

AVTOMOBIL SANOATI KORXONALARIDA MARKETING STRATEGIYASINI ISHLAB CHIQISHNING METODOLOGIYASI

Akramov Tohir Abdirahmonovich

TDIU, Marketing kafedrası professori, i.f.d.

Annotatsiya. Mazkur maqolada O'zbekiston avtomobil sanoati korxonalarining innovatsion marketing strategiyalarini ishlab chiqish zaruriyati asoslangan. Innovatsion marketing strategiyalarini ishlab chiqish uchun zarur bo'lgan omillar va ularni namoyon bo'lishining ilmiy-nazariy jihatlari keltirilgan. Korxona marketing strategiyasini shakllantirish va amalga oshirish jarayonining metodologik ta'minoti aniqlangan. O'zbekiston avtomobil sanoati korxonalarining bozor faoliyatini rivojlantirishning innovatsion marketing strategiyalari taklif etilgan

Kalit so'zlar: Avtomobil sanoati, innovatsiya, marketing strategiyalari, metodologiya, SWOT, PEST tahlil usullari; benchmarking, BKG matritsasi

Аннотация. В основе данной статьи лежит необходимость разработки инновационных маркетинговых стратегий предприятий автомобильной промышленности Узбекистана. Представлены факторы, необходимые для разработки инновационных маркетинговых стратегий и научно-теоретические аспекты их проявления. Определено методическое обеспечение процесса формирования и реализации маркетинговой стратегии предприятия. Предложены инновационные маркетинговые стратегии развития рыночной деятельности предприятий автомобильной промышленности Узбекистана.

Ключевые слова: автомобильная промышленность, инновации, маркетинговые стратегии, методология, методы SWOT, PEST-анализа; бенчмаркинг, матрица BKG

Abstract. This article is based on the need to develop innovative marketing strategies of enterprises of the automobile industry of Uzbekistan. Factors necessary for the development of innovative marketing strategies and scientific and theoretical aspects of their manifestation are presented. The methodological support of the process of formation and implementation of the marketing strategy of the enterprise is determined. Innovative marketing strategies for the development of the market activity of enterprises of the automobile industry of Uzbekistan are proposed

Keywords: Automotive industry, innovation, marketing strategies, methodology, SWOT, PEST analysis methods; benchmarking, BKG matrix

KIRISH

Jahon miqyosida avtomobil sanoati korxonalari xarajatlarining katta qismi yuqori texnologiyali va ilmiy sig'imli ishlab chiqarishlarni tashkil etish, xalqaro

bozorlarga mo'ljallangan marketing strategiyalarini ishlab chiqish, tarmoqda marketing strategiyalarini amalga oshirish, investitsion salohiyat va raqobatbardoshlikni ta'minlashga qaratilgan ilmiy tadqiqot ishlari keng ko'lamda olib borilmoqda. Bu borada, avtomobil sanoati salohiyatini kengaytirish, uning global bozordagi barqaror iqtisodiy taraqqiyotga qo'shayotgan hissasini oshirishga qaratilgan marketing strategiyalarini ishlab chiqishga alohida e'tibor qaratilmoqda. O'zbekistonda respublikasida ham avtomobil sanoati salohiyatini kengaytirish, uning global bozordagi barqaror iqtisodiy taraqqiyotga qo'shayotgan hissasini oshirishga qaratilgan marketing strategiyalarini ishlab chiqishga alohida e'tibor qaratilmoqda. Chunonchi, avtomobil sanoati korxonalarida marketing samaradorligini baholash mezonlari, ularning shakllanish jarayonlari, bozorda hukmron kuchga ega bo'lgan iste'molchilarning xulq-atvori, nafililik darajasini o'lchash bilan bog'liq marketing izlanishlari xalqaro ilmiy tadqiqot institutlari va assotsiatsiyalari tomonidan samarali amalga oshirilmoqda hamda ularning natijalari amaliyotga joriy etilmoqda.

