

**FILIP KOTLER**

**MARKETINGNING  
300 SAVOLI:  
FILIP KOTLER JAVOB BERADI**

**«POYTAXT EXCLUSIVE» nashriyoti  
TOSHKENT - 2021**

**Filip Kotler**

**Marketingning 300 savoli: [Matn] : Filip Kotler. -  
Toshkent: POYTAXT EXCLUSIVE, 2021. - 192 b.**

*Savollar va javoblar shaklida tuzilgan ushbu kitob - strategik marketing sohasida jahondagi eng mashhur ekspertlardan biri, zamonaviy marketolog Filip Kotlarning bilimi va ko'p yillik tajribasi kvintessensiyasidir. Kitobni o'qib siz marketing bo'yicha mutaxassislarga qanday ko'nikmalar zarurligini, kompaniyalar marketingning samaradorligini qanday baholashlari, pasayishlar davrlarida qanday marketing strategiyalari eng oqilona bo'lishi, bizning davrimizda globallashuv va yangi texnologiyalar sababli marketing roli qanday o'zgarishi, kelgusida marketing bo'limlari qanday bo'lishi mumkinligini bilib olasiz.*

*Kitob kompaniyalar rahbarlariga, marketing bo'yicha direktorlarga, marketolog-amaliyotchilarga, brend-menajerlarga, shu sohadagi oliy o'quv yurtlarining o'qituvchilari va talabalariga mo'ljallangan.*

## SO'ZBOSHI

Ko'p yillardan beri men mijozlardan, talabalardan, ishbilarmon auditoriyadan va jurnalistlardan marketing haqida minglab savollar olaman. Ularning ba'zilari takrorlangan, ammo meni chuqur o'yga toldirganlari ham bo'lgan. Soddalari ham bo'lgan, ammo ular ham odatda yangi fikrlar hosil bo'lishiga xizmat qilgan. Hamkasblarimdan biri qaytariladigan savollarga javoblar to'plashni va uni kitob ko'rinishida shakllantirishni tavsiya qildi. O'shanda menga to'g'ridan-to'g'ri murojaat qilish imkoniyati bo'lmaganlar o'z qiziquvchanliklarini qondira oladilar. Men qiyin vazifani yechishim kerak edi. Men tartibsiz ro'yxat g'oyasini rad etdim va buning o'rniga o'quvchilar aynan o'zlariga qiziq bo'lgan mavzuni topishlari oson bo'lishi uchun savollarga bo'lgan javoblarni mavzular bo'yicha ketma-ket guruhlagan holda tizimlashtirdim. Kitob bozorlar va marketing haqidagi savollar bilan boshlanadi. So'ng men marketing strategiyasining asosiy tushunchalariga - segmentlash, maqsadli marketing, pozitsiyalash va differenziatsiyalashga izoh berdim. Undan keyin marketingning asosiy vositalariga oid savollarga javoblar keladi. Uning davomidan marketing choralarini rejalashtirish, keyin esa samaradorlikni tashkillashtirish va nazorat qilish muammolari keladi. Bundan so'ng keng iste'mol tovarlari, chakana savdo, kichik biznes, to'g'ridan-to'g'ri sotuvlar kabi marketingning turli sohalariga oid savollarga javoblar keladi. Internet, professional xizmatlar, o'z-o'zini reklama qilish, xalqaro marketing, shuningdek, joylar marketingi, iqtisodiy inqiroz davridagi marketing, siyosiy va ijtimoiy mas'uliyatli marketing. Samarali yakun uchun eng yaxshi kompaniyalarda amalga oshiriladigan ajoyib marketing

misollari ko'rib chiqiladi. Savollar yuqorida keltirilgan sxema bo'yicha taqsimlangani bois o'quvchilarda o'zlari-ga qiziq bo'lgan marketingga oid savollarga javob topish-da qiyinchiliklar bo'lmaydi.

Kitobda barcha muhokama qilinayotgan mavzular-ning to'liq mundarijasi bor. Agar kimdir u yoki boshqa savolni topa olmasa, demak, menga u savolni berish-magan. Ehtimol, o'quvchilar mening ba'zi javoblarimga qo'shilmas. Men fikrlar ziddiyatini yaxshi qabul qila ola-man - axir aynan mana shu yo'l bilan marketingga bo'lgan ongimizni yaxshilay olamiz. Mening javoblarim juda kam hollarda uzun bo'ladi, boshqa tarafdin ko'plab masalalar batafsil izohga loyiq. Ammo, mening fikrimcha, qiziqqon o'quvchilar tegishli mavzu chuqurroq yoritilgan men eslab o'tgan boshqa istalgan kitoblarga murojaat qilishi mumkin. Men kitobni "Siz marketing haqida bilishni ista-gan, lekin so'rashdan cho'chigan barcha narsa" deb nom-lamoqchi edim, ammo keyin qisqaroq nom ham bundan yomon bo'lmaydi.

Bon voyage!<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Bon voyage! (fr.) - Xayrli sayohat!

# **BIRINCHI QISM. BOZORLAR VA MARKETING ASOSIY TUSHUNCHALAR**

## **MARKETING NIMA?**

Marketing fan va san'at sifatida qo'shimcha ustama yaratish va maqsadli bozor talabini qondirish uchun foydaga almashtirish evaziga qimmatli iste'molchiga yetkazib berish bilan shug'ullanadi. Marketing qondirilmagan ehtiyojlarni va istaklarni tadqiq qiladi. Marketing bozor segmenti chegaralarini, uning hajmini aniqlashga imkon beradi va potensial foyda miqdorini o'lchaydi. Marketing kompaniyaga kompaniya eng yaxshi tarzda xizmat ko'rsatishiga qodir bo'lgan bozor segmentlarini ajratib ko'rsatishga hamda tegishli tovarlar va xizmatlarni yaratish va ilgariyatishga yordam beradi.

Odatda tashkilotlar marketingni alohida bo'linmaga ajratadilar. Buning yaxshi tomoni ham, yomon tomoni ham bor. Yaxshi tomoni shundaki, professional tayyorlangan kishilar guruhini birlashtirish va marketing masalalarini hal etishda ularning kuchini jamlashga imkon beradi. Yomon tomoni esa marketing faoliyati bir bo'lim tomonidan amalga oshirilmasligi kerak – marketing faoliyati tashkilotning barcha tarkibiy bo'linmalarini qamrab olishi lozim.

### **Marketingning asosiy tushunchalari qanday?**

Marketingning eng muhim tushunchalari - segmentlash, maqsadli bozor chegaralarini ajratish yoki aniqlash, pozitsiyalash, zaruriyatlar, ehtiyojlar, talab, taklif, brend, qimmatlik va qondirish, almashish, kelishuvlar, o'zaro munosabatlar va taqsimot kanallari, tovarlar yetkazib beruvchilar safi, raqobat, bozor muhiti va marketing

dasturlari. Mazmunini "Marketing Management"<sup>2</sup> kitobining 11-nashrida ochib beradigan barcha bu atamalar marketologlarning ishchi lug'atini tashkil etadi.

Marketingda qanday jarayonlarni asosiy deb hisoblash mumkin va ularning mohiyati qanday?

Marketingda muhim jarayonlar deb men quyidagilarni hisoblayman: 1) bozor imkoniyatini aniqlash, 2) yangi mahsulot/ yangi xizmatni ishlab chiqish, 3) xaridorni/ mijozni jalb etish, 4) xaridorni/mijozni ushlab qolish va uzoq muddatli munosabatlar o'rnatish, 5) buyurtmani bajarish. Bu jarayonlarning uddasidan chiqa oladigan kompaniya odatda muvaffaqiyatga erishadi. Lekin agar kompaniyada ushbu jarayonlarning hatto bittasida ham muammolar paydo bo'lsa, muvaffaqiyatga umid qilmasa ham bo'ladi.

**Nega ko'pchilik kompaniyalar marketingni faqat bo'lim darajasidagi vazifa deb belgilaganda siz marketingni butun tashkilotning falsafasi va faoliyat amaliyoti sifatida talqin etasiz?**

Ko'p yillar avval Hewlett-Packard kompaniyasining asoschilaridan biri Devid Pakkard: "Marketing birgina bo'lim ixtiyoriga berib qo'yiladigan narsa emas, marketing juda muhim" degan. Kompaniyada jahondagi eng yaxshi marketing bo'limi bo'lgan holda kompaniya marketing sohasida baribir muvaffaqiyatsiz bo'lib qolishi mumkin. Nega? Chunki ishlab chiqaruvchi bo'limlar ishlovchilari sifatni ta'minlay olishmaydi, yetkazib berish bo'limi tovarni o'z vaqtida ortmaydi, buxgalteriya hisoblari xato rasmiylashtiriladi va bularning barchasi xaridorlar yo'qotilishiga olib keladi. Istisnolarsiz bar-

---

<sup>2</sup> Ruscha nashriga qarang: F. Kotler. Marketing menedjment. M.: Piter, 2003. 800 s. Kitobning birinchi qisqartirilgan nashri 1976-yilda "Marketingni boshqarish" nomi bilan chiqqan. - Muh. izohi.!

cha xodimlarning mehnati iste'molchining ehtiyojlarini qondirishga yo'naltirilgandagina marketing samarador bo'ladi.

**Marketingni alohida mamlakat va mintaqalar sharoitlariga moslashtirish qanchalik zarur? O'zgar-mas bo'lib qoladigan tamoyillar bormi?**

Marketing muqim fanlardan, masalan, analitik geometriyadan farq qiladi. Marketingning amaliy qo'llanishi mamlakatdagi yoki mintaqadagi iqtisodiyot, madaniyat taraqqiyotiga va siyosiy vaziyatga bog'liq bo'lishi kerak. Hatto bir mamlakat doiralarida ham sanoat maqsadidagi tovarlar ishlab chiqarishida (V2V)<sup>3</sup>, xizmatlar sohasida turlicha marketing yondashuvlaridan foydalanish zarur. Bir soha doirasida turli kompaniyalar marketingni turlicha qo'llaydilar. Samarador bo'lishi uchun marketing lokal bo'lishi shart.

Shunga qaramasdan marketingning bir nechta nisbatan doimiy tamoyillari mavjud.

Marketing strategiyasini rejalashtirishda e'tiborni iste'molchilar, raqobatchilar va distribyutorlarga jamlash zarur.

Bozorlarni segmentlarga bo'lish va imkoniyatlar va maqsadlar nuqtai nazaridan eng istiqbolli kompaniyalarga e'tiborni jamlash zarur.

Maqsadli bozorning har bir segmentida iste'molchilarning idrok qilish xususiyatlarini, nimani afzal ko'rishini va odatlarini tadqiq qilish zarur.

Iste'molchi uchun eng katta qimmatlikdagi va'dani shakllantirib, yaratib va maqsadli bozorda ilgarilatib, g'alabaga erishish mumkin.

---

<sup>3</sup> B2B (business-to-business) - sanoat maqsadidagi tovarlar bozori, tovarlar yoki xizmatlar ishlab chiqarish jarayonida kompaniyalarning o'zaro aloqalarini tashkillashtirishga yo'naltirilgan.

Har qanday nazariya yoki fan eskirishi mumkinligini bilaman. Koinot qonunlarini tushunishda Ptolemey nazariyasi o'rniga Kopernik nazariyasi kelgan, lekin bu nazariya ham Eynshteyn tomonidan takomillashtirilgan. Marketingning keskin yangi va yanada mukammal konsepsiyasi paydo bo'layotganligi belgilarini ko'rganim zahoti men uning eng birinchi muxlisi bo'laman.

**Samarali marketingga tegishli bir nechta asosiy xato fikrlarni sanab bering. Nega ularning zamonaviy kompaniyalarda bunchalik joni qattiq?**

Ishbilarmon doiralar va jamiyat ko'pincha marketingni noto'g'ri qabul qiladilar. Kompaniyalar marketing ishlab chiqarishni qo'llab-quvvatlab turish uchun va ularning mahsulotlarini sotish uchun mavjud, deb hisoblaydi. Amalda esa hammasi aksincha: ishlab chiqarish marketingni qo'llab-quvvatlab turish uchun mavjud. Ishlab chiqarishni outsorsingdan foydalanib, chetdagi korxonalariga hamisha ishonib berib qo'yish mumkin, kompaniyaning o'zini esa aynan kompaniyaning marketing takliflari va g'oyalari yaratadi. Ishlab chiqarish, sotib olish, tadqiqot va ishlanmalar, mablag' va boshqa funksiyalar iste'mol bozorida qo'yilgan maqsadlarga erishishda kompaniyaga yordam berish uchun mavjud.

Marketingni ko'pincha sotuv bilan adashtirishadi. Lekin sotuv - marketing aysbergining cho'qqisi, xolos. Bozorni o'rganish bo'yicha keng tadqiqotlar, tovarlar va xizmatlar ishlab chiqish va yaratish, ularga to'g'ri baho qo'yish (bu oson emas), distributsiya kanallarini ochish va mahsulot yoki xizmat haqida bozorni xabardor qilish e'tibordan chetda qoladi. Shu tariqa, marketing shuncha-ki sotuvdan ko'ra anchayin murakkab jarayondir.

Marketing va savdo - deyarli qarama-qarshilikdir. Agressiv marketing - bu atamalaridagi ziddiyat. Qachondir allaqachon men: "Ishlab chiqarilgan tovardan



tezroq qutulishning makkor usullarini izlash va marketing o'rtasida hech qanday umumiylik yo'q. Marketing bu - iste'molchi uchun qimmatli yaratish san'ati. Bu o'z xaridorining manfaati uchun g'amxo'rlik. Marketingda asosiy so'zlar: sifat, servis va iste'molchi uchun qimmatlik", - deb aytganman.

Sotuv faqat sizda tovar mavjud bo'lgandagina boshlanadi. Marketing esa tovar paydo bo'lmasdan avval boshlanadi. Marketing bu - odamlar nimaga muhtoj ekanligini va nima ishlab chiqarish kerakligini aniqlash uchun kompaniya bajarishi shart bo'lgan uy ishi. Tovarni qanday qilib ishlab chiqarish kerakligini, qanday qilib narx belgilashni, tovarni bozorda tarqatishni va ilgariyatishni qanday qilib tashkillashtirish kerakligini aynan marketing aniqlaydi. Nihoyasida natijalar monitoringi va vaqt o'tishi bilan tovarni taklif etishning takomillashtirilishi uchun marketing javob beradi. Marketing, shuningdek, tovarni taklif etishni qachon o'zgartirishni yoki undan umuman voz kechishni aniqlaydi.

Shu tariqa, samarali marketing bu - sotuv bo'yicha qisqa muddatli ish emas, balki uzoq muddatli investitsiyalardir. To'g'ri marketing mahsulot yaratish va uning bozorga chiqishidan ancha oldin boshlanadi hamda tovar sotilgandan keyin tugamaydi.

### **Marketing qachon paydo bo'lgan?**

Odam qancha vaqtdan buyon mavjud bo'lsa, marketing ham shuncha vaqtdan buyon bor. Dunyo kabi qadimgi Injildagi hikoyada Momo Havo Odam Atoni taqiqlangan ne'matni yeyishga ko'ndiradi. Lekin birinchi marketolog bu - Momo Havoni Odam Atoga olma taklif qilishga ko'ndirgan ilon.

Marketing fan sifatida Qo'shma Shtatlarda XX asr boshida paydo bo'lgan. Distributsiya kurslarida, ayniqsa, ulgurji va chakana distributsiya kurslarida uni o'qita boshlashgan. Iqtisodchilar sof nazariya bilan mashg'ul bo'lishgan va iqtisodiyotning ishlashiga yordam beruvchi tashkilotlarni o'rganishni nazarda chetda qoldirishgan. Talab va takliflarning egri chiziqlari adolatli yakuniy narxni belgilashga imkon bergan, lekin narx yaratish zanjirida ishlab chiqaruvchidan ulgurji savdogar orqali chakana savdogacha narxning o'zgarishini ta'riflashga qodir bo'lmagan. Shunga qaramasdan aynan iqtisodiyot fanini marketingning asoschisi, deb hisoblash mumkin. Ko'pchiligimiz chinakam bozor iqtisodchilarimiz.

### **Marketing bu – san'atmi yoki hunar?**

Marketing san'atdan ko'ra ko'p jihatdan hunar va kasbga tegishli. Amerika marketing uyushmasi (The American Marketing Association) va Buyuk Britaniyadagi marketing qirollik instituti (British Chartered Institute of Marketing) bir biridan mustaqil ravishda marketing sohasidagi mutaxassislar uchun standartlar ishlab chiqadilar. Ular malakali marketologlarni diletantlardan savodli tuzilgan testlar yordamida ajratish mumkinligiga ishonadilar.

Lekin hatto mutaxassis bo'lmaganlar ham ajoyib g'oyalar taklif etishi mumkin. Ingvar Kampradning IKEA kompaniyasi sifati va qimmat bo'lmagan mebelni omamaviy ilgarilatishda fenomenal muvaffaqiyatlarga erishgan, garchi kompaniya asoschisi marketolog bo'lmasa ham. Ijod qilish qobiliyati - marketingda muvaffaqiyatning muhim qismi va bunga nafaqat marketologlar qodir.

Shu bilan birga, marketing bu yana fan ham. Marketinglar marketing tadqiqotlari, bozorni modellashtirish va analitik prognozlashtirish yordamida muvaffaqiyatga erishadilar. Qaror qabul qilish va daromadli investitsiyalar uchun ular bozor modellaridan foydalanadilar hamda sotuvga va foydaga o'z faoliyatlarining ta'sir darajasini aniqlash uchun o'lchov birliklarini ishlab chiqadilar.

Men marketing aynan san'at, hunar yoki fan, deb aniq tasdiqlamagan bo'lardim – marketing faoliyatida barcha ko'rsatilgan xususiyatlar xos.

### **Marketingni amaliy fan deb hisoblash mumkinmi?**

Texnik amaliy fanlar bazaviy fanlarga - fizika va kimyoga asoslangani kabi marketing ham bir nechta bazaviy fanlarga - iqtisodiyot, psixologiya, sotsiologiya, tashkiliy nazariya, matematika va qaror qabul qilish faniga asoslanadi. Bu fanlar rivojlangan sari marketing ham rivojlanadi. Vaqt o'tib marketing fanga transformatsiyalanishiga va talab hamda foydani boshqarishning yanada progressiv usullarini ishlab chiqishga imkon berishiga ishonchim komil.

**Marketing nafaqat iqtisodiyotga tegishli, balki psixologiya, sotsiologiya va antropologiyaga xos tushunchalardan qachon foydalana boshlagan?**

Marketing sohasidagi mutaxassislar ularning diqqat markazida sotuvchilar emas, aynan xaridorlar turishlari kerakligini vaqt o'tib angladilar. Xaridorlarni tushunish uchun xulq-atvor va tashkillashtirish haqidagi fanlarni o'rganish zarur. Iste'molchining ehtiyojlarini, idrok etish xususiyatlarini, nimani afzal ko'rishini va xulq-atvorini

tushunish hamda yanada samarador marketing strategiyalarini ishlab chiqish uchun tadqiqotchilar demografiya, psixologiya, madaniyat bo'yicha o'z bilimlaridan va jamoaga ta'sir usullaridan foydalanishlari zarur.

**“Marketing” atamasi hozirda shunchaki tovarlar va xizmatlar tushunchalaridan tashqari tushunchalarning anchayin keng sohasini qamrab olishi asoslimi?**

“Marketing” atamasining yoyilishida mening ham hissam bor. 1969-yilda men Sidni Levi bilan hammualliflikda “Broadening the Concept of Marketing” (“Marketing konsepsiyasini kengaytirish”) maqolasini yozdim. Unda biz marketing nafaqat xususiy kompaniyalar tomonidan, balki muzeylar, cherkovlar, xayriya jamg'armalari va mijozlar, ko'ngillilar hamda moliyalashtirishni jalb etishga intiluvchi shu kabi notijoriy tashkilotlar tomonidan ham foydalanilishi mumkinligini uqtirganmiz. Bundan tashqari, biz chekishga, narkotiklarga, ko'chalarda jamoat tartibi me'yorlari buzilishiga qarshi, sog'lom ovqatlanish, jismoniy tarbiya va sport bilan shug'ullanishga yo'naltirilgan ijtimoiy kampaniyalar o'tkazish uchun marketingni qo'llashni taklif qilganmiz.

Bugun men quyidagilarni ta'kidlayman: biz tovarlar, xizmatlar, taassurotlar, axborot, mulkchilik, hududlar, odamlar, tashkilotlar va jamoat ishlari marketingi bilan shug'ullana olamiz. Har qanday konsepsiya kabi marketingdan oliyjanob maqsadlarda ham, nojo'ya maqsadlarda ham foydalanish mumkin. Olamga marketing nuqtai nazaridan qarash zarardan ko'ra ko'proq foyda keltirishiga ishonchim komil.

**Bugungi kunda go'yoki tovarlar tanlovi barcha yoki deyarli barcha ehtiyojlarimizni qondirmoqda va marketingning muammosi barcha ehtiyojlar tez orada qondirilishida, degan da'volar bir-biriga monandmi?**

Marketing haqida gapirayotib, biz doim hali qondirilmagan ehtiyojlarni nazarda tutamiz. Hozirgi vaqtda ehtiyojlarning aksariyatini qondirish uchun ko'plab tovarlar mavjud. Mening italiyalik do'stim Petro Guido "The No Need Society" ("Ehtiyojlarsiz jamiyat") nomli kitob yozgan, ushbu kitobda u marketologlar ehtiyojlar yarata olishni o'rganishlari shart deb uqtiradi, xuddi Sony kompaniyasi yangi elektron jihoz ishlab chiqargani kabi. Ko'p yillar avval hech kim Walkman pleerlariga, g'oyat katta televizion ekranlarga yoki mitti videokameralarga muhtoj bo'lishini xayoliga ham keltirmasdi. Kompaniyalar bozor ketidan (ya'ni iste'molchilar ehtiyojlari ortidan) ergashishni bas qilishlari kerak va buning o'ringa bozorni boshqarishga o'tishlari lozim (ya'ni yangi bozorlar yaratishga intilishi kerak).

Shu bilan bir qatorda qondirilmagan ehtiyojlar doim mavjud bo'ladi. Ko'p ishlaydigan odam ta'til haqida zavq bilan orzu qiladi, dam olib bo'lgandan keyin esa ishga intiladi. Har qanday chaqaloqning tug'ilishi bir qator qondirilmagan ehtiyojlarga olib keladi.

### **Nega aynan marketing individual ehtiyojlarni qondirishning eng yaxshi usuli hisoblanadi?**

Odamlar o'z ehtiyojlarini ko'plab usullar bilan qondirishga urinishlari mumkin, shu jumladan, o'g'rilik yoki tilanchilik bilan ham. Ehtiyojlarni marketing usuli bilan qondirish sizga kerak bo'lgan biror narsaga biror qimmat narsani almashtirishni taklif etadi. Marketingning asosiy g'oyasi aynan shunday ixtiyoriy almashuvga asoslangan.

