

КОТЛЕР

ФИЛИП

339
К 74

МАРКЕТИНГ А ДАН Я ГАЧА

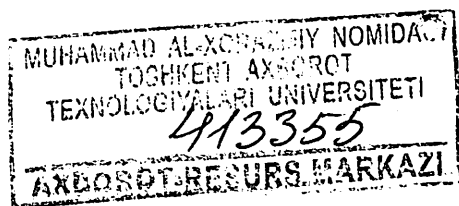
Ҳар бир тадбиркор ва менеджер билиши
зарур бўлган 80 та концепция

Филип Котлер

МАРКЕТИНГ А дан Я гача

Ҳар бир тадбиркор ва менеджер билиши
зарур бўлган 80 та концепция

“TheBook” лойиҳаси учун маҳсус



УЎК 339.138

КБК 65.290-2

К 74

Филип Котлер

Маркетинг А дан Я гача [Матн] : илмий -оммабоп / Филип

Котлер.-Тошкент: «QAMAR MEDIA» МЧЖ, 2021.-292 б.

Инглиз тилидан таржима.
Таржимон: Ойгул Кўчқорова
oquchqorova@mail.ru

Маркетингнинг отаси деб тан олинган жаҳонга таниқли мутахассис Филип Котлернинг мазкур китоби миллионлаб раҳбарлар ва маркетинг бўйича мутахассисларнинг столи устида турадиган бўлди. Унда ҳозирги замон шароитларида компанияларнинг муваффақияти учун зарур бўлган самарали маркетингнинг 80 та концепцияси жуда қисқа ва лўнда қилиб баён этилган. Бу китоб нафақат вақтлар синовидан ўтган маркетингнинг классик усуллари ҳақида балки кейинги йилларда фойдаланилаётган инновацион ишланмалар ҳақида ҳам энг яхши тушунчалар беради.

Ушбу китоб барча даражадаги маркетинг бўлими менежерлари, бизнесменлар, шунингдек, талабалар учун мўлжалланган.

ISBN 978-9943-7199-5-8

“Qamar Media”
нашриёти, 2021-й

Мундарижа

Муқаддима	6
Сўз боши	8
Реклама	15
Брендлар	26
B2B маркетинг.....	37
Ўзгаришлар	40
Коммуникациялар ва силжитиш	43
Компаниялар	46
Рақобатнинг афзалликлари	49
Рақобатчилар	51
Консультантлар	54
Корпоратив брендинг	56
Креативлик	57
Эҳтиёжлар	62
Мижозларга йўналтириш	65
Мижозлар билан ўзаро муносабатларни бошқариш (CRM)	69
Истеъмолчилар	73
Мижознинг қаноатланиши	80
Маълумотлар базаси бўйича маркетинг	83
Дизайн	88
Дифференциялаш	91
Тўғридан-тўғри жўнатмалар	95
Тақсимлаш ва тарқатиш каналлари	96
Ходимлар	103
Тадбиркорлик	108
Тассуротлар маркетинги	109
Молиявий маркетинг	111



Диққатни бир жойга қаратиш ва бозор	
точкаларини аниқлаш	114
Башорат қилиш ва келажак	117
Мақсадлар ва вазифалар	120
Ўсиш стратегияси	123
Кафолатлар	129
Имидж ва ҳиссиёт маркетинги	131
Ижро ва назорат	133
Ахборот ва таҳлил	136
Инновациялар	140
Номоддий активлар	145
Ҳалқаро маркетинг	147
Интернет ва электрон бизнес	151
Йолбошчи (лидер)	156
Содиқлик	161
Менеджмент	164
Маркетинг активлари ва ресурслари	167
Маркетинг ва бошқа бўлимлар	
орасидаги муносабатлар	168
Маркетинг этикаси	174
Маркетинг ускуналари	176
Маркетинг режалари	181
Маркетинг тадқиқотлари	185
Маркетинг роли ва кўникмалари	191
Бозорлар	195
Оммавий ахборот воситалари (ОАВ)	198
Миссия (вазифа, бурч)	200
Янги маҳсулотларни ишлаб чиқариш	202
Имкониятлар	205
Ташкилотлар	208
Аутсорсинг	210

Назорат кўрсаткичлари	212
Позиционерлаш (тутилган йўл)	215
Нарх	220
Маҳсулот	223
Фойдалар	227
Жамоатчилик билан алоқалар	231
Сифат	234
Инқироздаги маркетинг	236
Муносабатлар маркетинги	240
Чакана сотувчилар	242
Савдо ходимлари	246
Сотувни рағбатлантириш (СР)	250
Сегментлаш	254
Сотувлар	257
Сервис	261
Ҳомийлик	264
Стратегия	267
Ютуқлар ва муваффақиятсизликлар	273
Мол етказиб берувчилар	274
Мақсадли бозорлар	276
Технологиялар	278
Телемаркетинг ва контакт марказлари	279
Маркетингда фикрлашдаги ғоялар ва амалиёт	282
Қиймат	284
Норасмий коммуникациялар	287
Ёрқинлик	290

Муқаддима

Маркетингдаги қирқ йиллик фаолиятим давомида мен бир қанча билимларга ва ҳатто озгина доноликка эга бўлдим. Инсон фаолиятининг мазкур соҳаси ҳолати ҳақида фикрлай туриб, мен унинг асосларини кўриб чиқиш ҳақида ўйлаб қолдим.

Аввал бошдан замонавий маркетинг учун аҳамиятлироқ бўлган 80та тушунча ёки концепциядан иборат рўйхат туздим ва уларнинг маъноси ҳамда замонавий бизнесга аҳамиятини тушуниш учун озмунча вақт сарфламадим. Менинг асосий мақсадим самарали ва инновацион маркетингнинг асосий принциплари ҳамда энг яхши методларини аниқлаш эди. Бу саёҳат менга жуда кўп ҳайратланарли кашфиётлар бахш этди ва маркетингнинг кўплаб қирраларига янгича назар ташлашга мажбур қилди.

Мен ўзимга навбатдаги 800 варақли маркетинг дарслигини яратиш масаласини қўймадим ва ўзимнинг аввалги китобларимни қайта баён этиш ҳамда такрорлашни истамадим. Мақсад ўқувчини ҳаракатга чорлайдиган янги ғоялар, вазиятни баҳолаш ва аниқ амалий тавсияларни енгил тушуниладиган шаклда етказиш эди. Натижада ўқувчиларнинг қуйидаги гуруҳларига мўлжалланган мазкур, унча катта бўлмаган, китобча яратилди.

Маркетинг соҳасини қандайдир даражада ўрганиш зарурлигини бирдан ҳис қилиб қолган менеджерлар, айтилик, сиз – молия ишлари бўйича вице президент, нотижорат ташкилотининг бош директори ёки бозорга

янги маҳсулот чиқаришга чоғланган тадбиркорсиз. Сиз шундай бандсизки, ҳатто 300 варақли «Чойнаклар учун маркетинг» китобини ўқиб чиқишга вақт тополмайсиз ва обрўли мутахассис томонидан баъзи бир асосий тушунча ва принципларнинг янада қисқа ҳамда содда баёнини эшитишни истайсиз. Маркетингни бир неча йил аввал ўрганган ва бугун кўп нарса ўзгарганлигини кўраётган менеджерларга балки сиз маркетингнинг асосий концепцияларини тушунишингизни янгиламоқчидирсиз ва сизга юқори самарали маркетингнинг янги тушунчалари билан танишиш зарурдир.

Маркетинг тадбирларининг кундалик машмашаларидан боши айланаётган профессионал маркетингларга. Бу ҳолатда китоб сизга юз бераётган воқеаларни янгидан ёрқин ва яхши тушунишингизда яқиндан ёрдам беради. Менинг ёндашимим медитация техникасига катта аҳамият берадиган ва бевосита нарсаларнинг моҳиятига интуитив етишадиган таълимот дзем –буддизмнинг таъсирини ўзида синаб кўрди. Бу китоб маркетингни фундаментал ғоялари ва усуллари ҳақида менинг медитациямнинг натижасидир.

Ҳар ҳолда, мен уларни қандай номлашимдан катъий назар – медитациями, фикрлашми ёки ўйлашми, – мен барча баён этилган ғоялар шахсан менга тегишли деб даъво қилмайман. Сиз бу ерда бизнес ва маркетингни буюк назарийчиларининг ишланмаларига қилинган мурожаатларини ҳамда сўзма-сўз келтирилган цитаталарни топасиз. Мен бу одамларнинг фикрларини китоблар ва суҳбатлардан олдим, кейинчалик улардан ўқитувчилик ва консультантлик фаолиятимда фойдаландим.



Сўз боши

Замонавий бизнеснинг марказий муаммоси товарларнинг етишмаслигида эмас, балки истеъмолчиларнинг етишмаслигидадир.

Кўпчилик соҳаларда дунё ишлаб чиқарувчилари, дунё истеъмолчилари сотиб ола биладиган ҳолатдан кўпроқ маҳсулот ишлаб чиқара оладилар. Ишлаб чиқариш қувватларининг ортиқчалиги рақобатчиларнинг бири-биридан айро ҳолатда фаолият юритиб реал имкониятларга қарамасдан ўзининг бозор улушини кўпроқ оширишни режалаштиргани сабаблидир. Агар ҳар бир компания сотувнинг ўсишини 10% режалаштирса, бозор эса атиги 3%га ўсса, натижа ишлатилмасдан турган ортиқча қувватларга олиб келади.

Бундай ҳолат, ўз навбатида гиперконкуренцияга гиперрақобатга олиб келади. Жазавага тушган рақобатчилар харидорларни бошқа усуллар билан жалб қилиши учун, нархларни пасайтирадилар ва деярлик текин даражасига туширилган арзонлаштирилган моллар савдоларини ташкил қиладилар.

Бу фойдани камайтиришга, баъзи компанияларни инкирозга учрашига, қўшилув ва бирини бири томонидан ичига ютишлар сонини кўпайтиради.

Маркетинг, нархлардан ўзга принципларга асосан қандай рақобатлашиш мумкин деган саволга жавоб беради. Ортиқча ишлаб чиқариш қувватлари мавжуд бўлган ҳозирги кунда, бу ҳар қачонгидан ҳам муҳимдир. Маркетинг бўлими компанияда «Мижозларни ишлаб чиқариш»га жавоб беради.



Аммо иш доираларида ва жамиятда ҳозиргача маркетингни нотўғри тушуниш устунлик қилади. Унинг вазифаси ишлаб чиқаришга тайёр маҳсулотдан қутилишга ёрдам бериш деб ҳисобланади. Ҳақиқатда бунинг тескарисидир: ишлаб чиқариш маркетингга ёрдам кўрсатиш учун мавжуддир. Компания ўзининг ишлаб чиқаришини ҳар доим субподрядга бериши мумкин. Унинг гуллаб-яшнаши ва муваффақияти маркетинг ғоялар ва бу ғояларни амалга оширувчи таклифлар билан белгиланади. Ҳам ишлаб чиқариш, ҳам таъминот ва изланиш яратиш бўлими, бухгалтерия ва барча ҳоказо функционал бўлимлар компания фаолиятини истеъмол бозорида қўллаб-қувватлаб туриб маркетингга хизмат қиладилар.

Жуда тез-тез маркетингни сотув билан алмаштириб янглишадилар. Маркетинг ва сотув – деярлик қарама-қаршилиқдир, «Қаттик маркетинг» термини бўлса, ички қарама-қарши бўлган сўз бирикмасидир. Кўп йиллар олдин мен: «Маркетинг – бу сиз ишлаб чиққан нарсадан қутулишнинг тезкор йўлларини топиш санъати эмас. Бу истеъмолчига унинг учун қимматли бўлган нарсани беришни билиш, унга ҳаётини яхшилашга ёрдам бериш. Маркетингнинг шиорлари – сифат, хизмат ва қиймат» – деган эдим.

***Савдо – сизда товар бўлгандагина бошланади.
Маркетинг бўлса – у пайдо бўлгунча бўлади.***

Маркетинг – бу одамларга нимани таклиф қилиш лозим, уларга нима зарурлигини аниқлаш учун компания томонидан бажариладиган уй ишидир. Товар ёки

хизматни бозорга қандай чиқариш кераклигини, қанақа нарх белгилаш, тақсимлаш каналлари ва уларни юритишда қайси йўллардан фойдаланиш кераклигини маркетинг белгилайди. Қейинчалик у натижалар ва бозор таклифларини такомиллаштириш мониторингини таъминлайди ва сўнгра таклифларни тўхтатиш лозимлиги бўйича бир қарорга келади, агар тўхтатиш лозим бўлса, унинг муддатини белгилайди.

Юқорида айтилганлар – маркетинг айнан сотув бўйича қисқа муддатли уринишлар эмас, балки узоқ муддатли инвестициявий ишлигини билдиради. Яхши маркетинг компания бирон нима ишлаб чиқарса ёки бирорта бозорга чиқишдан олдин ва сотувдан кейин ҳам узоқ вақт давомида ўтказилади.

Тўғри чизиқли маркетингни кашф этганлиги билан машҳур бўлган Лестер Вундерман маркетингни сотувга шундай қарама-қарши қўйган эди: «Саноат инқилоби даврида ишлаб чиқарувчининг: «Мана мен нима қилаяпман – балки сизга бу нарса керакдир?» деган саволи ҳукмрон эди. Ахборот даврида савол истеъмолчидан чиқади: Мана менга нима керак – балки сиз бунни қила оларсиз?».

Маркетинг харидорларнинг мақсадини шундай чуқур тушунишга эришишга интиладики, бундай ҳолда сотувга эҳтиёж қолмайди. Петер Друкер «маркетингнинг мақсади – сотувни ортиқча қилишга эришишдир» деб ҳисоблайди. Маркетинг – бу харидорларнинг эҳтиёжини топиб, «нишонга тўғри уришдир».

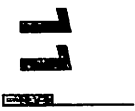
Шунга қарамасдан бизнесда «Биз маркетингга вақт йўқотмаслигимиз керак, ахир биз ҳали маҳсулотимизни тўлиқ ишлаб чиқармадик» дейовчи раҳбарлар учраб

туради. Ёки «Бизнинг ишларимиз шунчалик яхши кетаяптики, бизга маркетингни кераги йўқ, агар биз улгурмаётган бўлсак эди, ўзимизга буни лойиқ кўрмас эдик». Шу муносабат билан бир фирма раҳбарининг менга телефон қилиб «Тезда етиб кел ва ўзингнинг маркетингидан бизга нималарнидир ўргат, чунки ҳозиргина бизнинг савдомиз 30%га тушиб кетди» дегани эсимга тушади.

Мана менинг маркетингни таърифлашим. Маркетинг – бу мақсадли бозорни танлаш, мижозларни жалб қилиш ва ушлаб қолиш, истеъмолчиларга юқори кадриятлар яратиш орқали мижозларнинг базасини ривожлантириш, улар ҳақида маълумот таркатиш ва уларни истеъмолчига етказиш санъати ва илмидир.

Таъбир жоиз бўлса, бундан ҳам кенгроқ тушунча беришим мумкин. Маркетинг бу корхонанинг қондирилмаган талаб ва эҳтиёжларини, уларнинг ҳажми ва потенциал фойдалилигини сифат ва сонини баҳолаш, мазкур ҳолат учун энг тўғри келадиган мақсадли бозорларни аниқлаш, ушбу бозорларга мос келувчи маҳсулот, хизмат ва дастур яратиш, барча хизматларни мижоз ҳақида қайғуришга ва унинг мақсадларига хизмат қилишга йўналтиришга жавоб берувчи функционал бўлиמידир.

Қисқаси, маркетингнинг вазифалари одамларнинг ўзгараётган эҳтиёжларини фойда олиш имкониятларига йўналтиришдир. У харидорларнинг ўзларига керак нарсаларни излаш, сотиб олишга кетадиган вақт, кучларини тежайдиган ва бутун жамиятнинг фаровонлигини оширишга қаратилган энг яхши ечимлар топиб, кадриятлар яратиши лозим.



Маркетингнинг амалиётида бугунги кунда фақат сотувлар билан ўралашиб қолиб, бугун сотувга эришилса ҳам, эртага мижоздан ажралиб қолиш мумкин бўлган ҳолатдан воз кечиш лозим. Мижозлар билан, уларга фақат товар сотмасдан, балки узоқ муддатли ўзаро фойдали муносабатни шакллантириш керак. Корхонанинг обрўи унинг доимий мижозларининг обрўи билан баҳоланади. Шунинг учун маркетинг истеъмолчиларга ўринли ва ўз вақтида таклифлар бериб, уларнинг шахсий эҳтиёжларига мос равишда хизматлар ва маълумотлар етказиб бериш учун, истеъмолчиларни етарли даражада яхши билиш лозим.

Одатда, қоидага биноан маркетинг хизмати бўлим сифатида ташкил қилинади. Бунинг яхши ва ёмон томонлари бор: яхшиси шуки, мижозларнинг талабларини биладиган, тушунадиган ва хизмат қиладиган саводли мутахассислар бир ерда жам бўлишига имконият яратилади. Ёмон томони, бошқа бўлимларнинг ходимлари маркетинг уларнинг вазифаси эмас, деб ҳисоблайдилар. Бу эса аслида нотўғридир. Hewlett-Packard (HP)нинг иккита асосчиларидан бири бўлган марҳум Дэвид Паккард «Маркетинг жуда аҳамиятлидир-ки уни фақат маркетинг бўлими ихтиёрида қолдирмаслик керак, жуда яхши йўлга қўйилган маркетингда, ким маркетинг бўлимида ишлаётгани сезилмаслиги керак. Барча истеъмолчига таъсир қилиш асосида қарор қабул қилиши лозим.

Худди шу фикрни профессор Филип Неарт жуда яхши шакллантирган: «Ҳатто сиз жуда талантили ходимлардан иборат маркетинг бўлимини ёки жамоани тузган бўлсангиз ҳам, ҳақиқий маркетинг маданиятини

шакллантириб бўлмайди. Маркетинг энг юқори раҳбариятдан бошланади. Агар унинг ўзи мижозга йўналтирилишга ишончи бўлмаса маркетинг ғояси бошқа ходимлар томонидан қандай қилиб қабул қилиниши ва амалга оширилиши мумкин?».

Маркетинг реклама яратиш, уларни тарқатиш каналларини танлаш, почта жўнатмаларини ташкиллаштириш ва мижозларнинг саволларига жавоб берувчи бўлим билан чегараланиб қолмайди. Бу – қанақа маҳсулот ишлаб чиқариш, унга қандай қилиб эътиборни қаратиш, унга етишишни таъминлаш, мижозни фақат сиздан сотиб олишга исташига эришиш йўллари доимий излаш каби анча каттароқ масшабли жараёндр.

Маркетинг стратегияси ва фаолияти нафақат истеъмол бозорларида муҳимдир. Масалан, сизнинг компанияга, бошқа ишлар қатори, инвестор маблағларини жалб қилиш зарур бўлиб қолди. Демак, сиз ўзингизни инвесторга қандай «сотишни» билишингиз керак. Худди шунингдек сизга компанияга қобилиятли ходимларни жалб қилиш зарур. Бунинг учун сизга анчаин тўғри келадиган одамларни қизиқтирадиган гап тузиш лозим. Сизнинг маркетинг кимларга қаратилган бўлишидан қатъий назар –истеъмолчиларгами, инвесторлар ёки талантиларгами – сиз улар инг эҳтиёжларини, хоҳишларини тушунишингиз лозим, уларни сизга хайрихоҳлигини козониш учун – уларга қиймати рақобатчиларингиз таклифидан аҳамиятлироқ таклиф беришингиз керак бўлади.

Маркетингга ўрганиш қийинми? Яхши янгилик: уни бир кунда ўрганиш мумкин. Ёмон янгилик: уни бутун умр ўрганиш мумкин. Аммо бу, умуман жуда ҳам қайғули эмас.



Калифорния университетининг атоқли профессори ва лидерликка бағишланган бир канча асарлар муаллифи Уоррен Бенниснинг «Нимадир янги нарсани ўрганишдан ҳам аҳамиятлироқ, менга ёқадиган бошқа нарса йўқдир» деган сўзлари мени руҳлантиради.

Маркетинг ҳеч қачон йўқолмайди. Аммо, афсуски, сизнинг у ҳақдаги бугунги билимларингиз тезда эскириши мумкин. Яқин ўн йилликда маркетинг «А» дан «Я» гача қайта кўриб чиқилади. Мен иш одамларига бу гиперрақобатли ва тез ўзгарувчан бозор шароитида курашиш учун керак бўладиган 80 та асосий тушунча ва ғояларни баён қилдим.

Реклама

Менинг (кўпчилик одамларда бўлгани каби) рекламага муносабатим севги-нафратдир. Ҳа, «Absolut» ароғининг ҳар янги босма рекламаси менга ҳузур бағишлайди: улар яна қанақа қилиб машҳур шишасини бекитиши мумкин? Менга британиянинг юморга тўла ва французларнинг таваккалчи рекламалари ёқади. Баъзи бир жангур-жунгирлар ва реклама куйлари хотирамда узоқ вақт сақланиб қолади. Аммо кўпчилик ҳолларда реклама мени хурсанд қилмайди. Ҳақиқатда, мен уни фаол инкор этаман. У менинг ўйлашимга халақит беради, баъзан эса, ундан ҳам ёмони, жаҳлимни чиқаради.

Яхши реклама фақатгина янги, илғор фикр эмас – у сотади ҳам. Фақат ижодийлик бу ерда етарли эмас. Реклама санъатдан ҳам юксакроқ бўлиши лозим. Аммо санъат унга ёрдам беради. Уильям Бернбах айтганидай «Фақатгина фактлар етарли эмас. Унутмангки, Шекспир оддий, сийқаси чиққан сюжетлардан фойдаланган, унинг усталиги туфайли улар дурдона асарга айланган».

Аммо машҳур реклама ҳам янгиланиши лозим, акс ҳолда у эскиради. Соса-cola компанияси ўзининг: The Real Thing (Ҳақиқий нарса), Coke is it (Бу соклар) ёки I'd Like to Teach to Sing (Мен дунёни куйлашга ўргатишни истайман) каби сўз бирикмаларидан поёнсиз фойдалана олмайди. Рекламанинг эскириши – бу реалликдир.

Реклама бизнесининг лидерлари самарали реклама компаниясини яратишда ўзларининг услублари билан бир-биридан фарқ қилади. Ted Bates & Company реклама агентлигидан бўлган Россер Ривзга брендни қанақадир

битта афзаллик билан боғлаш ёқади, мисол учун, R-O-L-A-I-D-S spels reli (R-O-L-A-I-D-S енгилланиш маъносини беради). Лео Бернет товарнинг фойдаси ёки унинг баъзи бир хусусиятларини билдирувчи персонажлар яратишни ёқтиради. Яшил улкан одам (Green Gifnt) Pillebury фирмаси учун хамирдан одамча (Pillebury Dangboy); Marlboro ковбойи ва бир қанча шуларга ўхшаш персонажларни у яратган. Doyle, Dane – Bern-bach агентликлари учун севимли усул – марказий муаммо ва унинг ечимига бағишланган сюжет яратишдир. Масалан Fed Ex рекламасида, белгиланган вақтда нимадир олишга улгураманми деб ҳаяжонланиб турган одам, кузатиш тизимли Red Ex билан боғлангандан кейин тинчланади.

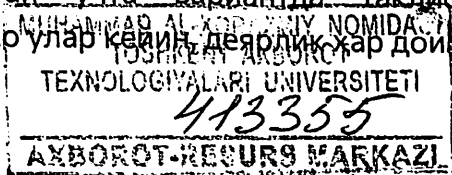
Рекламанинг мақсади – товар ёки хизматга алоқадор бўлган фактларни баёни эмас, қарор ва орзуни сотишдир. Ўз рекламанингизга истеъмолчиларнинг эзгу-умид орзулари билан ёндашинг. Ferrari, Tiffsnу, Gucci ва Ferragатолар айнан шундай қиладилар. Автомобиль Ferrari учта орзуни ўзига ифода этади – жамиятда тан олиниш, эркинлик ва қаҳрамонлик. Reylon компаниясининг асосчиси Чарльз Ревсоннинг гапини эслаб қолинг: «Биз фабрикада лаб помадасини ишлаб чиқарамиз, ўз рекламада биз умидимизни сотамиз».

Аммо, одамларнинг орзуларини бажариш ваъдалари, уларни рекламага ишонсизлик билан қарашга мажбурлайди. Улар маълум автомобилни ёки атирларни танлаш, уларни анча жалб этувчи ёки қизиқтирарли бўлишларига ишонмайдилар. Юморист ва педагог Стефан Лекокнинг рекламага муносабати анчайин салбийдир:

«Рекламани қандай қилиб пул ундириб олиш учун етадиган даражада одамларнинг онгини бир мuddат тормозлаш ҳақидаги фан деса бўлади».

Реклама асосан одамларнинг маҳсулотни мавжудлиги ҳақида билишлари, баъзан эса унинг ҳақида баъзи бир маълумотларга эга бўлишларига эришишга ҳаракат қилади. Реклама ташаббуси билан товарни эъзозлаш – анча камёб ҳодиса, унинг ташаббуси билан қилинган харид – алоҳида воқеа. Шунинг учун ҳам у, агар бир-биридан ажратилган ҳолда бўлса самарасиздир. Одамлар харид қилишлари учун, тез-тез сотувларни рағбатлантиришга тўғри келади. Товарнинг фойдалилигини аниқлаштириш ва битимни амалга ошириш учун сотувчи керак.

Янада ёмони шуки, рекламаларнинг кўпчилиги бир хилдир ва ихтирочилик сезилмайди. Кўпчилик реклама эълонлари эсда қоларли эмас. Автомобиллар рекламасини олайлик. Автомобилнинг типик рекламасида, тоғли сирпанчиқ йўлда соатига 100 миль тезликда учаётган янги автомобиль акс эттирилган. Аммо бизнинг Чикагода тоғлар йўқ. Аммо, тезлик соатига 60 милгача чегараланган. Ва мен ушбу рекламада қандай автомобиль акс эттирилганини эслолмайман. Хулоса: реклама – кўпчилик ҳолларда компаниянинг пулларини ва менинг вақтимни бекорга сарфлашдир. Кўпчилик реклама агентликлари рекламаларда ўзига хослик йўқлиги бўйича айбни буюртмачиларга қўядилар. Улар ақллилик билан агентликдан рекламанинг осойишталикдан таваккалчиликкача бўлган учта вариантда таклиф беришини сўрашади. Аммо улар кейин деярлик ҳар доим



энг тинч ва хавфсиз бўлган биринчи вариантда тўхташади. Демак, буюртмачилар, яхши рекламани ўлдиришда ўзларининг ролини ўйнайдилар.

Реклама қилмасдан олдин компаниялар қуйидаги саволга жавоб беришлари лозим: «Реклама, биз рекламага сарфлайдиган маблағни маҳсулотни, мижозларга кўрсатилаётган хизматни яхшилашга ёки брендни кучайтиришга сарфлаш натижасида топа оладиган мижозлардан кўпроқ қаноатланган мижозлар топа оладими?» Компаниялар кўпчилик маблағлари ва вақтларини одатдан ташқари товарлар яратишга ва камроқ истеъмолчилар онги-фаросати билан психологик манипуляция қиладиган киммат турувчи реклама компанияларга сарфлашларини истар эдик. Яхши товар рекламага муҳтож эмас. Унинг яхши рекламаси – мамнун харидорлардир.

Мижозлар қанчалик сизга қайишган бўлсалар, реклама учун харажатлар сизга шунча кам бўлади. Биринчидан кўпчилик мижозлар сизга рекламасиз ҳам қайтадилар. Иккинчидан қониқишнинг юқори даражасида бўлганлари учун уларнинг ўзлари сизнинг товарингизни реклама қилади. Реклама бўлса, у кўпроқ бир шохдан иккинчи шохга кўчувчи; шу минутлик фойдани кўзловчи одамларни ўзига жалб қилади.

Кўпчилик одамлар унинг самарадорлигидан қатъий назар рекламани яхши кўришади. Мен, ҳаёт ташвишларидан кутулиб ҳожатхонага кириш учун реклама зарур бўлган одамларни назарда тутмаяпман. Менинг раҳматлик дўстим ва устозим доктор Стюарт Хендерсон Брит рекламага қаттиқ ишонар эди: «Бизнесни рекламасиз юритиш, – деган эди у, – бу қоронғи хонада

қизга кўз қисиш билан баробардир. Сиз нима қилаётганингизни биласиз, бошқалар эса – йўқ».

Реклама агентлигининг шиори: «Эрта ухламоқ, эрта турмоқ, жонни жабборга бериб ишламоқ, реклама бермоқ».

Аммо мен ҳар ҳолда рекламани яхши қилишни, ёмон қилмасликни маслаҳат берар эдим. Давид Огилви: «Ўзингизнинг оилангизга ўқиб беришга уяладиган матнни рекламага ёзманг. Сиз хотинингизга бўлмаган гапларни гапирмайсиз-ку, меникига ҳам уни гапирманг» деб огоҳлантирган.

Огилви сотувлар эмас, мукофотларга қизиқувчи рекламачиларга таъна қилар эди: «Реклама бизнесини <...> сотувлар ҳақида ҳеч қанақа тушунчага эга бўлмаган, ўз ҳаётида бирор нарсани сотиб кўрмаган, аммо реклама билан шуғулланувчи одамлар ожизлантиради. Улар сотувларни ёқтирмайдилар, уларнинг миссияси таассурот қолдириш ва мижозларни унинг ўзига хослиги ва улуғлигининг намоишига уларга ҳақ тўлашга ишонтиришдир».

Рекламани ёқтирувчилар, унинг ажойиб натижалари ҳақида кўплаб мисоллар келтириши мумкин: Marlboro сигареталари, Absolut ароғи, Volvo автомобили. Худди шунингдек қуйидаги ҳолатларда ҳам реклама иш берди.

- Компания қоровул кераклиги ҳақида эълон берди. Эртасига у ерда ўғирлик содир бўлди.

- Реклама фойдасиз деб ҳисобловчилар учун:

Колорадада 25 чўққи бор, уларнинг барчаси Пайкс-Пикдан баланд. Сиз улардан биронтасини айта оласизми.

Рекламага жуда ҳам берилмаганлар, Джон Уонамейкернинг маълум сўзларини яхши кўрадилар: «Менинг рекламага сарфлаётган пулларимнинг ярмиси шамолга совурилаяпти, аммо айнан қайси ярмиси эканлигини ҳеч тушунаолмаяпман».

Реклама яратиш учун қандай ишлаш керак? Сиз «бешта М» бўйича бир қарорга келишингиз лозим – Миссиялар, айланмалар, ахборотлар воситаси, пул ва ўлчов усуллари (mission, message, media, money, measurement).

Рекламанинг миссияси (вазифаси) ахборот етказиш, ишонтириш, эслатиш ёки харид ҳақидаги қарорни мустаҳкамлаш. Янги маҳсулот чиқараётганда сизга истеъмолчиларни хабардор қилиш ва ишонтириш зарур бўлади. Агар маҳсулот бозорда аввалдан бор бўлса, масалан Соса-Соса, сиз у ҳақда эслатишга уринасиз. Маҳсулотни биринчи марта харид қилганларга, сиз уларнинг танлови тўғрилигига ишонтиришни ва уларнинг қарорини қўллаб-қувватлашни истайсиз.

Мурожаат сўзлар ва тасвирлар орқали молнинг фарқли қийматини етказиш лозим. Ҳар бир мурожаат мақсадли аудиторияда қуйидаги олтита пункт бўйича тестдан ўтиши зарур.

Реклама мурожаати учун тест:

1. Сизнингча бу реклама қанақа асосий фикрни беради?
2. Сиз нима деб ҳисоблайсиз, реклама берувчи сиздан нима истайди: сиз нимани билишингиз, нимага ишонишингиз ёки нима қилишингиз керак.
3. Рекламанинг сизга таъсир қилишининг ва сиз таклиф қилинган ҳаракатни амалга оширишингизни эҳтимоли қандай?

4. Рекламада нима таъсирли, нима кучсиз?
5. Бу реклама сизда қанақа ҳисларни келтириб чиқарди.
6. Мурожаат сизгача етиб келиши учун рекламани қаерга ўрнатиш керак? Қаерда сиз уни тезроқ сезасиз ва унга диққатингизни жалб қиласиз.

Реклама тарқатувчи ахборот воситаси кам харажат билан мақсадли бозорни қамраб ола олиш қобилиятига асосан танланиши керак. Анъанавий воситалар – газеталар, журналлар, радио, телевидение ва реклама шитларидан бўлак кўплаб янги имкониятлар мавжуд: электрон почта, факс, телемаркетинг хизматлари, электрон журналлар, дўконлардаги реклама, энди реклама лифтларда, жамоатчилик уйларининг ҳожатхоналарида, метростанцияларда, метровагонларда, автобусларда пайдо бўлмоқда. Вариантларнинг жуда кўплигидан танлаш мураккаб вазифага айланмоқда.

Компания реклама агентлигининг ахборотлар воситаси бўлими билан биргаликда реклама компаниясининг қамров ўлчовлари, такрорланиши ва таъсирини таъминлашини аниқлаб оладилар. Айтайлик сиз, энг камида 1 млн. одамга тенг бўлган мақсадли бозорнинг 60 фоизининг камида бир марта кўришини истайсиз. Бу 600.000 кўришни ташкил қилади. Сизга, реклама компанияси давомида ҳар бир одам рекламани ўртача уч мартадан кўриши зарур. Бу 1,8 млн. кўришдир, одамлар уч марта кўришлари учун, уни 6 марта кўрсатиш зарур. Демак сизга 3,6 млн. кўриниш зарур. Энди, сиз юқори самарадор реклама олиб юрувчидан фойдаланмоқчисиз. Унинг нархи 1000 та кўрсатиш учун 20\$. Шунда компаниянинг чиқимлари 720.000 \$ бўлади ($20 \times 3600.000/1000$).

Худди шу бюджетни камроқ такрорланиши билан кўпроқ одамларни қамраб олишга ёки кўпроқ одамларни камроқ самарадорли электрон олиб юривчи воситалар билан қамраб олиш мумкин. Сизда қамров, такрорланиш (частота) ва таъсир орасида танлов имконияти бор.

Кейинги масала – пуллар. Қамраб олиш, такрорланиш ва таъсирга оид харажатлар бўйича қарор қабул қила туриб, биз реклама бюджетига етиб келдик. Бюджет реклама ишлаб чиқариш қиймати ва у билан боғлиқ бошқа харажатларни ҳисобга олиши керак.

Реклама агентликларига ишининг натижаларига қараб ҳақ тўланса яхши бўлар эди. Бу тўғри бўлади, чунки агентликлар уларнинг топқирлигидан ўтказилган реклама компанияси сотувларнинг ошишига олиб келди дея таъкидлайдилар. Шунинг учун уларга 18% комиссия ҳақи тўланг, агар сотувлар ҳажми ошса, анъанавий 15%, агар у аввалги даражада қолса, 13% огоҳлантириш билан, агар пасайса. Табиийки, агентлик сотувларнинг пасайишига бошқа факторлар сабаб бўлди, агар реклама бўлмаса ундан ҳам пасайиб кетар эди, деб таъкидлайдилар.

Энди ўлчов усуллари ҳақида гапирамиз. Реклама компанияси дастлабки ва кейинги баҳолашни талаб қилади. Реклама намунасининг кўпчиликка таъсири самарадорлигини эсда қоларлигини, таниб олишни ва ишонарлигини ўлчаб тест ўтказиш мумкин. Бўлиб ўтган реклама компаниясининг истеъмолчиларнинг ахборотлаштирилиши ёки сотувлар ҳажмига таъсирини баҳолаш – анча мураккаброқ масала, асосан имидж-реклама ҳолатида. Мисол учун, соса-sola компанияси журнал муқовасининг орқа томонида тасвирланган Соса-Sola шишаси рекламасининг таъсирини қандай қилиб

ўлчаши мумкин? Бу реклама учун компания 70 000 \$ тўлаган, унинг мақсади сотувларни ошириш. Шишанинг нархи 0,7 \$ ва ҳар бир шишадан фойда 0,1 \$ бўлган ҳолда, компания бу рекламага кетган харажатни қоплаш учун қўшимча 700.000 шиша сотиши керак бўлади. Буни амалга ошишига ишониш қийин. Гап сўзсиз, компаниялар ҳар бир реклама юритувчи ёки реклама инструменти натижаларини баҳолашга ҳаракат қилиши керак. Агар онлайн реклама телевизордагидан истиқболлироқ бўлса, реклама бюджетингизни биринчининг фойдасига ўзгартиринг. Реклама бюджетини тақсимланишини доимийлигига ёпишиб олманг. Маблағингизни энг кўп акс-садо берадиган ахборот воситасига сарфланг.

Бир нарсани мутлақо аниқ айтиш мумкин: ёмон ёки тушунарсиз товарлар рекламасига сарфланаётган реклама долларлари шамолга совурилаяпти. Pepsi-Cola компанияси pepsi-one маркасини бозорга чиқариш учун 100 млн. \$ сарфлади ва муваффақиятсизликка учради, заиф товарни ўлдиришнинг энг тез усули – уни реклама қилишдир.

Реклама жуда кўп одамларни жалб қилади, улар эса маҳсулотни татиб кўриб унинг қанчалик ёмонлигини ёки рекламага мос эмаслигини ўзларининг дўстлари ва танишларига етказадилар.

Рекламага қанча маблағ қўйиш лозим? Агар оз қўйсангиз, кўп йўқотасиз, чунки уни ҳеч ким сезмай қолади. 1 млн. \$лик телевизион реклама деярлик диққатни тортмайди. Агар жуда ҳам кўпроқ қўйсангиз, сизнинг фойдангиз камаяди. Кўпчилик агентликлар «улкан портлаш» бюджетига ундайдилар, аммо бундай реклама сезилгани билан сотувларга таъсир қилармикан.

Ўлчанмайдиганни ўлчаш қийиндир. Стэн Рэпп ва Томас Коллинз ўзининг «Янги максимаркетинг» китобида бу муаммони шарҳлай туриб, жуда ҳам топиб айтганлар: «Уларнинг ҳаракатини реклама натижаларига қараб ўлчаш ўрнига, ўлчаниши қийин бўлган параметрларни, истеъмолчиларнинг реклама ҳақидаги, ёки улар томонидан рекламани эслаб қолишга оид фикрларини кўшган ҳолда ўлчаш бўйича изланишлар тез-тез жуда узоққа кириб қолишини таъкидлаймиз».

Оммавий рекламанинг таъсири ва татбиқи камаядими? Мен, ҳа, деб ўйлайман. Рекламага салбий муносабатда ва эътиборсиз бўлган одамлар сони ортиб бормоқда. Ўтган даврларда жуда йирик рекламачилардан бири бўлган Соса-Сола компаниясининг собиқ вице-президенти Серджио Займан: «Сиз билган шаклдаги реклама, ўликдир» деган. У рекламага янги таъриф берди: «Реклама – бу телевизион роликлардан анча каттадир. У ўзига бренднинг, ўраш, машҳурларнинг чиқишлари, хомийлик, паблисити (англ.) (товарлар ва хизматлар, ҳақида, фирма ҳақидаги материаллар), мижозларга хизмат кўрсатиш, сизнинг ўз ходимларингиз билан муносабатингиз ва ҳатто сизнинг котибангизни телефонга жавоб беришини ҳам қўшиб олади». У ҳақиқатда маркетингга таъриф берган.

Рекламанинг асосий камчилиги шундаки, у монологга ўхшайди. Кўпчилик реклама эълонларида истеъмолчиларнинг фикрини билиш учун телефон ракамларининг ёки электрон почта манзилининг кўрсатилмагани бунга гувоҳлик беради. Истеъмолчининг ўзидан бирон нима билиб олишга оид буюк имкониятни компания йўқотмоқда. Маркетинг бўйича консультант

Реджис Мак-Кенна: «Биз рекламанинг эскириб бораётганини гувоҳи бўлаяпмиз. Янги маркетинг қайта алоқани талаб қилади, айнан шу элемент монолог рекламаларда етишмаяпти» деган.

Брендлар

Ҳар бир нарса бренд бўла олиши мумкин: Coca-cola, Fed Ex, Porsche, Нью-Йорк, АКШ, Мадонна ва сиз, ҳа-ҳа, айнан сиз ҳам ҳис-туйғу уйғотувчи ва мазмунга эга бўлган ҳар қандай этикетка ҳам – Бренддир. Яхши бренд, кўпроқ нарса қила олади. Маҳсулот ёки хизматга махсус ранг ва такрорланмас оҳанг бера олади.

Sunkist Growers компаниясининг бошлиғи Рассел Хэнлин: Апельсин – бу апельсин. <.....> оддий апельсин. Агар у бирданига танилган ва истеъмолчиларнинг 80%и ишонадиган Sunkist апельсини бўлиб қолмаса – дейди. Starbucks ҳақида ҳам худди шундай дея оламиз. Оддий кофе бор ва Starbucks кофеси ҳам бор. Бренд аҳамиятлими? Coca-cola компаниясининг марҳум раҳбари Роберта Гисуэта бу ҳақида шундай ўйлаган: компаниямизнинг барча завод ва фабрикалари эртага ёниб кул бўлиши мумкин, аммо бу компаниямизнинг қадрига заррача ҳам таъсир қила олмайди. Бу қадрият бизнинг марканинг обрўи ва бизнинг жамоавий билимимиз туфайли белгиланади. Худди шундай фикр Жонсон ва Жонсон фирмасининг реклама буклетида ҳам айтилган эди: «Компаниямизнинг номи ва савдо маркаси – бизнинг барча активларимиздан қимматлироқ ва бизда бор бўлган активларнинг энг асосийсидир».

Бренд яратиш компаниядан зўр иш талаб қилади. Дэвид Огилви: «Келишув-битимни ҳар қандай нодон ҳам бажара олади, аммо бренд яратиш учун талант, ишонч ва тиришқоқлик зарурдир» – деган эди.

Ҳақиқий яхши бренднинг белгиси – истеъмолчиларнинг уни афзал деб билишидир. Harley Davidson – ажойиб бренд, чунки Harley Davidson мотоциклларида юрувчилар унга содиқдирлар ва улар ҳеч қачон бошқа маркаларга ўтмайдилар. Худди шунингдек Apple Macintosh компьютерларидан фойдаланувчилар ҳар нима бўлса ҳам ўзларининг севимли брендларини Microsoftга алмаштирмайдилар.

Бренднинг шўхрати қўшимча даромад келтиради. Бир сурбетнинг таъкидлашича «Брендлаштиришнинг мақсади маҳсулот учун ўз қийматидан каттарок даромад олишдир». Бу албатта, жуда тор қарашдир. Ҳақиқатда бренд эгасига бошқа муҳим яхшиликлар беради. Савдо маркази асосида истеъмолчи маҳсулотнинг кутилаётган сифати ва унинг бошқа хусусиятларини, у ҳолда қанақа хизматлар кўрсатилишини – булар учун бироз кўпроқ ҳақ тўлаш кераклигини ҳам аниқлайди.

Маҳсулот маркази одамларнинг вақтини тежайди, вақт эса пулдир. Unilever компаниясининг раҳбари Нил Фицджеральд бу ҳақда шундай деган эди: «Бренд – танлаш имкониятлари кенгайиши билан аҳамияти ошиб борадиган ишончлар омборидир. Одамлар ўз ҳаётларини соддалаштиришни истайдилар». Бренд – истеъмолчи билан уни, бренднинг мажбуриятлари битилган контрактдир. Бундай контракт ҳалол бўлиши лозим. Мотел 6 меҳмонхоналар тармоғи бренди – тоза хоналар, паст нархлар ва яхши хизматларни кўзда тутаяди, аммо унга на кўркам мебеллар, на катта ваннахона киритилмаган.

Бренд қандай яратилади? Бу рекламанинг иши деб ўйлаш янглишдир. Реклама брендга эътибор қаратади, унга қизиқишни оширади, у ҳақда гап-сўзларга сабаб

бўлади холос. Бренднинг қурилиши – комплекс жараён. Унда реклама, жамоатчилик билан алоқалар (PR), ҳомийлик, маркетинг тадбирлари, хайрия акциялари, клублар, оммавий чиқишлар ва бошқа турли хил усуллар қўлланилади.

Самарали ва аммо мураккаби – фақатгина реклама бериш эмас, балки ўз маркангизга ОАВнинг эътиборини жалб қилишдир. Журналистлар Palm, Viagra, Starbucks ёки eBay каби қизиқарли маҳсулот ва хизматларга асло беътибор эмаслар. Янги бренд билан аллақандай янги тоифа, жалб қилувчи сўз, ёркин, қизиқарли яратилиш тарихини боғлаш лозим. Агар бу тарихни матбуот ва телевидение қўллаб қувватласа, бу билан танишган одамлар ўзларининг танишларига етказадилар ва улар фақат рекламадан эшитганларига нисбатан энди брендга кўпроқ ишона бошлайдилар. Аниқланишича реклама қизиқиш уйғотади, аммо у истеъмомлигига бетараф манба фикри каби кучли таъсир қила олмайди.

Брендни реклама қилманг – у билан яшанг. Охир оқибатда, брендни мижозларга ёқадиган мол яратиш орқали корхонанинг ходимлари қурадилар. Бренд билан боғлиқ тажриба, унга қўйилган ваъдаларга жавоб берадими? Биринчи навбатда компаниялар айнан мана шу ҳақда қайғуришлари лозим. Яхши топилган ном, албатта катта фойда келтиради. Буни мисолларда тушунтирамиз. Синовлар ўтказилаётган гуруҳга иккита чиройли аёлнинг суратларини бериб, улардан бирини танлашни таклиф қилишди. Овозлар тахминан тенг иккига бўлинди. Кейин эксперимент ўтказувчи аёллардан бирининг исми Гертруда, иккинчисининг исми Дженефер эканлиги

билдирилди. Бу сафар Дженефер исмли аёлга 80 фоиз овоз берилди.

Яхши бренд – узоқ вақт давомида фақатгина ўртача даражадан юқори даромад бера олади холос. Унинг афзаллиги фақат мақсадга мувофиқлигида эмас, балки ҳис-туйғу, завқ-шавқ соҳасида ҳамдир. Бренд менежерлар тез-тез, бренд ва истеъмолчи орасида алоқа боғлашга ҳам таъсир қиладиган – сифат, нарх, сотиш шартлари каби мақсадли хулосаларга суянадилар.

Муваффақиятли брендлар ҳис-туйғуларга кучлироқ таъсир қилади. Келгусида уларга ижтимоий жавобгарлик ҳам юкланади. Чунки улар чинакамига одамлар, мамлакатлар ва бутун жаҳоннинг тақдирига таъсир қила оладилар.

* Ричард Брэнсонга қарашли Virgin маркаси, қанақадир ноодатий ва завқли тасаввур уйғотади. Бу атрибутлар Virginнинг бозор фаоллигини барча кўринишларига тааллуқлидир. Virgin Atlantis Airways компаниясининг самолётида учиш массаж сеанслари ёки рок группани чиқишлари билан амалга оширилади. Самолёт бортида ҳақиқий казино ташкил қилиниши мумкин. Учувчилар таркиби ҳаётсеварлиги ва ҳазил-мутойбага мойиллиги билан ажралиб туради. Брэнсон ҳаво шарида дунё бўйлаб саёҳати каби акциялари орқали ўзининг жасур ва шижоатлилигини жаҳонга намоён қилди, у Virgin Brid янги никоҳланувчилар кийимлари намоишида келин либосида келди.

Компания ўзининг брендига қанақа мазмун бермоқчилигини тушуниши лозим. Sony, Burger King, Cadillac каби номларнинг истеъмолчига қандай аҳамияти бор? Брендга ўзига хослик керак, у аллақандай

алоҳидалик ва фарқлилик белгилари билан мавжуд бўлади ва ривожланади. Ва фарқлар компаниянинг барча маркетинг фаолиятига сингиб кетиши керак.

Ўз маҳсулотингизнинг савдо маркасини атрибутларини белгилаб олганингиздан кейин, сиз маркетинг ичида нима қилаётган бўлсангиз уни (уларни) барчасида намоён қилишингиз лозим. Сизнинг одамларингиз корпоратив ва профессионал даражада бренднинг руҳиятини олиб юрувчилари бўлиши керак. Агар, мисол учун компания ўзининг инновацион характерини маълум қилса, унда у жасур новаторлар (янгилик жорий қилувчи)ни олиб уларни ўқитиши, кашфиётчиларни рағбатлантириши лозим. Бунда ҳар бир вазифалар – цех устаси, фургон ҳайдовчиси, ҳисобчи, савдо агенти – учун инновационлик нималарда ўзини намоён қилишини аниқлаш керак.

Бренднинг ўзига хослиги унинг ҳамкорлар билан алоқаларида ҳам муҳимдир. Масалан, дилерга бошқа дилерларга нисбатан нархни пасайтириш ҳисобига бренднинг обрўсини тўқилишига йўл қўймаслик керак, у бренднинг қадрини туширмасдан уни қўллаб-қувватлашга мажбурдир.

Бренднинг муваффақияти компанияни ушбу бренд остида яна ўзининг бошқа маҳсулотларини ишлаб чиқаришга ундаши мумкин. Улар бошланғич маҳсулотга ўхшаб мазкур тоифага (маҳсулот қаторини кенгайиши ёки линейканинг кенгайиши), худди шундай янги тоифага (бренднинг кенгайиши) қарашли бўлиши ҳам мумкин. Бренднинг янги соҳага тарқалиши брендни чўзилиши деб аталади.

Маҳсулот қаторининг кенгайтирилишидан мақсад шундаки, компания маълум тоифага тааллуқли ўз

маҳсулотининг юқори обрўйидан фойдаланиб, янги номни тақдимотиға сарфлаши лозим бўлган маблағларни тежайди. Худди шундай, биз дўконларда қизил этикеткали маълум ва машҳур бўлган Campbell Soupнинг янги суюқ ошларини кўрамиз. Аммо бунда маълум қоидаларга риоя қилиш керак. Бозорға янги маҳсулотлар чиқариш билан бир вақтда, аввалги рентабелсиз бўлиб қолган бир қатор позицияларни сотувдан олиш лозим бўлади. Шунда ҳам таваккалчилик қолади: янги маҳсулотлар асосий ассортиментни сиқиб қўяди, бундаги даромад қўшимча харажатларни қопламаслиги мумкин. Маҳсулот қаторининг ўринсиз кенгайтирилиши ишлаб чиқаришни пасайишига, сотув харажатларини ошишига, истеъмолчилар норозилигига ва охир оқибат корхона даромадининг бутунлай камайишига олиб келиши мумкин. Баъзи ҳолатларда бундай кенгайиш, сўзсиз ўзини оқлайди, ҳар ҳолда бу ишни суиистеъмол қилиш ярамайди.

Бренднинг кенгайиши катта таваккалчилик билан боғлиқдир. Мен Cambell суюқ ошидан сотиб оламан ва шундай этикеткали ғовакли маккажўхори маҳсулотига эътибор қилмаслигим ҳам мумкин. Бренднинг чўзилишининг таваккалчилиги янада оғирроқдир. Сиз Соса-сола маркали автомобиль сотиб олармидингиз?

Машҳур компаниялар, кўпинча уларнинг брендининг машҳурлиги бошқа тоифаларга тааллуқли маҳсулотлар билан ишлаганда ҳам улар шундай муваффақият билан ишлашга имконият беради деб ҳисоблашга мойилдирлар. Аммо сиз Хекох компьютерлари ёки Heinzнинг Сальса соуси ҳақида нима дея оласиз? Pocket PCнинг HP IPAQi Palmнинг чўнтак компьютерлари билан тортиша оладими,

Бауер фирмасининг ацетаминофени – тайленол биланчи? Амазон компанияси савдо қилаётган электроника, китоблар каби муваффақият билан сотиладими? Кўпинча маҳсулот «мен-кимдан камман?» ғояси орқали чиқарилади ва албатта бозор лидерларига ютқазади.

Бунақа ҳолатларда маҳсулотга, катта маъно касб этувчи компаниянинг номини эмас, балки янги молга янги ном бериш катта аҳамият касб этади. Компаниянинг номи озми-кўпми таниш бўлган маҳсулотлар билан хотирага келади, аммо ҳеч қандай янги маҳсулот билан эмас. Баъзи компанияларда буни тушунишади. Мисол учун Тайота компаниясининг аъло даражали автомобили Тайота Upscale эмас, балки Lexus, Apple компаниясининг янги компьютери Apple-IV эмас, балки Macintosh деб аталиши албатта бежиз эмас. Levis янги шимни Dockere маркаси билан чиқаради, аммо Levis Cottong эмас, Sony янги ўйин қўшимчасига Play Station деб ном берди, аммо Sony Videogame эмас, Blask & Decker такомиллашган электр асбобларини De-walt маркаси билан чиқара бошлади, аммо Blask & Decker Plus эмас. Янги бренднинг пайдо бўлиши ОАВ эътиборини тортадиган мавзуга айланади, гап сўзларга сабаб бўлади. Янги бренд ишончга муҳтождир. Унинг шаклланишида реклама эмас, айнан ахборот ва тарғибот компанияси катта ёрдам беради.

Ҳар ҳолда, ҳар бир қоидада ҳам истиснолар бор албатта. Шундай қилиб, Ричард Брэнсон «Virgin» маркасини бир қанча ўнлаб корхоналарга берди. Улар орасида – Virgin Atlantic Airways (авиакомпания), Virgin Holidays (туристик фирма), Virgin Limited Edition (меҳмонхоналар тармоғи), Virgin Trains (темир йўл компанияси), Virgin Limonsines (хайдовчилар билан

автомобиллар ижараси), Virgin Radio (радиостанция), Virgin Books (нашриёт ва китоб савдоси тармоғи), Virgin Drinks (Virgin Cola ва Virgin vodсани ўз ичига олган ҳолда). Ральф Лореннинг номини нафақат кийимларнинг кўплаб буюмларида балки уй-рўзгор буюмларида ҳам учратиш мумкин. Бундай ҳолатларда компания ўз-ўзига дарҳол: бренд янада чўзилишида ўз мазмунини йўқотиб қўймасмикан? деган савол бериши керак.

Эл Райс ва Джек Траут, иккита йирик маркетинголог – маҳсулотлар қатори ва брендни кенгайтириш кўпчилик ҳолатда зарарлидир, чунки улар брендни ювиб кетадилар ва у кўринмай қолади деб ҳисоблайдилар. Уларнинг назарича, «Coca-Cola» номи ҳажми саккиз унция бўлган таниқли шишага қуюлган фақат салқин ичимликларга тааллуқли бўлиши керак. Агар бугун сиз Coca-Cola сўрасангиз, сизга айнан қанақаси кераклигини аниқлашингизни таклиф қилишади: классик, ванилинли ёки олчали, шишали ёки тунука банкали. Бошқа сўзлар билан айтганда, ном – маҳсулотларнинг анча кенг диапазонини беради.

Нарх шаклланишига жуда жиддий эътибор қаратиш керак. Lexus Америка бозори учун Мерседес билан кураша бошлаганида, Мерседес-Бенц компанияси нархларни пасайтириш ҳақида ўйлаб ҳам кўрмадилар. Баъзи бир менеджерлар аксинча, Lexus таклиф қила олмайдиган брендни обрўйини таъкидлаш мақсадида ҳатто нархларни кўтаришни таклиф қилишди.

Аммо, брендга устама, камайиш анъанасига эга. Авваллари етакловчи, илғор марка учун ўртачага нисбатан 15-40 % нархни ишонч билан тайинлаш мумкин эди, ҳозир эса фарқ 5-15 % га тушиб қолди. Авваллари маҳсулот

сифати бир хилда бўлмаган вақтларда яхши бренд учун кўпроқ тўлашга рози эдик. Эндиликда, барча маркалар умуман ёмон эмас, ҳатто дўконларнинг ўз брендлари ҳам (барча ишлаб чиқарувчилар учун мажбурий бўлган юқори миллий стандартлар сабаб бўлса керак). Атрофдагиларда таассурот қолдириш учун кўп тўлаш шартми? (Мерседес каби алоҳида мавқели брендларни ҳисобга олмаганда).

Иқтисодий инқироз даврларида харидорнинг севимли савдо маркасига боғланиши иқтисод қилиш фикрларига ўрнини беради. Мижозларнинг содиқлиги – агар у кузатилса – оддийгина инерция, ёки бошқа яхшироқ таклифнинг йўқлиги сабаблидир. Кимдир «йигирма фоизлик чегирма барча дардларни даволайди» деган эди.

Компания брендларининг такдири унинг бренд-менежерларининг қўлидадир. Аммо, бу соҳанинг мутахассиси бўлган Ларри Пайт улар ўз ишларини яхши бажараолмаяптилар деб ҳисоблайди. Унинг фикрича «Брендлар ўлиши учун зарурат йўқ. Аммо уларни ўлдириш мумкин. Маркетинг Дракулалари уларнинг барча ҳаётий селларини сўрадилар. Брендлар учун савдолашадилар, уларни ерга урадилар, алмаштирадилар ва бузадилар. Қимматли актив бўлган брендни бошқариш ўрнига, биз нарх ва битимларга ортиқча эътибор бериш орқали уни ярадор қиламиз ва уни ўз-ўзини ўлдиришини амалга оширамыз».

Баъзан брендни бошқаришни амалга оширадиган тизимлар фаолияти, мижозлар билан самарали алоқалар қилиш амалиётига қарама-қаршилик қилади. Бренд-менежерлар истеъмолчини бутунлай унутиб қўйган ҳолда ўзининг бутун диққатини маҳсулот ва маркага

қаратиши мумкин. Буни бренд менеджментининг қалтабинлиги деб аташ мумкин.

Маркетологлар Хайди Шульц ва Дон Шульц – оммабоп талаб учун ишлаб чиқарилган модел бренд яратишга жуда кам тўғри келади, деб ёзадилар. Бу айниқса таққослаганда унча катта бўлмаган сервис ва технологик фирмалар, молия ташкилотлари, В2В корхоналари ва ҳатто В2С корхоналарида тўғри бўлади. Тадқиқотчиларнинг фикрича, ахборот маконининг ва ахборотлар алмашинувининг тез ривожланиши билан оммавий реклама ўз таъсирчанлигини йўқотади. Янги иқтисодий шароитларида брендларни мутлақо бошқача қуриш лозим.

*Компаниялар асосий корпоратив қадриятларни батамом англашлари ва корпоратив бренд қурмоқлари лозим. Starbucks, Sony, Cisco Systems, Marriot, Hewlett-Packard, General Electric ва American Express каби компаниялар истеъмолчилар учун улар молларининг сифати ва қиймати рамзи бўлган кучли корпоратив брендлар яратганлар.