O'zbekiston avtomobil sanoatida ishlab chiqarishda innovatsiyalarni keng joriy etilishi ham samarali marketing strategiyalarini ishlab chiqish zaruratini yanada oshirmoqda. Innovatsion tizim shakllantirishning eng muhim yo'nalishlaridan biri mamlakat mintaqalarini innovatsion rivojlantirish hamda ilmiy tadqiqot va ishlanmalarning innovatsion salohiyati va innovatsion faollikni baholash hisoblanadi. Bunda innovatsion faollik korxonaning bozor faoliyatini rivojlanishini ta'minlaydigan yagona omil sanaladigan vaziyat yuzaga kelishi mumkin. Korxonalar oldida ishlab chiqaruvchi korxonalarning innovatsion siyosati doirasida sanoat korxonalarida samarali institutsional va texnologik o'zgarishlarni rag'batlantirish, sanoat korxonalarining tadqiqotchilik yo'nalishidagi korxona va tashkilotlar bilan integratsiyalashuviga xizmat qilish, korporativ fan va ishlanmalarning rivojlanishini rag'batlantirish yo'li bilan investitsion risklarni maksimal darajada pasaytirish vazifasi turibdi. Ushbu vazifalarning samarali yechimi sifatida bir qator yo'nalishlarda samarali ish olib borish talab etiladi.

ADABIYOTLAR TAHLILI

Marketing strategiyasi korxonaning faoliyat ko'lamini, strategik maqsadini hamda taktik vazifalarini oldindan belgilab beradi. Shuningdek, mazkur maqsad va vazifaga erishish uchun zaruriy choralar hamda talab qilinayotgan resurslar davomiyligini rejalashtirish jarayonini belgilaydi. Marketing strategiyasi korxona o'z faoliyatini qanday, qachon va qayerda amalga oshirishi kerak, degan savollarga javob qidiradi. Modomiki, marketing strategiyalarini amalga oshirishning asosiy bosqichlarini maqsadga muvofiq tarzda shakllantirish imkonini beradi.

Ilmiy tadqiqotlarning ko'rsatishicha, marketing strategiyasi bo'yicha korxonalar menejerlari, turli maslahatchilar va nazariyotchilar o'rtasida yagona tushuncha bo'lmasada, ular bu strategiya kompaniya faoliyatining qaysi yo'nalishlarini qamrab olishi lozimligi bo'yicha umumiy fikrga egalar. Maykl Porterning fikricha, samarali

marketing strategiyasi kompaniyaning raqobatdagi ustunligini ta'minlovchi asosiy vosita va bozordagi harakatlar dasturi ekanligi qayd etiladi[1]:

Xorijiy ilmiy adabiyotlarda korxona raqobatbardoshligini oshirish bo'yicha marketing strategiyasi nazariyalari bo'yicha ko'plab yondashuvlar mavjud. Amerika marketing assotsiatsiyasi tomonidan marketing strategiyasiga "maqsadli bozorni aniqlash, joylashishni aniqlash, marketing vositalari va xarajatlar kabi o'zgaruvchilarga oid qaror va yo'nalishlarni belgilab beruvchi biznes strategiyasi"[3] sifatida yondashilgan. P.Anderson tomonidan "marketing strategiya korxonaning uzoq muddat raqobat ustunliklarini saqlash imkonini beruvchi maqsad va vazifalarni belgilovchi qarorlar tizimidan iborat" ekanligi, G.Assel esa "strategiyaga mijozlarga ta'sir ko'rsatish va uni sotib olishga undashning asosiy usuli" sifatida yondashgan[3]. Marketing strategiyasi F.Kotler, G.Armstrong, D.Sonders, V.Vonglarning e'tirofi bo'yicha "Korxonaning maqsadli iste'molchilarga qaratilgan munosabatlari bo'lib, bozorni tanlashi, segmentlashi, istiqbolli bo'lganlarini belgilashi va ushbu segmentga xizmat ko'rsatishi hamda ularning ehtiyojini qondirishga qaratilgan harakatlar"[4] ekanligini ta'kidlashadi.

Bozorga yo'naltirilgan strategiyaga asosan korxonaning asosiy e'tibori o'zining asosiy imkoniyatidan kelib chiqqan holda potensial xaridorlar talabini qondirish orqali qiymatni o'stirishga qaratilishi lozim. Korxonalarning asosiy imkoniyati – bu, korxona o'z faoliyatida qo'llaydigan va faoliyat samaradorligiga erishish imkoniyatini beruvchi bilim va ko'nikmalar yig'indisidan iborat bo'ladi[5].

