilar-raqobatchilar harakati, raqobatlanuvchi tovarlar, narxlarning o'zgarib turishi, reklama va boshqa tashqi omillar ostida o'zgarishi mumkin.

Tovarning raqobatbardoshligi tushunchasi «tovar sifati» va tovarning «texnik ko'rsatkichlari» darajasi tushunchalarida ancha farq qiladi.

Lekin tovarning sifati va texnik ko'rsatkichlari tovar raqobatbardoshligiga ta'sir qiluvchi muhim ko'rsatkichlar hisoblanadi.

Tovarning raqobatbardoshlik ko'rsatkichi nafaqat tovarning iste'mol xususiyatlarini tashkil qiluvchi asosiy parametrlari bilan, balki tovarga nisbatan tashqi omillar va sharoitlar bilan ham belgilanadi. Bunday tashqi xususiyatlarga tovarni yetkazib berish muddatlari, xizmat ko'rsatish sifati, reklama, raqobatlashuvchi tovarlarning raqobatbardoshlik ko'rsatkichlarining ko'tarilishi yoki pasayishi, talab va taklif

orasidagi munosabatning o'zgarishi, moliyaviy sharoitlarning o'zgarishi va boshqalar kiradi.

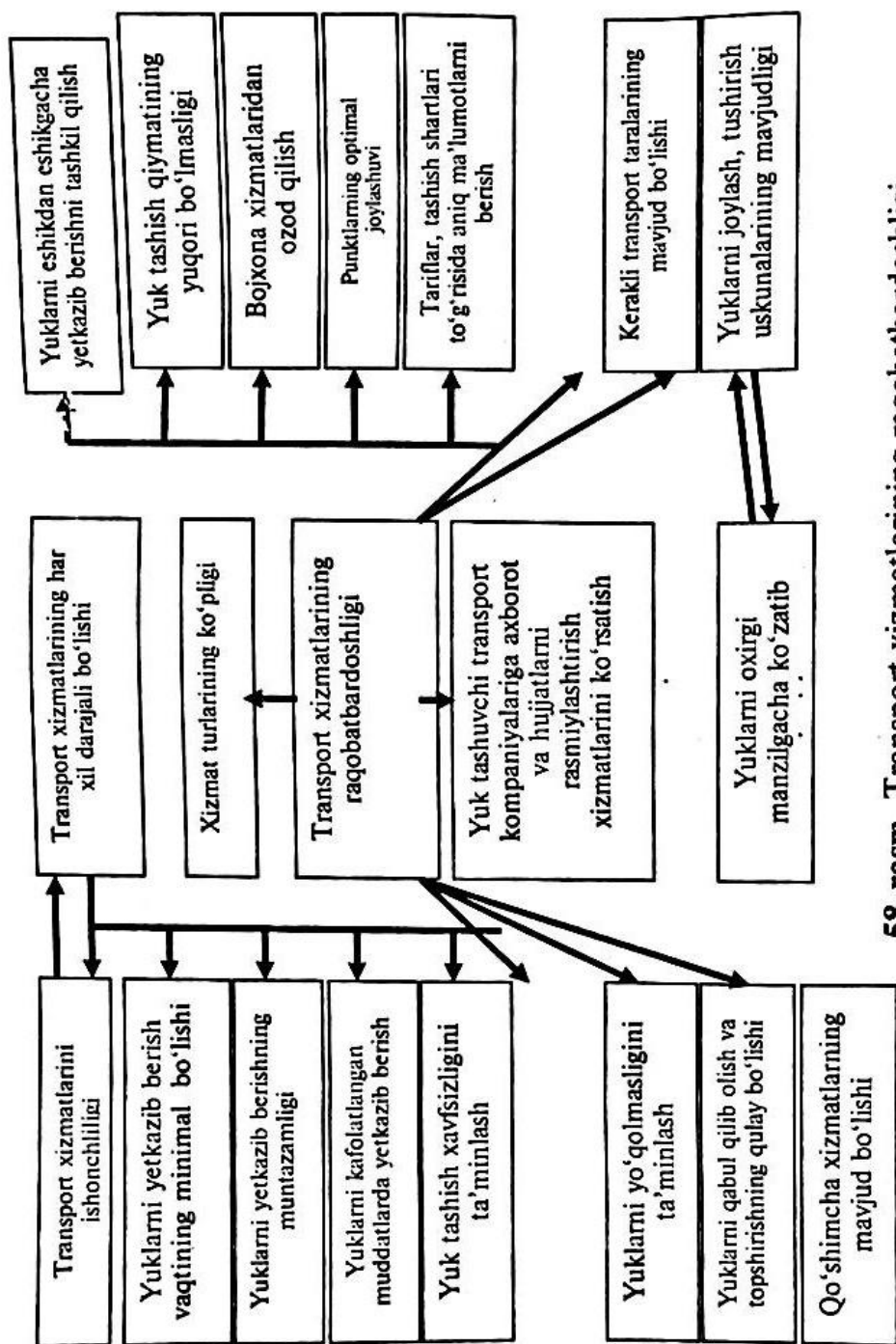
Sifat ko'rsatkichi tovar, xizmatlar raqobatbardoshligining asosiy omili, uning o'zagi sifatida yuzaga chiqadi (58-rasm).

Umuman olganda, past sifatli tovar past raqobatbardoshlik ko'rsatkichiga va aksincha, yuqori sifatli tovar yuqori darajali raqobatbardoshlik ko'rsatkichiga ega bo'ladi.