*Компаниялар тактик масалаларни ечиш учун бренд-менеджерлардан фойдаланишлари мумкин ва лозимдир. Лекин брендинг муваффақияти охир-оқибат компаниянинг барча ишчилари томонидан корпоратив қадриятларни қабул қилиниши ва уларга биноан яшай олишларига боғлиқ.

Брендни шаклланишида раҳбарнинг шахси тобора аҳамият касб этиб бормоқда – бунга мисол қилиб Чарльз Шваб ёки Джеф Безосни кўрсатиш мумкин.

*Компаниялар мижозлар билан ҳар қандай боғланишда тақдимот, семинар, янгиликлар, телефон

мулоқотлари, электрон почта, шахсий алоқаларни ҳам қўшган ҳолда истеъмолчиларда ижобий тажриба шаклланишини таъминлаш учун бренд яратишнинг анчагина аниқ режаларини ишлаб чиқишлари керак.

*Компаниялар ҳар бир сотувда бренд ўзида мужассамлаштирган базавий моҳиятни аниқлашлари лозим. Хилма-хилликга аввалдан бир бўлган базавий моҳиятга зид бўлмаган ва брендни сезилишини сақлаган даражада йўл қўйилади.

*Компанияда ишлаб чиқилган бренднинг қийматини тушуниш унинг стратегиясининг, кундалик ҳаётининг, хизматлар ва янги маҳсулотлар яратилишининг асоси бўлиши керак.

*Ўз брендини қурилишининг самарадорлигини баҳолашда компаниялар хабардорлик, танимоқлик ва фикр мулоҳазалар каби эскирган мезонлардан эмас, балки, қабул қилиш қийматлари, мижознинг қониқишининг даражаси, молга харжланаётган даромаднинг қисми, мижознинг доимийлиги ва унинг маъқуллаши каби анча кенгроқ кўрсаткичлар йиғиндисидан фойдаланишлари зарур.

B2B маркетинги

Кўпчилик корхоналарнинг маркетинги бошқа корхоналарга мўлжалланган, яъни B2B (Business to business) типига тааллуқли, гарчи дарсликлар ва махсус босма ахборотларда асосан B2C (Business to customer), истеъмол бозорига мўлжалланган маркетинг ҳақида ёзишади. B2C га ошиқча эътибор, биринчидан замонавий маркетингнинг барча концепциялари B2C соҳасида юзага келган, иккинчидан B2B соҳасида ишлаётган маркетинг мутахассислари B2C маркетингда ишлаётган ҳамкасбларидан кўп нарса ўрганишлари мумкин, деб тушунтирилади. У ҳам, бу ҳам тўғри, аммо B2B – маркетинг ҳозир гуллаб-яшнапти ва B2C-маркетингда ишлаётган мутахассислар ҳам, ўз ҳамкасбларидан кўп нарса ўрганишлари мумкин. Хусусан B2B нинг ёндашуви аввал бошдан мижоз билан индивидуал иш қилишга қаратилган, B2C ҳам оғишмай шунга амал қилмоқда.

B2B маркетингнинг ҳаракатланувчи кучи – бу савдо агентларидир. Асосан буюртма асосида тайёрланган мураккаб жиҳозларни, авиалайнерлар, электр станциялари ёки миллий ва халқаро масштабдаги корхона ва ташкилотларга етказиб беришда уларнинг аҳамияти беқиёсдир. Замонавий компаниялар тез-тез бундай буюртмачилар учун мижозлар билан ишлайдиган махсус менеджерларни ажратадилар, шу билан бирга бизнеснинг концентрацияси кам сонли бўлган барча каттароқ корхоналарда ундай одамларнинг аҳамияти ортиб бораверади.

Аммо бугун В2В соҳасида мижозлар билан қиммат турувчи шахсий мулоқотларнинг ўрнини, иложи борича теле ва видео конференциялар, веб коммуникациялар каби каналлар орқали арзон шакллари билан алмаштириш тенденциялари кучаймоқда. Қачонки ўртача нархларда, сифатли видеоконференц алоқа бўлса, компаниялар хизмат сафарларини камайтирадилар. Натижада транспорт ва меҳмонхонада туриш, шунингдек, мижозларга меҳмондорчилик ва кўнгил очиш эрмаклари учун сарфланадиган харажатлар иқтисод қилинади.

Савдо агентларининг аҳамиятини пасайтирувчи бошқа фактор, бу савдо интернет порталларининг ривожланишидир. Нархлар орасидаги фарқлар – айниқса материаллар ва кенг истеъмол комплектловчиларда – яққол кўриниб турибди ва шундай шароитларда мижозни ўзларининг товарларини бозор нархидан баланд нархда сотиб олишга кўндириш савдо агентларига оғирлик қилади.

Маркетинг муносабатлари ва маркетингнинг янги усқуналари

Маҳсулот:

- Кўпчилик маҳсулотлар мижозларнинг нимани афзал кўришларига мувофиқ шакллантирилади.
- Янги маҳсулотлар мол етказиб берувчилар ва дистрибьютерлар билан ҳамкорликда яратилади.

Нарх:

- Компаниялар нархни миждозлар билан муносабатлар ҳамда улар томонидан буюрилган характеристикалар ва хизматлар асосида ўзи тайинлайди.

- B2B маркетингида кўпроқ музокаралар олиб борилади, чунки индивидуал буюртмалар сабабли яратилаётган маҳсулотлар улуши ортиб бормоқда.

Дистрибуция:

- Муносабатлар маркетинги тўғридан-тўғри шартнома тузиш учун қулай имкониятлар яратади, шунинг учун воситачининг аҳамияти камаяди.

- Муносабатлар маркетинги миждозларга товарга буюртма беришнинг ўзига маъқул бўлган бир қанча усуллариини таклиф қилишга имкон яратади.

Коммуникациялар:

- Муносабатлар маркетинги истеъмолчилар билан шахсий алоқалар ва диалогни кенгайтиришга имкон беради.

- Муносабатлар маркетинги истеъмолчига турли йўллар билан бир хил имидж ва бир хил ваъдаларни етказадиган интеграллашган маркетинг коммуникацияларни ривожланишига шароит яратади.

- Муносабатлар маркетинги доирасида компаниялар йирик миждозлар билан биргаликда ахборот алмашишни енгиллаштирадиган, режалар келишиладиган, буюртмаларни расмийлаштирадиган ва тўловлар ўтказиладиган экстранет – тизимни ривожлантириши мумкин.

Ўзгаришлар

Маълумки, ўзгаришлар – бу дунёда ягона ўзгармасдир. Бугун компаниялар ўз жойида қолиш учун кўзгудаги Алиса каби тез ва янада тезроқ ҳаракатланиши керак. Худди кимдир айтганидай, агар сиз бугун ҳам кеча қилганингизни қилсангиз, унда ўз бизнесингизни йўқотасиз. Nokia ва Packard каби компаниялар ўзлари бошлаган бизнес йўналишларидан воз кечганларига эътибор беринг. Ўлмай юриш қурбонлар талаб этади.

Сизнинг компаниянгиз эгилишнинг стратегик нуқталарини ўз вақтида ишлаши лозим – Interдаги Энди Гроуз «Корхона ҳаётидаги бизнеснинг асослари ўзгарадиган вақтни» шундай деб аташни таклиф қилган эди. Банклар банкоматлар пайдо бўлганда, йирик авиакомпаниялар эса арзон авиалиниялар уларга рақобат қила бошлаганда ўз ишини ўзгартиришга тўғри келди.

General Electricнинг собиқ бошлиғи Джек Уэлч ўз ходимларини шундай огоҳлантирган эди: «Ўз бизнесингизни йўқ қилинг <...> ўзгаринглар, акс ҳолда ҳалок бўласиз.

«Компаниянинг ички туб ўзгаришларининг тезлиги ташқи ўзгаришлар тезлигидан орқада қолса, бизнеснинг охири яқиндир.»

Мана Том Питерснинг маслаҳати: «Шитоб билан ўзгараётган рақобат оламининг талабларига жавоб бериш учун, биз авваллари қандай ёқтирмаган бўлсак,

энди уларни ўзгаришларини шундай даражада ёқтиришни ўрганишимиз керак.»

Мен Америка ва Европа иш оламининг вакилларининг атрофдаги ўзгаришларга турлича муносабатда бўлишларини сездим. Европаликлар уларда яъни ўзгаришларда хавотир сезадилар, кўпчилик америкаликлар эса уларга янги имкониятлар манбаи тарзида қарайдилар.

Ўзгаришлардан кўпроқ хавфсирайдиганлар орасида бугунги бозорнинг кўпчилик лидерлари бор. Улар жамғарилган бойликларини қадрлайдилар ва шунинг учун «ғалаёнчи»ларни инкор қиладилар ёки улар билан курашадилар. Аммо катта компанияни «абдий қурилган» деб ўйлаш хато фикрдир. Компаниянинг масштабини катталиги унга эҳтиёж борлигини кафолатламайди, бунга Kmart, A&P ва Western Union мисолида ишонч ҳосил қилиш мумкин. Агар компания ҳаммадан орқада қолишни истамаса, унда у нафақат ўзгаришларни олдиндан кўра билиши зарур, балки туб ўзгаришларни бошқариши лозим. Рақобатчиларга нисбатан тезроқ ўзгара олиш – рақобатнинг муҳим афзаллигидир.

«Гипер рақобатчилик» китобининг муаллифи Ричард Д'Авенинг таъкидлашича: «Охир-оқибат атиги иккита тип фирмалар қолади: ўз бозорларини бузадиган фирмалар ва босимга чидай олмайдиган фирмалар.»

Аммо, қандай қилиб компанияни ўзгартириш мумкин? Ходимларни янгича шаклда фикрлаш одатий бўлиб қолган фаолиятдан воз кечиб, умуман бошқача ишлашга қандай ўтказиш мумкин? Олий раҳбариятга ўзгаришлар билан боғлиқ бўлган таваккалчилик ва сарф-харажатлардан юқори турадиган барча тааллуқли

шахслар учун манфаатли янги ишонарли қарашлар ҳамда мўлжаллар тизимини ишлаб чиқишига тўғри келади

Олий раҳбарият ички маркетингни қўллаб, ходимларга янги ғояни «сотиши» керак.

Бўлиши мумкин бўлган ўзгаришларнинг олдида энг яхши ҳимоя – ўзгаришлар ҳисобига яшайдиган компания яратишдир. Бундай компания учун ўзгаришлар меъёрлардан чекиниш эмас, балки меъёрий ҳолдир. У ўзгаришларга ижобий ёндошадиган одамларни жалб қила олади ва сиёсат, стратегия, тактика ҳамда ташкилотчилик масалаларини очиқ муҳокамасини одатга айлантира олади.

Ўзгаришлардан хавфсираётган компания, яхши бўлмайди албатта. У табиий ҳолда янгиликларга қарши бўлганларнинг барчасини ўзича жалб қилади ва бу унинг инкирозини белгилайди.

Райнхольд Нибур шундай илтижо қилар эди: «Худойим, ўзимиз ўзгартира олмайдиган ҳолатларни бемалол қабул қилишимиз учун бизга тоқат бахш этгин, ўзимиз ўзгартиришимиз лозим бўлганларни ўзгартиришга бизга жасорат бахш эт ва уларни бир-биридан фарқлай олишимиз учун бизга донолик бағишла.»

Коммуникациялар ва силжитиш

Маркетинг коммуникациялар ва силжитиш маркетинг фаолиятининг энг аҳамиятли томонларига тааллуқлидир. Маркетинг коммуникациялар – товар ҳақидаги ҳар қандай режалаштирилган ва режалаштирилмаган шаклдаги ахборотларни ўз ичига оладиган анча катта тушунчадир. Сотувчиларнинг ташқи кўриниши ҳам ва каталогларда кўрсатилган нарх ҳам, компаниянинг офислари ҳам мижозларга у ёки бу даражада таъсир қилиб, кўп нарса ҳақида хабар беради: ИМК (интеграллашган маркетинг коммуникациялари)га қизиқишнинг ортиб бориши шу билан изоҳланади. Компаниялар, уларнинг ходимлари, хизмат хоналари ва иши томонидан қолдириладиган таассуротлар ўзаро уйғунлик касб этиб, улар бренднинг мазмунини ва мижозларнинг турли гуруҳларига манзиллашган таклифлар моҳиятини етказишига эришиши лозим.

Силжитиш – бу маркетинг коммуникацияларининг таркибий қисми бўлиб, унинг доирасида компаниянинг турли товарлари ва хизматлари, унга бўлган қизиқиш ва талаб ҳақида хабардорликни оширишга қаратилган маълумот тарқатилади. Диққатни тортиш ва қизиқишни кўзғатишга қаратилган маълумотларни етказиш учун компаниялар реклама, сотиш ва савдо агентларини рағбатлантириш ҳамда жамоатчилик билан алоқалардан фойдаланадилар.

Агар силжитиш ўзига эътиборни қарата олмаса у самарадор бўла олмайди. Аммо биз бугун матбуот, радио, телевидение ва электрон ОАВ каналлари орқали жуда

кўплаб информациялар оламиз. Ҳар йили дунёда 2 млрд. веб-саҳифа, 18000 журнал ва 60000 янги китоб пайдо бўлади. Информациядан зўриқишга жавобан биз ундан ҳимояланиш усулларини ишлаб чиқдик: бизга юборилаётган каталоглар ва реклама хатларининг катта қисмини ўқимасдан корзинага ташлаймиз, ёқмаган электрон почтани очмасдан йўқотамиз, телефонда айтиладиган реклама таклифини эшитишни рад этамиз.

Томас Давенпорт ва Джон Бек ўзларининг «Эътибор иқтисодиёти» асарида: «Ахборотларнинг ортиқчалигидан эътиборнинг дефицити синдроми келиб чиқади – одамнинг кимнидир эътиборини ўзига қаратиш қийинчилиги билан боғлиқ бўлган, бузилишдир.» – деб ёзадилар. Эътиборнинг дефицитлиги бугун шу қадар яққол кўриняптики, ҳатто компаниялар товар ишлаб чиқаришга нисбатан уларнинг маркетингига кўп харажат қилмоқдалар. Шубҳасиз, духиларнинг янги маркалари ва кўпчилик янги фильмлар билан ишлар айнан шундай бўлмоқда. «Блэрлик жодугар» фильмини суратга олиш 350000 долларга тушган бўлса, унинг маркетингига 11 млн. доллар сарфланди.

Шундай қилиб маркетинг бўйича мутахассислар, уларнинг мақсадли аудиторияларига мансуб одамларнинг ўз эътиборини тақсимлашини тушуниши лозим. Мақсад, истеъмолчиларнинг эътиборларини бугунгидан кўпроқ улушини қозонишдир. Компаниялар эътиборини тортиш учун машҳурлар киноюлдуз ва спортчилардан, шунингдек, бу мақсадли аудиторияда таниқли ва ҳурматли воситачилар, ажабланарли воқеалар, баёнот ёки саволлар, пулсиз тарқатишлар ва сон-саноқсиз бошқа усуллар мурожаат қилиши мумкин.

Ҳар қандай ҳолатда ҳам биз самарадорлик муаммосига дуч келамиз. Эътиборни тортиш бир иш бўлса, барқарор қизиқишга эришиш бутунлай бошқа ишдир.

Одамни ҳаракатга отлантирмоқ – жуда алоҳида вазифа. Эътиборни тортиш шундайки, одам маълум вақт нимагадир диққатини жалб қилсин. Аммо бу ҳолат – харид қилишга олиб келадими – бу бошқа масала.

Компаниялар

Кузатувлар орқали аниқланган компанияларнинг тўртта хили мавжуд:

1. Воқеаларни ишлаб чиқарувчилар.
2. Юз бераётган воқеаларни кузатиб, уларга муносабат билдирувчилар.
3. Юз бераётган воқеаларни кузатиб, уларга бепарво бўлувчилар.
4. Юз бераётган воқеаларни сезмайдиганлар.

Ўртача компанияларнинг катта кўпчилиги тирик эмас. Кўпчилиги ўзларини фаолият қилгандай кўрсатиб, бизни алдамоқчи бўладилар. General Motors ва Seersнинг охириги йилларда юраклари уриб тургани билан бозордаги улуши тушиб кетмоқда. Компаниянинг тирик ёки ўликлигини билиш учун, баъзан унинг биносига чорак соатга кириб ходимларнинг юзига боқиш кифоя қилади.

Мен «йирик компания» сўзини маъносига тушунмай колдим. Компаниянинг ўлчамлари – нисбий тушунча. Boeing, Caterpillar, Ford, General Motors, Kellongg, Eastman, Kodak, J.P.Morgan df Seers – шубҳасиз йириклар. Аммо 2000 йилнинг бошига барча 8 тасининг бозор қийматининг суммаси, битта Microsoft Корпорациясидан паст эди.

Компанияни нима буюк қилади? Китобларнинг кўплаб серияси мавжудки, уларда муаллифлар бу саволга жавоб беришга уринадилар. Биринчи бўлиб топишмоқ ўйинини 1982 йилда Том Питерс ва Боб Уотерман ўзларининг

«Мукаммалликни излаб» китоби билан бошлаб бердилар. У китобда тилга олинган 70 та компаниядан кўпчилиги бугун йўқ. 1994 йилда Джим Коллинз ва Джерри Поррас «Абадий қурилганлар» китобини ёздилар, бир йил ўтказиб Майкл Трейси ва Фред Вирсема ўқувчилар эътиборига «Етакчи компаниялар маркетинги»ни ҳавола қилдилар, Ари де Гиус ўз ғояларини 1997 йилда чиққан «Тирик компания» китобида баён этди ва ниҳоят 2001 йилда Джим Коллинз ўзининг «Яхшидан буюкликка: Нега айрим компаниялар ёриб ўтадилар, бошқалар эса йўқ» деб номланувчи янги ишида ушбу мавзуга қайта мурожаат қилди.

Бу китобларда муваффақиятли ишлаётган компанияларнинг жуда кўплаб хусусиятлари очиб берилган. Аммо мен оддий тезисдан келиб чиқишга одатланганман: компаниялар томонидан ишлаб чиқарилаётган ашёлар реал истеъмол қийматига эга бўлсаларгина, улар яшай оладилар. Уларни бозор ёки мижозлар талаби ҳаракатга келтириши керак. Эҳтимол тутилган вариантларнинг энг яхшисида уларнинг ўзлари бозорни ҳаракатга келтирувчи кучга айланадилар, истеъмолчилар улар ҳақида сўрамаган бўлсалар ҳам, аммо кейинчалик мамнунлик билан қабул қиладиган янги маҳсулотлар яратадилар.

Sony компаниясига ихчам плеерлар, мини дисклар, хайрон қоларли видеокамералар ва илғор компьютер технологиялари учун раҳмат!

Мижозларга йўналтирилган компаниялар секин-аста ўз тарафдорларининг ақли ва кўнгилларини эгаллай бошлайдилар – мос равишда уларнинг бозор улуши ва унинг изидан фойда ҳам ошиб боради.

Siebel Systems бошлиғи Том Сибелнинг ўзининг оддий аммо ҳар томонлама компанияни буюк қиладиган тушунчаси бор: «Барча диққатингизни ўз мижозларингизни саноатлантиришга, бозор етакчисига айланишга ва яхши иш жойига, жамиятга фойдали ташкилот обрўйига эга бўлишга қаратинг. Бошқа қолган нарсалар ўзлари келади».

Рақобатнинг афзалликлари

Майкл Портер компания ўзига тегишли соҳада қатъий рақобат афзалликларига эгаллиги туфайли муваффақиятга эришади деган фикрни оммалаштирди. Бундай афзалликка эга бўлиш – пичоқлар билан уришаётганда қўлга қурол олиш билан тенгдир.

Бу шунчаки бугунги гап, бугунги кунда бундай афзаллик кўпинча вақтинчалик хусусиятга эга. Улар кўп вақтлик эмас ва тезда ўзининг аввалги аҳамиятини йўқотади. Кўпинча компаниялар ўз рақобатчиларидан қандайдир битта устунлик билан эмас, балки бир-бирининг устига мингашаётган бир неча афзалликлар билан ғолиб бўладилар. Бундай курашишнинг ҳақиқий усталари сифатида японлар ўзларини намоён этдилар. Улар олдинга бозорга паст нархлар билан, кейин маҳсулотнинг яхши хусусиятлари билан, ундан кейин юқори сифат билан ва барчасининг якунида юқори ишлаб чиқариш суръати билан чиқдилар. Улар маркетинг – бу сўнгсиз пойга эканлигини тушундилар.

Компаниялар ўзларининг рақобат афзалликларини кўплаб турли хил сифатдаги, тезлик, хавфсизлик, хизмат кўрсатиш, дизайн ва ишончдаги устунлик, бошқа ишлаб чиқарувчиларга нисбатан анча паст таннарх, пасайтирилган нарх ва бошқалар каби манбалардан олиши мумкин. Компаниянинг муваффақияти бозорда кўпинча биттагина «кумуш ўқ» билан эмас, балки турли омилларнинг ажойиб уйғунлиги билан таъминланади

Буюк компанияларда бир-бирини кучайтурувчи афзалликлар йиғиндиси маълум базавий ғоя атрофида

гуруҳлашган бўлади. Wall-Mart, IKEA ва Southwest Airlines ўз соҳаларида товарлар ва хизматларга энг кам нархларни қўллашга имкон берадиган ажойиб усулларнинг уйғунлигидан фойдаланадилар. Бу усулларнинг бир қисмини ўзлаштирган рақобатчи афзалликка эга бўла олмайди.

Шуни кўзда тутиш лозимки, рақобатнинг афзалликлари нисбийдир, мутлоқ эмас. Агар рақобатчи ўз кўрсаткичларини 30 % оширса, сиз эса 20 %, сиз афзалликни йўқотасиз. Singapur Airlines ҳар доим пассажирларга хизмат кўрсатиш сифатини ошириб борди, аммо Cathay Pacific компанияси буларни анча тезроқ суръат билан олиб борди ва секин аста қолоқликни йўқотди.

Рақобатчилар

Барча фирмаларнинг рақобатчилари бор. Агар дунёда биттагина авиакомпания бўлса ҳам, унга поездлар, автобуслар, автомобиллар, велосипедлар ва ҳатто ўз манзилига пиёда боришни афзал кўрадиганлар билан ҳисоблашишга тўғри келади.

Соса-Cola компаниясининг раҳматли бўлган бошлиғи Роберто Гисуэта рақобатчиларнинг мавжудлигини ҳеч қачон унутмаган. Унга бозор айланмасида компаниянинг солиштирма оғирлиги максимумга чиққанлиги ҳақида хабар беришганида, у эгнини қисиб: Сайёрамизнинг 4,4 млрд. аҳолисининг ҳар бири томонидан кундалик истеъмол қилинаётган 64 унция суюқликнинг атиги 2 унцияси Соса-Colога тўғри келаётгани ҳақида гапирди. Бизнинг душман, бу кофе, чой, сут ва сув – деди у ходимларига. Таъкидлаш жоизки, бугун Соса-Cola қадоқланган сув ишлаб чиқарувчидир.

Компаниянинг ютуқлари жиддий бўла борган сари, рақобатчилар уни қаттиқ қиса бошлайдилар. Кўпчилик бозорлар ҳар хил ҳашаротлар, акулалар ва бошқа турли ваҳшийлар билан тўлиб кетган. Бу сувларда сизда танлов ҳуқуқи бор: ёки нонушта ейсиз, ёки кимнингдир нонуштаси бўласиз. Ёки дастурлаштириш соҳасининг мутахассиси бўлган Грегори Роуминзнинг метафорасидан фойдаланиб:

«Агар сен асфальт босадиган машинанинг бир қисмига айланмасанг, сен йўлнинг бир қисмига айланасан».

Сизнинг компаниянгиз фақат яхши рақобатчиларни ўзига жалб қилади, деб умид қиламиз. Яхши рақобатчилар – яхшилиқ, бахтдир, – улар яхши устозлар каби, бизнинг камчиликларимизга қарата кўзларимизни очадилар ва ўз малакамизни оширишга ёрдам берадилар. Ўртача рақобатчилар – халақит қилишади. Ярамас рақобатчилар – ҳар қандай интизомли рақобатчи учун офатдир.

Компания рақобатчилари борлигини ҳеч қачон унутмаслиги керак. Огоҳ бўлинг. Сунь-Цзы эрамизгача бўлган IV-асрда «разведкада иқтисод қилиш «ноинсонпарварликнинг чўққисидир» деган эди. Сизнинг иттифоқчиларингиз ҳам огоҳликни йўқотмасинлар. Самарали рақобат қилиш учун, самарали ҳамкорлик қилишни билиш зарур. Сиз ҳаммадан алоҳида, яққаланган бизнесни эмас балки ҳамкорлар уюшмаси, тизим, кенгайтирилган корхонани намоён қиласиз. Бугун рақобат тез-тез компаниялар орасида эмас тизимлар орасида рўй бермоқда. Тааллуқли равишда, тизимнинг энг муҳим рақобат афзаллиги унинг реакцияларга тезлиги, тезда ўқиб олишга ва тез ишлаш қобилиятига боғлиқ.

Яқин келажакда кўпроқ сизга монанд рақобатчилар сиз учун энг хавфлидирлар. Истеъмолчилар сиз ва улар орасидаги фарқни кўрмайдилар, вариантларнинг бирортасини танлашга эса биронта ақлли сабаб йўқ. Шунинг учун дифференциялашинг, дифференциялашинг ва яна бир бор дифференциялашинг.

Маркетингнинг моҳир устаси Теодор Левитт шундай деб ёзган: «Энди корхоналар ўзларининг завод ва фабрикаларида ишлаб чиқарилаётган маҳсулотлар ёрдамида эмас, балки мижозлар томонидан қадрланадиган – қадоқлаш, қўшимча хизматлар, реклама,

консултациялар, молиялаштириш, етказиб бериш шартлари, сақлаш ва бошқа нарсалар ёрдамида рақобатлашадилар».

Рақобатчиларни доғда қолдиришнинг яхши усули – биринчи зарба беришдир. Ўзингизнинг бугунги ассортиментингизни рақобатчингиздан олдин эскиртириш учун барча кучларингизни ишлатинг.

Нафақат бозордаги қўшниларингизни, балки сиздан узоқда бўлган компанияларни ҳам кузатинг. Сизнинг компаниянгизни икки томчи сувдай бир-бирига ва сизга ўхшайдиган ёқимсиз компаниялар эмас, балки барча нарсаларни емирадиган янги технологиялар барбод этади, деб гумонланаман. Ўйин қоидаларини ўзгартиришга интилаётган нисбатан катта бўлмаган рақобатчи, сиз учун энг хавфли бўлиши мумкин. IBM ўз гаражида дастурлар тузаётган, ҳеч кимга маълум бўлмаган Билл Гейтсга эътибор қилмасдан, асосан Fujitsu орқасидан кузатиб катта хатога йўл қўйди.

Рақобатчилар орқасидан кузатиш керак, аммо мижозларни ушлаб туриш ундан ҳам муҳимроқдир. Ким ёлиб бўлишини айнан мижозлар аниқлайдилар, рақобатчилар эмас. Кўпчилик бозорлардаги ҳолат, балиғи жуда кам бўлган ҳовуз атрофида уймалашаётган балиқ тутувчиларни эслатади.

Бошқа балиқчиларнинг одатларига қараганда, балиқларнинг одатини яхши биладиганлар ютади.

Консультантлар

Компания ўзининг бозор имкониятларини, стратегия ва тактикасини янгидан баҳолашида консультантларнинг ёрдами ижобий роль ўйнайди. Консультантлар компаниядаги вазиятга барча ичкаридан қарашга ўрганиб қолганда, ташқаридан янги назар соладилар.

Шунга қарамасдан, баъзи менеджерлар: «Агар биз муваффақиятли ишласак, консультантлар керак эмас, агар бунинг акси бўлса, улар бизнинг чўнтагимизга тўғри келмайди» – дейдилар.

Биз, албатта, камроқ консультантлар, кўпроқ натижалар бўлишини истаймиз. Консультантлар жудаям тез-тез баракали тавсиялар берадилар, аммо уларни бажаришда орқага ташлайдилар. Бунақа консультант билан шартномани узайтиринг, аммо унга ҳақини эришилган натижаларга биноан тўланг.

Яхши консультантни аниқлаш учун қуйидаги тестдан фойдаланиш мумкин. Ундан «Соат неча бўлди?» деб сўранг:

- Биринчи вариант: «Аниқ вақт - соат тўққиздан ўттиз икки минут, ўн секунд ўтди». Агар сизга ҳақиқий воқеалар билан тўла бўлган тадқиқотлар керак бўлса бу кишини ёлланг.

- Иккинчи вариант: «Сизга қайси вақт керак?» Агар сизга ҳақиқатан ҳам маслаҳат эмас, ўзингизнинг ҳақлигингизни тасдиқлаш керак бўлсагина уни ёлланг.

• Учинчи вариант: «Сиз нега сўрадингиз?» Агар сизга тўлқинланмай фикрлайдиган, муаммога ўзига хос ёндашув топа оладиган консультант керак бўлса уни ёлланг. Питер Друкер унинг консультант сифатидаги асосий қиммати – бу, ҳеч нима билмаслик ва мижозга оддий саволлар беришдир, – деган эди.

Консультантлар ҳақида кўпчилик сурбетларча мулоҳаза билдирадилар. Эрамиздан олдинги I асрда Рим шоири Публиций Сир: «Маслаҳатлар кўп, аммо улардан фойда кам» деган эди. Rent A-Car компаниясининг собиқ бош директори Роберт Таунсен консультантларни: «Сиздан соатингизни олиб турадиган, сизга вақтни айтиб, соатни ўзи билан олиб кетадиган» – одамлар деган эди. Burson Marsteller PR-агентлигининг иккита таъсисчисидан бири бўлган Уильям Мартселлер шундай қўшимча қилади: «Консультантлар сизнинг бизнесингизда ҳеч нимани тушунмаган ҳолда, сизга қандай ишлашингизни гапирадиган одам ва сиз унга топган пулингиздан кўпроқ ҳақ тўлайсиз, агар сиз унинг айтганидай эмас, қандай зарур бўлса шундай ишласангиз кўпроқ пул топишингиз мумкин.»

Бундай айтилган гапларнинг маъноси шуки, дунёда яхши консультантлар бўлгани каби, ёмонлари ҳам бор, сизнинг вазифангиз уларни фарқлашни ўрганишдир.

Корпоратив брендинг

Кучли корпоратив брендинг яратилиши. Сизга кўп ва жуда кўп фойда беради. Агар истеъмолчи электрон қурилмада Sony маркасини кўрса, у ҳар ҳолда рақобатчилар маҳсулотини афзал кўради. Virgin амалда ҳар қандай бозорга чиқиши мумкин ва у ерда албатта муваффақият қозонади, чунки унинг номи янги ноестандарт ёндашувлар синонимига айланган.

Корпоратив брендга қўйиладиган асосий талаб шундаки, компания қандайдир асосий принципда туриши лозим, у сифатми, янгилик, дўстоналик ёки нимадир бошқа нарсами. Мисол учун оғир қурилиш техникаси ишлаб чиқарувчи Caterpillarни олайлик. Caterpillar маркаси жисмоний меҳнат билан шуғулланувчи чидамли, тиришқоқ, жасоратли ва дадил одамлар тасаввурини беради. Бу эса компанияга Cat маркаси остида ушбу тасаввурларни ҳисобга олган ҳолда кўзойнак, соатлар ва ўйинчоқларни яратишга имкон берди.

Кучли корпоратив бренд умумий мазмунни, калит жумла, графика, логотип, характерли ранглар ва реклама харажатлари даражасини ўз ичига олган ҳолда имидж устида ишланадиган жиддий ишга муҳтождир. Аммо рекламанинг аҳамиятини ошириб юбормаслик лозим. Компаниянинг яхши ишлашидан бошқа ҳеч нарса корпоратив имиджнинг мустаҳкамланишига ёрдам бермайди. Унинг оммавий ахборот воситалари билан яхши йўлга қўйилган ҳамкорлик билан ўйфунлиги корпоратив рекламага нисбатан кўпроқ фойда келтирди.

Креативлик

Авваллари компаниялар маркетинг урушларида ўзларининг самарадорлиги ёки сифатининг афзалликлари билан ютар эдилар. Бугун улар рақибларидан креативликда ўзиб кетишлари керак. Яхшиланган ўхшашлик билан ютиб бўлмайди, ғалаба учун бетакрорлик керак. Ғолиб компаниялар орасида ИКЕА, Harley Davidson ва South-West Airlines ҳар қайси ўз турида ягонадир.

Бетакрорликка эришиш учун, ўзида креативликни рағбатлантирадиган маданиятни ривожлантириш талаб этилади. Компаниянинг креативлигини оширишнинг учта йўли мавжуд.

1. Кўпроқ ижодий таланти одамларни ишга олинг ва уларнинг ҳаракатларини сиқиб кўйманг.

2. Тажрибада текширилган технологиялардан фойдаланиб креативликни рағбатлантиринг.

3. Тааллуқли ташкилот билан шартнома тузинг, Атлантада сиз, масалан Drighthouse, Нью Йоркда-Фейс Поп Корн агентлигига, Чикагода – Лео Барнетту хизматларига мурожаат қилишингиз мумкин ва сизга ҳақиқий революцион ғоялар ишлаб чиқишда ёрдам берилади.

Кўшимчада ташкилот ичида мустақил равишда фойдаланиш учун ижодий фикрлашнинг техник рағбатлантиришнинг баъзи бир оммабоп қисқа таърифи келтирилган.

Креативлик техникаси

- Модификацион таҳлил. Баъзи бир товарлар ёки хизматлар унинг мослашуви (адаптация), модификация, кўпайиши, камайиши, алмашиш, ўзгартириш, қайта тушуниш ёки бошқа товарлар ҳамда хизматлар билан бирга ишлаб чиқариш имкониятларини кўриб чиқинг.

- Атрибутлар рўйхатини тузиш. Товарнинг атрибутларини аниқланг ва модификация қилинг. Масалан, сиз сичқон тутадиган қопқонни такомиллаштирмоқчи бўлсангиз, сиз уни хўрак, асосий механизм, қурилмани ҳаракатга келгани тўғрисида хабар бериш механизми тутилган ёки қурбон бўлган сичқонни қопқондан чиқариб олиш, шакли, материали ва нархи нуқтаи назаридан уни яхшилаш имкониятларини кўриб чиқишингиз керак.

- Мажбурловчи алоқалар. Маълум элементларни янгича комбинация қилишга урининг. Мисол учун офис мебелини янги моделини яратиш устида ишлаётганингизда ёзув столи ва китоб жавонини, китоб жавони ва картотекани ва ҳоказо бирлаштириб кўришга ҳаракат қилинг.

- Морфологик таҳлил. Муаммонинг асосий ташкил этувчилари билан ўйланг. Мисол: Ниманидир бир жойдан бошқа жойга кўчириш масаласини ечиш учун: кўчириш воситасини (арава, ўрайдиган иплар, конвейер лентаси), иш муҳитини (ҳаво, сув, ёғ, роликлар, рельслар) ва энергия

манбаини (сиқилган ҳаво, двигатель, буғ, магнит майдони, трос) кўриб чиқинг.

- Маҳсулот муаммосининг таҳлили. Мазкур маҳсулот билан у ёки бу даражада боғланган барча муаммолар ҳақида ўйланг. Масалан, сақич тезда мазасини йўқотади, кариес (тиш касаллиги) келтириб чиқариши мумкин, уни чиқариб ташлаш мураккаб. Бу муаммоларни ечишга урининг.

- Ечимлар дарахтлари. Қандай ечимлар қабул килинишини аниқланг. Масалан: терини парваришлаш учун янги восита яратишда ундан фойдаланувчилар турларини (эркаклар ёки аёллар), парваришлаш тури (қалам, шишача, баллонча), бозор шакли (савдо тури, совға тури) ва тарқатиш каналларини (савдо автоматлари, дўконлар, меҳмонхона номерлари) танламоқ лозим.

- Ақлни чархлаш. Унча катта бўлмаган гуруҳ йиғинг ва муаммони кўйинг. Масалан: «Уй учун янги товарлар ва хизматларни ўйлаб чиқариш.» Эркин ҳаволанишларни қўллаб-қувватланг, қатнашчиларни иложи борича кўпроқ ғоялар беришга унданг, янги комбинацияларни синаб кўринг ва маълум вақтгача ҳар қандай танқиддан тийилинг.

- Синетика. Муайян муаммони ҳал этишга киришишдан олдин, уни анча умумий тарзда кўйинг. (Масалан: ниманидир қандай очиш ҳақида). Бу фикрлаш чегараларини суришга тез-тез ёрдам беради.

Янги ғояларни Элвин Тоффлер, Джон Нейсбитт ва Фейс Попкорн каби футурологлардан ҳамда улар тарафидан белгиланган тенденциялар асосида ривожлантириш мумкин. Фейс Попкорн тенденцияларни (ғояларни) белгилашга оид янги терминларни кашф қилганидан шуҳрат топди. Унинг тарафидан алоҳида кўрсатилган тенденциялар – anchoring («якорение» – «лангарланиш» – руҳий маънавий илдизларга мурожаат қилиш маъносида; clanning (клан) (шаклланиш); cocooning («пиллага ўралиш» – кўпроқ вақтни уйда ўтказишга интилиш); down aging (яшариш); fantasy adventure (фантастик саргузашт) қилишга – попкорн медицина технологияларига, энг аввало одам органларини трансплантация (кўчириб ўтказиш) қилишга бўлган кучли қизиқишни шундай атаган); 99 lives (99 ҳаёт – бирданига кўп иш қилишга интилиш); Pleasure revenge (ҳузурланиш – қасос – таъқиқланган ҳузурланишга интилиш, шу жумладан саломатликка зарарли бўлган, қатъий эътироз, норозиликни билдириш); small indulgences («кичкина индулгенциялар» – қимматли нарсаларнинг психологик жиҳатдан ўрнини босувчи, майда-чуйдалар); vigilant consumers (диққатли истеъмолчилар). Компаниянинг стратегияси ушбу асосий тенденцияларга яхши мослигини Попкорн айта олади ва тез-тез қатор оғишларни кўрсатади.

Узоқни кўзловчи компаниялар ўзларида ғоялар бозорини ривожлантирадлар. Ходимларга, товар етказиб берувчиларга, дистрибьютерларга ва дилерларга харажатларни камайтириш, янги маҳсулотлар, хизматлар, мавжуд маҳсулотларнинг янги функцияларини юритиш бўйича ўз ғояларини ушбу бозорга олиб чиқиш таклиф

этилади. Янги ғояларни йиғиш, баҳолаш ва танлаш билан олий раҳбарият даражасида фаолият юритадиган махсус комитет шуғулланади. Энг яхши ғоялар мукофотланади. «Ақлни чархлаш» техникасини яратган Алекс Осборн: «Креативлик – шундай нозик гулки, мақтов уни янада очилишга мажбурлайди, бемаза фикр эса очилмаган ғунчани ўлдириши мумкин» –деган.

Одамнинг ижодий қобилияти тахминан беш ёшида максимумга етади ва мактабда болалар уни йўқотиши афсусланарлидир. Таълим тизимига хос бўлган, миянинг чап ярим шарини когнитив ривожлантиришга қаратилган акцент, ижодийлик учун жавоб берувчи ўнг ярим шарни ривожланмай қолишига олиб келади.

Эҳтиёжлар

Маркетингни асосий мақсади – эҳтиёжларни аниқлаш ва уларни қаноатлантириш. Эҳтиёжларни истеъмолчиларни тинглаш ёки улардан интервью олиш орқали аниқламоқ мумкин. Ундан кейин ҳар бир эҳтиёж бўйича у ёки бу қарорни тайёрлаш лозим. Ваҳоланки, бугун истеъмолчиларда ўрганилмаган, компанияларга маълум бўлмаган ёки қаноатлантириши ечилмаётган эҳтиёжлар жуда кам қолган. Италиялик маркетинг консультанти Петро Гвидо, бу мавзуда «эҳтиёжларсиз жамият» номли китоб ёзди.

Шу билан бирга «эҳтиёжларсиз жамият» муаммосига бошқа жавоб ҳам мавжуд – янги эҳтиёжларни яратиш. Sony фирмасидан бўлган Акио Морита ўзининг «Японияда ишланган» китобида шундай ёзади: «Биз бозорларга хизмат кўрсатиш билан шуғулланмаймиз, биз уларни яратамиз». Истеъмолчилар видеомагнитофонлар, видеокамералар, факслар, микрокомпьютерлар ва ҳ.з. ҳақида, то улар бозорда пайдо бўлгунча ҳеч қачон ўйлашмаган ҳам.

Янги эҳтиёжлар, эски эҳтиёжлар қондирилган пайтда ҳам пайдо бўлиши маълумдир. Мисол учун 2001 йил 11 сентябрдаги трагедия (террористлар томонидан Нью-Йоркдаги 2 та эгизак энг баланд биноларни портлатилиши) ҳаётда парвозларнинг ва транспортнинг хавфсизлигини таъминлашга нисбатан оширилган талаблар қўйди, уларга мамлакат шу заҳотиёқ бир қанча чоралар билан жавоб берди. Янги эҳтиёжлар, ғоялар билан ҳам яратилиши мумкин, мисол учун «ёшаришга»

қизиқиш каби. Қариётган одамлар ёш кўринишни истайдилар, шунинг учун спорт машиналари сотиб оладилар, пластик операциялар қилдирадилар, тренажёрларда шуғулланадилар. Тегишлича биз мавжуд ва яширин эҳтиёжлар орасидаги фарқларни таққослашимиз мумкин. Ақлли маркетинг ўзининг диққатини фақат ҳозир бор бўлган нарсалар билан чегараламай, кейинги эҳтиёжларни ҳам топишга ҳаракат қилади.

Баъзан компания ўзининг мижозларига жуда тор даражада қарагани учун эҳтиёж тўлиқ аниқланмайди. Бунда онгимизда ўрнашиб қолган косметика индустриясида ҳукмрон бўлган аёллар косметикадан асосан фақат эркакларга ёқиш учун фойдаланадилар каби бир хиллик ва қотиб қолган туғма фикрлар ҳалақит бериши мумкин. The Body Shop яратувчиси Анита Роддик бошқача фикрни тутган эди: у аёлларга ашёлар терисини парваришлаш учун зарур деб ҳисоблади. Ундан ташқари, у кўпчилик аёлларни ижтимоий муаммолар изтиробга солишини ва бунақа аёллар фаол ижтимоий позицияли компанияларни қўллаб-қувватлашларини билар эди.

Грек Карпентер ва Кент Накаиото – харидорлар бошидан ўзларининг эҳтиёжларини билишади деган, базавий пастулот бўйича тортишмоқдалар. Ҳақиқатда улар, харидорга нима кераклигини аниқламоқдалар. Компаниялар бу жараёнда муҳим роль ўйнайдилар: улар харидорларни, нима кераклигини билишга ўқитадилар. Ҳар хил брендлар остида ишлайдиган рақобатчилар ўзларининг компьютерлари, камера ва уяли телефонларида харидорларнинг калласига ҳам келмаган ва улар томонидан ҳатто сўралмаган янги функцияларни

сотадилар. Янги техника билан танишиш давомида, харидорлар ўзларига нима кераклигини яхшироқ тушуна бошлайдилар. Шундай ҳолда ҳаракат киладиган компания нафақат бозорга йўналтирилади (яъни миижозларнинг эҳтиёжларига) ва яна ўзи бозорни йўналтиради (инновациялар ёрдамида). Бу маънодаги рақобат – мусобақани қаноатлантириш учун эмас, балки миижозларнинг эҳтиёжини шакллантиришга қаратилгандир.

Бозордаги «биринчи ўзлаштирувчилар» деб ҳисобланган Хероҳ ёки Palmнинг етакчилиги қисман шу билан боғлиқки уларнинг ўз маҳсулотларига бошдан жойлаштирган функциялари, истеъмолчиларнинг эҳтиёжларини аниқлади, улар бошқача бўлганда ёмон чизилгандай бўлиб қолаверарди. Истеъмолчилар мазкур функциялар йиғиндисини маҳсулотнинг ушбу категорияси учун аниқловчи деб ҳисоблайдилар ва «издош компаниялар» ўзларининг янгиликларини қўшган ҳолда уни зарур минимум сифатида қўллаб-қувватлашларига тўғри келади.

Мижозларга йўналтириш

Ташкилотдагиларнинг барчаси миждоз ҳақида ўйлаши ва унинг манфаатлари билан яшаши учун нима қилиш керак? Airlines System (SAS)нинг собиқ директори Karlson «Ҳақиқат лаҳзалари» номли китобида ўз компаниясида бунга қандай эришгани ҳақида ҳикоя қилади. Йиғилишларда у SAS бир йилда 12 млн. пассажир қатнайди, бунда ҳар бир пассажир, ҳар бир рейсда компаниянинг тахминан 5та ходими билан учрашишига ҳар сафар урғу берар эди. Шундай қилиб, шахсан, почтадан ёки телефонда миждозга компания ва унинг бренди ҳақида ҳуш ёқадиган таассурот қолдиришда 60 млн. ҳақиқат лаҳзаси шаклланади. Карлсон ундан ҳам ўзиб кетди. Мақсадли миждозларнинг талабларини тўлиқ қондириш учун ходимларнинг қарор қабул қилиш ҳуқуқига эга бўлишларига интилиб, компаниянинг тузилиши, тизимлари ва технологик аспектлари ишларини ўзгартириш билан шуғулланди.

Замонавий раҳбарлар қўлларида рақамлар билан ўз ходимларига фирма учун ва уларнинг ўзлари учун барча кучларни миждозларга энг яхши хизмат кўрсатишга қаратиши лозимлигини кўрсатиш керак. Миждозлар кўп харж қила бошлайдилар, уларга хизмат кўрсатиш енгиллашади. Бу барчага фойда келтиради, ҳатто муваффақиятларга эришган ходимлар, махсус рағбатлантирилади.

Биринчи масала – зарур ходимларни ёллаш. Уларнинг фақатгина касбий маҳоратини эмас, балки ўз ишига ва миждозларга муносабатини ҳам баҳолаш зарур. Чикагодан

Флоридага учадиган пассажирларнинг кўпчилиги ҳар доим Delta Air Lines самолётларида учишлари мени хайрон қолдиради, ваҳоланки Eastern Air linesга билет харид қилишлари ҳам мумкин эди. (Икки компаниянинг ҳам учиш жадвали бир хил). Фарқлари қуйидагича: Delta самолёт командасини истараси анъанавий иссиқ бўлган ва ҳушмуомилали жанубликлардан, Eastern Air lines эса Нью-Йорк аҳолисидан йиғган.

Сиз кимни ёлласангиз ҳам уларни яхшилаб ўқитишингиз керак бўлади. Disney компанияси янги ходимларга Диснейлендга ташриф буюрганлар компаниянинг ўйи бўйича қанақа таассурот олишлари лозимлигини тушунишлари учун ҳафталик ўқув курслари ўтказадилар. Инсоннинг тушунчаси ўз-ўзидан пайдо бўлмайди, уни шакллантириш учун режалаштириш, амалга ошириш ва мукофотлаш зарур.

Аммо, компаниялар кўпинча ходимларга иккита бир-бирига номутаносиб кўрсатма берадилар. Л.Л.Беан ва бошқалар ўз ходимларини ҳар бир мижозни қадрлашга ўргатадилар. («Мижоз – биринчи ўринда»), ва шу билан бирга ҳар хил мижозларнинг қиймати фойдалилиги ҳар хил бўлгани учун улар ҳақида ғамхўрлик қилиш ҳам бир хил эмас.

American Airlinesнинг пассажирларга хизмат кўрсатишдаги фарқи, фақатгина ўриндиқларнинг кенглиги ва менюда эмас. Бир нечта миллион миль учган пассажирлар «платина» имтиёзларида эга бўладилар: улар алоҳида жойда рўйхатдан ўтадилар, самолётга биринчи бўлиб чиқадилар, тез – тез қўшимча

устунликка эга бўладилар, шунингдек, қизиқарли китоб ёки Tiffany дан биллур идиш каби совгалар оладилар.

Хулоса: Барча мижозлар ҳақида ғамхўрлик қилиш лозим, аммо ҳаммаси ҳақида бир хил бўлиши шарт эмас.

Ҳақиқатан ҳам мижозларга йўналтирилган фирмаларни бренд – менеджерлар эмас, мижозлар билан ишлайдиган менеджерлар (мижозлар гуруҳи) бошқариши керак. Улар мижозларга маъқул бўладиган товар ва хизматлар йиғиндисини белгилайдилар, кейин маҳсулотлар бўйича менеджерлар ва бренд менеджерлар билан биргаликда ушбу товар ва хизматларни кўрсатиш билан шуғулланадилар.

Компаниялар мижозга йўналтирилиш ўрнига, тез-тез маҳсулотга йўналтирилган бўладилар, уларнинг ғояси тахминан шундайдир:

Активлар – Пул тикиш ва меҳнат қилиш.

Таклифлар – Каналлар – Мижозлар.

Бундай компаниялар маҳсулотга йўналтирилган бўлгани ва асосий фондларга кўп пул сарфлагани сабабли мижозлар орасидаги мавжуд фарқлар ва қийматларни ҳисобга олмасдан, ўйларидаги барча мижозларга сотмоқчи бўладилар. Истеъмолчиларнинг уларга чорраҳа сотувлари ёки апселлинг билан самарали шуғулланишга имкон бермайди. У ҳам бу ҳам ҳар бир мижознинг хариди ҳақида маълумот йиғишни талаб қилади - ахир уни яна нима қизиқтиришини тушуниш керак. Мижозга йўналтирилган компания муносабат маркетинги деб аталувчи қарама-қарши ёндашувга амал қилади.

Мижоз – Каналлар – Таклифлар.
Пул тикиш ва меҳнат қилиш – Активлар.

Истеъмолчини таниши занжирнинг бошида тургани учун компания анча яхши ҳолатда бўлади, чунки унга тенг кучли каналларни, улардан кейин таклифлар, зарур қўйилмалар ва активларни аниқлаш осон бўлади.

Мижозлар билан ўзаро муносабатларни бошқариш (CRM)

Бугун ҳамма, миждозлар билан ўзаро алоқаларни бошқаришнинг автоматлашган тизими ҳақида (АСУ) (Customer relationship management, CRM) қандайдир, янги, ҳар қандай фалокатдан кутқарадиган воситадай гапиришаяпти. Шунга қарамасдан, биз бу бошқарувнинг нима эканлигини аниқламас эканмиз, термин маъносиз бўлиб қолаверади. Бировлар CRM ни миждозлар ҳақида кўпроқ билиш ва уларнинг сўровларига шахсан жавоб бериш имкониятига эга бўлиш учун ахборот технологияларидан фойдаланиш деб белгилайдилар.

Бошқалар эса CRM ни технологик эмас балки инсонпарварлик аспектида, миждозга эътиборли бўлиш ва ғамхўрлик қилиш деб қарайдилар. Ҳатто қандайдир сурбет CRM – бу, миждоз билан беш минут суҳбатда тушунарли бўладиган нарсани билиш учун, жудаям қиммат турадиган усул деган.

CRMнинг маркетингдаги амалий татбиқи, ҳар бир миждоз ҳақида батафсил маълумотларни йиғадиган дастурий ва аппарат воситаларни сотиб олишни тақозо этади. Олинган маълумотлар мақсадли бозорни аниқ белгилашда фойдали бўлади. Миждознинг аввалги харидлари, унинг демографик ва психометрик характеристикаларини ўргана туриб, уни нима қизиқтиришини аниқроқ белгилаш мумкин. Демак, компания у ёки бу аниқ таклифни фақат катта эҳтимол билан бунга қизиқиш билдирадиган ва таклиф қилинган товарни харид қилишга тайёр бўлган миждозларга

юборади, бу оммавий маркетингга хос бўлган почта ва алоқа харажатларини сезиларли даражада камайтиради.

Маълумотлардан тўғри фойдаланиш мижозларни жалб этишга қаратилган ишларни анча яхшилашга, бирданига бир нечта жойдаги савдолар ва апселлингда компанияга фойда беради. Умуман, воқелиқда бунинг ҳаммаси, жудаям оддий эмас. Йирик фирмалар баъзан CRM тизимларга 5–10 млн. \$ сарфлайдилар ва бундан жудаям қониқарсиз натижаларга эга бўладилар. CRM татбиқ этган компанияларнинг 30% дан камроғигина бошидаги кутилганига қараганда сарфланган харажатни қоплай олганлиги ҳақида билдирдилар. Бунда муваффақиятсизлик дастурий таъминотнинг етарли эмаслиги учун эмас (уларга барча ҳолатларнинг атиги 2% тўғри келади), балки бошқа сабаблардир. Статистика шунақа:

Ташкилий ўзгаришлар – 29%

Сиёсатлар ёки компаниянинг инерцияси – 22%.

CRM принципларини тушунмаслик – 20%

Режалаштиришдаги хатоликлар – 12%

CRMдан фойдаланиш тажрибасининг йўқлиги – 6%

Бюджет муаммолари – 4%

Дастурий таъминот муаммолари – 2%

Нотўғри тавсиялар – 1%

Бошқа сабаблар – 4%

Фирмалар жудаям тез-тез бу методикага, худди зарарли одатларни йўқотишга ёрдам берадиган мўъжизавий восита сифатида қарашади. Янги технологияни жорий этиш билан эски компаниянинг

эскилиги йўқолмайди, фақат қимматга айланади. Компаниялар ўзларининг ишларини мижозларга йўналтиришга ўзгартирганларидан кейингина CRMга инвестиция қилишлари тўғри бўлади. Бу CRMдан тўлиқ фойдаланишнинг мажбурий шартидир.

Фредерик Ньюэлл CRM ни мутлоқо адекват эмаслигида айблаб янада узоқлаб кетди. CRM компанияни ҳайдовчининг курсисига ўтқазиб, унинг қўлига ов милтиғини беради, ваҳоланки Ньюэллнинг фикрича бу курсида истеъмолчи ўтириши керак эди. У, компаниялар мижозларга ўқталмасдан, уларга ваколат берилишини истайди. Товари сотиш мақсадида хатлар юбориш ўрнига (товарга йўналтирилган маркетинг ёки маҳсулотга йўналтирилган маркетинг) мижозлардан улар нимага қизиқадилар (ва нимага қизиқмайдилар), қанақа маълумотларни олишни истайдилар, қанақа хизматларга муҳтожлар, қандай шаклда компания билан қачон ва қанчалик тез-тез алоқа қилишга рози эканликларини аниқлашлари зарур. Бошқа сўзлар билан айтганда улар мижозлар ҳақидаги маълумотларга эмас, мижозлардан келадиган маълумотларга таяниши лозим. Бундай маълумот баъмани хусусий таклифлар қилишга имкон беради ва бунда компаниянинг пули ва мижозларнинг вақти тежалади. Ньюэлл, мижозлар билан ўзаро алоқаларни бошқаришни, ўзаро алоқаларни мижозлар томонидан бошқаришга ўзгартиришни таклиф қилаёпти. (Customer management relationships CMR).

Менинг назаримча, CRM ва CMRнинг тўғри турли хиллиги компаниялар ва жамиятнинг ривожланишида ижобий фактор бўлади. У бозорда мавжуд бўлган муносабатларни инсонпарварликка айлантира олади ва

шу тўфайли бозорнинг иши яхшилашади. Бундан истеъмолчилар ҳам ютадилар. (Шунингдек маълумот бўйича «Маркетинг»га қаранг).

Истеъмолчилар

Бугун биз истеъмолчилар бошқараётган истеъмолчилик иқтисодиёти дунёсида яшаяпмиз. Бу ишлаб чиқаришнинг ортиқча қуввати оқибатидир. Бугун танқисликда товарлар эмас, истеъмолчилардир. Компаниялар талаффузни маҳсулот ишлаб чиқаришдан истеъмолчиларни қўлга киргишига ўтказиши лозим. Истеъмолчи уларнинг янги «Босс»ига, яъни раҳбарига айланди, буни англаш керак. Агар сизнинг ходимларингиз истеъмолчи ҳақида ўйлашмаса, демак улар ҳеч нима ҳақида ўйлашмас экан. Агар улар бевосита истеъмолчига ишламас эканлар, яхшиси улар ишларини ўзгартирсинлар. Агар улар сизнинг мижозингиз ҳақида қайғурмасалар, буни уларнинг ўрнига кимдир бошқаси қилади.

Компаниялар истеъмолчини молиявий актив сифатида кўриши керак, уни бошқа активлар каби бошқариш ва кўпайтириш зарур.

Том Питерс истеъмолчиларни «ҳал қилувчи актив» деб ҳисоблайди. Улар компаниянинг бош активидир, аммо уларнинг қиймати бухгалтерия ҳисоботларида ўз аксини топмаган.

Бу активнинг қимматлилигини англаш, компанияни ўзининг маркетинг тизимини тубдан ўзгартиришига мажбур қилишига ишонишдан умидвормиз. Маҳсулотлар ва хизматлар портфелининг шаклланиши стратегиясининг янги варианты ва бренднинг стратегияси мазкур брендни афзал биладиган мижозлар улушини

кўпайишига ва мижознинг компания билан ҳамкорлик қилишининг бутун даври учун унинг қимматлилигига қаратилиши керак.

Ўттиз йилча аввал Питер Друкер истеъмолчи ҳақида ғамхўрлик қилиш ва фирма муваффақияти орасида боғлиқлик борлигига эътиборни қаратди. У компаниянинг максади – «истеъмолчини яратиш» – деди. Демак, бизнес иккита ва фақат иккита – бош функцияга эга: маркетинг ва инновация. Маркетинг ва инновациялар натижа беради, бошқалари харажат талаб қилади.

Фаол дам олувчиларга кийим-кечак етказиб берувчи, каталог бўйича савдо қилувчи L.L.Веапнинг компанияси – шундай ақидага риоя қилади: Мижоз бизнинг мулкларда, энг ёқимли меҳмон. У бизнинг измимизда эмас, биз унинг измидамиз. У бизнинг бизнесга бегона эмас, у бу бизнеснинг қисмидир. Биз унга хизмат кўрсатмаймиз, ўзига хизмат кўрсатишга ижозат бергани учун у бизга хизмат кўрсатяпти.

Маҳсулотлар келади ва кетади. Компаниянинг бош масаласи улар алмашганда истеъмолчиларни ушлаб қолиш. Бунинг учун нафақат маҳсулотнинг ҳаёт циклини кузатиш, балки бозор ҳаёт циклини ва истеъмолчининг ҳаёт циклини ҳам кузатиш лозим. Ford компаниясининг ишчиларидан бири «Агар истеъмолчи бизни бошқармаса бизнинг машиналарни ҳам бошқармайди» деган.