Korxonalar o'rtasida raqobatning yangi shakllarini yuzaga kelishi bozorga moslashish, unda faoliyat yuritish va innovatsion marketing strategiyalaridan samarali foydalanish dolzarbligini oshiradi. Bu borada innovatsion yondashuv korxonalar uchun strategik raqobatni ta'minlovchi muhim omil bo'lib xizmat qiladi. Avtomobil sanoat korxonalarining ichki va tashqi bozorlarda barqaror faoliyat yuritishini ta'minlovchi marketing strategiyasini shakllantirish O'zbekiston iqtisodiyoti uchun muhim ahamiyat kasb etadi. Ayni paytda bu boradagi konseptual asoslarni ilmiy tadqiq etish dolzarb yo'nalish sifatida yuzaga chiqmoqda.

Aghion, Bloom, Blundell, Griffith va Howittlarning nazariyalarida[6] tovarlar bozoridagi raqobat va innovatsiyalar o'rtasidagi munosabatlar o'rganilgan bo'lib, ularning o'zaro munosabatlari bir-birini to'ldiruvchi (U-shape) aloqaga ega ekanligi bo'yicha natijalar olingan.

Korxonaning marketing strategiyasi o'zida funksional strategiyalar, strategik vazifalar yig'indisini, marketing faoliyatni boshqarish maqsadlarini va samaradorlik ko'rsatkichlarini hamda boshqaruv qarorlarini qabul qilishda maqsad va vazifalarga erishish yo'llarini aks ettiradi. Funksional strategiyalar esa ayrim yo'nalishdagi (ilmiy-tadqiqot va tajriba konstruktorlik ishlar, ishlab chiqarish, marketing, moliya, inson resurslari, axborot tizimlari va h.k.) korxona faoliyat rejasini o'z ichiga oladi. Funksional strategiyalar korxona strategiyasiga qo'shimchalar kiritadi va qanday funksional chora-tadbirlar qo'llanilishi lozimligini ko'rsatadi[7]. Umuman olganda,

korxonalarda innovatsion marketing strategiyalaridan foydalanish nafaqat uning raqobatda ustunligi, balki mijozlar bilan oʻzaro munosabatlarni mustahkamlashning asosiy harakat usullari sifatida qayd etish mumkin.

Korxona marketing strategiyasini shakllantirishning model va usullarini ishlab chiqish boʻyicha Garvard biznes maktabi vakillari yetakchilardan hisoblanishi oʻrganildi. Xususan, K.Endryus, M.Porter, G.Xemel, K.Praxalad kabi olimlar strategiyani shakllantirishning asosiy yoʻllarini ilmiy tadqiq etganlar[8][9][10][11]. Jumladan, K.Endryus mavjud bozor imkoniyatlari bilan, maʼlum risk darajasida tashkilot imkoniyatlari oʻrtasidagi munosabatga asoslangan strategiyani taklif qilgan. M.Porter[12] kompaniyaning raqobat oʻrniga asoslangan biznes strategiyasini amalga oshirish yoʻllarini ishlab chiqqan boʻlsa, K.Xemel va K.Praxalad[13] markaziy vakolat doirasi (kompetensiya) nazariyasini shakllantirganlar.

Strategiyani shakllantirishning “stixiyali” yoki “toʻsatdan” usulining mualliflari D.Kuinn va G.Minsberglarning[14] taʼkidlashlaricha, strategiya rejalashtirish jarayonida emas, balki birdaniga (toʻsatdan) yuzaga keladi. Bunday yondashuvga muvofiq strategiya strategiyani shakllantirish jarayonini amaliyotga oʻzgartiruvchi doimiy oʻrganish shaklini qabul qiladi. Biroq, u ichki va tashqi muhit talablariga javob beradigan korxonani rivojlantirishning yaxlit innovatsion strategiyasini yarata olmaydi.