Tovarlarning sifat va raqobatbardoshlik ko'rsatkichlari tovar va umuman bozor siyosatida markaziy o'rin egallashi ularning marketing sifatlarida marketing faoliyatidagi o'rini ham belgilaydi. Marketing asosiy e'tiborni iste'molchiga qaratganligi uchun marketing qoidalari va usullaridan foydalanuvchi korxonalar ishlab chiqarish muddatlarini iste'molchining manfaatlarini qondirishga bo'yin sindiradilar. Shuning uchun ham sifat va raqobatbardoshlik muammolari marketingda jiddiy xarakterga ega emas, aksincha, uzoq muddatli strategik xarakterga egadir. Shundan kelib chiqib, iste'mol talablari va hajmini taxmin qilishning uzoq muddatli amalga oshirilishi mahsulot assortimentiga, uning ilmiy-texnikaviy va iqtisodiy darajani belgilash kelajakda talab ko'p bo'ladigan mahsulotlarni ishlab chiqarishga qaratiladi.

Mahsulotning yuqori sifatli va raqobatbardoshli bo'lishi barcha marketing tizimi imkonitlari, ya'ni mahsulotni loyihalashtirishdan boshlab, tajriba sinov ishlarini o'tkazish, seriyali ishlab chiqarish, sotish va ekspluatatsiya qilinayotgan mahsulotga servis xizmatlari ko'rsatish, mahsulotni tashish va omborxonalarda saqlash, o'rnatish, sotuvdan keyin xizmat ko'rsatish bilan ta'minlanadi.

Yuqoridagi fikrlardan ko'rinib turibdiki, bozor munosabatlari sharoitida sifat ko'rsatkichlarining bozorda erishiladigan muvaffaqiyatlarni ta'minlovchi eng muhim omil sifatida uning ahamiyatini yanada kuchaytirish lozim bo'ladi.



58-rasm. Transport xizmatlarining raqobatbardoshligi.

Ekologik muammolarni keskinlashuvi munosabati bilan mahsulot raqobatdoshligini oshirishda sifat ko'rsatkichining inson hayotiga xavf solmaydigan atrof-muhitni buzmaydigan ko'rsatkichlarning tovarda bo'lishi muhim ahamiyatga ega bo'ladi.

Bozorda tovarlar va xizmatlarning yetarli bo'lishi, umuman, taklifning talabdan yuqori bo'lgan vaqtda xaridor o'zining tanlash huquqini amalga oshirib uning nuqtayi nazarida sifati, raqobatdoshligi unga ma'qul bo'lgan tovarni xarid qiladi.

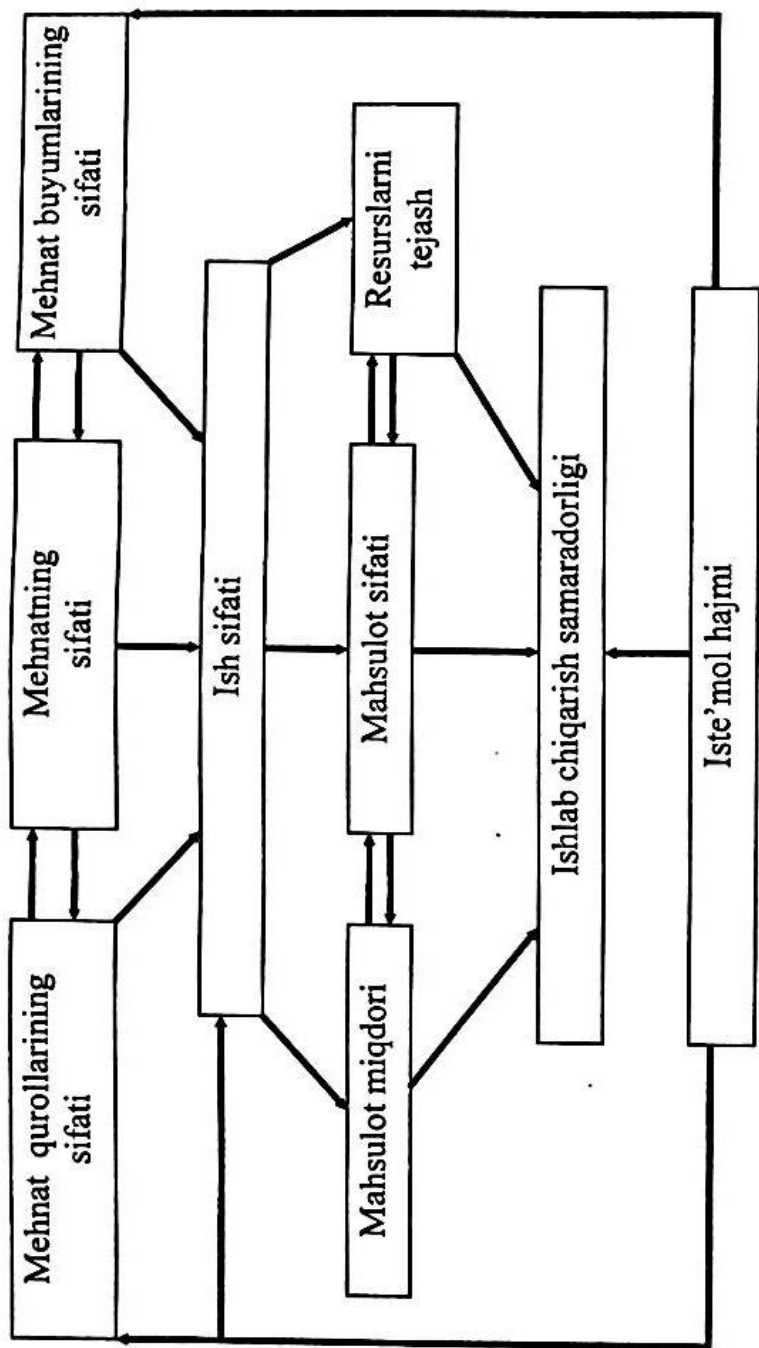
Talab bo'lmagan tovarlar ishlab chiqaruvchida qolib, unga ancha moddiy zarar yetkazadi. Bozorda sotilmay qolgan tovarlar ishlab chiqaruvchilarning tovar siyosati to'g'ri yoki noto'g'ri bo'lganligini, nima ishlab chiqarish lozimligini, xaridor nima talab qilayotganligini yaqqol ko'rsatadi.