### **Iste'mol tovarlari, xizmatlar va B2B sohalarida marketing usullari bir xilmi?**

Marketingda ko'plab g'oyalar va vositalar bozorda axaridorgir keng iste'mol tovarlari (FMCG)<sup>4</sup> bilan shug'ul-

<sup>4</sup> Inglizcha. fast-moving consumer goodsdan olingan.

lanadigan kompaniyalar to'qnash kelgan muammolar sababli paydo bo'lgan. Boshqa marketing vositalari uzoq foydalanish tovarlari (ham iste'mol, ham sanoat), xom ashyo yoki xizmatlar sotish bilan bog'liq sohalarda paydo bo'lgan. Segmentlash, maqsadli bozorlarni aniqlash va pozitsiyalash hamda 4P (tovar, narx, tarqatish kanallari va rivojlantirish usullari) o'z ichiga oluvchi marketing yondashuvi har qanday bozorlar, tovarlar va xizmatlarni tahlil qilishda hamda tegishli rejalar ishlab chiqishda bizga yordam beradi. Albatta, har bir bozor o'ziga xos xususiyatlarga ega va qo'shimcha vositalarni talab etishi mumkin. Masalan, xizmat ko'rsatish sohasi mutaxassis-lari marketing rejalarini ishlab chiqishda uchta qo'shimcha P ga - personal (personal), jarayonlar (processes) va ashyoviy dalil (physical evidence)ga alohida e'tibor beradilar. Lekin bu bozorning har bir alohida turi (iste'mol, sanoat yoki xizmatlar bozori) umuman yangi chora-tadbirlarga muhtoj ekanligini anglatmaydi. Aks holda turli soha vakillari bir-birlaridan biror narsa o'rgana olishga qodir emasliklariga yo'l qo'yib, marketingning 1, 2 va 3-turlari haqida gapirishga to'g'ri kelgan bo'lar edi.

### **Marketingning missiyasi yoki vazifasi nimada?**

Bu savolga kamida uchta turlicha javoblar mavjud. Eng erta bosqichda marketingning vazifasi ushbu kompaniyaning har qanday tovarlarini barchaga va har kimga sotishdan iborat edi. Ikkinchi nozikroq javob: marketingning vazifasi - aniq maqsadli bozorlar xaridorlarining konkret ehtiyojlarini qondiradigan tovarlar yaratish. Uchinchi falsafiyroq javob: marketing moddiy darajani va yashash sifatini oshirish uchun mavjud.

Marketingning roli - odamlarning qondirilmagan ehtiyojlarini aniqlash va jalb etadigan yangi yechimlarni taklif etish. Ajoyib misol - zamonaviy oshxona jihozi. U yangi, ko'proq ijodiy qobiliyatlarni rivojlantirish uchun ayollarni charchatadigan uy ishidan ozod qiladi.

Siz biznes strategiyasini shakllantirishda marketing yetakchi rol o'ynashi lozimligini ta'kidlamoqdasiz. Lekin biznes rahbarlari kompaniya muvaffaqiyatli ishlashi uchun marketing ahamiyatini to'la-to'kis tushunadilarmi?

Ayrim bosh direktorlar marketingga tovar ishlab chiqarib bo'lingandan keyin uni sotish qolganda ishga tushadigan yordamchi bo'lim rolini ajratadilar. Biz esa marketing kompaniyaning har bir biznes qismining harakatlantiruvchi kuchi bo'lishi kerakligini uqtiramiz. Tovar ishlab chiqarish va uni sotish rejasi aynan marketingdan boshlanishi lozim. Piter Druker bu prinsipni 30 yil avval ajoyib tarzda ta'riflagan: "Har bir kompaniyada faqat ikkita asosiy funktsiya bor - innovatsiyalar va marketing".

**Sizning so'zlaringiz bo'yicha yangi bozor imkoniyatlarini ko'ra bila olmaydigan marketing bo'limi xodimlari ishdan bo'shatilishi lozim. Lekin olamda yana qancha yaxshi imkoniyatlar bor?**

To'g'ri, iqtisodiyotda imkoniyatlarning absolyut miqdori sanoat va texnologik sikllarga hamda globallashuv sur'atlariga bog'liq ravishda o'zgara boradi. Iqtisodiy pasayishlar, yangi texnologiyalar paydo bo'lishidan oldingi davrlarda va savdo barerlari mavjud bo'lganda imkoniyatlar kam bo'ladi.

Lekin imkoniyatlar doim mavjud! "Sharper Image", "Innovation" yoki "Fascination" kabi kataloglarda qancha yangi tovarlar paydo bo'lishiga qarang! Tovar yoki

xizmatga ega har qanday kompaniya ularni modifikatsiyalashning, bezatishning, turlicha konfiguratsiyalar yaratish yoki yangi xarakteristikalar yoxud xizmatlar qo'shishning yangi usullarini o'ylab topishga qodir bo'lishi kerak.

Turlicha bozorlarning shartlarini qondirish uchun taklifga nafaqat yangi shakl berish, balki uni mutlaqo yangi kontekstda taqdim etish mumkin.

Men "Lateral Marketing: New Techniques for Finding Breakthrough Ideas"<sup>5</sup> (Fernando Trias de Bez bilan hammualliflikda) nashr qildim. Ushbu kitobda yangi g'oyalarni izlash uchun foydalaniladigan vertikal marketingdan (ya'ni segmentlashdan) farq qiluvchi ijodiy yondashuv taklif etiladi. Vertikal marketing ma'lum bir bozor doiralari ishlaydi, lateral<sup>6</sup> marketing esa aksincha, tovarni yangi kontekstda taqdim etadi. Bir nechta misollar keltiraman. Bugun biz oziq-ovqat mahsulotlarini benzokolonkalarda sotib olishimiz mumkin, supermarketda bank operatsiyalarini amalga oshirishimiz mumkin, internet kafeda kompyuterdan foydalanishimiz mumkin. Mobil telefon yordamida surat olamiz, organizmga ma'lum bir shifobaxsh preparatlarning kirishini ta'minlovchi "tibbiy" saqichni iste'mol qilamiz, batoncha shaklida presslangan oziqaviy yormalarni yeymiz. Imkoniyatlar yo'qligiga ishonmayman, lekin ayrim marketologlar ularni ko'ra olmasligi mumkin. Iqtisodiyotdagi pasayish marketingning, albatta, barbod bo'lishini ang-

<sup>5</sup> Ruscha nashriga qarang.: F. Kotler, F. Trias de Bez. Новые маркетинговые технологии. Metodiki sozdaniya genialnykh idey. SPb.: Neva, 2004. Shuningdek qarang: F. Kotler. Marketing XXI veka. SPb.: Neva, 2005. - Muh. izohi.

<sup>6</sup> Lateral yoki "yonlama" marketing (lot. lateralis - yon, latus - yon tomon, yonboshdagi) - tovar va xizmatlarni ilgarilatishning noan'anaviy usullari sistemasi, raqobatga qarshi muvaffaqiyatli kurashishga imkon beradi.



latmaydi, tasavvur qilishdan mahrum marketologlarga omadsizlikka yuz tutadi.

Rivojlanayotgan iqtisodiyot sharoitlarda qanday yangi imkoniyatlar ochiladi?

Eng ahamiyatli ishbilarmonlik imkoniyatlari ro'yxatim:

- biotexnologiyalar (masalan, dorilarning individuallashtirilgan dizayni, xavfsizlik maqsadlarida biometrik o'lchashlar);

- mobil telefonlar (masalan, telefon orqali katta bo'lmagan to'lovlar, real vaqt rejimida yangiliklar, matn xabarlarini uzatish);

- xavfsizlik (korporativ va uy);

- bozor "bo'shliqlari" (o'rinlari) (masalan, lotin amerikaliklar uchun bank, bolalar uchun ixtisoslashtirilgan kitob magazini);

- avtomatlashtirish (masalan, pulli shosselarda o'tkazish punktlari orqali tez o'tishni ta'minlovchi qurilmalar);

- sog'liqni saqlash (yangi tibbiy asboblari, dorilar, hayot tarzini o'zgartirish, terapiyaning alternativ usullari);

- robotlar (ishlab chiqarish, uy tozalash, gazonga qarash, harbiy harakatlar uchun);

- outsorsing;

- tovarlarni saqlash tizimi.

Biror imkoniyatni tanlab o'zingizga ushbu savollarni bering:

- Tovarlaringiz uchun hajmi bo'yicha yetarlicha bozor mavjudmi?

- Raqobat istiqbollari qanday?

- Biznes yuritishning daromadli modelini ishlab chiqish mumkinmi?

- Yuqori ko'rsatgichlarga tez erishish mumkinmi?

**Marketing va sotishni tijoriy rejalashtirish o'rtasida qanday farq bor?**

“Tijoriy rejalashtirish”, asosan, chakana savdoga tegishli atama. Uning maqsadi - chakana sotuvchi o‘z do‘koni uchun tanlagan tovarlar assortimentini hamda tovarlarni namoyish etishning eng samarali usullarini aniqlash. “Marketing” atamasi ancha kengroq ma’noga ega, bunda sotuv - faoliyatning aspektlaridan faqat bit-tasi.

**Marketing sifati pasayishining (sotish hajmlari kamayishidan tashqari) eng yaqqol belgilari qanday?**

Kompaniya marketing sohasida o‘z faoliyatiga e’tibor qaratish vaqti kelganligining boshqa belgilari quyidagi-lar:

- Savdo ko‘paymayapti va kompaniya savdolarini ko‘paytirish strategiyasiga muhtoj.

- Savdo mavsumiy pasayishlar va o‘shishlar bilan sakrash tarzida rivojlanmoqda va tekislashga muhtoj.

- Sotish yetarlicha yaxshi, lekin foyda juda kam.

- Ma’lum bir tovarlardan, iste’mol segmentlaridan yoki taqsimlash kanallaridan juda kam foyda.

**Marketingni unchalik ham yaxshi tushunmay-digan rahbarga yoki kompaniya egasiga sizning kitoblaringizni o‘qishdan tashqari yana nimadan boshlashni maslahat qilasiz?**

Taajjubki, aynan mening kitoblarimdan biri - 700 varaqli “Marketing Management”<sup>7</sup> 11-nashri emas, aksincha, “Kotler on Marketing: How to Create, Win, and Dominate Markets”<sup>7</sup> boshlang‘ich nuqta bo‘lib xizmat qilishi mumkin. Unda bor-yo‘g‘i 270 varaq va asosiy kon-sepsiyalar, tamoyillar va strategiyalar bayon etiladi. Mar-кетинг sohasida amaliy maslahatlarga qiziquvchi o‘quv-chilar (ayniqsa, kichik biznesda ishlovchilar) uchun Jey Konrad Levinsonning “Guerrilla Marketing” (“Partizan

<sup>7</sup> Ruscha nashriga qarang: F. Kotler. Marketing po Kyatleru. Kak sozdat, zavoevat i uderjat rыnok. M.: Algtina Biznes Buks, 2006, 296 s. - Muh. izohi.

marketing”<sup>8</sup>) kitobi foydali bo‘ladi. Nihoyat brend yaratish, kommunikatsiyalarni boshqarish, narx belgilash, vositachilar va tashkilotlar bilan ishlash hamda savdo vakillarining samarador komandasini tashkillashtirish kabi marketingning aniq muammolariga tegishli ko‘plab kitoblar bor.

Marketing yuzaga kelgan paytidan boshlab qanchalik darajada o‘zgargan?

Marketing iqtisodiy fanning shoxobchasi sifatida yuzaga kelgan. Uning rivojlanishining boshlang‘ich bosqichida marketologlar taqsimot kanallari ishi prinsiplarini tushunishga harakat qilishgan. Aksariyat iqtisodchilar bozor narxini talab va taklif o‘zgaruvchanligi belgilaydi, deb ta’kidlashgan, bunda taqsimotning turlicha darajalariga e’tibor berishmagan. Marketing bu bosqichda tavsifiy va asosan institutsional<sup>9</sup> bo‘lgan. Taqsimot kanallaridan tashqari, dastlabki marketing reklama va kommivoyajerlikka alohida e’tibor qaratgan, shu sababli uni sotishni belgilash uchun yana bir atama sifatida qabul qila boshlashgan. Bu konnotatsiyadan qutulishdan oldin ko‘p yillar o‘tgan.

**Marketing evolyutsiyasining asosiy bosqichlari quyidagilar.**

4P kompleksining ishlab chiqilishi oldinga tashlangan qadam bo‘lib, bu tushunchalarni (tovar, narx, tarqatish kanallari va stimullash usullari) bozor taklifini tayyorlash uchun asosga aylantirdi. Keyinroq marketologlar 4P kompleksi komponentlarining aniq tasnifi uchun

<sup>8</sup> Partizan marketing (guerrilla marketing) - marketing strategiyalari, mayda kompaniyalar tomonidan foydalaniladi, ularning mazmuni - bozorda barqaror mavqeni egallash maqsadda yirik raqobatchi-kompaniyaga katta bo‘lmagan davriy zarbalar berishdan iborat.

<sup>9</sup> Institutsional marketing (institutional marketing) - tovarlarni sotishga emas, asosan ommaboplik yaratishga qaratilgan marketing strategiyalari.

ular xaridorlarni yaxshiroq tushunishlari kerakligini tushundilar va 4C - iste'molchi uchun qimmatlik (customer value), iste'molchi tovarni ola olishi (customer convenience) va iste'molchining xabardorligi, ya'ni kommunikatsiyalar (customer communication) tushunchasini kiritdilar.

- Keyinroq marketologlar 4P kompleksidan ilgari segmentlash (segmentation) strategiyasini ishlab chiqilishi, maqsadli bozorni (targeting) va pozitsiyalashni - STP-marketning deb atalmish, aniqlash shartligi haqidagi fikrni ta'riflashgan.

- Keyingi bosqichda marketologlar kompaniya to'rtta maqsadli darajalarda: ommaviy bozor, bozor segmenti, bozordagi bo'shliq yoki individual sotib oluvchi darajalarda faoliyat yurita olishi mumkinligini tushundilar.

- Keyingi taraqqiyoti natijasida marketing darajani, rejalashtirishni va talab xarakterini boshqarishning professional usullari kompleksi sifatida belgilangan.

- Va nihoyat, marketing tushunchasi nafaqat tovarlar va xizmatlar hisobiga, balki g'oyalar, jamoat ishlari, joylar, odamlar, tashkilotlar va boshqa elementlar hisobiga ham kengaytirilgan.

### **Marketing nazariyasi va amaliyoti qanchalik tez rivojlanmoqda?**

Yaqinda katta kompaniya rahbari mendan "Marketing Management" (1967) kitobimning birinchi nashriga imzo qo'yib berishimni so'radi, bu kitobim uning marketing ta'limi asosi bo'lgan. Men birinchi nashrning davri o'tganligini aytib, imzo qo'yishni rad etdim. 1967-yilda biz segmentlash haqida kam narsa bilardik va pozitsiyalash haqida hech narsa bilmasdik, branding muammosi hali katta emas edi. Walmart, Southwest Airlines yoki IKEA kompaniyalari foydalangan strategiyalar haqida bilmasdik. Internet, mobil telefonlar, cho'ntak kompyuterlari

va boshqa aloqa vositalari hali yo'q edi. Men 2003-yilda nashr etilgan 11-nashr birinchi nashrga nisbatan 100 marta foydaliroq ekanligini aytdim. U mendan: "Siz menga yangi kitob sotishga urinyapsizmi?" - deb so'radi. "Albatta. Lekin ushbu kitob siz uchun ko'proq qimmatlikka ega bo'lgani uchungina, xolos", - deb javob berdim men. Marketing bozorlar o'zgargan sari o'zgarib borishi kerakligi haqida o'z fikrimda qolibgina men taslim bo'ldim va undagi yodgorlikka imzo qo'ydim.

**Agar kompaniya, savdo infratuzilmasi va marketing yaratish jarayonida sizda faqat ikkita professionaldan birini - savdo agentini yoki marketologini tanlash imkoniyati bo'lganda siz qay birini tanlagan bo'lardingiz va nima uchun?**

Agar men qisqa muddatli maqsadlarni o'z oldimga qo'yganimda, mohir savdo agentini tanlardim. Lekin uzoq muddatli muvaffaqiyat uchun men marketing sohasidagi professionalni tanlardim. Sotish bu - kompaniyaning ishlab chiqarib bo'lingan tovarlaridan "qutulish"-ga tegishli barcha narsa. Lekin sotish san'ati kompaniya boshidanoq aynan qanday tovarlar ishlab chiqishi shartligi haqidagi savolga javob bermaydi.

### **ENG YOMON MARKETING TURI QAYSI?**

Marketing asosida iste'molchining ehtiyojlarini tushunish, xizmat ko'rsatish va qondirishning muhimligiga asoslangan falsafa turadi. "Chaqirib olish va tashlab yuborish" amaliyoti, yolg'on reklama va yanglishtiradigan narx marketing g'oyasini obro'sizlantiradi.

**Zamonaviy marketingda alohida ilhomlantiruvchi, shaxsan sizga kelajakka optimizm bilan qarashga imkon beruvchi biror narsa bormi?**

Zamonaviy marketologlar har qachongidan ham yaxshiroq o'qitilgan. O'tmishda ular ko'chada chakana savdo maktabini o'tashardi va faqat shundan keyingina kasbiy faoliyatni boshlashardi.

Ularni marketingga formal o'qitish nari borsa, yuzaki edi. Bugun biz marketolog-amaliyotchilarni moliyaviy muammolarni puxta tushunishga, marketing sarflari foydaga ta'sirini o'lchash uchun moliyaviy ko'rsatkichlardan ko'proq foydalanishga o'qitamiz. Shu bilan birga, bozor-ni tahlil qilish, segmentlash, ma'lumotlarning axborot bazalari bilan ishlash va strategiyasini modellashtirish uchun ularga anchayin ko'proq vositalar to'plamini beramiz.

**Siz demarketingni ta'riflashingiz ma'lum bir tovarlar va xizmatlarga iste'mol talabini pasaytirish uchun marketing vositalaridan foydalanishni nazarda tutadi. Bu marketingning asosiy konsepsiyasi - iste'molchining ehtiyojlarini qondirishga zid emasmi?**

Men barcha iste'mol talablarini duch kelganча qondirish tarafdori emasman, chunki boshqa muhim muammolarni ham e'tiborga olish kerak. Masalan, hamjamiyatda suvga tanqislik bo'lsa, talab yoki marketing yoki huquqiy usullar bilan cheklanishi lozim. Marketing bu - talab darajasini va xarakterini tashkilotning yoki jamiyatning maqsadlariga muvofiq rejalashtirish va korektirovkalash uchun qo'llanilishi mumkin bo'lgan vositalar to'plami. Demarketing talabni kuchaytirish o'rniga uni pasaytirish uchun marketing vositalaridan foydalanishni ta'riflaydi.

Hozirgi vaqtda AQShda marketing ahvolidning asosiy xarakteristikalari qanday?

**Amerika kompaniyalari uchun xarakterli ushbu xususiyatlarni sanab o'tish mumkin, ular:**

- autorsingdan keng foydalanadilar va tobora ko'p darajada "virtual" ishlab chiqaruvchilarga aylanmoqda;

- o'z faoliyatini raqobatchilarning ishlari natijalariga va jahon ko'rsatkichlariga bog'liq ravishda tez-tez korrektirovkalab bormoqda hamda radikal o'zgarishlarga tayyor;

- ko'proq uddaburonroq (ayniqsa, katta bo'lmagan kompaniyalar);

- kataloglardan foydalanib to'g'ridan-to'g'ri marketingga, telefon orqali marketingga, to'g'ridan-to'g'ri pochta reklamasiga va internet marketingga boshqalarga nisbatan ancha tez o'tishda.

Shubhasiz, yuqorida sanab o'tilganlarning barchasi umumiydir va undan ko'plab istisnolar bor.

**Marketingning mohiyati haqida gapirayotganda siz asosiy urg'unl nimga qaratasiz?**

Ko'pchilik odamlar marketing qarorlarining faqat taktik "oqibatlarini" ko'radilar, aynan esa ko'p reklamani va savdoni ilgariyatishni, ya'ni ular faqat marketing aysbergining cho'qqisini ko'rishlari mumkin. Strategik marketing uncha ko'zga tashlanmaydi, lekin ko'proq samarali. Mening o'zgarmas vazifam - bozor amalda qanday ishlashini tushuntirish, iqtisodchilar nazariyalariga real hayot shaklini berish. Shu bilan birga, asosiy mohiyat shundan iboratki, g'olib kompaniyalar iste'molchilarni o'z tovarlari bilan muvaffaqiyatga erishishiga xizmat qiladilar. O'z ishini yaxshi bilib ishlaydigan kompaniyalar iste'molchiga ko'p darajada yo'naltirilgan holda doim yangi iste'mol qimmatligini yaratadi va o'z xaridorlarining manfaatlaridan kelib chiqadi.

Shuningdek, men marketing fan hisoblanadi va marketingga sarflar ma'lum bir darajada investitsiya hisoblanadi, sotib oluvchining xulqini tushunish va modelashtirish mumkin, tovarning xarakteristikasi, uni pozi-

tsiyalash, narx-navo, reklama, savdoni ilgarilatish, taqsimlash bo'yicha xizmatlar va choralar ham marketingga ilmiy yondashuv asosida, shuningdek, modellashtirilishi va optimallashtirilishi mumkin, deb ta'kidlayman.

### **Globallashtirish va yangi texnologiyalar sharoitlarida marketingning roli bugun qanday o'zgarib bormoqda?**

Marketing uning odatiy ko'rinishida - tadqiqotlar, segmentlash, maqsadli bozorlarni aniqlash, pozitsiyalash va 4P kompleksida - nisbatan sekin o'zgarayotgan dunyo o'rniga global bashorat qilib bo'lmaydigan iqtisodiyot kelishi sari yangidan konseptual ta'riflanishi kerak. 1980-yillarda biz "Tayyorlan, nishonga ol, o't och!" deb aytgan bo'lar edik, 1990-yillarda "Tayyorlan, o't och, nishonga ol". Hozir biz: "O't och!" deymiz. Avvallari bizning maqsadimiz ommaviy bozor edi, hozir esa har qanday potensial iste'molchi maqsad bo'lishi mumkin. Avvallari biz hayotiy sikli nisbatan uzoq muddatli tovar ishlab chiqarar edik, endi esa biz tovarni har bir xaridorning individual talablariga muvofiq moslashga ko'nikkanmiz. Avvallari narxni biz belgilardik, endi esa narxning shakllanishiga iste'molchilar ta'sir etadi. Internetning paydo bo'lishi va mijozlar ma'lumotlar bazasining rivojlanishi marketingda revolyutsiyadan dalolat beradi. Ko'plab konsepsiyalar hali ham qo'llanilishi mumkin, lekin biz yangi iqtisodiy sharoitlarda ularning ahamiyatini boshqatdan tushunib yetishimiz lozim.

### **Marketingning deyarli bar qanday biznesda foydalaniladigan qaysi bir usullari ko'plab biznesmenlar tomonidan marketing sifatida qabul qilinmaydi?**

Turli xil biznes vakillari ularning marketing faoliyatining umumiy hajmi va narxi qanday ekanligini to'liq darajada anglashmaydi. Masalan, Red Lobster restoranlari tarmog'i egalari o'z muassasalari intererini o'zgartirish-



ni rejalashtirmoqda. Buxgalteriya daftarlarida tegishli sarflar bo'yoq sotib olishga va xonalarga qarash uchun sarflar sifatida aks ettirilsa kerak. Lekin amalda esa bu choralar tashrif buyuruvchilarni jalb etishga qaratilgan. Yoki bankni olib ko'ring. Bank mijozlar bilan o'zaro munosabatlarni boshqarish tizimini yaratish uchun qimmatbaho dasturiy ta'minotga pul sarflaydi. Bunday sarflar axborot texnologiyalari uchun xarajatlar ro'yxatiga kiritiladi, amalda esa bu maqsadli auditoriyani aniqlash maqsadida bankning marketing samaradorligini yaxshilash uchun qilinadi. Zamonaviy kompaniyalarning real sarflari standart moliyaviy hisobotlardagi raqamlardan ancha ortadi.