Raqobatchilar oʻrtasida yetakchi oʻrinlarni taʼminlovchi asosiy faoliyat doirasi yetakchilik strategiyasini (ilgarilovchi oʻsishning marketing strategiyasi) shakllantirishning asosi hisoblanadi. G.Xemel va K.Praxalad[15] asosiy faoliyat doirasi bilim va koʻnikmadan iborat boʻlib, raqobatchilarga takror ishlab chiqarish murakkab, lekin isteʼmolchilar qadrlaydigan va turli bozorlarda oʻz oʻrniga ega boʻlishi mumkin. Bunday taʼrif muvaffaqiyatli strategiya farqli jihatlari isteʼmolchilarga yoʻnaltirilganlik hisoblanishiga boʻlgan ularning ishonchini aks ettiradi.

METODOLOGIYA

Oʻrganilgan ilmiy adabiyotlar asosida korxona marketing strategiyasini ishlab chiqishning zamonaviy usullarida asosiy yondashuvlar va usullarning integratsiyasini hamda strategik qarorlarni qabul qilishda tizimli va mijozlarga yoʻnaltirilganlikni hisobga olishi lozim degan xulosaga kelish mumkin. Zamonaviy sharoitda strategiyalar korxona marketing strategiyasining ustuvorligi jihati hisoblanadi. Ushbu holatlarni inobatga olganda avtomobil sanoati korxonalarini rivojlantirishning marketing strategiyasini ishlab chiqish va amalga oshirishning har bir bosqichida qabul qilinadigan qarorlar turli usullardan foydalanishni nazarda tutadi (1-jadval).

Taklif etilgan usullar korxonalarning bozor faoliyatini rivojlantirishning mumkin boʻlgan barcha variantlarini oʻz ichiga oluvchi kelajakdagi vaziyatlarning gipotetik jihatdan oʻrganishga yordam beradi. Shunday qilib, korxonaning bozor faoliyatini rivojlantirishning marketing strategiyasini ishlab chiqish va amalga oshirish jarayonida turli usul va modellardan foydalanish zarur. Strategik rejalashtirishning

bazaviy modellarini va boshqa metodologik yondashuvlarni tahlil qilish korxona marketing strategiyasini shakllantirish hamda amalga oshirish jarayonini metodologik to'ldirish imkonini beradi.

1-jadval

Korxona marketing strategiyasini shakllantirish va amalga oshirish jarayonining metodologik ta'minoti¹