Афсуски, компаниялар ўзининг асосий кучларини янги мижозлар топишга сарфламоқдалар. Эскиларини тутиб туришга эмас. Жалб қилишга маркетинг бюджетининг 70%га яқини сарфланади, қачонки компаниянинг 90% даромади уларда аввалдан бор бўлган мижозлардан тушади. Кўпчилик компаниялар учун янги мижозлар

бошланғич бир неча йил давомида зарар берадиган бўлиб қолишади. Бўлғуси мижозларга компания жуда катта аҳамият бераётгани учун ва ҳозиргиларга илтифотсизлигидан мижозларнинг кетиши йилда 10 дан – 30 фоизгача бўлиши мумкин. Бу йўқотишларни қоплаш, янги мижозларни жалб қилиш ёки аввалроқ кетганларни қайтариш янги харажатларга олиб келади.

Аввалги мижозларни тутиб туриш ўрнига янгиларини жалб қилишга урғу бериш бир неча усулларда ўзини намоён қилади. Хусусан, савдо агентларини рағбатлантириш одатда шундай қурилади, компания учун янги мижоз топган агент, мавжуд мижозлар билан алоқаларни ушлаб ва мустаҳкамлаётган агентга нисбатан анча сезиларли даражада каттароқ рағбатлантирилади. Натижада сотувчилар янги мижозлардан хурсанд бўлиб, аввалгиларга совуқроқ қарайдилар. Компаниялар, мавжуд мижозларга алоҳида эътибор қилинмаса ҳам ва уларга махсус хизматлар таклиф қилинмаса ҳам ўзларида қолаверадигандай ҳаракат қиладилар. Истеъмолчилар борасида бизнинг мақсадимиз қандай бўлиши керак?

Биринчидан: маркетингнинг олтин қойдасига амал қилинг, мижозларга шундай таклифлар беринг-ки, уларни ўзингиз ҳам истайдиган бўлинг.

Иккинчидан: шуни ҳисобга олинг-ки, сизнинг муваффақиятингиз, сиз мижозингизнинг муваффақиятига ёрдам бера олишингизга боғлиқ. Унинг ҳаётини яхшилашга интилинг, унга нима керак бўлишини билинг ва унинг кутганидан ҳам зиёда қилинг. General Electricнинг собиқ бош директори Джек Уэлс бу фикрни шундай ифодалади: «Мижозни ушлаб туришнинг яхши усули – бу, унга кам пулга кўп нарса бермоқдир. Шуни

унутмангки, мижозлар янги харидлар қилишади. Бу фақат сиз билан яхши муносабатда бўлгани учун эмас, балки товарларнинг улар учун аҳамияти борлиги учундир».

Истеъмомчини қаноатлантириш етарли эмас. Фақатгина қаноатланиш, энди қаноатланарли эмас. Компаниялар ҳар доим ўзларининг қаноатланган мижозларидан баъзиларини йўқотиб юрадилар – улар, ўзларини янада кўпроқ қаноатлантирадиган рақобатчиларга кетадилар. Хулоса, мижозларни рақобатчиларга нисбатан янада кўпроқ қаноатлантириш керак.

Алоҳида сифатларга эга бўлган компаниялар ўзларига нафақат қаноатланган, балки қойил қоладиган ва бахтли мижозларни яратадилар. Ўрганинг: Harley Davidson компаниясининг бир мижози, «Harley»сиз қолгандан кўра, чекишни ва бошқа зарарли одатларни ташлаганим яхши, деган эди.

- Dominos Pizzaанинг асосчиси, миллиардер Том Монахан унинг компаниясида ҳам шундай ёниқ мухлислар пайдо бўлишини истайди. «Эшикдан кириб келган янги ташрифчининг пешонасида ёниб турган \$ 10.000 долларни кўраман» деган эди у.

Сиз истеъмомчи билан яхши ишлаётганингизни қандай аниқлаш мумкин? Бу компаниянинг ўтган йил учун олган даромадида эмас, балки ўз мижозларининг кўнгил ва онгидан жой олганлиги билан аниқланади. Озларига тегишли кўнгил ва ақлларни бир текис ошираётган компанияларнинг бозор улуши ва фойдаси ўзгармасдан ошиб туради.

Битта немис банкининг мамлакат бўйлаб жуда кўп филиаллари бор эди. Филиалларнинг ўлчамлари атайлаб

чегараланган, уларнинг раҳбарларига эса битта масала қўйиларди: мижозларнинг бойишига ёрдам бериш. Шунинг учун раҳбарлар улардан нафақат омонатга пул олиш ва ссудалар бериш, балки уларга қандай қилиб яхши пул жамғаришни, маблағларни омонатга қўйиш, кредит олиш ва харид қилиш мумкинлигини ўргатдилар. Ҳар бир филиалга мазкур масалаларга бағишланган журналлар келиб турарди, ундан ташқари, у ерда мижозлар учун даврий равишда пулсиз семинарлар ташкил қилинарди – буларнинг ҳаммаси, уларга бойишда ёрдам бериши учун.

Маркетинг фикрлаш ўзгара бошлади: ҳар бир битимдан максимум фойда олишга интилиш, мижозлар билан муносабатлар тизимининг фойдалилиги ҳақида қайғуришга аста-секин ўрин бўшатиб бермоқда.

Бозорнинг келажаги маълумотлар базаси бўйича маркетингдир, унда биз ҳар бир истеъмолчи ҳақида унга ўз вақтида ва тўғри индивидуал таклиф бериш учун етарли маълумотга эга бўламиз. Ҳар бир одамда истеъмолчини кўриш ўрнига, ҳар бир истеъмолчида инсонни кўришимиз керак.

Барча мижозларга ҳам яхши хизмат кўрсатиш кераклиги қанчалик аҳамиятли бўлмасин, аммо бу ҳаммага бир хил яхши хизмат қилиш керак дегани эмас. Ҳар бир мижоз ҳам компания учун аҳамиятлидир, аммо баъзилари унга анча қадрлироқдир. Мижозларни учта гуруҳга ажратиш мумкин: бировларидан биз хурсандмиз, бировларига чидаймиз, баъзиларини эса кўргани кўзимиз йўқ. Аммо, яхшиси классификация қилиш учун молиявий категориялардан фойдаланиш яхши, унда мижозлар платина, олтин, кумуш ва қўрғошин деб аталади. Яхши мижозларга уларни тутиб туриш ва бошқаларга ҳам ушбу

категорияга ўтишни рағбатлантириш учун кўпроқ имтиёз ва енгиллик бериш керак.

Банкларнинг бирида унинг фақат йирик омонатчилари таклиф қилинадиган ёпиқ клуб фаолият юритади. Ҳар чоракда у ерда баъзан ижтимоий, баъзан ўқув учрашувлари ўтказилади. Клуб аъзолари молия корчалонлари, артистлар ва машҳурлар билан учрашиш имкониятига эгалар. Улар албатта банкдан ва клубдан кетишни умуман исташмайди.

Аммо, ҳақиқатда компаниялар ўзларининг мижозларини бошқача классификация қилишлари лозим.

Биринчи гуруҳ: Булар энг даромадли мижозлар, улар ҳозир максимум эътиборга лойиқлар.

Иккинчи гуруҳ: Энг истиқболли мижозлар, энг диққатли, давомли эътиборга лойиқлар.

Учинчи гуруҳ: энг нозик мижозлар, улар билан мулоқотнинг бошланиш даврида, бошланган муносабатларни бузмаслик учун алоҳида диққатли бўлиш лозим.

Аммо, ҳамма мижозларни ҳам тутиб туриш шарт эмас. Чунки уларнинг тўртинчи гуруҳи – энг ёқимсиз мижозлар ҳам бор. Улар ёки фойда келтирмайдилар, ёки бу фойда шунчалик кичикки, улар томонидан компанияга етказилаётган ўнғайсизликларни қопламайди. Уларнинг баъзи бирларини «бўшатиш» керак. Аммо, бундай қилишдан олдин уларга тузалиб олишлари учун битта имконият бериш лозим. Улар учун нархларни кўтаринг ва

ёки кўрсатилаётган хизматни камайтинг. Агар улар қолсалар, сизга фойда келтира бошлайдилар, агар мабода кетсалар, сизнинг рақобатчиларингиз қонини сўра бошлайдилар, бу ҳам ёмон эмас.

Баъзи мижозлар жудаям фойдали, аммо улар билан ишлаш мураккаб. Улар сиз учун ҳақиқий топилма бўлиши мумкин. Агар сиз ўзингизнинг энг инжиқ мижозингизни қондира олишга эришсангиз, сиз барча қолганларини ҳам қаноатлантира оласиз.

Истеъмолчиларнинг шикоятларини безътибор қолдирманг. Норози бўлган мижоз сизнинг обрўингизга жиддий зарар етказиши мумкин ва бу хавфни баҳоламаслик мумкин эмас. Обрў олиш қийин, уни бир соатда йўқотиш мумкин. IBMда тушаётган шикоятларни мамнунлик билан қабул киладилар. Шикоятчи мижоз компаниянинг энг яхши дўстидир. Шикоят компаниянинг диққатини мавжуд муаммоларга қаратади. Агар улар ечилмасдан қолсалар мижозларни йўқотишга олиб келиши мумкин.

Мижознинг қаноатланиши

Компаниялар ҳар доим ҳам миждларнинг қаноатланишига алоҳида эътибор беришмайди, кўпроқ ўзларининг бозордаги солиштирма бирлигига диққатини қаратадилар. Бу хатодир. Бозор улуши ўтган муваффақиятлар кўрсаткичидир, миждларнинг қаноатланиш даражаси келгусига боқишга имкон беради. Агар у пасая бошласа, демак тезда бозор улуши ҳам пасаяди.

Шундай килиб, компаниялар ҳар доим миждларнинг қаноатланиш даражасини баҳолаши ва уни ошириш чораларини кўришлари керак. Миждлар қанчалик мамнун бўлсалар, уларнинг компания билан алоқалари шунчалик мустаҳкам ва турғун бўлади. Миждларнинг садоқати қанчалик муҳим. Мана тўртта факт:

1. Янги миждларни жалб қилишга, мавждларини қаноатлантириш ва ушлаб туришга қараганда 5–10 марта кўп маблағ сарфлаш мумкин.

2. Компания йилига ўртача 10-30% миждларни йўқотади.

3. Миждларнинг кетиш даражасининг 5%га камайиши корхона даромадларини 25-85%га оширади (соҳасига қараб).

3. Мижднинг фойдалилиги унинг компания билан ҳамкорлиги узайиши билан кўпайиш ғоясига эга.

Битта компания миждларининг 80%и қаноатланган ёки жуда қаноатланган деб мақтанди. Бу албатта ажойиб



кўринди, фақат унинг бош рақобатчиси 90% мижозларини қаноатлантиргани ва буни 95%га етказмоқчи эканлиги маълум бўлганига қадар.

Мижозларини тўлиқ қаноатлантира олган компаниялар бу фактни тарғибот қилсалар бўлади. Шундай қилиб J.D.Power ахборот агентлиги бир неча йил давомида Honda Accord автомобилни ўзининг мижозларининг қаноатланиш рейтингда биринчи ўринда қўйди, бу эса машиналарнинг сотилишини кўпайтирди. Dell компанияси ўзининг техник хизмат кўрсатиш тизими туфайли мижозларни қаноатланиши бўйича жуда юқори кўрсаткичларга эришди ва бу ҳақда мижозларни Dell компьютерларини сиртдан буюришлари мумкинлигига ишонтириш учун ўзининг рекламасида эълон қилди.

Кўпчилик реклама матнларида компанияларнинг мижозларни қаноатлантиришини оширишга катта урғу берилади. Шунда, Honda билдиради:

«Бизнинг мижозлар биздан шунинг учун мамнунларки, чунки биз ҳеч қачон ўзимиздан мамнун эмасмиз».

Тиббиёт сўғуртаси тармоғи Signa маълум қилади: «Биз сизни ҳам 100% қаноатлантирмагунча ҳеч қачон тўлиқ қаноатланган бўлмаймиз». Аммо жудаям узоққа кетманг. Бир неча йил муқаддам Holidey меҳмонхоналар тармоғи «Ҳеч қандай кутилмаганлик» шиори остида компания бошлади. Аммо ҳар доим яшайдиган меҳмонлардан шикоятлар шу қадар кўп бўлдики, бу шиор пичинг ва киноялар манзилига айланди ва Holidey Inn уни тезда олиб қўйди.



Қаноатланиш зарур, аммо мижозларни ушлаб туриш учун етарли шароит эмас, рақобатнинг юқори даражали бозорларида у кам бўлиб кўриниши мумкин. Компаниялар мунтазам қаноатланган мижозларнинг маълум қисмини йўқотадилар, демак, уларнинг кетиб қолишини камайтиришга ҳаракат қилиш керак. Агар мижозлар қолсалар ҳам, бу ҳали хотиржам бўлишга сабаб эмас, улар фақат ўрганиб қолганлари ёки бошқа таклифнинг йўқлиги учунгина кетмаган бўлишлари мумкин. Мижозларнинг содиқлигини юқори даражасига эришиш лозим. Маълумки компанияга содиқ харидор, оммавий истеъмол товарлари бўйича бошқа оддий харидорга нисбатан одатда 7–10% кўп фойда келтиради.

Шундай қилиб, компания мижозларни фақат қаноатлантиришни эмас, балки хурсанд қилишни ўз олдига мақсад қилиб қўйиши керак. Бозор лидерлари ўз мижозлари кутаётганларидан ошириб, уларга самимий қаноатланиш бахш этмоқчилар. Аммо ҳар бир ёқимли сюрприз дарҳол меъёрга айланади ва сюрприз бўлмайд қолади – уни кута бошлайдилар. Ўзининг анча эрка бўлиб қолган мижозларига компания яна қанча кўшимча шодликлар кашф қила олади? Жуда қизиқарли савол.

Маълумотлар базаси

бўйича маркетинг

Мижозлар билан ўзаро муносабатларни автоматлашган бошқарув тизимлари асосида (CRM) маълумотлар базаси ёки маълумотлар базаси бўйича маркетинг ётибди. Бу, компания мижозлар, ходимлар, товарлар, хизматлар, хом-ашё етказиб берувчилар, дистрибьюторлар, дилерлар ва чакана сотувчилар бўйича алоҳида базаларни яратиши ва тутиб туриши керак деган маънони беради.

Мижозлар базасини яратишда биринчидан унга қанақа маълумотларни жойлаштиришни ҳал этиш лозим.

- Ҳар бир харидорнинг сотиб олиш тарихини ёзиб қўйиш энг муҳимдир. Харидорнинг аввал қилган харидига қараб унга келажакда нима керак, уни нима қизиқтиришини бир қадар аниқлаш мумкин.

- Демографик маълумотлар ҳам бир қадар фойдали бўлиши мумкин. Мижозлар физик шахслар ҳолатида – бу жинси, ёши, маълумоти, даромади, оиланинг катта-кичиклиги ва бошқа маълумотлар бўлиши мумкин. Ташкилот ва корхоналарнинг вакиллари бўйича тегишли маълумотлар манбаси, ваколатлар соҳаси, хизмат муносабатларини изоҳлаш ва алоқалар манзилларини олади.

- Баъзи ҳолатларда мижозлар физик шахсларнинг фаолияти, қизиқишлари ва фикрлари, уларнинг фикрлаш тарзи, қарор қабул қилиш усуллари, атрофдагиларга таъсир қилиш имкониятларини характерловчи психографик маълумотларга ҳам қизиқиш билдиради.



Иккинчидан, базани маълумотлар билан тўлдириш зарур. Бунинг учун савдо агентларини маълумотлар йиғиш техникаси ва уларни тегишли файлларга киргизишни ўргатиш талаб этилади. Телефон билан ишлайдиган агентлар мижозлар ва кредит тўлов қобилиятини баҳоловчи рейтинг агентликларига қўнғироқ қилиб қўшимча маълумотлар киргизишлари мумкин.

Учинчидан, йиғилган маълумотларни сақлаш ва доимо янгилаб туриш лозим, чунки у йилига 20% даражада эскириши мумкин. Бунинг учун телемаркетинг хизмати ходимлари ҳар куни мижозларнинг маълум қисмига қўнғироқ қилиб улар ҳақидаги маълумотларни янгилаб туришлари лозим бўлади.

Тўртинчидан маълумотлар ишлаши керак. Кўпчилик компанияларда йиғилган маълумотлардан ҳақиқатан ҳам фойдаланишмайди. Супермаркетлар тизимлари ҳар бир харидорнинг хариди ҳақида етарли маълумотларга эгалар, аммо шулар асосида индивидуал маркетинг ташкил қилиш салоҳиятига эга эмаслар. Банклар бирга операциялар бўйича жуда бой маълумотларга эгалар, аммо амалда уларни таҳлил қилмайдилар. Бундай ташкилотларга «Маълумотларни қазиб топувчи» (data mining) деб номланувчи мутахассис зарур бўлади. Статистик қайта ишлашнинг замонавий технологияларини эгаллаган бундай мутахассис, балки қизиқарли тенденциялар, сегментлар ва истиқболни топиш бўйича имконият яратади.

Нима учун, маълумотлар базаси маркетингининг барча фойдали томонлари бўлишига қарамасдан, уни жорий этган компанияларнинг сони жуда секин ўсаяпти? Бу ерда гап шундаки, бу қиммат турувчи жараёнدير. Peppers &

Rogers Group компаниясининг консультанти Марта Роджерс бу ҳолатни яширмасдан шундай ёзади: «Маълумотларнинг бой омборини яратиш – фақатгина зарур техника воситаларини сотиб олиш ва ривожлантириш, шу билан бирга бизнес жараёнларни қайта қуриш учун миллионлаб долларлар талаб этиши мумкин. Бунга стратегик консультациялар учун яна бир неча юз минг, қўшинг, сал кўпроқ яна – ҳар хил маълумотларни интеграллаш учун ва ўзгаришларни бошқариш билан боғлиқ саволларни ечиш учун ва - ох-хо! Сиз йирик сармоя тикдингиз.»

Индивидуал маркетинг ҳаммага ҳам тўғри келавермайди. Айтайлик, у аҳолининг умрида бир марта сотиб олинган товар ишлаб чиқарувчи компанияга тўғри келмайди. (масалан «Роял»лар). Оммавий бозорларда ҳам ундан маъно йўқ – Wrigley компаниясига унинг сақичини чайнайдиган миллионлаб одамлар ҳақида маълумотлар йиғишида маъно йўқдир. Кичик бюджетли компаниялар вақт ўтиши билан зарур қўйилмалар даражаси, балким камайса ҳам одатда бундай ҳашаматни ўзларига раво кўрмайдилар.

Аммо банклар, телефон компаниялар, ишлаб чиқариш жиҳозлари етказиб берувчилар ва ҳоказо ўзларининг мижозлари ва дилерлари ҳақида одатда жуда катта ва жуда индивидуал маълумотлар йиғадилар. Маълумотлар базасини қўллашга асосланган маркетинг методини биринчи бўлиб ишлатган компания рақобатчилардан ўзишда ўзига яхши имконият яратади.

Бироқ маълумотлар базаси бўйича самарали маркетингга аввало ишлаб чиқарувчи ва истеъмолчи

орасидаги муносабатларга хос бўлган қизиқишлар ихтилофи хавф солади. (Қўшимчага қаранг).

Истеъмолчилар нима иштади

- Биз компанияларнинг биз ҳақимизда тўлиқ, шахсий маълумотларга эга бўлишини истамаймиз.

- Биз баъзи компанияларга улардан қандай маълумотлар олишни ишташимизни хоҳиш билан билдирар эдик.

- Биз компаниялар фақат бизга алоқадор нарсаларни, тўғри келадиган каналлар орқали ва бизга қулай вақтда билдиришларини иштаймиз.

- Биз компания билан электрон почта ёки телефон орқали осон боғланиш ва ўз саволимизга жавоб олиш имкониятига эга бўлишни иштаймиз.

Компания нима иштайди

- Биз бор бўлган ёки бўлиши мумкин бўлган ҳар бир мижозлар ҳақида кўп нарса билишни иштаймиз.

- Биз уларга ҳар хил таклифлар, шу жумладан, уларга номаълум бўлган ёки олдин қизиқиш билдирилмаган товарлар ва хизматларни таклиф қиламиз.

- Биз улар билан, улар қайси канални афзал кўришларидан қатъий назар, энг арзон усул билан боғланишни иштаймиз.

- Биз улар билан телефон орқали тўғридан-тўғри мулоқот харажатларини камайтиришни иштаймиз.

- Ғалати ҳолат келиб чиқаяпти, компаниялар ўз мижозларига тўғри келадиган энг яхши таклифлар қилиш



учун улар ҳақида кўпроқ маълумот олишга ҳаракат қилишяпти, истеъмолчилар эса бу ҳолатни ўзларининг шахсий ҳаётларига аралashiш деб қараяптилар. Ҳолат доимо кўпайиб бораётган фойдасиз почта оқимлари, телефон қўнғироқлари ва реклама мазмунидаги электрон хатлар туфайли янада мураккаблашмоқда. Мижозлар ҳақида сақланадиган маълумотларга ва улар билан алоқа қилиш мумкин бўлган усулларга киритилган қатъий қонуний чекловлардан кейин компаниялар камроқ самарали схемаларга оммавий маркетинг ва трансакцион маркетингга қайтишга мажбур бўладилар.

Сет Годин томонидан таклиф этилган «ишончли маркетинг» деб аталувчи вариант ҳолатдан чиқиш имкониятини бериши мумкин: Компания мижозлардан қандай маълумотлар беришлари, қанақа хабарларни қабул қилишлари мумкинлиги, қандай алоқа турини улар афзал кўришларини сўрайдилар.

Дизайн

Дизайн – фавқулудда муҳим ва улкан тушунчадир. У моллар ва хизматлар дизайни (лойиҳалаш) ва графика дизайни (шаклантириш) ва интерьер дизайнини ўз ичига олади. Дизайн бизга ўз муваффақиятимизни таъминлаш учун зарур бўлган асбоблар ва ғоялар йиғиндисини беради. Аммо менеджерлар, таассуфки дизайн нималигини жуда камдан-кам тушунадилар ва одатда уни қадрламайдилар. Энг яхши ҳолатда улар дизайнни стил билан тенглаштирадилар. Стилнинг роли албатта жуда муҳим: масалан биз Jaguar автомобилнинг муваффақияти унинг стили сабабли эканини эътироф этишимиз лозим. Бу машиналарнинг кучли тарафи, унинг мустақкамлиги эмас эди – уларнинг кўпчилигини тез-тез таъмирлаш лозим эди. Менинг бир танишимда ҳар доим иккита «Ягуар» бор эди, чунки уларнинг биттаси ҳар доим таъмирлаш устахонасида бўлар эди.

Стиль (ташқи кўриниш маъносида) ҳақиқатан ҳам жуда кўплаб моллар учун катта аҳамият касб этади, бунда Арпленинг янги компьютерлари ҳам ва Bang & Olufsen стереосистемалари ва Montblanc ёзув жиҳозлари ва машҳур шиша идиши билан Coca-Cola ва кўплаб бошқалар ҳам бор. Стиль молнинг фарқ қилувчи, бозорда бор бўлган аналогларидан ажратиб турувчи белгиси бўлиб хизмат қилиши мумкин.

Аммо дизайн молнинг фақат кўринишини аниқламайди. Ташқи кўринишдан ташқари, бошқа қатор шартларга риоя қилиш зарур. Яхши дизайн, молни:



- Енгил ўралиши;
- Енгил йиғиш;
- Енгил ўрганиш;
- Енгил фойдаланиш;
- Енгил таъмирлаш;
- Фойдаланиш муддатидан кейин енгил тугатиш.

Мисол учун: «Енгил ўрганиш» нима экани ҳақида ўйлаб кўрамиз. Яқинда мен HPL Comrag компаниясининг iPAQ Pocket PC – чўнтак компьютерини сотиб олдим. Олдинга мен унинг целлофан ўрамасини ечиб олгунча (йўриқномасида бу ҳақда бир сўз ҳам йўқ эди), кейин ҳимояловчи пластик қопқоқни очишда, кейин бу қопқоқни бошқа томонга қўйишда озмунча қийналмадим. Мен ўзимнинг эски Palmдан маълумотларни қандай килиб iPAQга ўтказишни ҳеч тушунмадим, ваҳоланки бу масала кўпчилик янги фойдаланувчиларда юзага келса керак. Ҳар ҳолда мен бир амаллаб маълумотларни кўчиргандан кейин (бир дўстимнинг ёрдамида) iPAQнинг кўпчилик экранлари мени боши берк кўчага киритиб қўйди. Фақат микроскоп остида ўқиш мумкин бўлган йўриқнома ҳам ҳеч қандай ёрдам бермади. Умуман, дизайн нуқтаи назаридан бу иш аниқ барбод бўлган эди. Қурилмани инженерлар ўзларидай инженерлар учун яратган эканлар. Мен юрагимга яқин бўлган Palmга қайтдим, iPAQни бўлса узоқдаги яшикка жойладим.

Айтилганлар шундан далолат қиладики, лойиҳалаштиришда мижознинг сотиб олишдаги, фойдаланишдаги ва тугатишдаги барча ҳаракатларини ўйлаб кўриш керак. Асосийси мол мўлжалланган асосий мижозларни билиш керак. Муассасаларда иш кунидан

кейин полларни ювадиган машина ишлаб чиқарган битта компанияни эслайман. Машина жуда кўркам эди, техник кўрсаткичлари ҳам анча устун эди, аммо савдоси яхши бўлмади. Ўртача эркак уни бемалол бошқара олар эди, аммо кўпчилик аёллар учун оғирроқ эди. Маълум бўлдики муассасаларда фаррошлар аёллар эди, ишлаб тайёрловчилар бунини унутганлар!

Тойота компаниясида мижозларнинг талабларини аниқлаш ва уларнинг нуқтаи назари бўйича ишлаб тайёрлашни яхши биладилар. Асосан аёллар учун ишлаб чиқариладиган автомобилларнинг эшикларини лойиҳалаштирганда компаниянинг инженерлари эшикларни очиш ва ёпиш қулайлигини ўрганиш учун бармоқларига узун тирноқлар ёпиштириб олдилар.

Gillette, Apple, Sony, Bag B Olufsen – каби баъзи компаниялар ўзларига дизайн бўйича вице-президент лавозимини киритдилар. Шу билан улар барча ва ҳар бир кишига дизайнга ўз маҳсулотининг муваффақияти фактори даражасида эътибор беришларини маълум қилишди.

Хизмат соҳаси учун ҳам дизайн кам аҳамият касб этмайди. Starbucks кафесига бир чашка кофе учун киринг ва сиз шу топда интерьернинг дизайни бу ерда қанақа рол ўйнашини дарҳол тушунасиз. Қорамтир ёғочли устунлар, ёркин ранглар, нозик омил. Ritz–Carlton га киринг – ҳақиқатан шоҳона муҳташам ҳол сизда таассурот қолдирса керак.

Дифференциялаш (табақалаштириш)

Фонд бозори дифференциялашмаган бозорни ўзида намоён қилган намунасидир. Агар сиз IBM нинг юзта акциясини сотиб олмоқчи бўлсангиз, уларни минимал нархда сотиб оласиз. Биржада ушбу акцияларни мингта сотувчи таклиф қилиши мумкин, аммо сизга фақат биттаси керак, энг кам нарх сўровчи. Сотувчининг бошқа характеристикаси – қанча вақтдан бери унинг акцияларга эгалик қилиши, солиқ инспекциясидан даромадларини яшириши, турмуш ўртоғини алдайдими йўқми, қайси, динга мансублиги – сиз учун аҳамияти йўқ.

Бизни ишлаб чиқарувчи ёки сотиб олинган молнинг бренди (ҳаммада бир хил) қизиқтирмаганда, шунингдек, бизга сотувчи ҳақида ҳеч нима билишимиз зарур бўлмаганда моллар бозори биржанинг аналоги бўлиб қолади. Супермаркетда сотилаётган апельсинларни, агар улар бир хил кўринишда бўлса ва бизларни улар қайси плантацияларда етиштирилгани қизиқтирмаса дифференциялашмаган мол деб қараш мумкин.

Аммо учта фактор борки, уларнинг мавжудлигида бозорни дифференциялашмаган деб ҳисоблаб бўлмайди.

- Биринчидан моллар ҳар хил кўриниши мумкин. Апельсинлар мисолида мевалар бир-биридан ўлчамлари, шакли, ранги, таъми ва нархи билан фарқ қилиши мумкин. Бунга физик дифференциация дейилади.

- Иккинчидан молларда ҳар хил бренд бўлиши мумкин (масалан, апельсинлар учун – Sunkist ёки Florida's Best).

Бундай ҳолларда брендлар дифференциацияси ҳақида гапирилади.

- Учинчидан, миждознинг мол етказиб берувчиларнинг биттаси билан алоҳида муносабатлари бўлиши мумкин. Бу факторни биз муносабатлар дифференцияси деб атаймиз. Масалан, барча брендлар яхши танилган, аммо компанияларнинг биттаси миждознинг талабига тез ва тўлиқ жавоб беради.

Гарвардлик Теодор Левит ўз ҳамкасбларига «Дифференциялашмаган товарлар бўлмади. Барча маҳсулотлар ва хизматлар дифференциялашган» дея қақриқ ташлади. Унинг фикрича дифференциялашмаган товар – бу ўзининг тенг позициясини (ўрнини) кутиб турган маҳсулотдир. «Товуқлар подшоҳи» Фрэнк Пердью шундай деган: «Агар ўлдирилган товуқни дифференциялаш мумкин бўлса, унда нимани хоҳласанг дифференциялаш мумкин.» Ҳатто битта профессор, унда МВА дастури бўйича шуғулланаётган талабаларни, кимки амалий мисолларни таҳлил қилаётган пайтда «дифференцияллашган товар» терминини ишлатса, бир доллар жарима тўлайди деб огоҳлантирган экан.

Шунга қарамасдан, ғалаба қилиш учун фақат ирода кучи етарли деб ҳисоблайдиган компания раҳбарлари ҳам топилади. Бир неча йил муқаддам бразилиялик соқол олиш учун олмослар ишлаб чиқарувчи бозорнинг етакчиси бўлган Gillette компаниясидан ўзиб кетамиз деб ўз ниятини эълон қилди. Биз тадбиркордан сўрадик, унинг компанияси сифати яхши бўлган олмос таклиф қиладими? «Йўқ» – деди у. «Сизда нарх пастдир?» – «Йўқ», – «қадоқланиши яхшидир» – «Йўқ».» У ҳолда сиз қандай қилиб Gillette ни қисиб қўймоқчисиз?» «Бизнинг қатъий

ниятимиз шундай.» Gillette га бўлган хуруж барбод бўлгани ҳақида гапириш ортиқчадир.

Том Питерсда шундай шиор бор: «Бўлсанг алоҳида бўл ёки йўқол».

Аммо барча фарқлилик ҳам дифференциялашган бўлавермайди. Яхшиланган бир хиллик эмас, «баъмани ажратишларни» таъминлаш зарур.

Дифференциалаш учун кўпгина усуллар мавжуд. (қўшимчага қаранг). Джек Траутнинг «Дифференциялаш ёки ўлиб кет» китобида ўзларининг маҳсулотлари ва хизматларини дифференциялаш ҳамда истеъмолчилар олдида ўз имиджи учун компаниялар фойдаланаётган ўнларча йўллар баён этилган.

Дифференциялаш усуллари:

- Маҳсулот (иш вазифалари, таъриф-тавсифи, стандартларга мувофиқлиги, хизмат муддати, мустаҳкамлиги, таъмирга яроқлилиги, стиль дизайн.)
- Хизматлар (етказиб бериш, ўрнатиб бериш, ўргатиш, маслаҳатлар, таъмирлаш)
- Ходимлар (ўз ишини билиш, хушмуомалалик, ишончлилик, ишонч, илтифотлилик)
- Имидж (рамзлар, босма, аудио ва видеоматериаллар, кайфият, тадбирлар)

Грег Карпенер, Раши Глейзер ва Кент Накамото ҳатто дифференциацияни албатта маълум маънога эга бўлиши шарт эмас деб ҳисоблайдилар. Баъзи бир товарлар масалан ювиш воситалари учун барча қимматли хусусиятлари очилган ва фойдаланилган бўлиши мумкин. Бунақа ҳолатларда тадқиқотчилар «Маъносиз

дифференциялаш» ишлаб кетади деб ҳисоблашади. Масалан Alberto Culver компанияси Natural Silk (табиий ипак) шампунини ишлаб чиқаради. Унинг таркибида ҳақиқатан ҳам ипак бор, аммо интервьюда Калвернинг ўзининг эътирофига биноан унинг сочларга ҳеч қандай фойдаси йўқ. Аммо ноодатий атрибут диққатни тортади, ажратиб турувчи белгига айланади ва бренд ишлай бошлайди.

Тўғридан-тўғри жўнатмалар

Тўғридан-тўғри тарқатишнинг энг ёмон варианты – бу фақат 1-2 фоиз манзиллардан жавоб бўлишига ҳисоб килиб почта орқали адреслар рўйхати бўйича реклама материалларини жўнатишдир. Бундай паст самарадорликнинг сабаби маълумот кераксиз манзилга ёки бевақт юборилганидир. Айнан шунинг учун почта яшигига тушадиган рекламаларни, кўпинча «чиқинди почта» дейишади. Анча такомиллашган усуллардан фойдаланганда компания манзилларни сегментлаштиради, уларда кўпроқ истиқболли мижозларни топади ва рекламани фақат уларга юборади. Бу компанияга почта харажатларини камайтириш ва жўнатмалар самарадорлигини ошириш имкониятини беради. Кўпчилик жўнатмалар бир марталик сотишни мақсад қилади, истеъмолчи билан анча яқин муносабатлар ўрнатиш вазифаси қўйилмайди. Жўнатмаларнинг энг яхши варианты шуки, унда компаниянинг таклифлари истеъмолчиларни қаноатлантиради ва улар тез-тез ҳам эмас, аммо жудаям кам ҳам эмас даражада келишади. Шунда компания маълум товарлар ва хизматлар етказувчи ҳурматли корхонага айланади. Мен, улардан фойдаланмасам ҳам менга ҳар доим бир хил каталогларни юборувчиларни тушунмайман. Наҳотки буни ҳеч ким пайқамаса? E-mailга юбориб, мен бу каталогларни олишни истайманми-йўқми буни сўраш шунчалик қийинми? Бундай ёндашувда «ишочли маркетингнинг» Сет Годаннинг термини моҳияти

ётибди, унда компания шу каталогларда ҳам иқтисод қилиши мумкин.

Тақсимлаш ва тарқатиш каналлари

Кўпчилик компаниялар асосий маблағларини товарни ишлаб чиқаришга эмас, уни бозорда ўтказишга сарфлайдилар. Фермерлар буни яхши тушунадилар, чунки улар ўзлари ишлаб чиқарган доннинг охириги чакана нархидан энг кичик қисмигина уларга қолаётганини кўраётдилар. Бугун маҳсулотни сотишга қаратилган харажатлар, компаниянинг барча харажатларининг 50 фоизини ташкил қилмоқда.

Ишлаб чиқарувчилар воситачилар хизматини жуда қиммат кўриб, уларнинг хизматидан воз кечмоқдалар. Воситачилардан воз кечиш қийин эмас, аммо улар бажараётган функциялар ҳақида бундай деб бўлмайди. Сиз ёки истеъмолчилар бу функцияларни ўзингизга олишингизга тўғри келади, аммо сизга бу ишлар қийинчилик туғдиради.

Компаниялар ўзларининг янги маҳсулотини бозорга қай тарзда чиқарадилар? Бу уларнинг бозор стратегияси орқали аниқланади. Аввалги яхши вақтларда, дунё анча содда тузилганида компания савдо агентларини ёллар эди, улар товарларни дистрибьюторларга, улгуржи мол олувчиларга, чакана сотувчиларга ёки охириги истеъмолчиларга ўтказар эдилар. Ҳозир вариантлар сони анча сезиларли даражада ошди:

Жойида сотиш қўшимча қийматли маҳсулотларни сотувчилар

Стратегик альянслар ишлаб чиқарувчи вакиллари

Иш ҳамкорлари брокерлар

Бош ва маҳаллий франчайзерлар
дистрибьюторлар

Интеграторлар

Телефон маркетинги
бўйича мутахассислар B2B-алмашишлар

Телефон агентлари аукционлар

Интранет факслар

Экспранет тўғридан-тўғри жўнатмалар

Web-сайтлар газеталар

E-mail телевидение

Питер Друкернинг қуйидаги гапи ҳайрон коларли эмас: «Ҳаммадан ҳам ишлаб чиқариш услублари ёки истеъмол шакллари эмас, балки тақсимлаш каналлари кўпроқ ўзгаради». Сизнинг бош ва энг мураккаб вазифангиз – керакли каналларни танлаш, уларни сизнинг молларингизни тарқатиш мақсадга мувофиқлигига

ишонтириш ва улар билан ҳамкорлик муносабатлари ўрнатишдир. Компаниялар ўзларининг товарларини дистрибьюторлар орқали сотиш ўрнига, жуда ҳам тез-тез уларга сотадилар.

Компания ўзининг моллари ва хизматларини тарқатиш учун қанча маркетинг каналидан фойдаланиши керак? Бундай каналлар қанча кўп бўлса, компаниянинг бозор қамрови шунчалик кенг ва сотувлар динамикаси баланд бўлади. «Starbucks» Coffee компанияси бунга кўргазмали тасвирлаш бўлиши мумкин. У ўзига қарашли махсус муассасанинг, пухталиқ билан танланган ходимлари билан тўлдирилган ва айнан шунинг учун фойда келтираётган битта каналидан бошлади. Кейинчалик «Starbucks» ўзининг кофесини аэропортларда, китоб дўконларида ва университет шаҳарчаларида сотиш учун франшиза бера бошлади. Яқинда компания «Albertsons» супермаркетлар тармоғи билан уларда ўзининг кофехоналарини очиш учун лицензияланган келишувни имзолади.

Бундай кофехоналарда фақат кофе эмас, балки «Starbucks»нинг бошқа маҳсулотлари ҳам берилади. Яқинда ҳажвчилардан бири шундай деб ҳазиллашди: «Мен уларнинг ривожланиш сурати ҳақида ҳеч нима билмайман, аммо улар яқинда менинг меҳмонхонамда ўзларининг савдо шохобчасини очдилар.» Каналлар тармоғининг кенгайиши компаниянинг шиддатли ривожланишига ёрдам беради.

Аммо тақсимлашнинг янги каналлари пайдо бўлганда камида иккита муаммо пайдо бўлиши мумкин.

Биринчидан, бундай товар ёки хизматнинг сифати пасайиши мумкин, чунки бозор кўлами кенгайганда бозор

назорати йўқотилади. Сизга United Airlines самолёти бортида берилган «Starbucks» кофеси компаниянинг фирма кафесида берилгани каби мазали ва ёқимли бўладими? Барча сотувчилар ва воситачилар «Starbucks»нинг майдаланган кофесини икки соатдан ортиқ сақлаш мумкин эмаслигини эсида сақлайдиларми?

Иккинчидан компания каналлар ихтилофи муаммосига дуч келиши мумкин. Масалан Starbucksнинг кофехонаси компания унга яқин жойда жойлашган қанақадир савдо нуқталарига франшиза бергани, унинг савдоси ҳажмларига салбий таъсир етказаётгани ҳақида шикоят қилиши мумкин. Ёки қайси бир жойларда кофе уларникига нисбатан арзон нархда сотилаётгани ҳақида. Ҳар қандай ҳолатда ҳам Starbucks бозорни кенгайтира туриб, маълум даражада унинг ўстидан назоратни йўқотади.

Альтернатив вариант – бутунлай компаниянинг назоратида бўлган қандайдир битта канални маҳкам ушлаш керак. Масалан, Rolex компанияси ўзининг машҳур соатларини бундан ҳам кўпроқ жойларда сотиши мумкин эди, аммо оз сонли яхши ювелир магазинлар билан ҳамкорлик қилади. Бу магазинлар бир-биридан узоқда жойлашган ва шартнома шартларига биноан ўзларида соатларнинг аниқланган захирасини сақлаш, улар учун маълум тип витриналар ва Rolex рекламасининг берилган ҳажмини ўз ҳудудида таъминлаш мажбуриятини олганлар. Бундай ҳолат, компанияга амалда ўз бозорини тўлиқ назорат қилишга имкон беради, шунинг учун хизмат кўрсатиш муаммолари ёки каналлар ихтилофи юзага кела олмайди. Ҳақиқатда, бу ҳолатда ривожланиш сурати катта бўлмайди.



Компания фойдаланаётган тақсимлаш каналларининг сони қанча бўлишидан қатъий назар, таъминотнинг самарали тизимини яратиш учун, уларни ягона бутунга интеграция қилиш лозим. Бунда бош роль одатда канал бўйича компаниянинг ҳамкорларига оид бўлади. Компанияларнинг ҳамкорлар билан ўзаро муносабатларни бошқаришни тизимлаштириш имконини берувчи дастурий таъминотни сотиб олишлари арзирли ишдир. (Partner relationship management-PRM). PRM-тизимлар информация оқимлари ишларини оптималлаштиришга ёрдам беради ва алоқа, буюртмаларни қайта ишлаш, битимлар тузиш ва тўловларни амалга оширишда харажатларни камайтиради.

Чакана сотувчилар билан ишлаш учун дилерлар хизматидан фойдаланувчи ишлаб чиқарувчилар, баъзан бу сотувчилар ва охирги истеъмолчилар устидан назоратни йўқотадилар. Аммо, агар улар бевосита чакана сотувчилар ёки охирги истеъмолчилар билан ишлашни афзал билишса, улар сотув, молиялаштириш, ахборот таъминоти, хизмат кўрсатиш, таваккалчилик, транспорт таъминоти ва сақлаш бўйича тақсимлаш каналларини ўзларига олишга тўғри келади. Агар дистрибьюторлар бу вазифаларни яхши бажара олсалар ва қиймат қўшсалар, у ҳолда улар билан ҳамкорлик қилиш ўзини оқлайди. Тақсимлашнинг барча функциялари самарали амалга оширилиши ва канал бўйича ҳамкорлар орасида пухта ўйлаб бўлиниши аҳамиятлидир.

Компания, кўп сонли каналлар билан ишлаганда ҳам, шу сиёсатга амал қилиши керак. Китоблар савдоси билан шуғулланувчи Borders тармоғи, унинг оддий дўконига

Borders нинг онлайн дўконидан сотиб олинган китобни топширишларига тайёр туриши лозим. Шунингдек компания ўзининг онлайн нархларини ҳам пасайтира олмайди, чунки бу оддий сотувларга салбий таъсир кўрсатади.

Қуйида каналларнинг ажойиб интеграллашувига оид иккита мисол келтирилади:

- Қудратли молия корхонаси Charles Schwab ўзининг филиалларидан бирида мижозларга интернет, телефон орқали ёки шахсан консултациялар бера олади.

Hewlett-Packard (HP) ажойиб сайтга эга, унга кирганлар компаниянинг ҳар қандай товарлари ва хизматлари ҳақида исталган маълумотни топа оладилар. Истеъмолчилар телефон ёки интернет орқали буюртма бера оладилар. Харид қилгандан кейин улар техник ёрдам оладилар. Бунинг учун HP билан боғланадилар, у уларни мазкур буюртмага энг яқин бўлган ўзининг иш ҳамкорига йўллайди.

Бошқа имконият, имтиёзли истеъмолчилар учун ажратилган махсус каналлардадир. Кўпчилик банклар йирик омонатлар қўядиган мижозлар учун махсус каналлар ажратадилар. Dell ўзининг асосий мижозлари учун алоҳида экстранет-тармоқ яратди. Schwab нинг йирик мижозлари билан махсус ходимлари ишлайдилар, улар билан бу мижозлар кун ва туннинг исталган вақтида телефон орқали бепул боғлана оладилар.

Компаниялар нафақат самарали бозор каналларини ривожлантириш ва фойдаланиши, шу билан бирга янги каналларга ўтишга ва муваффақиятсиз тақсимлаш

каналларидан воз кечишга тайёр туришлари лозим. Тақсимлаш каналлари ўзининг ўсиш суръатига эга. Тўғри фойдаланганда улар бизнесга рақобат афзаллигини таъминлаши мумкин, муваффақиятсиз фойдаланганда уни рақобатбардошлигини пасайтиради.

Ходимлар

Сизнинг бизнесингиз – бу сизнинг ходимларингиздир! Маркетинг режаларининг бажарилиши ёки қарс-қурс қилиб синиб кетиши уларга боғлиқдир. Йирик сайёҳлик агентлигининг эгаси Хэл Розенблут ўзининг «Мижоз – иккинчи ўринда» номли китоби билан иш оламини ҳайратга солди. Агар шундай бўлса, биринчида ким? «Ходимлар» – дейди муаллиф. Бу айниқса иш мижозлар билан интенсив мулоқотда бўладиган, хизмат кўрсатиш соҳаси ходимлари учун адолатлидир.

Агар меҳмонхона маъмури хўмрайиб қараса, официант столга зерикаётган турда келса, бухгалтер жавоб қўнғирогини қилишни унутса, мижозлар кетадилар, қайтиб келмайдилар.

Rosenbluth Travel, Marriott ва British Airways каби компанияларда аввало ходимларни дўстоналикка, диққатли ва мажбуриятли бўлишга ўргатадилар, шундагина мижозлар рози бўладилар ва янгидан қайтадилар, бу эса акционерлар даромади ошишини таъминлайди.

The Body Shopping асосчиси Анита Роддик шундай ёндашувга рози: «Бизнинг одамлар (ходимлар) – менинг энг биринчи мижозимдир». Ўз ходимларини мижозлар сифатида кўриб, у уларни тушунишга ва эҳтиёжларини кондиришга ҳаракат килади. Уолт Дисней ҳам шу ҳақда гапиради: «Сен ўз ходимларинг билан яхши муносабатлар ўрнатмагунча, мижозларинг билан ҳеч қачон яхши

муносабатлар ўрната ололмайсан». Ходимларнинг ҳис-ҳаяжонлари, охир-оқибат мижозларга ўтади.

Баъзи компаниялар жуда ҳам қаттиқ талаблар орқали ўзига керак ходимларни танлайдилар. Улар одамларга эмас, талантларга эҳтиёжманддир. Бугун топган одамларингиз, сизнинг эртанги кунингизни белгилайдилар. Southwest Airlines номзодларнинг шахсий ва профессионал сифатларини ҳисобга олган ҳолда ходимларни танлашда жуда қаттиқ тизимдан фойдаланиб, умумий сони 90 000 бўлган хоҳловчилардан 4%га яқинини ишга қабул қилади. Бироқ, шу 4% ходимларга фақат иш эмас, балки профессионал ўсиш кафолатланади.

Ходимлар қанча кам олсалар, компанияга шунча кам берадилар.

Ёнғоқ билан тўловчиларга, маймунлар билан ишлашга тўғри келади. Кетганларни алмаштириш ҳар доим ҳам осон бўлмаган. Талантли ва манфаатли ходимларни топиш ва уларни атрофингизда тутиб тура олиш – бу бизнеснинг муваффақияти калитидир.

Узоқни кўра билувчи компаниялар ўз ходимларини сахийлик билан мукофотлайдилар. Улар ҳамкорлик қилишга яхши мутахассисларни жалб қиладилар, уларнинг натижалари ўрта даражали ходимларникидан кўп марта юқори бўлади ва оширилган маошдан ошиб кетади. Шу сабаб кадрлар кўнимсизлиги камаяди, янги ходимлар излашга (чунки номзодлар тўда бўлиб келишади) ва уларни ўқитишга сарфланадиган

харажатлар пасаяди. (Ишга энг талантли ходимлар қабул қилингани сабабли).

Пул – муҳим, аммо кадрларни яхши бошқаришда ягона фактор эмас.

Компаниялар фақат иқтисодий эмас, балки ижтимоий тузилиш бу, одамлар жамиятидир. Ходимлар ўзларини муносиб ташкилотга тегишли эканликларини, ўзларига лойиқ ишни бажараётганлигини ва умумий меҳнатга арзирли улуш қўшаётганлигини ҳис қилишлари керак. «Бизнесни эмас, ишни яратинг» деган эди Гэри Хэмел. Компаниялар яхши, эътиборни тортадиган қимматли таклифларни нафақат мижозларга, балки ходимларига ҳам бериши лозим. Ички маркетинг ходимларга йўналтирилгандир, шу билан уларга мижозларнинг бир гуруҳи сифатида қаралади. Йирик ташкилотларда буни ҳатто энг паст ишда ишлайдиганлар ҳам сезишади.

Қуйидаги мисолларни кўриб чиқамиз:

• Servis Master компаниясининг истеъфога чиққан бошлиғи Билл Полларднинг дунёкарашининг битта пункти шундай: «Биз хар кимни ҳам кадрлашимиз ва ҳурматлашимиз керак». Бошқарув кенгашида кимдир гиламга кофе тўкиб юборди. Шу ерга дарров фаррош чақиртирилади. Билл фаррошдан доғ йўқотувчини олди, тизза чўкиб ўзи гиламни тозалади. Чунки у фаррошнинг бошқарув аъзолари олдида тиз чўкишини истамади. «**Ҳурмат кўрсатиб – уни қозонасан**» деган эди Гарвард билимлар мактабининг социология профессори Сара Лоуренс Пайтфут.

Southwest Airlines компаниясининг вице-президентларидан бири, қачонлардир: шу вақтдаги бош директор Херб Келлехерга: «Менга сиз билан учрашиш, билет кассадаги кассиримизга нисбатан қийинроқдир» – деган. «Ҳақиқатан ҳам шундай жавоб берган Келлехер – чунки у аҳамиятлироқдир». Херб Келлехер кадрлар бўлимини одамлар бўлими, маркетинг бўлимини – мижозлар бўлими деб номини ўзгартирган.

Компаниянинг ходимлари унинг кучли рақобат афзаллигидир. «Мижозга қисқа вақтда катта истеъмол қийматини кўрсатмоқчи бўлсангиз – деб маслаҳат беради, раҳбар кадрлар танлови бўйича халқаро агентлик Heidrick Strugglesдаги Джон Томпсон – ишга одамларни кам, аммо ақллиларини олинг».

Амазондаги Джефф Безос: «Биз, мижозлар ҳақида кайғуришга мойиллиги бор одамларни излаймиз» – дейди.

Компаниялар ходимларини ўзининг «бренд» қийматларига одатлантирмоғи керак. Intel «Таваккалчиликка тайёрлик»га, Disney «Ижодий фикрлаш»га, ЗМ – «Янгиликлар руҳи»га одатлантиради. Баъзи компаниялар ходимларни рақобатлантиришда уларнинг маошларига компания одатларига содиқлиги учун маълум миқдорда қўшимча қўшадилар. General Electricда содиқлик учун 50 фоиз, Ciscoда 20% атрофида мукофот пули уларнинг мижозларни қониқтиришдаги шахсий индекси туфайли берилади. Бу ишда янада давом этиш мумкин, ички янгиликлар бюллетенида катта муваффақиятларини эътироф этиш, табриклашлар, раҳбариятдан мукофотлар ва бошқалар. Джон Коттер ва Джим Хескетт ўзларининг «Корпоратив маданият ва

унумдорлик» китобида, ривожланган юқори маданиятли, умумий қадриятларга асосланган компаниялар, бундай маданиятга эга бўлмаган компаниялардан барча кўрсаткичлари бўйича устун бўлишини ишонarli қилиб исботлаганлар

Компаниянинг ходимлари унга эмас, мижозларга ишлаётганларини ҳис қилсинлар. General Electricдаги Джек Уэлч ўзининг ходимларига «Сизларга ишни мижозлардан бошқа ҳеч ким кафолатлай олмайди» деб ҳар доим такрорлаб келган. Бу фикрни Wall-Martдаги Сэм Уолтон ҳам шундай ифода этган: «Фақат мижоз – бизнинг барчамизни ишдан бўшата олади». Мана, Honeywell International компаниясининг раҳбари Ларра Боссида сўзи: «Тўлов ведомостига нечта одамни киритишни раҳбарият эмас, мижозлар ҳал қилади». Баъзи компанияларда олий раҳбарларга ёзиладиган чекка, шундай ёзув қўшилади: «Бу чек сизга мижозлар томонидан етказилди».

Wall-Майдаги Сэм Уолтон ходимларидан қуйидагича қасамёд қилишни талаб қилган: «Мендан 10 фут (тахминан 3 метр) узоқликдаги ҳар бир мижозга мен табассум қиламан ва кўзига қарайман. Уни олқишлайман ва менга Сэм ёрдам берсин деб тантанали ваъда бераман ҳамда қасамёд қиламан». Land's End ўзининг ходимларига шундай йўл-йўриқ беради: «Компаниянинг равнақи ҳақида ўйламанглар, мижознинг равнақи ҳақида ўйланглар».

Тадбиркорлик

Бизнес тадбиркорнинг бошида шаклланган ғоясидан бошланади. Тадбиркор энергия ва дадилликка тўладир. Бу бизнинг дунёмиз чегараларини сурувчи замонавий биринчи очувчидир. У кўп ютиш учун таваккалчилик қилади. Унинг максади фақат пул қилиш эмас, биронта янгилик қилишдир. Муваффақиятга эришгач у янги ишчи ўринлари ва кўпчилик учун даромад манбаи очади.

Хитойликлар «Иш очиш мураккаб эмас, уни сақлаш мураккаброқ» дейишади. Ва жуда кўп ишлашга тўғри келади. «Ўз ишингни юритиш биров учун ҳафтада 40 соат ишламасдан, ўзинг учун 80 соат ишлаш демакдир» (Рамика Е.Ф.Арнетт). Муваффақият бўлса бизнес ривожланади. Секин-аста унинг ҳаёти сокин йўлга киради, эски қоидалар ўрнатилади. Асосий диққат кундалик операцияларга ва самарадорликни оширишга қаратилади, корхона яхши мойланган машина каби ишлай бошлайди. Биринчи кунлардаги кўтаринки руҳ йўқолади. Фирма учун энг жиддий хавф бу ерда шуки, унинг маҳсулоти ва хизматлари эртами, кечми бозорга мос келмай қолади, унинг энг муҳим эҳтиёжи – тадбиркорлик руҳини тирик сақлашдир.

Бу руҳни турли усуллар билан қўллаб-қувватлаш мумкин. Ижодкорликни рағбатлантиринг. Муваффақиятли ғоялар муаллифларини мукофотланг. Бу ғояларни йиғинг. Истиқболли ишланмалар бўлимини таъсис этинг. Ҳар 90 кунда йиғилиш ўтказинг, унда ходимлар ўзларининг янги ғояларини қандай кашф қилганларини гапириб берадилар.

Таассуротлар маркетинги

Биз товарлар ва хизматлар маркетинги ҳақида гапириб ўрганганмиз, аммо Джо Пайн ва Джеймс Гилмор тўғрисида, бизнинг товарлардан ва хизматлардан ҳақиқатда олинган ёки кўзланган таассуротлар маркетинги ҳақида гапириш керак деб ҳисоблайдилар. Бу фоянинг бир қанча замини бор. Энг яхши ресторанлар бераётган таассуротлар, ўз таомларидан кам эмаслиги билан машҳурдир.

Шунингдек, Starbucks биздан ҳақиқий яхши кофенинг таъми ва хушбўй ҳидини ҳис қилишимиз учун 2 доллар олади.

Planet Hollywood ва Hard Rock Cafe каби ресторанларда барча нарсалар таассурот қолдиришга тузилган. Лас-Вегас меҳмонхоналарининг эгалари уларни умумий кўринишдан фарқ қилдириш учун қадимий Рим ёки айталик Нью-Йоркга стиллашмоқдалар. Аммо, бу соҳада ўз ишининг устаси, Диснейлендга ташриф буюрганлар учун Ёввойи Ғарбда, эртақнома қасрда, денгиз қароқчилари кемасида ва бошқаларда бўлиш имкониятини яратган Уолт Диснейдир.

Таассуротлар билан савдо қилувчининг мақсади, ўзига кўримсиз ва қизиқарсиз бўлиб қоладиган нарсаларга ўйин ёки кўнгил очар элементларни киритишдир. Шунингдек биз Niketown дўконига баскетбол кроссовкаси харид қилиш учун келганимизда ўн беш футли Майкл Джорданнинг суратига дуч келамиз. Кейин биз баскетбол майдонига ўтиб, янги кроссовкада ўйинимиз яхши бўлишини синаб кўрамиз. Ёки REI тизимидаги фаол дам

муносабатлар ўрната ололмайсан». Ходимларнинг ҳис-ҳаяжонлари, охир-оқибат мижозларга ўтади.

Баъзи компаниялар жуда ҳам қаттиқ талаблар орқали ўзига керак ходимларни танлайдилар. Улар одамларга эмас, талантларга эҳтиёжманддир. Бугун топган одамларингиз, сизнинг эртанги кунингизни белгилайдилар. Southwest Airlines номзодларнинг шахсий ва профессионал сифатларини ҳисобга олган ҳолда ходимларни танлашда жуда қаттиқ тизимдан фойдаланиб, умумий сони 90 000 бўлган хоҳловчилардан 4%га яқинини ишга қабул қилади. Бироқ, шу 4% ходимларга фақат иш эмас, балки профессионал ўсиш кафолатланади.

Ходимлар қанча кам олсалар, компанияга шунча кам берадилар.

Ёнғоқ билан тўловчиларга, маймунлар билан ишлашга тўғри келади. Кетганларни алмаштириш ҳар доим ҳам осон бўлмаган. Талантли ва манфаатли ходимларни топиш ва уларни атрофингизда тутиб тура олиш – бу бизнеснинг муваффақияти калитидир.

Узоқни кўра билувчи компаниялар ўз ходимларини сахийлик билан мукофотлайдилар. Улар ҳамкорлик қилишга яхши мутахассисларни жалб қиладилар, уларнинг натижалари ўрта даражали ходимларникидан кўп марта юқори бўлади ва оширилган маошдан ошиб кетади. Шу сабаб кадрлар қўнимсизлиги камаяди, янги ходимлар излашга (чунки номзодлар тўда бўлиб келишади) ва уларни ўқитишга сарфланадиган

харажатлар пасаяди. (Ишга энг талантли ходимлар қабул қилингани сабабли).

Пул – муҳим, аммо кадрларни яхши бошқаришда ягона фактор эмас.