**Keng auditoriya uchun marketing sohasidagi hech bo'lmaganda ayrim bilimlar hozirgi vaqtda qanchalik kerak?**

Men bunday bilimlar hayotiy muhim, deb hisoblayman. Marketingning asosiy g'oyalari mening "Marketing Insights from A to Z: 80 Concepts Than Managers Need to Know"<sup>10</sup> kitobimda bayon etilgan. Kitob marketing bilan professional shug'ullanmaydigan, lekin o'z bilimlarini yangilashga ehtiyoji bor menejerlar uchun yozilgan. Kitobda segmentlash, maqsadli bozorni aniqlash, pozitsiyalash, marketing kompleksining asosiy komponentlari, taqsimlash kanallari, reputatsiya, sifat, qimmatlik, differentsiatsiya, iste'molchilar bilan o'zaro munosabatlar marketingi, axborotlar bazasidan foydalanib marketing kabi tushunchalar va hokazolar ochib beriladi. Bu tushunchalarning ko'pi biznesni boshqarish sohasidan tashqarida ham qo'llanilishi mumkin va istalgan kishi omonidan muvaffaqiyatli foydalanilishi mumkin.

<sup>10</sup> "Marketing A dan Ya gacha: Har bir menejer bilishi lozim bo'lgan 80 konsepsiya" kitobi Kotlarning boshqa asarlari bilan birga ruscha nashrga kirgan: F.Kotler. Marketing XXI veka. SPb.: Neva, 2005. - Muh. izohi.

## **Sizning fikringizcha, o'рта maktabda marketing o'qitilishi kerakmi?**

Men zarur deb o'ylayman. 10 yilcha avval men Niderlandiyadan noshirdan maktub olgandim - u menga o'рта maktab uchun marketing bo'yicha darslik yozishni taklif qilgandi (darslik turli sabablarga ko'ra yozilmasdan qoldi). Noshir menga gollandiyaliklar tabiatan savdogar ekanligini va qimmatliklar bilan almashishning turli madaniy an'analari va tamoyillarini tushunish ular uchun muhim ekanligini tushuntirdi. Noshirning nuqtai nazari bo'yicha, yuqori sinf o'quvchilariga iqtisodiyotni o'rgangandan ko'ra marketingni o'rganish qiziqroq bo'ladi, hech bo'lmaganda, marketing iqtisodiyotni real hayotga yaqinlashtiradi. Gap shundaki, ular marketingga doim to'qnash keladilar - televizion reklamada, chakana savdo magazinlarida, ovoz yozish industriyasida, tanlovlarda va hokazolarda. Ularga raqobatchilik tarixidan misollar yoqib tushadi, masalan, Coca-Cola va Pepsi Cola yoki McDonald's kompaniyalari yoki Burger King restoranlari tarmoqlari raqobati. Bunday o'quv kursi ularning kundalik hayotini tushunarliroq qiladi va bundan tashqari kelajakda asqotadi.

**Rejis Makkenna "Harvard Business Review" jurnalida "Marketing Is Everything" ("Biz uchun marketing - bu hammasi demakdir") nomli maqola chop etgan. Siz bunday talqinga qo'shilasizmi?**

Makkenaning maqolasi o'ylashga majbur qiladi. Lekin nimadir "hamma narsa"ga aylanganda bu "hech narsa"ning deyarli sinonimi. Mening marketing konsepsiyam butkul farq qiladi, mening marketing konsepsiyam markazida iste'molchi turadi. Iste'molchiga yo'naltirilgan marketing kompaniyaning har bir xodimini "marketolog shlyapasi"ni o'z ish kiyimi garderobining shart elementiga aylantirishga chaqiradi. Boshqacha aytganda, kom-

paniyaning moliya bo'yicha vitse-prezidenti bank krediti so'rayotib va so'rovni asoslovchi hujjatlarni tayyorlayotganda u buni bankning ehtiyojlarini hisobga olib qilsa, uning harakatlari ancha samaraliroq bo'ladi. Tashkilotning istalgan xodimi almashish vaziyatlariga tushadi, marketing esa bunday vaziyatlarni samarali boshqarish uchun qurol-vositalar taklif etadi.

**Xolistik marketing nima va u odatiy marketingdan nima bilan farq qiladi? Xolistik marketing kompaniyalarga muvaffaqiyatli marketing takliflari ishlab chiqishda qanday yordam berishini tushuntirib bersangiz.**

Xolistik<sup>11</sup> marketing bu – aslini olganda urg'uni tovaridan xaridorga va tovar sotishdan iste'molchining ehtiyojlarini qondirishga ko'chirishdir. Bu tendensiya ma'lum bir vaqtdan buyon namoyon bo'lmoqda va tobora o'sib bormoqda.

Bunday marketing kompaniyadan quyidagi harakatlarni bajarishni talab etadi.

– O'z xaridorlarining ehtiyojlari va hayot tarzi haqida tasavvurni kengaytirish zarur. Kompaniyalar xaridorlarga faqat kompaniyalar ishlab chiqaradigan tovarlarning iste'molchisi sifatidagina qarashni to'xtatishi lozim va xaridorlarning hayot tarzini hisobga olgan holda mijozlarga xizmat ko'rsatishning yangi usullarini topishga harakat qilishlari zarur.

– Iste'molchilar ehtiyojlarini qondirish ishiga kompaniyaning har bir bo'limining qo'shilgan hissasini baholash zarur. Tovar kechikib yetkazilganda yoki tovar shikastlanganda, hisob varaqalari xato yozilganda, mijozga yomon xizmat ko'rsatilganda yoki boshqa kamchiliklar

<sup>11</sup> Xolistik yoki bir butun marketing (yunoncha holos - butun, hammasi) - marketingga yondashuv, bunda jarayonning barcha komponentlari alohida elementlar majmui sifatida emas, balki bir butun sifatida ko'riladi.

yuz berganda xaridorga zarar yetkaziladi. Marketingning vazifasi kompaniyaning har bir xodimini birinchi navbatda iste'molchi haqida o'ylashga majbur etish va brend nufuzini tasdiqlashga ko'maklashishdan iborat.

- Kompaniyaning barcha operatsiyalarining barcha manfaatdor tomonlarga - nafaqat aksiyadorlarga, balki iste'molchilar, xodimlar, distribyuterlar, dilerlar va yetkazib beruvchilarga ta'sir darajasini baholash lozim. Butun ishning muvaffaqiyatidan manfaatdor bo'lmagan jarayon ishtirokchilarining har qanday guruhi rejalarni barbod qilishi va kompaniyaning rivojiga xalaqit qilishi mumkin. Xolistik marketing kompaniyani barcha bilan: kompaniyalar xodimlari, yetkazib beruvchilar, distribyuterlar bilan hamkorlik qilishga da'vat qiladi, - o'zlarini faqat umumiy ishning ishtirokchilari sifatida his qilib, ular maqsadli iste'molchilarni eng yuksak ne'mat bilan ta'minlashlari mumkin.

- Kompaniya o'zi ishlaydigan soha, shu jumladan, asosiy ishtirokchilar holatini, uning taraqqiyoti istiqbolini xolis tahlil etishi lozim. Bugunda ko'p ishlab chiqarishlar birlashmoqda, yangi imkoniyatlar va bozorning raqobatchi ishtirokchilari uchun yangi tahdidlar yaratmoqda.

Xolistik marketing - iste'molchi va kompaniya konsepsiyasini amaliyotda qo'llash maqsadida kompaniyaning barcha tarkibini qayta qurish yo'lidagi qadam, bu oqibat natijada keyingi taraqqiyot uchun harakatlantiruvchi kuch bo'ladi. Agar yaxlit bo'lmasa, marketing samarali bo'lmaydi.

## **ISTE'MOLCHINING USTUNLIGI VA UNING EHTIYOJLARINI QONDIRISH**

**Nega hozirda bozorning asosiy bo'g'ini tovar yetkazib beruvchi emas, iste'molchi hisoblanadi?**

Bozorda mahsulotlar va raqobatchilar soni oshishining davom etayotganligi tovarlar taqchilligi o'rniga iste'molchilar taqchilligi kelayotganligidan guvohlik qiladi. Natijada aynan ular bozor koinotining markaziga aylandi. Internet sharofati sababli axborot olish imkoniyati bilan bir qatorda tanlash imkoniyatlari har qachongidan ham oshdi. Xaridorga daromadli axborotdan - buy.com yoki mysimon.com kabi internet saytlardan foydalanish yetarli, bunday saytlar bir xil tovar uchun narxni turli internet sotuvchilarga taqqoslash imkoniyatini beradi. Narxlar 20% va undan ham ortiq farq qilishi mumkin. Xaridor turli yetkazib beruvchilarda narxlarni bilishi uchun sichqonchaga bir marta bosishi yetarli. Oddiy magazin bunday xizmatlarni taqdim etmaydi. Bundan tashqari, xaridorlar tovarni olganlar bilan yoki foydalanuvchilar bilan fikr almashishi mumkin, bu o'z navbatida tovar tanlashda xaridorlar tavsiyalarining ta'siri yanada oshishini anglatadi.

Yetkazib beruvchilar yanada ehtiyotkor bo'lishlariga to'g'ri keladi - ularning takliflari mikroskop ostida o'rganiladi. Ularning mahsulotlari tannarxi bozordagi o'rtacha narxdan katta farq qilishi mumkin emas. Baland tannarxda yetkazib beruvchilar muvaffaqiyatsizlikka uchraydi. Internet shunga olib keladiki, narxlar, foyda xam yanada pasayadi va natijada Darvin bo'yicha eng kuchli omon qoladi.

**Kompaniyalarning ta'kidlashicha, ular uchun iste'molchi - "eng muhim". Bu kompaniyalar Iste'molchining ehtiyojlarini qondirishga qaytadan yo'nalish olayotganligini anglatadimi?**

Ko'plab kompaniyalar ta'kidlashicha, ular iste'molchiga yo'naltirilgan, lekin oz kompaniyalar amalda bu qoidaga amal qiladilar. Moliyaviy direktor iste'molchining manfaatlariga e'tiborni jamlash haqida tez-tez gapirishi mumkin, lekin bu fikr o'rta va quyi bo'g'in rahbarlari ongiga kirib bormaydi - ularning ko'plab boshqa tashvishlari bor, ularning mahsuldorligi esa umuman boshqa mezonlar bo'yicha baholanadi.

Tovarlari va xizmatlariga katta talab bo'lgan kompaniyalar xaridorlarga yuqori darajadagi e'tiborni doim saqlash ustida ishlashlari lozim. Men bir ilg'or investitsion kompaniyani bilaman, bu kompaniyaning tahlilchilari o'zlarini ortiq darajada manmanlikda tutadilar - qaytib qo'ng'iroq qilish haqidagi iltimoslarga darhol javob bermaydilar, mijozlarni kutishga majbur qiladilar, e'tiborsizlikni ataylab namoyish qiladilar. Tabiiyki, mijozga g'amxo'rlik qilish sohasida yuqori obro'li raqobatchi paydo bo'ladi.

"Eng muhimi - mijoz" bu - ko'p jihatdan iboragina bo'lib har kunlik amaliyot emas. Iste'molchiga g'amxo'rlik aniq harakatlarda ifodalanishi lozim va faqatgina gap bilan cheklanmasligi lozim. Iste'molchiga yo'nalishga jiddiy intiluvchi kompaniyalar bu yo'nalishda ma'lum bir qadamlarni qilishi lozim. Kompaniya mijozlarining qoniqqanlik darajasini raqobatchi ta'minlaydigan iste'molchilarning qoniqish darajasi bilan taqqoslash zarur. Kompaniya o'z xodimlarining iste'molchi bilan o'zaro aloqasining barcha paytlarini inobatga oluvchi sxemalarni ishlab chiqishi shart, anglashilmovchiliklar yoki mijozlar noroziliklarining sababi bo'luvchi paytlarni, ayniqsa, diqqat bilan tahlil qilishi lozim. Bundan tashqari, kompaniya xodimlarining iste'molchiga munosabatini rivojlantirish uchun samarali trening dasturini tashkil-lashtirish zarur, dastur tang vaziyatlarda o'zini tutishga o'rgatuvchi va rol o'yinlarni o'z ichiga olishi lozim.

**“Teskari aloqa” (qayta aloqa) tushunchasi marketing, narx belgilash, reklama, taqsimot va dizaynga nisbatan nimanı anglatadi?**

“Teskari marketing” (reverse marketing) tushunchasi iste’molchilar kompaniya ishlab chiqaradigan tovarga, uning narxiga, bozordagi joyiga va ilgarilatish usullariga tobora ko’proq ta’sir ko’rsatayotganligini tasdiqlashdan paydo bo’lgan. Ular o’zlari sotib olmoqchi bo’lgan tovarlar dizayniga tobora ko’proq ta’sir ko’rsatmoqda - Dell Computer firmasining kompyuterlari va Levis jinsilari misol bo’lishi mumkin (“teskari dizayn” - reverse design). Bugun tobora ko’proq xaridorlar ular sayohat, mehmonxona yoki avtomobil uchun qanaqa narx to’lashga tayyor ekanligi haqida yetkazib beruvchilarni xabardor qiladilar, bunga priceline.com internet sayti misol bo’lishi mumkin (“teskari narx belgilash” - reverse pricing). Iste’molchilar reklama beruvchilar reklama materiallari va takliflar yuborishdan oldin iste’molchilarning roziligini so’rashlarini tobora tez-tez talab qilishmoqda (“teskari reklama” - reverse advertising). Bundan tashqari, iste’molchilar taqsimlash kanallariga tegishli tanlash huquqiga ega bo’lishni istaydilar, bank misolida bunday tanlov uyda, kompyuter yoki telefon qo’ng’irog’i orqali kassir, bankomat mavjud bo’lishida ifodalanadi (“teskari taqsimlash” - reverse distribution). Shu tariqa marketingda “teskari aloqa” ayirboshlash jarayonida tashabbus sotuvchidan xaridorga o’tishini anglatadi.

**Unchalik tushunarli bo’lmagan “professional iste’molchi” tushunchasi nimanı anglatadi<sup>12</sup>?**

Ayrim kompaniyalar shunday iste’molchi muhitini yaratadilarki, bunda ular “ustaxonalar” kabi ishlaydi, bu ustaxonalarda mijozlarning o’zi ularga kerakli tovarlar va xizmatlarni “konstruksiyalaydilar”. Iste’molchi o’ziga

<sup>12</sup> Prosumer - inglizcha “professional consume” dan hosil bo’lgan.

kerakli tovar dizayniga qanday qilib ta'sir o'tkazishiga yaxshi misol bo'lib Dell firmasi xizmat qiladi. Bu jihatdan Dell kompyuterlari xaridorlari shunchaki passiv iste'molchilar emas, balki professional hisoblanadi (ya'ni ishlab chiqarishda ishtirok etuvchilar).

### **Hozirgi vaqtda iste'molchilarning qoniqlishiga yordam beruvchi eng muhim faktorlar qanday?**

Mijozlarni tovarning sifati, xizmat ko'rsatish darajasi va iste'molchi qimmatligi tobora ko'proq o'ylantirmoqda. Bu faktorlarning barchasi ular yo'q bozorlarda ajoyib raqobatchi imkoniyat bo'lib hisoblanadi. Lekin ta'kidlab o'tish kerakki, ko'p kompaniyalar va ishlab chiqarish sohalari o'z tovarlarining sifati, xizmat ko'rsatish darajasi va iste'molchilik bahosini tezkor sur'atlarda yaxshilashmoqda. Natijada ularning ustunliklari ajratib turuvchi belgi bo'lib qolmasdan muvaffaqiyatga erishishga imkon beruvchi me'yorga tobora aylanib bormoqda. Bugunda dizayn, xizmat ko'rsatish tezligi va iste'molchi talablariga mos kelish xaridorlar tanloviga ta'sir ko'rsatuvchi eng jiddiy faktorlarga aylandi. Ishlab chiqarish sohasi va tovar tipidan kelib chiqib bozor peshqadamlari tovarni differensiatsiyalashning ko'zga tashlanuvchi va ishonarli faktorlariga aylantirishlari mumkin bo'lgan yangi xususiyatlar va ustunliklarni topadilar<sup>13</sup>.

## **MARKETINGDA YANGI TENDENSIYALAR**

### **Kelajak rejalarni tuzishda qanday asosiy global tendensiyalarni hisobga olish zarur?**

Iqtisodiy landshaft texnologiya va globallashuv ta'siri ostida fundamental o'zgarishga yuz tutdi. Internetning sharofati va ko'proq erkin savdo sababli har qanday

<sup>13</sup> Tovar differensiatsiyasi - bitta mahsulotning sifati, texnik xarakteristikalari, xususiyatlari, tashqi ko'rinishi bilan farq qiluvchi turli variantlarini ishlab chiqarish.



kompaniyalar endi bir biri bilan har qanday bozorda raqobatlashuvi mumkin.

Iqtisodiyotning asosiy kuchi - giperraqobatlashuv. Giperraqobatlashuv shundan iboratki, kompaniyalar sota oladigan miqdordan ko'proq tovarlar ishlab chiqara oladi, bu esa narxga sezilarli ta'sir qiladi. Bundan tashqari, bu kompaniyalarni narxga tovarlarning kengroq differenziatsiyalash imkoniyatini kiritishga majbur etadi. Lekin ko'p jihatdan bunday differenziatsiya - psixologik bo'lib, real emas. Lekin bu holda kompaniyaning ustunligi har qanday yangilikni tez qabul qilishga imkon beruvchi iqtisodiyot sharoitida uzoq saqlanib qolmaydi.

Kompaniyalar shuni esda tutishi kerakki, iste'molchilar tobora savodli bo'lmoqda va eng yaxshi vositalarga ega, masalan, internet kabi. Bularning barchasi tovar sotib olishda ularni ko'proq sinchkov qiladi.

**Globallashuv, giperraqobatlashuv va Internet jarayonlari bozorlar shakllanishi va ish faoliyatiga ta'sir bilan bir qatorda marketingga qanday ta'sir qiladi?**

Barcha uchta kuch narxlarga qo'shimcha bosim o'tkazadi. Globallashuv natijasida kompaniyalar o'z ishlab chiqarishini ishlab chiqarish arzonga tushadigan joyga ko'chiradi va tovarlarni mahalliy sotuvchilar belgilaydiganidan past narxlarda kiritadilar. Giperraqobatlashuv yetkazib beruvchilarning ko'p miqdorini anglatadi, bu esa shuningdek narxlar pasayishiga olib keladi. Internet odamlarga tovarlar narxlarini tez taqqoslashga va eng arzon taklifdan foydalanishga imkon beradi. Shu tariqa, marketingning vazifasi sanab o'tilgan makrotendensiyalar sababli narxlar darajasini va foyda kelishini saqlab turish yo'llarini topishdan iborat. Agar milliy ishlab chiqaruvchilar iste'molchi uchun eng ko'p qimmatlikni taklif etishda doim peshqadamlik qila olmasalar, hech bir mamlakatda o'z tovarlari xaridorlarini ushlab tura olishmaydi.

Shu bilan bir vaqtda dunyoning turli mintaqalari jahon iqtisodiyotiga tobora ko'proq integratsiyalashgan sari proteksionizmga tobora ko'proq berilmoqda. Mahalliy kompaniyalar bozorning mintaqadagi boshqa ishtirokchilaridan ularga imtiyozli sharoitlar taqdim etilishini talab etishmoqda. Lekin sun'iy savdo preferensiyalari iste'molchi uchun qimmatlikning sezilarli darajada pasaymay uzoq vaqt davomida saqlanib qola olmaydi.

### **Marketingda qanday yangi tendensiyalar eng muhim hisoblanadi?**

Men marketingdagi yangi tendensiyalar ro'yxatiga ushbu o'zgarishlarni kiritgan bo'lardim:

- "Bajar va sot" turidagi marketingdan "tingla va javob ber" marketinggiga;

- Aktivlarga ega bo'lishdan brendlarga ega bo'lish;

- Vertikal integratsiyadan virtual integratsiyaga (outsourcing);

- Ommaviy marketingdan iste'molchining ehtiyojlariga yo'naltirilgan marketingga;

- Faqat bozordagi faoliyatdan kibermakonda qo'shimcha ishga;

- Bozordagi ulush uchun raqobatdan aniq bir iste'molchiga;

- Yangi iste'molchini jalb etishdan ko'ra mavjud iste'molchini saqlab qolishga va qondirishga;

- Bitimlar marketingdan mijozlar bilan o'zaro munosabatlar marketinggiga;

- Vositachilik marketingdan bevosita marketingga;

- Marketing monologdan iste'molchi bilan dialogga;

- Kommunikatsiya turlarini alohida rejalashtirishdan integratsiyalangan marketing kommunikatsiyalariga;

- Bir kanalli marketingdan ko'p kanalli marketingga;

- Tovarga jamlangan marketingdan iste'molchi manfaatlariga jamlangan marketingga;

- Bitta bo'lim kuchi bilan olib boriladigan marketingdan kompaniyaning barcha xodimlari shug'ullanadigan marketingga;

- Yetkazib beruvchilar va distribyuterlarni ekspluatatsiya qilishdan ular bilan hamkorlikka.

Ko'rsatilgan har qanday tendensiyalar ta'sirining natijalarini muhokama qilish ko'p joyni talab etadi. Bu jarayonlar turli sohalarga va kompaniyalarga turli vaqt davrlarida ta'sir qiladi. Kompaniyalar o'z biznesini sanab o'tilgan tendensiyalarni hisobga olgan holda rivojlantiradilar, deb umid qilaman.

**Yuz berayotgan o'zgarishlar sur'atining tezlashuvi tashkilotlarga qanday ta'sir etishi mumkin?**

Muvaffaqiyatli kompaniyalar tendensiyalar monitoringi shug'ullanishi va voqealarning ehtimoliy rivoj olishi ssenariylarini yaratishi, o'zgarishlar kompaniyaga qanday ta'sir qilishi mumkinligi haqida o'ylashi va javob choralarini rejalashtirishi lozim. Kompaniyalarning uzoqni ko'ra oladigan rahbarlari tendensiyalar monitoringi uchun va harakatlar ssenariysini ishlab chiqish uchun xodim tayinlaydilar yoki guruh tuzadilar. Masalan, Royal Dutch. Shell kompaniyasi o'z rentabelligini ma'lum bir darajada ssenariy rejalashtirishdan foydalanish natijasi deb hisoblaydi.

**Mashhur 4P kompleksi paydo bo'lgan paytdan boshlab marketingda eng muhim qanday o'zgarishlar yuz berdi?**

O'sha vaqtdan boshlab yuz bergan o'zgarishlarning sanog'iga yetib bo'lmaydi. Rivojlanish ommaviy marketingdan bozor segmentlari marketinggi tomon borgan, keyin bozordagi o'rin marketinggiga, undan esa "yakkama-yakka" (birga bir) individualizatsiyalashgan marketingga. Xizmat ko'rsatishning o'sib borayotgan roli lozim darajada baholangan, moliya aktivi sifatida savdo

markalari yaratishda va brendni boshqarishda malakalar mukammallashtirilgan. Internet marketingdan samaraliroq foydalana boshlandi. Bundan tashqari, marketingga sarflarning rentabelligini nazorat qilishga imkon beruvchi ko'rsatkichlarning yangi tizimlarini yaratish jarayoni bormoqda.

## **MARKETINGDA YANGI G'OYALAR**

### **Zamonaviy marketingda qanday bilimlar va mahorat zarur?**

Odatiy ko'rinishda marketing faoliyati ushbu vositalardan professional foydalanishni nazarda tutardi: savdo vakillari, reklama, savdoni ilgarilatish va marketing tadqiqotlari. Har bir kompaniya bu vositalardan foydalanishni mukammal egallashi lozim. Lekin marketing bo'limlari yangi ko'nikmalarni ham o'zlashtirishi lozim, ular orasida - brend yaratish, mijozlar bilan munosabatlarni boshqarish, ma'lumotlar bazalaridan foydalanib marketing va axborot izlash, telefon orqali marketing, taassurotlar marketinggi hamda alohida tovar, bozor segmenti, taqsimlash kanali va iste'molchining foyda keltirishi tahlili.