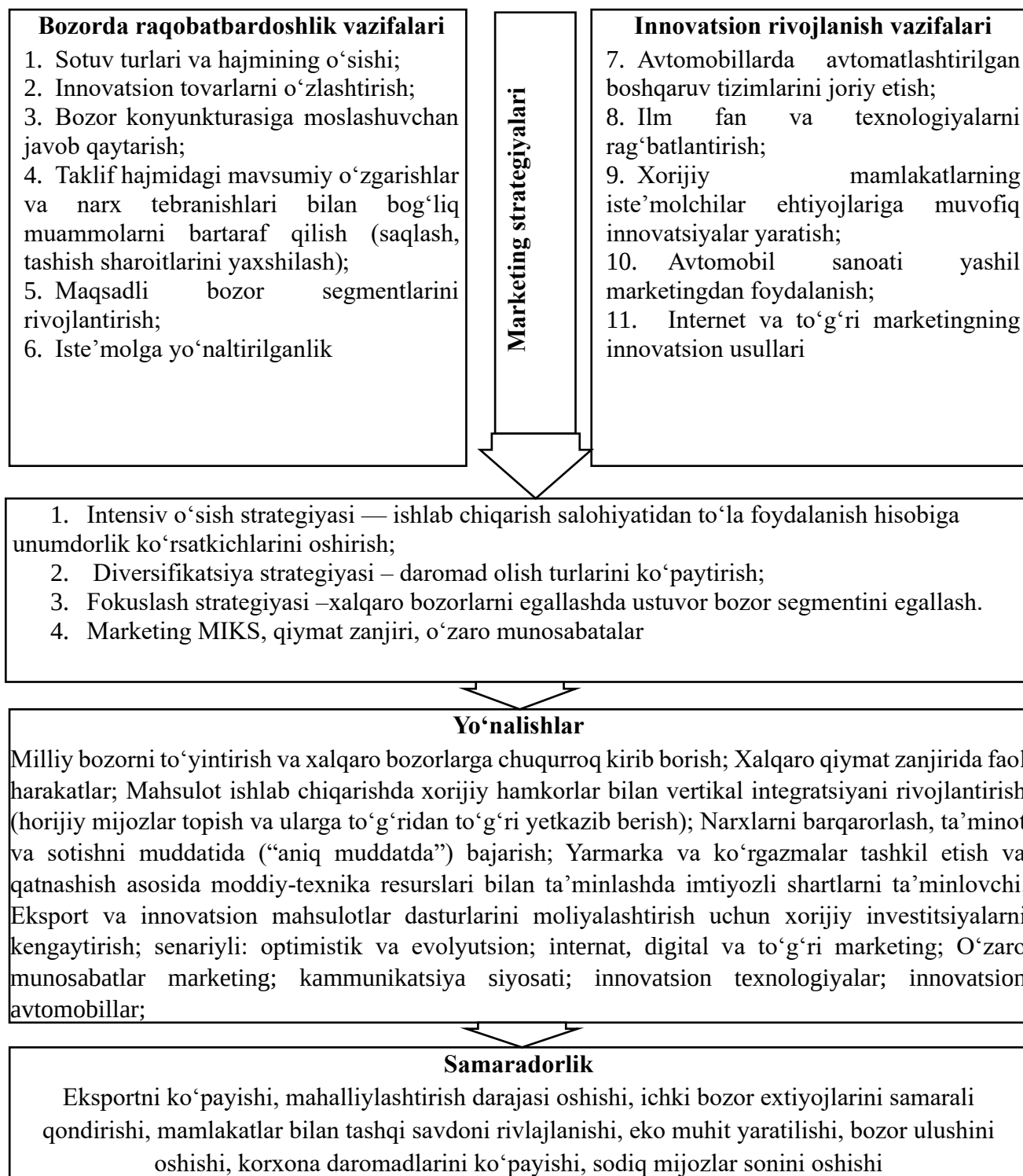
	Korxona innovatsion strategiyasini shakllantirish bosqichlari	Usullar
1.	Sanoat korxonasining marketing strategiyasining missiyasini va maqsadini aniqlash	“Maqsadlar daraxti”, “Delfi”, “Aqliy hujum”, “fokus guruh” usullari
2.	Korxonaning ichki va tashqi muhitini strategik tahlil qilish	SWOT, PEST tahlil usullari; Benchmarking; M. Porterning “Raqobatning 5 kuchi”
3.	Bozor imkoniyatini baholash	Ekspert baholash usuli; BKG, Makkenziy matritsalar
4.	Rivojlanishning marketing strategiyasini tanlash	Innovatsiyalarni hayotiylik sikli usuli; Boston konsalting guruhi matritsasi; I.Ansoff modeli; bozor imkoniyatlari asosida marketing strategiyasini tanlash matritsasi
5.	Korxonani marketing strategiyasi doirasida ustuvor loyihalarni aniqlash	Innovatsion loyihalarni ranjirlash usuli. Iyerarxik tahlil usuli
6.	Marketing strategiyasi riskini baholash va tahlil qilish	Ekspert baholash usuli; Diskont normasini tuzatish usuli; Samaradorlik ko'rsatkichlarining ta'sirchanligini tahlil qilish; Moliyaviy koeffitsiyentlarni prognozlashtirish; Ssenariylar usuli; Monte-Karlo imitatsion modelashtirish usuli.
7.	Korxona marketing strategiyasini amalga oshirish samaradorligini baholash va nazorat qilish	Byudjetni boshqarish tizimi; Iqtisodiy qo'shilgan qiymat (EVA) ko'rsatkichi asosida tizimli boshqarish; Balanslashtirilgan (Balanced scorecard, BSC) ko'rsatkichlar tizimi; Innovatsion faoliyatning asosiy ko'rsatkichlar tizimi