Xaridor tomonidan jazolangan tovar ishlab chiqaruvchilar tez orada qaysi tovarlarning sifat ko'rsatkichi va qaysi darajada yaxshilash lozimligini anglab oladilar (59-rasm).

Sifat ko'rsatkichini ko'tarish ishlab chiqarishni, uning texnologiyasi, texnikasini muntazam ravishda yangilab, takomillashtirib turishni talab qiladigan murakkab ish hisoblanadi. Bir amallab ishlab chiqarilgan mahsulot tez sotiladigan bo'lsa, ishlab chiqaruvchilarda va mahsulot sifatini oshirishga qiziqish kamayadi.

Raqobatlashuvchi bozor sharoitida har qanday xo'jalik yurituvchi shaxslar, albatta, ikki marotaba nazoratdan o'tadilar. Tashqi nazorat raqobatdosh tomonidan bevosita emas, balki bilvosita bozor faoliyatining yakuniy natijalari orqali amalga oshiriladi.

Bu faoliyatning yakuniy xolis bahosini, albatta, xaridor (iste'molchi) qo'yadi. Raqobat iqtisodiy nazoratning eng arzon va eng samarali usullaridan hisoblanadi. Bunday nazorat jamiyatga arzoniga tushibgina qolmasdan, iste'molchilarni kerakli tovarlar bilan kerakli vaqtda ta'minlaydi.



**59-rasm.** Ish sifati, mahsulot sifati, ishlab chiqarish samaradorligi va talab orasidagi bog'liqlik sxemasi.

Bu shunday harakatchan kuchki, u ishlab chiqaruvchini sekin-asta ishlab chiqarish xarajatlarni kamaytirishga, narx-navoni pasaytirishga ishlab chiqarish hajmini oshirishga, mahsulotni ko'plab sotishga, xaridor uchun kurashishga, mahsulot sifatini yaxshilashga majbur qiladi.

### **Avtotransport xizmati raqobatbardoshlik ko'rsatkichlarini tahlil qilish**

Avtotransport xizmati raqobatbardoshlik ko'rsatkichlari quyidagi yo'nalishlarda tahlil qilinadi:

1. Yo'lovchilarni va yuklarni tashishning ishonchli bo'lishi, avtotransport xizmatlari qanchalik darajada transport kompaniyalarining nufuziga mos tushadi.

2. Yuklarni yetkazib berish vaqtining minimal bo'lishi transport kompaniyalarini kompyuter yordamida yuk tashishning eng maqbul yo'nalishini aniqlashga doir masalalarni oldindan yechishga majbur qiladi.

3. Yuklarni yetkazib berishning muntazamligi bir ish kunida yuklar necha marotaba yetkazib beriladi. Bu o'z yo'lida yuk tashish yo'nalishlarining eng qisqa masofali va kam vaqt sarf qilib tashish yo'nalishlarini topishga bog'liq.

4. Kafolatlangan, yetkazib berish muddati va vaqtni belgilash. Bu shart buzilsa jarima to'lashga to'g'ri keladi.

5. Yuk yoki yo'lovchilarni xavfsizligini ta'minlash. Tashish jarayonida yo'lovchilarga tan jarohati yetkazmaslik, yuklarni yo'qotmaslikni ta'minlash.

6. Qo'shimcha xizmatlarni taklif qilish, ya'ni xizmatlarni ko'rsatish, hujjatlarni rasmiylashtirish, to'lovlarni yoki transport kompaniyalari yo yuk yetkazib beruvchilar o'zlariga olishlari.

7. Transport xizmati ko'rsatishning har xil turlarining taklif qilinishi. Buning uchun transport korxonalarining ixtiyorida, mijozlarning barcha talablarini qondirish uchun

har xil yuk yoki yo'lovchilar tashish vositalarining mavjud bo'lishi talab qilinadi.

8. Mijozlarga xizmat ko'rsatishda har xil sifatli xizmat turlarini taklif qilish, mijozlarning talablariga moslashish, mijozlarga hech qachon «yo'q» degan so'zni ishlatmaslik.

Avtotransport xizmatlarining qaysi turini mijozlarga taklif qilish lozimligini aniqlash uchun quyidagi yo'nalishlarda ish olib borish kerak bo'ladi:

- qancha avtotransport korxonalari yuk tashish bilan shug'ullanadi?

- qaysi transport korxonasi bilan raqobat kurashini olib borishga to'g'ri keladi?

- yuk tashish hajmi qancha?

- qaysi turdagi yuklar, qancha miqdorda tashiladi?