### **Taassurotlar marketingi<sup>14</sup> nima?**

Sotuvchilar nafaqat tovar yoki xizmat sotish haqida balki pozitiv taassurotlar yaratish va iste'molchiga yetkazib berish haqida tobora ko'proq o'ylashga majbur bo'lishmoqda. Masalan, Starbucks kompaniyasi o'z mijozlariga jozibali qahvaxonalarda "qahva taassurotlari" taklif etadi, mijozlar zamonaviy dunyoning shosh-

---

<sup>14</sup> Taassurotlar marketingi (experiential marketing) - yangi, odatdagidek bo'lmagan hislarga moyil iste'molchilarning ijobiy hayotiy tajribasidan va pozitiv taassurotlaridan foydalanadigan marketing.

ma-shosharlīgi va tashvishlaridan boshpana topadilar. Mashhur Barnes & Noble kitob sotish tarmog'ı ham o'z kitob magazinlarida ajoyib kafelar ochgan, tashrif qiluvchilarni yangi kitoblarni bevosita savdo zallarida o'qish imkoniyati bilan ta'minlaydi, buning uchun savdo zallarini stollar va stullar bilan jihozlaydi, kechki leksiya va taqdimotlar tashkil etadi. Alpinistlik anjomlari chakana savdosi bilan shug'ullanuvchi REI firmasi mijozlar ushbu firma sotadigan anjomlarni sinab ko'rish va sifatini his qilishi uchun o'z magazinlarida cho'qqiga chiqish uchun devorni va sharshara imitatsiyasini taqdim etadi. Baliq ovi uchun anjomlarni chakana sotuvchi Bass PRO kompaniyasi o'z magazinlarida mijozlarga qarmoqni sinab ko'rish uchun baliqli basseynlarni taklif etadi. Bularning barchasi iste'molchilar tovar va xizmat sotib olishda ega ijobiy taassurotlarni sotuvchilar e'tiborga olishi va bunday taassurotlarni imitatsiya qilish usulini topishlari zarur ekanligini ko'rsatadi.

### **Real vaqt rejimida axborot olish imkoniyati<sup>15</sup> marketing amaliyotiga qanday ta'sir qiladi?**

Marketing qarorlari qabul qilish jarayoni obyektiv bo'ladigan vaqt kelishiga ishonchim komil: ishonchli ma'ulmotlar bozordan keladi va u yoki bu harakatlarning oqibatlarini modellashtirishga imkon beruvchi qarorlarni qo'llab-quvvatlovchi kompyuter dasturlari yordamida tahlil etiladi. Zamonaviy armiya shunday ishlaydi, ayrim kompaniyalar ham shunday usullardan foydalanadi; masalan, ilg'or aviatashuvchilar marketingda "harbiy

---

<sup>15</sup> Real vaqt rejimida axborot (real-time information) - marketing jarayoni ishtirokchilaridan (chakana sotuvchilar, distribyuterlar va hokazolar) bevosita sotuvchiga yoki tovar ishlab chiqaruvchisiga real vaqt rejimida keladigan, boshqa ko'rsatkichlar bilan bir qatorda sotish, talab, sotish hajmlarini hisobga olish imkonini beruvchi va zaruriyatga qarab ularni korreksiyalashga imkon beradigan ma'lumotlar.

harakatlarni”ni modellashtirish uchun maxsus “o‘yin xonasi”dan foydalanadi.

### **Tovarlar va xizmatlarni kastomlashga umumiy tendensiya avvalgidek kuchlimi?**

Xaridorlarga kompyuterlar konfiguratsiyasini tanlash imkoniyatini taklif etish (Dell), jinsilarni bichish (Levi Straus), velosipedlar xarakteristikasini tanlash (National) bo‘yicha dastlabki tajribalar muvaffaqiyatli bo‘lgan. Bu tendensiya B2B segmentida yanada kengroq tarqalgan: masalan, ishlab chiqaruvchilar yuk tashish avtomobillarini xaridorlarning individual talablariga mos ravishda butlaydilar. Kastomlash ko‘plab tovarlar va xizmatlarga ta‘sir qiladi, lekin barchasiga emas.

Shuni tushuntirib bermoqchi edimki, aksariyat kompaniyalar uchun tovarlarni kastomlashga hojat yo‘q. Odatda tovarni har bir alohida xaridorning talablariga muvofiq moslashtirgandan ko‘ra bozorning maqsadli segmentini aniqlash va shu bozor segmenti uchun tovar ishlab chiqish samaraliroq bo‘ladi. Bozor segmenti yaqqol aniqlanganda ko‘pincha standart taklif yetarli bo‘ladi.

Shu bilan birga biz har bir individual xaridor haqida qancha ko‘p bilsak, biz bu xaridorga ega bo‘lish imkoniyatimiz shuncha yuqori ekanligiga shubhalanishga o‘rin yo‘q. O‘zaro munosabatlar marketinggining va CRM<sup>16</sup> tizimlarining ommabopligi asosi shunda. Lekin savol paydo bo‘ladi: xaridorlarning individual talablari bo‘yicha ishlab chiqarilgan tovarlar sotishdan olingan tushum yanada ko‘proq sarflarni, masalan, har bir xaridor haqidagi axborot to‘plashni va ishlov berishni

<sup>16</sup> Mijoz bilan o‘zaro munosabatlarni boshqarish (customer relationship management, CRM) - nisbatan yangi marketing strategiyasi - nisbatan yangi marketing strategiyasi, bunda axborot texnologiyalaridan faol foydalaniladi. Ma‘lumotlarning katta bazalari tuzishni va to‘plashni o‘z ichiga oladi hamda personal yondashuvga asoslangan o‘zaro foydali munosabatlarni.

qoplay oladimi? Ayrim hollarda bu shunday. Dell kompaniyasi personal kompyuterlar bozorida peshqadam bo'lib qolmoqda, chunki nafaqat xaridorning individual buyurtmasi bo'yicha personal kompyuter yig'ishga qodir, balki arzonroq narxni taklif qilishga ham qodir. Firmalar individual tikiladigan jinsi, individuallashtirilgan kreditlar, ipoteka, vitaminlar va kosmetika taklif etadilar - turlicha muvaffaqiyat bilan. Bir narsa aniq: har qanday kompaniya individuallashtirilgan tovarlar bozoriga chiqish haqida qarorni ehtiyotkorlik bilan o'ylab ko'rishi shart.

### **Meta-bozorlar nima va kompaniyalar meta-bozorlar paydo bo'lishidan qanday qilib daromad olishi mumkin?**

Meta-bozor<sup>17</sup> tovar sotib olish va undan foydalanish bilan bog'liq barcha jarayonlarni tezlashtirishga imkon beradi. Avtomobil sotib olish uchun mablag' topish, tanlash va yangi tovarni sug'urtalash zarur. Men edmunds.com saytidan foydalanishni taklif etaman. Bu sayt - onlayn meta-bozor, unda barcha avtomobillar haqida axborot topish, sizni qiziqtirgan avtomobillar bilan savdo qiluvchi eng yaxshi dilerni tanlash, kredit olish va sug'urta sotib olish mumkin.

Boshqa misol - theknot.com. to'yga tayyorgarlik bilan bog'liq barcha narsani, shu jumladan, ko'ylaklar, taklifnomalar, sovg'alar sotib olish va hokazolar uchun meta-bozor.

---

<sup>17</sup> Meta-bozor (metamarket) - real bozorlar, tovarlar, ishlab chiqaruvchilar va sotuvchilar haqida axborot mavjud virtual bozor.

### **Tovar ishlab chiqaruvchilar bugungi kunda qanday chaqiriqlarga duch keladilar?**

Men ushbu asosiy chaqiriqlar haqida aytgan bo'lardim.

1-Marketing dasturlarining moliyaviy natijalarini aniqroq qo'llash. Marketologlar u yoki bu sarflarning va kompaniyalarning natijalarini namoyish etish uchun ko'rsatkichlar tizimlarini ishlab chiqishga shoshmayapti. Yuqori darajadagi rahbarlar marketing dasturlari o'tkazish natijasida qancha bilimlar, xabardorlik yoki afzal ko'rishlar paydo bo'lganligini tinglashni istashmayapti. Ular sotish, foyda hajmlari va aksiyalar bahosi qanday o'zgarganligini bilishni istaydilar. Coca-Cola kompaniyasi to'g'ri qadam qo'ygan - uning amaliyotchi-marketologlari o'zlarining marketing dasturlarining moliyaviy oqibatlarini byudjetlarni muhokama qilish bosqichida ham, dastur tugallangandan keyin ham hisoblab chiqishlari zarur. Hech bo'lmaganda Coca-Cola marketologlari endi moliyachilar kabi fikr yuritadigan bo'ladilar.

2-Muhim xaridorlar haqida ko'proq integratsiyalanagan axborot to'plash. Xaridorlar kompaniya bilan turlicha usullarda aloqaga kirishadi - elektron pochta yoki oddiy pochta orqali, telefon orqali, shaxsan va hokazolar. Lekin bu dialog fikrsatsiyalanmasa, kompaniya potensial xaridor yoki mijoz haqida to'liq tasavvur bermaydi va natijada unga sifatli taklif qila olmaydi.

3-Marketingdan kompaniyaning bozor strategiyasining asos va harakatlantiruvchi kuchi sifatida foydalanish. Bugunda marketing bo'limi bitta P bilan tez-tez cheklanadi - faqatgina tovarni ilgarilatish bilan shug'ullanadi, boshqa bo'limlar esa mahsulotning xarakteristikalarini, uning narxi va o'rnini belgilaydi. Men bir Yevropa aviakompaniyasini eslayman. Bu kompaniyaning vitse-prezidenti tariflarni ham, "tovar" (ozuq-ovqat,



xizmat ko'rsatuvchi personal, interer)ning sifat xarakteristikalarini, parvozlar jadvalini ham belgilamasligini, faqat reklamaga va sotuvchilarga ta'sir ko'rsatishi mumkinligini tan olgan. 4P ning barcha tarkibiy qismlari rejalashtirilmasa va bitta markazdan nazorat qilinmasa, marketingning qanday samaradorligi haqida gapirish mumkin?

4-Sifatliroq va arzonroq narxda tovar taklif etuvchi raqobatchilarga ta'sir ko'rsata olish qobiliyati. Xitoy iqtisodiyotining keskin rivojlanishi sababli Amerika kompaniyalari sifatliroq va arzon narxdagi tovarlar taklif etgan Yaponiya kompaniyalari bilan raqobatlashayotganda yengib o'tishi kerak bo'lgan xavfga duch kelishi mumkin. Bu faktor Amerikaning ko'plab kompaniyalarini ishlab chiqarishni Xitoyga ko'chirishga majbur qilishi mumkin, bu esa o'z navbatida AQShda ish o'rinlari miqdorini qisqartiradi.

5-Mega-distribyuterlarning o'sib borayotgan ta'siri va talablarini yengish. Wall-Mart, Costco, Target, Office Depot kabi chakana savdo gigantlari va boshqalar chakana savdo bozorining aksariyat qismini nazorat qiladilar. Bu kompaniyalarning ko'plari umummilliy brendlardan sifati yomon bo'lmagan, lekin arzonroq narxlarda o'z brendlarini taklif etadilar, bu ishlab chiqaruvchilar uchun foydaning qisqarishiga olib keladi. Umummilliy savdo markalari egalari chakana savdo gigantlari diktati (amri)ni har qachongidan ham ko'proq his etadilar va mudofaalanishga hamda oldinga yurishga imkon beradigan strategiyalarni bor kuch bilan izlaydilar.

**Asosiy iqtisodiy muammo - ortiqcha ishlab chiqarish quvvatlari, deb ta'kidlaysiz. Buning sabablari nima va u bilan qanday kurashish lozim?**

Ortiqcha ishlab chiqarishdan deyarli har bir soha ziyon ko'radi. Ehtimol, jahon avtomobil sanoati bitta ham yangi fabrika ishga tushirmasdan 30% ko'proq avtomo-

bil ishlab chiqara olardi. Po'lat quyish va kimyo sanoati haqida ham shunday desa bo'ladi. Barcha joyda xaridorlar taqchil va tovarlar oshib-toshib ketgan. Ortiqcha ishlab chiqarish quvvatlari ishlab chiqaruvchi kompaniyalarning haddan ortiq optimizmi natijasida paydo bo'ladi. Ko'p kompaniyalar sotishning 10-foizli o'sishini rejalashtirishgan, vaholanki butun bozor o'sishi atigi 3 % ni tashkil etgan. Natijada ortiqcha ishlab chiqarish va giperraqobat yuzaga keladi, bular o'z navbatida narxlar tushib ketishiga olib keladi. Asosiy himoya usullari: 1) kuchli brend yaratish; 2) balandroq narx to'lashga rozi loyal iste'molchilar auditoriyasini shakllantirish; 3) konsolidatsiya.

### **Raqobatchi va giperraqobatchi bozor o'rtasida qanday farq bor?**

Ko'p bozorlar raqobatchi fazadan giperraqobat fazaga o'tadilar. Raqobatchi bozorida kompaniya odatda o'z mavqeini va raqobatchilik ustunliklarini saqlab qolishga qodir. Giperraqobatchi bozorda ushlab turish mumkin bo'lgan raqobatchi ustunliklar amalda mavjud emas. Texnologik o'zgarishlar va globallashuv ularni bir kechada yakson etishga qodir. Omon qolishga yagona umid - doimiy mukammallashtirish yoki hatto, ayrimlarning fikri bo'yicha, uzluksiz texnologik yangiliklar. General Electric kompaniyasining sobiq raisi Jek Uelch xodimlariga shunday degan: "O'zgarang yoki o'ling!" Ehtimol, kompaniya ega bo'lishi mumkin bo'lgan yagona ustunlik - raqobatchilardan ko'ra tezroq o'zgara olish qobiliyati.

Shubhasiz, menejerlar u yoki bu jarayonlarni, masalan yangi mahsulotlar yaratish, mijozlarni ushlab qolish yoki buyurtmalarni bajarishni mukammal egallagan kompaniyalar tajribasini o'rganishi shart. Lekin raqobat ustunliklarni tahlil qilish va taqqoslash ikki shaklda bo'lishi mumkin: passiv, bunda bitta kompaniya boshqa kompaniya harakatlaridan nusxa ko'chiradi, yoki ijodiy,

bunda birinchi kompaniya ikkinchi kompaniyadagi jarayonlarni o'rganadi, keyin esa ularni mukammallashtirishga intiladi. Ijodiy yondashuv mazmuni - eng yaxshilarning tajribasidan shunchaki nusxa ko'chirishda bo'lmasdan uni mukammallashtirishda. Aynan shu sababli qiyosiy tahlil usulidan foydalanish kompaniya differentsiyalashdan voz kechishini anglatmaydi.

**Siz iste'molchi ovchiga aylangan, deb yozyapsiz. Bu marketing strategiyasiga qanday ta'sir qiladi?**

Bozordagi hokimiyatni iste'molchilar egallab oldilar. Internet kelishi bilan ular brendlar, narxlar, tovarning sifati, xarakteristikasi va xizmatlar haqida axborotning yirik maydoniga ega bo'ldilar. O'tmishda axborot asosan sotuvchilar qo'lida jamlangan edi va xaridorga ancha qimmatga tushardi. Bugungi kunda avtomobil sotib oluvchilar tovar va uning narxi haqida axborotni internetda osongina topadilar va bu ma'lumotlar bilan qurollanib sotuvchi bilan har bir sent uchun savdolashadilar. Jek Uelchning so'zlari bo'yicha "Mijozlarga kam pul evaziga ko'proq narsa berishga va bunda foydani ham saqlab qolishga qodir" kompaniyalarda omon qolish va muvaffaqiyatga erishishi uchun eng katta imkoniyatlar bor.

**Bozorlar marketingdan ko'ra tezroq o'zgarayotgan bozor muhltida kompaniya qanday qilib omon qolishi mumkin?**

Hamma kompaniyalar ham omon qola olmaydi! Bankrotlikning yuqori darajasi va qo'shilishlar va qo'shib olishlar miqdorining tez ortishi buning isboti. Ishlab chiqarish imkoniyatlari haddan ortiq yuqori bo'lganda qo'shilishlar buni ratsionalizatsiyalashga imkon beradi. Iste'molchi uchun eng ko'p qimmatlik yarata oladigan va taqdim eta oladigan kompaniyalar omon qoladi. Vazifa shundaki, iste'molchilar istaklari rivojlanishi trayektoriyasini iloji boricha aniqroq oldindan aytish.

**Marketologlarning foydasi borasida shubhalar-ning paydo bo'lishiga marketologlarning o'zlari qanchalik darajada aybdor?**

Marketing bo'yicha mutaxassislar doim rahbarlar-ning bosimi ostida qolib keladi. Rahbarlar ishlab chiqarib bo'lingan tovarlarni ilgariyatish va sotishni talab etadilar. Shubhasiz, kompaniyaning unumdorligi marketing bo'limidagi professionallar taqdim etgan sotish prognozining to'g'riligiga qisman bog'liq. Ehtimol, ularni ortiqcha optimizmga ayblash mumkindir. Lekin amalda muammo chuqurroq: ko'pincha yuqori pog'onadagi rahbariyat marketologlarga nima sotilishi mumkinligi o'rniga nima sotish kerakligini aytib o'z amrini o'tkazadi. Balki bunda ma'no marketing bo'limi xodimlari o'z nuqtai nazarlarini ta'kidlashda ko'proq qat'iyroq va realist bo'lishlaridan iboratdir.

**Samarali marketingga erishishda asosiy to'siqlar qanday?**

"The Ten Deadly Sins of Marketing: Signs and Solutions"<sup>18</sup> kitobida men yomon marketingning asosiy belgilarini sanab o'tganman va muammolarni hal etishning mumkin yo'llarini izohlaganman.

Mana marketingning "10 ta gunohi":

1. Bozor muammolari va iste'molchining ehtiyojlariga yetarlicha e'tibor yo'qligi.
2. Maqsadli auditoriyani yetarlicha tushunmaslik.
3. Raqobatchilarning qiziqish doirasini aniq tushunmaslik, ularning faoliyati monitoringi o'tkazilmaydi.
4. Hamkorlar bilan o'zaro munosabatlarning yetarlicha yaxshi emasligi.

<sup>18</sup> Ruscha nashriga qarang: Ф. Котлер. 10 смертных грехов маркетинга. Важнейшие заповеди успеха на современном рынке. СПб.: Нева, 2004. Shuningdek, qarang: Ф. Котлер. Маркетинг XXI века. - Muh. izohi.

5. Yangi imkoniyatlarni izlash yaxshi yo'lga qo'yilmagan.

6. Sifatsiz marketing rejaları va yaxshi yo'lga qo'yilmagan rejalashtirish jarayoni.

7. Tovarlar va xizmatlar sohasida kompaniya siyosati yaxlitlashga muhtoj.

8. Brend yaratish bo'yicha va kommunikatsiyalarni o'rnatish sohasida kompaniyaning faoliyati yaxshi tashkillashtirilmagan.

9. Zamonaviy texnologiyalardan yetarlicha foydalanmaslik.

**Marketingning yoki biznesning qaysi keng tarqalgan usullari "10 ta kechirilmas gunohlar" ro'yxatiga tushgan muammolarning paydo bo'lishiga umuman oldanda yordam beradi?**

Biznesda muammolar paydo bo'lishining eng asosiy sababi - rahbariyatning kompaniya ishini qisqa muddatli natijalarga erishishga yo'naltirishga intilganligida. Bu aksiyadorlik kompaniyalariga (oilaviy biznesdan farqli) nisbatan ayniqsa to'g'ri. Korporatsiyalar maqsadlarni bir yil oldin belgilaydi va bu maqsadlarga erishish uchun barcha imkoni bor choralarni ishga solishga urinadi, hatto uzoq muddatli istiqbolga mo'ljallangan investitsiyalarni qurbon qilishga to'g'ri kelsa ham.

Bir-biriga bog'liq muammo kompaniyalar sanashda davom etishi bilan bog'liq: ular tovarlar ishlab chiqaradilar, yangi iste'molchilar yaratishmaydi. Tovarlardan nusxa ko'chirib olish, narxni esa tushirish oson. Yaxshi xizmat ko'rsatiladigan iste'molchilar odatda kompaniya bilan qoladilar va uzoq muddatli istiqbolda katta foyda keltiradilar.

**Marketingning zamonaviy holatida sizni nima ko'proq ranjitadi?**

Meni yangi mahsulotlarning muvaffaqiyatsizligi saqlanib qolayotgan yuqori foizi cho'chitadi. Iste'mol

bozorida taxminan 80 % takliflar va B2B sohasidagi taxminan 30 % takliflar muvaffaqiyatsizlikka uchraydi. Va bularning barchasi keyingi bosqichga o'tishdan oldin javoblar berilishi lozim bo'lgan savollar ro'yxatini o'z ichiga oluvchi yangi mahsulotlar yaratish haqidagi ajoyib nazariyaning mavjudligiga qaramasdan.

Bevosita marketing bo'yicha mutaxassislar 1 va 2 foizli samaradorlikdan qoniqishi fakti meni achchiqlantiradi, amalda bu kuch behuda sarflanganligini anglatadi.

Shuningdek, meni amaliyotchi-marketologlar marketingga investitsiyalarning daromadlilikini yoki aksiyalarning bozor narxiga marketing tadbirlarining ta'sirini o'lchash uchun tegishli vositalarni hozirga qadar yaratmaganligi achchiqlantiradi.

## **MARKETINGGA DA'VOLAR**

### **Antiglobalistlar namoyishlariga javoban marketing o'zgarishi shartmi?**

Antiglobalistlar harakati - g'oyalarning xilma-xil aralashmasidir: mehnat muhofazasi, atrof-muhit muhofazasi, rivojlanayotgan mamlakatlar qarzidan kechish, kapitalizmning shafqatsizligiga qarshi kurash. Ayrim bu g'oyalar sog'lom g'oyalardir, ayrimlari esa aynan yordam berilishi mo'ljallangan odamlarga zarar keltiradi. Men erkin savdo-sotiq va globallashuvni himoya qilaman, chunki ularni jamiyatni passiv va nodon qiluvchi tartibga solishdan afzal deb bilaman. Marketingga kelsak, doim yaxshi va yomon usullar mavjud bo'ladi. Marketing ijtimoiy mas'uliyatli xulq-atvorning balandroq standartlariga muhtoj. Marketologlar ularning harakatlari atrof-muhitga ta'siriga ko'proq e'tibor qaratishi lozim.

## **Marketing nafaqat qondirishga, balki iste'molchilarning muhtojliklarini yaratishga ham qodirmi?**

Marketing muhtojlik yaratmaydi - muhtojliklar marketingdan oldin bo'ladi. Marketing bu muhtojliklarni qondirishi mumkin bo'lgan spetsifik tovarlarga va xizmatlarga ehtiyoj yaratadi. Hech kim Sony firmasining Walkman pleeriga ega bo'lish istagi bilan dunyoga kelmaydi, lekin odamlar emotsional stimullarga (musiqa, she'r) muhtojlik sezadilar. Yanada asosiyroq - tayanch muhtojlikni qondirishga yaroqli mumkin bo'lgan predmetlarning biri sifatida Walkman sotib olishga ehtiyoj yaratadi. Bundan tashqari, odamlar shunchaki Walkman'ning o'zinigina sotib olishmaydi, ular ushbu tovar taqdim etishga va'da berayotgan, kutilayotgan xizmatni sotib oladilar. Albatta, xaridor Sony firmasidan ko'ra boshqa firmani afzal ko'rish mumkin. Aynan shu sababli har bir ishlab chiqaruvchi o'z brendini ko'proq jozibaliroq qilish uchun kurashadi. Bunga yaxshiroq dizayn, kengroq texnik xarakteristikalar to'plami, yaxshiroq xizmat ko'rsatish yoki pastroq narx orqali erishiladi. Bu barcha opsiyalar xaridorlarning turli guruhlariga murojaat qiladi. Har bir raqobatchi maqsadli auditoriyani aniq belgilashga muhtoj va o'z tovarini bozorning aynan shu segmentidagi odamlar uchun eng jozibadorlikka ega tovar sifatida yaratishi lozim.