TAHLIL VA NATIJALAR

Yangi bozorlar va yangi iste'mol talabi shakllantiradigan, yangiligi, sifati, iste'mol xislatlari bo'yicha ajralib turadigan mahsulot izlab topish va chiqarish hayotiy ahamiyatga ega. O'zbekiston avtomobil sanoati korxonalarida innovatsiyalar bozorida muvaffaqiyatga erishish va investitsiyalarning o'zini oqlashini bashorat qilish uchun kamida 3-5 yillik zaxiraga ega bo'lish zarur. Bozorga kechikib chiqish, mohiyatan, tovarning hayotiylik davrini bozorga kiritish yoki o'sish bosqichida uzadi va innovatsiyani umumiy muvaffaqiyatsizlikka uchratadi. Shu sababdan taklif etilayotgan innovatsion marketing konsepsiyasi ushbu muammolar yechimini topishdagi asosiy yonashuv sifatida qabul qilish maqsadga muvofiq.

Ekspert tahlil natijalari asosida avtomobil ishlab chiqarish korxonalari bozor faoliyatini rivojlantirishning marketing strategiyalari taklif etildi (1-rasm).

¹Muallif tomonidan ishlab chiqilgan.



1-rasm. O'zbekiston avtomobil sanoati korxonalarining bozor faoliyatini rivojlantirishning innovatsion marketing strategiyalari¹

¹ Muallif ishlanmasi.

Avtomobil sanoati korxonalarida marketing strategiyalarini ishlab chiqishning asosiy yoʻnalishlari: bozorda raqobatbardoshlik vazifalariga hamda innovatsion rivojlanish vazifalari kabilardan iborat.

Avtomobil sanoati korxonalarini bozor faoliyatini rivojlantirish boʻyicha zamonaviy marketing konsepsiyalari doirasida 5 ta yoʻnalish boʻyicha strategiyalar taklif etiladi:

1. Intensiv oʻsish strategiyasi — ishlab chiqarish salohiyatidan toʻla foydalanish hisobiga unumdorlik koʻrsatkichlarini oshirish;

2. Diversifikatsiya strategiyasi – daromad olish turlarini koʻpaytirish;

3. Fokuslash strategiyasi – xalqaro bozorlarni egallashda ustuvor bozor segmentini egallash.

4. Marketing MIKS – marketingning asosiy tarkibiy qismi hisoblangan komponentlar boʻyicha siyosat olib borish; qiymat zanjiri – xalqaro avtomobil bozoriga integratsiyalashuv, oʻzaro munosabatlar (B2B, B2S) asosida global qiymat zanjirida faol harakatlanish

Taklif etilgan marketing strategiyalari asosida milliy avtomobil sanoati korxonalarini rivojlantirish yoʻnalishlari belgilaydi. Ushbu yoʻnalishlar quyidagilardan iborat:

- milliy bozorni toʻyintirish va xalqaro bozorlarga chuqurroq kirib borish;
- xorijiy hamkorlar bilan vertikal integratsiyani rivojlantirish (xorijiy mijozlar topish va ularga toʻgʻridan-toʻgʻri yetkazib berish);

- narxlarni barqarorlash, taʼminot va sotishni muddatida (“aniq muddatda”) bajarish;

- yarmarka va koʻrgazmalar tashkil etish va qatnashish asosida moddiy-texnika resurslari bilan taʼminlashda imtiyozli shartlarni taʼminlovchi va avtomobil ishlab chiqaruvchi yirik xoldinglar bilan kooperatsiya aloqalarini rivojlantirish;

- eksport va innovatsion mahsulotlar dasturlarini moliyalashtirish uchun xorijiy investitsiyalarni kengaytirish.

- senariyli: optimistik va evolyutsion;

- internat, raqamli va toʻgʻri marketing; oʻzaro munosabatlar marketing; kommunikatsiya siyosati; innovatsion texnologiyalar; innovatsion avtomobillar

Avtomobil sanoati korxonalarini rivojlantirishning marketing strategiyalarini amalga oshirish natijasida quyidagi samaradorlikka erishiladi: eksportni koʻpayishi, mahalliyashtirish darajasi oshishi, ichki bozor ehtiyojlarini samarali qondirishi, mamlakatlar bilan tashqi savdoni rivojlanishi, ekomuhit yaratilishi, bozor ulushini oshishi, korxona daromadlarini koʻpayishi, sodiq mijozlar sonini oshishi.