Компаниялар фақат иқтисодий эмас, балки ижтимоий тузилиш бу, одамлар жамиятидир. Ходимлар ўзларини муносиб ташкилотга тегишли эканликларини, ўзларига лойиқ ишни бажараётганлигини ва умумий меҳнатга арзирли улуш қўшаётганлигини ҳис қилишлари керак. «Бизнесни эмас, ишни яратинг» деган эди Гэри Хэмел. Компаниялар яхши, эътиборни тортадиган қимматли таклифларни нафақат мижозларга, балки ходимларига ҳам бериши лозим. Ички маркетинг ходимларга йўналтирилгандир, шу билан уларга мижозларнинг бир гуруҳи сифатида қаралади. Йирик ташкилотларда буни ҳатто энг паст ишда ишлайдиганлар ҳам сезишади.

Қуйидаги мисолларни кўриб чиқамиз:

- Servis Master компаниясининг истеъфога чиққан бошлиғи Билл Полларднинг дунёкарашининг битта пункти шундай: «Биз хар кимни ҳам қадрлашимиз ва ҳурматлашимиз керак». Бошқарув кенгашида кимдир гиламга кофе тўкиб юборди. Шу ерга дарров фаррош чақиртирилади. Билл фаррошдан доғ йўқотувчини олди, тизза чўкиб ўзи гиламни тозалади. Чунки у фаррошнинг бошқарув аъзолари олдида тиз чўкишини истамади. *«Хурмат кўрсатиб – уни қозонасан»* деган эди Гарвард билимлар мактабининг социология профессори Сара Лоуренс Пайтфут.

Тадбиркорлик

Бизнес тадбиркорнинг бошида шаклланган ғоясидан бошланади. Тадбиркор энергия ва дадилликка тўладир. Бу бизнинг дунёмиз чегараларини сурувчи замонавий биринчи очувчидир. У кўп ютиш учун таваккалчилик қилади. Унинг максади фақат пул қилиш эмас, биронта янгилик қилишдир. Муваффақиятга эришгач у янги ишчи ўринлари ва кўпчилик учун даромад манбаи очади.

Хитойликлар «Иш очиш мураккаб эмас, уни сақлаш мураккаброқ» дейишади. Ва жуда кўп ишлашга тўғри келади. «Ўз ишингни юритиш биров учун ҳафтада 40 соат ишламасдан, ўзинг учун 80 соат ишлаш демакдир» (Рамика Е.Ф.Арнетт). Муваффақият бўлса бизнес ривожланади. Секин-аста унинг ҳаёти сокин йўлга киради, эски қоидалар ўрнатилади. Асосий диққат кундалик операцияларга ва самарадорликни оширишга қаратилади, корхона яхши мойланган машина каби ишлай бошлайди. Биринчи кунлардаги кўтаринки руҳ йўқолади. Фирма учун энг жиддий хавф бу ерда шуки, унинг маҳсулоти ва хизматлари эртами, кечми бозорга мос келмай қолади, унинг энг муҳим эҳтиёжи – тадбиркорлик руҳини тирик сақлашдир.

Бу руҳни турли усуллар билан қўллаб-қувватлаш мумкин. Ижодкорликни рағбатлантиринг. Муваффақиятли ғоялар муаллифларини мукофотланг. Бу ғояларни йиғинг. Истиқболли ишланмалар бўлимини таъсис этинг. Ҳар 90 кунда йиғилиш ўтказинг, унда ходимлар ўзларининг янги ғояларини қандай кашф қилганларини гапириб берадилар.

Таассуротлар маркетинги

Биз товарлар ва хизматлар маркетинги ҳақида гапириб ўрганганмиз, аммо Джо Пайн ва Джеймс Гилмор тўғрироғи, бизнинг товарлардан ва хизматлардан ҳақиқатда олинган ёки кўзланган таассуротлар маркетинги ҳақида гапириш керак деб ҳисоблайдилар. Бу фоянинг бир қанча замани бор. Энг яхши ресторанлар бераётган таассуротлар, ўз таомларидан кам эмаслиги билан машҳурдир.

Шунингдек, Starbuckс биздан ҳақиқий яхши кофенинг таъми ва хушбўй ҳидини ҳис қилишимиз учун 2 доллар олади.

Planet Hollywood ва Hard Rock Cafe каби ресторанларда барча нарсалар таассурот қолдиришга тузилган. Лас-Вегас меҳмонхоналарининг эгалари уларни умумий кўринишдан фарқ қилдириш учун қадимий Рим ёки айтайлик Нью-Йоркга стиллашмоқдалар. Аммо, бу соҳада ўз ишининг устаси, Диснейлендга ташриф буюрганлар учун Ёввойи Ғарбда, эртақнома қасрда, денгиз қароқчилари кемасида ва бошқаларда бўлиш имкониятини яратган Уолт Диснейдир.

Таассуротлар билан савдо қилувчининг мақсади, ўзига кўримсиз ва қизиқарсиз бўлиб қоладиган нарсаларга ўйин ёки кўнгил очар элементларни киритишдир. Шунингдек биз Niketown дўконига баскетбол кроссовкаси харид қилиш учун келганимизда ўн беш футли Майкл Джорданнинг суратига дуч келамиз. Кейин биз баскетбол майдонига ўтиб, янги кроссовкада ўйинимиз яхши бўлишини синаб кўрамиз. Ёки REI тизимидаги фаол дам

олиш учун асбоб-анжомлар билан савдо қилувчи дўконга бориб скалодромда карабин ва ипларни, сув ўтказмайдиган ёпинғични сунъий жала ёмғирида синаб кўрамиз. Ёки Bass.Pro дўконида қармоқ сотиб олиб, уни шу топда дўкон ҳовузига ташлаймиз. Товар билан бирга қўшимча хизмат кўрсатмайдиган савдогар йўқ, аммо сиз билан мулоқот ёрқин таассурот қолдиришига эришиш ҳам осон гап эмас.

Молиявий маркетинг

Мен ҳар доим маркетинг мутахассисларини молиявий фикрлашга ўрганишга чақирганман. Ўз-ўзидан улар бу ишга мойил эмас – шунинг учунки улар маркетингни танлашган, уларни одамлар рақамларга қараганда кўпроқ қизиқтиради.

Шунга қарамасдан, молиявий фикрламасдан маркетингга ташкилотчиликнинг юқори даражасига чиқишнинг амалда имкони йўқдир. У фойда ва зарар ҳақидаги ҳисоботларни, пул воситалари ҳаракати ҳисоботи, баланс ҳисоботи ва сметаларни таҳлил қилиб билиши зарур. Активларнинг айланиши, инвестицияларнинг рентабеллигига (ROI), активларнинг рентабеллигига (ROA), сотилувчанлик ҳаракати, қиймат кўшилиши, бозор капиталлашуви ва капитал харажатлари каби тушунчалар унинг учун шундай одатий бўлиши керакки, худди сотувлар, бозор улуши ёки ялпи фойда каби.

Бугун компаниялар акционер қийматга алоҳида эътибор бермоқдалар. Бош директор маркетинг бўйича вице-президентнинг охириги бозор ташаббуслари истеъмолчиларнинг эътиборини тортди, компаниянинг молларига талабни кучайтирди ва эски мижозларни ушлаб қолишга имкон берди, каби ҳисоботларидан қаноатланмайди. Уни маркетинг таъсири ва акциялар курси қизиқтиради. Чамаси, маркетинг бўйича мутахассислар бозор ва молиявий кўрсаткичларни боғлашга ўрганиши зарур.

Корпоратив харажатларни камайтириш бўйича мутахассислар, бугун маркетингга оид барча сарфларни диққат билан ўрганадилар. Маркетологлар фақатгина ўз бюджетининг ҳар бир пунктини асослабгина қолмасдан, уларнинг исталган бирининг акционер қийматга таъсирини намойиш эта олиши лозим.

Компанияда маркетинг назоратчиси (ёки инспектори) вазифасини киритиш фойдали бўлар эди. Бу одам молия ишида тажрибали, маркетингнинг бизнес жараёнларида яхши сузадиган ва уларни муваффақиятли бажариш учун нималар қилиш кераклигини тушунадиган, компанияга зарур бўлган, ҳам реклама, ҳам товарларни ўтказишни рағбатлантириш ва бошқа бозор ташаббусларини биладиган бўлиши керак. Унинг асосий вазифаси маблағларни яхши сарфланишини таъминлашдир.

Маркетингдан келадиган фойдани иккита асосий усул билан ошириш мумкин:

- **Компаниянинг турли хил фаолиятидаги барча сарф-харажатларни қисқартириш йўли билан маркетингнинг самарадорлигини ошириш.**

Фараз қилайлик, компанияга даврий равишда савдо жойларида маҳсулотни намойиш қилиш стендлари керак ва у уларни ҳар доим битта фирмага буюртма беради. Агар у рақобатчиларнинг таклифларини кўриб чиқса, балким арзон ва сифатли стендлар олиши мумкин бўларди. Ёки, мисол учун, компания ўзи мустақил равишда маркетинг изланишлари ўтказаяпти ва бунда анча чиқимлар бўлаётгани учун, шу ишларни қиладиган фирма

бизникидан яхши ва арзонроқ қилиши мумкин деган хулосага келади.

Баъзан транспорт ва алоқадан, норентабель савдо нуқталарини ёпишдан, асоссиз шиширилган дастурлар ва товарларни ўтказиш схемаларини молиялаштиришни камайтиришдан, реклама агентликлари ишига аниқ кўрсатилган хизмат учун ҳақ тўлашга ўтишдан маблағларни тежаш мумкин.

- **Маркетингнинг натижадорлигини маркетинг ускуналаридан унумдорлик билан фойдаланиш ҳисобига ошириш.**

Масалан, компания ўз маркетингини натижадорлигини нисбатан қиммат турувчи тақсимлаш каналларини анча арзонга алмаштириш, бир қисм маблағни реклама соҳасидан жамоатчилик билан алоқалар соҳасига ўтказиш билан ошириши мумкин. Маҳсулотларга янги функцияларни кўшиш, ёки аксинча кам зарур бўладиган функцияларни олиб ташлаш, кўпроқ такомиллашган информацион коммуникацион технологияларга ўтиш ҳам шунга тегишлидир. Маркетингнинг мақсади нафақат сотувларни, балки узоқ муддатли истиқболда компаниянинг фойдасини ҳам максималлаштира олиши керак.

Сотувлар – савдо агентларининг ташвишидир, маркетинг бўйича мутахассислар эса биринчи ўринда фойда ҳақида ўйлашлари керак. Менга маркетинг бўйича яхши мутахассисни кўрсатинглар ва мен бу одамни молия ишларидан яхши тушунчага эгалигига ишонаман.

Диққатни бир жойга қаратиш ва бозор точкаларини аниқлаш

Донишманд компаниялар ҳар доим диққатини асосийга қаратади. Эски мақолда айтилганидай, *иккита куён изидан қувсанг, биттасини ҳам туттолмайсан.*

Оммавий бозор кўплаб бозор точкаларидан ташкил топган. Оммавий бозорда ишлашнинг асосий муаммоси шундан иборат, сизни, албатта, истеъмолчиларнинг махсус гуруҳларига мўлжалланган ва уларнинг сўровларини самарали қондиришни биладиган бозор точкаларида ишлайдиганлар сиқа бошлайди. Қачонки, бу истеъмолчи гуруҳлар точкадаги рақобатчиларга кетишса, сизнинг оммавий бозорингиз, камроқ оммавий бўлиб қолади.

Шундай қилиб сиз, танлов олдида турибсиз: Ёки точкаларга қувиласиз, ёки «қувувчи»лардан бири бўласиз. Точкалар ўзида кўп бойликларни яшириши мумкин. Точкаларнинг мижозлари уларнинг сўровларига кимдир эътибор қилаётганидан бахтлидирлар. Агар сизнинг компаниянгиз бу сўровларни қаноатлантира олса, точка сизники бўлади. Тор точкаларда сотувлар ҳажми катта эмас, аммо даромадлилик жуда ҳам юқори. Сизга рақобатчилар келишмайди, чунки точка иккита ўйинчи учун жуда ҳам тор бўлади.

Точканинг омадли эгаси кейин нима қилади? Агар у нимадир қилмаслиги керак бўлса, бу умумий бозорга чиқишдир.

Ҳақиқатда унда учта имконият бор:

1. Шу точкада қолиб товарлар ва хизматлар сотишни кенгайтириш.

USAA – катта суғурта компанияси олдинлари куролли кучлар офицерларига автомобиль суғурталарини сотар эди. Кейин у ўзининг суғурта портфелига ҳаёт суғуртаси, кредит карточкалари, ўзаро фондлар ва бошқа молиявий хизматларни ҳам қўшди.

2. Шу точкада яширин ва потенциал миқозларни топиш.

USAA раҳбарлари офицерлар сони чексиз эмаслигини жуда яхши тушунар эдилар. Шунинг учун компанияда мақсадли бозорни барча ҳарбий хизматчилар ҳисобига кенгайтиришга қарор қилинди.

3. Қўшимча тоқкаларни излаш.

Ҳар қандай точка рақобатчилар томонидан бузилиши ёки бошқа факторлар сабабли йўқ бўлиши мумкин. Ягона тоқкани заифликдан сақлашнинг яхши йўли – иккита (ёки кўпроқ) тоқкани бўлишидир. Бу ҳолатда компания тоқканинг эҳтиёжини қондиргани учун нафақат катта фойда олади, балки бир нечта точка бўлгани учун сотувлар ҳажми ҳам ортади. Бу ерда Johnson & Johnson компанияси ажойиб мисол бўла олади. У бир неча оммавий истеъмол бозорларида жуда кучли позицияга эга бўла туриб, бир вақтнинг ўзида юзлаб махсус B2B – бозорларининг технологик ва бозор пешқадамидир.

Тоқкаларнинг ўйинчилари – майда компаниялар бўлиши шарт эмас. Профессор Германн Саймон ўзининг

«Яширин чемпионлар» китобида маълум халқаро
точкаларда бозорнинг 50% дан ортиғи тўғри келадиган
ўрта ўлчамли немис компаниялари ҳақида маълумотлар
берган: Улар қаторида армияларнинг дала
дурбинларининг 80% бозорини эгаллаган Steiner Optics,
Тропик аквариум балиқларининг 80% овқатини
берадиган Tetra Food, катта ўлчамдаги зондларнинг 50%
га яқинини ишлаб чиқарувчи Vecher ва бошқалар бор.
Булар ва буларга ўхшаш компаниялар дунё бозорининг
аниқ белгиланган точкаларини эгаллайдилар ва кенг омма
учун кўзга чалинмаган ҳолда, юқори фойда оладилар.

Башорат қилиш ва келажак

Мумкин бўлган хавфни сезаолмайдиган компания, ҳақиқий хавфга дучор бўлади. Айнан шу сабабли фирмалар иқтисодчилар, консультантлар ва футурологларнинг хизматига мурожаат қилишади. Шунга қарамасдан ҳар хил башоратларга эҳтиётлик билан қараш лозим. Бен Франклин *«қўриш осон – келажакни кўра билиш қийин»* деган эди. Эски афоризм шундай дейди, кимки биллур шарнинг башоратига ишонса, у майдаланган шиша зарраларини ейди.

Кўплаб таниқли арбоблар келажак бўйича баъзан жуда ҳам бўлмағур фикрлар айтганлар.

- Томас Эдисон «Фонограф тижорат қийматига эга эмас» деб ҳисоблаган.
- Йел университетининг кўзга кўринган иқтисодчи профессори Ирвинг Фишер 1929 йилда, бевосита Нью-Йорк фонд биржасини касодга учраши олдидан «Биржа курслари мунтазам юқори майдонга чиқди, шекилли» деган эди.
- IBMдаги Томас Уотсон 1947 йилда «Менинг назаримда бутунжаҳон бозорини тахминан бешта компьютер қониқтира олади» деган.
- Ўша вақтда Digital Equipment Corporation бош директори бўлган Кен Олсон 1977 йилда «Уйда компьютер керак бўладиган одамларнинг ўзи йўқ» деган.
- General Electricнинг собиқ раҳбари Джек Уэлч, ўзининг ўсиши давомида, ўз башоратларида учта хато қилганини тан олган. АҚШда инфляция 20 %га чиққанида, у бу кўрсаткич келгусида ҳам икки хонали рақам билан

Ўлчанади, деб ҳисоблаган, нефтнинг нархи ҳар баррелиги 35 \$га етганида уни 100 \$гача кўтарилади деб қарор қилган, Япония ўзининг қудратли иқтисодий сакрашига эришганида, у японлар Америка саноатининг кўп соҳаларини эгаллайди, деб олдиндан айтган эди.

Бу, барча мисоллар бугунги ҳолатдан келиб чиқиб, эртага нима бўлишини айтиб беришни жуда ҳам ёмон билишимизга гувоҳлик беради. Айтишларича, битта автомобиль компанияси яшил рангли автомобиллар яхши сотилаётгани учун, уларни ишлаб чиқаришни кўпайтирган. Автомобилчилар, дилерлар яшил автомобиллардан тезроқ қутилиш учун уларнинг нархини пасайтирганини тушунмаганлар.

Bell Labsдаги Джон Р.Пир, нега олдиндан айтиш тез-тез рўёбга чиқмаслиги ҳақида жуда яхши тушунтириш берган: «Келажак билан бўладиган асосий муаммо, унинг битта эмаслигидадир».

NEW YORK VANKEES командасининг салобатли кетчери Йоги Берра «олдиндан айтиш жуда қийин, асосан келажакни» деган «келажак ҳозир, аввалгидай эмас» ибораси ҳам унга тегишлидир. Олдиндан айтишнинг энг ҳақиқийси шундан иборатки, сизнинг бизнесингиз ёки ривожланади ёки пасаяди. Иқтисодиёт ҳақида ҳам шуни айтиш мумкин.

Ҳаётнинг мураккаб вақтлари ҳақида Вуди Аллен шундай деган эди: «Инсоният ҳали унинг тарихида бўлмаган йўлнинг айрилиш жойида турибди. Бир йўл бутунлай ғам-андуҳ ва тўлиқ умидсизликка, бошқаси тўлиқ ҳалокатга бошлайди. Бизга керак йўлни топишга етарли ақл беришни сўраб, илтижо қилишимиз керак».

Бизнес ўзининг келажакни олдиндан айтишга бўлган уринишларида иқтисодиётга таянади. Икки хил иқтисодчилар бор: унисиям, бунисиям келажакни олдиндан айтиб бера олмайди, аммо биттаси буни билади, иккинчиси эса йўқ. Умуман иқтисодчилар астрологлар келажакни яхшироқ кўриб билишлари учун мавжуддир.

Буларга қарамасдан олдинда бўлиш учун сиз истеъмолчилар хатти-ҳаракатини ва иқтисодиётни ривожланиш тамойилларини олдиндан аниқлашни ўрганишингиз лозим. Хоккей юлдузи бўлган Уэйн Гретцкидан, кандай қилиб у ҳар доим керак жойда бўла олиши сўралганда у «Мен одатда шайба турган жойда эмас, унинг борадиган жойида бўламан» деб жавоб берган экан. Ҳар ҳолда фақат кўрсаткичлар ёки фақат муддатларни айтадиган, аммо уни ҳам ва бошқаларни ҳам бирга айтмайдиган экспертлардан эҳтиёт бўлинг.

Аслида келажак аллақачон кириб келди. Сизнинг вазифангиз, қанчалик кичик бўлса ҳам, истеъмолчиларнинг истакларини аниқловчи келажакнинг улушини топиш ва ўрганишдан иборатдир. Келажак аллақачон бор, фақат у турли хил компаниялар, соҳалар ва мамлакатлар бўйича номутаносиб тақсимлангандир.

Бизнеснинг стратегияси бўйича мутахассис Деннис Рабор, келажакни айтиб бериш муаммоси билан қизиқмайди. У «Келажакни айтиб беришнинг энг яхши усули – уни кашф қилишдир» деб ҳисоблайди. Сизнинг компаниянгиз келажакнинг сон-саноксиз турли хил вариантлари билан тўқнашиши мумкин ва уларнинг қайси бири афзаллигини ҳал қилиш лозим.

Мақсадлар ва вазифалар

Бизнеснинг энг катта мақсади, сен сарфлагандан кўпроқ пул топишдан иборат.

Сизнинг бугунги капитал қўйилмаларингиз, эртага бугунгига нисбатан қиммат туриши керак. Бу ҳолатда, иқтисодий қўшилган қиймат (economic value added, EVA) ҳақида гапириш мумкин. Бошқа мақсадли кўрсаткичларни ҳам бериш мумкин, аммо уларнинг ҳар бирини пухталиқ билан ўйлаш лозим.

Корпоратив ўсиш. Компаниялар ривожланиши лозим, аммо бу фойдали ўсиш бўлиши керак. Кўпчилик компаниялар савдоларнинг ўсишига катта харажатлар эвазига эришилиши кўриниб турса ҳам, охир-оқибат бу соф даромад олишга зарар берса ҳам, ўз қомига тортмоқ ва фаолиятининг географик ҳудудини кенгайтиришни давом эттирмоқдалар. Улар тўғриси, ўз ўсишларига ишлаб эришишнинг ўрнига уни сотиб олмақдалар.

Бозор улуши. Компаниялар жудаям тез-тез имкони борица кўпроқ мижозларни жалб қилишга уринадилар. Аммо бозор улушининг ошиши, кўпинча ишончсиз истеъмолчилар сонини ошганлигини билдиради. Унинг ўрнига диққат содиқ ва холис мижозларни тарбиялашга эътибор қаратилса, уларнинг ўзига хослиги ва эҳтиёжлари ўрганилса ва уларга яна қанақа товарлар ҳамда хизматлар керак бўлиши ўрганилса ақлли иш қилинган бўлар эди.

Сотувларнинг рентабеллиги. (Return on Sales, ROS).

Баъзи бир компаниялар ўз эътиборларини даромаднинг белгиланган даражасини тутиб туришга қаратадилар.

Аммо агар бу кўрсаткични активлар айланмаси коэффиценти билан солиштириб кўрилмаса, унинг маъноси йўқолади. (Яъни, сотувлар ҳажмини, активларнинг ҳар бир долларига қайта ҳисобламоқ).

Ҳар бир акциянинг даромадини ошириш. (Earnings per Share, EPS). Компаниялар тез-тез ўз режаларида ҳар бир акцияга тўғри келадиган даромадга максадли аҳамият берадилар. Аммо, EPS капиталнинг рентабеллилик даражасини барча ҳолатларда ҳам кўрсатавермайди, чунки уни акцияларни сотиб олиш билан, баъзи бир харажатларни ҳисобдан чиқариш ва ҳисобнинг турли ижодий усуллари билан ҳам ошириш мумкин.

Репутация. (обрў-эътибор) Компания яхши обрў-эътибор учун курашиши керак. Репутация билан боғланган унинг бош мақсадлари тўрттадир:

1. Мижозлар учун яхши етказиб берувчи бўлиш.
2. Хизматчилар учун яхши иш берувчи бўлиш.
3. Улгуржи сотувчилар учун яхши ҳамкор бўлиш.
4. Инвесторлар учун яхши компания бўлиш.

Репутация – компаниянинг бош мақсади – харажатга нисбатан кўпроқ даромад қилишга эришишда ёрдам берувчи капиталдир.

Компания ўзининг бош мақсадини (ёки мақсадларини) аниқлагандан кейин, у ҳар хил даражадаги муайян вазифаларни аниқлаштириши лозим: корхона учун, бизнес – бирликлар учун ва турли бўлимлар учун. Бу вазифалар асосида режалаштириш, рағбатлантириш ва мукофотлаш тизимлари жараёнлари ётади. Мақсадларга қараб бошқаришнинг асосчиси Питер Друкер шунга қарамасдан шикоят қилган эди: «Агар мақсадларни

билсангиз, мақсадларга қараб бошқариш ишлайди. Барча вақтингизнинг 90%ида сиз уларни билмайсиз».

Тенги йўқ Йоги Берра огоҳлантирган эди: «Агар қаёққа кетаётганингни билмасанг, ҳар ҳолда бошқа ерга борасан». Аммо, уни қандай билиш мумкин. Йоги Берранинг жавоби ўткир топқирликдир, аммо, афсуски, фойдасиздир: «Агар сенга йўлда айрилиш йўлиқса, уни териб ол». Ўз мақсад ва вазифаларингизни пухта ўйлаб олинг. Масалан, тезлик яхши нарса, агар сиз керакли йўналишда ҳаракатланаётган бўлсангиз. Учувчи радио орқали пассажирларга мурожаат қилапти: «Менда иккита янгилик бор: яхши ва ёмон. Олдинига ёмони: биз номаълум томонга учаяпмиз. Энди яхшиси: биз шу ёққа жуда тез учаяпмиз».

Ўсиш стратегияси

Компанияга фойда кўриш етарли эмас, у ривожланиши керак. Ҳақиқатда, ривожланмаган компания узоқ вақт фойда кўриб қолавермайди. Ўзгармас мижозлар, маҳсулот ва бозорлар – ҳалокатнинг энг аниқ йўлидир. Инвесторлар пул тушумини ошишини исташади, ходимлар даражасини ошишини, дистрибьюторлар бўлса ривожланаётган компания билан ҳамкорлик қилишга интилишади. Ўсиш куч беради. Кимдир айтган «Агар ўсмасдан, ривожланмасдан жойингда турадиган бўлсанг, сени отишади».

Ёмон ривожланаётган компанияларнинг раҳбарлари бозорнинг етилганлиги сабабли ривожланишнинг имкони йўқлигини тез-тез баҳона қилишади. Ҳақиқатда улар, тасаввурини йўқлигини намоён қилишади. Hooneywell нинг бош директори Ларра Боссиди шундай деган: «Етилган бозордай нарсанинг ўзи йўқ. Ривожланиш учун йўл топа оладиган етилган раҳбарларга эҳтиёж бор <...> Ривожланиш бу – фикрлар қиёфасидир». Агар автомобиль бозори етилган бўлса, Chrysler компаниясининг мини фургони жуда катта сотувларга эришганига нима дейиш мумкин? Агар қора металлургия – етилган соҳа бўлса, унда Nucor феномени қаердан пайдо бўлади? Sersнинг чакана савдонинг ривожланиши тугади деган гапига рози бўлсак, унда Wall-Mart ёки Home Depot нинг муваффақиятини нима билан изоҳлаш мумкин?

Ҳар хил компаниялар томонидан синалган ривожланишнинг бир қанча йўллари маълум: харажатлар ва нархларни камайтириш, нархларни фаол ошириш,

ташқи бозорларга чиқиш, бошқа компанияларни ўз ичига олиш ва янги маҳсулотлар чиқариш. Бу йўлларнинг ҳар бири билан боғлиқ ўз муаммолари бор. Нархларни пасайтирсангиз рақобатчиларингиз ҳам пасайтириб, самарани йўққа чикаришади. Иқтисодий турғунлик даврида нархларни ошириш қийиндир. Кўпчилик халқаро бозорлар бугун рақобатнинг юқори даражаси билан фарқ қилади ёки бутунлай ёпилгандир. Бошқа компанияларни ютиб юбориш жудаям қиммат турувчи ва ҳар доим ҳам фойда берадиган иш эмас. Янги маҳсулотлар орасида фақат баъзиларигина муваффақият қозонади.

Аммо маркетинглар, тўлиқ қамраб олинган бозорлар амалда йўқлигига камдан-кам ишонадилар. Ҳар қандай бозор сегментлар ва точкалардан иборат. American Express компанияси ўзининг турли категориядаги мижозлари учун, «корпоратив», «олтин» ва «платина» карталари жорий этиб бу шароитни тан олди. Мана, қўшимча сегментларни қамраб олиш ҳисобига ривожланишнинг тўртта варианты:

1. Ёндош сегментларга чиқиш.

Nike компаниясининг биринчи муваффақияти профессионал югурувчилар учун кроссовкалар билан боғланган. Кейинчалик у баскетбол, теннис ва футбол ўйинлари учун ва яна бир қанча вақтдан кейин – аэробика билан шуғулланиш учун спорт пойабзаллари чиқара бошлади.

2. Сегментларни янада нозикроқ чегаралаш.

Nike баскетбол ўйнаш учун пойабзаллар бозори яна бир

неча сегментларга бўлинишини пайқаб қолди: кўп югурувчилар учун, баландга сакровчилар учун ва ҳ.з.

3. Янги сегментларни (категорияларни) ўзлаштириш.
Nike ҳар хил спорт кийимлари билан савдо қилишга ўтди.

4. Бозорни тўлиқ қайта қуриш.
Nike нинг рақобатчиси – Reebok компанияси спорт билан махсус шуғулланмайдиган одамлар кундалик ҳаётида фойдаланишлари мумкин бўлган фаол дам олиш учун стиль пойабзал чиқариб, спорт пойабзалларини қайтадан сегментлаштирди.

Яна бир имконият, компания ишлаётган бозорни қайтадан аниқлашдадир. General Electricдаги Джек Уэлч ходимларга: Ўз бозорингизни шундай қайта аниқлангки, унда сизнинг ҳозирги улушингиз 10%дан ҳам кам бўлсин: Яъни, компания ўз бозорининг 50%га эга деб ҳисоблашни тўхтатиб, бозорда унинг улуши 10%га ҳам етмайди деб ҳисоблаши керак. Мисол:

*Nike компанияси ҳозир ўзини спорт бозори иштирокчиси деб билади, пойабзал ва кийим бозори эмас. У спорт жиҳозларини сотиш билан шуғулланишни режалаштирмоқда, ҳатто профессионал хизматлар кўрсатиш масалан, спортчиларнинг карьерасини бошқариш каби.

*Раҳматлик Роберта Гисуэта ўша пайтда алкогольсиз ва салқин ичимликлар бозорининг 35%ини эгаллаган Соса-

Cola компаниясининг ходимларига «Компаниянинг ичимликларнинг умумий бозоридаги улуши атиги 3%ни ташкил қилади ва у кўпайтирилиши керак» деган эди.

*Armetring World Industries, Inc., компанияси аввалига пол қопламаларига ихтисослашган бўлса, кейинчалик шиплар ва деворлар қопламалари билан ҳам шуғуллана бошлади.

*CitiCorp раҳбарияти маълум вақтгача компания банклар бозорининг катта улушини тутиб турибди деб ҳисоблар эдилар, кейинчалик CitiCorp улуши молиявий хизматлар бозорида (банклардан ташқари яна кўп нарсаларни ўз ичига олувчи)ги улуши жуда кичиклигини тан олди.

*AT&T компанияси ўзини халқаро ва шаҳарлараро ихтисослашган телефон оператори сифатида қарашини бас қилди ва алоқанинг бошқа – нутқли почта, телефон линияларида тасвирлар, матнлар ва маълумотлар узатиш, кабель телевидение, рақамли алоқа ва интернетга уланиш каби хизматларни кўрсата бошлади.

*Taco Bell тез хизмат кўрсатувчи фирма ресторанларидан «ҳамма жойдаги умумий овқатланиш корхоналарига» ўтди, унинг системасига киосклар, кечакундуз ишлайдиган магазинлар, аэропорт ва университетлардаги тамаддихоналар киради.

Ривожланиш учун имкониятлар излаганда қуйидаги схемага сўяниш тўғри бўлади:

*Мавжуд харидорларга бор бўлган маҳсулотлардан кўпроқ сотиш. Харидорларни сизнинг маҳсулотларни кўп миқдорда истеъмол қилишлари ёки уларни тез-тез истеъмол қилишларини рағбатлантиринг.

*Мавжуд харидорларга қўшимча товарлар сотиш.

Сиздан харидорларга яна нима керак бўлиши мумкинлигини аниқланг.

*Бор бўлган маҳсулотларни янги харидорларга кўпроқ сотиш. Ўз маҳсулотингиз билан янги ҳудудларга ёки янги бозор сегментларига чиқинг.

*Янги маҳсулотларни янги харидорларга сотиш. Янги бозорларга йўналтирилган янги корхоналарни сотиб олинг ёки яратинг.

Компаниянинг ўсиши учун унинг ходимлари ва ҳамкорларида тааллуқли фикрлаш тарзини ривожлантириш лозим. Шу вақтда кониқтирилмаётган эҳтиёжларни аниқлашга ҳаракат килинг. Таҳлилни мавжуд маҳсулотлар ва компаниянинг ихтисослашувидан эмас (ичкаридан ташқарига), балки ҳозирги ва янги мижозларнинг мавжуд эҳтиёжларидан (ташқаридан ичкарига) бошланг. Охирги фойдаланувчилар нимага зарурлигини аниқланг, кейин – сизнинг бевосита мижозингизга нима зарурлигини, ундан кейин мана шу эҳтиёжларнинг қайси бирини қондирилиши сизга фойда келтиришини аниқланг.

Адриан Сливотски ва Ричард Уайз ўзларининг «Ривожланиш танглиги ва ундан қандай қочиш» номли китобида компаниялар «яширин активлар»га эга ва уни ўзларининг ҳозирги бозорларида «анча юқори тартибда»ги эҳтиёжлари учун фойдаланишлари мумкин

деган тахминни илгари сурдилар. «Кўпчилик раҳбарларда – деб ёздилар муаллифлар – компаниянинг фаолиятини маҳсулот, заводлар, ишлаб чиқариш қувватлари ва айланма маблағлар ҳисобига қандай қилиб кенгайтириш мумкинлигини тушуниш учун бир қанча йиллар керак бўлди. Улар бунинг ўрнига – муносабатлар, бозордаги позицияси, тармоғи ва ахборот ресурслари каби истеъмол қийматини яратиш ва инвесторлар манфаати учун ривожланишни таъминлаш ҳақида – «яширин активлар»дан фойдаланишни ўйлаганларида бу ишга бунчалик кўп вақт сарфламаган бўлар эдилар.

Кафолатлар

Кафолатлар ҳозир урфга кирмоқда. Улар компаниянинг обрўйини ва унга бўлган ишончни мустаҳкамлайдиган кудратли воситага айланиши мумкин. Кафолатлар тўланган пулни қайтариши, қоплаши, молни алмаштириши мумкин. Аммо, ҳар қандай ҳолатда ҳам мол ёки хизматнинг феълига хос бўлиши, қўшимча шартларсиз кўрсатилиши, амалга ошадиган ва тушунарли бўлиши керак. Бир ҳафтада 30 фут озишингизни, бир кунда француз тилини ўрганишингизни ёки кал бошингизда соч ўстиришни ваъда берадиганларга эътибор қилманг.

Ўзининг кафолатлари туфайли анча муваффақиятларга эришган бир нечта компанияларни айтаман:

*Hampton меҳмонхоналар тармоғи кафолат берадики, унинг номерлари «Сизни тўлиқ қаноатлантиради, агар акси бўлса, сиз бир сутка яшаганингиз учун ҳеч нима тўламайсиз».

*Канаданинг Loblaws супермаркетлар тармоғи ўз маркасида сотилаётган ҳар қандай озиқ-овқат маҳсулотини, мижознинг фикрича аналоглардан устувор бўлмаса, Канадада ишлаб чиқарилган бошқа аналогга алмаштириб беришни таклиф қилади.

*Херох мижоз тўлиқ қаноатланмагунча уч йил давомида ўз маҳсулотларини алмаштириб беради.

*A.T.Cross ўзининг ручкалари ва механик қаламларини бутун хизмат даврида алмаштиради. Харидор синган ручкани почта орқали қайтаради, компания уни

таъмирлайди ёки алмаштиради ва кейин мижозга қайтаради.

*Saturn агар мижоз машина уни қаноатлантирмаганини билдирса, 30 · кун давомида сотилган янги автомобилларни орқага қайтариб олади.

*Allied Van Lines мижозга юкларини ушланиб қолгани учун кунига 100\$ тўлайди.

*BBBK Pest Control агар улар барча қишлоқ хўжалиги зараркунандаларини йўқ қила олмаса, мижозга пулини қайтаради ва қайта ишлов бериш харажатларини тўлайди.

L.L.Bean компаниясининг машҳур кафолатлар мажбурияти шундай шакллантирилган: «Бизнинг барча молларимиз сизни барча жиҳатдан 100% қаноатлантиришини кафолатлаймиз. Биздан сотиб олинган мол ёқмаган бўлса сиз уни истаган вақтингизда қайтаришингиз мумкин. Сизнинг хоҳишингизга қараб биз уни алмаштирамыз ёки кредит картангизга пулингизни қайтарамиз. Биз L.L.Beanдан сизни тўлиқ қаноатлантирмайдиган бирон нимага эга бўлишингизни истамаймиз.»

Албатта, кафолатлар эълон қилиб, амалда уни бажармайдиган компаниялар ҳам бор. Уларнинг ҳуқуқшунослари кафолатларни бўм-бўш товушга айлантирувчи кафолат мажбуриятларига яширин шартлар ва махсус талаблар тиқишади. Аммо, шундай тарзда ҳаракат қилиб, компания ўз атрофида уларни ҳар бир қулай ҳолатда лаънатлайдиган норози мижозлар тўдасини ҳосил қилади.

Имидж ва ҳиссиёт маркетинги

Истеъмолчиларнинг ақли ва кўнглини эгаллаш учун, компаниялар тез-тез ҳиссиёт маркетингига мурожаат қилишади. У кўп вақтдан бери мавжуд бўлиб, ҳозирги вақтда кенг оммалашиб бормоқда. Авваллари компания рақобатчиларидан у ёки бу соҳада илгарилаб кетиши, кейинчалик мазкур устунликни сақлаб қолиши кифоя деб ҳисобланарди. VOLVO – энг хавфсиз автомобиль, Tide – барча бошқа кир ювиш кукунларидан тоза ювади, Wal-Mart да – энг паст нархлар ва ҳоказо. Афзалликлар маркетинги деб аталувчи бундай тактика, истеъмолчилар биринчи навбатда тўғри тушуниб, англамоқни маъқул кўрадилар, ҳиссиётлар эса иккинчи ролни ўйнайди деб ҳисоблайди.

Аммо замонавий иқтисодиётда компаниялар рақобатчиларнинг техник ютуқларига тезлик билан етишмоқдаларки, бу иш уларнинг рақобатдаги афзалликларини йўққа чиқармоқда. Мисол учун VOLVO НИНГ ЭНГ хавфсиз машиналарни ишлаб чиқариши бугун аввалгида, аҳамиятли эмас, чунки жуда кўплаб автомобиллар маркалари истеъмолчига етарли даражада хавфсиз этиб тақдим қилинмоқда.

Шунинг учун кўпчилик компаниялар (ва уларнинг сони ортиб бормоқда) – истеъмолчиларнинг онгига эмас, балки кўнглига қаратилган – имидж – қиёфа яратишга интилоқдалар. Онгли идрок этишга йўналтирилган, анъанавий имиджлар бир хил афзалликларни таъкидлайдилар, янгилари «муносабатларни сотиш»га интиладилар. Nike «Оддийгина шуни қил», дея таклиф

қилади. Машҳурлар «сутли мўйловлар» билан суратга тушадилар (америкаликларни кўпроқ сут маҳсулотларини истеъмол қилишга чақирадилар), Prudential ҳар кимга «улкан бўлагини» бермоқчи. Компаниялар бундай шiorлар билан фикрларга караганда эҳтиросларни кўзғотади.

Компаниялар одамлар эҳтиросларнинг доирасига чуқурроқ таъсир қилиш учун антрополог ва психологлар ёрдамига мурожаат қиладилар. Ёндашувларнинг биттаси товар имиджига қаҳрамон, антиқаҳрамон сирена, донишманд қария ва ҳоказо – каби қандайдир чуқур архитипдан фойдаланишдир.

Сиз мижозларнинг компаниянгизга (ва бошқа одамларни ҳам), ҳамда рақобатчиларингизга бўлган муносабатини, уларга «Сиз бу компанияни одамнинг қайси ёши билан таққослай оласиз» дея савол бериб енгилгина аниқлай оласиз. (Масалан Apple Computer «ўсмир» бўлса, IBM – «Бобо»га тўғри келади). Тағин, «Компанияни қайси ҳайвон билан тенглаштириш мумкин» деб сўраса бўлади. (Сизни шер ёки ҳеч бўлмаса маймун деб аталишига умид қилинг, аммо бегемот, динозавр эмас).

Ижро ва назорат

Мутахассислар ҳар доим стратегия муҳимми ёки уни амалга оширишми дея баҳслашадилар. «Режа ҳеч нима эмас, агар у ишга киришмаса» – деган эди Питер Друкер. Аммо ёмон режани яхши бажариш, жуда яхши режани ёмон бажаришдан ҳеч ҳам яхши эмас. Аслида, муваффақият учун у ҳам, бу ҳам зарур бўлади.

Режани бажармасликка оид мисоллар жуда кўпдир. Kodak ҳақида реклама харидорларни дўконларга таклиф этди, аммо фотоаппаратлар ҳали дўконларга етиб келмаган эди. Йирик банк газеталарда аҳоли жамғармаларининг янги турини жорий қилгани ҳақида эълон берди, аммо филиал раҳбарларига зарур йўл-йўриқларни вақтида бермади. Лойиҳа фирмаси ўз хизматларини яқин шарқ мамлакатларига таклиф этди, аммо ўзида араб тилини биладиган ва ушбу ҳудудга боришга тайёр бўлган битта ҳам одам топа олмади. Меҳмонхона хизматнинг юқори даражаси билан ўзига мижозларни жалб қилмоқчи эди, аммо хизматга раҳбарликни ожиз бошқарувчи кўлида қолдирди ва на бюджетни, на хизматчилар сонини оширмади.

Режани муваффақиятли бажариш учун, бажарувчиларда уни амалга оширишга қизиқиш бўлиши талаб қилинади. Бунга эришишнинг энг яхши йўли уни бажарувчиларни режани тузишга жалб этишдир. Масалан, савдо агентлари ишлаб чиқаришда савдо бўлимининг вакили иштирок этган маркетинг режани қабул қилишга кўпроқ мойилдирлар, ҳар ҳолда режали сотиш ҳажмлари ва нархлар мувофиқ бериладиган

бўлсин. Шунинг учун режанинг муаллифи биринчи навбатда ташкилот ичида «сотиши» лозим, ташқарисида эмас.

Назорат .- бу стратегияни амалга оширишда ёки стратегиянинг ўзидаги хатоликларни аниқлаб ошкор қилмоқдир. Компания қанақадир тадбирни ёмон ўтказиши мумкин, маркетинг қуролларини, мақсадли бозорларни иотўғри танлаш, тадқиқот даврини барбод қилиши мумкин. Назорат – фаолиятнинг бир тури эмас, балки компаниянинг тўғри йўлда эканлигига ишонишга имконият берадиган механизмларнинг кенг йиғиндисидир. Маркетинг учун жадвалда келтирилган назоратнинг тўртта хили ажратилади.

Маркетинг назоратининг хиллари

Назорат хили	Масъуллар	Назорат мақсади	Вазифалар
1. Йиллик режа бажарилиши бўйича назорат	Олий раҳбарият ўрта маъмурий звено	Режа кўрсаткичларини амалга оширишни таъминлаш	Сотувлар таҳлили; Бозор улушининг таҳлили; Сотув даражасининг харажатлар даражаси Нисбати; Молиявий таҳлил; Натижаларнинг бозор таҳлили;

2. Рентабеллик назорати	Маркетинг инспектори	Фойда олиш ва зарар кўриш каналларини ошкор этиш	Рентабелликни таъминлаш манбалари; Мол; Худуд; Истеъмолчилар; Сегмент; Канал; Буюртмалар ҳажми
3. Самарадорлик назорати	Соҳа ва ижро раҳбарияти, маркетинг инспектори	Компания иш самарадорлигининг мавжуд даражасини баҳолаш ва уни ошириш.	Савдо агентлари ва реклама бўлими фаолиятининг силжитишни рағбатлантириш; Тақсимлаш тизими-ни самарадорлиги
4. Стратегия назорати	Олий раҳбарият, маркетинг аудитори	Компаниянинг бозорлар билан, моллар, тақсимлаш каналлари билан ишлашдаги энг яхши имкониятлардан фойдаланиш масаласини кўриб чиқиш	Маркетинг қуролларини Самарадорлиги бўйича даражалаш; Маркетинг аудити; Маркетинг афзалликлари шарҳи; Компания ишининг ахлоқ ва ижтимоий масалалари шарҳи.

Режалаштириш, ижро ва назорат жараёнларини тўғри ва тесқари алоқалар билан самарали тизимни ташкил қилади. Агар компания белгиланган мақсадга етиша олмаса, бу ёки режанинг ёмон ижроси ёки режа мақсадга мос эмас ва қайта ишлашга муҳтожлигига гувоҳлик беради.

Ахборот ва таҳлил

Бир вақтлар Unilever компаниясининг раҳбари бўлган бир таниқли бизнесмен: агар Unilever ўзининг нималарни билишини билганда эди, унинг фойдалари икки марта ошар эди деган. У нимани кўзда тутгани тушунарли эди. Кўпчилик компаниялар, нафсиламбирини айтганда, бой маълумотларга эгалар, аммо уларни ўз қазилмаларидан чиқариб ола билмайдилар. Бу шароит билимларни бошқаришга жуда катта қизиқиш уйғотди, яъни корпоратив маълумотларнинг шаклларини ташкил этиш, бу маълумотларни тезда топиш ва ундан фойда олишга.

Кўпчилик компаниялар (асосан қўшилиш ёки ютилиш сабабли ташкил бўлганлар) кўпинча маълумотларнинг тўғри келмаслик муаммосига дучор бўладилар. Компаниянинг барча мижозлари, рақобатчилари ва дистрибютерларини ҳисобга олган ҳолда бозорнинг тўлиқ кўринишини олиш учун, уларни ҳар хил манбалардан олинган маълумотлар базасига киритиш керак бўлади.

Бизнинг кунларимизда маркетинг савдо агентларининг кўпол кучига эмас, балки айнан маълумотларга кучли суянмоқда. Бугунги кунда ҳеч қайси босс (раҳбар) савдо вакилининг мижознинг соҳасини, компаниясини, муаммоларини ёки имкониятларини яхши билмагани ҳақидаги чўпчагини (тушунтиришини) қабул қилмайди – чунки дунёда компьютерлар ва интернет мавжуд. Сотувларни автоматлаштириш тизими савдогарга барча хайрихоҳ ва мавжуд мижозларнинг эҳтиёжлари,

қизиқишлари нуқтаи назарлари ва долзарб муаммолари ҳақида етарли ахборот олишига имконият беради.

Хайрихоҳ мијознинг офисида ўтириб, ўз компаниясининг катта компютериға уланиб, ёки ўзининг ноутбукидаги маълумотдан фойдаланиб саволларға жавоб бериши, музокаралар тугаганидан кейин, шу ернинг ўзида муайян келишувнинг хусусиятларини ўзида ифодалайдиган контрактни мијоз тезда имзолаши учун босиб чиқариши мумкин. Натижада савдогар ҳар бир мијознинг фойдалилигини, кейинчалик ҳамкорликни кенгайтиришни (масалан, комплекс ва улгуржи мол беришлар тўғрисида) баҳолаши мумкин.

Компаниялар нафақат сотувларни, балки маркетинг фаолиятининг самарадорлиги ва натижадорлигини оширадиган тизимларда маркетинг ҳам автоматлаштиришға муҳтождир.

Реал вақтда инвентаризацияни бошқарадиган тизим компания томонидан ва унинг рақобатчилари томонидан кеча ёки айтайлик бугун сотилган барча товарлар ҳақида дарҳол ахборот беради, ҳатто барча характеристикалари ва нархлари билан. Бу, нафақат ишлаб чиқаришни режалаштиришни яхшилашға ёрдам беради, балки реал вақтда тактик қарорлар қабул қилишни таъкидлайди.

* Баъзи бир мутахассислар Wal – Martни чакана савдо тизимларига киритмасдан, кўпинча ахборот тизимларини қўллаш ва ишлатишға ихтисослашган корхоналар қаторига қўшишға мойилдирлар. Wall – Martда ҳар иш кунининг охирида ҳар бир савдо нуқтаси бўйича, ҳар бир товар бўйича савдо ҳажмлари кўрсаткичлари маълум бўлади ва бу кейинги кунға тўғри ҳажмда буюртма беришни енгиллаштиради. Бу компанияға омбордаги

моллар ҳажмини ва унга тенг равишда айланма маблағларга бўлган эҳтиёжни камайтиради. Буюртмалар ҳажми ҳақиқий – реал талабга қараб белгиланади, истиқболли талаб бўйича эмас, улар бозор ўзгаришига мос равишда синхрон ўзгариб туради.

*Қарор қабул қилаётганда информатсион тизимга фаол суянадиган савдо корхонасининг яна бир яхши мисоли – 7-Eleven номли япон тизимидир. Унинг омборлари локал менеджерларнинг яқин бир неча соатларда сотилиши эҳтимол тутилган буюртмаларига биноан кунига уч марта тўлдирилади. 7-Elevenнинг сотувчилари махсус ўқувдан ўтказилади, бунда уларни нафақат харидорлар ва сотувлар бўйича маълумотлар йиғиш балки улардан фойдаланишга ўргатишади.

Компания, реал вақтда савдони автоматик тарзда бошқариш тизимига мижозларга қўшимча маҳсулот ёки хизматлар таклифларини билдирувчи қоидаларни ҳам киргизиши мумкин.

*Айтайлик, эллик ёшга етаётган эр-хотин уйини таъмирлаш учун ссуда олишмоқчи. Катта эҳтимол билан уларнинг юқори синфларда ўқувчи фарзандлари ҳам бўлиши мумкин. Демак, банк ходими улар билан суҳбатлаша туриб болаларининг ўқишлари учун ҳам ссуда олишлари мумкинлигини эсга солади.

*Хизмат сафаридида бўлган аёл меҳмонхонада хона буюртма беради. У ердагилар уни кўп саёҳат қилишини билишади. Отелнинг администратори унга у энди борадиган шаҳарлардаги ўзларининг тармоғидаги меҳмонхоналардан жой банд қилиб қўйиши мумкинлигини тавсия қилиши мумкин.

Компания маркетинг жараёнларини автоматлаштириш тизимига ҳар бир менеджер билиши зарур бўлган муайян маҳсулот, бренд ва сегментлар бўйича, уларнинг ишлари самарали бўлиши учун бизнес жараёнларни қўяди.

*Ўзи яратган концепциясини текшириши даркор бўлган бренд-менеджер, ўз компьютерини очиб тестнинг олти қадамини, фойдали маслаҳатлар ва мазкур класс учун энг яхши концепциялар мисолларини топади. У товарни силжитиш учун тадбирлар белгиланганда талабига биноан компьютер унга энг яхши дунё тажрибаларига асосланган тавсиялар беради.

Бозорда бир қатор жараёнларни енгиллаштирувчи махсус дастурлар пакетлари мавжуд: янги маҳсулотни яратиш, реклама компанияларини ўтказиш, маркетинг лойиҳаларини амалга ошириш, шартномаларни бошқариш каби. Шунанга пакетларни яратиш билан Emperative, E.Piphanu, Unida ва бошқа бир қатор фирмалар шуғулланишади.

Барча жангларда-ҳарбий, иш бўйича ва оилавий бўлсин – ғалаба кўпроқ ахборотга эга томонда бўлади. Royal Dutch Shell компаниясининг собиқ стратеги Ари де Гиус шундай деган эди: «Душманлардан олдин ўқишни ўрганиш – балки бизнинг рақобат курашида ўзгармас бўлиб қоладиган ягона қуролимиздир.»

Шу билан бирга менеджерлар кўпинча барча фактларни билмасдан қарор қабул қилишга мажбур бўладилар. Агар улар ҳаялласалар имкониятни бой берадилар.

Инновациялар

Фирмалар инновацияларни жорий қилиш ёки қилмаслик дилеммаси олдида турибдилар. Агар жорий қилишмаса, улар ҳалок бўладилар, агар жорий қилишса ва у муваффақиятсиз чиқса, – унда ҳам ҳалок бўлишлари мумкин. Кўпгина баҳолашларга қараганда кенг истеъмолга мўлжалланган молларнинг фақат 20% (ва балким корхоналарга мўлжалланган янги тижорат таклифларининг 40 %) омадли бўлади, муваффақият имконияти унчалик ҳам катта эмас.

Ҳар ҳолда, ҳаракатсизликка қараганда, инновацияларга суюниш анча бежавотир бўлар эди. Асосийси – масалани рақобатчиларга нисбатан яхшироқ ҳал этишдир. Инновациялар ва ижодий ёндашув корхонанинг ўзига хос қобилияти бўлиши мумкин, худди «озик-овқат джаггернаутлари (кўчма маънода: қудратли енгилмас куч) – 3M, Sony, Lexus, Casto, Braun ва Honda каби. Бу компанияларнинг янги маҳсулотни ишлаб чиқариши – доимий интерактив жараён; ишлаб чиқарувчилар, савдо бўлимлари ва мижозлар маҳсулотни яратиш, модернизациялаш, мослаштириш ва яхшилашда бирга иштирок этадилар.

Инновацион жараён ўз ичига ғояни кўтармоқ, кўриб чиқмоқ ва танламоқ, концепцияни ишлаб чиқмоқ ва текшириш, корхона имкониятлари таҳлили, маҳсулотга ўхшаш намунани яратиш ва синаб кўриш, синаладиган маркетинг ва тижоратни ўз ичига олади. Компания мазкур барча элементларни амалга ошириш учун зарур бўлган салоҳиятни (компетенция) ўзида ривожлантириши ёки

бошқа усул билан унга эришишига тўғри келади. Инновацияларга яхши сардор раҳбарлик қилиши лозим.

Гэри Хэмел, инновациялар худди сифатни бошқариш тизими каби, компаниянинг стратегик имкониятига айланиши мумкин деб таъкидлайди. Бунга албатта икки кунлик «мозговой штурм» (мияга таъсир) орқали эришиб бўлмайди, муваффақият учун фирма ичида учта бозор – ғоялар бозори, капитал бозори ва истеъдодлар бозори ташкил қилиш талаб қилинади. Компания янги ғояларни ҳар томонлама рағбатлантириши, улардан энг истиқболлиларни амалга ошириш учун фонд ажратиш ва уларни амалга ошира оладиган истеъдодли ходимларни жалб қилиши лозим. Уларни амалга ошира оладиган инновация жараёнига ўз ғояларини, пул ва лаёқатини қўшадиган барчани муносиб даражада мукофотлаш зарур.

Инновация бу нафақат янги маҳсулот ёки хизматни ишлаб чиқмоқ, балки янги корхоналар, бизнес йўналишлари ва бизнес жараёнларидир. Nestle ўз кофеси билан бакалея магазинларида савдо қилмоқда, Starbucksда эса унинг чакана савдосини янги усули кашф қилинди. Компания Barner&Noble китоб дўконининг умуман янги концепциясини, Amazon – интернет орқали китоб савдосининг яхши тизимини яратди. Club Meg, CNN, Dell Computers, Disney, Domino's Pizza, Federall Express, IKEA, McDonald's, Швециянинг соатсозлик фирмалари Swatch, Wal-Martларнинг бизнес концепциялари албатта новаторлик эди. Компаниянинг узлуксиз такомиллашув жараёнлари каби инновациялар жорий қилиш бўйича алоҳида лойиҳалар ҳам керак. Ҳеч ким узлуксиз такомиллашувнинг аҳамияти тўғрисида шубҳаланмайди,

йирик инновацион лойиҳа эса кўпроқ фойда келтириши мумкин. Улар рақобатчиликда аниқ афзалликлар беради – аммо, бунда харажатлар ва таваккалчилик юқоридир.

Таваккалчилик технологияларнинг ривожланиши, рақобатчи технологияларнинг мавжудлиги, бозорнинг етарли даражада аниқланмагани, маҳсулотни истеъмолчига етказиш инфраструктурасини мавжуд эмаслиги, ишни ниҳоялаш муддатларини режалаштиришдаги қийинчиликлар билан боғлиқдир. Бунда бозорни ўрганиш жудаям фойдали эмас. Инновацион ғоя пул туради, бу эса компаниянинг жорий молиявий натижаларига салбий таъсир кўрсатади ва у узок муддатли истиқболда фойда келтирмаслиги мумкин. Оддий ҳолатда янги маҳсулотларни яратиш тўхтовсиз такомиллашувда яхшидир, аммо лойиҳани амалга оширишда тўғри келмайди.

Компаниялар янги маҳсулотлар яратиш ғояларини қаердан олишлари керак? Маркетинг мутахассислари одатда, мижозлардан уларнинг хоҳишлари тўғрисида сўраш керак дейдилар. Ҳақиқатан, агар буни саводли амалга оширилса, сиз бу билан баъзи бир фойдали ғояларни оласиз, аммо, бозорга ёриб киришга нисбатан ўлароқ майда такомиллашувлар бўйича. Ҳеч қандай ўрганиш сизга истеъмолчилар шахсий компьютер, КПК, ихчам плеер, симсиз телефон ёки рақамли камера олиш истаклари борлиги ҳақида маълумот бермайди. Sony компаниясининг собиқ бошлиғи Акио Морита шундай эслайди: «Бозорни ўрганишни зарурати бўлмайди. Омма нима мумкинлигини билмайди. Биз эса биламиз.»

Ҳақиқатда ғоялар фақатгина мижозлар ва тадқиқотчилардан эмас, балки турли тарафдан келиши

мумкин. Ҳар қандай фирма, агар уларнинг ишлашини тўғри рағбатлантира оласак ва уларни «овлашни» тушунсак ҳақиқий ғоялар омборидир. Нега махсус юқори даражали кадрни «ғоялар бўйича» менеджер қилиб тайинлаш мумкин эмас, қачонки унга савдо агентлари, дистрибьюторлар, таъминотчилар ва ходимлар ўз ғояларини юбора оласалар. Мазкур менеджерда яхши ғояларни танлаб оладиган ва уларнинг муаллифларини мукофотлаш билан шуғулланадиган комитет бўлади. Мисол учун Dana Corporationда ҳар бир ходим ҳар ойда бунинг учун қўйилган махсус қутичага компания фаолиятининг – сотиш, сотиб олиш, энергиядан фойдаланиш, командировкалар ва ҳоказоларга оид камида иккита таклиф киритиши лозим деб ҳисоблайдилар. Одатда, катта бўлмаган яхшиланишларга қаратилган таклифларни олишни истайдиган компаниялар қутилганни оладилар. Бу ерда айёрлик қаттиқроқ аҳамиятли ўзгаришларни сўрашдир. Айтайлик, таннархни арзонлаштиришни 10%га эмас, балки 50%га, унумдорликни 10%га эмас, балки 10 марта ошириш бўйича вазифа қўйинг. Натижада ҳар бир ходим ўз ишини амалга ошириш усулини тубдан қайта кўриб чиқишига тўғри келади ва ишни яхшилашнинг афзал усулини режалаштиради, шу билан бирга енгилроқ талабларда мавжуд усуллардан сал кўпроқ маҳсулот олишга қаратилган ҳаракат билан чегараланиб колар эди. Ҳар бир корхона ўзининг инновацион индексини билиши керак – у умумий мол айланмасида ёши 3 йилдан кўп бўлмаган молларнинг улуши билан ҳисобланади. Агар бу кўрсаткич нолга тенг бўлса биронта компания яшай олмайди. 20%дан кам бўлганда анъанавий бизнес жуда мураккаб

ҳолатда қолади, айтайлик модали кийимлар ишлаб чиқарувчи ва сотувчи корхоналар учун бу кўрсаткич 100%дан кам бўлмаслиги керак. Шундай қилиб янгилан ёки орадан чиқ! (Креативность, янги маҳсулотларни ишлаб чиқиш мавзуларини ҳам қаранг).