## **Iste'molchilar biznesga va marketingga ko'proq surbetroq bo'lib bormayaptimi?**

Iste'molchilar biznesga doim surbetlik bilan munosabatda bo'lishgan va bu qisman haqli. Bu surbetlik nafaqat tovarlarga nisbatan, shuningdek tovarlarning fazilatlarini oshirib ko'rsatish usullariga nisbatan, kompaniyalar o'z xodimlariga qanday muomalada bo'lishiga (masalan, restrukturizatsiya vaqtida), biznes manfaatlarini lobbilovchi siyosatchilarni manipulyatsiyalashga nisbatan va

boshqa shunga o'xshash holatlarga ham. Iste'molchilar biror kompaniyaga nisbatan surbetlik bilan munosabatda bo'la boshlaganlarida bozorning boshqa ishtirokchilari o'zlarini qonunga bo'ysunuvchi sifatida ko'rsatish imkoniyatini oladilar. Shu tarzda iste'molchilar tomonidan asossiz katta ishonchini orttirish va qo'shimcha raqobat ustunliklariga erishish mumkin.

### **Marketing usullari tovarlar va kompaniyalar haqida soxta tasavvurlar yaratishi haqidagi da'voni siz qanday izohlaysiz?**

Marketologlar vositalar sifatida reklama, ilgariyatish, ko'rgazmalar, homiylik, maxsus tadbirlar, prezentatsiyalar, to'g'ridan-to'g'ri xabarlar va hokazolardan foydalanib o'z takliflariga e'tibor jalb etishga intiladilar. Ular bahsda o'z himoyasi ostidagining ijobiy sifatlariga hamma usullar bilan ta'kidlaydigan advokat kabi o'z takliflarining pozitiv aspektlarini oshirib ko'rsatishga va negativ tomonlarini yashirishga urinadilar. Shu bilan birga kompaniyalar uchun o'z tovarlari haqida soxta tasavvur yaratishdan o'zini tiyib turish oqilona ish bo'lar edi. Birinchidan, agar iste'molchilar tovarni sinab ko'rib ko'ngli sovisa, ular o'zlarining hafsalasi pir bo'lganligi haqida gapirib beradilar. Bu holatda kompaniya bitimda yutadi, lekin bozorni yo'qotadi. Ikkinchidan, kompaniya o'z tovari sifatini falsifikatsiyalab ustunlikka erishishga urinishi uchun raqobatchilar sud ta'qibi bilan tahdid qiladilar. Shunday qilib, o'z mahsulotining fazilatlarini oshirib ko'rsatishning ko'plab usullari bo'lsa ham, savodli ishlaydigan firmalar tovarni bo'rttirib ko'rsatgandan va bajarib bo'lmaydigan va'dalar bergandan ko'ra haqiqiy ustunliklarini ta'riflaydilar.



### **Muvaffaqiyatga erishgan marketing bo'yicha menejerlar qanday professional ko'nikmalarga ega bo'lishi kerak?**

Marketing bo'yicha menejerlarga zarur ko'nikma va xislatlarning ro'yxati.

– Marketing tadqiqotlarining an'anaviy usullarini, yangi mahsulotlar yaratish usullarini, mahsulotlar menejmenti, narx hosil qilish, muzokaralar olib borish, kommunikatsiyalar, sotish va taqsimot kanallarini boshqarish asoslarini bilish.

– Global bozor muhitida yo'nalish olishga qodirlik va yangi imkoniyatlar topa olish qobiliyati.

– Taklif etilayotgan marketing strategiyalari unumdorligini baholashga imkon beruvchi moliyaviy tahlil usullari bilan (ziyonsizlik tahlili, aksiyadorlar uchun investitsiyalar daromadlilikini (ROI), qo'shimcha iqtisodiy qimmatlik (EVA) va daromadlilikni hisoblash). Ular har bir xaridorning, bozor segmentining, taqsimot kanalining, geografik mintaqaning va har qanday buyurtmaning rentabelligini hisoblay olishga qodir bo'lishi lozim.

Axborot texnologiyalarini, texnik va kommunikatsiya vositalarini yaxshi tushunish; internetdan va ma'lumotlar bazalaridan bemalol foydalanish; telefon marketingidan foydalana olish. Texnik sohalarda muhandislik ma'lumotiga ega bo'lish lozim.

Klaster tahlil, qo'shma tahlil, sotish tahlil kabi matematik va statistik usullarni chuqur tushunish, bozor ma'lumotlarini talqin etish va taqdim etish, marketing tashabbuslarini modellashtirish va boshqalar.

Kompaniya daromadlarining yangi manbalarini izlash uchun ijodiy fikrlash mahorati.

**Marketingga o'qitish qanchalik yaxshi yo'lga qo'yilgan? Menejerlar marketing usullarini amaliyotda qo'llashga qodirmi? Marketologning muvaffaqiyati Intuitsiyaga qanchalik darajada bog'liq?**

Biznes-maktablar yaxshi professional bo'lishga yordam berishi mumkin, lekin buyuk marketologlar ishi intuitsiyasiz, omadsiz, zyrakliksiz va boshqa omillarsiz mumkin emas. Marketingga o'qitish dasturlari marketing g'oyalari, usullari va ilg'or kompaniyalar misollarini o'rganish yig'indisiga mo'ljallangan. Ko'pincha yaxshi marketing o'rnatilgan qoidalarni buzish bilan bog'liq.

### **PROFESSIONAL KARERA**

**Marketingga o'qitish foydasiga qanday vajlarni keltirish mumkin?**

Har qanday talaba uchun marketingni bilish zarar qilmaydi, chunki aynan u sababli jahon to'xtab turgani yo'q. Nafaqat kompaniyalar, balki har bir odam marketing bilan shug'ullanadi - ish topishga, kredit olishga, kvartira sotib olishga uringanida. Marketing bilan shug'ullanish uchun har qanday bozorni tahlil etish, segmentlarni aniqlash, ehtiyojlarni tushunish, maqsadga maqbul va raqobatdosh takliflar yaratish hamda sodiqlikni egalashga imkon beruvchi malaka talab etiladi.

**Qanday turdagi odamlar marketing bilan shug'ullanadilar?**

Odatda, marketing muammolardan va raqobatdan qo'rqmaydigan, muloqotni yoqtiradigan, innovatsiyalarga va ijodga moyil odamlarni jalb etadi.

Marketing raqamlardan ko'ra boshqa odamlar bilan muloqot ko'proq jalb etadigan odamlarni, harakatlar haqida hisobot tuzish emas, harakatni afzal ko'ruvchilarni qiziqtirishda davom etadi. Menimcha, marketologlar

ta'limi sifati oshdi. Brendlarni boshqarish yoki marketing tadqiqotlari bilan shug'ullanuvchi ko'proq mutaxassislar MBA darajasiga ega va qarorlar qabul qilish jarayonini ko'proq yaxshi tushunadilar, vaholanki nafaqat marketingda, balki umuman biznesda ham.

Lekin amaliyotchi-marketologlarni tayyorlashda ma'lum bir kamchiliklar ham bor. Bu kamchiliklar ularga o'zlarini dadilroq his etishga va direktorlar kengashida o'rin egallashga yo'l qo'ymaydi (aksariyat kompaniyalarning direktorlar kengashlarida marketing bilan shug'ullanuvchi professionallar yo'qligiga e'tibor bering). Asosiy kamchiliklardan biri bu mutaxassislar ularning ko'pi MBA darajasiga ega bo'lishiga qaramasdan "moliya tili"ni va tahlil usullarini yetarli darajada bilishmaydi. Ular moliya direktori oldida marketing byudjetini himoya qilishlari yoki xarajatlar uchun hisobot berishlari oson emas. Marketologlar moliyachilar bilan bitta tilda gaplashishga o'rganmaganlarigacha o'zlariga nisbatan ko'proq hurmat bilan munosabatda bo'lishga erishmaydilar.

Ikkinchi kamchilik - ularga texnologiyalar bilimi yetishmaydi. Kelajak - yuqori texnologik marketingga bog'liq. Marketing muvaffaqiyati kuchli dasturiy ta'minot, cho'ntak kompyuterlari, mikroprotessorli kredit kartalari, ma'lumotlar bazasi, sotuvni avtomatlashtirish, internet-marketing, elektron pochta orqali marketing, bozorni modellashtirish, analitik prognozlar, marketing axborot panellari va boshqa yuqori texnologik vositalarga bog'liq.

**Siz boshlovchi marketologga muvaffaqiyatning qanday retseptlarini taklif eta olasiz?**

Mutaxassislar marketing tadqiqotlari usullarini egalashlari lozim, xaridorlar xulq-atvori, reklama, ilgari latish, sotuvni boshqarishni tushunishlari, ya'ni an'anav-

iy marketing asoslarini egallashlari shart. Bugun moliya, texnologiyalar, ma'lumotlarning axborot bazalaridan foydalanib marketing, telefon marketing™, mijozlar bilan munosabatlar marketingi va iste'molchining rentabelligi tahlili usullarini yaxshi tushunadigan professionallarga ehtiyoj ortmoqda. Shu sababli mening retseptim - ajoyib professional ma'lumot olish va uni ishga ijodiy yondashuv bilan mujassamlashtirish, chunki bugungi kunda kompaniyalar yangi g'oyalarga juda muhtoj, differensiat-siyalanishga intiladi.

### **AQShda qancha odam marketing bilan professional shug'ullanadi?**

Millionlab odamlar marketingning turli sohalarida mashg'ul: chakana va ulgurji savdoda, yangi mahsulotlar yaratish, narx belgilash, ommaviy axborot vositalari, reklama va hokazolarda. Har bir sohada "tor" mutaxassislar bor, masalan, mebel, baqqollik tovarlari, elektronika chakana savdosida. Ko'p professionallar tovarlar va xizmatlar, g'oyalar, odamlar, joylar va tashkilotlar, axborot va mulkchilik marketing™ bilan shug'ullanadi.

### **Ayrim katta kompaniyalarda marketing bo'yicha direktorlar orasida, bunda bu lavozimlar deyarli bir yarim yilda bo'shaydi, kadrlar qo'nimsizligi darajasi baland ekanligi sababi nimada?**

Bunga bir nechta sabablar bor. Birinchidan, kompaniya bosh direktorining taqdiri u sarmoyachilar umidini oqlashiga bevosita bog'liq. Demak, bosh direktor marketing bo'yicha direktor daromadlarining rejalashtirilgan darajasini saqlab turishini talab etadi. Lekin bunda bosh va moliyaviy direktorlar marketing bo'yicha direktorini yuqori ko'rsatkichlarga erishish uchun zarur moliyalashtirish bilan har doim ham ta'minlashmaydi. Ko'pincha marketing bo'yicha direktor "aybdor" bo'lib qoladi. Uning o'rniga yangisi keladi, yangi va'dalar va muvaffaqiyatning yangi formulasi bilan.

Va aksincha, marketing bo'yicha direktor ishdan hafsalasi pir bo'ladi, chunki o'z ixtiyorida cheklangan vositalarga ega holda ortiqcha maqsadlarga erishishga majbur. Bundan tashqari, marketologning bozordagi real faoliyati nazariyadagi "qanday bo'lishi kerakligi" dan jiddiy farq qiladi. Marketing aniq fan emas va nimadadir san'atga yaqin. Ayrimlar tovarni ilgariyatishni, boshqalar bevosita marketingni, uchinchilar - marketing tadqiqotlari va xaridorning psixologiyasini chuqur bilishni muvaffaqiyatning garovi deb hisoblaydilar. Ko'pincha mutaxassislar kompaniya muammolarini davolash uchun noto'g'ri retseplarni tanlaydilar, bu ham marketing bo'yicha direktorlar orasida yuqori darajada kadrlar qo'nimsizligiga olib keladi.

Katta korporatsiyalar direktorlar kengashi tarkibiga marketing bo'yicha mutaxassislarni kiritishi kerakmi? Marketing bo'yicha mutaxassislar mahsulot ishlab chiqarish va sotish bilan shug'ullanuvchi har bir bo'limda ovoz huquqiga asosli ega. Lekin ularning fikri kompaniya rahbariyati uchun qiziqmi?

Marketing bo'yicha direktorlar, shubhasiz, korporatsiyalar ichidagi biznesning alohida sohalarida rahbariyat komandasiga kiradi, lekin ularni direktorlar kengashlarida kamdan-kam uchratish mumkin. Odatda, u yerda moliyachilar, buxgalterlar va yuristlar boshchilik qiladilar, ular xaridorlar bilan munosabatlariga kam qiziqadi yoki yaxshi tushunmaydi. Direktorlar kengashi tarkibiga marketing bo'yicha direktorii kiritish uchun asosli sabab - "iste'molchi ovozi"ni yuqori darajadagi rahbariyatgacha yetkazishga intilish. Masalan, General Electric yaqinda har bir bo'limda marketing bo'yicha direktorlarga qo'shimcha ravishda korporatsiya darajasida marketing bo'yicha direktor lavozimini joriy etdi. General Electric to'g'ri yo'nalishda bormoqda, lekin bu - qoidadan istisno.

## **Muvaffaqiyatli brend-menejning farqli xususiyatlari qanday?**

Muvaffaqiyatli brend-menejerlar brendlarni boshqarishga ishqiboz bo'ladilar va kompaniyalarni boshqarishni istaydilar. Marketing tadqiqotlari, reklama va hokazolar bilan shug'ullanish ularga unchalik qiziq emas. Brendni boshqarish jarayoni katta bo'lmagan biznes manzarasini aks ettiradi va rahbariyatda yuqori o'rinlarda ishlash uchun zarur ko'nikmalarni rivojlantirishga imkoniyat beradi. Analitik qobiliyatlarni insoniy muloqot qilish ko'nikmalari bilan birga mujassamlashtirganlar mening eng yaxshi talabalarim bo'lgan. Brend-menejerlar ko'plab odamlar bilan kelisha olishni bilishi shart, ularga interfaol muloqot ko'nikmalari zarur va ular ishonch paydo qilishi lozim.

## **Amallyotchi-marketologlarga moliya sohasida chuqur tayyorgarlik kerakmi?**

Shubhasiz. Aks holda ular qanday qilib zarur moliyalashtirishga erishishlari va demak olingan natijalar bo'yicha hisobot berishlari mumkin?

Lekin behuda zo'r berishdan ehtiyot bo'lish lozim:

– Chuqurroq moliyaviy tayyorgarlikka ega odamlar xatardan ehtiyot bo'lishga ko'proq intiladilar va dadil novatorlik tashabbuslari bilan kamroq chiqadilar.

## **Tablata ayrim odamlar marketing sohasidagi ishni boshqalarga nisbatan yaxshiroq bajarishlari haqiqatmi?**

Odamlar tashqi ko'rinishi, jozibasi, halolligi, ishontirra olishi va ijodga qobiliyati kabi o'zlarining shaxsiy xususiyatlari bilan farq qiladi. Savdo vakillarini tanlashda kompaniyalar ularning tovarlarini sotuvchilar ega bo'lishi shart deb hisoblagan xususiyatlarga e'tibor beradilar. Masalan, sug'urta sotish halollikni va yaxshi muloqotni talab etadi, kosmetika sotish mahsulotning fazilatlarini

ni bo'rttirishni talab etadi. Professionalga zarur bo'lgan shaxsiy xususiyatlar to'plami faoliyat turidan kelib chiqib kuchli farq qiladi.

### **Siz marketingda martaba qurmoqchi bo'lganlarga nima maslahat berasiz?**

Tobora kamroq menejerlar faqat bitta kompaniyada martabasi izchil o'sishiga umid qilishi mumkin. Hozirda ular o'zlarining ish beruvchisiga emas, o'z mutaxassisligiga kuchliroq bog'langan. Har bir mutaxassislik uchun ko'p talabli bozor topiladi va mutaxassislar professional o'sish uchun imkoniyatlarni izlaydilar. Bo'lg'usi rahbarlar uchun muvaffaqiyat kaliti turli mutaxassisliklarni o'rganish va martaba hamda shaxsiy o'sish uchun eng yaxshi istiqbolli bittasini tanlashda. Kompaniyalar qadrli professionallarni jalb etish yoki ushlab turish uchun rivojlantirishlar majmui va sharoitlar yaratishi kerak bo'ladi.

## **IKKINCHI QISM. MARKETING STRATEGIYASI**

**Raqobatdosh ustunlikni topish va saqlab qolish tobora qiyinroq bo'lmoqda. Nusxa ko'chirish ko'p vaqt olmaydi, mahsulotlarning hayotiy sikll keskin qisqardi, iste'molchilar esa to'laroq axborotga ega va tijorat reklamasiga tobora kamroq ishonadi. Bunday sharoitlarda kompaniyalar raqobatdosh ustunlikka erishishi mumkinmi?**

Haqiqatan ham kompaniyalar uchun raqobatdosh ustunlik yaratish va saqlab turish tobora qiyinroq bo'lmoqda. Lekin, shunga qaramasdan tijorat faoliyatining yangi turlari, yangi tovarlar va xizmatlar paydo bo'lishiga doim hayron bo'lamiz. Qahvani differensiatsiyalash mumkin deb kim ham o'ylagandi? Lekin Govard Shuls Starbucks qahvaxonalari tarmog'ini tuzib aynan shunga erishdi. Har bir jamiyatda millionlab yashirin bo'shliqlar bor, bu bo'shliqlar ularni talantli tadbirkorlar to'ldirishini kutib turibdi. Gap shundaki, iste'molchilar va kompaniyalar turli xizmatlarni, tovarlarning sifati, ko'pga chidashi, ishonchliligi, xarakteristikalari va dizayni, mijozning ehtiyojlariga individual moslashganlikni juda ham turlicha baholaydilar. Ijodiy fikr yurituvchi marketologning vazifasi - hech kim tovarning sifatini, xizmat ko'rsatish yoki mijozlar bilan o'zaro munosabatlar darajasini to'liq darajada nusxa ko'chirib ola olmaydigan qilib bu bo'shliqlarni aniqlash va to'ldirishdan iborat.

**Zamonaviy bozorda qanday marketing strategiyalari yaxshiroq ishlaydi?**

Muvaffaqiyatli marketing strategiyasi kaliti bo'lib fokuslash, pozitsiyalash va differensiatsiyalash hisoblanadi. Kompaniya o'z maqsadli bozorini sinchiklab aniqlashi, tovarni uning ustunliklarining noyobliligi aso-



sida pozitsiyalashi va o'z takliflari hamda xizmatlarini shunday differentsiyalashi kerakki, raqobatchilar ulardan nusxa ko'chirishi qiyin bo'lsin.

Yaqin o'tmishda raqobatchi bellashuvlarda g'alabaning asosiy faktorlari bo'lib yuqori sifat va yaxshi xizmat ko'rsatish hisoblangan. Ko'p kompaniyalar bularning hech biri bilan maqtana olmagan. Lekin bugun sifat va yuqori darajada xizmat ko'rsatish o'z-o'zidan ma'lum narsa hisoblanadi. Tovarining va xizmatlarning past sifati, albatta, mag'lubiyatni anglatadi, lekin yuqori sifat va yaxshi xizmat ko'rsatish muvaffaqiyat garovi emas. Kompaniyalar raqobatlashuvning yangi usullarini topishlari shart, shu jumladan tovarni tez mukammallashtirish va uni bozorga tez yetkazib berish qobiliyati ham, yaxshiroq dizayn, uslub, foydali xarakteristikalarining ko'proq miqdoriga erishish hamda iste'molchilar bilan uzoq muddatli o'zaro manfaatli munosabatlar o'rnatish.

Strategiyasiga men samimiy qoyil qoladigan kompaniyalarning oltita turi quyida.

1. IKEA, Southwest Airlines, Wal-Mart, Target, Home Depot, Dollar General va Adidas tovarlar va xizmatlarning tannarxlarini hamda narxlarini pasaytirish uchun novatorlik yondashuvlaridan foydalanadi.

2. Sony, Toyota, Intel, Starbucks juda yuqori sifatni ta'minlaydi.

3. Body Shop, Ben & Jerry's, Avon, Kraft ijtimoiy mas'uliyatni namoyish etadilar.

4. Harley-Davidson, Starbucks iste'molchilarning hayotiy taassurotlarini boyitadi.

5. Barnes & Noble, Charles Schwab, FedEx (Federal Express) biznesni yuritishning yangi modellarini taklif etadilar.

6. Progressive Insurance, Tetra o'zlari belgilagan tovar bo'shliqlarida ustunlikni egallab turadilar.

## **Bozordagi peshqadamlar strategiyalarning qanday asosiy turlariga ega bo'lishi mumkin?**

Bozordagi peshqadamlar ikkita strategiyaga suyanishi zarur. Bittasi butun bozorni kengaytirishdan iborat. Yangi iste'molchilar yetakchi kompaniyani afzal ko'rish ehtimoli ko'proq. Boshqa strategiya shundaki, novatorlik yechimlarini kuzatib borish va ulardan eng samaralisidan tezda nusxa ko'chirish. Bozorda yetakchi kompaniya uchun novatorlik bilan shug'ullanish zaruriyati yo'q (bu shakllangan ish usullariga xavf paydo qilishi mumkin), lekin u uning ilg'orligiga zarar yetkazishga tahdid qiladigan har qanday novatorlik yangiliklarini tez o'zlashtirishni o'rganishi kerak.

## **Bozor yetakchilari bilan raqobatlashuvchi firmalar qanday strategiyalardan foydalanishi mumkin?**

Ko'p yetakchi kompaniyalar o'z tovarini mukammallashtirish, narxni pasaytirish yoki xizmatlar darajasini ko'tarishga noqobil bo'lib, peshqadamligni qo'ldan boy berdilar. Qachonlardir eng ommabop yuqori sifatli fotokamera bo'lib Leica hisoblanardi, endi esa Nikon. Avvallari qiimmat avtomobillarning Qo'shma Shtatlardagi xaridorlari Mercedesni afzal ko'rishardi, endi esa BMW. Tish pastalarining Amerikadagi bozorida yetakchilik Procter & Gambledan Colgatega o'tdi. Quvib yetuvchi kompaniya raqobatchining xarakteristikalarini sifat bo'yicha qancha ustun kelsa, yetakchining almashinish ehtimoli shuncha yuqori bo'ladi. Masalan, Colgate ishlab chiqaradigan Total tish pastasi o'z xarakteristikalari bo'yicha P&G Crestdan yaxshiroq bo'lib chiqdi.

Pepsi kompaniyasi o'z diqqatini yosh avlodga qaratib yanada shirinroq ichimlik taklif etganida u qanchadir vaqt Coca-Colaga yetib olgandi. Lekin Pepsi mahsulot ta'mini emas, imijni kardinal o'zgartirish haqiqiy yutuqli strategiya bo'lardi.

**Kompaniya Maykl Treysi va Fred Virsem "The Discipline of Market Leaders" ("Bozorda yetakchi bo'lish ilmi") kitobida eslatib o'tgan yo'nalishlarning qaysi biriga e'tiborni jamlash lozim - operatsion mukammallikka, mahsulot xarakteristikalariga yoki xaridor bilan ishonchli munosabatlar o'rnatishgami?**

Ko'p kompaniyalar o'z raqobatchisidan biror bitta narsa bo'yicha ustun kelishga yaqin. Agar bozor kompaniyaning kuchli tomonlarini yuqori baholasa, ularni mustahkamlashda davom etish kerak. Lekin shu bilan birga boshqa ikkita yo'nalishni nazardan qochirmaslik zarur. Ular bo'yicha adekvat darajaga erishish zarur. Afssuski, barcha uchta yo'nalish bo'yicha yetakchilik qilish - bajarilishi murakkab vazifa.