XULOSA VA TAKLIFLAR

Bundan xulosa qilish mumkinki, avtomobil sanoati korxonalarini rivojlantirish boʻyicha belgilangan vazifalar, ishlab chiqilgan innovatsion marketing strategiyalari

va yoʻnalishlar avtomobil sanoati korxonalarining innovatsion marketing konsepsiyasini amalga oshirishda muhim ahamiyat kasb etadi.

Avtomobil sanoati korxonalarida brending strategiyasidan foydalanish ham yuqori iqtisodiy samaradorlikni taʼminlash imkonini beradi. Hozirgi davrda avtomobil sanoati korxonalarida avtomobil ishlab chiqarish va sotishga jiddiy eʼtibor qaratilmoqda. Buning uchun xorij amaliyotida keng qoʻllanilayotgan va tobora katta ahamiyat kasb etayotgan brending strategiyasini avtomobil sanoati korxonalarining faoliyatiga tatbiq etish muhim hisoblanadi. Chunki, xorijiy kompaniyalar ancha vaqtdan beri brending konsepsiyasidan faol foydalanib kelmoqda va potensial xaridorlar ongida oʻz savdo markalarining barqaror raqobatli ustunliklarini yaratmoqda. Korxonalarning eng muhim nomoddiy aktivlari sifatida brendlar allaqachon oʻzining korxonalarga kuchli raqobat ustunliklarini taʼminlashdan tashqari ularning bozor qiymatini oshirish qobiliyatini ham isbotlab bergan. Shuning uchun ham soʻnggi paytlarda Oʻzbekistonda brendingga katta qiziqish bildirilmoqda va koʻplab xorijiy brendlar oʻzlarining maqsadli bozorga kirib kelishi uchun turli doira va darajadagi brending strategiyalarini amalga oshirmoqda.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR ROʻYXATI

1. Michael E. Porter, "What is Strategy", Harvard Business Review, November-December 1996, 74 bet.
2. Dictionary of Marketing Terms // American Marketing Association [Electronic Resource]: Comprehensive resource covering day-to-day marketing terminology. Electronic data – Chicago: American Marketing Association, 2005. Mode of access: <http://www.marketingpower.com/live/mg-dictionary.php>.
3. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия. – М.: ИНФРА, 1999. – 797 с
4. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. Основы маркетинга. – К.: Вильямс, 1999. – 1055 с.
5. George S. Day, "The Capabilities of Market-Driven Organizations", Journal of Marketing, October 1994, 38-bet.
6. Aghion P., Bloom N., Blundell R., Griffith R., & Howitt, P. (2002). Competition and innovation: An inverted U relationship: National Bureau of Economic Research
7. Шумпетер Й. Теория экономического развития (Исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры): пер.с англ. [Текст] / Й. Шумпетер. – М.: Прогресс, 1982. – 455 с.
8. Каткало В.С. Эволюция теории стратегического управления - 2-е изд. - Санкт-Петербург: Изд-во СПбГУ, 2008; Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов - Москва: Альпина Бизнес Букс, 2005;

9. Хамел Г. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня [Текст] / Г. Хамел, К.К. Прахалад. - Москва : Олимп-Бизнес, 2002;
10. Прахалад К.К. Пространство бизнес-инноваций: создание ценности совместно с потребителем: пер. с англ. [Текст] / К.К. Прахалад, М.С. Кришнан. – Москва : Альпина Паблишерз: Юрайт, 2011. – 255 с.
11. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов - Москва: Альпина Бизнес Букс, 2005.
12. Хамел Г. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня [Текст] / Г. Хамел, К.К. Прахалад. - Москва : Олимп-Бизнес, 2002;
13. Прахалад К.К. Пространство бизнес-инноваций: создание ценности совместно с потребителем: пер. с англ. [Текст] / К.К. Прахалад, М.С. Кришнан. – Москва : Альпина Паблишерз: Юрайт, 2011. – 255 с.
14. Минцберг Г., Куинн Д.Б., Гошал С. Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения. Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2001. - 688с.
15. Gary Homeland C.K. Prahalad, "Strategic Intent", Harvard Business Review, May-June 1989.