- avtotransport xizmatlari bozorini segmentlarga bo'lib tahlil qilish;

- qaysi xizmat turi ko'rsatilishini aniqlash;

- bozorga kirib borish va mustahkam joylashib olish;

- marketing strategiyasini aniqlash.

## **5.2. Tovarlarining raqobatbardoshligini baholash usullari va uni oshirish yo'l-yo'riqlari**

Tovarlarining raqobatbardoshligini oshirish, ularni ishlab chiqaruvchi firma kompaniyalarning sotuv hajmini va foydasining oshirishiga ta'sir ko'rsatadi. Shuning uchun ishlab chiqariladigan tovarlarning raqobatbardoshligini baholash va uni uzluksiz oshirib borish katta ahamiyatga ega.

Tovarlarining raqobatbardoshligini baholash bu raqobatbardoshlik ko'rsatkichlarini tanlash, raqobatlashuvchi tovarlarni aniqlash, ularning raqobatbardoshlik ko'rsatkichlarini hisoblab chiqish, tahlil qilinayotgan tovarning raqobatbardoshligini raqobatlashuvchi tovar (tayanch tovar)

ko'rsatkichi bilan taqqoslashga oid operatsiyalarni bajarish majmui hisoblanadi.

Amalda tovarlarning raqobatbardoshligini baholashning bir necha usuli mavjud. Lekin raqobatbardoshlik ko'rsatkichini u yoki bu usul bilan baholashdan avval raqobatbardoshlikning maqsadini va vazifalarini aniqlab olish kerak bo'ladi. Raqobatbardoshlik maqsadini va vazifalarini belgilashga olinadigan natijalarning aniqligi va qanchalik yaqinligi bog'liq bo'ladi.

Bir vaqtning o'zida raqobatbardoshlikning maqsadi va vazifalari firma, kompaniyalarning marketing maqsadlarining amalga oshirilishiga yordam berishi kerak.

Alternativ sifatda raqobatbardoshlikning maqsadlari quyidagilar bo'lishi mumkin:

- raqobatbardoshligi tahlil qilinayotgan tovarning texnik-iqtisodiy ko'rsatkichlarini tayanch, ya'ni raqobatlashuvchi tovar ko'rsatkichlari bilan taqqoslab ustuvor ko'rsatkichlarini aniqlash;

- firma, kompaniya tovarini tayanch tovarga nisbatan bozordagi o'rnini belgilash;

- tovarlarning raqobatbardoshligini tahlil qilish asosida firmaning maqsadlarini amalga oshirishga yordam beradigan marketing chora-tadbirlarini ishlab chiqish;

- tahlil qilinayotgan tovarlar eng yuqori raqobatbardoshlikka erishishi mumkin bo'lgan bozor segmentlarini aniqlash;

- raqobatbardoshligi yuqori bo'lgan xorijiy tovarlarni sotib olib keyinchalik ichki bozorlarda sotishning maqsadga muvofiqligini baholash;

- raqobatbardoshligi eng yuqori bo'lgan tovarlarni aniqlab, ularni ishlab chiqarib sotishga investitsiya kiritish;

- tovar assortimentida raqobatbardosh tovarlarning ulushini ko'paytirishni optimallashtirish;



- raqobatbardosh tovarlarni ishlab chiqarish va sotishni tashkil qilish siyosatini ishlab chiqarish;
- raqobatbardoshligi yuqori bo'lgan tovarlarni ishlab chiqarishga ketadigan sarf-xarajatlarni ishlab chiqish;
- raqobatbardoshlikni oshirishga kuchli ta'sir ko'rsatadigan zamonaviy texnologiyalarni ishlab chiqarishga olib kirish va boshqalar.

Raqobatlashuvchi muhitni tahlil qilish va raqobatlashuvchi tovarni aniqlash raqobat intensivligi va tovarlararo raqobat munosabatlarini aniqlash uchun kerak bo'ladi.

Yig'ilgan marketing ma'lumotlari asosida raqobatlashuvchi tovarlarning kuchli va zaif tomonlarini aniqlash muhim ahamiyatga ega. Bu ma'lumotlar tahlil qilinayotgan va raqobatlashuvchi tayanch tovarlarni tanlab olish imkoniyatini beradi.

Tahlil qilinayotgan tovarni tanlash quyidagi ko'rsatkichlarga nisbatan amalga oshirilishi mumkin:

- tovarning yangilanish darajasi va uning raqobat muhiti kuchli bo'lgan bozorlarga olib kirish imkoniyati;
- bozorning ma'lum segmentida tovarning o'rmini belgilash;
- bozorning yangi segmentiga mashhurlikka erishishga tovar bilan kirib borish.

Tayanch raqobatlashuvchi tovarni tanlash quyidagi ko'rsatkichlar bo'yicha aniqlanishi mumkin:

- bozorning u yoki bu segmentida yetakchi o'ringa ega bo'lgan tovar;
- mashhur firmalarning tovarlari yoki iste'molchilarda katta muvaffaqiyat qozongan tovar markalari;
- tahlil qilinayotgan tovarga raqobatchi bo'layotgan yagona tovar;
- tahlil qilinayotgan tovarga nisbatan katta raqobatbardosh ustuvorligiga ega bo'lgan tovar;

- iste'mol talabini eng yuqori darajada qoniqtirayotgan tovar.