**Marketing strategiyalari qanchalik tez eskirib qoladi va biznesda yetakchilikni doim saqlab qolishga qodir kompaniyalar mavjudmi?**

O'zgarmas yetakchilar bo'lmaydi. Biznes bu - finishga olib boradigan yo'l yo'q narsa. Bozor strategiyalari juda tez eskiradi, chunki bozorlar va texnologiyalar har doimgidan ham tezroq o'zgaradi. Har qanday muvaffaqiyatli bozor strategiyasidan nusxa ko'chiriladi. Tanazzulga olib boradigan "strategiya konvergentsiyasi" haqida gapirish mumkin. Umum tan olingan yetakchi kompaniya yakson etuvchi texnologiyalar, raqobatchilarning yangi alyanslari, xaridorlar ehtiyojlari va afzal ko'rishlarining o'zgarishi yoki hukumatning yangi tartibga soluvchi hujjatlari sababli kutilmaganda kasodga uchrashi mumkin. Bozordagi ishtirokchilar hech bo'lmaganda eng bazaviy darajada o'zlarining adekvat ekanliklariga ishonch hosil qilishlari uchun doim raqobatchi ustunlik tahlili va taqqoslash bilan shug'ullanishlari shart. Strategiyani yaratishni nafaqat kompaniyaning joriy holatini tahlil

qilishdan, balki hodisalar rivoji prognozi va kompaniya uchun bunday rivojning oqibatlarini baholashdan ham boshlash lozim.

### **Raqobatchi strategiyada logistika qanchalik muhim rol o'ynaydi?**

Logistika uchun sarflar kompaniya yalpi xarajatlari-ning 20% gacha yetishi mumkin. Bu reklama va marketingning ko'p boshqa yo'nalishlariga xarajatlardan ancha ortiq. Logistikaga xarajatlarni kamaytirishga qodir kompaniyalar, masalan, shtrix-kodlar, avtomatik saralash jihozlari va boshqa texnologiyalardan foydalanish orqali, ulkan ustunlikka ega bo'lishi mumkin.

**Ko'p bozorlarda an'anaviy turli sohalarni konvergenzialashga moyillik mavjud. Masalan, bank ishi va sug'urtalashni olaylik - sug'urta sohasiga qilingan sarmoyalardan olinadigan katta foyda banklar tomonidan sug'urta kompaniyalarini sotib olishga yordam berdi. Lekin konvergensiyadagi potensialni nega amalga oshirish bunchalik qiyin bo'ldi?**

Muammo shundaki, bank va sug'urta mahsulotlari turlicha xarakteristikalariga ega. Talab qilingunga qadar hisoblari va kredit kartalari keng talabli tez xizmat (fast-moving) turiga kiradi, xuddi katta talabli iste'mol tovarlari (FMCG) kabi. O'z navbatida, sug'urta mahsulotlari ko'proq uzoq foydalanish tovarlarini eslatadi: xaridlar unchalik ham tez-tez sodir etilmaydi, sarflar ancha yuqori bo'lishi mumkin, majburiyatlar esa uzoq muddatli. Lekin shunga qaramasdan banklar va sug'urtachilar bu ikki mahsulotni bitta savdo markasi ostida sotishga urinadilar - go'yoki Procter & Gamble bir vaqtning o'zida kir yuvish poroshogi va kir yuvish mashinasini sotib ko'rgandek.

Ko'p banklar moliya supermarketlariga aylanishga urinib ko'rishgan - ularga agar ular yaxshi obro' orttirgan bo'lsa, unda turli xil moliyaviy mahsulotlarni ham

chaparasta sotishda foyda olishlari mumkindek tuyulgan. Lekin kassa derazasi oldida o'tirgan odam sug'urtalarni muvaffaqiyatli sotishi dargumon. Kassir sug'urta sotib olishga potensial manfaatdor odamlarni aniqlashga va bu axborotni sug'urta bilan shug'ullanuvchi bo'limga berishga qodir, lekin kassir raqobatchi kompaniyalar narxlarini hisobga olgan holda taklif qilishga qodir emas. Mening ishonchim komil, turli kompaniyalarda sug'urta mahsulotlarining narxlarini taqqoslash asosida internet orqali sug'urta mahsulotlarini tobora tez-tez sotib oladigan bo'ladilar. Sug'urta polislarini sotish uchun savdo agentlaridan foydalanadigan banklarga bu hech bir yaxshi narsa keltirmaydi.

### **Supermarketlar bank xizmatlari bilan shug'ullanishi haqidagi qaror qanchalik asosli?**

Bank xizmatlari ko'rsatish va kredit kartochkalariga xizmat ko'rsatish bilan shug'ullana boshlagan supermarketlarni men olqishlayman. Bunday tarmoqdagi magazinlarda odamlar xaridlarning ancha qismini amalga oshiradilar va shu sababli bank xizmatlari taklifi iste'molchilar uchun juda qulay. Shubhasiz, yirik chakana sotuvchilar bankomatlar jihozlangan bo'lishi kerak, lekin bundan tashqari, ular kredit berishga tayyor bo'lishlari kerak. Banklar chakana savdo faoliyati bilan shug'ullangandan ko'ra chakana tarmoqlar bank xizmatlari ko'rsatishi asosliroq. Men Walmart kompaniyasi yirik bankka aylanadi va bunda juda muvaffaqiyatli bo'ladi, deb taxmin qilaman.

## SEGMENTATSIYA

**Ommaviy marketingga nima bo'lmoqda - u avvaldek hayotmi, o'lyaptimi yoki o'lganmi?**

Ommaviy ishlab chiqarish, ommaviy distributsiya va ommaviy reklama<sup>19</sup> haqidagi dastlabki g'oya keng iste'mol tovarlari ishlab chiqaruvchi kompaniyalar tomonidan foydalanilgan, masalan, sovun, sho'rvalar, xolodilniklar, avtomobillar va hokazolar. Masalan, Procter & Gamble "Ivory" sovunini tayyorlagan va barchani aynan shu sovunni sotib olishga uringan, Coca-Cola "kola" ishlab chiqargan va barchani va har kimni aynan shuni ichishga ishontirgan. Lekin qancha odam bo'lsa, shuncha did ham bo'ladi, bozorga endi chiqishga urinayotgan kompaniyalar va iste'mol bo'shliqlari bilan ishlaydigan firmalar uchun tor bozor segmentini egallash imkoniyati shundan iborat. Bunday urinishlarga javoban katta kompaniyalar o'z tovarlari va takliflarini bozorning yirik segmentlari uchun differenziatsiyalashni boshladilar. Procter & Gamble kir yuvish poroshogining turli xususiyatlarga ega bir nechta turli savdo markalarini chiqarmoqda. Coca-Cola hozirgi vaqtda o'zining mashhur ichimligining bir nechta navlarini ishlab chiqarmoqda.

Shu tariqa kompaniya strategiyaning uchta variantidan birini tanlashi mumkin: qandaydir bitta mahsulotdan foydalanishga (differenziatsiyalashtirilmagan marketing) barchani va har kimni ishontirish, o'z tasarrufidagi turli mahsulotlarni turli mahsulotlarga ega bo'lgan holda bozorning turli segmentlariga intilish (differenziatsiyalashgan marketing) yoki barcha kuchni bozorning

<sup>19</sup> Ommaviy reklama (mass advertising) - umumiy ommaviy axborot vositalarida tarqatiladigan va keng tinglovchilar ommasiga mo'ljallangan keng iste'mol tovarlari reklamasi individual iste'molchiga yoki iste'molchilar guruhiga mo'ljallangan va ixtisoslashtirilgan nashrlarda tarqatiladigan reklamadan farqlanadi.

bitta, ixtisoslashtirilgan segmentida jamlash (konsentratsiyalashgan marketing).

Ommaviy marketing avvalgidek tirik va sog'lom. Coca-Cola, Crest tish pastasiga, McDonalds va boshqa ommaviy brendlariga qaraylik. Lekin haddan ko'p kompaniyalar bozorga mashhur markalardan ajralib turmaydigan mahsulotlar chiqaradi. Haddan ortiq to'yingan bozorda narxlar tushib ketishi muqarrar. Qaqshatqich raqobatdan forig' bo'lish uchun har bir kompaniya o'z kuchini bozorning tobora torroq segmentlariga jamlashga urinadi. Ko'proq aniqlikka zaruriyat kommunikatsiya kanallari miqdorining tez oshishi bilan ham tushuntiriladi. Kommunikatsiya kanallari miqdorining tez oshishi sotuvchilarga eng yaxshi efir vaqtida chiqadigan biror dastur vaqtida auditoriyani qamrab olishga avvalgidek imkon bermaydi. Bundan tashqari, bevosita marketingni qo'llovchi kompaniyalar ommaviy yuborish o'rniga eng istiqbolli mijozlarning (tovar takliflari nuqtai nazaridan) ro'yxatidan foydalanish orqali ajoyib natijalarga erishadilar. Ayrim tovarlar uchun va qator vaziyatlarda ommaviy yuborish ancha samarali bo'lib qolmoqda, ayniqsa kommunikatsiyalar va raqobatchilar kanallari miqdori kamroq mamlakatlarda. Lekin ortib borayotgan holatlarda bozorni segmentlash yoki hatto individualizatsiyalashgan marketing ko'proq ishonarli natijalarga olib keladi.

### **Bozorni segmentlashning eng yaxshi usuli qanday?**

Marketologning vazifasi bozor ishtirokchilarini ma'lum umumiy xarakteristikalariga muvofiq guruhlariga ajratishdan iborat. Segmentlash usullari rivojlanishning bir nechta bosqichlaridan o'tgan. Dastlab demografik ma'lumotlar olish oson bo'lganligi sababli tadqiqotchilar demografik segmentlashga (demographic segmenta-

tion) murojaat qilishgan. Ular turli yoshdagi, kasblardagi, turli daromadli va turlicha ma'lumotli odamlar guruhleri iste'molchi xulq-atvorining turlicha modellariga muvofiq keladi, deb taxmin qilishgan. Keyinroq tadqiqotchilar geodemografik segmentlashga (geodemographic segmentation) o'tishgan, yashash joyi va turar joy turi kabi o'zgaruvchan qimmatliklarni qo'shishgan.

Ushbu demografik segmentlardagi odamlar iste'mol qilishning aynan bir xil modelini izhor qilmasliklari aniqlaganda tadqiqotchilar odamlarni ularning motivatsiyalari bo'yicha, sotib olishga tayyorlik va tovarga munosabati bo'yicha klassifikatsiyalab xulq-atvor segmentlash (behavioral segmentation) usulidan foydalanishga o'tishgan. Bu segmentlash tamoyili shakllaridan biri izlanadigan foydalar asosida segmentlash (benefit segmentation), unga asosan iste'molchilar ular sotib olinadigan tovardan olishga umid qilgan foydalar bo'yicha guruhlariga ajratilgan. Yana bir usul - psixografik segmentlash (psychographic segmentation). Bunda sotib oluvchilar ularning hayot tarziga asosan guruhlariga ajratiladi.

Yaqinda tadqiqotchilar loyallik tamoyili bo'yicha segmentlashga (loyalty segmentation) murojaat qilishgan. Bunda uzoqroq muddatga va ko'proq foyda bilan ushlab turish mumkin bo'lgan iste'molchilarni ajratishgan.

Xulosa qilib, bozorni segment tahlil qilishni xaridorlarni (mijozlarni) va ularning turlarini chuqurroq tushunishga yo'naltirilgan tadqiqot usuli sifatida belgilash mumkin. Bu usul iste'molchilarni klassifikatsiyalash (tasniflash) uchun yangi o'zgaruvchan qimmatliklarni birinchi bo'lib topgan marketologlarni oshig'i bilan taqdirlaydi.

**Kompaniyalar yangi bozor bo'shliqlarini qanday tarzda izlashlari mumkin?**

Bo'shliqlar har qanday bozorda mavjud bo'ladi. Tur-



li xaridorlar nimani istashini, tovarning aynan qanday narxlari, kommunikatsiya, yetkazib berish va boshqa kanallari ularni qiziqtirishini o'rganish zarur. O'rganish jarayonida xaridorlar guruhlariga bo'linishi va ularning har biri tovar/ xizmat/o'zaro munosabatlar komponentlari majmuyini afzal ko'rishini aniqlanadi. Biror bir kompaniya xizmat ko'rsatish uchun ixtisoslashishga qaror qilishi mumkin bo'lgan istalgan guruh bo'shliq bo'lishi mumkin.

Masalan, arxitektura firmasi istalgan loyihalarini yaratish bilan shug'ullanishi mumkin yoki faqat ma'lum bir turdagi, masalan, qariyalar uylari, shifoxonalar, qamoqxonalar yoki kollej talabalari uchun yotoqxonalar loyihalari bilan shug'ullanishi mumkin. Masalan, qariyalar uylarini tanlab, firma keyinchalik qimmat qariyalar uylarini loyihalash sohasida ixtisoslashishga qaror qabul qilishi mumkin. Keyin arxitektura firmasi faqat Florida shtati bozorida ishlashni afzal ko'rishini mumkin. Shu tariqa firma Florida shtatida qimmat qariyalar uylarining arxitektura loyihalarini ishlab chiqish bo'yicha bo'shliqni tanlaydi. Aftidan, firma o'tkazgan tadqiqot aynan shu bo'shliq yetarlicha yirik va daromadli ekanini ko'rsatgan bo'lsa kerak.

### **Bozorning alohida segmentlari bilan ishlash uchun Internetdan qanday foydalanish mumkin?**

Internet bozorni segmentatsiyalashga yordam beradi. Bozorning aniq segmentlariga bag'ishlangan saytlar juda qiziqarli, masalan, yaqinda bola tug'gan ayollar uchun, keksa yoshdagi fuqarolar uchun, ispan tilida gapiruvchi amerikaliklar uchun saytlar. Spetsifik, qiziqishlari umumiyligi bo'yicha birlashgan guruhlariga xizmat ko'rsatadigan, ularni axborot, tovarlar va interfaol muloqot imkoniyatlari bilan ta'minlaydigan ko'plab veb-saytlarning tez orada paydo bo'lishini bashorat qilish mumkin.

Zamonaviy veb-sotuvchilar real va bo'lajak xaridorlar haqida ma'lumotlar bor saqlash joylari yaratadilar. Ular bu ma'lumotlarni o'zlarining saqlash joylaridan oladilar va yangi segmentlar hamda bo'shliqlar topadilar, keyin eng istiqbolli potensial mijozlarga elektron pochta orqali takliflar yuboradilar. Mana sizga segmentatsiyalashning klassik misoli.

## **MAQSADLI BOZORLAR**

**Kompaniyalar nimaga ko'proq e'tibor berishlari kerak: yangi xaridorlarni jalb etishgami yoki mavjudlarini ushlab turishgami?**

O'tmishda kompaniyalar o'z e'tiborini yangi xaridorlar izlashga qaratardi. Savdo agentlarini mavjud mijozlar bilan ishlash uchun emas, asosan yangi mijozlarni jalb etganlik uchun mukofotlanardi. Bizning davrimizda kompaniyalar "egallangan" xaridorlarni ushlab turish san'atiga alohida e'tibor qaratishmoqda. Mavjud mijozni saqlab turishdan ko'ra yangi mijozni jalb etish besh marta qimmatga tushishi ularga ma'lum. Biz tovarlar ishlab chiqishdan "loyal xaridorlar ishlab chiqarishga" o'tyapmiz, bitimdan o'zaro munosabatlarni rivojlantirishga o'tmoqdamiz. O'tmishda bular bilan mijozlarga xizmat ko'rsatish bo'limi shug'ullanishi kerak edi, lekin o'zaro munosabatlar marketinggi, hatto eng yaxshi ishlaydigan bo'lim ta'minlashi mumkin bo'lganidan ham ko'proq narsani nazarda tutadi. Mijozlarni ushlab turish san'ati foydani va uzoq muddatli iste'mol qimmatligini, ap-selling va kross-sellingni o'lchash ko'nikmalarini talab etadi.

**Sizning fikringizcha, yo'naltirilgan jo'natmalarning ulushi qanday bo'lishi kerak?**

Marketologlar reklama e'lonlarini radio va televideniye (broadcasting) orqali tarqatishdan reklama xabar-

larini tor tarqatishga (narrowcasting) tobora ko'proq darajada o'tishlari lozim. Odamlarga ular teleko'rsatuv va radioeshittirishlar orqali oladigan aksariyat reklama axboroti qiziq emas. Reklama boshlanganda ular boshqa kanallarga o'tadilar va gazetalardagi reklama e'lonlarini o'tkazib yuboradilar, ularning qiziqish doiralari mos keluvchi reklama bundan mustasno. Marketing kommunikatsiyasining birinchi qoidasi - maqsadli iste'molchilarni va ularning nimani afzal ko'rishlarini aniqlash. Xabarlar tor yo'naltirilgan ommaviy axborot vositalarida e'lon etilishi lozim. Boshqacha aytganda, qarmoqni baliqchilar jurnaliga, yangi mototsiklni esa ushbu transport vositasi shinavandalarining jurnaliga joylashtirish lozim.

**Kompaniya potensial mijozni unga erishgungacha ketidan qolmay "ta'qib" qilishi kerakmi yoki so'nggi muddat belgilash zarurmi?**

Savdo agentlari bunday muammoga doim duch keladilar. Xaridlar bo'yicha agentga besh marta qo'ng'iroq qilish, uni tushlikka yoki kechki ovqatga taklif etish, boshqa iltifotlar ko'rsatish, lekin tovar uchun buyurtma yo'qligicha qolishi mumkin! Sotuvchi o'z fikrini o'tkazishga urinishda davom etishi lozimmi yoki taslim bo'lish kerakmi? Ko'pchilik kompaniyalar o'z savdo agentlari vaqtni keragidan ortiq "sarmoya" qilmasliklari va mablag'larni istiqbolli, lekin ta'sir o'tkazib bo'lmaydigan xaridorlarga sarf qilmasliklari uchun potensial mijoz bilan ishlashning so'nggi muddatini belgilaydilar.

Men ham bunday holatlar uchun so'nggi muddat belgilashni tavsiya etaman. Universitet jamg'armalarini to'ldirish uchun mablag' izlash bilan shug'ullangan, uzoq vaqt mobaynida bir boy beva ayolni boqqan odam esimga tushadi. Bu vaqt davomida ayol o'z pullarini universitetga meros qilishini ishora qilib kelgan. Bir vaqtning

o'zida bu ayolga boshqa bir nechta universitetlar "ishlov berishgan". Unga ko'rsatilayotgan e'tibordan beva ayol lazzatlanganligi tushunarli. Men bu odamga shuni maslahat berardimki, xonimdan o'ziga rasman majburiyatlar olishni so'rashi kerak, rad etgan taqdirda esa bu ayolni boqishni to'xtatishi lozim.

**Qanday mijoz afzal: "oson", lekin kam pul sarf qiladigan yoki "murakkab", lekin muvaffaqiyat yuz berganda juda ko'p pul sarflaydiganimi?**

Bunda mijozdan kutilayotgan foydalilikni baholash talab etiladi. Taxmin qilaylik, "oson" mijoz 80% ehtimol bilan 100 dollar sarflashi mumkin. Mijozdan kutilayotgan foydalilik 80 dollar. Aytaylik, "murakkab" mijoz esa 30% li ehtimol bilan 1000 dollar sarflashi mumkin. Bu holda undan kutilayotgan foydalilik 300 dollar. Bu mezonidan kelib chiqib, sotuvchi e'tiborini "murakkab" mijozga jamlashi lozim. Endi bu natijani chuqurroq tahlil qilamiz. Taxmin qilaylik, savdo agenti bitta "murakkab" mijozga kerak bo'ladigan ishlov berishga ketadigan vaqtda beshta "oson" mijozlar bilan ishlashi mumkin. Bu holda taxmin etilayotgan foydaliligi 300 dollar kutilayotgan "murakkab" mijozga ketadigan vaqtga hisoblaganda bu beshta mijozning foydaliligi 400 dollarni (5 x 80) tashkil etadi.

Men shunga e'tibor berdimki, potensial xayriyachilarni jalb etish bo'yicha ishga resurslari cheklangan universitetlar mayda mijozlarni ommaviy jalb etishdan ko'ra bir nechta boy mijozlarga ishlov berishni afzal ko'radilar. Mantiq shundaki, 10 ming odamni bir ming dollardan xayriya qilishga ishontirishdan ko'ra bitta boy odamni bir million xayriya qilishga ishontirish foydaliroq. Lekin amalda aksariyat universitetlar ikkala imkoniyatdan ham foydalanadilar.

## **POZITSIYALASH**

### **Pozitsiyalash – muvaffaqiyatli marketing kaliti ekanligi haqiqatmi?**

Pozitsiyalash – o‘zlari uchun ilojisiz bo‘lgan takliflardan norozi bo‘lgan iste‘molchilar segmentini aniqlash uchun bozorni tadqiq qilishdan boshlanadigan marketingning bosqichlaridan biridir. Bundan so‘ng kompaniya maqsadli segmentni, ya‘ni eng yaxshi takliflarni bera oladigan xaridorlarni tanlaydi. Keyingi bosqich - pozitsiyalash, unga muvofiq tanlangan bozor segmentiga o‘z taklifini yetkazadi. Kompaniya bundan avval iste‘molchilarning maqsadli auditoriyasini segmentlashdan va aniqlashdan avval tovarni pozitsiyalay olmasligiga ahamiyat bering.

Misol uchun, Volvo kompaniyasi avtomobil xaridorlarining sezilarli hajmdagi segmenti mashinalar xavfsizligiga jiddiy ahamiyat qaratishini, ammo hech bir ishlab chiqaruvchi bozorda o‘ta yuqori xavfsizlikdagi avtomobilni taklif qilmasligini aniqladi. Natijada Volvo o‘z avtomobilini “eng xavfsiz” deb pozitsiyaladi.

Ammo tovarni birgina ta‘kidlar bilan pozitsiyalashning o‘zi kamlik qiladi. Volvo kompaniyasi haqiqatan ham eng xavfsiz avtomobil yaratishga to‘g‘ri keldi, aks holda raqobatdoshlar va xaridorlar da‘voning asossiz ekanligini aniqlab olishar edi. Biroq Volvo shu bilan to‘xtab qolmadi, u eng yuqori darajadagi xavfsizlikni ko‘rgazmali namoyish qiluvchi ichki va tashqi dizaynni ishlab chiqdi hamda barcha reklama materiallarida xavfsizlik mavzusidan foydalandi.

El Raye har xil turdagi tovarlar sotuvchi ulkan kompaniyalarni qo‘shilishdan saqlanishni aytadi, negaki bu bozor fokusini yo‘qotish xavfini tug‘diradi. Siz bu haqda qanday fikrdasiz?

Men turli turdagi mahsulotlar sotuvchi kompaniya taqdiridan El Rayening xavotiridan kam bo'lmagan xavotirdaman. Procter & Gamble juda turli xil tovarlar bilan savdo qiladi va hozircha buni uddalamoqda. Bunday hollarda meni qo'shilishning asosga egaligi qayg'uradi. Chiqimlarni kamaytirishning iloji bo'ladimi? Ular samaradorlikni oshirishga yordam beradimi? Birlashish natijasida sinergiya hosil bo'ladimi? Men kompaniyalarni kattaroq qiladigan, lekin yaxshiroq qilmaydigan turli xildagi korxonalar qo'shilishiga unchalik xayrixoh emasman.