Номоддий активлар

Замонавий баланс ҳисоботлар – ғирт ёлғон. Уларда компаниянинг муҳим активлари ҳисобга олинмаган. Компаниянинг 80 фоизга яқин қиймати ҳисоботларда ўз аксини топмаган номоддий активлар бўлиши мумкин. Корхонанинг, ишлаб чиқариш дастгоҳларининг қиймати айланма маблағлар ва жорий активлар компаниянинг ҳақиқий қийматини кўрсатмаслиги мумкин.

Мисол учун, Соса-Соланинг баланс ҳисоботида унинг брендининг қиймати қаерда ўз аксини топган? Ваҳоланки, у тахминан 70 млрд. долларга баҳоланган. Унинг мижозлари базасининг қиймати бу ҳисоботнинг қаерида кўрсатилган? Компаниянинг маҳсулотларини доимий сотиб олувчи қаноатланган мижозлар унинг асосий ресурсларидан бирини ташкил қилади.

Ходимларнинг қийматлари қаерда? Яхши ходимларга эга бўлиш, рақобатчиларга нисбатан катта фойдалар олиш демакдир.

Ҳамкорларнинг қиймати қани? Содиқ таъминотчилар ва дистрибьюторлар компаниянинг муваффақиятига сабабчи бўладилар, содиқ бўлмаганлар эса унинг инқирозига. Ниҳоят, билимлар ва интеллектуал капиталнинг қиймати қаерда кўрсатилган? Патентлар, муаллифлик ҳуқуқи, товар белгилари ва лицензиялар ҳам компаниянинг асосий активларидан бири сифатида ўзини намоён қилиши мумкин.

Компания активларининг бозор капиталлашуви ва унинг баланс қиймати орасидаги тафовутнинг кўпинча катталиги, ҳайрон қоларли эмас. Бу номоддий активларни

қимматлилигини тасдиқлайди. Мисол учун, Amerika online (AOL) нинг 1999 йилдаги баланс қиймати компания капиталлашувининг атиги 3.3 фоизга яқинини ташкил қилган. Шундай қилиб, унинг деярлик 97 фоиз қиймати баланс ҳисоботга кирмаган.

Компания томонидан унинг барча маркетинг активларини – брендлар, мижозлар, ходимлар билан муносабатлар, тақсимот каналлари ва таъминотчилар, шунингдек интеллектуал капиталларни тизимлаштириш ва баҳолаш амалга оширилса, ақлли иш бўлар эди. Компания маркетинг фаолиятида мазкур активларнинг қийматини ошириши лозим.

Умуман, физик активлар уларга эга бўлиш ҳақида ўйлашга арзийдимми? Моддий мулк, оғир юкка айланиши мумкин. Ҳақиқатда эса, компания физик активга йўл топишга муҳтож, ўзига эга бўлишга эмас. «Тўғри» бўлиш (lean) учун компания декапитализациядан фойдаланиши – яъни фаолиятнинг баъзи бир турларини аутсорсингга бериши ва айланма капитални камайтириши мумкин. Sara Lee Corporation корхоналарга эмас брендларга эга бўлишни афзал билади (Champion, Coach, Hanes, Hillshire Farm ва бошқалар.)

Халқаро маркетинг

Фақат ички бозорда ишлай оладиган компания вақти келиб уни йўқотиши мумкин. Эртами, кечми бу бозорга кучли чет эл компаниялари кириб, ўзларини унга қарши қўйишлари мумкин. Бугун бизнес чегара билмайди.

Бизнесни ривожлантиришни энг яхши йўли уни минтақавий ёки глобал бозорларга чиқишидир. Шунга қарамасдан қўпчилик компаниялар хорижга чиқишга шошилмаяптилар. Уларни тарифлар, тил ва маданиятдаги фарқлар, пулларни девальвация бўлиши ёки қийматининг ўзгариши, амалдорларнинг порахўрликлари қўрқитмоқда.

Аммо, бир қанча афзалликлар ҳам бор. Мамлакатдан четга чиқиш билан компания фақат миллий бозорга боғлиқлик таваккалчиликлари йиғиндисини камайтиради.

Компания маҳсулотлари учун ички бозор етилганлик даврига етган бўлиши мумкин ва уни ташқарига кенгайтириш лозим. Бунда принципиал янги муҳитда компания янги рақобатчиларга дуч келишига тўғри келиши уни маҳсулотини янада такомиллаштиришга рағбатлантиради.

Компаниялар чет эл бозорига ўз маҳсулотлари ва фойдаланаётган маркетинг ускуналарини ҳам мослаштириши керак. Электр асбобларини етказиб берувчи ASCA Brown Boveri (ABB) шундай девиз остида иш қилади: «Биз – глобал фирмамиз, ҳар жойда маҳаллиймиз». Голландиянинг Royal Ahold йирик озиқ-овқат фирмаси шундай фалсафага амал қилади «Истеъмолчининг барча кўраётган нарсаларини биз

маҳаллийлаштирамиз, у кўрмаган нарсаларни, биз глобаллаштирамиз».

Янги маҳсулотга ном беришда, уни экспорт вариантга тўғри келишигга ишонч ҳосил қилиш зарур. Chevroletнинг маркетологлари янги автомобилга ном беришда хатога йўл қўйганлар. Лотин Америкасида сотишга мўлжалланган автомобилни «Nova» деб атаганлар. Аммо улар испан ва португал тилларида Nova сўзи «юрмайди» деган маъно беришини билмаганлар.

Глобал бизнеснинг шаклланиши одатда бешта босқичда амалга ошади:

1. Пассив экспорт;
2. Дистрибьюторлар иштирокида актив экспорт;
3. Хорижий мамлакатларда савдо филиалларини очиш;
4. Бошка мамлакатларда ишлаб-чиқариш ташкил этиш;
5. Хорижда минтақавий штаб – квартиралар очиш.

Компаниялар ўзларининг ташқи иқтисодий алоқаларини ривожлантиришда, бошланғич даврда, одатда ўзларининг маҳаллий вакилларини онгли равишда уларнинг эркин ҳаракатланиши учун камроқ назорат қиладилар. Кейинроқ, глобал режалаштириш ва қарор қабул қилиш жараёнларини стандартлаштириш учун зарур бўлган стратегиянинг бир қанча қодалари марказлашган тарзда аниқлаштирилади.

Компаниялар хорижий дистрибьюторларни синчиклаб танлаб олиши керак. Дистрибьюторнинг салоҳиятини пухта аниқлаш ва унинг фаолияти хўжайин – мамлакатнинг қонунчилигини бузмаслигига ишонч ҳосил қилиш лозим. Шунингдек, дистрибьюторни компания

маҳсулотлари учун миллий бозорни тезроқ ривожлантиришга ундайдиган рағбатлантириш тўғрисида ҳам қайғуриш лозим.

Компаниялар ўзлари учун, маҳаллий сотувчилар томонидан талаблари қондирилмаган, йирик барқарор бозор очсалар тезроқ муваффақиятга эришадилар. Мана шу барқарор бозорда қайта ишланиши қийин бўлган янги қийматлар яратиб ва кучли корпоратив маданиятни ривожлантириб компания анча жиддий ютуқларга эришиши мумкин.

Ривожланаётган мамлакатлар бозорларига компаниянинг ўз ватанида ишлаганидан фарқли равишда таклифлар билан чиқишга тўғри келади – мисол учун, молнинг нарҳини тушириш ёки қанақадир фойдали характеристика қўшиш. Аҳолининг саводхонлигининг паст даражадалиги сабабли маҳсулотдан нотўғри фойдаланиш мумкинлиги, ҳамда қалбаки моллар пайдо бўлишини катта эҳтимоли борлигини ҳисобга олиш зарур.

Минтақавий раҳбарларни тайинлашда иккита масалани ечиш лозим. Биринчиси: минтақавий офис қаерда жойлашади: компаниянинг штаб-квартирасидами ёки минтақанинг пойтахтидами? Иккинчиси: минтақавий менеджерлар кимнинг манфаатларини ифодалайдилар: марказнингми ёки минтақавий бўлимними? Минтақавий офиснинг жойлашган жойи унинг ориентациясига таъсир килади.

Ўзининг минтақавий менеджерларига анча кенг автономия бера туриб, информация алмашишнинг корпоратив тизимларидан, директив ҳужжатлар ва компаниянинг қоидаларидан фойдаланиб марказ барибир, катта миқдорда уларнинг ҳаракатларини

бошқаради. Ягона стратегияни юритишни минтақавий менеджерлар, шунингдек алоҳида маҳсулотлар бўйича бош менеджерлар амалга оширади.

Барча минтақавий ваколатхоналар ўзаро тенг эмас. Катта бозорларда ишлаётганлар одатда катта мустақилликка эга ва анча нуфуздирлар. Йирик ваколатхоналарда кўпинча технологик ва илмий-текшириш марказлари фаолият юритадилар, улар бозорларга биринчи бўлиб янги маҳсулот чиқаришлари мумкин ва қоида бўйича қўшни мамлакатлардаги аҳамияти камроқ бўлган ваколатхоналар ишини йўналтирадилар.

Кўп миллатли корпорациялар у ёки бу минтақага қандай товарлар афзал бўлишини аниқлаши зарур. Албатта бу иш жуда ҳам жўнгина эмас. Минтақаларга товарлар ёки реклама маблағларини тақсимлашда истеъмолчилар нимани афзал кўришини, уларнинг сотиб олиш қобилияти, маҳаллий савдонинг имкониятлари, рақобатчиларнинг кучи ва мамлакатнинг иқтисодий истиқболини ҳисобга олиш зарур.

Экспортга йўналтирилган юқори самарали компаниялар, кўпинча, ўзга мамлакатларда бозорнинг маълум қисмини эгаллайдилар. Бундай ҳолат манфаатларига тажовуз қилинган тизимларнинг қаршилигини келтириб чиқариши мумкин ва юқори тарифлар ёки демпинг каби ҳимоя чоралари юзага келади. Охир-оқибат экспортёр ўз ишлаб чиқаришини импорт қилишга қарши бўлган мамлакатга кўчириш каби ақлли қарор чиқаради.

Нотинч мамлакатларни тарк этувчи кўпмиллатли компания, аста-секин ҳамма ердан кетишга мажбур

бўлади. Яхшиси, мамлакатдан бутунлай чиқиб кетгандан кўра, у ерда бўлишни вақтинча қисқартириш керак.

«Глобал» компаниялар бартерни жорий қилишни ўрганиши керак. Кўпчилик мамлакатлар камбағал, аммо мол билан ҳақ тўлашлари мумкин. Бир қанча ҳолатларда ёки ўз молинг учун ўзганинг молини қабул қилишни ўрганишинг лозим, ёки бу мамлакатда савдо қилишни унутиш керак. Pepsi-Cola компанияси ўз ичимликларини Россияда сотиш имкониятини олиш учун рус ароғини хорижда сотилишига ёрдам беришни ваъда берган.

Ташқи бозорга чиқишда уринишларда анча кенг тарқалган муваффақиятсизликлар қуйидагилардан иборат:

- Бозорни кузатиш, ўрганиш ва ўзлаштириш учун ажратилган муддатнинг жуда камлиги;
- Янги бозор ҳақида аниқ статистик маълумотларни йиғаолмаслик;
- Истеъмолчиларнинг мақсадли гуруҳларининг нотўғри аниқланиши;
- Маҳсулотлар ва маркетинг инструментларининг ёмон мослаштирилганлиги;
- Бир хил хизмат қилишга эриша олинмаслиги;
- Яхши стратегик ҳамкорларни топа олмаслик.

Интернет ва электрон бизнес

Интернет, бизнеснинг самарадорлигини ошириш учун бир қанча, умуман янги йўллارни очмоқда. Ҳозир биз

авваллари имкони бўлмаган ёки жуда мураккаб бўлган ишларни қийинчиликсиз амалга оширамиз:

- Компаниямиз ва унинг маҳсулотлари ҳақида веб-сайт орқали амалда ҳар қанақа ҳажмдаги маълумотларни тарқатиш ва мазкур моллар билан ҳафтада 7 кун, ҳар суткада 24 соат савдо қилиш;

- Янги мол етказиб берувчиларни топиш учун интернетдан фойдаланган ҳолда харидлар самарадорлигини ошириш, ўз эҳтиёжларимиз ҳақида онлайн хабарлар бериш, савдо порталлари орқали моллар харид қилиш, онлайн аукционлар ва истеъмолда бўлган моллар бозорларидан фойдали таклифларни топиш;

- Буюртмалар жойлаштиришни тезлатиш, келишувлар тузиш ва экстракт тизими орқали ҳамкорлар билан алоқа ўрнатиб мол етказиб берувчилар ва дистрибьюторларга тўловларни амалга ошириш;

- Ишга жойлаштириш онлайн хизматларидан фойдаланиб кадрлар топиш орқали интервью қилиш.

- Хизматлар ва дилерларни интернет хабардорлиги ва ўқитиш ишларини яхшилаш.

- Ходимларни бир-бири билан, штаб-квартира ва бош компьютер билан боғловчи, интернет тизимини яратиш, янгиликлар, ходимлар, маҳсулот, электрон ўқув модуллари, иш графиги ва ҳоказолар ҳақидаги маълумотларга эркин киришни таъминлаш.

- Ўз маҳсулотингизни каттароқ ҳудудда илгари силжитиш.

- Интернетнинг бой маълумотлар заҳирасидан фойдаланиб, жаҳон тизими каналларидан сўроқлаб, мавжуд ва ҳайрихоҳ мижозлар базаси, шунингдек

рақобатчилар ҳамда бозор тадқиқотлари самарадорлигини ошириш.

- Мижозларга талаблари бўйича ёки ўз ташаббусингиз билан реклама, купонлар, намуналар ва ахборот хабарларни юбориш.

- Алоҳида мижозлар учун шахсий таклифлар, хизматлар ва хабарларни шакллантириш.

- Интернетдан фойдаланганингиз сабабли логистика ва жорий операцияларни сезиларли яхшилаш.

Интернет коммуникациялар сотиш ва олиш учун аҳамияти вақт ўтган сайин ошиб борадиган ажойиб саҳнадир.

Бутунжаҳон тизимининг имкониятлари тўғрисида кўпчилик йирик компанияларнинг раҳбарлари завқ билан фикр билдирдилар.

- General Electric даги Джек Уэлс ўз ходимларини оддий веб-сайтга нисбатан каттароқ нарса яратишга чақирди: «Тизим йўлида туринглар. Веб-сайт яратишдан бошқа ўз бизнесингизни қандай ўзгартиришингиз ҳақидаги режаларингизни менга келтиринг».

- Cisco бош директори Джон Чемберс компаниясини «бутунлай веблаштиришни» режалаштирди: «Мижоз билан Cisco ходими орасида амалга ошириладиган мулоқотда, агар биз томондан тирик одам иштироки кўшимча қадрият яратмаса, web функцияси ўзгартирилиши лозим».

- Microsoft раҳбари Билл Гейтс, интернет замонавий корхоналар ишининг зарурий элементи деб ҳисоблайди. «Интернет, бу шунчаки яна бир савдо канали эмас. Келажак компанияларига «рақамли асаб системалари» билан ишлашга тўғри келади.

- Бутунжаҳон тармоғига чиқишда кечиккан рақобатчиларига нисбатан, олдинроқ интернетнинг имкониятларидан фойдаланган компаниялар ўз харажатларини сезиларли даражада камайтирдилар.

- Телекоммуникациялар ва веб-каналларнинг арзон тармоғида буюртма конфигурацияли компьютерларни сотиш билан шуғулланувчи Dell компанияси, HP, IBM ёки Apple компанияларига нисбатан анча кам харажатлар билан ишламоқда. Dellнинг ўсиш суратлари соҳасининг ўртача кўрсаткичидан икки марта ошиб кетди. Бугун у АҚШдаги етакчи персонал компьютерлар етказиб берувчидир.

- General Electricнинг хабарига қараганда, у Trading Process Network тизимини яратиб, интернетда ўз эҳтиёжлари хақида ахборотлар жойлаштириш ҳисобига сотиб олишда юзлаб миллион доллар иқтисод қилган.

- Oracle ўз бизнесини юритишда веб-технологиялардан фойдаланганлик сабабли компания миллиард долларга яқин иқтисод қилгани таъкидланган реклама чиқарди.

Интернет кўпгина турли хил афзалликларга эга, аммо аҳолининг асосий эътибори битта функцияга электрон савдога, интернетни сотувлар каналига айлантириш имкониятларига қаратилган. Тижорат сайтлари – баъзан «доткомлар» деб аталувчи китоблар, мусиқа ёзувлари, ўйинчоқлар, электроника, акциялар, суғурталар ва авиабилетлар билан савдо қилишдан бошладилар, аммо тезда мебель, йирик ўлчамли маиший техника, ички банк операцияларини ўтказиш ва турли хил маслаҳатлар беришни, озиқ-овқатларни етказиб беришни ва ҳоказоларни ўрганиб олишди. «Дотком»ларнинг тўхтовсиз ўсишлари оддий дўконлар эгаларининг юрагига

дахшат солар эди. Интернетдаги сотиб олиш имкониятлари улар бизнесининг ўлимига сабаб бўлмасмикан?

Barnes & Noble, Wal Mart ва Levi's каби узоқни кўзловчи чакана савдо тармоқлари таваккалчилик қилмасдан, мавжуд дўконларига қўшимча равишда ўзларида онлайн савдони йўлга қўйдилар.

Тўқсонинчи йилларнинг охирларида кўпчилик «доткомлар» инқирозга учрадилар, чунки улар ўзларининг вазифаларини даромад олиш эмас, аҳолини жалб этишда деб билдилар. Битта «доткомнинг» асосчиси инвесторга: «Мен учун даромадлар – жуда қиммат эрмакдир» деган. Ҳақиқатан ҳам бу лойиҳаларда ҳеч қандай бизнес стратегиялар йўқ эди – электрон бизнес юритишнинг стратегияси ҳақида гапирмаса ҳам бўлади.

Бундай компанияларнинг совун кўпиги каби ёрилавериши, хайрон қоларли эмас эди. Бу ҳолат эскича усулда ишлаётган уларнинг ҳамкасбларининг енгил тин олишига сабаб бўлди. Шунда ҳам уларнинг энг жиддийлари интернетнинг имкониятлари ва кучини инкор этмадилар ва бутунжаҳон тармоғидан ўрин олдилар.

Ҳар бир компания бугун вакиллик сайтига муҳтождир. Битта оғоҳлантириш: сайт яратишни ўзининг дизайнерлик маҳоратини намоиш этишни истаётган техларга ишониб топширманг. Сайтга кирувчилар барча чиройли суратлар тўлгунча чидаб турмайдилар, улар бу ерга иш билан келганлар, дам олишга эмас. Уларнинг истаклари – тезда сайтнинг тўлдирилиши, тушунарли ва ортиқча элементлар билан чиқиндига тўлмаган экран, бошқа варақларга енгил ўтиш, тиниқ маълумот, буюртманинг оддий берилиши ва ёқимсиз, шилқим рекламанинг йўқлиги.

Йўлбошчи (лидер)

Барча менеджерлар йўлбошчи бўлиши керак, ҳолбуки уларнинг кўпчилиги фақатгина маъмурдирлар. Агар сиз ўз иш вақтингизни асосан бюджет, ташкилий тузилиш, харажатлар, қонун талабларининг бажарилиши ва бошқа шунга ўхшаш майда-чуйда масалаларни синчиклаб ўрганишга бағишласангиз, демак, сиз маъмурсиз. Йўлбошчи бўлишингиз учун сиз кўпроқ вақтингизни одамлар орасида ўтказишингиз, ҳар доим янги имкониятларни излашингиз, корхона ғоясини ривожлантириб ва унинг мақсадларини белгилашингиз керак.

Бош директор (Chief Executive Officer GEO) фирманинг архитектори, унинг бош бошқарувчиси – берилган меъморлик чегараларида ишни оптималлаштириш бўйича инженер бўлиши керак. Ўз ғояларини инвесторларга, бошқа менеджерларга ва персоналга сотиш учун иккаловига ҳам маълум савдо кўникмалари зарур. Йўлбошчилар бошқаларга йўлбошчиликдан дарс берувчи ўқитувчилар бўлиши керак.

Ёмон менеджерлар, аксинча, ўз ғояларини ўтказишда буйруқ ва назорат тизимига таянадилар.

Бизнес йўлбошчининг иши – маъно-мазмун яратишдир. (Херох Corporationда тадқиқот ва тажриба бўлимларининг раҳбари бўлиб ишлаган Джон Сили Брауннинг ифодаси) Йўлбошчи истиқболни кўра билишга эҳтиёжлидир. Кўра билиш эса – Джонатан Свифт айтганидай, кўринмасни кўриш санъатидир. Истиқболни кўриш санъати билан йўлбошчи ташкилотнинг

келажакдаги ривожланишини кўрсатиб, ходимлар ва ҳамкорларни илҳомлантиради. У жалб қилувчи ҳолатни кўриши ва тасвирлаб бериши лозим, шу билан бирга хаёлни рўёдан фарқлай олиши зарур.

Йўлбошчи узоқни кўра билувчи инсон ва шахс сифатида ҳам ҳурматга сазовор бўлиши керак. Унга эргашувчилар уни ўзларига хизмат қилувчи, хизматлар йўлбошчиси деб ҳисоблашлари лозим. Наполеон «йўлбошчи ўзининг барча маблағларини ишга сарфлаб, фойда кутаётган савдогарга ўхшайди,» деган. AVIS RENT-A-CAR компаниясининг собиқ бошлиғи Роберт Таунсеннинг «Ҳақиқий йўлбошчилик эргашувчиларнинг фаровонлиги учун амалга оширилиши лозим, йўлбошчиларнинг бойиши учун эмас» деган фикр билдирган. Йўлбошчининг муваффақияти эргашувчиларнинг садоқати билан ўлчанади.

Баъзилар буюк йўлбошчилар, албатта, ўзини катта тутишга, димоғдорлик хислатларига эга бўлишлари лозим деб ўйлайдилар. Мисол учун деб Франклин Рузвельт ва Уинстон Черчиллни кўрсатишади. Улар Гарри Трумэнни унутишиб қўйишади. Ёмон хислатларсиз ҳам яхши йўлбошчи бўлиш мумкин, ёқимсиз хислатли йўлбошчилар шубҳали кўринадилар. Кўпчилик буюк бизнес йўлбошчилари ўзлари кўринмай туриб ўз қўл остидагиларнинг кўнгли ва ақлини ром қиладилар. Бундай одамлар дўстона, оддий, ғамхўр бўладилар ва ўзларини намунали тарзда тутадилар. Чарльз Р.Уолгрин учинчи ўзининг Walgreen Co компаниясини шундай бошқардики унинг акцияларининг даромадлилик йиғиндиси 1975 йилда фонд биржаси кўрсаткичларида 15 мартадан ошиб кетди. Аммо у бу ютуқларни ўзиники қилиб олмайди,

балки ўзининг ажойиб командасини кўрсатади ва «омадлилигига» йўяди. Сезилмас йўлбошчига бошқа мисол – Кэтрин Грэхэм.

У «The Washington Post» нинг раҳбари бўла туриб, яхши газетани янада яхшироқ газета қила олди, Хитой файласуфи Лао-Цзи айтганидай: мавжудлигини халқ сезмайдиганлари, энг яхшироқ йўлбошчилардир».

Энг яхши йўлбошчилар ўзларини талантилиқ менежерлар билан ўраб олишга ҳаракат қиладилар. Улар ўзларидан ақллироқ менежерларни топганларидан хурсанд бўладилар. Том Сибель, Siebel Eyetems йўналишларининг раҳбарларидан ўз соҳалари фаолиятини ундан анча яхшироқ билишларини талаб қилар эди. Молиявий директор молия масалаларида, маркетинг бўлимининг бошлиғи – маркетинг масалаларида бош директордан кўпроқ билиши керак. Бош директорнинг асосий вазифаси компания мақсадларига етишиш учун биргаликда ишлай оладиган экспертлар командасини яратишдир. Ундан ташқари, яхши йўлбошчилар “ҳай баракалла!”чиларга чидай олмайдилар. Сизнинг ҳар бир гапингизни маъқуллайдиганларни ҳайдашга тайёр бўлинг. Яхши йўлбошчи ҳамкасбларидан ҳақиқатни эшитиши зарур, у конструктив муҳокамалар ва ностандарт фикрлашни маъқуллайди, кенг кўламли фикрлашни олқишлайди. У ҳалол хатоликларга чидам билан қарайди, қарор қабул қилингандан кейин ходимларни уни бажаришга илҳомлантира олади.

Яхши йўлбошчилар рақамларга кўп вақт ажратмайдилар – улар одамлар билан ишлашни афзал биладилар, асосий мижозлар билан кўп мулоқот

киладилар. Джек Уэлс, General Electricнинг раҳбари пайтида бир йилда 100 кунни мижозлар билан мулоқотга сарфлаган. Лу Герстнер ҳам IBMнинг бош директори вақтида шундай ҳаракат қилган.

Аммо йўлбошчининг иши осон эмас – бу бошқа, шунингдек, йўлбошчилар билан гольф ўйнаш эмас. Битта бош директор шундай деган эди: «Мен безовта бўлган вақтимдагина кўнглим тинч бўлади». United Airlinesнинг собиқ бош директори Дик Феррисдан, «қандай ухлайсиз?» – деб сўрашганида «Ёш болалардай ухлайман, ҳар икки соатда уйғониб кетаман ва йиғлайман» деб жавоб берган.

Ҳар ҳолда йўлбошчи оптимист бўлиши керак, пессимист эмас. Идиш унга ярми тўлган бўлиб кўриниши керак, ярми бўш эмас. Оғир даврлар – уни раҳбар сифатида шаклланишининг энг яхши синовидир. Ҳақиқий капитанлар бўронли денгизларда шаклланадилар. Йўлбошчи учун таваккалчилик – бу ҳаёт тарзидир. Эргашувчиларга яхши: чунки улар фақат фармойишларни бажаришга масъулдирлар.

Муваффақият йўлбошчини бузиши мумкин. Кичкинагина эҳтиётсизлик билан у ўз манманлигининг қурбонига айланади. Қачонлардир кимдир: «Манманлик – одамнинг бор-йўғи очилган йўлда ҳаракатланаётганида, унинг йўли ҳар доим равон, янги деб ўйлашга мажбур қиладиган сифатдир» деган эди.

Маркетингга келадиган бўлсак, кўпчилик раҳбарлар унга сарфланган маблағларнинг катта қисми келажакдаги ютуқларни таъминлайдиган – капитал кўйилма эканлигини тушунмасдан, уларни харажатлар моддаси деб қарайдилар. Бош директорларнинг икки тури мавжуд:

Маркетингда ҳеч нима билмасликларини биладиганлар ва буни ҳам билмайдиганлар.

Содиқлик

Инглиз сўзи *loyalty* авваллари ўз мамлакатига, оиласига ёки дўстларига чуқур содиқлик маъносида ишлатилар эди, маркетингга эса мустаҳкам сўз бирикмаси *brand loyalty* (рус тилида бу термин “бренд лояльность”, баъзан “бренд лояльности” каби таржима қилинади.) таркибида кириб келди. Аммо брендга содиқ бўлиб бўладими? Н.Н. Heinz нинг собиқ бошлиғи Тони О’райли брендга содиқликни аниқлаш учун қуйидаги тестни таклиф этади: “Менинг Лакмус қоғозим шундай: Агар уй бекаси дўконга Heinz олиш кчкн борса ва у ўша дўконда тугаган бўлса, у бошқа дўконга унинг учун борадими?”

Кўпчилик одамлар муайян маркаларга қатъий содиқлик қиладилар ва ҳеч қачон уларни ўзгартирмайдилар. Harley Davidsonнинг эгаси қайсидир кўрсаткичлари билан ундан устун бўлганига ишонса ҳам бошқа марка мотоциклга ўтирмайди. Apple Mackintosh дан фойдаланувчилар, гарчи унга нисбатан бир қанча афзалликлари бўлса ҳам Microsoft тизимига ўтишни истамайдилар. BMW га мойиллар, Мерседесда юришни хоҳламайдилар. Биз брендга содиқликнинг юқори даражаси деб, истеъмомчиларнинг кўпчилиги бошқа брендларга ўтишни инкор қилишини айтамыз.

Брендни нисбатан мижозларнинг содиқлигини, уларнинг доимийлиги даражасига қараб бир мунча аниқлаш мумкин. Ўртача фирма мижозларининг ярмини беш йилга етмасдан йўқотади. Брендга содиқлик юқори даражада бўлган фирмаларда эса, бу кўрсаткич шу вақт ичида 20% дан ошмайди. Аммо, доимийлик ҳамма вақт

ҳам брендга содиқлик белгиси эмас: баъзи истеъмолчилар инерция, бефарқлик ёки узоқ муддатли контрактлар билан боғлиқлиги учун бошқа брендларга ўтмайдилар.

Содиқ мижозларни топиш учун, компания маълум даражада дискриминация сиёсатини ўтказмоғи лозим: албатта у ирк, дин ёки жинс белгиларига қараб эмас, балки фойдалиликга қараб. Биронта компаниядан фойдали ёки фойдасиз мижозларга нисбатан бир хил муносабатни кутиш эмас. Ўзларига фойдали бўлган истеъмолчилар гуруҳларини олдиндан белгилаб ва айнан уларни ўз таклифлари билан қизиқтиришга уринаётган компанияларни, ақл-ўй билан ҳаракат қилаётган дейиш мумкин. Бундай одамлар катта эҳтимол билан компанияга узоқ вақтлар янги пулларни келтириш, янги мижозларни жалб қилишга сабабчи бўладиган компания ҳақида яхши фикрлар билдириш билан жавоб кайтарадилар.

Баъзи компанияларда мижозларнинг содиқлигига «содиқлик дастури» доирасида уларни мукофотлаш орқали эришиш мумкин деб ҳисоблайдилар. Бунақа дастур мижозлар билан ўзаро алоқаларни бошқариш умумий дастурининг қимматли элементи бўлиши мумкин. Агар авиакомпанияда рейслар тез-тез бекор қилиниб турса, багаж йўқолса, самолётлари лиқ тўлиқ, экипаж пассажирларга бутунлай бепарво бўладиган авиакомпания томонидан доимий учадиган пассажирларга бериладиган имтиёзлар кимнидир шу компаниянинг самолётлари билан учишга ишонтирадимми? Баъзи бир дастурларни «носодиқлик дастури» деб аташ тўғри бўлади – масалан, компания агар икки ой ичида пассажирлар бизнинг самолётларда учмаса,

шу вақтгача йиғилган учиш миллари куйиб кетади, деб эълон беришса – худди шундай бўлади.

Компаниялар содиқ мижозларни мукофотлаши лозим, аммо улар тез-тез бу ҳақда унутишади, улар биринчи марта келган мижозларга ушбу имтиёзларни, эски дўстларга нисбатан яхши шароитларни кўрсатишади. Шундай қилиб, телекоммуникацион компания янги телефон аппаратларини имтиёзли тарафларда берган ҳолда тармоққа уланиш режаларини такдим этади, эски мижозлар эса қачонлардир сотиб олинган эски аппаратлардан фойдаланадилар ва юқори тарифларда ҳақ тўлайдилар. Нега улар учун эскирган аппаратларини алмашлаш режасини ва неча йил компания хизматларидан фойдаланадиган бўлсалар ҳар йилги нархларни маълум даражада пасайишини кўзда тутадиган тариф планини таклиф қилмаслик керак? Компания State Farm Mutual Automobile Insurance суғурта қилинган авгомобиллар эгаларига аста-секин камайтириладиган (эътирозлар йўқлигида) нархлар таклиф қилади.

Ҳар қандай компания содиқ мижозларни топишга интилиши керак, аммо шуни эсдан чиқармаслик лозимки, ҳеч қачон содиқлик мижозни рақобатчининг барча жиҳатдан сизникидан кучли ва жалб қилувчи таклифидан воз кечтира олмайди.

Менеджмент

Менеджмент – бу келишувларга эришиш ва қарама-қарши манфаатлар билан жонглёрлик қилиш. Гарвардлик Розабет Мосс Кантер мулоҳазаси: «корпоратив баланслаштиришнинг олий санъати: кесиш ва етиштириш; бузиш ва қуриш; бу ишни янги соҳаларда ва заҳираларни кам харжлаш билан катта натижага эришиш».

Компанияда ҳар кимнинг ўз кун тартиби бор. Реклама бўйича менеджер компанияни қутқаришни реклама фаолиятини кенгайтирилишида кўради; тижорат директориға доимо савдо агентлари етишмайди; сотувларни рағбатлантириш бўйича менеджер ўз дастурларини амалға ошириш, тадқиқот ва ишлаб чиқиш бўлими мавжуд маҳсулотларни такомиллаштириш ҳамда янгиларини яратиш учун кўшимча молиялаштиришни исташади.

Муаммо шундаки, агар ҳар бир бўлим фақат ўз ишини яхши бажарса, компания бутунлай муваффақиятсизликка учрайди – чунки бўлимларнинг вазифалари турлича ва компаниянинг вазифаларига мос эмас. Бу ерда ўзига хос истеъдод лозим – фикрлаш реинжинирингини ўтказиш маҳоратини билмоқ, яъни диққат марказини алоҳида бўлимлардан ташкилотнинг асосий бизнес жараёнларига қаратмоқлик лозим. Бу жараёнларнинг ҳар бири товарларни ишлаб чиқиш ҳам, мижозларни жалб қилиш ва ушлаб туриш ҳам, буюртмаларни бажариш ҳам – бир қанча бўлимларни қамраб олган команданинг ишини талаб қилади.

Компаниялардаги йирик лойиҳалар тез-тез бўлимлар даражасида эмас, балки бирлашган командалар кучи билан амалга оширилаяпти.

Менеджер ҳеч қачон ҳушёрликни йўқотмаслиги керак.

Бизнес – бу ниҳоясиз пойгалардир.

Intel компаниясининг собиқ бош директори Эндрю Гроув «Гроув қонуни»ни шундай шакллантирган. «Фақат параноиклар (руҳий касалликка йўлиққанлар) тирик қолади». Аммо, масалан японлар менеджмент масаласига бошқача қарайдилар – улар бу «кайдзен», яъни «Барча нарсаларни, ҳар доим ва ҳамма билан яхшилаш» деб ҳисоблайдилар. Улар даврий сакрашларни амалга оширишни эмас, бизнесни кам-камдан, кун-кундан такомиллаштириб боришни афзал кўрадилар, яхши бўлолмаган компаниялар ёмон бўлиб қоладилар.

Аммо, фақат кундалик фаолият самарадорлигини оширишнинг ўзи етарли эмас. Кўпчилик компаниялар айнан шу ҳолатни яхши менеджмент деб тушунганликлари учун ҳам, куйиб қолдилар. Компания ичида боғланиб қолиб ва унинг деворларидан ташқарига чиқмасдан раҳбарлар ўз бизнесини жиддий хавфга қўядилар. Уни ташқарисидан эмас, ичкарисидан кузатиб улар истеъмолчилар, рақобатчилар, тақсимот каналларида бўлаётган ўзгаришларни диққат марказидан қочирадилар, яқинлашаётган хавфлар ва манфаатли имкониятларни сезмай қоладилар. Ёзувчи Жан Ле Карре «Ёзув столидан ажралмасдан, дунёни шарҳлаш хавфлидир» деган эди.

Кўпчилик компаниялар якка шахс томонидан эмас, балки қанақадир комитетлар томонидан бошқарилади. Журналист Ричард Харкнесс комитетни «Бепарволар гуруҳи, ишга ярамайдиганлардан йиғилган, керак бўлмаган машғулот» деб топади. Бошқалар, комитет ҳар қандай ишни расво қилиш учун жуда яхши восита дейдилар.

Питер Друкернинг кузатишича, «Биз менеджмент деб атайдиганимизнинг ўндан тўққиз қисми ишда кийинчилик туғдирувчидир».

Комитетнинг ҳар қандай йиғилишини 45 дақиқада тугатиш лозим ёки жуда бўлмаса муҳокамани давом қилдириш масаласи бўйича қатнашувчилар овоз беришлари керак. Комитет аъзоларининг оптимал сони нолга тенг деган тушунча мавжуд. Америкалик собиқ сенатор Гарри Чапман комитет аъзоларига ўзларини тутиш бўйича шундай маслаҳат берган:

1. Кенгашга ҳеч қачон ўз вақтида келманг. Бу янги одамнинг белгисидир.

2. Мажлиснинг биринчи дақиқасида ҳеч нима гапирманг. Бу ақллилик белгисидир.

3. Иложи борича ноаниқ гапиринг, шундай қилиб сиз комитетнинг бошқа аъзоларини ғижинишига камроқ дучор бўласиз.

4. Агар сизда қанақадир иккиланиш юз берса, кўшимча комитетча тузиш бўйича таклиф беринг.

5. Танаффусга биринчи бўлиб чиқинг. Бу сизга машҳурлик келтиради, чунки ҳар ким ҳам, кимнидир ўрнидан қўзғалишини кутади.

Маркетинг активлари ва ресурслари

Компанияларнинг кўпчилик раҳбарлари баланс ҳисоботларида физик активлар, дебиторлик қарзлари, ҳозирги кундаги активлар ва ҳоказо активлар қамраб олинади деб ўйлашади. Ваҳоланки бир қанча аниқ ва қимматли активлар балансда ҳисобга олинмайди. Буларга, масалан, савдо маркалари, ходимлар, ҳамкорлар ва мол етказиб берувчилар киради. Бунга интеллектуал мулк, яъни патентлар, товар белгилари ва муаллифлик ҳуқуқлари ҳам киради.

Давом этамиз. Сиз активлар қаторига ўз корхонангизни ваколатини, асосий бизнес жараёнларини ва имконияти борича барча НОУ – ХАУ ларни ҳам активлар қаторига киритишингизга тўғри келади. Стратегия – бу моҳиятан корхонанинг бозорни эгаллаш мақсадида ўз ихтиёрида бўлган активларини бирлаштириш усулидир.

Шунинг билан бирга сиз ривожланиш имкониятларини излаганингизда мавжуд активлар ва ресурслар билан ўзингизни чегаралаб қўймаслигингиз керак. Олдинига атрофга яхшилаб разм солинг ва қанақа имкониятлар борлигини белгиланг. Шундан кейингина сизда зарур ресурслар, шунингдек билим борлигини ва уддалай олишингиз мумкинлигини аниқланг, агар йўқ бўлса, сиз уларни жалб қила оласизми. ЗМ компаниясининг ҳатто ўзида зарур ресурслар йўқлигида ҳам, ҳар қандай кулай имкониятдан фойдаланиши мени ҳар доим ҳайратга солиб келган. Ресурсларни ҳар доим сотиб олиш ёки жалб қилиш мумкин.

Маркетинг ва бошқа бўлимлар орасидаги муносабатлар

Ҳар қандай компаниянинг ҳар қандай бўлимида бошқа бўлимлар ҳақида – жуда ҳам ёқимли бўлмаган шаклланган тушунча мавжуд. Ўзаро ёқтирмаслик ички рақобатдан куч олади, компаниянинг захиралари чегараланган ва ҳар бир бўлим фақат угина маблағларни самарали сарфлаш мумкинлигини исботлашга уринади. Буларнинг барчаси бўлимлар орасида уйғунлашган ишлаб чиқариш муносабатлари ўрнатишга ҳеч ҳам имкон бермайди.

Бошқа бўлимларнинг ходимлари маркетинг бўлими ҳақида нима ўйлайдилар? Бировларга у ерда бошлиқларни уларга катта бюджет ажратишга ундайдиган, аммо ўз ишларининг реал натижаларини кўрсата олмайдиган, ҳаддан ташқари сўзамол одамлар ишлайдигандай кўринади, бошқаларга эса – улар истеъмолчиларнинг бошини ноҳолис усуллар билан айлантирадиган маҳсулотни реал такомиллаштириш ўрнига, чиройли «бантиклар»га эришувчи – рекламачилар деб қарайдилар.

Битта инженер, тижорат бўлими «ҳар доим мижозларни ҳимоя қилишидан ва компания манфаатлари ҳақида ўйламаслигидан» шикоят қилди. Мижозларни эса «кўп нарса талаб этишлари» учун уришди. Маркетинг бўйича мутахассислар ҳам қарздор бўлиб қолишмайди.

• Инженерлар билан умуман тил топишиш қийин. Улар аниқ тушунчалар билан фикрлайдилар, оқ ва қорани кўрадилар, аммо кулрангнинг хилларини

фарқламайдилар. Улар маҳсулотни барча истеъмолчиларга тушунарли бўладиган иборалар билан эмас, балки техник терминлар билан тушунтиришга мойилдирлар. Юқори технологияларга ихтисослашган компанияларда инженерлар – асосий одамлар. Улар техникадан – савдога кетган «омадсизларга» ёмон кўз билан қарайдилар, улар балки ёмон ўқигандирлар деб ўйлашади – ҳақиқатан ҳам, одамларни «ҳақиқий иш» ўрнига, мижозларга хизмат кўрсатишга нима мажбур қила олади?

- Молия бўлими тўғридан-тўғри душман: унинг ходимлари маркетинг бюджетининг ҳар моддасини асослаб беришни талаб қиладилар ҳамда барча тўғри ва нотўғри баҳоналар билан бюджетни қисқартиришга интиладилар. Молия мутахассислари ҳозирги ҳисобот даври даражасида фикрлайдилар ва шунинг учун ҳам маркетингга қилинадиган харажатларнинг катта қисми – узоқ муддатли инвестициялар ва кучли бренд яратиш эканлигини тушуна олмайдилар. Иқтисодий инқироз пайтида улар энг олдин, уларнинг фикрича унча эҳтиёжи бўлмагани учун маркетингга мўлжалланган харажатларни қирқадилар. Нима қилиш керак? Молия бўлими билан яқиндан ҳамкорлик қилиб маркетинг инвестицияларининг компаниянинг даромадига, харажатига ва фойдасига таъсирини тушунтирадиган модел ишлаб чиқиш лозим.

- Таъминотчилар, ҳар доим энг арзон ашёларни харид қилишга ҳаракат қиладилар, натижада маҳсулот сифатини йўқотади ва эълон қилинган қийматга мос келмайди. Албатта, улар иқтисод қилиши керак, аммо харид қилинаётган ашёларга сифат стандартларини

белгилаш ва уларга товар етказиб берувчилар томонидан риюя қилинишини назорат қилиш керак.

Мен одатда маркетинг бўйича мутахассисларга таъминотчилар билан яқин мулоқотда бўлишни маслаҳат бераман, бунда фақат сифатни таъминлаш учун эмас. Таъминотчилар – савдо соҳасининг экспертларидир, сотувчи ундан ўрганиши мумкин ва лозимдир. Нега? Чунки улар доимо товар етказиб берувчи фирмаларнинг савдо вакиллари билан иш қиладилар ва савдо усулларининг яхшиси ёмонидан нима билан фарқ қилиши ҳақида қўп қизиқарли гапларни ҳикоя қилишлари мумкин. Савдо жараёнларига харидорлар томонидан қараш учун, сотувчиларни таъминот бўлимига стажировкага юборишса ҳам арзийди. Кунларнинг бирида General Electric компаниясида ким кўпроқ самарали ишлашни кўрсатишга бағишланган таъминот ва сотув бўлимлари учун иш ўйини ўйлаб чиқардилар. Таъминотчилар катта тафовут билан ғолиб бўлдилар, шундан сўнг раҳбарлар: «Агар бизнинг сотувчилар, бизнинг хусусий таъминотчиларга товарни самарали сота олмасалар, улар қандай қилиб бизнинг мижозларнинг таъминотчилари билан самарали ишлай оладилар? дейишди.

- Маркетингнинг ишлаб чиқариш билан биргаликда мулоқот қиладиган нуқталари кам. Маркетологлар маҳсулотнинг сифати мижозларнинг ҳафсаласини пир қилмайди деб умид қиладилар. Баъзан улар ишлаб чиқарувчиларга буюртмачиларнинг истаклари билан маҳсулотнинг махсус кичик партиясини ёки унинг модификациясини ишлаб чиқаришни илтимос қилиб мурожаат қилишади ва улар одатда тез-тез ўзгартириш

киритишлар ишлаб чиқариш харажатларини ошиши билан боғлиқлиги туфайли норози бўладилар.

- Ахборот технологиялари (АТ) соҳасидаги мутахассислар билан тил топишиш ҳам инженерларникидан осон эмас. Маркетолог улар билан савдо бўлимлари бозор улуши ва чегирмалар ҳақида гаплашишга ҳаракат қилади, улар бўлса атиги Cobol, Lava, Linux ёки терабайт сўзларини тушунишади. АТ бўлимига маълумотлар баъзаси бўйича маркетинг тизимларини ишлаб чиқаришга буюртма бериш катта хато бўлади – бу ғоя ўзаро кўнгил қолишдан бошқа натижага олиб келмайди. Аммо мижозларга яхши хизмат кўрсатиш учун маркетинг бўлимига маълумотлар базаси ҳам, мол етказиб берувчилар занжирини автоматик бошқариш тизими ҳам керак бўлади. Чамаси масаланинг ечими компаниянинг штатига АТ ва маркетинг масалаларини яхши биладиган мутахассисни кўшишдадир. Бундай одам иккита гуруҳ орасида воситачи бўлиши мумкин.

- Кредит бўлими билан муаммолар, у савдо битимини, мижознинг сотиб олиш қувватини аниқлаш қониқарсиз натижа берганлигига асосан қўллаб-қувватлашдан воз кечганда юзага келади. Сотувчининг хафа бўлиши, ҳатто жуда ранжиши тушунарли, чунки у бунинг учун тер тўккан, энди унинг барча уринишлари чиппакга чиқади.

- Бухгалтерлар жуда ҳам имиллайдилар, улар мижозларга ҳисоб-смет ёзишни чўзадилар. Бундан ташқари, маркетологлар анча истиқболли йўналишларга диққатни жамлаш учун турли ҳудудларни, бозор сегментлари, тақсимлаш каналлари ва алоҳида мижозларнинг фойдалилиги ҳақида кўпроқ маълумот олишни истайдилар.

• Ҳатто маркетинг гуруҳининг ичида ҳам, агар у етарли даражада катта бўлса, маркетинглар, савдо агентлари ва мижозлар хизмати орасида келишмовчиликлар бўлиши мумкин. Маркетингнинг бирламчи вазифаси савдо агентлари иши самарадорлигини реклама, босма маҳсулотлар ва маълумотлар тарқатишнинг бошқа усуллари ёрдамида ошириш эди. Кейинчалик бунга бозор потенциални баҳолаш, режа тузиш ва сотувлар ҳажмини истиқболни белгилаш учун маълумотлар йиғиш қўшилди. Мос равишда, сотувчилар маркетинглар жуда ҳам юқори режа кўрсаткичлари белгилаганлари учун ёки тавсия этилган нархлардан шикоят қила бошладилар ва бюджетни ўзларининг фойдасига (реклама учунлиги маълум) маошларини кўпайтириш ёки қўшимча ишчилар ёллаш учун қайта тақсимлашни талаб қилдилар. Бундай тўқнашувларда сотувчилар тез-тез ютиб чиқадилар, чунки компания ишининг натижалари уларга боғлиқдир.

Мижозлар хизматига келсак, унинг фаолияти анъанавий тарзда сотувларга нисбатан иккинчи даражали деб қаралади. Мижозлар хизмат кўрсатишнинг паст даражасида шикоят қилганларида, сотувчилар мағрурлик билан бундай арзимас масалалар билан шуғулланмасликларини билдирганлар, ваҳоланки узоқ даврли истиқболда сотувчилар албатта, яхши сервисдан манфаатдордирлар.

Ҳақиқатда ҳам, барча айтилган бўлимлар ҳар доим чегараланган бюджет маблағлари учун бир-бирлари билан фаол курашадилар ва ҳар бир менеджер раҳбариятни пулларни фақат унинг бўлимига бериш кераклигига ишонтиришга уринади.

Бош масала – бўлимлар орасидаги «деворларни бузиш» ва ходимларни уйғунлашган муносабатини қандай таъминлаш керакки, оқибатда уларнинг барчаси биргаликда бир команда бўлиб ишлай олсинлар. Мана, иккита мумкин бўлган ёндашув:

- Ҳар икки бўлим билан алоҳида умумий йиғилиш ўтказиш. У ерда бир бўлимнинг ходимлари иккинчи бўлим ходимларининг ва аксинча кучли ва ожиз томонлари бўйича ўзининг фикрини очиқ-ойдин айтади ва ўзаро муносабатларни яхшилаш учун мумкин бўлган йўллар бўйича таклиф киритилади.

- Иерархик бошқарувдан аста-секин жараёнларни бошқарувга ўтиш, бунинг учун ҳар хил бўлимлар ходимларидан иборат командалар тузиш. Биргаликда ишлай туриб, бу одамлар бир-бирининг фикрига катта ҳурмат билан қарайдиган бўлишади, натижада улар орасидаги муносабатлар яхшиланади.

Маркетинг этикаси

Компаниялар кўпинча тўғри йўл ва арзирли ечим ёки қинғир-қийшиқ сўқмоқ ва истеъмолчилар ишончини йўқотишдай танлов олдида турадилар. Tylenol компанияси, қандайдир ёмон ниятлилар унинг таблеткаларини қалбакилаштириш билан шуғулланганда, тўғри йўл тутди. У тезда барча омборлардан ушбу таблеткаларни қайтариб олиб, барча заҳирасини йўқ қилди. Intel ўртача йўл тутди: у иккиламчи дефектга эга бўлган микросхемаларни алмаштиришга жазм қила олмади. Ford компанияси баъзи бир ҳолатларда ўз машиналарининг камчиликларини инкор этиб, кинғир-қийшиқ сўқмоқдан юрган вақтлари ҳам бўлди. Бизнес тажрибаси, бизнесменлар ҳар доим жиддий этик дилеммага дуч келгани учун дамба-дам танқидга учрайди. Бу ерда Говард Боуэннинг бизнесменнинг жавобгарлик ҳадди ҳақидаги классик саволларини эслаш ўринлидир:

Коммивояжерлар (уйма-уй юриб нарса сотувчилар) каби бировларнинг шахсий ҳаётига аралashiш? Ўз ортидан сунъий реклама шов-шувини келтириб чиқарадиган лотерея, совринлар, кўчадаги савдо ва бошқа, юмшоқ қилиб айтганда, шубҳали таъмга интилиш? Одамларнинг сотиб олишлари учун психологик босим ўтказиш тактикасини қўллаш? Товарнинг сунъий равишда тезроқ маънан эскириши учун моделларни доимо янгилаш ва уларнинг стилини ўзгартириш? Туб жойли кишиларни манфаатпарастлик, ҳасад ва «юзга лой

чапламаслик» каби пасткашликка ундаш бизнесменга рухсат қилинганми?

Энг катта ҳурматга сазовор бўлган компаниялар, фақат ўзларининг манфаатларига эмас, балки бутун жамият манфаатларига хизмат қилиш қоидаларига қатъий амал қиладилар. Бундай компанияларнинг рейтинглари Reputation Institute ва Harris Interactive мустақил агентликлари томонидан доимо ўтказиб турилади. 2001 йилда биринчи ўн беш ўринни (кўрсатилган тартибда) Johnson & Johnson, Microsoft, Coca-cola, Intel, 3m, Sony, Hewlett-Packard, FedEx, Maytag, IBM, Disney, General Electric, Dell, Procter & Gamble ва United Parcel Service (UPS) эгалладилар. Уларнинг ҳаммаси ўзининг маҳсулоти, юқори даражали хизмат кўрсатиши ва корпоратив саховатпешалиги билан машҳурдирлар. Бенуқсон обрў-эътибор ва юз фоиз ишончилилик уларнинг даромадларида ҳам ўз аксини топган.

Маркетинг ускуналари

Маркетинг асбоблар мажмуаси (рус адабиётларида «маркетинг микс» атамаси ҳам учраб туради) – бу савдога таъсир қилувчи воситалар йиғиндисидир. Анъанавий рўйхат ўз ичига маҳсулот, нарх, жой ва олдинга силжитишни олади. Инглиз тилида бунини тўртта Р – (инглиз сўзларининг бош ҳарфларидан олинган – Product, Price, Place, Promotion) ҳам дейилади. Аммо тўртта Рнинг рўйхати энг бошиданоқ ўзгариши бўйича кўплаб саволлар ва таклифларни келтириб чиқарган.

- Парфюмерия ишлаб чиқарувчилар бешинчи Рни (Packaging) маҳсулотни ўрашни таклиф қилдилар. Уларга маҳсулотни ўраш «маҳсулот» рубрикасида кўзда тутилган деб эътироз билдирадilar.

- Сотиш бўйича менеджерлар, қани бу ерда сотувчилар ёки уларни (sales force) бош ҳарфи S бўлгани учун ҳисобдан чиқардингизларми? – деб сўрадilar. Йўқ, – деб жавоб бердилар концепция ҳимоячилари – улар реклама, промо-акциялар, жамоатчилик билан алоқалар ва тўғри маркетинг каби илгари силжитиш ускуналаридир.

- Хизмат кўрсатиш бўйича менеджерлар – қани бу ерда сервис ва улар ўзи қаерда, ёки бизни ҳам ишимиз S ҳарфи билан бошланиши учун (SERVISE) рўйхатдан чиқардингизларми? – деб сўрадilar. Уларга ўзларини «маҳсулот» таркибидан излашни маслаҳат бердилар, чунки қўшимча хизматлар унинг таркибий қисмидир. Сервиснинг аҳамияти ошиб боргани сайин хизматлар маркетинги мутахассислари бошланғич тўртта Рга яна урта Рни қўшишни тавсия қилдилар, personal (хизмат

кўрсатувчи персонал) процедура (procedures) ва шароит (physical evidence). Масалан рестораннынг фаолияти унинг ходимларининг овқатларнинг берилиш жараёни (буфет, тез овқатланиш, столлар атрофида хизматлар кўрсатиш ва ҳоказо) фаолияти орқали ҳамда уни умумий кўриниш ресторан эканлигини характерлайдиган хусусиятлари орқали аниқланади.

- Яна персонализация деб аталувчи қўшишни таклиф қилишди (personalization), (персона – ишчи ходимлар). Маҳсулот, нарх, жой ва олға силжитишни қайси даражада персоналлаштиришни маркетинг аниқлаши лозим.

- Менда яна иккита Рни – сиёсат (politics) ва жамоатчилик билан алоқаларни (public relations) қўшиш таклифи бор эди. Чунки бу факторлар ҳам сотувга таъсир қилиш салоҳиятига эгадир.

- Бундан ташқари, бир марта мен ҳар бир элементнинг муҳим функцияларини олдиндан белгилаб Р ҳарфи орқали юз бераётган чеклашлардан қутилишни таклиф қилдим:

Маҳсулот – конфигурациялаш

Нарх – таннархни аниқлаш

Жой – воситачилик

Силжитиш – рамзлаштириш (символ)

Кўпинча тўртта Р концепциясини харидорнинг эмас, сотувчининг фикрлаш тарзига асосланиши учун танқид қилишади. Роберт Лотерборн сотувчилар «тўртта Р» билан ишлашдан олдин, тўртта «С» билан ишлашини таклиф қилди. Бунда маҳсулот билан эмас, унинг истемол қиймати билан (customer value), шунчаки нарх билан эмас, миқдорнинг харажатлари билан (convenience), силжитиш билан эмас, маълумот етказиш билан

(communication) ишлашга тўғри келади. Қачонки маркетинг истеъмолчиларнинг мақсадли гуруҳи учун «тўртта С»ни қўллашни ўйлаб кўрса, унга «тўртта Р»ни ўрнатиш ёки жорий этиш анча енгил бўлар эди.

«Тўртта Р» сотувнинг асосий ҳаракатлантирувчи кучи сифатида бир-бирини ўрнини боса олади. Масалан, дилер ўнта савдо агенти орқали автомобилларни одатий устама орқали сотди. Сотувлар ниҳоятда қийинлашди. Кейинчалик у савдо агентлари сонини бештага қисқартирди ва автомобиллар нархини сезиларли даражада камайтирди. Ютуқ кутилганидан зиёда бўлди. Худди шундай Amazon фирмасининг раҳбари Джефф Безос реклама ва китоблар нархини камайтирганда, сотув ҳажми бирданига кўтарилди.

«Тўртта Р»ни тўғри ишлатиш, уларнинг бир-бирига боғлиқлиги учун ҳам мураккабдир. Маҳсулот ва жойни олиб кўрамиз.

• Маҳсулот – 0, жой эса – 1 бўлсин. 1x0 қанча бўлади?

Жавоб – 0

• Маҳсулот – 1, жой эса – 0 бўлсин. 0x1 қанча бўлади?

Жавоб – 0

• Маҳсулот – 1, жой ҳам – 1. 1x1 қанча бўлади?

Жавоб – 3

Маркетинг асбоб маҳсулотнинг ҳаёт циклларига қараб танланади. Масалан, реклама ва тарғибот материаллари маҳсулот ёки хизматларни бозорга чиқариш даврида катта самара беради; бу вақтда уларнинг вазифаси истеъмолчиларга бу маҳсулот ҳақида хабар етказиш ва унга қизиқиш уйғотишдир. Маҳсулотнинг етилаётган даврида уни ўтказишни ва шахсий сотувларни рағбатлантириш лозим. Шахсий сотувлар истеъмолчилар

томонидан маҳсулотнинг афзалликларини тушунишни яхшилади ва уларда таклифларнинг қадр-қиммати, афзалликларини кучайтиради, маҳсулотни ўтказишни рағбатлантириш сотиб олишга қаратилган қарор қабул қилишга туртки бўлади. Компаниялар кейинги даврларда сотувларни рағбатлантиришни давом қилдириш, аммо реклама ва тарғибот материалларини ва шахсий савдо ҳажмини камайтириши лозим.