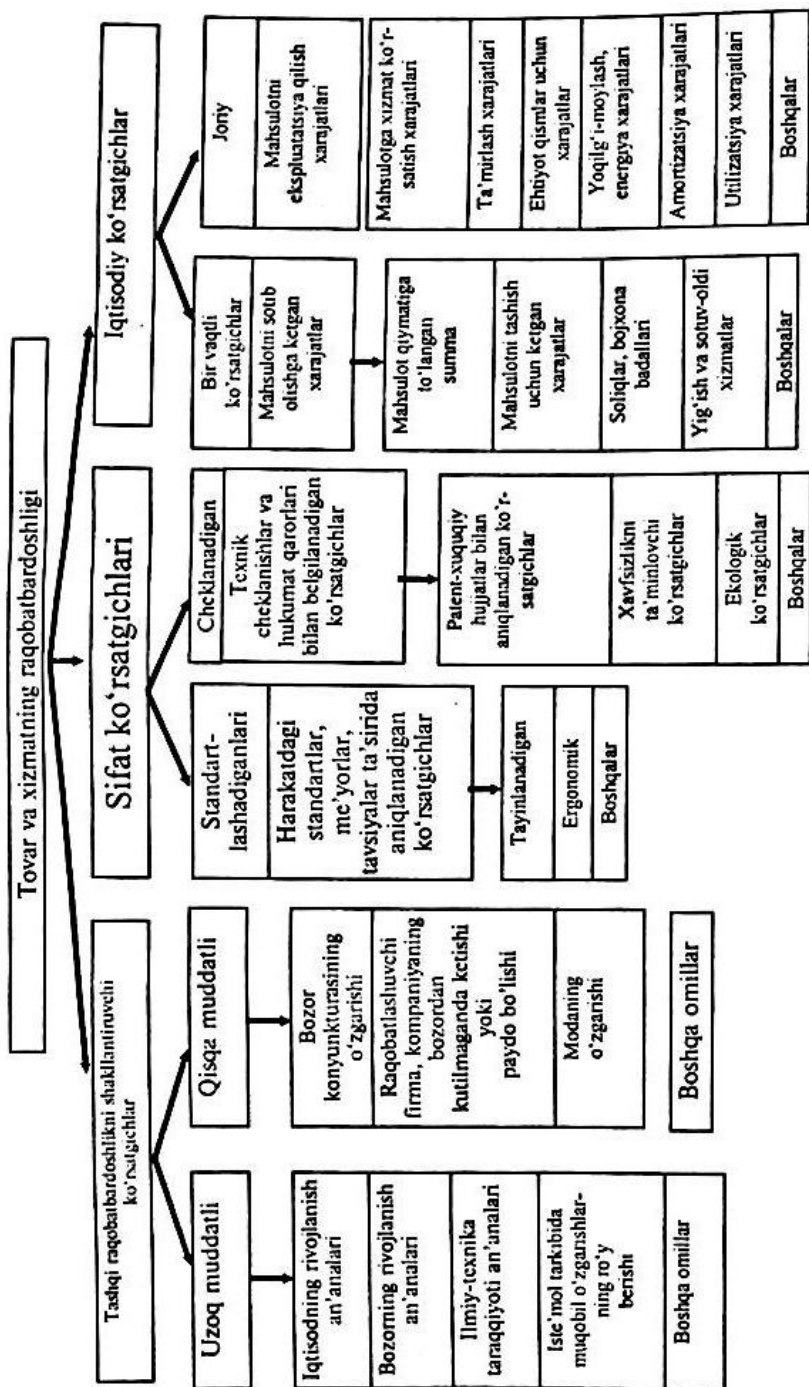
Tayanch raqobatlashuvchi tovarlarni tanlashni ekspert usulini qo'llab aniqlash maqsadga muvofiqdir.

Raqobatbardoshlikni kompleks baholash uning uchun kerakli ko'rsatkichlarni belgilashni taqozo qiladi. Raqobatbardoshlikni baholash uchun quyidagi ko'rsatkichlar xizmat qilishi mumkin:

- barcha texnik, iste'mol va iqtisodiy ko'rsatkichlar;
- me'yoriy hujjatlar bilan ko'zda tutilgan sifat ko'rsatkichlari;
- iste'mol darajasini qondirish uchun muhim bo'lgan ko'rsatkichlar (tashqi ko'rinishi, rangi, shakli, dizayni, upakovkasi, markirovka to'g'risidagi ma'lumotlar, bahosi va boshqalar). 60-rasmga qarang.

Endi raqobatbardoshlikni baholaydigan bir necha usullarni ko'rib chiqamiz.

**1. Tovarlarining raqobatbardoshligini baholashning sotuv hajmiga ko'ra hisoblash usuli.** Ushbu usulning mazmuni raqobatbardoshlikni sotuv hajmiga ko'ra bilvosita baholashga asoslangan. Bunda tovarlarning sotuv hajmining yuqori bo'lishi shu tovarlar iste'molchilar tomonidan afzal ko'rinishi va ularning talablari to'laroq qondirilishini ta'minlangan deb faraz qilinadi. Shuning uchun bunday tovarlarning raqobatbardoshligi sotuv hajmi nisbatan past bo'lgan tovarlarga qaraganda yuqori deb hisoblanadi. Undan tashqari, savdo tashkilotlarining marketing xizmatlari raqobatbardoshligini baholashda ishlab chiqilgan tovarlarining sotilganlik darajasi va sotuv tezligi ko'rsatkichlari yordamida ham raqobatbardoshligini baholaydilar. Bu usulning yagona afzalligi bo'lib, uning oddiyligi va qo'llash uchun yengilligi hisoblanadi.