## **Differentsiatsiya**

**Nima yordamida kompaniya marketingda ustunliklarga erishishi mumkin?**

Bugungi kunda menejerlar benchmarking, autsorsingning ahamiyati hamda raqobatchilar takliflaridan o'zib ketish yo'llarini o'rgatadigan bir xil seminarlarga tashrif buyurmoqdalar. Ammo o'yin maydoni hech qachon harakatsiz bo'lmaydi, chunki har bir raqobatchi turli resurslar to'plami, xabardorlik va imkoniyat darajasiga ega bo'lgan holda bozorga kirib boradi. Hushyor kompaniyalar raqobatchilarning afzalliklarini darhol aniqlab oladilar va ulardan foydalanishni boshlaydilar. Bozor ulushi turli o'yinchilarning tadbirkorligi (topqirli-gi)ga muvofiq tezkorlik bilan o'zgarib turadi.

Avtomobil sanoatini olaylik. Genfi Ford raqobatdosh ustunlik sifatida arzon tannarxni oldi, General Motors esa turli tumanlilik va uslubni. Keyinroq Yevropaliklar va yaponlar yuqori sifat darajasi hisobiga raqobatdosh ustunlikka ega bo'ldilar. Bugungi kunda Yaponiya shunday avtomobillarni yaratish ustida ishlamoqdaki, ularning egalari shunchaki eshikni ochib-yopib yoki bo'lma-

sa radioni yoqib, rohat oladilar. Amerika kompaniyalari va ba'zi avtodilerlar o'zlari uchun mijozlarni sifatli xizmat ko'rsatish afzalliklarini kashf qilmoqdalar. Hech bir raqobatdosh pozitsiya bekam-u ko'st bo'lmaydi va barcha xaridorlarni qoniqtira olmaydi.

Kompaniyalar doimiy tarzda yangi raqobat qilish, shu jumladan tovarlarni ishlab chiqish va yetkazib berish, mahsulotning yaxshiroq dizayni va bezagi hisobiga yutib chiqish, taklifni qo'shimcha imtiyozlar bilan olib borish va iste'molchilar bilan uzoq muddatli hamda o'zaro manfaatli munosabatlar o'rnatish usullarini o'rganib borishlari lozim. Kompaniyalar yangi xarakteristikalariga, yuqori toifadagi dizaynga, estetikaga, kastomlashga, yaxshiroq xizmat ko'rsatishga va ko'proq turli tumanlikka, shuningdek, xaridorlar bilan yanada yaqinroq aloqa o'rnatishga diqqatlarini qaratishlari lozim.

**Xom ashyo tovarlari savdosi bilan shug'ullandigan kompaniyalarning strategiyalari qanday bo'lishi kerak?**

Mening ishonchim komilki, po'lat, polimer materiallar, kimyoviy mahsulotlar kabi xom ashyo tovarlari bilan tobora ko'proq elektron bozorda savdo qilish boshlanadi. Hozirning o'zida butun sohalarni qamrab olgan [plastics.com](#), [steel.com](#), [chemdex.com](#) kabi internet saytlari mavjud va ular amalga oshirayotgan kelishuvlar hajmi ortib bormoqda. Bundan ma'lumki, xom ashyo kompaniyalarining muvaffaqiyat kaliti tovarlarning narxiga bog'liq va ularning eng samaralilari - ya'ni eng past narx qo'yishlariga qaramay, yetarli darajadagi foyda oladiganlari g'olib bo'lib chiqadilar.

Biroq, xom ashyo tovarlarini xarid qilish - oson ish emas. Xaridor o'zgarimas sifat kafolatini, ishonchli yetkazishni, xarid qilinayotgan tovar hajmiga muvofiq chegirmalarni va "egalik va foydalanishning eng arzon umumiy

narxi”ga ega mahsulotlarni taklif qilgan holda xom ashyo kompaniyalariga raqobat qilish imkonini beruvchi boshqa opsiyalarni talab qiladi.

Qahva kabi xom ashyo tovarlari narxlari juda farq qiladi. Do’kondan xarid qilingan va uyda tayyorlangan qahvaning bir finjoni 25 sentga tushadi. Oddiy qahva-xonadagi bir finjon qahva 1 dollar atrofida. Starbucks qahvaning bitta porsiyasi esa 2 dan 4 dollargacha turishi mumkin. Bu misollar xom ashyo tovarlarini differensiat-siyalash mumkin emasligi haqidagi da’vo qanchalik xavfli bo’lishi mumkinligini ko’rsatadi.

**Elektr tok kabi tovarlarni differensiat-siyalash mumkinmi? Energetika bozorida qanday segment va bo’shliqlar bor?**

Janubiy Afrikada, masalan, energetika kompaniyasi-ning rahbari elektr energiyasi bilan ta’minlash bo’yicha turli xil xizmatlar brendini yaratdi. Elektr energiya-si ko’mir, atom energiyasi, gidroelektrostansiya yoki shamol elektrostansiyasidan foydalangan holda ishlab chiqilganmi yoki yo’qligiga qarab tovarning narxi turli-cha bo’ladi. Kompaniya turli xil foydalanish holatlariga narxlar dasturini ishlab chiqdi. Shunday qilib, elektr energiyasidan tungi vaqtda foydalanuvchi iste’molchilar sezilarli darajada kamroq to’laydilar.

## **INNOVATSIYALAR**

**Innovatsiyalar marketingda qanday ahamiyatga ega?**

Piter Druker degan edi: “Biznesning atigi ikkita (va faqatgina ikkita) asosiy vazifasi bor. Aynan marketing va innovatsiyalar natijalar keltiradi, boshqa barchasi - xarajatlardir”. Bu gapdan kelib chiqadiki, (Sony, ZM va Pfizer kompaniyalari tomonidan amaliyotda qo’llanilgan)



muvaqqiyat formulasi – “dadil innovatsiyalar + ajoyib marketing”. Innovatsiyalar – bu nafaqat yangi, sifatir-oq tovarlarni yaratish, balki biznes yuritishning va yangi g’oyalarning yaxshiroq modellarini rivojlantirishdir. IKEA, Southwest Airlines, Virgin, Home Depot, Barnes & Noble kompaniyalari anchadan buyon mavjud bo’lgan tadbirkorlik sohalari bilan yangi boshqaruv uslublarini ixtiro qilishgan va daromadlar bo’yicha yetakchilarga aylanishgan. Novatorlik g’oyalari ilgari surishda, ularning potensialini baholashda, ularning xususiyatlarini mukammallashtirishda va joriy qilish rejalarini ishlab chiqishda marketologlar hal qiluvchi ahamiyatga ega.

### **Nima uchun innovatsiyalar shunchalik muhim?**

Innovatsiyalarni hamma ham va doim ham muhim yoki kerakli deb hisoblamaydi. O’zgarishlarni yoqtirmaganliklari tufayli innovatsiyalardan qochishni istaydigan odamlar ham bor. Shu bilan birga ko’pchilik amerikaliklarga o’zgarishlar yoqadi - ular novatorlikni progress bilan bog’laydilar. Amerikaliklarning ishonchi komilki, vaqt o’tishi bilan ular yerda jannat yarata olishadi va unda barcha kasalliklar uchun dori ixtiro qilingan bo’ladi, virtual voqelik yordamida istalgan taassurotlarni olish imkoniyati bo’ladi, juda mazali ovqatlar salomatlik uchun foydali bo’ladi, siyosiy qarama-qarshiliklar esa kuch ishlatmagan holda hal qilinishi mumkin bo’ladi.

### **Ijod layoqati - juda noyob narsa. Kreativlikni oshirish uchun marketologlar nima qila oladi?**

Kompaniyalar kreativlikni uchta usul bilan oshirishi mumkin. Birinchisi shundan iboratki, ijodiy fikrlay oladigan, serhafsala, barcha narsani shubha ostiga qo’yuvchi mutaxassislarni ishga olish. Ikkinchi usul - kompaniya muammolarini hal qilishda ijod vositalarini, masalan, aqliy hujum, sinektiklar, modifikatsion uslublar, kombinator modellash va morfologik tahlil uslublarini qo’llash.

Uchinchi usul vaqti-vaqti bilan kompaniyaga yangi g'aroyib g'oyalarni yaratishga yordam beradigan kreativ agentlik xizmatlaridan foydalanishdan iborat.

### **Qanday innovatsiyalarni marketing tarixi belgilari deb hisoblaysiz?**

Mana bizning hayot tarzimizni o'zgartirib yuborgan ba'zi bir novatorlik g'oyalari:

- chakana savdo sohasida - universal do'konlar, super-marketlar, gipermarketlar, bir toifadagi tovarlar savdosi uchun mo'ljallangan ixtisoslashtirilgan do'konlar<sup>20</sup>, tun-u kun ishlaydigan do'konlar, global chakana savdo tarmoqlari, tezkor xizmat ko'rsatish gazakxonalarini savdo rastalari va tarmoqlari;

- bozor logistikasida – Federal Express kompaniyasining novatorlik tashabbuslari, tovarlarni konveyerlarda yetkazib berish, tovarlarni ishlab chiqaruvchidan to'g'ri-dan-to'g'ri yetkazish va tovarlarni kesishmasiga yuklash texnologiyasi;

- sifat boshqaruvi sohasida - tovarlarning nuqsonsiz texnologiyasi (zero defects), "olti sigma" (six-sigma quality)<sup>21</sup> sifat darajasini ta'minlash va sifatni umumiy boshqarish guruhlari (total quality management);

- savdo sohasida - yangi savdo kanallari: to'g'ri-dan-to'g'ri tarqatish, telefon marketingi, faks bo'yicha marketing, onlayn marketing;

- telefon, radio, televideniye, kompyuterlar, mobil tele-

<sup>20</sup> "Toifalar qotili" (category killers) deb nomlanadi - muayyan toifadagi tovarlarning eng yirik assortimentini eng arzon narxlarda taklif qiluvchi do'konlar. AQShda bunga bolalar o'yinchoqlari savdosi bilan shug'ullanadigan Toys «R» Us do'konlar tarmog'i misol bo'ladi. Ushbu toifadagi barcha milliy sotuvlarning 40%i tarmoq egasi bo'lgan kompaniya ulushiga to'g'ri keladi.

<sup>21</sup> "Oltita sigma" sifat standarti General Electric kompaniyasi mutaxassislari tomonidan muomalaga kiritilgan. Taxminlarga ko'ra, bunday sifat darajasida tovar ishlab chiqarishda millionta amaliyotdan faqatgina 3-4 ta nuqson chiqadi.

fonlar, Internet kabi fizika sohasidagi yangi kashfiyotlar asosidagi ixtirolar;

- moliya sohasida - kredit kartochkalari, kreditga xarid qilish, xaridor tovarni qaytargan holatda unga to'langan pullarni qaytarish kafolati.

**Kompaniya darajasida Innovatsion faollikni oshirish yo'llari bormi?**

Ko'pchilik kompaniyalarda yaxshi g'oyalari havoda uchib yuradi, ammo ularni "ilib olish" imkonini beradigan tuzilma yo'q, kompaniyalarga g'oyalarni boshqarish tizimini biror top-menejer boshchiligidagi ko'p tarmoqli qo'mita asosida tashkillashtirishni tavsiya qilaman. Ushbu qo'mita katta istiqbolga ega g'oyalarni ishlab chiqish uchun moliyaviy zaxiraga ega bo'lishi kerak.

Kompaniyaning distribyutor, diler va yetkazib beruvchilar kabi barcha xodimlari va sheriklari qo'mita rahbarining elektron manzilini bilishlari va unga bozordagi ishlarni yaxshilash yoki chiqimlarni qisqartirish bo'yicha takliflar yo'llay olishlari kerak. Har qanday foydali g'oya rag'batlantirilishi lozim. Ba'zi kompaniyalar, masalan, Toyota va Whirlpool o'zlarining barcha xodimlariga potensial novator sifatida qaraydilar. Toyota rahbarlarining ta'kidlashlaricha, kompaniya har bir xodimdan ishni takomillashtirish bo'yicha yiliga o'rtacha 35 ta taklif oladi. Buning sababi - kaizen (doimiy rivojlanish) yapon axloqiy tamoyilidir. Kompaniyalar o'z xodimlarini aqliy hujum rejimida ishlashga, boshqa kreativ usullarni o'rgatishlari, shuningdek (ham moddiy, ham nomoddiy) rag'batlantirish tizimini tashkillashtirishlari mumkin.

**Bozor tomonidan yangi mahsulotni chiqarib tashlash xavfini imkon qadar kamaytirish imkonini beruvchi umumiy qoidalar mavjudmi?**

Marketologlar sinalgan va yetarlicha ishonchli sinov texnologiyasidan foydalanishlari mumkin. Biroq, g'oya

qanchalik keskin bo'lsa, yangi mahsulotga bo'lgan talabni oldindan aniq aytish shunchalik qiyin. Iste'molchilar kassetali videomagnitofonlar g'oyasini darhol qabul qilishmagan. Undan foydalanishni uddalaganlar ham bu tovarni sotib olgan bo'larmidilar yoki yo'qmi, degan savolga javob berishga qiynalganlar. U ularning hayotiga qanday ta'sir ko'rsatadi? Bunday videomagnitofonning narxi uning afzalliklariga qanchalik muvofiq?

Keskin yangi mahsulot paydo bo'lgan vaqtdan boshlab va albatta bozorga chiqqan vaqtdan boshlab sinovdan o'tkazish va o'rganishni talab qiladi. Sotuvlarning dastlabki natijasi muvaffaqiyatlisi ham, unday bo'lmagani ham taklifga, kommunikatsiya tizimiga yoki narxga baho berish va tuzatish imkoniyatini beradi.

**Kompaniya uchun qay biri eng yaxshi bozor investitsiyasi bo'ladi - yangi g'oyalarni joriy qilishmi yoki mavjudlarini mukammallashtirishmi?**

Yapon firmalari, misol uchun, innovatsiyalarning o'rniga mavjud mahsulotni rivojlantirish tarafdori (Sony va boshqa bir necha kompaniyalar bundan mustasno). Bu yapon kompaniyalarining jahon bozoriga chiqish bosqichida o'zini oqlagan - ular Amerika mahsulotlarining past sifatiga (masalan, avtomobil va maishiy texnika vositalari) e'tibor qaratganlar va oddiygina sifatni yaxshilagan holda bozorda yetakchilikni qo'lga kiritishlari mumkinligini tushunib yetganlar. Bugungi kunda ko'plab kategoriyadagi tovarlarning sifati mukammal darajaga yaqin holatga kelgan. Kir yuvish kukunini qanday yaxshilash mumkin? Mana shunday holatda kompaniyalar biror yangilik ixtiro qilishga kuch berishga majbur bo'ladilar. Bu esa o'z navbatida chuqurroq va cheklanmagan fikrlash tarzini talab qiladi. Ammo yangi mahsulotlarni yaratish xarajatlar va tavakkalchilikka bog'liq, bu aksariyat kompaniyalarga shu yo'lda muvaffaqiyatga erishishda to'sqinlik qiladi.

## **UCHINCHI QISM. MARKETING VOSITALARI**

### **(4P KOMPLEKSI)**

#### **4P g'oyasi kimga tegishli?**

Birinchi bor bu sxemani professor Jerom Makkarti 1960-yilda bosib chiqarishgan "Marketing" nomli kitobining birinchi nashrida taklif qilgan. Makkarti Shimoliy-G'arbiy universitet (Northwestern University)da "mahsulot, narx, distributsiya va ilgariyatish" (product, price, distribution, and promotion) metodikasini qo'llaydigan professor Richard Klyuit rahbarligida dissertatsiya yoqladi. Makkarti "distributsiya"ni "tarqatish kanallari"ga almashtirdi - o'sha paytdan buyon biz 4P haqida gapiramiz. 4P konsepsiyasining mashhurligiga mening kitoblarim sababchi bo'lgan, deb hisoblashadi, lekin mening hissam shundan iborat bo'lganki, 4P - bu taktik sxema va undan avval strategik yechimlar bo'lishi lozim: segmentlash, maqsadli bozorni ajratib olish va pozitsiyalash (STR-marketing).

#### **4P sxemasi marketing qarorlarini qabul qilishda qanchalik foydali?**

Shubhasiz, 4P konsepsiyasi hali hamon marketing loyihalashda manfaatli qo'llanilmoqda. Biroq bu sxema ko'proq iste'molchining emas, sotuvchining fikrlash jarayonini aks etadi. Xaridorning manfaatlarini jamlangan tarzda 4C konsepsiyasi bilan ifodalash mumkin, bu yerda tovarni:

- iste'molchi uchun qimmatiligi (customer value) bilan,
- narxni - iste'molchining xarajatlari (customer costs) bilan,
- joyni iste'molchi tovarni ola olishi (customer convenience) bilan,

- ilgarilatishni - iste'molchining xabardorligi (customer communication) bilan solishtiramiz.

4S konsepsiyasi bizga shuni eslatadiki, xaridorlar uchun qimmatlik (ahamiyat), past umumiy narx, qulaylik va kommunikatsiyalar muhim, ilgarilatish emas. Professor Yagdik Shet muqobil sxema taklif qildi va uni 4A deb nomladi. Unda tovar xaridi oldidan xabardorlik (awareness), ma'qullik (acceptability), imkon doirasida ekanligi (arzonlik) (affordability) va xarid qilishning yengilligi (accessibility) turadi.

Boshqa tadqiqotchilar mavjud to'rtta P-ga yangi kompozitlarni qo'shishni taklif qilishmoqda - qadoq (packaging), savdo vakillari orqali savdo qilish (personal selling), hattoki ishtiyoq (passion) va hokazo. Ammo, jiddiy aytadigan bo'lsak, qadoqni "mahsulot"ning yoki "ilgarilatish"ning elementi, savdo vakillari orqali savdo qilishni va ishtiyoqni esa - "ilgarilatish"ning tarkibiy qismi deb hisoblash mumkin.

Bundan tashqari, xizmat ko'rsatish sohasiga uchta qo'shimcha P taklif qilingan. Birinchidan, "xodim" (personnel), mijozda ijobiy taassurot uyg'otish uchun u bilan ishlash zarur. Ikkinchidan, jarayon (process). Xizmatlar turli-tuman yo'llar bilan amalga oshirilishi mumkin (masalan, turli kafe yoki restoranlarda taomga turlicha buyurtma berish mumkin: ofitsiant orqali, bufet pesh-taxtasi orqali, telefon orqali uyga). Uchinchidan, "ash-yoviy dalil" (physical evidence). Marketologlar o'zlarining takliflarini turlicha sertifikatlar, chiptalar, logotiplar va boshqa narsalar bilan his qilib bo'ladigan qilishga intiladilar.

Men o'sha qatorga siyosatni (politics) va ijtimoiy fikrni (public opinion) qo'shishni taklif qildim va ularni global marketing vositalari deb nomladim. Buning sababi shundaki, marketingning muvaffaqiyati ko'p jihatdan rasmiy

institutlar va jamoatchilikning “ta’sirchanligi”ga bog‘liq. Masalan, agar siyosiy doiralar ko‘p millatli korporatsiyalar tovarlariga nisbatan diskriminatsiya munosabatida bo‘lsalar, ularning faoliyatlari samaradorligi pastroq bo‘ladi. O‘z navbatida, ko‘p millatli korporatsiyalar lobbilash va ijtimoiy fikrdan foydalangan holda, o‘zlarining tovarlari afzalliklarini va mamlakat iqtisodiga qo‘shishlari mumkin bo‘lgan potentsial hissani juda qat’iy namoyish qilishlari lozim.

### **Yangi marketing kompleksini ishlab chiqish zarurati haqidagi da’vo borasida qanday fikrdasiz?**

Dastlab marketing kompleksi<sup>22</sup> to‘rtta emas, 14 ta komponentdan iborat bo‘lgan, bunday ro‘yxatni ko‘p yillar avval Nil Borden qo‘llagan. Bu ro‘yxatni to‘ldirish imkoniyati har vaqt mavjud. Shu bois masala aynan qaysi vositalar muhimroq ekanligida emas. Misol uchun, fikrimcha, reklamaning samaradorligi va jamoatchilik bilan aloqaning ahamiyatiga yetarlicha baho bermaslik odatiy holga aylangan. Bu haqda El ham, Lora Rays ham o‘zlarining yangi “The Fall of Advertising and the Rise of PR”<sup>23</sup> nomli kitoblarida yozadilar. Marketing kompleksidagi to‘g‘ridan-to‘g‘ri marketingning ahamiyati ham o‘sib bormoqda.

### **Hozirgi kunda marketologlar qanday yangi vositalardan foydalanishlari mumkin?**

Marketologlar o‘z faoliyatlari davomida asosan ma’lumotga tobalar. Axborotni yangi dasturiy ta’minot yordamida boshqarish mumkin. Ko‘pchilik savdo agentlari bugungi kunda o‘z mijozlari savollariga to‘liqroq javob

<sup>22</sup> Marketing kompleksi (marketing mix) - kompaniya tomonidan boshqarila oladigan va kompaniya tomonidan bozorning istalayotgan javob ta’sirini chaqirish istagida tovarni sotishda foydalaniladigan marketing ta’sirining asosiy komponentlari to‘plami,

<sup>23</sup> Ruscha nashriga qarang: Э. Райе, Л. Райе. Расцвет пиара и упадок рекламы. М.: АСТ, 2006. - *Muh. izohi.*

berish imkonini beruvchi savdoni avtomatlashtirish dasturlaridan foydalanadilar.

Yangi dasturiy ta'minot boshqa marketing yechimlarini ham ratsionallashtirishga yordam beradi. Masalan, aviakompaniyalar prognozlash va optimallashtirish maxsus kompyuter dasturlari yordamida har kuni u yoki boshqa reysning yuklamasiga muvofiq chiptalarning narxini o'zgartirib turadilar.

Ba'zi kompaniyalar asosiy marketing jarayonlari har bir mahsulot menejeri yoki brend-menejer qo'lida bo'lishi uchun u jarayonlarni kompyuterlashtirishga urinadilar. Bunday holatda yangi tovarning konsepsiyasi bo'ladimi, marketing tadqiqoti yoki yangi reklama agentligini tanlash bo'ladimi, kompyuterni yoqib, birin-ketin jarayonning barcha bosqichlarini bajarish kerak, xolos. Kompyuter bu holatda "marketing bo'yicha konsultant" vazifasini o'taydi.

Turli xil marketing jarayonlarini boshqarish uchun dasturiy ta'minotni bir necha kompaniyalar ishlab chiqadi. Ularning eng ko'zga ko'ringanlari - Emmpervative, E.piphany va Unica.

### **Kim Internet rivojlanishidan ko'proq yutadi - kompaniyalar yoki iste'molchilar?**

Ko'proq iste'molchilar yutadi. Narxlar shaffofroq bo'ladi. Iste'molchilar Internet orqali Dell kompaniyasining kompyuterini xarid qilgani kabi, mahsulotning personal versiyasiga buyurtma bera oladilar. Tadbirkorlikka kelsak, yangi texnologiyalarni o'zlashtirgan kompaniyalar katta ustunliklarga erishadilar (masalan, Yahoo!, Amazon va boshqalar), boshqalarga esa elektron tijorat faqat esdan chiqarish xavfini olib keladi.

### **Marketing modellaridan foydalanishning kelajakdagi istiqbollari qanday?**

Yirik kompaniyalar muayyan marketing modellari va



statistik vositalardan foydalanish hisobiga raqobatdosh ustunliklarni qo'lga kiritmoqdalar. Misol uchun, qo'shma tahlil<sup>24</sup> ularga bozor taklifining optimal to'plami xususiyatlarini aniqlash imkonini beradi. Savdo agentlarining kerakli sonini va ular xizmat ko'rsatadigan hududning optimal kattaligini aniqlashga yordam beruvchi modellar ishlab chiqilgan. Kompaniyalar yashirin qonuniyatlarini aniqlash uchun mijozlarning ma'lumotlar bazasidan ma'lumotlarni chiqarib olishning murakkab metodikalarini qo'llamoqdalar. Mening (hammualliflikda yozilgan) "Marketing modellari"<sup>25</sup> ("Marketing Models") kitobimda bunday ko'plab misollar muhokama qilingan.