Йирик Европа авиакомпаниясининг маркетинг бўйича вице президенти пассажирларнинг авиақатновлар бозорида ўзининг улушини оширишга қарор қилди. Унинг стратегияси бортда яхши овқатланишни ташкил қилиш, салонларда тозаланишни таъминлаш, стюардессаларни ҳушмуомалали қилишга эришиш ва анчагина арзонроқ билетлар орқали мижозларнинг қониқишини ошириш эди. Аммо унда бу масалалар бўйича ваколат йўқ эди. Харидлар бўлими маҳсулотларни иложи борича арзонроқ олар эди. Техник хизматлар кўрсатиш бўлими салонларни тозалаш хизмати билан шартнома тузганда нархдан келиб чиқар эди, кадрлар бўлими стюардессаларни ишга қабул қилганда, улар табиатан нақадар дўстона ва комуникабелли эканлигини ҳисобга олмас, билетларга нархни эса молия бўлими белгилар эди. Умуман ва бутунлай уларнинг барчаси ўз ишига таннарх нуқтаи-назаридан қарар эдилар – айнан мана шу ҳолат, ҳикоямиз қаҳрамонига маркетингнинг интеграллашган қуролларини яратишга халақит қилди.

Асбобларни танлашга компаниянинг ўлчамлари ҳам таъсир этади. Бозор лидерлари асосий урғуни рекламага қаратишлари, молни силжитишга эса камроқ эътибор беришлари мумкин. Анча кичикроқ фирмалар, аксинча,

молни силжитишни рағбатлантириш билан фаол шуғулланадилар.

Истеъмол бозорларида ишловчи маркетинглар рекламани шахсий сотувлардан устун қўядилар. Корпоратив мижозлар билан ишлаганда асосий босим, аксинча шахсий сотувларга қаратилади. Ҳақиқатда, бу иккала маркетинг асбоби, иккала типдаги бозорда ҳам керак бўлади. Истеъмолчилар билан ишлайдиган маркетингларга, компаниянинг сотув бўйича менеджерлари чакана сотувчилар ёки дилерларни молни охириги фойдаланувчиларига сотиш учун қабул қилишларини ишонтириши керак. Ўз навбатида тортиб юриш стратегияси моҳиятан харидорларни дўконларга жалб қилувчи реклама ва молни силжитишни рағбатлантиришга суянади.

Маркетинг ишлаши учун, маркетинг асбоблари йиғиндисининг комплекс бошқаруви зарур. Афсуски, кўпчилик компанияларда бу қийинроқдир, чунки турли маркетинг асбоблари учун турли одамлар ёки бўлимлар жавоб берадилар.

Маркетинг режалари

Компания ҳис этишга эҳтиёж сезади, ҳис этиш эса стратегияни, стратегия - режани, режа эса - ҳаракатни талаб этади. Япон мақолида шундай дейилган: Ҳаракатсиз ҳис этиш – ўнгингдаги тушдир, ҳис этмасдан ҳаракат қилиш – ўнгингдаги расвогарчиликдир.

Сизга мукамал маркетинг режа тузишингизга тўғри келади ёки, тўғрироғи, компаниянинг режасини. Режа сизда шундай ишонч уйғотиши лозимки, унда урушда биринчи жанг бошлангунга қадар ғалабага эришилади. Агар сиз бозорга нимадир анча сифатли, янги, тез ёки арзон нарса чиқармасангиз, сиз унга чиқиш ҳақида ўйламасангиз ҳам бўлади.

Маркетинг режага олтита элемент киради: ҳолатнинг таҳлили, мақсад, стратегия, тактика, бюджет ва назорат.

1. Ҳолатнинг таҳлили. Таҳлил давомида компания макродаражада ҳаракат қилувчи ташқи факторларни (иқтисодий, сиёсий-ҳуқуқий, ижтимоий-маданий, технологик), шунингдек иштирокчилар ёки вазият катнашчиларини (компания, рақобатчилар, дистрибьютерлар ва таъминотчилар) ўрганади.

Компания SWOT-таҳлил ўтказади, яъни кучли ва заиф томонларини, имкониятлар ва хавф-хатарларнинг таҳлили ҳақиқатида уни TOWS – таҳлил дейиш яхши бўлади, яъни ўрганилаётган факторлар кетма-кетлигини қарама-қарши томонга ўзгартириш – хавф-хатар, имкониятлар, заиф томонлар, кучли томонлар. Бу ерда ташқи факторлардан ичкига қараб ҳаракатланиш керак. Тескари эмас, ўзгача бўлса ички факторларга кўп акцент

қилиш таваккалчилиги бор ва натижада компаниянинг фақат кучли томонларига тааллуқли хавф-хатар ва имкониятларни кўриб чиқиш билан кифояланилади.

2. Мақсадлар. Ҳолатнинг таҳлилидан компания учун энг яхши имконлар аниқланганидан кейин, бу имкониятлар аҳамиятига қараб бир тартибга келтирилади ва компаниянинг мақсадлари шакллантирилиб, унга эришиш муддатлари аниқланади. Мақсадлар бизнеснинг барча иштирокчилари манфаатларини, компаниянинг обрўи, қўлланилаётган технологияларнинг ўзига хослиги ва бошқа аҳамиятли факторларни ҳисобга олган ҳолда белгиланиши керак.

3. Стратегия. Ҳар қандай мақсадларга ҳар хил йўллар етказиши мумкин. Стратегиянинг вазифаси мақсадга эришишда энг мақбул йўналишни аниқлаш.

4. Тактика. Стратегияни маркетинг асбоб-ускуналари ва муайян тадбирларни майда-чуйдаларига аниқ тасаввур қилиб ривожлантириши лозим. Тадбирлар учун масъуллар ва бажарилиш муддати белгиланади.

5. Бюджет. Режалаштирилган тадбирлар ва харажатлар билан боғлиқ ишлар. Компаниянинг мақсадларига эришиш учун зарур бўлган бюджетига қўшилади.

6. Назорат. Компания мақсадга эришиш бўйича ишларнинг юришишини аниқлашга имкон берадиган кўрсаткичларини даврийлашни белгилаши керак. Агар кўрсаткичлар режадагидан орқада қолаётган бўлса, компания мақсадлар, стратегия ёки тадбирлар рўйхатини аҳволни яхшилаш учун қайтадан кўриб чиқиши керак.

Режалаштириш тартибини соддалаштириш учун, айрим маҳсулотлар билан ишлайдиган барча бўлимлар ва

гуруҳларга режани ягона шаклини ишлаб чиқиш зарур. Режанинг ягона шакли режалаштириш ёки стратегия хизматига уларни кўриб чиқиш самарадорлигини ошириш, таққослаш ва баҳолаш имконини беради. Битта йирик халқаро корпорацияда режалаштириш бўлими режани тасдиқлашдан олдин баҳолайди. Бу ерда шундай кўрсаткичлар қўлланилади:

- Вазият ҳар томонлама етарли таҳлил қилинганми?
- Мақсадлар асосланиб аниқланганми ва уларга вазиятнинг таҳлилидан келиб чиққан ҳолда эришиб бўладими?
- Белгиланган мақсадларга эришиш учун стратегия яроқли кўринадими?
- Тактика ишлаб чиқилган стратегияга мосми?
- Инвестицияларнинг рентабеллилиги етарлими, унинг баҳоланиши ҳақиқатга яқинми?

Камчиликлари аниқланган режалар маҳсулот билан ишлайдиган бўлиш ёки гуруҳга кўрсатилган йўналишлар бўйича қайта кўриб чиқиш учун қайтарилади. Режалаштиришни автоматлашган стандарт системасини қўллаш режа муаллифларига танқидга жавоб бериш учун ёки кўзда тутилмаган ҳолатлар юзага келганда тезда кўриб чиқиш имконини беради. Анча ривожланган тизимлар, мисол учун реклама бюджетини, савдо агентлари сони ёки нархларни мўлжалланаётган қайта кўриб чиқиш сотиш ҳажми ва даромадларга қандай таъсир қилишини баҳоловчи моделни яратишни таъминлайдилар. Hudson River Group компанияси, мисол учун бир қатор компаниялар учун маркетинг

қилиш таваккалчилиги бор ва натижада компаниянинг фақат кучли томонларига тааллуқли хавф-хатар ва имкониятларни кўриб чиқиш билан кифояланилади.

2. Мақсадлар. Ҳолатнинг таҳлилидан компания учун энг яхши имконлар аниқланганидан кейин, бу имкониятлар аҳамиятига қараб бир тартибга келтирилади ва компаниянинг мақсадлари шакллантирилиб, унга эришиш муддатлари аниқланади. Мақсадлар бизнеснинг барча иштирокчилари манфаатларини, компаниянинг обрўи, қўлланилаётган технологияларнинг ўзига хослиги ва бошқа аҳамиятли факторларни ҳисобга олган ҳолда белгиланиши керак.

3. Стратегия. Ҳар қандай мақсадларга ҳар хил йўллар етказиши мумкин. Стратегиянинг вазифаси мақсадга эришишда энг мақбул йўналишни аниқлаш.

4. Тактика. Стратегияни маркетинг асбоб-ускуналари ва муайян тадбирларни майда-чуйдаларига аниқ тасаввур қилиб ривожлантириши лозим. Тадбирлар учун масъуллар ва бажарилиш муддати белгиланади.

5. Бюджет. Режалаштирилган тадбирлар ва харажатлар билан боғлиқ ишлар. Компаниянинг мақсадларига эришиш учун зарур бўлган бюджетига қўшилади.

6. Назорат. Компания мақсадга эришиш бўйича ишларнинг юришишини аниқлашга имкон берадиган кўрсаткичларини даврийлашни белгилаши керак. Агар кўрсаткичлар режадагидан орқада қолаётган бўлса, компания мақсадлар, стратегия ёки тадбирлар рўйхатини ахволни яхшилаш учун қайтадан кўриб чиқиши керак.

Режалаштириш тартибини соддалаштириш учун, айрим маҳсулотлар билан ишлайдиган барча бўлимлар ва

гуруҳларга режани ягона шаклини ишлаб чиқиш зарур. Режанинг ягона шакли режалаштириш ёки стратегия хизматига уларни кўриб чиқиш самарадорлигини ошириш, таққослаш ва баҳолаш имконини беради. Битта йирик халқаро корпорацияда режалаштириш бўлими режани тасдиқлашдан олдин баҳолайди. Бу ерда шундай кўрсаткичлар қўлланилади:

- Вазият ҳар томонлама етарли таҳлил қилинганми?
- Мақсадлар асосланиб аниқланганми ва уларга вазиятнинг таҳлилидан келиб чиққан ҳолда эришиб бўладими?
- Белгиланган мақсадларга эришиш учун стратегия яроқли кўринадими?
- Тактика ишлаб чиқилган стратегияга мосми?
- Инвестицияларнинг рентабеллилиги етарлими, унинг баҳоланиши ҳақиқатга яқинми?

Камчиликлари аниқланган режалар маҳсулот билан ишлайдиган бўлиш ёки гуруҳга кўрсатилган йўналишлар бўйича қайта кўриб чиқиш учун қайтарилади. Режалаштиришни автоматлашган стандарт системасини қўллаш режа муаллифларига танқидга жавоб бериш учун ёки кўзда тутилмаган ҳолатлар юзага келганда тезда кўриб чиқиш имконини беради. Анча ривожланган тизимлар, мисол учун реклама бюджетини, савдо агентлари сони ёки нархларни мўлжалланаётган қайта кўриб чиқиш сотиш ҳажми ва даромадларга қандай таъсир қилишини баҳоловчи моделни яратишни таъминлайдилар. Hudson River Group компанияси, мисол учун бир қатор компаниялар учун маркетинг

ресурсларини оптимал тақсимлаш масаласини ечувчи маркетинг стратегиясини стимуляторларини ишлаб чиқди.

Режалаштириш тайёр режа билан эмас, балки режалаштириш жараёни билан кўпроқ фойда келтириши мумкин. Дуайт Эйзенхауэр «жангга тайёрланишда мен ҳар доим, режалар фойдасиз, аммо режалаштириш мажбурий эканлигини аниқлаганман» деган эди.

Ҳарбий компаниянинг биронта режаси биринчи жангдан кейин ўзгармасдан қолмаган. Уруш давомида сиз режангизни доимо қайта кўриб чиқишингизгага тўғри келади. Балки сизга ҳаводалигизда самолётни қайта яшашингизга тўғри келар.

Режаларни тайёрлашга, натижаларга эришишга зарур бўлган вақтдан кўпроқ вақт сарфланмаганига ишонч ҳосил қилинг. Профессор Джеймс Брайен Квин шундай таъкидлади: «Корпоратив режалаштиришнинг катта қисми <...> ёмғирнинг одатий рақсига ўхшайди. Бу об-ҳавога ҳеч қандай таъсир қилмайди». Компаниянинг режаси агар у ишга тушмаса ҳеч нима эмас. Ишни режалаштиринг ва режа бўйича ишланг. Маркетинг режалар, агар сиз уни ишга туширмасангиз, бир доллар ҳам фойда келтирмайди. Аммо мақсадли ҳаракатларни, гавда қимирлатиш билан янглиштирманг.

Кўпроқ тўғри, самарали иш қиладиган ва уларни яхши натижали бажарадиган компаниялар ғолиб бўлишади.

Маркетинг тадқиқотлари

Авваллари маркетинг изланишлари истеъмолчиларни тушунишга эмас, балки кўпроқ сотувлар ҳажмини оширишга қаратилган эди. Тадқиқотчилар товарлар ҳаракатига оид маълумотлар олишда дўконлар, омборлар аудити ва истеъмолчилар панели каби усулларни қизғин маъқуллар эдилар.

Секин-аста маркетинглоглар харидларни ўрганиш аҳамиятини яхши англай бошладилар. Фокус-группалар, анкета ва обзорлар (умумлаштирувчи қисқача маълумот) модага кира бошлади. Бугун ҳар бир маркетинглог – мижозларни ҳам сегмент даражада ва ҳар бирини алоҳида тушунишнинг аҳамиятини таъкидламоқдалар. Кўҳна испан мақолида айтилганидай «Тореадор бўлиш учун – аввало ҳўкиз бўлмоқ керак.»

Замонавий маркетинглоглар истеъмолчиларни, бозорларни, ўз ишларини самарадорлигини ўрганиш учун кўпгина усуллардан фойдаланадилар. Мана бир қанча машҳур усулларнинг тавсифи:

- **Дўкондаги кузатиш.** Пако Андерхилл ўзининг «Биз нега харид қиламиз» китобида у раҳбарлик қилаётган Enviroless фирмасининг ходимлари томонидан харидорларнинг дўконлардаги хатти-ҳаракатини ўрганишда ишлатилаётган усулларини тавсифлайди. Тадқиқотчилар келувчиларни дўконда ҳаракатланишини қисқичли тахтача шаклидаги пюнитрлар (оёққа маҳкамланган китоб ёки ноталар қўйиш учун ётиқ қилиб ишланган тахтача), белгилар қўйиладиган залининг режаси ва видео жиҳозлар билан ўрганадилар. Булар 70

минг харидорни «уларнинг табиий яшаш шароитида» ўрганувчи «чакана савдо антропологлари дидир.» Мана, мисол учун улар нималарни аниқлай оладилар:

- Харидорлар амалда ҳар доим ўнгга юрадилар.
- Аёллар эркакларга нисбатан кўпроқ тор ўтиш жойларидан қочадилар.
- Эркаклар аёлларга нисбатан дўкондаги йўллардан тезроқ ўтадилар.
- Харидорлар акси кўринувчи сиртларни кўрганда қадамни секинлатадилар ва бўшлиқни кўрганда уни тезлатадилар.
- **Уйдаги кузатиш.** Компаниялар тадқиқотчиларни сотиб олинган товарлардан қандай фойдаланилаётганликларини билиш учун харидорларнинг уйларига юборадилар. Whirtpool компанияси катта ўлчамли (габаритли) маиший техникадан оила аъзолари қандай фойдаланаётганлигини аниқлаш учун ўз антропологини (тадқиқотчи) юбориш учун бир қанча оилалар билан келишиб олган. Ogilvy Mother компаниясининг ходимлари уйларга видеокамералар билан бориб у ерда ҳар хил молларни қандай ишлатилаётгани тўғрисида ўттиз минутлик «қисқа метражли шарҳ» тайёрладилар.
- **Бошқа кузатувлар.** Барча жойда кузатиш мумкин. Япониялик автомобиль ишлаб чиқарувчилар ўз ходимларини америкалик аёллар супермаркетдаги автомобиллар турар жойида харидларини юкхонага қандай жойлаётганини ўрганиш учун юбориб, шунга асосан багажникни яхшиланган конструкциясини

яратдилар. Mc Donald's нинг олий раҳбарлари мижозлар билан мулоқот қилиш тажрибасини «биринчи қўлдан» олиш мақсадида йилда бир марта пештахта орқасида турадилар. «Истеъмолчига ёпишиб олган». Маркетологлар кўп нарса ҳақида эшитиб билмоқлари мумкин.

- **Фокус гуруҳни ўрганиш.** Компаниялар тез-тез товарлар ва хизматлар ҳақида суҳбатлар ўтказиш учун ўзларига тажрибали модератор раҳбарлигида битта ёки бир нечта фокус – гуруҳларни йиғадилар. Фокус – гуруҳларга бир неча соат давомида модераторнинг саволларига жавоб бериб, бир-бирининг жавобларини шарҳлайдиган 6 дан 10 гача одам киради. Одатда суҳбат видеотасмага ёзиб олинади ва кейинчалик менеджерлар командасида муҳокама қилинади. Фокус-гуруҳлар мавзунини ўрганишда аҳамиятли қадам ҳисобланса ҳам, олинган натижаларни аҳолининг кўп сонли гуруҳларига тадбиқ этишнинг имконияти йўқ, уларга эҳтиёткорлик билан мурожаат этиш лозим.

- **Анкеталар ва сўровлар** статистика нуқтаи назаридан анча ишонарли маълумотлар йиғиш учун мақсадли бозорга тааллуқли бўлган, саволлар бериладиган аҳолининг танлаб олиншини компаниялар ошириб борадилар. Танлов тасодифий равишда, сўров бевосита ёки телефон, факс, почта ёхуд электрон почта орқали амалга оширилади. Анкеталар одатда саволларга жавобларни кодлаштириш ва кейинчалик статистик қайта ишлаш имконини берадиган тарзда тузилади. Бу истеъмолчилар фикрларини кўрсатма ва хатти-ҳаракатини, сонли кўринишини тузишга имкон беради. Анкеталарга респондентларни шахсий кўрсаткичларига

оид саволларни киритилиши олинган жавобларни уларнинг турли демографик ва психографик характеристикалари билан солиштиришга имкон беради. Сўровлар натижаларидан фойдаланганда жавоб берувчиларнинг сони камлиги, саволларнинг ёмон шакллантирилгани ёки ташкилотчилик, ёхуд интервью олишдаги хатолар туфайли уларни потенциал нообъективлигини кўзда тутиш лозим.

• **Чуқур интервью усули.** Кўпчилик анкеталаштиришни – жуда ҳам жўн усул деб ўйлайдилар ва овозларни оддий ҳисоблашдан кониқмайдилар. Бу одамлар истеъмоқчиларнинг онларига чуқурроқ кириб бориб, уларнинг ҳаракатларини йўналтирадиган яширин сабабларни аниқлайдиган анча ўткир – нозик усулларни афзал биладилар. Кўп йиллар аввал психолог Эрнест Дихтер «Сабабнинг тадқиқоти» деган тушунча киритди ва унга биноан тадқиқотчи респондент билан суҳбатлаша туриб унинг хатти-ҳаракатларини онгига етмаган ёки чуқур яширинган сабабларини аниқлашга ҳаракат қилади. Дихтер бир қанча қизиқарли ва ҳайрон қоларлик кашфиётлар қилган. Мисол учун у, одамлар қора олхўри қоқини сотиб олишни ёқтирмайдилар, чунки у бужмайган ва кексалик ҳақида эслатиб туради, деган хулосага келган. Шундай экан, рекламада «бахтли ёш олхўри қоқи» ҳақида гапириш керак. Аёллар бўлса, агар йўриқномада кекс тайёрлаш аралашмасига тухум қўшиш таклиф қилинмаса унчалик ишонишмайди, чунки тирик кексни ўзлари туғгандай бўлишларини исташади. Дихтернинг кашфиётларига «илмий асосланиш» етишмасди, аммо улар маркетинг ва реклама мутахассислари учун ҳар доим ҳам қизиқарли бўлган.

• **Анча замонавий услуб.** «ZMET» Профессор Жеральд Залтман томонидан ишлаб чиқарилган метафораларни техник ажратиб олиш бош миянинг чап вербал яримшар қисмига тегмасдан, онг ости онгга жавоб берадиган ўнг ярим шарга киришдир. Бу услуб билан тадқиқот ўтказганда унча катта бўлмаган истеъмолчилар гуруҳининг суратларни танлаб олиш, коллажлар яшаш, ундан кейин улардан нима қилганлари ҳақидаги саволларга жавоб бериш сўралади. ZMET ни қўлловчи тадқиқотчилар унинг ёрдамида оддий, оғзаки сўровда кўтаришнинг иложи бўлмаган товарларга оид мавзуларга кирмоқчи бўладилар.

• **Маркетинг экспериментлари.** Истеъмолчиларни ўрганишнинг энг мақбул илмий йўли шундан иборатки, истеъмолчиларнинг бир қанча гуруҳларига турли тижорат таклифлари бериб, уларнинг бунга бўлган реакцияларини таққослашдир. Кабелли телевидение ёки почтадан фойдаланиб, компаниялар истеъмолчиларга турли реклама мавзуларини, нархлар ёки товарни силжитиш учун акцияларни таклиф қилиш орқали уларнинг қайси бири жозибали эканлигини аниқлайдилар. Компания қай даражада ташқи факторларни назорат қилса, шу меъёрда реакцияларнинг фарқлари, таклифлар орасидаги фарқлар билан аниқланади.

• **Сохта харидорлар ёрдамида тадқиқот қилиш.** Компаниялар сотувчилар мижозларнинг қийин саволларига қанчалик муваффақиятли жавоб беришларини, телефон операторлари дўконда фалон-фалон товарларни бор ёки йўқлигини тезда топиб айтишлари учун, истеъмолчилар ролида бўладиган махсус одамларни ёллайдилар. Сохта харидорлар, аниқроғи,

мижозларнинг талаб ва истакларини ўрганишга нисбатан, компаниянинг ёки унинг рақобатчиларининг самарадорлигини аниқлашга ёрдам берадилар.

- **Маълумотларни топиб чиқармоқ.** Мижозлар тўғрисида катта маълумотлар базасига эга бўлган компаниялар статистик маълумотларни қайта ишлайдиган мутахассисларни жалб қилиб, қисмларга бўлинмаган турли ахборотлар массасидан истиқболли янги сегментлар ва тенденцияларни таниб, топиб, чиқариб олишлари мумкин. Эсда тутинг: Маркетинг тадқиқотлари – бу маркетинг ечимларини самарали ишлаб чиқиш учун биринчи кадам ва пойдевордир. Hasbro Inc... компаниясининг раҳбари Герберт Баум шундай деган эди: «Бозорни тадқиқ қилиш корпорациянинг маркетинг жараёнларида ҳал қилувчи рол ўйнайди. Кимнидир тадқиқотсиз маркетинг ечимларини қабул қилади деб ўйламайман, чунки бу жуда кўп вақт ва маблағни йўқотишга олиб келади.»

Маркетинг роли ва кўникмалари

Компанияда маркетинг бўлимининг роли кўпинча маркетинг коммуникациялар билан чекланиб қолади: тадқиқот ва ишлаб чиқариш бўлими маҳсулот яратади, маркетинглар матбуот учун хабар ёзадилар ва реклама компаниясини юритадилар. Жуда кўплаб компанияларнинг олий раҳбарлари, маҳсулот тайёр ва сотилиши керак бўлгандан кейингина маркетинг ўйинга киради деб ишонадилар. Уларнинг назарида маркетинг узоқ давом этувчи роман эмас, балки ўткинчи алоқа каби юз беради.

Бунақа ҳолатда иккита маркетинг гуруҳлар билан ишланса яхши бўлади, уларнинг биттаси стратегия билан, иккинчиси тактика билан шуғулланади. Маркетингга корпоратив стратегияга таъсир қилиш имконияти зарур, акс ҳолда унинг ваъдалари кучга эга бўлмайди. Ҳақиқатда эса мен, маркетинг – корпоратив стратегиянинг бош ҳаракатлантирувчи кучи бўлиши керак ва компаниянинг истеъмолчиларга берган ваъдаларини бажарилишини таъминлаши лозим деб ҳисоблайман.

Бу, ҳақиқатда ҳам шундай бўлиши учун, компаниялар тактик маркетингдан холистик (бутун) маркетингга ҳаракатланиши зарур.

*Компаниялар мижозларнинг талаблари ва ҳаёт тарзининг кенгроқ кўринишларига ўтишлари лозим. Мижозга фақатгина компаниянинг ҳозирги вақтда ишлаб чиқараётган маҳсулоти истеъмолчиси тарзида қарашдан

воз кечиш ва унинг талабларини қондиришнинг турли йўллари кўриб чиқиш керак.

*Барча бўлимларнинг мижозларни қониқтириш даражасига таъсирини баҳолаш керак. Агар мол кечиктириб етказилса ёки зарарланган бўлса, ҳисоб варақа нотўғри тўлғазилган бўлса, агар техник хизмат кўрсатиш яхши йўлга қўйилмаган бўлса ва ҳоказо ҳолатларда у кўрсаткич пасаяди.

*Компаниялар ўзлари фаолият юритаётган соҳалари, тегишли бозордаги асосий иштирокчилар ва таомиллар тўғрисидаги ўз қарашларини кенгайтиришлари лозим. Бизнинг кунларимизда кўпчилик соҳалар бир-бирлари билан чатишиб кетишмоқда (мисол учун: телекоммуникациялар, ўйинлар, кабель-телевидениеси, ОАВ ва дастурий таъминот), натижада барча иштироклар учун янги имкониятлар ва янги хавф-хатарлар юзага келмоқда.

*Компаниялар ўз ҳаракатлари таъсирини фақатгина акционерларга эмас, балки бизнеснинг барча иштирокчиларига – мижозларга, ходимлар, дистрибьютор, дилер ва таъминотчиларга ҳам баҳолашига тўғри келади. Ҳар қандай иштирокчилар гуруҳини эътиборсиз қолдириш, компаниянинг барча режасини барбод бўлишига олиб келади ва унинг ривожланишини тўхтатади.

Шундай қилиб истеъмолчиларга нисбатан маркетингнинг асосий роллари нималардан иборат? Бу энг камида:

- Янги имкониятларни излаш ва баҳолаш;

- Истеъмолчилар талаблари, нимани афзал билишлари ва зеҳн-идрокларини белгилаш;
- Истеъмолчилар тилаклари ва умидларини янги маҳсулот яратувчи бўлимларга етказиш;
- Буюртмаларни тўғри қабул қилинишини таъминлаш ва молларни ўз вақтида етказиш;
- Истеъмолчиларга маҳсулотдан фойдаланиш бўйича йўриқномаларни етказилганлиги, шунингдек, керак бўлганда, ўргатиш ва техник ёрдам кўрсатилганлигини назорат қилиш;
- Маҳсулот сотилгандан кейин харидорлар билан уларнинг қониққанлигига ишонч ҳосил қилиш учун алоқа қилиш;
- Моллар ва хизматларни такомиллаштириш учун истеъмолчилардан таклифлар йиғиш ва бу таклифларни тегишли бўлимларга бериш;

Ўз ролларини бажариш учун маркетинглардан қандай маркетинг малакаси талаб қилинади? Пенсильвания университетининг профессори Д.С.Армстронг бу борада қуйидаги рўйхатни беради:

- Истикболни белгилаш;
- Режалаштириш;
- Таҳлил қилиш;
- Кашф қилиш;
- Қарор қабул қилиш;
- Қизиқтира билиш;
- Мулоқот қилиш;
- Ўйлаганни амалга ошириш.

Бу малакалар биргаликда маркетингга мойилликни ташкил қилади. Ҳар компаниянинг маркетинг бўйича вице президенти шу сифатларга эга бўлиши шарт.

Бозорлар

Бозорлар турли усуллар билан аниқланиши мумкин. Аввалига сотувчилар ва харидорлар йиғилган жой бозор деб аталар эди. Иқтисодчилар харидор ва маълум тип ва классдаги товарларнинг олди-сотди жараёнини амалга оширувчи сотувчиларни (шахсан, телефон орқали, почта ёки қандайдир бошқа тарзда) биргаликда кўзда тутувчи «бозор» (рынок) терминини ишлатадилар. Шундай деб автомобиллар бозори ёки уй-жойлар бозорини айтиш мумкин. Аммо, маркетинг нуқтаи назаридан сотувчилар – бу «соха», «бозор» эса фақат харидорлардан иборат. Яъни, «маркетолог» 35 ёшдан 50 ёшгача бўлган кам даромадли уй бекалари бозори ёки «автомобиль компанияларининг автомобиллар учун бўёқлар сотиб олувчи таъминот бўйича агентларининг» бозори ҳақида гапириши мумкин.

Бозорларни кенг ва тор деб белгиланиши, тушунарлидир. «Оммавий бозор» – энг кенг тушунчадир, у оммавий талаб молларини (масалан совун, алкогольсиз ичимликлар) харид ва истеъмол қилувчи миллиардлаб одамларни тасвирлайди. АҚШнинг иқтисодий ўсишига оммавий ишлаб чиқариш, оммавий тарқатиш ва оммавий маркетинг билан шуғулланувчи америка компаниялари сабабчи бўлдилар.

Агар бошқа тарафини оладиган бўлсак, балки маркетолог билан боғлиқ бўлган муайян одам ёки компанияни таърифлаш учун «биттанинг бозори» ҳақида гапирса бўлади. Мисоллар учун IBM компаниясини, фақат

у билан ҳамкорлик қиладиган консультантлар учун «биттанинг бозори» дейиш мумкин.

Маркетинг бўйича мутахассисга мақсадли бозорни иложи борича аниқроқ белгилаш жуда муҳимдир. «Оммавий бозор» – жудаям ноаниқ тушунча. Ҳар бир одамга ёқадиган маҳсулотни ишлаб чиқиш осон иш эмас, фақат баъзилар яхши кўрадиган, аммо кучли севадиганни ишлаб чиқиш енгилдир. Бу, бизнесни бозорнинг эгалланмаган бурчакларини ва мини бозорларни қидириб топишга етаклайди. Аммо, бу ерда шу нарса ёмонки, бозорлар унча катта бўлмаган сегментларга бўлиниши натижасида, ҳар бир бурчакдаги кичик ҳажмли сотувлар фақатгина битта компанияга (ёки уларнинг энг кичик сонига) яшаб қолиш имконини беради.

Бозорларни тез-тез табақалашган тизимларга, биронта натижага эришишга имкон берувчи восита сифатида қарама-қарши қўядилар. Бозор, ихтиёрий равишда бир-бирлари билан ўзаро фойдали келишувли муносабатларга киришувчи одамлардан иборат, табақалашганда эса, анча юқори даражада турувчи одамлар паст даражали одамларга ўзларига керакли ишларни буюрадилар. Кўпчилик табақаларга эмас, бозорга суяниш – мустаҳкам, ўз-ўзини тўғрилайдиган иқтисодга эришишнинг энг яхши йўли деб ҳисоблайди. Иқтисодни маъмурий буйруқбозлик тизими билан бошқариш ўзининг ҳаётий эмаслигини бир неча марта намойиш этди.

Маркетинг – демократлаштиришга ишлайдиган кучларнинг биридир. Сизга зарур нарсаларни олишингизни фақат тўртта йўли бор: ўғирлаш, қарзга олиш, ялиниб олиш ёки алмаштириш. Алмаштиришдан

фойдаланиш (ниманидир олиш учун, нимадир бериш) – анчайин маънавиятли ва самарали йўл. Бу маркетингнинг юрагидир.

Бир нарса аниқки: маркетингга нисбатан, бозорлар тезроқ ўзгаради. Иқтисодиётдаги, технология ва маданиятдаги ўзгаришларга жавобан харидорлар сони, уларнинг истаклари ва имкониятлари ҳам ўзгаради. Компаниялар тез-тез бу ўзгаришларни сезмайдилар ҳам ва маркетингни ўзининг аввалги самарадорлигини аллақачон йўқотган воситалар билан ўтказмоқчи бўладилар. Кўпчилик компанияларнинг маркетинг услублари бугун эскиргандир.

Оммавий ахборот воситалари (ОАВ)

Компания ОАВдан фойдаланиши лозим. Агар сизнинг компания бу ишни қилмаса, у амалиётда мавжуд эмас.

Ахборотнинг асосий воситаларига телевидение, радио, газеталар, журналлар, каталоглар, тўғридан-тўғри почта жўнатмалари, телефон ва интернет киради. Бу каналларнинг барчасининг ҳам нарх, аудиториянинг қамрови, такрорлаш ва таъсир кучи нуқтаи назаридан ўзларининг ҳам ижобий, ҳам салбий томонлари бор. Реклама агентлигининг бош вазифаларидан бири, буюрилган қамров, такрорлаш ва таъсирга хос яхши канални, белгиланган бюджет ҳажмларида топишдир (Қаранг Реклама).

Қачонлардир компания рекламани ABC, NBC ва CBS каналларига бериб АҚШ аҳолисининг 90% қамраб олар эди. Бизнинг кунларимизда бу учта канал орқали 50% аудиторияни қамраб олиши мумкин бўлса керак, унда ҳам агар омадингиз келса. Компанияларга ўзининг реклама бюджетини ўнлаб каналлар ва электрон олиб юрувчилар орасида тақсимлашга тўғри келади. Мана шунинг учун ҳам мақсадли бозорларга йўналтирилиш муҳимдир. Оммавий бозорни нисбатан арзон қамраб олишнинг энди иложи йўқ.

ОАВ билан ишловчи мутахассислар ахборот тарқатишнинг янги усулларини, мавжуд воситаларга нисбатан кўпроқ самарали ва диққатни тортадиганларини доимо қидирадилар. Улар сизнинг рекламанингизни ҳаво шарига ёки пойгачи машинага, лифтнинг эшигига ёки ҳожатхонага, бензаколонкага жойлаштириши мумкин.

Аммо реклама қанча кўп тарқатилса, уни шунча кам сезишади.

Ахборот таркатишнинг самарадорлиги, агар маълумотлар базаси маркетингга ўтилса сезиларли даражада ошади. Компания ўзининг таклифларини фақатгина ўзининг маълумотлар базасидаги мижозларнинг манзилларига юбориб колмасдан, жўнатиш рўйхатлари билан савдо қилувчи брокерлардан янги манзилларни сотиб олиши мумкин. Бу брокерларда «100.000 \$ маош олувчи аёл раҳбарлар», «Маркетингдан дарс берувчи бизнес мактабларининг профессорлари» ёки «Мотоцикллар соҳиблари» каби минглаб рўйхатлар бор. Бу рўйхатлар тест тартибида танланган манзилларга юборилган тижорат таклифларини текшириш имконини беради, агар жавоб яхши бўлса тўлиқ рўйхатни сотиб олиш мумкин. Танланган мижоз билан алоқани сиз аниқлаган канал – телефон, факс ёки электрон почта орқали амалга оширасиз ва бунда энг ажойиби бу рекламага тиккан маблағингизни самарадорлигини ўлчаб биласиз. Ахборот воситаларининг келажаги – кенг эмас, тор ахборотлаштиришдадир.

Миссия (вазифа, бурч)

Компаниялар баъзи бир миссияларни бажариш учун яратилади. Миссияларнинг таърифлари турличадир:

- Dell компаниясининг миссияси: «дунёдаги энг муваффақиятли компьютер компанияси бўлиш, биз ишлайдиган бозорларда истеъмомчиларга энг яхши хизмат кўрсатмоқ».
- Марс компаниясининг миссияси: «Истеъмомчи – бизнинг хўжайин, сифат – бизнинг ишимиз, қиймат – бизнинг мақсадимиздир».

McDonald's компаниясининг миссияси: «Биз ўзимизни дунёдаги энг яхши «тез хизмат кўрсатувчи ресторан» сифатида кўришни истаймиз. Бу сифатли овқатлар билан таъминловчи, биринчи даражали хизмат, намунавий тозалик ва юқори умумий қадриятлар кўрсатувчи аъло ресторанлар очиш ва уларнинг ишларини бошқариш демакдир».

Virgin Atlantic Airways Авиакомпаниясининг муваффақияти шундаки, у ўз бизнесини фақат транспорт хизмати кўрсатиш эмас, балки кўнгилочар деб белгилади. У пассажирларга учишда зерикмаслик учун махсус видео, массаж, музқаймоқ ва бошқа хурсандчиликлар таклиф этади. Бундай қулайликларни бошқа компаниялар улардан анча кечроқ татбиқ қила бошладилар.

Johnson & Johnson компанияси ўз мақсадларининг устунлик томонларини билдиришни афзал кўради: биринчидан у мижозлар олдида ҳисоб беради,

иккинчидан – ишчилар олдида, учинчидан – жамият олдида. Устунликларнинг бундай қўйилиши – акционерларга фойда келтиришнинг энг яхши усулидир. Буни J & J ўз даврида ишонarli тарзда ифодалади.

Кўпчилик миссияларнинг таърифлари «одамлар бизнинг муҳим активимиздир», «биз ўз ишимизда энг яхши бўламиз», «бизнинг мақсадимиз – кутилгандан ўзиш», «бизнинг мақсадимиз – акционерларга ўртачадан кўпроқ даромад келтиришдир». Миссияни таърифламоқликнинг «Ялқов» усули – мана шуларни исталган тартибда бирлаштиришдир.

Ишчиларга, шунингдек бўлғуси ва мавжуд мижозларга компаниянгизнинг миссиясини тушунтириш учун таърифларни ташриф қоғозингизнинг орқасига ёздиринг.

Янги маҳсулотларни ишлаб чиқариш

Intel компаниясининг собиқ вице-президенти Уильям Давидов: «Илмий бўлимда ажойиб техника кашф қилинаётганда маркетинг бўлимида ажойиб маҳсулотлар яратилади» – деб тўғри айтган эди. Маҳсулот фақат жисмоний объект бўлиб қолмаслиги лозим: унга кимнингдир муаммосини ҳал этишга қаратилган концепция асос бўлиши керак.

Вақти келиб маҳсулот лабораториядан чиқиб бозорга тушишига тўғри келади. Демак унга «қанотлар билан бирга ерга қўниш механизми ҳам зарурдир».

Маҳсулотни муваффақият қозона олишини учта савол бериш орқали катта эҳтимол билан аниқлаш мумкин:

1. Одамларнинг бу маҳсулотга эҳтиёжи борми?
2. У рақобатчилар таклифларидан яхши томонга фарқ қиладими?
3. Одамлар унга тайинланган нархни тўлашни исташадими?

Агар ушбу саволлардан биронтасига рад жавоб олинса, ишлаб чиқаришни бошламанг. Агар ғалабага ишонмасангиз, ҳеч қачон жангга кирманг. Янги маҳсулот, агар у мисол учун «Palm»нинг чўнтак компьюттери, «Razor» самокати ёки «Viagra» таблеткалари каби товарларнинг янги категориясини намоён этса, унинг машҳурга айланиш имконияти жиддий ошади. Бунга ўхшаш маҳсулотлар ахборот воситаларини ўзи ҳақида гапиришга мажбурлайдиган тайёр яратилиш тарихи билан

пайдо бўладилар. Уларни бозорга PR қўллаб-қувватлаш орқали чиқариш лозим, аммо қиммат турувчи реклама компанияси орқали эмас.

Ахборот воситаларига бўлган ишонч, пул тўланадиган ҳар қандай рекламадан юқоридир. ИКЕАнинг асосчиси Ингвар Кампрад бунга яна бита нархсиз янги маҳсулот ҳеч қачон қабул қилинмайди». Space Adventures сизни космонавт каби космосга юбормоқчи. Жудаям жозибали! Аммо нархи қанақа? 20 млн. \$. Ҳозирча фақат 2 та харидор топилди.

Ҳатто тўғри тайинланган нарх билан ҳам, ҳақиқатда пулни кейинги маҳсулот келтириши мумкин. Журналист Эрл Вильсон “Балким Франклин электрни кашф этгандир, аммо пулни ҳисоблагични кашф этган одам ишлади” деди. Худди шундай Пало-Альтодаги илмий изланиш марказида Хегохнинг инженерлари Ethernetнинг тизимли стандартини, график фойдаланувчи интерфейс ва лазер принтерни ишлаб чиқдилар, аммо бу кашфиётлардан келадиган фойдани Netscape, Apple ва Hewlett-Packard олдилар.

Агар янги маҳсулот яратишга уч йилдан ошиқроқ вақт кетса, бу кераксиз маҳсулот бўлиши мумкин. Афсуски, кўпчилик компаниялар пулларини шамолга созуришдан муҳофаланган эмас.

Охир-оқибат маҳсулотларни ким ишлаб чиқиши керак? Изланишлар ва ишланмалар бўлимими? Инженерларми? Ишлаб чиқаришми? Маркетингми? Йўқ. Уларнинг барчаси, биргаликда истеъмолчилар ёрдами билан ишлаб чиқиши лозим.

Истеъмолчилар такомиллашган ва янги молларни кутишади. Компаниялар «Нега маҳсулотни у сингунига

қадар тузатиш лозим?» деб сўрайдилар. Менинг жавобим: Чунки ҳар бир рақобатчи сизнинг маҳсулотингизнинг бўш томонларини топиш учун уни синчиклаб ўрганади. Сиз учун ўзингизнинг маҳсулотларингизни камчилигини улардан олдин тузатишингиз муҳимдир. Компаниялар ўзларининг эски моделларини янгилари билан вақтида алмаштиришлари керак, акс ҳолда алмаштиришни рақобатчилар таклиф қилишади.

Компаниялар ҳаракатсизлик қанчага тушушини ҳисоблашни унутиб, бирон иш қилишга қанча маблағ сарфланишини ҳисоблашга кўп вақт ажратишади.

Янги маҳсулот чиқариш натижаларига ким жавоб бериши керак? Балки изланишлар ва ишлаб чиқариш бўлиמידир, балки маркетинг бўлиמידир, ҳар ҳолда сотувлар бўлими эмас.

Имкониятлар

Дунё катта ва кичик имкониятларга тўла. Ҳозиргача ҳеч ким рақдан даволаниш учун дори, семиртирмайдиган мазали овқат, оғирликни камайтиришга қаратилган ҳақиқий таъсирчан парҳез, авто тикилинчларда туришга мажбур бўлмайдиган учар автомобиллар кашф қилинганича йўқ. Ҳозирча биз буларни кутар эканмиз, бизда мавжуд бўлган моллар ва хизматларни яхшилаш учун юзлаб усулларни топиш мумкин.

Муаммоларни излаймиз. Одамлар кечаси ухлай олмаслигидан, уйдаги тартибсизликдан қутула олмаслигидан, томорқадаги ерни чопишдан ва ҳоказолардан шикоят қилишади. Common Cause компаниясининг асосчиси Джон Гарднер айтганидай «Ҳар қандай муаммо – бу жуда яхши яширинган имкониятдир.»

Ғояларни излаймиз. Шубҳасиз сиз таниқли футуролог Фейс Попкорн агентлиги томонидан чоп этилган замонавий жамиятнинг ўн олти ғояси рўйхатидан баъзи ғояларни олишингиз мумкин. Бу ғоялар ичида – «дунёдан узлатга чекиниш» (cocooning), «яшариш» (down-aging) ва «нақд ҳисоб-китобга қайтиш» (cashing out) бор. «Дунёдан узлатга чекиниш» ҳақида инсон кўпроқ вақтини уйда ўтказишга интилганда гапирилади, чунки ташқи дунё унга жуда кўпол бўлиб туюлади. Бундай одамлар билан алоқаларда турар жойларни қулай ва шинамлигини ошириш, мебель, электроника, уй ўйинлари ва кўнгил очувчи эрмаклар усуллари ҳақида ўйламоқ керак. 40 ёшдан ошган одамлар ўзларини ёш ҳис қилгилари келади, ана шунда «Ёшариш» намоён бўлади. Ажинлардан

қутулиш кремлари, пластик хирургия ва jaguar автомобиллари ана шундандир. «Нақд пулларга қайтиш» – бу ҳаётнинг саросимали шиддатини пасайтириш учун одамларнинг кичик шаҳарларга кўчиб ўтишидир.

Фақат имкониятлар ҳақида гапирмасдан, юзага келган шароитдан муваффақиятли фойдаланиш учун тайёрланиш ҳам керак. Компания ёки тарих яратувчиси бўлади, ёки тарихга айланади. Кимдир бозор талабини шитобли оқимга тенглаштирди: агар сиз қармоқни тезда ташламасангиз балиқ тута олмайсиз. Марк Твен «Менга имкониятларни, улар йўқолиб кетмасдан олдин кўра билиш камдан-кам насиб қилган» деб тан олган эди.

Бизнинг кунларимизнинг буюк имкониятларидан бири – рақобатчиларга нисбатан нархларни анча пасайтиришга қарамасдан фойда олишга йўл қўядиган бизнес – моделни яратишдир. Wal-Mart, Southwest Airlines, IKEA ва Dollar General компанияларининг сири ҳам айнан шунда эди. Уларнинг ҳар бири нархларни пасайтириш учун бизнес соҳасини янгидан қурдилар, кам даромадли оилаларнинг сони жуда кўплиги ва уларнинг ўсиши давом этаётганлиги сабабли бу корхоналар миллионлаб мойил мижозларни жалб қилишди ва ушлаб қолишди.

Розабет Мосс Кантер ўзининг «Гигантлар рақсга ўрганганларида» китобида шундай фикр билдиради: «Олдимиздаги йиллар орзу ва интизомни тенг тута олишни ўргана оладиганлар учун энг яхшиси бўлади. Келажак кенг имкониятлар ичида бўлган потенциални баҳолаб биладиган, аммо бойликлар туфайли юкланган ҳақиқий чекловларни ҳисобга олиб ва кам ёрдами билан кўпга имкон берадиган янги ечимлар топадиганларники бўлади.» Ралф Уолдо Эмерсон айтгандай: «Бу давр – агар

биз у билан нима қилишимизни билсак – барча даврлар
каби буюк даврдир».

Ташкилотлар

Бош офислар кимга ишляпти? Албатта, «Ким майдонда бўлса, шунга.» Марказнинг вазифаси – бу, одамларга ўз ишларини яхши бажаришлари учун ёрдам беришдир. Monsanto Chemical Company компаниясининг собиқ президенти Роберт Поттер шундай деган эди: «Бўлимларнинг менеджерлари бош офиснинг хизматларини ўз чўнтакларидан тўлайдилар. Агар улар қўллаб-қувватлайдиган ходимлар учун жуда кўп тўлаяпмиз деб ҳисобласалар, биз бош офисдаги мансабни йўқотамиз.»

Сотувлар бўлими – бу компаниянинг ҳаммаси эмас, аммо компаниянинг барчаси шундай бўла олса, яхши бўлар эди. Компанияда ҳамма ҳам маркетинг бўйича менеджер эмас, аммо ҳамма ҳам шундай бўлиши лозим. Бу нуқтаи назарни япон компаниялари билан боғлиқ ҳолда Хиаяки Такэути айтган эди: 50% япон компанияларида маркетинг бўлими йўқ ва 90%ида маркетинг изланишлари олиб бориш учун жавоб берадиган махсус тизимли бирлик йўқ. Сабаби шундаки, ҳар ким маркетинг бўйича мутахассис деб ҳисобланади.

Компаниялар вертикал бўйича тузилган, бизнес жараёнлар эса горизонталига. Номутаносиблик кўришиб турибдики, асосий жараёнларни бошқариш учун бирлашган командаларни тайинлаб, уни реинжиниринг ёрдамида босиб ўтмоқчи бўлишади. Кўп филиалли тузилмали компанияларда филиалларга бўлиниш соҳалар ва истеъмолчилар гуруҳига қараганда кўпинча маҳсулотлар бўйича бўлади. Аммо шундай ҳолат бўлиши

мумкин, қачонки бўлим кандайдир маълум бир соҳага ёки истеъмолчилар категориясига қараб маҳсулот чиқаради. Siemens компанияси яқинда ўзига тўртта асосий соҳавий йўналишларни белгилаб олди: касалхоналар, аэропортлар, стадионлар ва университетлар шаҳарчалари. Ҳар бир йўналишга олий звенодан зарур ҳуқуқлар берилган менеджер тайинланган. У, у ёки бу тарзда унинг соҳасига хизмат кўрсатиш билан боғланган барча бўлимларнинг уйғунлашган кооперациясига жавобгардир.

Аутсорсинг

Компания баъзи бир соҳаларда кучли бўлиши мумкин. Бошқа соҳалар учун ушбу ишни яхши қила оладиганларни ёллашади. Олдинига аутсорсинг фақат офисни йиғиштириш, ҳудудни кўкаламзорлаштириш каби ёрдамчи ишлар учун қўлланиларди. Аммо бугун компаниялар субподрядчиларга, улар ўзларининг масштаби ва ихтисослашуви бўйича нимани яхши ва арзон бажара олсалар шуни буюришлари лозим деб ҳисобланилади. Масалан Nike компанияси ўзининг пойабзал ишлаб чиқаришидан воз кечиб, маҳсулотнинг таннархи паст, сифати баланд бўлган осиелик пойабзал фабрикалари билан шартномалар тузди.

Компаниялар маркетингнинг қайси фаолиятлари билан ўзи шуғулланиши ва қайсилари учун ташқи бажарувчиларни излашни билишлари лозим. Қоидага биноан, аутсорсингнинг бошида реклама агентликлари ва маркетинг изланишлари олиб борувчи аналитик гуруҳлар таклиф қилинади. Баъзи компаниялар реклама жўнатмалари ва телемаркетинг бўйича мутахассисларни таклиф қилишади. Шундай ҳолатларда маълумки (гарчи улар оз бўлсалар ҳам), субподрядчилар компаниялар учун янги маҳсулотлар яратиб, улар ихтиёрига савдо ходимларини ҳам берганлар. Мен, маркетинг бўлимини бутунлай аутсорсингга берган компаниялар ҳақида ҳам эшитганман.

Битта компания мени, уларнинг раҳбарларига, нималарни аутсорсингга бериш бўйича маслаҳат бериш учун ёллади. Унинг барча фаолияти билан танишганимдан

сўнг, директорлар кенгашига: «Жаноблар, сизлар барча нарсаларни аутсорсингга топширишингиз лозим. Сизларда кучли томонлар йўқ» деб ҳисобот бердим. Улар хайратга тушиб: «Сиз бизга бизнесдан кетинглар демоқчимисиз?»

«Йўқ», – деб жавоб бердим мен. – Мен сизларга қандай қилиб кўпроқ ишлаб олишни тушунтиряпман. Сизларнинг харажатларингиз анча камаяди. Сизлардан талаб қилинадиган ягона нарса субподрядчиларни бошқара олишдир. Маъно бўйича мен уларга ўзларини маҳоратли ташкилотга айланишларини таклиф қилдим.

Аутсорсингга жудаям чуқур кириб кетишнинг хавфи томонлари ҳам бор. Барчасини биргаликда намоён қилиш қийин бўлган, бир-бири билан яқиндан боғланган асосий ваколатларининг йиғиндисини яратган фирма машҳур бўлиб кетади. IKEA, Wal-Mart ва Southwest айнан шундай ҳаракат қилдилар. Улар аутсорсингга фаолиятининг баъзи бир турларини бердилар, аммо уларнинг асосий компетенцияларининг таркибий қисми бўлган, буюк компаниялар қилаётган тезда изҳор қилиб бўлмайдиган билимлар мажмуасини, қобилият ва ишланмаларини ўзлари учун сақладилар.

Назорат кўрсаткичлари

Маркетологлар анъана сифатида ўзларининг назорат кўрсаткичлари компаниянинг сотув ҳажми, унинг бозор улуши ва маржадан (фойда) фойдаланар эдилар. Бозор улушининг ошиши исталган нарса бўлишига қарамасдан янада ўрганиш талаб этилади. Топган мижозларингиз фойдалими ёки фойдасизми? Улар доимийликка, ёки битта маҳсулотдан бошқасига ўтишга мойилмилар, сиз уларни «сотиб олаяпсизми» ёки даромад топаяпсизми? Қуйидаги мисолларни кўриб чиқамиз:

- Қачонлардир General Electric бўлимларидан бирининг директори транзисторлар бозорида шуғулланишнинг ўрнига электрон лампалар бозорида компаниянинг улушини оширгани учун ишдан бўшатишга эди.

- General Electricнинг раҳбари Джек Уэлс истеъфога чиққач, ўзинг шуғулланадиган соҳада биринчи ёки иккинчи бўлим шарт деб ўйлаганида ноҳақ эканман деган. «Бу менеджерлар командасини бозорларни жуда тор аниқлашга мажбур этади « ва бу GE ни ривожланишнинг бир қанча имкониятларидан маҳрум бўлишга олиб келди.»

Фойдага йўналтириш ҳам ҳар доим тўғри бўлавермайди, америкалик автомобиль ишлаб чиқарувчилар кичик ўлчамли сифатли машиналарни чиқаришни истамадилар, чунки бу моделлардан фойда кам эди. Японлар янги ёш истеъмолчиларни кўнгилларини эгаллашларини, улар кейинчалик японларнинг катта автомобилларини ҳам сотиб олишларини билиб, бу бозорни ўзларига олдилар.

Сизнинг компаниянги сизнинг маркетинг фаолиятини режалаштириш ва назорат қилиш учун қўшимча кўрсаткичларнинг йиғиндиси асқотади. (қўшимчага қаранг).

Компания иложи борича аниқроқ мақсадлар қўйишни ва турли маркетинг соҳалари учун назорат кўрсаткичларини аниқлаши керак. Масалан, техник хизмат кўрсатишни баҳолаш учун биринчи мурожаатдан (on-times, first-time fix) кейин носозликни тўлиқ тузатиш билан вақтида бажарилган таъмирлашлар фоизини олиш мумкин. Буюртмалар билан ишлашни баҳолаш учун, тўлиқ ва хатосиз амалга оширилган буюртмалар фоизини олиш тўғри бўлади.

Компания томонидан кўрсатилаётган хизмат сифатини бош рақобатчининг шундай кўрсаткичига нисбатан идрок этилишининг ўртача даражаси.

Маркетинг учун назорат кўрсаткичлари

- Янги мижозлар сони (мижозларнинг ўртача сонидан, фоизда)
- Йўқотилган мижозлар сони (мижозларнинг ўртача сонидан, фоизда)
- Қайтиб келган мижозлар сони (мижозларнинг ўртача сонидан, фоизда)
- Норози бўлган, нейтрал кайфиятдаги, қаноатланганлар ва жуда қаноатланган мижозларнинг нисбати (фоизларда).
- Компаниядан яна нимадир сотиб олиш мумкинлиги ҳақида гапираётган мижозлар фоизи.

- Сизнинг компаниянгизни бошқа одамларга тавсия қилмоқчи бўлган мижозлар фоизи.
- Компаниянинг режалаштирилган нуқтаи назар ва дифференциясини тўғри аниқлайдиган мижозлар фоизи.
- Компания маҳсулотининг сифатини бош рақобатчининг шундай кўрсаткичига нисбатан идрок этилишининг ўртача даражаси.

Турли хил мақсадларга эришишга рағбатлар ҳам турли хил бўлиши керак. Қисқа муддат ичида фойда келтирувчи, аммо узоқ муддатли истиқболда мижозларни йўқотишга олиб келадиган рағбатлантиришлардан қочиш керак. Агар автомобиль сотувчиларга рағбат учун комиссия пул берилса, улар мижозларни улардан машина сотиб олиши учун имлай бошлайдилар. Биржа маклерлари учун комиссия пуллар мижозлардан пул ундиришга рағбат бўлади. Суғурта компанияларининг вакиллари суғурта бўйича иложи бориса кам тўлашга ҳаракат қилишади. Телемаркетинг бўйича агентларга хизмат кўрсатиш сифати учун эмас, буюртмалар сони бўйича ҳақ тўланади, бу эса ўз навбатида истеъмолчилар билан узоқ муддатли ўзаро муносабатлар ўрнатишга путур етказиши мумкин. Суиистеъмолчиликлардан қочиш учун асосламоқ тизими пухта ўйланилган бўлиши керак.

Позиционерлаш (тутилган йўл)

Позиционирование атамаси 1982 йилда пайдо бўлди. Маркетинг тилига уни Эл Райс ва Джек Траут ўзларининг «Позиционирование: таниқлилиқ учун кураш» китобида киритишди. Ҳақиқатда эса positioning сўзи аввал ҳам ишлатилган, аммо товарларни пештахталарда ва витриналарда жойлаштириш маъносига эга эди. Райс ва Траут унга янги маъно бердилар: «Позиционирование – бу товар билан сиз қилаётган иш эмас, бу сизнинг аниқ харидорларнинг онги билан қилаётган ишингиздир». Айтайлик, VOLVO ЭНГ Хавфсиз машиналар туркумига давогардир, BMW – ҳайдовчи учун энг қулай машина, Porsche бўлса – дунёдаги энг яхши, кичик спорт машиналар туркумига даъвогардир.

Компания ўзининг бошқалардан устунлигини ҳар хил ифодалаши мумкин: биз тезроқмиз, хавфсизроқ, арзон, қулай, ишончли, ҳушмуомалали, сифатли, қадрлироқ... Бу рўйхатни давом қилдириш мумкин. Аммо Райс ва Траут харидорнинг онгида михдай қотадиган биттасини олиш кераклигини таъкидлашади. Улар позиционированиени биринчи навбатда коммуникация механизми деб қарашади. Биз у ёки бу муносабатда баъзи бир кўплаб харидорларга аҳамиятли бўлган маҳсулотни яхши деб белгиламас эканмиз, у ёмон позиционерланган бўлиб қолади ва яхши эсда қолмайди. Биз брендларни улар нимададир биринчи ёки яхши бўлгани учун ажралиб турганидан эслаб қоламиз.

Аммо, позиционирование тасодифан бўлиши мумкин эмас. Биз одамларни Hyundai – ҳайдовчи учун яхши

автомобиллигига ишонишга мажбурлай олмаймиз. Амалда, маҳсулот уни тахмин қилаётган позиционерлашни ҳисобга олган ҳолда қилиниши керак, яъни позиционерлаш масаласи ишлаб чиқариш бошлангунга қадар ҳал қилиниши лозим. General Motorsнинг трагик хатоларидан биттаси шундан иборатки, лойиҳалаштирилаётган машиналар аниқ позиционерлашга эга эмас. Автомобиль яратилгандан сўнг, GM мутахассислари уни қандай позиционерлашни ҳал қилишга уринадилар.