**60-rasm. Mahsulot, xizmatlar raqobatbardoshligini shakllantiruvchi ko'rsatkichlarning klassifikatsion sxemasi.**

Usulning kamchiligi uni firmalararo raqobatlashuvchi tovarning sotuv hajmi to'g'risidagi aniq ma'lumotlarni olish qiyinligi tufayli uni bu hollarda qo'llab bo'lmazligi hisoblanadi. Shuning uchun bu usulni firma ichidagi raqobatlashuvchi tovarlar bo'yicha qo'llash mumkin.

**2. Raqobatbardoshlikni baholashning kompleks ko'rsatkichlar bo'yicha aniqlash usuli.** 2.1. Raqobatbardoshlikni tovarlarning ayrim parametrlari bo'yicha baholash. Bu usulga ko'ra raqobatbardoshlik (Q) tahlil qilinayotgan tovarning 1 - parametrini ( $P_i$ ), tayanch raqobatchi tovarning 1 - parametriga ( $P_{it}$ ) nisbati bilan baholanadi (formula 1).

$$q_i = \frac{P_i}{P_{it}} \cdot 100\% \quad (1)$$

$$q_i = \frac{P_{it}}{P_i} \cdot 100\% \quad (2)$$

Keltirilgan ikkita formuladan (1) va (2) raqobatbardoshlikning oshishi qaysi ko'rsatkichning o'sishi bilan ta'minlansa, shu formula tanlanadi.

2.2. Keyin raqobatbardoshlik indeksi ( $J_{mn}$ ) hisoblanadi:

$$J_{mn} = \sum a_i q_i,$$

bunda, n-baholashda ishtirok etayotgan parametrlarning soni;

$a_i$  - umumiy ko'rsatkichlar tarkibidagi I inchi parametrning salmog'i;

$q_i$  - raqobatbardoshlikning iste'mol parametrlar bo'yicha yalpi ko'rsatkichi, u 100 foizdan oshmasligi kerak.

2.3. Raqobatbardoshlik darajasini yalpi ko'rsatkichlar yordamida bitta guruh parametri bo'yicha hisoblash:

$$K = \frac{J_{mn}(1)}{J_{mn}(2)},$$

bunda,  $K$  – raqobatbardoshlik darajasi;

$J_{mn}$  (1),  $J_{mn}$  (2) – birinchi va ikkinchi tovarlarning raqobatbardoshlik ko'rsatkichlari.

2.4. Raqobatbardoshlikni iqtisodiy ko'rsatkichlar bo'yicha (iste'molchining tovarni xarid qilish, ekspluatatsiya xarajatlarini amalga oshirish ko'rsatkichlari) hisoblash usuli.

$$J_k = \frac{J_{mn}}{C}$$

Bu yerda,  $J_k$  – raqobatbardoshlikning integral ko'rsatkichi;

$C$  – iqtisodiy ko'rsatkichlar bo'yicha raqobatbardoshlik, quyida keltirilgan formula bo'yicha hisoblanadi:

$C = H_1 + P_2 + C_3 + C_4 + C_5 + P_6 + P_7 + P_8 + O_9 + C_{10} + C_{11}$ ,  
bu yerda,  $H_1$  – tovarning bahosi;

$P_2$  – transportirovka xarajatlari;

$C_3$  – tovarni sozlash bahosi;

$C_4$  – tovarni saqlash bahosi;

$C_5$  – texnik ma'lumotlar va boshqa hujjatlar

qiymati;

$P_6$  – tovarga xizmat ko'rsatish narxi;

$P_7$  – yoqilg'i va elektr-energiya sarf qiymati;

$P_8$  – ta'mirlash xarajatlari qiymati;

$O_9$  – soliqlar, bojxona to'lovlari qiymati;

$C_{10}$  – sug'urta qiymati;

$C_{11}$  – utilizatsiya qiymati.

Amaliyotda raqobatbardoshlikni hisoblashning kompleks usuli mavjud bo'lib, unda o'lchanadigan, hisoblanadigan, analitik, sotsiologik va baholashning ekspert usullari qo'llaniladi (14-jadval).

Tovarning raqobatbardoshligining integral indeksini hisoblash quyidagi formula bo'yicha amalga oshiriladi:

$$I_k = \frac{X_{ia}}{X_{ib}} * K_{Bi} * 100\%$$

bu yerda,  $I_k$  – sifat va raqobat ustuvorligini yaxshilovchi ko'rsatkichlar bo'yicha raqobatbardoshlik indeksi;

$X_{ia}$  – tahlil qilinadigan tovarning haqiqiy sifat ko'rsatkichi;

$X_{ib}$  – raqobatlashuvchi yetakchi tovarning haqiqiy sifat ko'rsatkichi;

$X_{Bi}$  – i-inchi sifat ko'rsatkichining salmoq koeffitsiyenti.

Tovarlarning assortiment xarakteristikasi bo'yicha raqobatbardoshlik indeksi quyidagi formula bilan hisoblanadi:

$$I_a = \frac{R_a}{R_b} * 100\%$$

bu yerda,  $R_a$  – tahlil qilinadigan tovarning jozibadorlik darajasi;

$R_b$  – raqobatlashadigan tovarning jozibadorlik darajasi.

Iqtisodiy ko'rsatkichlar bo'yicha raqobatbardoshlik indeksi quyidagi formula bilan hisoblanadi:

$$I_e = \frac{C_a}{C_b} * 100\%$$

bu yerda,  $C_a$  va  $C_b$  – tovarlarning bahosi.