Агар бренд ўз бозорида «биринчи рақамли» бўла олмаса (компаниянинг ўлчамлари ёки бошқа бир ўзга характеристика бўйича), куйинманг – бунақа ҳолатда бошқа атрибутни олиш лозим, ушбу бўйича бу бренд етакчига айланади. Бир куни мен янги дорисини «энг тез ёрдам» сифатида позиционирование қилаётган фармацевтика компаниясига консультация бердим. Кейинчалик унга ўзининг дориларини «энг хавфсиз» деб позиционирование қилган рақобатчи пайдо бўлди. Ҳар бир рақобатчи унинг бош атрибутларига қизиқадиган харидорларнигина жалб қила олади.

Баъзи компаниялар битта эмас, бир нечта афзалликларини бир вақтда позиционирование қиладилар. Фармацевтика компанияси ўзининг дорисини «бозордагилар ичида энг тез таъсир қилувчи ва хавфсизидир» деб номлаши мумкин эди. Аммо бу ерда «энг арзон дори» позициясини эгалловчи яна бир рақобатчи пайдо бўлар эди. Чамаси, агар компания жуда ҳам кўп параметрлар бўйича ўзининг устунлигини эълон қилса, бу тасдиқлаш яхши эсда қолмайди ва ишонч уйғотмайди. Вақти-вақти билан бундай услуб иш беради:

масалан Aguafresh компаниясининг тиш пастаси уч хил фойда келтиради: кариесни олдини олади, тишларни оқартиради ва нафас олишга салқинлик бахш этади.

Майкл Трейси ва Фред Вирсема «қимматли областлар» деб аталувчи позиционерлашни учта бош типларини фарқ қилишни таклиф қилдилар. Булар – маҳсулот бўйича етакчилик, ички жараёнларни такомиллаштириш ва мижозларни чуқур билиш. Баъзи мижозлар ўз синфида яхши бўлган маҳсулотлар таклиф қиладиган компанияни, бошқалар анча самарали ишлайдиган, учинчилар уларнинг истакларини энг яхши қилиб бажарадиган компанияларни қадрлайдилар. Трейси ва Вирсема компанияларга учтадан битта «қимматли областда» тан олинган етакчи бўлишга ва жуда бўлмаганда қолган иккисида ўрнатилган талабларга риоя қилувчи бўлишни маслаҳат беришади. Барча учта областда ҳам энг яхши бўлиш жуда мураккаб ва қимматдир.

Фред Кроуфорд ва Район Мэтьюс позиционерлашнинг беш категориясини таклиф қиладилар. Булар товар, нарх, осон етишиш, хизматлар, қиймат қўшувчи ва истеъмолчи тажрибаси. Ютуқларга эришган компаниялар ишини ўрганиб, улар қуйидаги хулосага келишди. Буюк компания, одатда ушбу категорияларнинг бирида етакчилик қилади, яна биттасида ўртамиёна даражада ишлайди (дифференциаллашади), қолган учтасида унинг ютуқлари соҳа учун стандарт бўлган даражада бўлади. Мисол учун Wal-Mart компанияси нисбатан арзон нархлар таклиф қилишда етакчилик қилади, товар категориясида дифференциаллашади (анча кенг ассортимент таклиф қилади) ва осон етишиш, қўшимча хизматлар ва истеъмолчи тажрибаси нуқтаи-назаридан

мустаҳкам ўртача чакана савдо тизимидир. Кроуфорд ва Мэтьюс фикрича, агар компания 2 тадан кўпроқ йўналишда илғор бўлишга ҳаракат қилса, унга субоптимизация хавф солади.

Жуда ҳам муваффақиятли позиционерлаш компания тенгсиз, унақани яратиб бўлмайдиган (ёки жуда қийин) даражага етганда бўлади. Ҳали ҳеч кимга IKEA, Harley Davidson, Southwest ёки Neytragen каби компаниялар яратиш насиб қилмади. Уларнинг ташқи кўринишидан нусха олиш мумкин – аммо ички маъносидан эмас, – чунки бу компаниялар ўз бизнесида юзлаб махсус жараёнларни ишлаб чиқиб фойдаланганлар.

Ўзига хос позиционерлашга эга бўлмаган компаниялар, баъзан «иккинчи ўрин» стратегиясидан фойдаланиб яхши натижаларга эришадилар. AVIS компанияси «Биз иккинчимиз. «Биз кучлироқ ҳаракат қиламиз» шиори билан, 7-UP компанияси эса – «Cola эмас»лиги билан машҳурдир.

Муқобил вариант – ўз соҳасидаги эксклюзив клубга мансуб эканлигини маълум қилиш автомобиль фирмаларининг «катта учликга», бухгалтерия компанияларининг «катта бешликка» ва ҳ.к. шунақа қилиб ҳаракат қиладиган фирмалар, етакчилар даврасининг аурасидан фойдаланадилар, уларнинг аъзолари бошқаларга нисбатан маҳсулотлар ва хизматларни анча юқори сифатда таклиф қиладилар.

Аммо, позиционерлаш абадий ишламайди. Истеъмолчилар, рақобатчилар, соҳа, технологиялар, иқтисодий шароитларни ўзгаришига қараб, компаниялар ўзларининг асосий брендларини позиционерлашни кўриб чиқишлари керак. Агар бренд бозордаги ўз улушини

йўқотса, балким уни репозиционерлаш лозим бўлади. Буни эҳтиёткорлик билан қилиш керак. Брендни қайта қуриш сизга янги мижозлар келтириши мумкин, аммо сиз ҳозирги харидорларни бир қисмини йўқотишингиз мумкин. Бренднинг ҳозирги туришини ёқтирадиганлар сиздан кетиб қолади. Агар, мисол учун VOLVO хавфсизликга камроқ урғу бериб, ярқираган стилга кўпроқ суюнса, бу амалий оқим тарафдорларини бу маркадан ихлосини қайтариши мумкин.

Нарх

Оскар Уайльд нарх ва киймат орасидаги асосий фарқни кўрди: «Сурбет – ҳамма нарсаинг нарhini биладиган, аммо қийматини билмайдиган одам. Битта бизнесмен менга, товар учун унинг нархидан кўпроқ олишни ўзимга мақсад қилганман», – деган эди.

Ўз товарингиз учун қанча кўп сўраш мумкин. Эски рус мақолида айтилгандай: *Ҳар қандай бозорда иккита ахмоқ бор – бири жуда кам сўрайди, бири жуда кўп.*

Жудаям паст нархни белгилаш бозорда муваффақиятни кафолатлайди, аммо кам даромадли бўлади. Ундан ҳам кўпроғи, бу – бир тийин тежаб қолиш учун етказиб берувчини ва шу товар учун шундай ёки пастроқ нарх белгилайдиган рақобатчиларни ҳам алмашлайдиган «нотўғри» харидорларни жалб қилади. Товарнинг ўзи бўлса, харидорларнинг нигоҳида арзонгаров нарсага айланади: ҳақиқатан ҳам, буюмни арзимаган нархга берадиган одам, уни бундан ортиғига арзимаслигини билади.

Жудаям кўп сўраш оқибатида, битимниям, харидорниям йўқотиш мумкин. Питер Друкер шундай деб, қўшиб қўяди: «Баланд нархларга сажда қилмоқ ҳар доим рақобатчилар учун бозор яратади».

Нархларни белгилашнинг стандарт ёндашуви таннархни аниқлаш ва устама нарх қўшиш. Истеъмолчи томонидан идрок этилган товарнинг қиймати билан, сизнинг белгилаган нархингиз орасида ҳеч қандай умумийлик йўқ. Биринчи навбатда у – товарни ишлаб

чиқаришга арзийдими ёки йўқлигини аниқлашга ёрдам берувчи ускунадир

Нархни аниқлаганингиздан кейин, ундан сотувларни амалга оширишда фойдаланманг. Қийматидан фойдаланинг. Ли Якока айтганидай, «Товар тўғри бўлса, буюк маркетолог бўлиш шарт эмас». Ўз навбатида Джефф Безос: «Кимдир ниманидир 5%га арзон таклиф қилса, мен хафа бўлмайман. Мен кимдир нимадир яхши нарсани таклиф қила олса, безовта бўламан», – деган.

Нархнинг аҳамияти қанчалик? Джурана институтидан Кристофер Фей: Ўрганилган корхоналарнинг 70%дан ортиғида, мижозларни камроқ қониқтирадигам характеристикалар ичида нархлар биринчи ёки иккинчи ўринда турган. Шу билан бирга, етказиб берувчини алмаштирган харидорларнинг 10%дан ортиғи орасида, нархларни сабаб қилувчилардан битта ҳолат ҳам йўқ.

Глобаллашув, гиперрақобат ва интернет бозорлар ва корхоналар шаклини ўзгартирадилар. Барча, бу учта куч бозорлардаги нархларни пасайтиришга ишляптилар. Глобализация компанияларни ўз маҳсулотларини арзонроқ бозорларга чиқаришга ва уларни бошқа давлатларга маҳаллий сотувчиларникидан арзонроқ нархларда чиқаришга мажбурламоқда. Гиперрақобат тўфайли битта мижоз учун курашаётган компаниялар сонининг ошиб бориши ҳам, нархларнинг пасайишига олиб келади. Интернет бўлса нархларни таққослаб, энг минимумини танлашга осон имкон беради. Бу макроғоялар олдида маркетингнинг вазифаси нарх ва рентабелликни қўллаб-қувватлашга имкон берадиган йўлларни излашдан иборатдир.

Асосий ечимлар – брендлаш ва сегментлаштиришни ва истеъмолчилар билан ўзаро муносабатларни бошқаришни яхшилаш. Бунга мос ғоялар китобнинг бошқа мақолаларида ҳам муҳокама қилинади.

Маҳсулот

Кўпчилик компаниялар ўзларини маҳсулоти билан белгилайдилар – «автомобиль компанияси», «алькоголсиз ичимликлар ишлаб чиқарувчи» ва ҳоказолар. Гарвард бизнес мактабининг профессори Теодор Левитт, бундай позиционерлашишни хавфли эканлигини аввал-аввалдан кўрсатиб келган: яъни, маҳсулотга жуда ҳам берилиш натижасида, ўзининг яратилиш сабабларидан бири бўлган истеъмолчилар эҳтиёжлари унутилиши мумкин. Бундай «маркетинг калтафаҳмлик»ка мисол қилиб Левитт ўзининг транспорт хилма-хиллигини бир тури эканлигини ҳисобга олмасдан, авиакомпаниялар ва юк ташувчи автомобиль компаниялардан бўлган хавфни сезмаган темир йўлларни кўрсатди.

Худди шундай қора металлургия корхоналари ҳам пластмасса ва алюминийдан фойдаланишларнинг ўсишига керакли эътибор бермадилар – улар ўзларини пўлат ишлаб чиқарувчилар деб белгилаган эдилар, аммо материал эмас. Coca-Cola алькоголсиз ичимликлар соҳасида ўралашиб қолиб, кўп вақт мева, соғломлаштирувчи, энергетик (қувват бағишловчи) ичимликлар ва ҳатто минерал сувлар ишлаб чиқаришнинг ривожига эътибор бермадилар.

Компаниялар нималар сотиши лозимлигини қандай аниқлайдилар? Унинг тўртта йўли бор:

1. Ўзингда аввалдан бор бўлганларни сотиш;
2. Кимдир сендан ниманидир сўраса, шуни тайёрлаш;
3. Кимнингдир сўровидан, ошириб бажариш;

4. Ҳеч ким сўрамаса ҳам, аммо барчага манзур бўладиган нимадир яратиш.

Юқоридаги охирги йўл – энг таваккалчиликдир. Аммо, унда кўпроқ ютиш ҳам мумкин. Маҳсулотни ўзини эмас, балки завқли-ҳаяжон ва кечинмалар йиғиндиси билан сотинг. Harley Davidson харид қилганингизда, сиз мотоцикл билан бирга унга эгалик ҳиссини ҳам оласиз, бу эса катта аҳамият касб этади. Сиз «Харлей» соҳиблари жамоасида ўзининг одамига айланасиз, компания томонидан уюштирилган саргузаштли саёхатларда қатнашиш имкониятига эга бўласиз. Harley Davidson – бу бутун бир ҳаёт тарзидир, оддийгина мотоцикл эмас.

Харидорга маҳсулотни ўзлаштиришида ёрдам беринг. Ундан қандай қилиб тўғри фойдаланишни, қандай эҳтиёткорлик чоралари кўришни, унинг хизмат муддатини узайтириш учун қандай муомала қилиш лозимлигини тушунтиринг. Агар мен автомобиль учун 30.000 \$ тўласам, менга ундан имкони борича тўла миқдорда фойдаланишимга ёрдам берадиган компаниядан сотиб олишни истардим. Бу фикрни машҳур автодилер Карл Сьюэлл ўзининг Пол Браун билан ҳаммуаллифликда ёзган «Бир умрлик мижозлар» китобида айтган эди. Sevell бу фақатгина автомобилларни сотиш эмас, шу билан бирга уларни ювиш, таъмирлаш, мақсадли ссудалар ва ҳоказолар.

Ёмон маҳсулотни тайёрлаш ва сотиш харажатлари, яхшисини тайёрлаш ва сотишга кетадиганидан кўпдир. ВСС компаниясининг раҳматлик раҳбари Брюс Хендерсон, «кўпчилик компаниялар маҳсулотининг катта қисми – пул учун тузоқдир <...> . Бундай маҳсулотлар нафақат фойдасиз, бу гўё ҳар доим корпорациянинг

маблағлари оқиб кетадиган очик трубадир» деган эди. Бундан хусусан компаниялар иқтисодий ўсишнинг пасайиши даврида капитал кўйилмаларни ўз маҳсулотларининг нисбатан катта бўлмаган гуруҳига йўналтиришлари кераклиги келиб чиқади. Фақат энг кучли брендларни – мижозлар қўшимча тўловларга рози бўладиганлари ва уларга боғланиб қолганларини, бозорнинг сезиларли қисмини тутиб турганларни ва ёндош сегментларга тарқалиш имконини берувчиларни қолдириш лозим. Мисол тариқасида 1600та маҳсулотни қўллаб-қувватлашдан воз кечиб, ўзининг бутун улкан реклама бюджетини фақат нисбатан кучли деб эътироф этилган 400та брендни юритишга қаратган Unilever компаниясини кўрсатиш мумкин.

Компаниялар яхши ўйланилмаган маҳсулотлар портфели туфайли тез-тез азият чекадилар. Менинг маслаҳатим агар компаниялар қайсидир бозорда ўзиб кетмоқчи бўлса, у унинг бир қанча сегментларида ҳаракат қилиши керак. Marriot компаниясининг меҳмонхона бизнеси бозоридаги аҳамияти турли хил нархлар категориясидаги брендлардан – Fairmont, Courtyard, Marriott, Ritz Carlton – фойдаланганлиги билан боғлиқ. Kratt компанияси эса музлатилган пицца бозорини тўртта бренд ёрдамида забт этди. Jack's, Original Tombstone музлатилган ўрта нархли пиццаларга тўғри келади, DiGiorno's уйларга етказиб бериладиган янги сифатли пиццаларга тўғри келади, California Pizza Kitchen эса – энг қиммат категорияни намоён этади, бу пиццанинг фунти, jack's фунтидан уч марта каттадир.

Аммо, бозор ҳамма вақт ҳам яхши маҳсулотники бўлавермайди. Кўпчилик фойдаланувчилар Apple

компаниясини Makintosh компьютерларининг дастурий таъминоти, Microsoft таклиф қилаётганидан устун деб биладилар, аммо бозорда барибир Microsoft етакчилик килмоқда. Sony компанияси томонидан Betmaxнинг стандарт видео ёзувлари, Matsishita томонидан ишланган VHSга иисбатан анча сифатли ёзувларни таъминласа ҳам – VHS ғолиб бўлди. Баъзан яхши маҳсулот эмас, балки маркетингчиси яхши бўлгани ютади. Профессор Теодор Левитт деган эди:

«Маҳсулот – агар у сотилмаса, маҳсулот эмас. Унда у оддийгина музей экспонатидир»

Фойдалар

Компания шу кундаги максимал фойда учун интилиши керакми? Йўқ! Авваллари агар компания ўзининг етказиб берувчиларига, ходимларига, дистрибьютор ва дилерларига иложи борича қанча кам пул тўласа, шунча кўп фойда олади деб ҳисобланар эди. Бунда бизнесга нол суммали ўйин каби қаралар эди: белгиланган ўлчамли пирог бор, компания ҳамкорларига кам бериб, ўзига кўпроғини сақлаб қолади. Аммо бундай ёндошув – хатодир. Натижада компания ёмон етказиб берувчиларни, ёмон ходимларни ва ёмон дистрибьюторларни жалб қилади. Уларнинг фойдаси катта эмас, улар маънавиятсиздир, кўпчилик кетиб қолади, уларни алмаштириш ёки ўрнига янги ходим тайёрлаш кўп чиқимлидир ва компания қашшоқлашади.

Бизнинг кунларимизда муваффақиятга эришаётган компаниялар, бизнес – бу ижобий суммали ўйин деган маркетинг назариясига риоя қилаётганлардир. Улар аъло даражали етказиб берувчилар, ходимлар, дистрибьютор ва дилерлар билан келишув тузишади. Улар ҳамма фойда қилиши учун команда бўлиб ишлашади. Ва бунақа компания ғолиб бўлади, чунки у барча рақобатчилардан кучлидир.

Тез фойда олишни истовчи компаниялар, уни узоқ вақт давомида ола билмайдилар. Навахо ҳиндулари тўғри иш қилишади. Уларнинг доҳийси ҳар бир ишнинг етти авлодга етиши мумкин бўлган оқибатини олдиндан ўйлаб қарор қабул қилади.

Баъзи компаниялар харажатларни камайтириш ҳисобига фойдасини кўпайтиришга умид қилишади. Аммо Гэри Хэмэлнинг айтишига, «штатларни ҳаддан ташқари камайтириш ва харажатларни қирқиш – бу корпоратив иштаҳани йўқотишнинг кўринишидир. <....> озиш кафолатланган, аммо жуда ҳам соғлом эмас». Кичрайтириб, бубликка эришиб бўлмайди. Мана, харажатларни камайтириш эвазига фойда топишга уринган компания ҳақида ҳикоя.

*Медицина жиҳозларини ишлаб чиқарувчи компания савдо ва фойда ошмаётганидан қийналар эди. Бош директор фойда ва акциялар курсини оширишга чоғланиб харажатларни камайтиришга буйруқ берди. Фойда ошди ва у акциялар қийматини ҳам ошишини кутди. Аммо бу ҳолат юз бермади, сабабини билиш учун у Уолл Стритга йўл олди. Таҳлилчилар фақат соф фойда ортганини, аммо кирим ўзгармай қолганини тушунтиришди. Шунда бош директор сотувлар ва кирим даражасини ошириш учун нархларни пасайтиришга қарор қилди. Кирим ҳақиқатда ошди, аммо соф даромад пасайди. Хулоса: инвесторлар бир вақтда ҳам ўсувчи (яъни киримни оширувчи), ҳам соф фойдасини оширувчи компанияларни афзал кўрадилар.

Рэм Чаран ва Ноэл М. Тиги компаниялар бир вақтнинг ўзида ўсиш ва рентабелликка эриша олишига ишонадилар. Улар ўз қарашларини «Ҳар бир бизнес, сизнинг компания йилдан-йил ривожланиши мумкин бўлганидай – бу ўсувчи бизнес» номли китобида баён этганлар. Агар компаниянинг олий раҳбариятига ҳар доим нархни арзонлаштиришга йўл кўйишига тўғри келишини

ҳисобга олганда – бу жасур таъкидлашдир. Аммо, Чаран ва Тиги бунга ишончли исботлар келтирадидлар.

Баъзи компаниялар ўзларининг паст нархларда юқори фойда олиш қобилиятларини намойиш қилдилар. Автомобилларни ижарага берувчи Enterprise компанияси соҳа бўйича энг паст нархлар ва энг юқори даромадларга эга. Буни Southwest Airleines, Wall-Mart ва Dell компаниялар ҳақида ҳам айтиш мумкин.

Бундай «арзон» компанияларда фойда қаердан келишини билиш учун: айланма (R-return) – бу маржанинг тезликга кўпайтмасидир – формуласини билиши керак.

$$R = \frac{\text{Даромад}}{\text{Сотувлар ҳажми}} \times \frac{\text{Сотувлар ҳажми}}{\text{Активлар}}$$

Ўз товарларига паст нархлар қўювчи фирмалар, ҳар бир сотувдан кам даромад кўрадидлар (чунки нархлар паст), активнинг ҳар бир долларига нисбатан анча кўп савдони амалга оширадидлар (чунки арзон нархлар кўп мижозларни жалб этади). Бундай арзончилик мижозларга яхши сифат ва хизмат кўрсатиш уйғунлигидагина амалга ошади.

Компания фойдаларининг манбаси – у томонидан мижозлар учун қадриятларни ошириш йўлларини топилишидир. Питер Друкер огоҳлантирган эди: «истеъмолчилар ишлаб чиқарувчилар фойдасини ўзларининг ташвиши деб билмайдилар». Фақат сотувлар ҳажмини ошириш усулини эмас, балки мижозларнинг қайта мурожаат қилиш йўлларини ўйлаб топиш керак. Айнан қайта битимлар энг кўп даромад келтиради.

Бошқарув мажлисларида биринчи навбатда кундалик даромадлар муҳокама қилинади. Аммо, компания ишининг ҳақиқий натижалари, молиявий кўрсаткич чегарасидан кўпроқ чўзилиб кетади. NCR раҳбари Джерр Л.Стид буни тушунган: «Ҳар қандай – ҳатто 15 дақиқалик учрашувда ҳам, биз мижоз ва рақобатчи ҳақида гаплашмасак, қўлингизни кўтариб, нега, деб сўрашингизни илтимос қиламан» деган эди.

Қуйида японлар томонидан шакллантирилган, фақат юқори фойда олишга эришиш учун ечилиши лозим бўлган тўртта масала келтирилади. Уларнинг ҳар бирининг муҳокамаси бутун бошли дарсликка лойиқдир.

- Мижоз билан лаҳзалик қайта алоқа. Мижозлар муносабатидан максимал даражада тез хулоса чиқариш.

- Маҳсулотни лаҳзада яхшилаш. Маҳсулот ва хизматларни доимо такомиллаштириш.

- Товар-материал заҳираларнинг нол бўлиши (бўлмаслиги). Иложи борича кам товар-материал заҳиралар сақлаш.

- Камчиликларнинг нол бўлиши (бўлмаслиги).

Камчиликсиз маҳсулот ишлаб чиқариш.

Жуда кўп компаниялар мижозларни фойдалилигини баҳолаш ўрнига, ўз маҳсулотининг фойдалилигини баҳолашга кўп вақт сарфлайди. Аммо биринчи параметр аҳамиятлироқдир. «Фойданинг ягона маркази – бу истеъмолчидир». (Питер Друкер).

Жамоатчилик билан алоқалар

Мен, компаниялар тезда ўзларининг маркетинг бюджетини қайта тақсимлаб – рекламага камроқ, жамоатчилик билан алоқаларга кўпроқ маблағ ажрата бошлайдилар, деб ўйлайман. Реклама ҳозир аввалгидай самарали эмас. Оммавий аудиторияни қамраб олиш унга қийин бўлаяпти, чунки энди бу аудитория борган сари бўлиниб кетаяпти. Телевидениедаги реклама роликлари қисқартирилмоқда, бир-бирига уланяпти, улар орасида ўхшашлик ошиб бормоқда, телетомошабинлар реклама бошланиши билан бошқа каналларга ўтиб кетишни одатга айлантирганлар. Энг ачинарлиси шуки, рекламага ишонмай қўйяптилар. Аҳоли, реклама ҳамма нарсани ошириб кўрсатишини, у атайлаб қилинишини билади. Яхши ҳолатда у қизиқарли ва кўнгилочар, ёмонда-ёпишқоқ ва виждонсиздир.

Компаниялар рекламага жуда кўп маблағ сарфлайдилар ва жамоатчилик билан алоқаларга (РК.) эса жуда кам. Сабаби оддий – РК агентликларининг ўндан тўққизи реклама агентликлариникидир. Уларга РКга нисбатан кўпроқ пул келтирадиган реклама афзал. Шунинг учун жамоатчилик билан алоқалар афзал бўлишини ишташмайди.

Реклама РКга нисбатан юксакроқ бошқарувга эга, бу албатта унинг катта фазилатидир. ОАВ билан шартномалар рекламани қатъий келишилган вақтда кўрсатишни кўзда тутуди. Реклама буюртмачи томонидан тасдиқланади ва шу кўринишда эфирга чиқади. Жамоатчилик билан алоқалар соҳасида ҳамма нарса

бошқача: бу ерда фирма пул тўловчи мижоз эмас, сўровчи ҳолатига тушиб қолади. Масалан сиз, сизнинг китобингиз Опри Уинфри эътиборига тушиб қолади ва у оининг яхши китоби номини олиш учун, унинг «Китоблар клуби» китобига номерланиб тушади ёки Морли Сейфер «60 минут» деган кўрсатувига европаликларнинг соғлигига қизил винонинг пишлоқ ва ўсимлик ёғи билан омухталигидаги фойдаси сюжетини қўшади деб умид қиласиз.

РК ёрдамида янги бренд яратиш, кучли реклама компаниясини ташкил қилишга нисбатан, кўп меҳнат, вақт ва ижодийлик талаб қилади, аммо бу харажатлар ўзини оқлайди. РК. – технологиялар бир қатор ускуналарни ўз ичига оладики – мен уларни «PR қаламлари»деб атайман – улар фирма ва унинг фаолиятига эътиборни қаратишга ёрдам беради, шундай қиладиларки, у ҳақда гапира бошлайдилар. Бу:

- Мақолалар;
- Тадбирлар;
- Янгиликлар;
- Жамоатчилик ҳаётида иштирок этиш;
- Махсус медиа лойиҳалар;
- Лоббिलाштириш (керакли қарорга эришиш учун, сунъий ҳаракатлар);
- Ижтимоий лойиҳаларга инвестиция қилиш.

Кўпчилигимиз биринчи марта Palm компьютерлари, Амазон китоб дўкони, eBay аукциони, The Body Shop савдо тармоғи, Blackberry коммуникаторлари, Beanie Babies юмшоқ ўйинчоқлари, Viagra таблеткалари, Nokia

телефонлари ҳақида рекламадан эмас, бошқа каналлардан эшитганмиз. Биз улар ҳақида матбуотда ўқиганмиз, балки радиода ёки телеянгиларда, ёхуд шунчаки танишлардан эшитганмиз ва ўз навбатида биз ҳам бошқа танишларимиз билан бу ҳақида ўртоқлашганмиз. Атрофдагиларнинг товар ҳақидаги фикри рекламадаги баёнотлардан анча салдомлироқдир.

Янги бренд яратишни режалаштираётган компания, уни жамоатчилик билан алоқалар орқали таъминланадиган суҳбатлар мавзусига айлантириши керак. PR компания рекламага нисбатан сезиларли арзонга тушади ва бу анча узоқ муддатли самарадорликни мўлжаллашга имкон беради. Эл Риз ва Лаура Лиз ўзларининг «Рекламанинг ботиши ва PR нинг чиқиши» китобида товарни бозорга чиқаришда ишни рекламадан эмас, балки жамоатчилик билан алоқалардан бошлаш кераклигини ишонарли тарзда кўрсатиб берганлар. Ҳар ҳолда, бугун кўпчилик компаниялар бунинг тескарасини қилмоқдалар.

Сифат

Кўпчилик америкаликлар авваллари ёмон сифатга қандай қилиб чидаб келганликлари мени ҳануз ҳайрон қолдиради. Мен янги олган Buickни бир ҳафтадан кейин дилер олдига ҳайдаб келганимда у «сиз омадли экансиз. Бу ерда фақат биттагина носозликни тузатиш керак» деди.

General Motors компаниясида тўғри бойиш учун шундай назария бор эди: Заводда иложи борича кўпроқ автомобиллар ишлаб чиқариб, уларни у ерда таъмирламасдан, дилерга юбориш – у таъмирласин. Масалага ишлаб чиқарувчининг бундай қараши истеъmolчига қанчага тушуши ҳақида бу ерда умуман фикр ҳам йўқ эди. Истеъmolчи машинани дилерга орқага қайтаради, уни топшириб машина таъмирлашда турганда, нимададир юриш учун худога нола қиларди.

Ёмон сифатда ким айбдор эди? Менеджерлар ишчиларни кўрсатар эдилар, аммо уларда ҳеч қанақа айб йўқ эди. Сифат бўйича буюк эксперт Эдвардс Деминг – «Сифат муаммоларининг 85%и бўйича менеджмент жавоб беради» – деб эълон қилди.

Японлар юқори сифат учун курашувчилар бўлиб танилганлар. Ҳар бир аниқланган камчилик учун уларда бешта «Нега» саволи бор: «Нега терили ўтирғич йиртилган?», «Нега биз терини у заводга келтирилганда текширмадик?» «Нега мол етказиб берувчи бизга юбормасдан олдин терини ўзида текшириб кўрмади?» «Нега унда лазер назорати бўйича керакли асбоб йўқ», «Нега у ўзига замонавий жиҳозларни сотиб олмайди?». Бу саволларнинг мақсади – камчиликнинг биринчи

сабабчисини аниқлаш ва уни йўқотиш, кейинчалик бундай камчиликни юзага чиқмаслиги.

Сифат қанча юқори бўлиши лозим? Motorola компанияси ўзларининг компьютер микросхемалари сифат даражаси учун «олти сифим»ни таъминлаш масаласини қўйди, яъни миллионда уч-тўртта камчиликли микросхем. Бу керагидан анча ортиқ эди, агар микросхемалар арзон радиоприёмникларда ишлатилса, аммо Boeing-747 навигация асбоблари компонентлари учун талаб этилган стандартдан кам эди. Молнинг сифат даражаси шундай қилиб унинг ким қандай қилиб ишлатишига боғлиқдир.

Мотивациялар бўйича мутахассис Брендэн Пауэр ўз маърузаларида: «Сифат стандартлари бизларга миждозларимиз томонидан қўйилади. Бизнинг ишимиз – ушбу стандартларни сақлашдир?» дер эди. Питер Друкер ҳам сифатга талаб истеъмолчилардан чиқади деб ҳисоблайди: «Сервис ёки маҳсулотнинг сифати, бу сизнинг унга сарфлаганингиз эмас, бу миждоз ёки харидорнинг ундан нимадир кўришидир.» Электрониканинг гиганти Siemensнинг сифат девизи шу: «Сифат бу, харидорнинг бизга қайтиши, товар эса йўқ.»

General Electricдан Джек Уэлс сифатнинг аҳамиятини моҳирона умумлаштирди: «Сифат – харидорларнинг бизга садоқатининг энг кучли ҳимоямиздир ва барқарор ўсишимиз ҳамда даромадларга ягона йўлимиздир». Шундай қилиб, эслаб қоламиз – арзон сифат қимматдир, яхши сифат арзондир.

Инқироздаги маркетинг

Инқироз тушкунлигига тушганда, кўпчилик компаниялар ўз харажатларини қисқартиришга киришадилар ва бунда қисқартиришга энг аён чиқим – бу албатта рекламадир. Катта раҳбарлар (асосан молия соҳасидаги мутахассислар) рекламага барибир ишонмайдилар, унга фақат ҳимояловчи суғурта сифатида қарайдилар ва уни фойда келтириши мумкин деб ҳисобламайдилар. Улар кутилаётган даромаддан маълум қисмини рекламага ажратганлар, албатта, тегишли равишда кутилаётган даромад камайганда, уларда маркетингга қилинадиган харажатларни қисқартиришга асос пайдо бўлади. Бу маркетингга харажатларни кутилаётган даромадга боғлаб қўйиш тўғри эмаслигини кўрсатади: бундай ҳаракат қилиш – аравани отнинг олдига қўйиш билан баробардир. Кутилаётган даромад номаълум, у маркетингга бюджет белгилаш давомида аниқланади. Бу бюджет сабаб, оқибат эмас. Уни оширинг ва кутилаётган даромад дарров ошади.

Kmart компаниясининг раҳбари бозорда инқироз бошланганда компаниянинг маркетинг бюджетини қисқартиришга қарор қилди. Натижа ёмон бўлди: компания сотув ҳажмида маркетинг харажатларини қисқартиришгача бўлган даврга нисбатан кўп йўқотди, чунки харидорлар Target ва Wal Martга ўтиб кетишда.

Инқироз қайтмас бўлиб яқинлашаётганда, компания раҳбари ҳар хил функционал бўлимлар вакилларида иборат харажатларни камайтиришга оид таклифлар ишлаб чиқадиган комитет тузиши лозим. Бу комитет

компаниянинг барча товарларни юргизиш ускуналари ва тарқатиш каналларини ҳамда ҳаракатдаги бозор сегментларини (географик ва мижозлар категориялари бўйича) обдон ўрганиши ва олинган натижалар асосида харажатларни қисқартириш мақсадида қайси йўналишлардан қийналмасдан воз кечиш мумкинлигини аниқлайдилар. Ҳар қандай компанияда зарар кўрадиган ёки кам даромадли ҳаракатлантириш механизмлари ва тарқатиш каналлари, сегментлар, мижозлар ва ҳудудлар бор. Инқироз даврида «Тамоман тозалаш» жараёнини ўтказиш лозим.

Асосий муаммо шундаки, яхши даврларда компаниялар кўплаб «ташкилий ёғлар»ни йиғадилар. Улар тежамкорлик билан хайрлашиб, қиммат мебеллар сотиб оладилар, қиммат турувчи клубларга аъзолик бадалларини тўлайдилар, самолётларга эга бўладилар ва кўплаб консультантлар ёллайдилар. Инқироз бошланганда ҳамма учун оғир бўлган кўплаб ходимларни иш ўрнини қисқартирадилар.

Компаниялар ўзларининг савдо агентларига эконом-классда учиш, қиммат бўлмаган меҳмонхоналарда яшашни таклиф қилиб пулдан иқтисод қилишлари мумкин. Етказиб берувчилар билан шартномаларни қайта кўриб чиқиш узоқ муддатли илмий-текшириш лойиҳаларини биров тутиб туриш, капитал қўйилмалар дастурини орқага суриш, қарздорларни қисқартириш, кредиторлардан муддатни чўзишни илтимос қилиш.

Инқироз вақтида кўпчилик компаниялар харажатларни қисқартиришга тушадилар. Аммо, сиз қандай чоралар кўришингиздан қатъий назар, иккита коидага амал қилишингиз зарур. Биринчиси мижоз учун ўз таклифингиз

қийматини камайтирманг. Мижозлар сиздан маълум даражадаги сифатга эга бўлган товар ёки хизматни олишни мўлжаллайдилар. Бундай умидларни алдаманг. Иккинчиси: харажатлар юкини ўз товар етказиб берувчиларингиз ва дилерларингиз билан келишмасдан уларнинг бўйнига юкламанг.

Агар сиз ҳамкорларингиз учун ўз таклифларингизнинг қийматини пасайтирсангиз зарар қиладиган бўлса ҳам вақтинча нархларни арзонлаштириш масаласини кўриб чиқиш лозим. Баъзи бир йўқотишлар ҳисобига бўлса ҳам миждозларни ушлаб туриш лозим, уларни рақобатчилар бозорига ўтиб сизники билан бир хил бўлган товарлар ва хизматлар билан танишишига йўл қўймаслик керак. Тушкунлик даврида истеъмолчилар нархларга жуда эътиборли бўлади, кимдир нархларга чегирмалар таклиф қилиши мумкин.

Баъзи бир узоқни кўзловчи компаниялар тушкунлик пайтида ўз бюджетларини қисқартирган рақобатчилар бозори улушини тортиб олиш учун харажатларни қисқартирмасдан аввалги даражада сақламайдилар, баъзан ҳатто чегирмаларни оширадилар. Зарур заҳиралар мавжудлигида компания тушкунликни рақобатчилар ҳисобига ўз бизнесини ривожлантириш имконияти деб қараши мумкин. Бир изланиш кўрсатишича, тушкунлик пайтида маркетинг харажатларини пасайтирмаган компаниялар, ундан кейин харажатларни қисқартирганларга нисбатан яхши ривожланган.

Янада узоқроқни кўра билувчи компаниялар фақатгина тушкунликда эмас, балки доимий харажатларга онгли муносабат маданиятини қурадилар. Туристтик трейлерларни етакчи Америка ишлаб чиқарувчиси

Winnebago Industries да тежамкорлик корпоратив маданиятнинг асосини ташкил килади. У ерда тежамкорлик бўйича бериладиган энг яхши таклифларга ҳар ҳафтада мукофот берилади. Winnebago ҳар доим тежамкор ишлаб-чиқаришни амалиётда қўллагани учун, тушкунликда бу компанияга «тириклайн сўйишга» эҳтиёж қолмайди.

Муносабатлар маркетинги

Ҳар қандай компания учун энг катта қадриятлардан бири бу ўнинг турли ҳамкорлари: мижозлар, ходимлар, товар етказиб берувчилар, дистрибьютерлар, дилерлар ва чакана сотувчилар билан муносабатларидир. Компаниянинг муносабатлар капитали – бу бир-бири ҳақидаги билимлари йиғиндиси, йиғилган ўзаро мулоқот тажрибаси ва ўзаро ишончдир. Бунақа алоқалар барчаси улар билан биргаликда бот-бот компаниянинг физик активларидан юқори туради, чунки унинг келажакдаги қийматини белгилайди.

Муносабатлар соҳасидаги ҳар қандай хато ишга зарар етказиши. Компания муносабатларини характерловчи кўрсаткичлар тизимини ишлаб чиқиши лозим ва унда муносабатларнинг кучли ҳамда заиф томонларини, улар билан боғлиқ бўлган истиқбол ва хавфларни баён этиши керак. Нима сабабдандир заифлашган барча муҳим муносабатларни тезда мустаҳкамлаш зарур.

Анъанавий трансакцион маркетингда муносабатлар ва уларнинг таркиб топишига кам жой ажратилган. Компанияга ўзига яхши шароитлар яратиш учун ва битта мол етказиб берувчи ёки дистрибьютордан бошқасига доимо ўзига фойдали вақтда ўтувчи мустақил агентлик сифатида қаралган. Бор бўлган мижозлар меъёрида сақланипти деб ҳар доим энергия асосан янги мижозларни топишга қаратилган. Компаниялар ўз ишларининг муваффақиятига боғлиқ бўлган, кўпгина уларга қизиққан ташкилотлар ва одамлар билан боғлиқлик шароитларини менсимадилар.

Муносабатлар маркетингининг пайдо бўлиши, маркетинг парадигмасини силжишига олиб келди – нуқул рақобат ва жанжал терминларига оид фикрлашдан ўзаро боғлиқлик ва кооперация терминларига оид фикрлашга ўтилди. Муносабатлар маркетинги турли иштирокчиларнинг ролини тан олади – таъминотчилар, ходимлар, дистрибьютор, дилерлар ва чакана сотувчиларнинг мижозларга етказиладиган товарлар ва хизматларнинг қийматини таъминлаб берганлари учун, қуйида муносабатлар маркетингининг асосий характеристикалари келтирилади.

- Эътиборни компанияларнинг маҳсулотларига эмас, ҳамкорлар ва мижозларга қаратмоқ.
- Урғуни янги мижозлар топишга эмас, мижозларни ушлаб туришга ва улар билан муносабатларини ривожлантиришга бериш.
- Бўлинмалар даражасидаги ишга эмас, турли бўлинмалар ходимларидан тузилган командага суюниш.
- Сўз билан тушунтиришга эмас, балки эшитиш ва ўрганишга суюниш.

Муносабатлар маркетинги маркетинг ускуналарига янги методларни қўшишни талаб этади. Муносабатлар маркетингига ўтиш трансакцион маркетингдан бутунлай воз кечиш дегани эмас. Кўпчилик компанияларга иккала ёндашувни бирга олиб боришга тўғри келади. Катта истеъмол бозорларида савдо қилувчи компанияларда трансакцион маркетинг улуши, кам сонли мижозларга эга компанияларда маркетинг муносабатлари улуши катта бўлади.

Чакана сотувчилар

Чакана савдо асосан унча катта бўлмаган корхоналар кўлида бўлганида, ишлаб чиқарувчилар ҳоким эдилар. Уларнинг кучлилари савдогарларга ўзларининг маҳсулотларини жойлаштириш шартларини буюра олар эди. Йирик савдо корхоналарининг – гипермаркетлар, катта магазинлар кириб келиши билан кучлар жойлашуви қайтмас тарзда ўзгарди. Чакана савдо ишлаб чиқарувчиларга «чиқиндиларни ташлайдиган жой» хизматини кўрсатмайдиган ва истеъмолчилар манфаатини кўзлайдиган бўлди.

Сотувчилар истеъмолчиларни қониқтирадиган товарларни танладилар, йирик савдо ташкилотлари жуда катта ҳажмда буюртма бера бошладиларки, ишлаб чиқарувчилар бир-бирлари билан яхши шартлар таклифи бўйича мусобақа қила бошлади. Tous 'R' US компанияси ўйинчоқлар бозорида шундай катта улушни эгалладики, ҳатто ўзининг дўконларида сотиладиган янги ўйинчоқларни яратишда ва ўраб-тахлашда иштирок этишни талаб қила бошлади.

Кучларни ишлаб чиқарувчидан чакана сотувчиларга ўтиши оид BOWLING GREEN компаниясининг сотувлар бўйича менеджери Кевин Прайс томонидан билдирилган танбеҳ ишлаб чиқарувчилар томонидан қизғин кутиб олинган: «Ўн йил аввал чакана сотувчи ишлаб чиқарувчини оёғидан ушлаб олган, чихуа-хуа деювчи кичкина кучукчадай эди – ёқимсиз албатта, аммо унчалик ҳам жиғинга тегавермайди: овқат берсанг у қолиб кетади. Бугун бу катта питбуль ва у сизнинг қўлингиз ва

оёғингизни ўзиб олишдан қайтмайди. Сиз уни қочиб кетишини истайсизми, аммо сиз ўзингизнинг ҳимоянги билан шу қадар бандсизки ва ҳатто ҳужумга ўтишга ҳаракат ҳам қилмайсиз:»

Чакана савдо гигантини итоат қилдиришнинг ягона кучи – шулардек гигантлар томонидан рақобатдир: Home Depot-Lowe's га карши, Sam's-Costcora, Barnes & Noble-Bordes га, Offise Max – Offis Depot ва Staples га, Circuit City – Best Buy га карши ва ҳ.з.

Чакана савдо – бу минг майда-чуйда ва у оғир иш. «Агар сиз қирқ ёшдан ўтган бўлсангиз, сиз чакана савдога тўғри келмайсиз» деб огоҳлантирган эди машҳур америкалик тижоратчи Сирил Мэгнин. Қадимги хитой донишмандлари «Табассум қилишни билмасанг, дўкон очиб юрма» деган эдилар. Муваффақиятли савдонинг учта сабаби бу «жойлаштириш, жойлаштириш ва жойлаштириш»дир. Интернетнинг кириб келиши билан молларнинг маълум жойда физик жойлаштиришнинг аҳамияти муҳим бўлмай қолди. Миллионлаб одамлар «Амазон сом», тармоқ дўконидан унинг физик жойлашган жойини билмасалар ҳам китоб сотиб оладилар. Харидни амалга ошириш учун интернетдаги манзил кифоя.

Корхоналар савдо соҳасидаги ҳамкорлари билан ўзаро муносабатларни мустаҳкамлаши зарур. Бу компаниялар иштирокида йилда бир неча марта йиғиладиган кенгаш тузиш фойдалидир. Улар томонидан ўз компаниянгиизга билдирилган танқидий фикрларни ва таклифларни қўллаб-қувватлаш, уларга ўзларининг эксперт-консультантларини фойдали амалий тавсияларни эшитиш учун юбориб туриш, анчайин муваффақиятли ҳамкорлар тажрибасини ўрганиш ва уларни бошқалар орасида

таркатиш лозим. Яхши сотувчиларни эътироф этиш ва уларга алоҳида фойдали ҳамкорлик шароитлари бериш керак. Замонавий бозорнинг қаттиқ қийин шароитларида жон сақлаб туриш учун савдо корхоналари харидорлар билан ишлашнинг янги усулларини ўзлаштиришлари зарур.

Биринчидан, улар харидорларни яхшилаб ўрганишлари лозим, уларнинг дўконларига қандай одамлар келишларини тушунишлари керак. Бу мақсадлар учун клуб карталарини киргизиш мақсадга мувофиқдир. Бундай карта эгасининг барча харидлари маълумотлар базасида сақланади, унинг кейинги таҳлили масалан миждозларнинг қайси категорияси кўпроқ вино ёки балиқ ёки музқаймоқ сотиб олишини аниқлашга имкон беради ва бу маълумотларга таяниб тааллуқли сегментлар учун махсус акциялар режалаштириш мумкин.

Иккинчидан, харидорларга магазинга келиш – қийин, ташвишли ишдан – ёқимли кўнгилочар машғулотга айланиши учун катта ҳаракатлар қилиш керак. Бренддан мақсадга интилувчи ёрқин хотиралар шакллантирувчи дўконлар эгалари харидорларда уларнинг тез-тез келиш истагини уйғотадилар. Бу ҳақда Barnes & Noble китоблар савдоси, Stew Leonard's супермаркетлар тармоғи ва кўпчилик бошқа етакчи савдо фирмаларининг тажрибаси гапирмоқда.

Учинчидан, савдо фирмалари товарларни ўз брендлари асосида таклиф қилишни фаоллаштиришлари лозим, чунки бундай брендлар умуммиллий брендларга нисбатан анча фойдалидир. Қачонлардир магазинларда унинг маркази билан сотилаётган моллар, сифат бўйича бошқа брендлардан пастроқ деб ҳисобланар эди, аммо

Канаданинг Loblaws тармоғи President's choice маркаси билан баъзибир миллий брендлардан устун турувчи озиқ-овқат маҳсулотларини чиқара бошлаши билан шароит ўзгарди. Кейинчалик сотувчилар ҳар хил сифат ва нархнинг турли даражаларига йўналтирилган параллел икки-уч шахсий брендларни қўллай бошладилар. Бу ерда бош мезон – бу, товарнинг харидор учун қийматга эга бўлиши ва сотувчига ишонч пайдо қилишдир.

Ниҳоят тўртинчиси, сотувчи харидорларга ахборот олиш, контакт ва диалог учун қўшимча имкониятлар яратиш мақсадида веб-сайт очишига арзийди.

Савдо ходимлари

АҚШнинг фаол аҳолисининг 11% и, ёки 18 млн. одам савдода банддир. Интернетнинг ва тўғридан-тўғри маркетингнинг бошқа усулларининг ривожланиши, магазинлар орқали сотишнинг юқори сарф-харажати билан бирга, компанияларни ишловчиларининг сони ва ўз савдо ходимларининг вазифаларини қайта кўриб чиқишга мажбур қилмоқда.

Сотувчилар керакми ўзи? Питер Друкернинг фикри бўйича: «Одамлардан савдода фойдаланиш, жудаям қиммат. Умуман ва яхлит, бизга энди сотиш мумкин эмас, биз маркетинг юритишимиз керак, яъни потенциал харидорларда харид қилиш истагини пайдо қилишимиз ва сотувлар билан жиддий шуғулланмасдан, кейин уни қондиришимиз керак.»

Компаниялар ўз савдо ходимларига ҳар доим ҳам муҳтож бўлавермайдилар. 50% га яқин компаниялар мустақил сотувчилар билан, ишлаб чиқарувчилар вакиллари билан, савдо агентлари ва бошқалар билан контрактлар тузадилар. Кўпчилик ҳолларда бу чет ҳудудлардаги бозорлар ва бозор сегментларини кўпроқ қамраб олиш учун қилинади.

Сотувчиларни ёллай туриб, сиз, фақат сизнинг компания ва унинг маҳсулоти билан ҳақиқий қизиқадиганларни ишга олишингиз керак. Самимий қизиқишни амалда сунъий қилиб бўлмайди. Сотувчиликда ишлаб, кейинчалик муваффақиятсизликка учраган одамлар, сизга умрида ҳеч нима сотиб кўрмаганларга нисбатан тўғри келиши эҳтимолдан холи эмас. Ва яна бир

деталь: Сиз ўйингизга кечки овқатга таклиф қилишни истамаган одамни ишга олманг.

Сотувчиларга хизмат ҳақи белгилаётганингизда, унутманг, кам ҳақ олувчи сотувчилар қиммат, кўп ҳақ олувчилар – арзондир. Яхши сотувчилар компанияда тез-тез ўрта сотувчиларга нисбатан беш марта кўп сотадилар, аммо беш марта кўп маош олмайдилар.

Савдо агентларини ҳам, худди футболчиларни ечиниб-кийиниш хонасида тренер ва команда капитани ўйинга тайёрлагани каби, ишга тайёрлаш керак. Раҳбарнинг ҳақиқий таланти ҳар қандай сотувчини, фақат «юлдуз»ларнигина эмас, ишини асослаб тушунтирганида билинади.

Ҳар қандай сотувлар фойдалилигидан қатъий назар яхшидир деб ҳисобловчи сотувчилардан эҳтиёт бўлинг. Мукофотлашингизни фойдага боғланг, савдо пулларига эмас. Ҳар бир сотувчи ўзини қандайдир фойда ҳосил килувчи марказ бошқарувчиси сифатида кўрсин, сотувлар марказида эмас ва ҳақ тўлаш тартиби ҳам, шундай бўлиши керак.

Сотувчи келтираётган фойдадан ташқари унинг ишининг самарадорлигини яна:

– Мижозларга қилинаётган қўнғироқларнинг кунлик ўртача сони;

– Гаплашишнинг давом этишининг ўртача вақти;

Битта қўнғироқнинг ўртача нархи ва ундан келадиган савдо пулининг ўртача миқдори;

– Муваффақиятли қўнғироқлар фоизи (100 та қўнғироққа нисбатан буюртмалар сони);

– Сотувларнинг маълум даврида йўқотилган ва топилган мижозларнинг сони.

Сотувчининг бу кўрсаткичларини компания бўйича ўртачаси билан солиштириб, сиз уни яхши ишлаганми ёки ёмонлигини осон билиб оласиз. Сотувларнинг паст самарадорлигини тез-тез бозорнинг етилганлиги билан оқлайдилар. Аммо бундай тушунтиришдан фойдаланиш, ўзингизнинг бу ишга ваколатли эмаслигингизни, ёки нўноқлигингизни билдиради. Етилган соҳада пул топиш, юқори технологияларда пул топишга нисбатан имкони бордир.

Сотувчи учун энг оғири – мижозга рақобатчилар маҳсулоти яхши деб айтишдир. IBM компанияси шундай деб ҳисоблайди, унинг ҳамкорлари ҳар доим буюртмачига унинг вазифаларига энг тўғри келадиган жиҳозлар тавсия этадилар, ҳатто рақобатчилар маҳсулоти бўлса ҳам. Шу тарзда ҳаракат қилган сотувчи буюртмачилар ҳурматига сазовор бўлади ва ўзининг бизнесини мустаҳкамлайди ва охир-оқибатда IBM жиҳозлари сотувининг ошишига ёрдам беради.

Сотувларни қўллаб-қувватлашда маркетингнинг роли қуйидаги усуллардан иборат:

- * Рекламани жойлаштириш ва потенциал мижозлар рўйхатини сотиб олиш;

- * Энг истиқболли потенциал мижозларнинг профилини тайёрлаш, сотувчилар уларни таниб олиши ва кимга Қўнғироқ қилиш ҳамда кимга қилмасликларини билишлари учун.

- * Харид қилиш қарорига таъсир қилувчи мақсадга мувофиқ фикрлар ва ҳаяжонли факторларни тавсифлаш.

- * Рақобатчиларни, компаниянинг ўз таклифлари билан солиштирилган ҳолда уларни таклифларини кучли ва кучсиз томонларини тавсифлаш.

* Муваффақиятли сотувлар тарихини ёзиш ва таркатиш, кейинчалик сотувчиларни ўқитиш вақтида улардан фойдаланиш.

* Потенциал мижозлар учун компания маҳсулотларига диққатни жалб этадиган ва сотувчини янада исталган меҳмонга айлантирувчи ахборот материалларини тайёрлаш ва таркатиш (реклама қоғозлари, брошюра ва ҳ.э).

* Кейинчалик ишлаб чиқиш учун ўзининг савдо ходимларига бериш мумкин бўлган йўналишларни аниқлаш ва баҳолаш учун реклама ва телемаркетингдан фойдаланиш.

Ўзларининг савдо агентлари меҳнатини самарадорлигини оширишдан манфаатдор бўлган компаниялар, уларга зарур офис техникасини (компьютерлар, мобиль телефонлар, факслар, нусха олувчи машина), шунингдек махсус дастурий таъминот беради. Булардан фойдаланган ҳолда савдо агенти мижоз олдида бормасдан бурун у ҳақидаги маълумотларни таҳлил қилиши мумкин, унинг олдида ташриф қилганда саволларига жавоб бериши ва ташрифдан кейин зарур фактларни ёзиши мумкин. У ўзига ишида ёрдам берувчи ҳар қандай маълумотни дарҳол олиши мумкин: маҳсулотнинг техник тавсифи, нархлар ҳақида маълумот, мазкур мижоз билан ўзаро муносабатлар тарихи, тўловнинг афзаллик шартлари ва ҳ.э. Яқунда сотувчи шартномани тузгандан кейин «Сотувчининг хавотири тугайди ва харидорнинг хавотири бошланади» (Теодор Левитт).

Сотувни рағбатлантириш (СР)

Товарларни ўтказишни рағбатлантириш мижозларни товарни қачонлардир кейинроқ эмас айнан шу бугун харид қилишига ундаши лозим. Бозорнинг брендга муносабатини шакллантирувда узоқ муддатли ускуна бўлган – рекламадан фарқли равишда бу, тез таъсир қилувчи восита дарҳол ҳаракат қилишга ундайди. Бренд – менеджерларнинг тез-тез, айниқса сотувлар режаси орқада қолаётганда, сотувни рағбатлантиришга таянишлари, ҳайрон қоларли иш эмас. Сотувни рағбатлантириш чоралари ишляпти ва ҳатто яхши иш бераяпти, улар сотувларга тезроқ ва рекламага нисбатан кўпроқ сезиларли таъсир қилмоқда. Реклама ва товарларни ўтказишни рағбатлантиришнинг ўзаро нисбати 30 га 70 бўлса керак, авваллари бу кўриниш тескариси эди.

Сотувни рағбатлантиришнинг ўсиши, компаниялар учун олий афзаллик узоқ муддатли бренд яратиш эмас, балки кундалик сотувлар эканлигидадир. Бу тезроқ муносабатлар маркетингини ривожлантиришга нисбатан, трансакцион маркетингга қайтишдир.

Сотувни рағбатлантириш (СР) чакана савдо корхоналари, харидорлар ва сотувчиларга мўлжалланган бўлиши мумкин. Магазинлар учун рағбатлар – бу, масалан нархларни пасайтирилиши, реклама учун чегирмалар ва товарларни витриналарда кўрсатиш, шунингдек бепул товарлар. Харидорларга купонлар, махсус нархлар, товарларнинг маълум сонли миқдори учун чегирмалар, ютуқларнинг ўйналиши, доимий мижозлар учун,

мукофотлар, маҳсулотларнинг намоёйиши ва кафолатлар. Сотувчилар учун мусобақа уюштирилади, яхши натижалар кўрсатганлари мукофотланадилар.

СР ускуналари хилма-хил бўлганлиги сабабли, уларни амалга ошириш учун тажриба талаб этилади. Баъзи йирик компанияларда СР бўйича махсус мутахассислар бор, улар бренд-менеджерларга консультация берадилар. Бошқа вариант – СР бўйича агентликка мурожаат қилишдир. Бу ерда энг асосийси – бу, тавсия қилинган ускуналардан фойдалана туриб ҳар доим СР да такомиллашиш учун, олинган натижаларни маҳкамлаш ва таҳлил қилиш лозим. СР кўпчилик ҳолатда сотувлар ҳажмини оширса ҳам, компаниялар унда пул ишлай олмайдилар, балки пулларини йўқотадилар.

Қатор компанияларни СР бўйича ўрганган бир таҳлилчи, улардан атиги 17%и фойда берганлигини аниқлаган. Бу ҳолатларнинг барчасида СР компанияларга янги харидорларни олиб келди ва улар товарнинг намуналарини олиб, янги брендни синаб кўриб, унга ўтишга қарор қилдилар. Аммо кўпчилик акциялар фақат арзон нарх излаб бир бренддан иккинчисига ўтиб юрадиган харидорларни жалб қилади холос, улар табиийки сотувлар тугаши билан бу товарни рад этишади ва бошқа бир нарса бўйича арзонлаштирилган сотувлар бошланишини кутадилар. Бошқа брендларни афзал билувчи харидорлар, бу оворагарчиликдан четда турадилар – чегирмалар ва совғалар уларни қизиқтирмайди.

Шундай қилиб, СР бўйича компаниялар кўп сонли ўхшаш брендлар бозорларида яхши ишламайди. Улар асосан арзон нархлар ёки мукофотлар излаб юрувчи

доимий бўлмаган, қайсидир битта савдо маркасига ихлос қўймаган харидорларни жалб қилади. СР ни ҳар бир бренд бошқасидан сезиларли даражада фарқ қиладиган жойда ўтказиш керакки, унда харидорлар сизнинг маҳсулотни қандайдир ўзига хослиги борлигини, улар авваллари харид қилиб юрган маҳсулотдан фарқини сезиб, уни ёқтириб қолишлари мумкин.

СР тезроқ кучли брендларга нисбатан, кучсиз брендлар учун ўтказилади. Бошловчи компанияларда рекламага маблағлар кам бўлгани учун СР ёрдамида улар катта сарфларсиз, ҳеч бўлмаганда одамлар уларнинг маҳсулотини синаб кўришларига эришадилар.

Умуман СР акцияларини камроқ ўтказиш яхшидир. Сўнгсиз ютуқлар, совғалар, купонлар харидорлар назарида бренднинг қадрини қочиради ва шундай ҳолни келтириб чиқарадики, товарни сотиб олмоқчи бўлган мижоз, уни кейинги акциягача қолдириши мумкин.

Аммо компаниялар сотиб тамомлашни (распродажа) ўзларининг хоҳишларига караганда ҳам тез-тез ўтказиб туришларига тўғри келади, чунки уларга савдо фирмалари босим ўтказиб турадилар. Магазинлар уларга чегирмалар ва нархидан тушиб берсаларгина товарни олишга рози бўладилар, улар харидорлар учун чегирмалар ва совғалар ҳам сўрашлари мумкин. Кўпчилик компанияларнинг рози бўлишдан бошқа иложлари йўқ.

Сизнинг савдо маркангизнинг имиджи билан ҳамоҳанг бўладиган ва уни мустақкамлашда шароит яратадиган, шу билан бирга сизнинг таклифингизнинг қийматини оширадиган СР компанияларини афзал билинг. СР ни реклама билан бирлаштириб кўринг. Реклама истеъмолчига нега айнан шу товарни сотиб олиши

кераклигини тушунтиради, махсус акция эса бу ишни дарҳол қилишга хоҳиш уйғотади. Реклама ва СР биргалиқда жуда қудратли комбинацияни юзага келтиради.

Сегментлаш

Авваллари Sears ёки Coca-Cola каби компаниялар ким учун ишлайсизлар деган саволга «Ҳамма учун ва ҳар ким учун» деб жавоб берар эдилар. Аммо, ҳар бир одам учун тўғри келадиган тижорат таклифлари камёб нарсадир. Истисносиз ҳар бир одамга ёқадиган фотоаппарат, автомобиль ёки концерт топилмаса керак. Демак, маркетингнинг биринчи ҳаракати уни қизиқтираётган бозорнинг қисмларини ажратиб олишдир.

Оммавий бозор терминидан компанияларнинг фикрларида аста-секинлик билан узоқлашиш анча катта бўлган бозор сегментларини солиштиришдан бошланди. Шундай қилиб Procter & Gamble ўзининг кекслар учун қуруқ аралашма харидорларини, Dungan Hines «фарзандлари бўлган 35 дан 50 ёшгача бўлган эрли аёллар» доирасини белгилаб олди. Кейинроқ компаниялар анча торроқ бурчакларни топа бошладилар. Мисол учун Estee Lauder «қора танли ишловчи 25-35 ёшлардаги америкалик аёллар учун» косметика молларини ишлаб чиқиши мумкин. Сегментлаштиришнинг биттанинг сегменти деб аталувчи финал даражаси – бу мижоз билан индивидуал ишлашдир.

Айтиш керакки, бугун компаниялар сегментлаштиришнинг ортиқчалигига қараганда, балки камлигидан, юқори имкониятли харидорларнинг сонини тизимли равишда қайта баҳолашлардан азият чекмоқдалар. Бунга даво сифатида бозорни имкониятларига қараб даражаларга бўлишдир. Биринчи даражага таклифларга катта эҳтимол билан жавоб

берувчилар киради. Бу гуруҳ учун демографик ва психографикли характеристикаларни ичига олган батафсил профил тузиш керак. Кейин иккинчи ва учинчи даража гуруҳлари каерда «ин» қурганлигини аниқлаш лозим. Сотувларнинг бошида компания бирламчи бозорни мўлжаллаши керак. Агар у жавоб бермаса бу, мақсадли сегментларни ажратишда хатога йўл қўйилгани ёки компаниянинг таклифи ҳеч қандай қизиқиш уйғотмаганидир.

Сегментларни урта усул билан аниқлаш мумкин.

Анъанавий усул демографик гуруҳларни ажратишдан иборат, масалан: «35 дан 50 ёшгача бўлган аёллар». Бундай ёндашувнинг афзаллиги – бу гуруҳга тўғри келувчи барча аёлларнинг эҳтиёжларининг бир хил эмаслиги ёки нимадир сотиб олишга бир хил тайёр эмаслигидир. Демографик сегментлаш – бу кўпроқ аҳолининг гуруҳини аниқлашдир, бозор сегменти эмас.

Иккинчи усул гуруҳларни эҳтиёжига биноан ажратиш. Масалан: «Озиқ-овқатларни харид қилишга вақтни тежашни истайдиган аёллар». Бу кўриниб турган эҳтиёжни қондириш учун бир нечта ечимлар таклиф қилиниши мумкин. Мисол учун: телефон ёки интернет орқали озиқ-овқатларни уйга етказиб бериш учун буюртма бериш. Бундай аёлларнинг демографик ва психографик параметрларини аниқлашнинг имконини топишга умид қилса бўлади – айтайлик, улар нисбатан юқори даражали ўқимишли ёки даромадли эканини аниқламоқ.

Ниҳоят, учинчи усулда гуруҳлар хулқига қараб ажратилади, «Rearod фирмаси ва бошқа компанияларда уйига етказиб бериш учун озиқ-овқатларга буюртма

берувчи аёллар». Бундай турдаги гуруҳлар фақатгина уларнинг тахминий эҳтиёжлари билан эмас, балки одамларнинг реал ҳаракатлари орқали аниқланади. Бундан кейин таҳлилчи гуруҳнинг барча вакиллари учун характеристикаларни топишга ҳаракат қилиши мумкин.

Сиз сегментни аниқлаб бўлганингиздан кейин, у билан мавжуд ташкилотнинг чегараларида ишлаш керакми, ёки бу йўналишни мустақил бизнесга айлантириш яхшими? – деган савол келиб чиқади. Иккинчи ҳолатда Нирмаля Кумар стратегик сегмент ҳақида гапиришни таклиф қилади. Мисол учун Kraft ёки Unilever каби компаниялар биринчи навбатда озиқ-овқат магазинларига ва фақат иккинчи навбатда – умумий овқатланиш корхоналарига эътиборни қаратадилар. Аммо умумий овқатланиш соҳасига бошқа ҳажмдаги етказиб беришлар, бошқа ўрамлар, сотувнинг бошқа тизимлари зарур. Бу алоҳида стратегик сегмент ва уни чакана сотувчилар билан ишлайдиган гуруҳлардан алоҳида бошқариш лозим, у учун ўзингизнинг стратегия ва талабларингизни ишлаб чиқишингиз керак.

Сотувлар

Ёзувчи Роберт Льюис Стивенсон «*ҳамма нимадир сотиш билан яшайди*» деган эди. Одамлар товарлар, хизматлар, жой, ғоя, ахборот ва ўзлари-ўзларини сотадилар. Сурбетлар сотувларни сўзлар, ғоялар ва фикрлашнинг махсус тренировкаси воситасидаги урушларнинг замонавий шакли сифатида кўрадилар. Маркетинг, уларнинг фикрича, аслида қўпол, бачкана сўкинишларга кадр-қиммат элементларини қўшишга интилишдир.

Сотув нима эканлиги ҳақида, кўплаб қарашлар мавжуд. Крп – мактаб, сотувлар «бақир-чақир, гапир ва сот»дан иборат, Пм – мактаб, сотувлар бу – «кўзини шамғалат кил ва илтижо қил»дан, Л/у – мактаб эса, бу «Ланг, гольф ва кечки овқат»дан иборат деб билади.

Stanley Worxs (асбоблар ишлаб чиқарадиган) компаниясига келган консультантнинг «Сиз парма сотаётганингиз йўқ, сиз тешиклар сотаяпсиз» деган гапи хусусида машҳур тарихий воқеа бор. Функцияларни сотманг. Фойда, натижа ва қийматни сотинг.

Жуда ҳам иқтидорли сотувчилар бор. Улар ўзларига фойдали тарзда эскимосга совутгич, гавайиликка пўстин, арабга қум сота олишади, кейинчалик буларнинг барчасини улардан арзон нархларда қайта харид қилади.

Яхши сотувчилар иккита қулоқ ва битта оғиз билан туғилганлигини билади, демак-ки гапиришга нисбатан, икки марта кўп тинглаш зарур. Харидорга чўпчак айтиш – сотувни йўқотишнинг аниқ усулидир. Баъзи бир сотувчилар жуда ҳам зерикарли бўлиши мумкин. Вуди

Аллен «Ҳаётда, ўлимдан ҳам ёмон нарсалар бор. Сиз қачондир суғурта агенти билан кеча ўтказганмисиз?» деб шикоят қилган.

Сотувчилар харидорлар томонидан рад жавобини олишларига ҳам кўникишлари лозим. Northwestern Mutual Life Insuranceдаги Деннис Тэмксин: «Бу соҳада биз 10-3-1 нисбатда деб аталадиган муносабатга эгамиз. Бу дегани сотувчининг 3 та мулоқотига 3 та намойиш ва агар у яхши сотувчи бўлса, битта сотув тўғри келади. Бизга харидордан рад жавоби олганда, хафа бўлмайдиган сотувчилар керак» деб таъкидлаган.

IBM ўзларининг савдо агентларини улар ҳар доим ҳар қандай мижозни худди йўқотиш қиррасида тургандай ҳаракат қилишга ўргатадилар. Сотувчига нима муваффақият келтиради? Муваффақиятга эришиш учун сотувчи кимгадир, нимадир сотмоқчи бўлган биринчи одам – унинг ўзи эканлигини тушуниши керак. Унинг иши – ўз ичидаги харидор билан мулоқотга киришиш. «Мен мижоз билан битим тузаётганим йўқ, балки ишляпман» сўзлари унинг шиори бўлиши керак.

Юморист Джордж Бёрнс сотувчига муваффақият келтираётгани ҳақида ўзининг фикрига эга эди:

«Сотувдаги муносабатларда энг аҳамиятли нарса – бу ҳалоллик ва самимийликдир.

Агар сиз ўзингизни ҳалол ва самимий қилиб кўрсата олсангиз, иш бажарилган бўлади». Қуйида келтирилган воқеа, буюк ва ўртамиёна сотувчилар орасидаги фарқларни аниқ кўрсатади.

*Гонконгдаги пойафзал ишлаб чиқарувчи, Тинч океаннинг жанубий қисмидаги узоқ бўлган оролларда унинг маҳсулотини бозори бор-йўқлигига қизиқиб қолди. У оролга юборган буюртма қабул қилувчи, масалани юзаки ўрганиб «Бу ерда одамлар пойабзал киймайдилар. Бу ерда бизнинг маҳсулотимизнинг бозори йўқ» деб телеграф орқали хабар юборган. Унинг ҳақлигига тўлиқ ишонмаган гонконглик бизнесмен, оролга савдо вакилини юборган. У вакил: «Бу ерда одамлар пойабзал киймайдилар. Бу ерда улкан бозор» деб телеграф хабар юборган. Савдо агенти кўплаб яланг оёқлар кўринишига берилиб кетган дея хавфсираб ишлаб чиқарувчи учинчи одам, маркетинг юборади. Маркетинг қабила бошлиғи ва бир қанча маҳаллий одамлар билан суҳбатлашиб телеграф орқали шундай хабар юборади: «Бу ерда одамлар оёқ кийими кийишмайди. Натижада уларнинг оёқлари ярадор ва кўкарган. Мен қабила бошлиғига пойабзал одамларни бу муаммолардан қандай холос қилишини кўрсатиб бердим. У шод бўлди. Унинг баҳолашича 70 % одамлар ботинкаларни ҳар жуфтини 10\$ дан харид қиладилар. Биринчи йилда биз 5000 жуфт пойабзал сота олсак керак.

Оролга маҳсулотни етказиш ва савдони ташкил қилиш харажатлари ҳар жуфтга 6\$ ни ташкил қилади. Биз биринчи йилда 20.000\$ кирим қиламиз. Улар харажатларни ҳисобга олган ҳолда, инвестициялар рентабеллигини (Roi) 20 % беради, бу бизнинг одатдаги кўрсаткичимиз Roi 15 % дан кўп. Бу бозорга келганимиз тўфайли келгусида оладиган даромадларимиз тўғрисида, гапирмаса ҳам бўлади. Мен ҳаракат қилишни тавсия қиламан».

Бу мисоллар, самарали маркетинг ўзига бозор имкониятларини диққат билан ўрганишни ва савдо пули компаниянинг мақсадли молия кўрсаткичларига мослигини кўрсатувчи (ёки балким у бу кўрсаткичлардан ошишига имкон берар) таклиф қилинган стратегияни олдиндан молиявий баҳолашни қўшиб олишини яққол кўрсатади.

Авваллари ким «қиймат ҳақида» гапира олса шу иқтидорли сотувчи деб аталарди. Аммо, маҳсулотлар ўхшаш бўлишса, бир-бири билан рақобатчи сотувчилар, деярлик бир гапирдилар. Шунинг учун энди харидорга кўп пул олишига ёки тежаб қолишига ёрдам берувчи «қиймат яратувчи» сотувчилар талаб қилинади. Сотувчилар ишонтирувчидан маслаҳат берувчига айланишлари даркор. Маслаҳат бериш техник ёрдам шаклида, мижознинг мураккаб муаммосини ҳал қилиш ёки ҳатто, унинг бизнесини қайта қуришда ёрдам бериш шаклида бўлиши мумкин.

Сервис

Ноёб янгиликлар тезда оммавий истеъмол моллари категориясига ўтадиган асрда, хизмат кўрсатиш сифати дифференциаллашнинг истиқболи порлоқ энг кўп манбаига айланади. Яхши сервисда мижозларга амалий йўналтирилганликнинг маъноси мужассамдир.

Аммо, кўпчилик компаниялар хизмат кўрсатишни, камайтирилиши зарур бўлган меҳнат ва пул харажатлари деб қарайдилар. Улар истеъмолчиларга ахборот олишнинг қулай усулларини, таклифлар ёки шикоятлар билан мурожаат қилишни камдан-кам таклиф қиладилар. Уларнинг нуқтаи назарида хизматлар – бу оғир мажбурият ва қўшимча харажатлар, лекин маркетингнинг қизиқарли ва истиқболли ускунаси эмас.

Ҳар қандай бизнес – бу хизмат бизнесидир. Сиз химия саноатининг корхонаси эмассиз, сиз химия маҳсулотларини етказиб бериш бўйича хизмат кўрсатувчи компаниясиз. Теодор Левитт шундай деган эди: «Хизмат соҳаси деган тушунча йўқ. Сервис ташкил этувчиси кўпроқ ёки камроқ бўлган соҳалар бор. Барча хизмат кўрсатиш соҳасида ишлайди».

«Хизмат кўрсатиш учун яратилган корхоналарга муваффақият қозониш хосдир; фойда олиш учун яратилган корхоналарга касодга учраш хосдир» – деган эди америкалик файласуф ва педагог Николас Мюррей Батлер.

Компания хизмат кўрсатишнинг қандай даражасини таклиф қилиши керак? Шунчаки яхши сервис етарли эмас. Wall-Mart тармоғининг асосчиси Сэм Уолтон:

«Компаниямизнинг мақсади шундай хизмат кўрсатишни ташкил қилайликки, у фақат энг яхши бўлиб қолмасдан, тилларда дoston бўлади» – деган эди. Хизмат кўрсатиш маркетингининг «Учта F»и – бу тезлик, уддабуронлик ва дўстоналик (fast, flexible, friendly).

Ёмон хизмат кўрсатиш қандай бўлади? Испаниянинг битта меҳмонхонасида «Хизмат кўрсатишга бўлган шикоятлар навбатчи маъмур томонидан ҳар куни соат 9 дан 11 гача қабул қилинади» – деган эълон ёзиб қўйилган экан, деб гапиришади. Англиядаги бошқа отелда, айтишларича «Биз сифат, сервис ва арзон нархлар таклиф қиламиз, учтадан хоҳлаган иккитасини танланг» деган ёзув осиб қўйилган экан.

Сервис орқали обрў орттиришнинг 2 та усули бор. Биттаси мижозларга иложи борича яхши хизмат кўрсатиш, иккинчиси иложи борича ёмон хизмат кўрсатмаслик.

Statler меҳмонхоналар тармоғи асосчиси Эллуэрт Статлерни «Мижоз ҳар доим ҳақ» иборасининг муаллифи ҳисоблашади. Яна бир афоризм ҳам унга тегишлидир: «Statler ходимлари ва Statler меҳмонлари ўртасида чиқадиған арзимас баҳсларда ҳам, ходим батамом ноҳақ».

Сиз, ўзингизнинг ташкилотингизда бир муддат мижоз бўлиб туриб, уларнинг қандай хизмат кўрсатишини текширишингиз мумкин. Компаниянгизга қўнғироқ қилиб, телефонни кўтарган ходимга бир нечта савол беринг. Магазинлардан бирига кириб нимадир сотиб олинг. Бу товарни қайтариб бермоқчи эдим денг ва сотувчиларни бу ҳолатда ўзини тутишини кўринг. Сизнинг, ҳар ҳолда, ҳафсалангиз пир бўлиши аниқ.

Ходимларингизнинг табассум индексини текширинг.
Виктор Борженинг «Табассум – одамлар орасидаги энг
қисқа масофа» сўзларини унутманг.

Ҳомийлик

Турли гуруҳлар тез-тез компанияларни уларнинг фаолиятини, у ёки бу тадбирлари ва бошламаларига ҳомийлик қилишга таклиф қилишади. Ўз навбатида компаниялар ҳам аҳоли ўртасида ўзларини намоён қилишни, жамиятнинг кенг доираларида танилишни хоҳлайдилар. Масалан Coca-Cola кўп йиллардан буён олимпия ўйинларига, жаҳон кубогига, «Супер Боул» чемпионатига, «Оскар» мукофотининг топширилиш маросимларига ҳомийлик қилиб келади. Катта пуллар сарфлай туриб, компания омманинг хайрихоҳ эътиборини тортишга интилади, шу билан бир вақтда ўзининг ҳамкорларига жуда катта тадбирларни ўтказишга ёрдам беради. Компаниялар уларнинг номлари турли иншоотларда – биноларда, университет қурилишларида, стадионларда чиройли бўлиб туриши ва ҳар доим ҳамманинг эътиборида бўлиши учун – кўп миқдордаги маблағларни қўядилар. Баъзан бу исталмаган оқибатларга ҳам олиб келиши мумкин. Масалан, Enron компаниясининг Хьюстондаги машҳур кўнгилсиз можародан кейин Enron Field деб аталувчи стадионнинг номини ўзгартиришга тўғри келди.

Компаниялар ижтимоий аҳамиятли муаммолар маркетингига маблағ тикиб (Cause-related marketing) муҳим ҳаракатларга ҳомийлик қилиши мумкин (тўғри овқатланиш учун, физкультурани ривожлантириш учун, профилактик медицина учун, гиёҳвандликка қарши). Кўпчилик одамлар ишонадиган ҳаракатни қўллаб-қувватлаш компанияга катта фойда келтириши мумкин.

Эффектлар орасида – корпоратив обрўсини яхшиланиши, компания бренди ҳақида маълумотни тарқалиши, мижозларнинг содиқлигини ошиши, сотувларнинг кенгайиши, матбуотда ёқимли хабарлар сонини ошиши ва бошқа ижобий ҳолатлар бор.

Компаниялар тез-тез ўз номларига ёруғлик бериш учун, «юлдуз»ларнинг аурасидан фойдаланадилар. Машҳурлик брендга катта эътибор қаратади, унга ишончни оширади, унинг кадр-қимматига ишонттиради. Ашулачилар, актёрлар ва спортчилар ҳам, табиийки, ҳамкорликдан мамнунлар, чунки бу иш уларга қўшимча машҳурлик ва яхши даромад келтиради. Reebok фирмаси машҳур теннисчи қиз Винус Уильямснинг аурасини сотиб олди (контракт \$ 40 млн.), Nike бўлса буюк гольфист Тайчер Byds нинг аурасини. (\$ 100 млн). Аммо эҳтиёт бўлинглар. Pepsi Co Майкл Джексон, Майк Тайсон ва Мадоннанинг аураларини сотиб олди ва уларнинг ҳаммаси тескари самара берди. Herts компанияси футболлист О.Дж Симпсон аурасини сотиб олиб, қаттиқ янглишди. (1994 йилда Симпсонга қарши, у қотилликда айбланиб жиноий иш очилди. Аммо кейинчалик у оқланган бўлса ҳам, энди унинг аурасидан фойдаланишнинг имкони бўлмади қолди). Ҳомийлик керак бўлмаган пул сарфи ва унинг фойдали ишлатилиши ҳам бўлиши мумкин. Агар у сотувларни кўпайтирмаса, компания акцияларининг курсини оширмаса, бу фойдасиз харажатдир. Чиқимларни қоплаш учун, кимга ва нимага ҳомийлик қилиш масаласида пухталиқ билан қарор қабул қилиш керак.

Унинг номи спорт аренасининг тўсиқларида, Formula1 пойгасида қатнашаётган автомобилда, Гольф турнирининг ёки концертнинг афишаларида ялтираб

турганидан компания кўп ютадим. Бу қайсидир товарнинг сотилишининг кўпайишига ёрдам қиладими? Кўпчилик компанияларда ҳомийлик фаоллиги ҳақиқатда ўйлаб кўрилган эмас. Шунчаки, бир марта ҳомийлик қилгандан кейин, улар буни инерция бўйича яна ва яна давом эттирадилар ёки ҳомийликни тўхтатганлари учун танқидга учрашларидан хавфсирайдилар.

Нимагадир ҳомийлик қилишдан олдин, сиз қўллайдиган тадбир сизнинг мақсадли бозорингизга ва товарингизнинг (хизматнинг) турига мослигини текшириб кўринг. Timex компаниясининг Ironman Triathlon мусобақасига ҳомийлиги яхши мисолдир. Сувга солиб олгандан кейин ҳам чиқ-чиқлаб юраверадиган соат маркетинги жуда муваффақиятли чиқди. Ва аксинча, Nestle компаниясининг болалар овқатлари бўлимига уйда ўтирган қариялар ва ногиронларни қўллаб-қувватлаш бўйича ўтказилган акцияга ҳомийлик қилишининг ҳеч қанақа боғлиқлик жойи йўқ эди. Ҳомийлик бўйича режалаштираётган мақсадларингизни обдон ўйлаб кўринг. Сарфланган пуллар сизнинг товарлар ёки хизматларингиз ҳақида одамларнинг хабардорлиги ошишига, сизнинг қиёфанингизни яхшилашга, мижозларнинг содиқлигини оширишга ва булар ўз навбатида у ёки бу тарзда сотувларнинг кўпайишига ёрдам берадими?. Харажатларни қоплаш учун бу кўпайиш етарлими?, деб ўзингиздан сўранг ва ҳомийлик акцияси яқунлангандан кейин натижаларни таҳлил қилинг. Компания ўз долларларини ҳомийликка қўйгандан кейин, унинг нималарга эга бўлишини кўп ҳолларда ҳисоблаш мураккаб, албатта. Агар бу долларларнинг самараси кам сезиларли бўлса, уни хайрияга сарфладик деб ҳисобланг.

Стратегия

Стратегия – мақсадли бозорнинг қиймати учун сиз берган таклифларнинг алоҳида элементларини ягона бутун, мувозанатли ва такрорланмас қилиб бирлаштирувчи елимдир. BCG консальтинг гуруҳининг асосчиси Брюс Хендерсон оғоҳлантиради:

«Агар бизнеснинг рақобатчилар олдида ноёб устунлиги бўлмаса унинг мавжудлигига ҳоҳжат йўқ».

Рақобатчилар стратегиясига мос келадиган стратегия-стратегия эмас; ундан фарқ қиладиган, аммо нусха олиш осон бўлгани – кучсиз стратегия. Кучли ва мустаҳкам стратегия – ўзига хос ва такрорланиши қийин бўлиши керак. Гарвардлик Майкл Портер самарали иш ва стратегик позиционирование орасидаги фарқларни аниқ белгилади. Тез-тез компания раҳбарлари ишнинг юқори самарадорлигига эришишга интилиш – бу стратегиядир деб ҳисоблашади. Улар рақобатчилардан ўзиб кетиш учун иштиёқ билан «бенчмаркинг» схемаларини ишлаб чиқадилар (яъни, ўхшаш корхоналар орасида эталон (намунa) – бўла оладиганини топиш ва бу эталонга қараб ўзларининг ютуқларини баҳолаш).

Аммо, рақобатчилар ҳам шу йўлдан югуришаяпти, демак компанияни қувиб етишлари мумкин. Ҳақиқатан, у бошқа йўлқадан югуриши керак эди. Бунга аниқ белгиланган мижозлар гуруҳига ва эҳтиёжларига ҳамда улар учун ҳеч кимда бўлмаган афзалликлар йиғиндисини

таклиф этадиган компаниялар эришмоқ истайдилар – мана шу ҳолатни стратегия деса бўлади.

Мана компанияларнинг бир-биридан фарқ қилувчи стратегияларига учта мисол:

- Southwest Airlines компаниясининг иши (АҚШ даги энг катта фойда оладиган авиакомпания), бир қанча параметрлар бўйича бошқа авиакомпаниялардан фарқ қилади. Бу компания яқин масофаларга учадиган тежамкор пассажирларга йўналтирилган. У асосан йирик аэропортлардан ўтмайдиган тўғри рейсларни амалга оширади ва фақат Boeing-737 самолётидан фойдаланади, шунинг учун эҳтиёт қисмлар ва учувчилар командасини ўқитиш бўйича харажатлар камаяди. Учиш фақат эконоом классда амалга оширилади, билетлар жойлари кўрсатилмаган ҳолда сотилади, бортда овқат берилмайди, багаж шу рейс билан учади. Бошқа хусусиятлари ҳам бор, умумий натижа шундай: Southwest самолёти ерга қўнгандан сўнг 20 минутдан кейин яна учиш кета олади, соҳа бўйича бу кўрсаткич 1 соат. Компаниянинг самолётлари ҳавода ўзоқ бўлишлари сабабли, улар инвестицияларнинг юқори рентабеллигини бермоқда.

- IKEA компанияси, дунё бўйича мебелларнинг чакана савдогари, йирик шаҳарда арзон кўчмас мулк топади ва ўша ерда ресторани ва болалар ўйнайдиган хонаси билан гигант магазин қуради. У арзон баҳоларда юқори сифатли мебель сотади, мебелни харидорлар ўзлари уйларига олиб кетиб, ўзлари мустақил йиғадилар, қатнашчилари учун нархлари янада арзонроқ бўлган турли хил дастурларни қўллаб-қувватлайди – шундай қилиб унга ўзининг турида ягона бўлиб қолишига ёрдам берувчи ўнлаб усулларни санаш мумкин.

• Harley Davidson компанияси фақатгина мотоцикл сотмайди, харидорга маълум турмуш тарзига эга бўлган жамиятга қўшилиш имконини беради. Бу жамиятнинг аъзолари биргаликда саёҳат қилишади, пойгалар уюштиришади, теридан тикилган курткалар ва Harley Davidson символикаси туширилган бошқа кийимлар кийишади, шу символикали соатлар ва ручкалардан фойдаланишади, «ўзларининг» ресторанларига боришади. Ноёб стратегия, шундай маънога эга, яъни компания:

1. Ўзининг мақсадли бозорини ва унинг эҳтиёжини аниқ белгилади.

2. Бу бозор учун уникал ва ютуқли қиймат таклифини яратди.

3. Мақсадли бозорга ўзининг қийматли таклифини қўйиш учун шахсий ҳамкорлик тармоғини яратди.

Нирмала Кумар буни «учта V» деб атайди: қийматнинг мақсади, қиймат таклифи ва қиймат тармоғи (Value target, Value proposition, Value network). Бундай компанияларга ўхшаш бўлиш осон эмас, чунки уларнинг бизнес жараёнлари ва иш услублари ўзига хос, ноёбдир.

Ўз бизнесини ноодатий қила олган компаниялар кам харажат қилиш, баланд нархлар белгилаш ёки унисиниям, бунисиниям қилиш имкониятини оладилар. Рақобатчилар борган сари кўпроқ бир-бирига ўхшайверсалар ва нархларда рақобат килсалар, стратегик позиционерланган компаниялар бу жангдан четда қоладилар – улар бошқа барабанлар дўмбирлаши остида юрадилар.

Шундай килиб, агар компания шунчаки интернетга чиқса, қайсидир жараёнларни аукционга берса, реструктуризация ўтказса ёки мижозлар билан ўзаро муносабатларни бошқарувчи автоматлашган система киргизса – бу компанияда стратегия бор деб бўлмайди. Бу бошламаларнинг барчасидан енгилгина нусха олса бўлади, улар мустаҳкам стратегия қуришга имкон берувчи ҳаракатлар қиёфасини белгиламайдилар.

Стратегия ишлаб чиқиш учун энг яхши қоидалардан бири – бу сизнинг мақсадли мижозларингиз нимани яхши кўришини аниқлаш, нимани ёмон ва улар нимани севадиган бўлсалар шуни кўпроқ қилиш, нимани севмасалар – шуни иложи борича камроқ қилиш. Демак, вақтини бозорда ўтказиш ва уни кузатиш, муҳим анъаналарни белгилаш лозим. Эл Райс ва Джек Траут айтганидай: «Стратегия – ботқоқли бозорда пайдо бўлиши керак, фил суягидан ишланган топ-тоза минорада эмас».

Стратегия асосий характеристикаларни дизайн, сифат, хизмат кўрсатиш ва таннархни такрорланмас бирикмасини намоён этиши зарур. Ҳамма ҳавас қиладиган стратегияни яратишга улгуриш, ўзингизга ютуқли бозор позициясини таъминлашдир, буни рақобатчилар кўп вақтдан кейин ва ўзини оқламайдиган катта харажатлар ҳисобига эгаллаши мумкин.

Ёмон стратегия нима бу? Биз уни кўрганимизда таниймиз.

Кечаги кун стратегияси. Searс ва General Motors компаниялари бозорнинг бугунги эмас, кечаги кун талабларига жавоб беришга мойилдирлар. Машҳур

ихтирочи Чарлз Кеттеринг айтганидай «Агар ҳар доим кечаги кунни ўйлайверсанг, эртага яхшими олиб бўлмайдӣ». Кўпчилик компанияларнинг дарди – чекиниш қийин бўлган, қотиб қолган стратегиялардир. Visa ассоциациясининг асосчиси ва собиқ бошлиғи Ду Хок негадир шундай деди:

«Муаммо ҳар доим бошимизга янги ижодий фикрларни кирғизишда эмас, балки эскиларини қувиб чиқаришдадир».

Протекциянизм – Американинг қора металлургия саноати корхоналари ўзларига стратегия ишламадилар, чунки ҳукумат томонидан қўллаб-қувватланишини кутиб кўп вақтни сарфлаб юбордилар. Протекционизм – бизнесда муваффақиятсизлик сари ишончли йўлдир.

Маркетинг урушлари. Нархлар урушлари ва бири-бирига зарар беришлар, кўпроқ стратегия борлигига кўра, йўқлигини кўрсатади.

Муаммоларга ортиқча эътибор бериш. Питер Друкер «имкониятни оч қолдириб, муаммолардан гина қилишдан» огоҳлантиради.

Аниқ мақсадларнинг йўқлиги. Компаниялар тез-тез вазифаларни шакллантирганда ёки уларни афзаллигига қараб даражаларга бўлганда муваффақиятсизликка учрайдилар. Armstrong's Lock & Supri компаниясининг президенти Вори Маллинс, «агар қаёққа бораётганингни билмасанг, у ерга бориш жуда қийин» деган эди. Компанияларга стратегик жиҳатдан тўғри ишни қилинг, дарҳол фойда берадиган ишни эмас, деб маслаҳат беришни жуда ҳам истар эдим.

Корхоналарни ютишга ортиқча берилиш. Ўзининг кенгайишини инновацияларга эмас, бошқа корхоналарни сотиб олиш ҳисобига асослаган режали компаниялар, ҳар доим шубҳалидир, улар ютиб юборганларининг ярмини ҳам ҳазм қила олмайдилар.

Яримта стратегия. Ярим йўлда тўхтаб қолган одам билан нима бўлади? Уни босиб эзадилар.

Синмаган нарсани тузатиш лозим эмаслиги ҳақида тушунча.

Бу менежментнинг энг ёмон қоидасидир. «Эртанги кун иқтисодиётида, нимадир синдирилмаган бўлса, уни ўзинг синдиришинг тўғри бўлади, чунки барибир бу тезда юз беради» (Уэйн Каллоуэй, Pepsi Co компанияси президенти).

Кўпчилик компанияларнинг тактикага бой, аммо стратегияга камбағал эканлиги қайғулидир, ахир стратегия муваффақиятни белгилайди. Эрамиздан аввалги IV асрда Сунь-Цзы ўзининг «Уруш санъати» трактатида шундай деб ёзган: «Барча одамлар унинг воситачилигида мен ғалаба қилган шаклни билишади, аммо унинг воситачилигида мен ғалабани ташкил қилган шаклни билишмайди».

Ютуқлар ва муваффақиятсизликлар

Setty Oil компаниясининг жуда ҳам бадавлат асосчиси Пол Гетти ўз муваффақиятларининг учта сирини айтган: «Эрта туриш, кечгача ишлаш, нефть кони топиш».

Кўпчилигимиз унинг тавсияларининг фақат дастлабки иккитасини бажара оламиз, холос.

Қўшиқлар муаллифи Ирвинч Берлин: «Муваффақиятларда энг қийини, муваффақиятли бўлиб қолишдир» деб шикоят қилган эди. Уинстон Черчилл эса «Муваффақият ҳеч қачон узил-кесил бўлолмайди» деган эди.

Ҳақиқатда ютуқ – муваффақиятсизликнинг бош сабабидир. Беш йиллик муваффақиятли фаолият ҳар қандай бизнесни бузилишига олиб келади.

Hewlett-Packard компаниясининг собиқ раҳбари Лью Плетт негадир тан олиб: «Бош ва ягона муаммони бизнесда – авваллари муваффақиятли бўлган бизнес моделни бир йил бўлса ҳам узоқроқ сақлаб келтириб чиқаради» – деган эди.

Компаниянинг муваффақияти охир-окибат мижозлари ва ҳамкорларининг муваффақиятига боғлиқ. Бироқ компания ҳаммага ёқишга интилмаслиги керак. Бу муваффақиятсизликка тўғри йўлдир.

Аммо, муваффақиятсизликка фақат ёмон маънода қарамаслик керак. Генри Форд шундай деган: «Муваффақиятсизлик – бу ҳамма нарсани янгидан ва анча ақлли бўлиб бошлаш имкониятидир». Ва, мен умрида бир марта бўлса ҳам муваффақиятсизликка учрамаган одамни ишга ёлламас эдим, – деб қўшиб қўйган. Англиялик табиий

синовчи Томас Хаксли шу фикрни айтган эди: «Ҳаётда, эртароқ бир қанча муваффақиятсизликка учрашнинг катта устунлиги бор».

Мол етказиб берувчилар

Маркетологнинг манфаатлари доирасига дистрибьюторлар ва дилерлар киргани каби мол етказиб берувчилар ҳам кириши шарт. Бунинг учун бир қанча сабаблар бор.

Биринчидан: компания таъминотчи томонидан сотиб олинган ашёлар уларга қўйилган талабларга тўлиқ жавоб беришига ишонч ҳосил қилиши керак, шу билан охирги маҳсулотнинг эълон қилинган сифати таъминланади.

Иккинчидан: мол етказиб берувчиларнинг ишониб бўлмайдиган бетайинлари ишлаб чиқаришнинг тўхтаб қолишига ва натижада келишилган муддатда маҳсулотни етказиб бера олмаслигимизга сабаб бўлиши мумкин.

Учинчидан: мол етказиб берувчиларнинг яхшилари компанияни нафақат ашёлар билан, балки маҳсулотнинг қийматини оширишга қаратилган таклифлар билан ҳам таъминлаши мумкин.

Таъминотчилар энг яхши етказиб берувчиларни излашлари лозим бўлса ҳам, уларнинг иши компаниянинг сотиб олишга белгиланган харажатларини камайтира олиш билан ҳам баҳоланади. Етказиб берувчиларни танлашдаги келишувлар, ана шундандир.

Игнасио Лопес General Motors нинг харидлари билан шуғулланганда у, етказиб берувчилар билан жуда қаттиқ

муомала қилган. Ҳар доим, ҳатто ўзларининг зарарига бўлса ҳам жуда паст нархларда беришларини талаб қилган. Бу узоқни кўра билмасликдир. Шундай кучли босим остида қолган етказиб берувчилар бошқа автомобиль компаниялари билан қачонки уларда нимадир етишмаганда ёки янги лойиҳа пайдо бўлганда ҳамкорлик қила бошлаганини билиш қийин эмас.

Бугун кўпчилик компаниялар мол етказиб берувчиларнинг сонини қисқартирмоқдалар.

Битта яхши етказиб берувчи, учта ўртачасидан яхши деб ҳисобланади.

Баъзи компаниялар етказиб берувчиларни бир-бирига гиж-гижламаслик учун биттаси билан алоқа қилишни маъқул кўрадилар ҳамда бунда имтиёз олишга умид қиладилар. Автомобилсозликда шундай нуқтаи-назар етакчилик қиладики, масалан ўриндиқлар учун битта биринчи даражали етказиб берувчи билан ишлаш лозим, бошқа шундай биринчи даражали билан – мотор учун, учинчи билан – тормозлаш тизими ва ҳ.к. Мазкур асосий етказувчиларга истеъмолчиларнинг муваффақияти учун ҳисса қўшаётган ҳамкорлар каби муносабат қиладилар.

Агар сиз етказиб берувчи бўлсангиз, харидорнинг талабчанлигидан миннатдор бўлишингиз керак. Rolls-Royce компанияси Boeingни ўзининг «энг қийин мижози» сифатида характерлаши маълум ва Boeingни бу сифати учун ундан миннатдордир. Қачонки компания талабчан буюртмачининг стандартларини бажарар экан, унга камроқ талабчан бўлган мижозларни кониқтириш осон бўлади.

Мақсадли бозорлар

Компанияларнинг оммавий бозорга йўналган даври охирига етмоқда. Кимдир айтган: «Оммавий маркетинг – бу товарни бозорга қўйиш ва якшанба кунлари ибодатга бориб, кимдир шу товарни харид килсин, деб илтижо қилишдир».

Оммавий маркетинг ўрта статистик истеъмолчи ҳолатини яратишни талаб этади. Аммо барча ўрта статистиклар адашадилар. Агар сизнинг битта оёғингиз қайноқ сувга, иккинчиси муздек сувга ботирилса, демак сиз комфорт температурали сувда турган бўласиз. Демак, сиз ўртачани мўлжалласангиз, унда ютқазасиз.

Бизнинг кунларимизда кўпчилик компаниялар товарлар ва хизматларни «кичик бизнес бозорида» сотмоқчи бўладилар. Бунинг учун улар реклама компанияларига мурожаат қиладилар, кейингилари улар учун унча катта бўлмаган фирмаларга мўлжалланган, аммо, оммавий бозор учун тайёрланган компанияларга ўхшаш, реклама компаниялари ишлаб чиқадилар. Қоида бўйича, бу муваффақият келтирмайди. Аниқ бир соҳага ёки мутахассисликка диққатни каратсалар, кичик корхоналар орасида обрўга эга бўлган одамнинг ёрдамида улардан фикр олинса яхши бўлар эди. Мисол учун Intuit Inc ўзининг кичик корхоналар учун дастурларини уларга тўғри сотмасдан, бухгалтерларга сотувлардан комиссия ҳақи беради, улар эса ўз фирмаларининг мижозлари бўлган кичик корхоналарга сотадилар.

Сизнинг корхонангиз агар ўз бозорида яхши деб ҳисобланмаса, у бу бозорда ишламаслиги керак. Vanguard ўзаро жамғармаси асосчиси Джон Боугл шундай деган: «Биз ҳеч қачон энг катта бўлишни истамаганмиз, энг яхши бўлишни истаганмиз».

Бозорни танлай туриб эсдан чиқарманг: товарларни пуллик одамларга сотиш, пулсиз одамларга нисбатан энгилдир. Ва харидорга эмас, фойдаланувчига сотишга ҳаракат қилинг.

Технологиялар

Ҳар бир янги технология – яратувчи ва шу билан бирга яксон этувчи кучдир. Сизнинг компаниянгизнинг ҳозирги рақобатчилар ҳаракати натижасига қараганда, янги технологиялар зарбалари остида ҳалок бўлиш имконияти кўпдир. От қўшилган экипажлар ишлаб чиқувчи усталарни бозордан кетишга янги, анча такомиллашган кареталар эмас, балки ўзиюрар коляскалар мажбур қилди. Транзисторлар электрон лампаларга барҳам берди, ксерокопия оладиганлар – нусха олувчи қоғоз ишлаб чиқаришни, ҳозир рақамли фотокамералар – фотоплёнка ишлаб чиқаришни тагини ковламоқда.

Янги технология ижтимоий муносабатлар ва турмуш тарзини ҳам ўзлаштириши мумкин. Масалан контрацептив таблеткалар (исталмаган ҳомиладорликни олдини олувчи) ишлайдиган хотини бор бўлган ва анча катта даражали даромадли кичик оилаларнинг сонини ошишига олиб келди. Бунинг натижасида таътил вақтида сайёҳатларга, узоқ муддатли фойдаланишга мўлжалланган товарлар ва зеб-зийнат буюмларига сарф-харажатлар ошди.

Янги технологиялар келтираётган фойда, уларга сарфланаётган харажатларни оқлашини истаймиз. Аммо янги технологияларни эски ташкилотга жорий этишдан қочинг – натижада ташкилот эскилигича қолаверади, фақат анча қимматга айланади.

Телемаркетинг ва контакт марказлар

Агар телефонни мижозлар билан ўзаро ҳаракатларда тўғри ишлатсак, бу катта фойда келтириши мумкин. Шундай қилиб сиз ҳар бир мижоз ҳақида кўп билишингиз ва хизмат кўрсатиш сифатини ҳақиқатда оширишингиз мумкин. Телемаркетинг бўйича билимли мутахассислар телефонда суҳбатлаша туриб, суҳбатдан янги ғоялар топишга қобилиятлидирлар, бозорни ўрганиш ва ҳатто асосий буюртмага қўшимча равишда йўлдош товарларни сотиши мумкин.

Land'S End компаниясида телефон хизмати кўрсатиш тўғри ташкил этилган. Унга 85% буюртмалар телефон орқали берилади. Янги операторлар ишга тушмасдан олдин 75 соатли тайёрлов курсларини ўтадилар. Мижозлар компанияга кун ва туннинг ҳар қандай вақтида қўнғироқ қилишлари мумкин, шу билан бирга оператор 90% ҳолларда 10 секундда жавоб беради. Агар контакт марказда барча линиялар банд бўлса, қўнғироқ уйда навбатчилик қилаётган навбатчи операторга йўналтирилади. Land'S End веб сайтига кирганлар, тирик оператор билан алоқа қилиш учун, браузер ойнасидаги белгичани босиб қўйишлари кифоя қилади.

Афсус, барча компанияларда ҳам иш шу зайлда эмас. Уларнинг кўпчилиги одамларни тўлиқ четлаштириб, телефон хизматларини автоматлаштириб олдилар. Бундай хизматга қўнғироқ қилган одам синтезланган овозда таклиф қилинаётган танлов учун 9 вариант, кейин яна 5 вариант, кейин яна 3 вариант ҳақида эшитади. Бошқа ҳолатларда телефон банд бўлади (чунки компания

кирувчи линияларда иқтисод қилишга қарор қилган) ёки жуда кўп кутишга тўғри келади, қачонки сиз инсон овозини эшитганингизда у тез-тез чарчаган ҳолда жаранглайди, бўлиб-бўлиб, қўпол, ёки унга кўнғироқларни эшитавериш жуда ҳам жонига теккандай эшитилади.

Битта авиакомпанияда шу даражага боришганки мижозларни 59 минут кутгандан кейин узиб қўядиган бўлишган – чунки менеджерга кўнғироқни қайта ишлаш учун кетган ўртача вақт ҳисобидан хизмат ҳақи тўлашган. Бир фараз килинг-а, 59 минут кутасиз, кейин сизни узиб қўйишади ва сиз бу мижозни қанақа ҳис-туйғулар қамраб олишини енгилгина тушунасиз.

Бинобарин ҳар бир ортиқча гапирадиган мижозга қанча вақт бериш мумкинлиги ҳақидаги савол ўринлидир. Кўпчилик компанияларда телемаркетинг хизмати ходимларини чўзилиб кетган суҳбатни қандай қилиб, ҳушхулқлик билан тугатиш учун махсус усулларга ўргатадилар. Аммо асосий гап, тез жавоб бериш эмас, қониқарли жавоб беришдадир.

Операторларнинг ишини олдиндан уларни хабардор қилган ҳолда мониторинг қилиш мақсадга мувофиқдир. Мониторинг мижозлар билан ҳушмуомала мулоқот қилишни таъминлашга ва телефонда гаплашишнинг энг яхши тажрибаларини тарқалишига ёрдам беради. Бундан ташқари баъзи компанияларда ўзларининг олий раҳбарларига телемаркетингнинг имкониятлари ва муаммоларини сезишлари учун, бир қанча вақт операторлар ўрнига ўтириб қўриш таклиф қилинади.

Келгусида телемаркетинг бир марталик сотувлар мақсадида бир томонга кўнғироқлар қилиш ўрнига,

мустаҳкам ўзаро муносабатлар қуришга қаратилган ҳаракатларга ўтади. Потенциал мижозлар ҳақида ҳеч нима билмайдиган замонлар ўтмишда қолади ва таклифлар кўпроқ манзилли ва баъмани бўлади.

Маркетингда фикрлашдаги Ғоялар ва амалиёт

Мана, мен кузатаётган асосий маркетинг ғояларининг рўйхати:

- «Ишлаб чиқиш ва сотиш» схемасидан, «Ҳис қилиш ва жавоб бериш» схемасигача.

Агар компания маркетингнинг бош вазифаси уддабуронлик билан товарларни сотиш эмас, балки мижозларнинг заруратларини яхши тушунишни ўргана билиш эканлигини кўра билса у самарали ишлайди.

- Мижозларни жалб этишга йўналтирилгандан уларни ушлаб туришга йўналтирилганлик.

Компаниялар мавжуд мижозларга хизмат кўрсатиш ва каноатлаштиришга катта эътибор қаратиши лозим. Ҳеч тугамайдиган янги мижозларни излаш ўрнига компаниялар трансакцион маркетингдан, муносабатлар маркетингига ўтишлари лозим.

- Бозор улушига чопишдан, мижозлар бюджети улушига чопиш.

Бозорда ўз улушингизни кўпайтиришнинг яхши усули шундаки, мижозларнинг бюджетидаги улушингизни ошириш учун, яъни шу мижозларга сотиш учун кўпроқ товарлар ва хизматларни топиш зарур.

- Маркетинг монологидан мижоз билан диалогга.

Сиз мижозлар билан анча яқин ўзаро муносабатлар ўрнатишингиз мумкин, агар уларни тинглай олсангиз ва улар билан бир томонлама сўз билан кифояланмасдан, суҳбатлаша олсангиз.

- Оммавий маркетингдан индивидуаллашгангача.

Оммавий бозор мини бозорларга бўлиниб кетади ва сизнинг компаниянгиз ҳозир ҳар бир мижозга алоҳида махсус маркетинг юритишга имконият олди.

- **Физик активларга эга бўлишдан брендларга эга бўлиш.**

Кўпчилик компаниялар ўз фабрикаларидан кўра ўз брендларига кўпроқ аҳамият берадилар. Уларда бор бўлган товар-моддий бойликлар ҳажмини камайтириб бориб ва ишлаб чиқаришни субподрядга бериб, улар ўзларининг фойдалилигини оширмоқчи бўладилар.

- **Савдо майдонларидаги ишдан, кибермакonda ишлашга.**

Узоқни кўра билувчи компаниялар, бизнес юритишнинг анъанавий схемаларидан воз кечмасдан, интернетни фаол ўрганмоқдалар. Улар бутун жаҳон тармоғидан сотиш, сотиб олиш, ходимлар излаш, ўқитиш, алмашиш ва ахборот тарқатиш учун фойдаланадилар.

- **Бир каналли маркетингдан, кўп каналлига.** Компаниялар қандайдир бир канал орқали барча мижозларни қамраб олиш ва хизмат кўрсатиш ғоясидан воз кечдилар. Энди мижозлар компаниянинг товарлари ва хизматларига етишиш учун ўзларига маъқул каналлардан фойдаланиши мумкин.

- **Маҳсулотга йўналгандан, мижозга йўналиш.**

Агар компания ўз маҳсулотига диққатни қаратавермасдан, мижозларга қарата бошласа, бу маркетингнинг етилганини кўрсатувчи ишончли белгидир. Санаб ўтилган ғояларнинг таъсири соҳа, компаниялар ва вақтлар даврига қараб турлича бўлиши мумкин. Сизнинг компания мана шу ғояларнинг ҳар бири нуқтаи назаридан қаерда турганлигини аниқлаши лозим.

Қиймат

Маркетингнинг иши – истеъмолчи учун қиймат яратиш, уни истеъмолчига етказиш ва у ҳақда маълумот йиғишдир.

Қиймат – нима бу? Қиймат – бу биринчи навбатда сифатнинг, хизматнинг ва нархнинг мақсадли бозор учун тўғри уйғун бирикмасидир. De Rose and Associate Inc компаниясининг раҳбари Луис Дж. Де Роуз: «Қиймат – бу истеъмолчиларни имкони бўлган минимум даражада харид қилиш, эгалик қилиш ва фойдаланиш эҳтиёжларини қаноатлантиришдир» – деди.

Майкл Лэннинг, равнақ топаётган компаниялар рақобатчиларга нисбатан қийматнинг яхши таклифларини қилаётган ва қийматни тақдим қилишнинг энг яхши тизимларини ишлаб чиқаётганларидир – деб ҳисоблайди.

Қиймат таклифи – бу компаниянинг битта атрибут билан позиционерланишидан каттадир. Бу товардан ваъда берилган фойда билан уни ҳалол тақдим этиш йиғиндисидир.

Джек Уэлч General Electric олдида турган вазифаларни шундай ифодалади: «Олдинда қийматнинг ўн йилликлари. Агар сиз товарни энг юқори сифат ва жаҳондаги энг паст нархда сота олмас экансиз, сизлар ўйиндан чиқасизлар».

McDonald's компанияси авваллари тез овқатланиш бизнесида ишлаймиз деб таъкидлар эди, кейинроқ, тез хизмат кўрсатиш бизнесида дея бошладилар, ҳозир эса ўзининг бизнесини – қийматлар бизнеси деб номладилар

Компаниянинг ўз мижозларига қиймат тақдим қила олиш қобиляти, ходимлар ва бизнеснинг бошқа

иштирокчиларини ҳам қаноатлантириш лаёқати билан чамбарчас боғлиқдир.

Қиймат, охир-оқибат идрок қилмоққа, қабул қилмоққа боғлиқдир. Демак субъективдир. Бир бола уч нафар ғишт терувчи усталар ёнига келиб сўради: «Сизлар нима қилаяпсизлар?. «Мен лойни аралаштираяпман» – деди биринчиси. «Мен, ана у деворни мустаҳкамлашга ёрдам бераяпман» – деди иккинчиси. Учинчиси кулиб: «Биз ибодатхона қураяпмиз» – деди.

Кучли компаниялар нафақат сотиб олинадиган қиймат таклиф қилишади, балки фойдаланиш қийматини ҳам. Сиз автомобилга 30 000 \$ инвестиция қиласиз ва дилер сизга хизмат кўрсатишда, таъмирлашда ёрдам беришини, кўплаб саволларга жавоб беришини кутасиз. Юк машиналарнинг прокати бўйича ишлайдиган Ryder компанияси ижарага олинган юк машинаси билан бирга юкларни юклар ва тушириш бўйича қўллангани бепул беради. Nestle фақатгина болалар овқатини сотмасдан, ота-оналарнинг болалар овқатланиши бўйича саволларига жавоб берадиган, дам олиш кунисиз ва кечаю-кундуз ишлайдиган хизмат ҳам сақлайди.

Компаниялар истеъмолчилар эҳтиёжларини қондириш харажатларини ошганидан ташвишдалар. Бунда қиймат кўшувчи ва қиймат қўшмайдиган сарф-харажатларни ажратиб қараш лозим. Меҳмонхона хоналардаги ётоқ чойшабларини ҳар куннинг иккинчи ярмида алмашлаш масаласини кўриб чиқиши мумкин ва бу ҳар бир номернинг хизмат ҳақини 2 \$га оширади. Олдиндан миждозлар шу хизмат учун 2 \$га розиликларини билиш керак. Агар рад бўлса, бу харажат қиймат қўшувчи бўлмайди. Агар Отелнинг ҳар бир номерида қўшимча 2 \$

ҳисобига дазмол ҳамда дазмоллайдиган тахта пайдо бўлса ва меҳмонлар бундай қулайлик учун 3 \$ тўлашга рози бўлсалар, бу қиймат қўшувчи харажат ҳисобланади.

Норасмий коммуникациялар

Биронта реклама ва биронта савдо агенти сизни товарнинг қадр-қиммати ҳақида, сизнинг дўстингиз, танишингиз, ушбу товарни сотиб олган кимдир ёки мустақил эксперт каби ишонтира олмайди. Айтайлик сиз чўнтак компьютери сотиб олишни режалаштирдингиз ва бунинг учун бирга ушбу қурилмаларга оид Palm, HP ва Sonyларнинг кўриб чиқдингиз. Сиз ҳатто Circuit City салонига бориб, сотувчининг тушунтиришларини эшитдингиз, аммо, барибир маълум қарорга кела олмадингиз ва харид килмадингиз. Кейин дўстингиз сизга Palm унинг ҳаётини қандай ўзгартириб юборгани ҳақида гапириб берди. Ва бу иш беради. Ёки сиз Palmнинг ҳар бир моделини текширган ва у ҳақда батафсил ёзган ҳамда Palmни тавсия килган экспертнинг мақоласини ўқидингиз.

Ишлаб чиқарувчилар ўзларининг янги товарлари ҳақида гап-сўзлар қилишга ташаббус кўрсатишлари керак. Юқори технологиялар соҳасида ишловчи фирмалар матбуотда кўллаб-қувватловчи тақризлар олиш учун, ўзларининг янги моделларини эҳтиромли экспертлар ва жамоатчилик фикрига таъсир қила оладиган одамларга юборадилар. Голливуд Роберт Эбертнинг ижобий рецензиясига умид килади.

Маркетологлар ўзларининг янги товарларининг афзалликларини, уларнинг сўзлари ишонарли чиқишлари ва кўллаб-қувватланишига умид қилиб, реклама қиладилар. Аммо фақат озчилик компанияларгина экспертлар ва мавжуд мижозларни янги мижозларни жалб қилишга торта олади

Ноформал коммунакациялар бўйича эксперт Майкл Кафферкига биноан, «Оғиздан-оғизга ўтадиган сўз <...> олдинга ғурур билан юради, аммо хотиржам, шу вақтда уни Мэдисон-авеньюдаги турдошлари шундай таъсирли натижаларга эришиш учун бекорга овора бўлишади... Оғиздан-оғизга етказиш – бу паст технологияли усул, унинг ёрдамида мия бозорда юқори технологиялар ёрдамида кўтарилган шовқиндан муҳим, керакли маълумотни ажратиб олади».

Компаниялар ноформал коммуникацияларга кўпроқ мурожаат қилишяпти. Улар биринчилардан бўлиб янгиликка интилувчи, сўзамол, қизиқувчи ва дилкашликка мойил одамларни аниқлашга интиладилар. Компаниялар шундай одамларнинг эътиборини янги товарга торта олсалар, улар ўз ташаббуслари билан «текин савдо агентлиги» сифатида ўзларининг кенг доирадаги танишларига етказадилар. Баъзи компаниялар ўзларининг янги маҳсулотларини жамоатчилик жойларида намойиш қилиш учун одамлар ёллайдилар. Мисол учун, кимдир ўзининг янги Ferrari машинасини одамлар гавжум бўлган чорраҳада қўяди ёки нотаниш қиз сизнинг қўлингизга, ичига фотоаппарат ўрнатилган янги телефонни бериб, уни суратга олишингизни илтимос қилади ва дарҳол суҳбат бошланиб кетади. Барда бир йигит ўзининг янги видеотелефонига жавоб қилади ва ҳар бир одам бу янгилик ҳақида кўпроқ билишни истади.

1999 йилнинг мартада «Блэрдаги жодугар» фильмининг продюссерлари коллежларнинг юзлаб талабаларини гўё йўқолган кириш билетларини ёшларнинг йиғиладиган жойларида тарқатиш учун ёлладилар.

Бугун биз «овозалар йиғиндиси» aggregated buzz кенг тарқалаётганини, Zagat – каби Нью-Йорк ресторанлари бўйича оддий мижозларнинг интервьюларига асосланган (ресторанлар танқидчиларини эмас) йўлбошловчини ёки Epinions – ҳар хил товарлар ва хизматларнинг «халқона» шарҳларини кўраяпмиз. Тез истеъмолчилар яхши йигитларни ёмонларидан ажратиб олишни ўзлари ўрганиб оладилар ва бу масалада рекламага ишонмай қўядилар.

Ёрқинлик

Ёрқинликни маркетинг асосий тушунчалари рўйхатига киритилишининг иккита сабаби бор. Биринчиси ва энг муҳими шундан иборатки, «Z» – (Zest) ҳарфи китобнинг номи унинг мазмунига тўғри келиши учун зарур.

Иккинчи сабаби, Ёрқин шахс бўлмаётган туриб, яхши маркетинг бўлишининг иложи йўқ. Ёрқинлик – бу самимий хурсанд бўла олиш, ҳаётга бўлган ҳавас, иштиёқ. У баъзи бир ажойиб компанияларнинг раҳбарлари томонидан қўлланилаётган маркетинг усулларида жорий қилинган. Улардан бири Virgin компаниясининг бошлиғи Ричард Брэнсондир; унинг учун маркетинг – бу одамлар учун товарлар ва хизматлар билан ўзаро ҳаракатдаги янги, яхши ва жудаям муваффақиятли ечимлардан мамнун бўлиб, ҳузур-ҳаловат топиш, завқланишдир.

Бошқа шундай раҳбар – Херб Келлехер – Sout West Airlinesнинг собиқ бош директоридир. Авиакомпанияда ишлаш унга ҳақиқий шодлик келтирар эди. Куч-қувватга тўла, ҳаётни севадиган ёрқин маркетингларни ёлланг. Бошқаларни бухгалтерияда ишлаш учун жўнатинг.

Таржимон: Ойгул Кўчқорова
Мухаррир: Толибжон Турсунов
Техник муҳаррир: Билолиддин Махмудов
Саҳифаловчи дизайнер: Самандар Ҳусанов

Филип Котлер

Маркетинг А дан Я гача

“Qamar Media” нашриёти. 100129

Босишга рухсат этилди 10.08.2021 й.
Бичими 60x84 16/1 “Commissioner” гарнитураси.
Офсет қоғози. Офсет босма усулида босилди.
Шартли босма табоғи 18.25. Нашриётг-ҳисоб
табоғи 18.5. Адади 500 нусха. Буюртма: 15/08

“Azon kitoblari” МЧЖ босмаонасида чоп этилди.
Тошкент шаҳри, Юнусов кўчаси, 3-уй.
Тел: (+998 90) 347-96-00