Raqobatbardoshlikni baholash natijasida uni bir darajada saqlab turish yoki yana ham yuqori ko'rsatkichlarga ko'tarish chora-tadbirlarini ishlab chiqish imkoniyatini beradi. Bu chora-tadbirlar raqobatbardoshlikning integral indeksini oshirishga qaratilgan bo'lishi kerak. Raqobatbardoshlikni baholash jarayonida tahlil qilinadigan tovarning raqobatchi tovarga nisbatan kuchli va kuchsiz tomonlari aniqlanib, ishlangan chora-tadbirlar kuchli tomonlarini saqlab, kuchsiz tomonlarini bartaraf etishni ta'minlash lozim. Raqobatbardoshlikni oshirishning quyidagi yo'nalishlari ma'qul bo'lishi mumkin:

- firma, kompaniyaning tovar siyosatini hamda marketing strategiyasini o'zgartirishga qaratilgan ishlarni amalga oshirish;

- firma, kompaniyalarning ishlab chiqarish dasturiga va hisob-kitob siyosatini qayta ko'rib chiqib, tegishli o'zgartirishlar kiritish;

- raqobatbardoshligi yuqoriroq bo'lgan tovarlarning ulushini oshirish maqsadida assortimentni samarali boshqarish;

- raqobatbardoshlikni ta'minlaydigan usullarni tanlash va qo'llash;

- qo'shimcha ustama savdo xarajatlarini xizmatlar tariflarini ichki rezervlardan to'liq foydalanib pasaytirish.

Xulosa qilib aytganda, har bir firma, kompaniyada raqobatbardoshlikni ta'minlaydigan tizim ishlab chiqarilishi lozim. Raqobatbardoshlikni ta'minlaydigan tizimning tarkibiy elementlari bo'lib moddiy va nomoddiy resurslar (xomashyo, materiallar, yarim fabrikatlar, butlovchi detallar, dastgohlar, asbob-anjom, axborotlar) hisoblanadi.

### **Tovarning raqobatbardoshligini baholashning kompleks usulining sxemasi**

*14-jadval*

T/r	Baholashning bosqichlari va tartibi	Baholash usullari
1.	Raqobatbardoshlikni baholashning maqsadlari va vazifalarini shakllantirish	Tahlil yordamida
1.1.	Raqobat muhitini tahlil qilish va raqobatlashuvchi tovarlarni aniqlash	Tahlil yordamida
1.2.	Raqobatbardoshligi, baholanishi lozim bo'lgan raqobatlashuvchi tovarlarni tanlash	Tahlil yordamida
2.	Raqobatbardoshlik ko'rsatkichlarining ro'y-xatini tuzish	Ekspert usuli bilan
2.1.	Tovarning raqobatbardoshligini baholash mezonlarini belgilash	Ekspert usuli bilan

2.2.	Iqtisodiy mezonlarni tanlash	Ekspert usuli bilan
3.	Tahlil etiladigan va raqobatchi tayanch tovarning haqiqiy o'lchanadigan ko'rsatkichlarini aniqlash	Ekspert usuli bilan
3.1.	Tovarlarning sifat ko'rsatkichlarini baholash	Hisoblash, o'lchash usullari bilan
3.2.	Tovarlar assortimenti bo'yicha raqobatlashuvchi tayanch tovarning jozibadorligini baholash	Ekspert, sotsiologik usullar bilan
3.3.	Tahlil qilinadigan va raqobatlashuvchi tayanch tovarlarning bahosini aniqlash	Hisoblash orqali
3.4.	Raqobatbardoshlikni hisoblashda foydalaniladigan ko'rsatkichlarning salmoqlik koeffitsiyentini hisoblash	Ekspert usuli bilan
4.	Tovarlarning raqobatbardoshlik indeksining integral ko'rsatkichini hisoblash	Hisoblash yo'li bilan
4.1.	Sifat ko'rsatkichi bo'yicha raqobatbardoshlik indeksini hisoblash	Hisoblash yo'li bilan
4.2.	Sifat ko'rsatkichlari bo'yicha raqobatbardoshlikning umumlashgan indeksini hisoblash	Hisoblash yo'li bilan
4.3.	Assortiment xarakteristikasi bo'yicha raqobatbardoshlik indeksini hisoblash	Hisoblash yo'li bilan
4.4.	Iqtisodiy ko'rsatkichlar bo'yicha raqobatbardoshlik indeksini hisoblash	Hisoblash yo'li bilan
4.5.	Raqobatbardoshlikning integral indeksini hisoblash	Hisoblash yo'li bilan
5.	Tahlil qilinadigan tovarning raqobatbardoshligini bir darajada ushlab turish va erishgan ko'rsatkichni yanada oshirish chora-tadbirlarini ishlab chiqish	Hisob-kitob yo'li bilan



## FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. Karimov I.A. «Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari». — T.: «O'zbekiston», 2009y, -55 b.
2. Karimov I.A. «O'zbekiston: milliy istiqlol, iqtisod, siyosat, mafkura». — T.: «O'zbekiston», 1996y, -369 b.
3. Karimov I.A. «Mamlakat taraqqiyoti va xalq farovon-ligini oshirish barcha demokratik yangilanish va iqtisodiy islohotlarning yakuniy maqsadi». —T.: «O'zbekiston» 2007 y.
4. Karimov I.A. «Jamiyat taraqqiyoti, islohotlarni chuqurlashtirish, ma'naviyat va xalq turmush darajasini oshirish — barcha faoliyatimiz maqsadi». —T.: «O'zbekiston», 2007 y.
5. Dikson P.R. «Upravlenie marketingom». Inglizchadan tarjima. — M.: «Binom», 1998y.
6. Кревенс Девид. «Стратегический маркетинг». — М.: изд. Дом. «Вилямс», 2003г.
7. Клементс Л. «Сетевой маркетинг изнутри: правда и мифы о самом популярном бизнесе». (пер. с англ.), изд. «Гранд-Фаир», 2002г.
8. Клофер П. «Многоуровневый маркетинг: как преуспеть в сетевом бизнесе». (пер. с англ.), изд. группа «Гранд-Фаир», 2002г.
9. Ландвери Ж., Леви Ж., Линдон Д. Меркатор. «Теория и практика маркетинга». (пер. с франц. ), В2т изд. МУФЕР, 2006г, с-664.
10. Лондон Д., Лондон К. «Управление информационными системами». 7-е изд. (пер. с англ.под.ред. Д.Р.Трутнева) — СПб.: «Питер», 2005г, с-832.
11. Мак-Дональд М. «Стратегическое планирование маркетинга». Пер. с англ. — СПб.: «Питер», 2000г.
12. Пол Постма. «Новая эра маркетинга». Изд. «Питер», Санкт-Петербург, Москва, Харьков, Минск, 2002г.
13. Е.П.Пешкова. «Маркетинговый анализ в деятельности фирмы» - М.: изд. «Ось-89», 1999г.
14. Салимов С.А., Жихаревич В.С., Саакян А.К. «Маркетинг» Санкт-Петербург, изд.СЗГТУ, 2004г
15. Соловьев Б.А. «Управление маркетингом». — М.: ИНФРА, 2000г.
16. Траут Д. «Новое позиционирование». Пер. с.англ. — СПб.: «Питер», 2000г
17. Эткинсон Дж., Уилсон Е. «Стратегический маркетинг: ситуации, примеры». Учебное пособие. Пер.с англ. — М.: ЮНИТИ-ДАКА, 2001г.

## MUNDARIJA

<b>Kirish</b> .....	3
<b>I. MARKETINGNI BOSHQARISHNING MAZMUNI VA FUNKSIYALARI</b>	
1.1. Marketing — firma, kompaniyani boshqarish tizimi sifatida.....	5
1.2. Marketingni boshqarishning mazmuni va tushunchasi.....	32
1.3. Marketingni boshqarish jarayoni.....	40
1.4. Strategik boshqaruv va strategik marketing.....	52
1.5. Marketingni boshqarishning asosiy funksiyalari va ularni bajarishning tashkiliy shakllari.....	61
1.6. Marketingni boshqaruvchi organlarning tarkibiy tuzilishi.....	70
<b>II. MARKETING KOMPLEKSINI BOSHQARISH</b>	
2.1. Firma, kompaniyalarning marketing kompleksi.....	82
2.2. Firmaning tovar siyosati.....	92
2.3. Firmaning narx siyosati.....	104
2.4. Tovarlarni sotishni tashkil qilish muammolari (avtomobillar misolida).....	119
2.5. Tovarlar va xizmatlarni taqsimlash kanallarini boshqarish.....	128
<b>III. MARKETINGNI STRATEGIK VA TAKTIK REJALASHTIRISH, ULARNI AMALGA OSHIRISH USULLARI, YO'L-YO'RIQLARI</b>	
3.1. Marketingning strategik rejasini shakllantirishning dastlabki shart-sharoitlari va texnologiyasi.....	140
3.2. Marketing strategiyalari va korporativ maqsadlarga erishishda ularning yo'li.....	158
3.3. Bozor kartasini tuzish va strategik rivojlanish yo'lini tanlash.....	170
3.4. Marketingni taktik rejalashtirishning asosiy bosqichlari.....	178
3.5. Marketing xarajatlari va ularni budjet cheklanishlarini hisobga olib tartibga solish.....	193
<b>IV. MARKETING FAOLLIGI VA UNI OSHIRISH IMKONIYATLARI</b>	
4.1. Marketing faolligi tushunchasi va uning ko'rsatkichlari.....	208
4.2. Marketingga tegishli axborotlarni informatsion texnologiyalaridan foydalanib ishlov berish.....	220
<b>V. TOVARLAR VA XIZMATLARNING RAQOBATBARDOSHLIGINI BOSHQARISH</b>	
5.1. Raqobatbardoshlikni oshirishning ahamiyati.....	228
5.2. Tovarlarning raqobatbardoshlikni baholash usullari va uni oshirish yo'l-yo'riqlari.....	244
Foydalanilgan adabiyotlar .....	254

23654-36

**S.A.SALIMOV**

## **MARKETINGNI BOSHQARISH**

Toshkent – «Aloqachi» – 2010

Muharrir:

J.To'raxonov

Tex muharrir:

A.Moydinov

Musahhih:

M.Hayitova

Sahifalovchi:

Sh.Mirqosimova

«Aloqachi» nashriyoti.

100000, Toshkent sh., A.Temur ko'chasi, 108-uy.

Bosishga ruxsat etildi 22.09.2010. Bichimi 60x84 1/16.

«Timez Uz» garniturası. Ofset bosma usulida bosildi.

Shartli bosma tabog'i 16,0. Nashriyot bosma tabog'i 15,75.

Tiraji 500. Buyurtma № 135.

«Fan va texnologiyalar Markazining bosmaxonasi» da chop etildi. 100003, Toshkent shahri, Olmazor ko'chasi, 171-uy.

ISBN 978-9943-326-56-9



9 789943 326569