## **TOVAR**

### **Brendlar va brending**

#### **Oxirgi o'n yillik ichida brending muammosiga qaratilgan oshirilgan e'tiborning sabablari nimada?**

Brendlar narx raqobatidan himoya qilish vositasi sifatida ishlatiladi. Kuchli brendlar ko'proq ishonch hosil qiladi, ko'proq qulaylik va'da qiladi va unchalik mashhur bo'lmagan rusumlarga qaraganda yaxshiroq sifat tasavvurini uyg'otadi. Odamlar taniqli brendlar tovarlari uchun ko'proq pul to'lashga rozi. Ammo shuni tushunish kerakki, reklamaga tikilgan katta pullarning o'zi brendni kuchli qilmaydi. Brendning kuchi tovarning xususiyatlari va sifati bilan belgilanadi, bozordagi rivoji bilan emas. Biz shuni ta'kidlaymizki, brendlar reklamalar yordamida

<sup>24</sup> Qo'shma tahlil (conjoint analysis) – tovar xususiyatining bitta kombinatsiyasini boshqa kombinatsiya bilan taqqoslashdagi xarid qilish haqidagi qaroriga nisbiy ta'sirini belgilovchi, iste'molchilarning tovarlarga bo'lgan munosabatlarini statistik hisoblash.

<sup>25</sup> Gary L. Lilien, Philip Kotler, K. Sridhar Moorthy. Marketing Models. 1995. - Muh. izohi.

yaraladi, ammo mahsulotning xususiyatlari tufayligina yashab ketadi.

Brendlar – ularning diqqatni qaratish va bozordagi oshib borayotgan raqobat sharoitlarida hurmat qozonish uchun yagona umidlari ekanligini tushunishni boshlamogdalar. Har qanday brend - bu iste'molchi uchun qimmatlik va'da qilishdir.

Brend butun kompaniya faoliyatining tashkillashtiruvchi konsepsiyasiga aylanadi. Shunday qilib, agar Motorola kompaniyasi "oltita sigma" (ya'ni milliondan uchta nuqson) sifat darajasiga erishganini ta'kidlasa, uning barcha faoliyati mana shu va'dani amalga oshirish uchun yo'naltirilishi lozim. Marketologlar brend tushunchasini xaridor ehtiyojlarining qandaydir sohasidagi yuqori nufuz tushunchasining sinonimi, deb hisoblashni boshlagan paytlaridan buyon, 4P konsepsiyasini kengaytirish zarurati ayon bo'ldi. Brend strategik dastakka va bozordagi kompaniya faoliyatini tashkillashtiruvchi kuchga aylandi. Muvaffaqiyatli brend talabning egri chizig'ini chapga siljitadi va kompaniyaga savdo hajmini oshirishga yoki tovar narxini ko'tarishga imkon beradi.

**Tovarni sotish uchun brendning kuchli imiji yetarli bo'ladimi?**

Odatda yetarli bo'lmaydi. Boshqa nuqtai nazar tarafdorlarining fikricha, muvaffaqiyatli imij hattoki boshqa o'ziga xosliklar bo'lmasa ham, iste'molchi ehtiyojlarining sababi bo'lishi mumkin. "Marlboro" sigaretalarining muvaffaqiyatini hammaga ma'lum kavboy timsolidan boshqa nima bilan tushuntirish mumkin? Boshqalarning fikricha, imijning o'zi yetarli bo'lmaydi, negaki uning ahamiyati yo'qolib boradi va brendni yuqori ustama narx bilan ta'minlab berolmaydi.

Kalit shunchaki muvaffaqiyatli imij yaratishda emas, balki ko'zga ko'rinarli iste'mol taklifini yaratishdadir. Taklifni tovarning xususiyatlari, bezak, assortiment

yoki xizmat sifati, kafolatli xizmat ko'rsatish va boshqa ko'plab omillar hisobiga ko'zga ko'rinarli qilish mumkin. Men shunchaki imijdan foydalanish emas, iste'molchi uchun ancha kattaroq qimmatlik yaratish tarafdoriman.

**Qanday turdagi brendlar kelajakda muvaffaqiyatga erishadi?**

Men ommaviy va bo'shliqli brendlarni ajratgan bo'lardim. Birinchilari ko'pchilikning tasavvurlariga muvofiq bo'lgan iste'mol qimmatliklarini yetkazib berishga qaratilgan. Agar iste'molchilar narxga ta'sirchan bo'lib qolsalar, qimmatlik va narxning yaxshi nisbati bilan ajralib turadigan brendlar ko'proq muvaffaqiyatga erishadilar. Ulgurji yoki chakana savdo sotuvchilari (xususi brendlar), ekonom-klassdagi aviakompaniyalar brendlari, qimmat bo'lmagan mebel (IKEA) va hokazolar bunga misol bo'lishi mumkin. Agar iste'molchilar katta ijtimoiy va ekologik mas'uliyatni namoyish qilayotgan kompaniyalarni afzal ko'rsalar, ijtimoiy qimmatliklarni aks etadigan brendlar eng talabbop bo'ladilar.

Bo'shliq brendlari ommaviy ishlab chiqaruvchilar tomonidan e'tiborsiz qoldiriladigan tor doiradagi guruhlar ehtiyojlarini qondirish hisobiga muvaffaqiyatga erishadilar. Menimcha, kelajak aynan brendlar qo'lida, ayniqsa bozorning parchalanishi va iste'molchilarning tanlay bilish qobiliyati oshishini inobatga olsak.

**Siz "brendlardan ularni biznes aktivlar sifatida boshqarishga o'tish" deganda nimanı nazarda tutyapsiz? Nima uchun siz bu jarayonga shunchalik katta ahamiyat beryapsiz?**

Brendlar – bu real bozor narxiga ega marketing aktivlaridir. Bo'lg'usi global brendlarning bozor narxini baholash bilan ixtisoslashgan kompaniyalar shug'ullanadi, masalan, Interbrand. Coca-Cola brendi xaridori 70 mlrd dollardan ko'proq to'lashiga to'g'ri kelgan bo'lardi - kom-

paniya asosiy kapitalining qoldiq narxidan bir necha bor ko'proq. Bu shuni anglatadiki, aynan nomoddiy aktivlarning bozor narxi Coca-Cola kompaniyasining ulkan narxini tashkil qiladi.

Har bir muvaffaqiyatli brend keyingi kengayish uchun asos bo'ladi. Disneyga qarang - bugun bu brend filmlar, videokassetalar, o'yinchoqlar, tematik xiyobonlar, mehmonxonalar, sayr kemalari va do'konlarni qamrab olgan.

Kuchli brendga ega kompaniyalarni juda ehtiyotkorlik bilan boshqarishga to'g'ri kelishi, ayniqsa, agar ular uni yangi sohalar bilan kengaytirishga intilayotgan bo'lsa - bu ajablanarli emas. Brendlarni boshqarishni brend-menejerlarga berib turish mumkin emas. Birinchidan, bu kasb mutaxassislari orasida kadrlar o'zgarib turishi yuqori darajada, ikkinchidan esa, qisqa muddatli natija ortidan quvib, brend-menejer brendni ta'minlash xarajatlarini qisqartirgan holda unga ziyon yetkazib qo'yishi mumkin.

### **Brend qanday yaratiladi?**

Bu savolning javobiga ko'plab kitoblar bag'ishlangan. Har bir muallif o'zining bilimlari va kasbiy tajribasiga asoslangan holda brend yaratish metodikalarini va tamoyillar tizimini taklif qiladi. Menga Devid Aaker, Jan Noel Kepperer va Skott M. Devisning kitoblari yoqadi, lekin boshqa mualliflarning ba'zi asarlari ham anchagina foydali bo'lishi mumkin.

### **Kichik davlatlardagi kompaniyalar tomonidan global brendlar yaratilishi mumkinmi?**

Shveysariya kabi aholisi 9 mln. bo'lgan mamlakatda ko'plab juda taniqli brendlar yaratilgan, masalan, Nestle, Swatch, Rolex, ABB, Hoffman, LaRoche, Bauer. Shvetsiya (aholisi - 5 mln.) haqida ham xuddi shu gapni aytish mumkin - Volvo, Saab, Electrolux, Ericsson, Sandvik. Rossiya, Hindiston, Xitoy va Braziliya kabi katta davlat-

lar, taqdir taqozosiga ko'ra, deyarli global brendlarga ega emas. Shundan kelib chiqadiki, davlatning kattaligi hal qiluvchi ahamiyatga ega emas.

### **Qanday qilib mahalliy (lokal) brend global brendga aylanishi mumkin?**

Agar mahalliy brend boshqa davlatlar bozori taklif qilayotgan xuddi shu turkumdagi mahsulotlardan o'zib ketolmasa, mahalliylikicha qolaveradi. Mahalliy brend global bo'lishidan avval, u bir qator mamlakatlar va/yoki hududlar aro murakkab yo'l bosib o'tishi kerak. Corona Meksika pivosi AQSh bozoriga muvaffaqiyatli chiqdi, ammo kuchli Meksika jamoalari bo'lgan Amerika shaharlarida o'rnashganidan so'nggina bu sodir bo'ldi. Keyin uning shuhrati AQShning shimolidagi yirik shaharlarga tarqadi. Bugun Corona import qilinadigan pivo markalarining ichida birinchi o'rinda, ammo Yevropa bozorida u deyarli ko'zga ko'rinmaydi. Mahalliy brend haqiqatan ham jahon bozorida o'z o'rnini topishi uchun 10-20 yilga mo'ljallangan strategiya kerak bo'ladi.

### **O'z takliflari va kommunikatsiyalarini mahalliy sharoitlarga moslashtiradigan global kompaniyalarni qat'iy standartlarga rioya qiladigan kompaniyalarga qaraganda muvaffaqiyatliroq, deb hisoblaysizmi?**

Umuman olganda, ha. Filippinda MsDonalds kompaniyasi taklifi filippinliklarning didiga ko'proq mos keladigan mahalliy tez ovqatlanish tarmog'i Jollibeesga o'z yetakchiligini bo'shatib berdi. Aynan shu sababga ko'ra, Goodies tez ovqatlanish tarmog'i Gretsiyada MsDonalds-dan o'zib ketdi.

Global kompaniyalar standart takliflar va kommunikatsiyalardan foydalanib, bitta xatolikni yana va yana qaytaradilar. Shu bilan ular qisqa muddatda tejashga erishadilar, ammo uzoq muddatda ular, albatta, tala-

fot ko'radilar. Kompaniya o'z mahsulotlarini, iste'mol qimmatliklari takliflarini, reklama xabarlarini, axborot tarqatish vositalarini va distributsiya kanallarini har bir muayyan davlat sharoitlariga moslashlari kerak.

**Xalqaro kompaniyalar tez-tez mahalliy brendlarni xarid qiladilar. Siz muayyan davlatlar bozoriga chiqishning bu usulini eng yaxshi usul deb hisoblaysizmi?**

Biror bir davlat bozoriga chiqishni istayotgan xalqaro kompaniya shaxsiy brendini o'zi bilan olib kirishi, mahalliy brendni sotib olishi yoki aynan shu davlat uchun maxsus yangi brend ishlab chiqishi mumkin. Agarda xalqaro brend hurmatga sazovor bo'lsa va mahalliy brendlardan sifatliroq va qadrliroq deb hisoblansagina, bozorga o'z brendini olib kelish ahamiyatga ega bo'ladi. Agar mahalliy brend mahalliy iste'molchilar ishonchini qozongan va yuqori o'sish potensialiga ega bo'lsa, uni xarid qilish maqsadga muvofiq bo'ladi. Yangi brendni ishlab chiqish arzon bo'lmaydi, ammo agar xalqaro brendlar ham, mahalliy brendlar ham mahalliy bozorning ehtiyojlarini to'liq qondira olmayotgan bo'lsa, unga zarurat tug'iladi.

**Bitta mahsulot uchun turli davlatlarda turli brendlardan foydalanuvchi xalqaro korporatsiyalar ularni bitta global brendga birlashtirishi kerakmi?**

Yirik xalqaro korporatsiyalar oxir-oqibat o'zlarining ba'zi mahalliy brendlarni global brendlarga almashtiradilar. Bu yo'nalishda hammadan ham Mars kompaniyasi keskin harakatlar amalga oshirgan. Buyuk Britaniya shokolad batonchasining britanacha nomi Marathon amerikanacha Snickers nomiga o'zgartirilgan, Treets konfetlarini esa yana amerikanacha M&Ms nomiga o'zgartirilgan. Global yoki hech bo'lmasa Yevropa brendini yaratib, kompaniya reklamalar va tovar qadog'idan tejab qolishi mumkin. Buning ustiga sayohat qilayotib, odamlar global brendni darhol payqaydilar.

Ammo shu bilan birga, anchagina mablag' tikilgan mahalliy brenddan voz kechadi. Shu bois, masalan, Procter & Gamble (P&G) bitta shampunni uch xil nom ostida sotadi: AQShda Pert, Fransiyada Vidal Sasson va Yaponiyada Rejoy. Agar Pert milliy sado belgisini global qilishga to'g'ri kelganda, foydalanuvchilarni nomning o'zgarishi haqida xabardor qilish va ularni o'zgarish zaruratiga ishontrish uchun ulkan xarajatlar talab qilingan bo'lar edi. Buning ustiga hamma nomlar ham qo'shimcha ma'no-lardan holi emas, oson talaffuz qilinavermaydi va turli tillarda turlicha yodda qoladi.

### **Brend nufuzini qozonish qilyn va yo'qotish oson. Brendlar o'z yetakchiligini qanday saqlab turadi?**

Brendlarning o'z hayotiy sikllari bor. Paydo bo'liboq, muayyan bir omad kelganda brendlar o'ziga g'ayrat chaqiradi va tezkorlik bilan o'sish fazasini boshidan kechiradi. McDonalds, Levis jinsilari, Nike krossovkalari yoki Swatch soatlari bilan ham shunday bo'lgan. Ammo vaqt o'tishi bilan brendlar o'z jozibasini yo'qotadi, odamlar ularni odatiydek qabul qilishni boshlaydi, ba'zi iste'molchilar yangi takliflarni afzal ko'rishni boshlaydilar yoki ularda yangi qiziqishlar paydo bo'ladi. Brend uchun og'ir davr keladi. Bu paytda u yosharishga muhtoj bo'ladi va brend-menejerning vazifasi - uni yangi mazmun bilan boyitishdan iborat bo'ladi.

### **Qanday qilib milliy va global brendlar o'sib borayotgan xususiy chakana savdo tarmoqlari brendining tabdidiga qarshilik qilishi mumkin?**

Milliy va global brendlar uchun eng katta xatarni chakana savdo tarmoqlari kasb etadi. O'ylashimcha, shunday vaqt keladiki, supermarketlar mahsulotlari assortimentining yarmi ularning shaxsiy brendi tomonidan taqdim etiladi. Bunday amaliyot ko'p yillar avval vujudga kelgan: yuqori bo'lmagan daromadga ega

iste'molchilarga tarmoqlar milliy brendlarning arzonroq muqobilini taklif qilishgan. Ammo keyinchalik Kanadaning Loblaws chakana savdo tarmog'i o'zining Presidents Choice shaxsiy brendi ostida salqin ichimliklar, pechene va sifat darajasi milliy brendlarnikidan past bo'lmagan, ba'zida yuqori bo'lgan boshqa mahsulotlarni sotishni boshladi. Yana keyinroq tarmoqlar tushunib yetishdiki, ikki yoki hattoki uchta - tejamkor, o'rta va yuqori narx kategoriyalarida shaxsiy brend yaratish mumkin. Bugungi kundagi xaridorlar ularga 10-50% arzonroq tushadigan xususiy brendlarga tobora ko'proq tayanishmoqda. Masalan, Amerikaning yirik dorixona tarmog'i Walgreens iste'molchilarga keng assortimentdagi tovarlarni milliy brendlarning muqobil tovarlariga qaraganda anchagina arzon (50% gacha) narxlarda taklif qilmoqda. Wal-Mart kabi ulkan chakana savdo tarmoqlari tushunib yetishmoqdaki, xaridorlarining sodiqlik darajasi juda yuqori va kompaniya o'zining shaxsiy brendi ostida salqin ichimliklar, kir yuvish vositalari, yo'rgaklar va boshqa ommaviy mahsulotlar bilan bemalol savdo qilishi mumkin.

Milliy brendlar chakana savdo tarmoqlari brendlari bilan kurashda quyidagi strategik imkoniyatlarga ega:

- narxlarni tushirish;
- yangi xususiyatlarni qo'shish;
- sifatni yaxshilash;
- brend imijini mustahkamlash;
- chakana savdo sotuvchisiga milliy brend bilan amaliyotlarning foydali (rentabelli)roq ekanligini isbotlash.

**Agar sizda tanlov imkoniyati bo'lsa, qaysi brend bilan ishlashni afzal ko'rgan bo'lardingiz?**

Microsoft bilan. Bu kompaniya bozorda deyarli monopoli holatni egallay oldi va Bill Geytsni dunyodagi eng boy odamga aylantirdi. Buning ustiga yuqori texnologiyalar sohasidagi marketing bilan shug'ullanish juda qiyin va shuning uchun ham qiziqarli.



## **Mashhur brendlar nimagi bilan ajralib turadi?**

Kuchli brendning beshta ajralib turadigan belgisi mavjud.

Birinchiidan, brend tovarning muayyan alomati (xos-sasi)ga ishora qilishi kerak, misol uchun, uning xususiyati, uslubi va shu kabilarga. Ikkinchiidan, brend bitta yoki bir nechta asosiy ustunliklar haqida tasavvur uyg'otishi kerak. Volvo avtomobillari uchun bu xavfsizlik, Apple kompyuterlari uchun esa - ishlatishdagi qulaylik. Uchinchiidan, brend vizual obraz (timsol) yaratishi kerak: aytaylik, Applet yigirma yoshlar atrofidagi, IBM'ni esa oltmish yoshlardagi odam, deb tasavvur qilish mumkin. To'rtinchiidan, brend kompaniyaning qimmatligi haqida eslatib turishi kerak - novatorligi, xaridorlarga g'amxo'rliqi, ijtimoiy javobgarligi haqida. Nihoyat beshinchiidan, kuchli brend o'z muxlislari bilan tasvirlanishi kerak - yosh va ishtiyokka to'la yoki ancha barkamol va konservativ. Har qanday kuchli brend mana shu uchta belgiga ega bo'lishi lozim.

Demak, mashhur brendlar timsollar tug'diradi, umidlar yaratadi va va'dalarni bajaradi. Brendlar individuallikka, o'ziga xos xususiyatlarga ega - MsDonalds, Apple, Club Med, Swatch va Harley-Davidsonlarni eslab o'tganda vujudga keladigan ko'plab tasavvurlar haqida o'ylab ko'ring.

## **Brend bilan ishlash jarayonida nimga yo'l qo'yib bo'lmaydi?**

Hech qachon brendni takomillashtirishdan to'xtamang. Raqobatchilar unga tajovuz qilishdan to'xtamaydilar. Shu bois muntazam ravishda yangi xususiyatlar va yangi xizmatlar ishlab chiqish kerak. Sizning kompaniyangiz brendni takomillashtirishda, uni yangi bozorlarga olib chiqishda, shuningdek yangi mahsulotlar kategoriyasiga kengaytirishda yetakchi bo'lib qolishi lozim. Endi

Grouv aytganidek, "faqatgina paranoiklar yashab qoladi". Afsuski, ko'pchilik kompaniyalar eslovlar va siyqasi chiqqan reklama bilan cheklanib qoladilar. Ammo brend haqida yangi ma'lumotni o'z ichiga olmagan xabarlar - pulning behuda sovurilishidan boshqa narsa emas.

**Ko'pchilik brendlar iste'molchilar ko'nglidan joy egallashga intiladilar. Qanday turdagi brendlar buni yaxshiroq eplaydilar?**

Iste'molchining brendga bo'lgan munosabati xush ko'rmaslik va loqaydlikdan keskin afzallik va sodiqlik orasida o'zgarib turadi, ammo juda oz brendlardagina sodiq muxlislari bo'ladi. Bunday brendlar qatorida - Harley-Davidson, Porsche, Apple, Bang & Olufsen va boshqa bir nechta brendlar bor. Ba'zi avtomobillar, yirik maishiy texnika, dasturiy ta'minot va musiqiy guruhlargina auditoriyaning sodiqligiga erishadilar. Biroq, aksariyat oddiy brendlar arzimagan yoki barqaror ehtiyojlar (iste'molchilar) bilan qanoatlanishga majbur bo'ladilar. Eng aniq ifodalangan qimmatlik ahamiyatini va'da qiladigan va doimiy ravishda iste'molchilar umidini oqlaydiganlar eng ulkan muvaffaqiyatga erishadilar.

**Internet mashhur brendlar ostidagi tovarlar pozitsiyasini zaiflashtiradi, negaki xaridorlar faqatgina narxga tayanib qoladilar, degan fikr qanchalik adolatli?**

Brendlar internet-savdo davrida ham o'z ahamiyatini saqlab qolmoqda. Ko'plab xaridorlar hali hamon Dell firmasining kompyuterlarini afzal ko'radilar, garchi Internet orqali boshqa ishlab chiqaruvchilarning kompyuterlarini arzonroq narxlarga xarid qilish mumkin. Ammo internet-sotuvchilar hech qachon muayyan bir tovarlarni, masalan, Palm Pilot V cho'ntak kompyuterini raqobatchilariga qaraganda ancha qimmat narxga sota olmaydilar. simon.com saytidan foydalanib, men Palm Pilot V'ning turli internet-do'konlardagi narxlarini sol-

ishtirib chiqdim - ular 449 dollardan 389 dollar atrofida edi. Xulosa: bizda avvalgidek brendlar bo'ldi va internet tufayli ularni bozordagi eng arzon narxlarda xarid qilishimiz mumkin.

### **Internet - brend imijining chuqurlashishiga xizmat qiladimi?**

Menejerlar veb-saytlarni kompaniya brendini yoki uning muayyan tovarini mustahkamlash uchun qo'shimcha vosita sifatida foydalanish imkoniyatini anglab yetdilar. Veb-sayt tashrifchisi kompaniya yoki uning brendlari haqidagi fikrni o'zining taassurotlari va hislari asosida shakllantiradi - saytni yuklash va undan foydalanish osonmi, u to'liq va aniq ma'lumot taqdim etadimi. Kompaniyalar ko'p hollarda har bir brend uchun alohida saytlar ochadilar. Bunga yorqin misol - Tide ([www.tide.com](http://www.tide.com)) brendi uchun yaratilgan Procter & Gamble sayti. Sayt sintetik yuvish vositalarining ta'sir prinsipini tushuntiradi, Tide kir yuvish kukunining yuqori iste'mol sifati mana shu yerdan kelib chiqadi.

## **XIZMAT KO'RSATISH**

**Xizmatni differentsiyalashning asosiy usuli sifatida qanchadan-qancha yozilgan, shunga qaramay ko'p joylarda xizmat ko'rsatish darajasi tushib bormoqda. Nima uchun?**

Bugungi kunda kompaniyalar o'z xaridorlarini imkon qadar yaxshiroq his qilishga intilmoqdalar, ammo bir vaqtning o'zida ular chiqimlarni kamaytirishga majbur bo'lmoqdalar. Chakana xizmatlarga qayta yo'naltirilgan yirik bank mijozlari bilan gaplashib, men ularning fikricha, xizmat sifati yomonlashgani haqida bilib oldim! Buni qanday tushuntirish mumkin? Xodimlarni mijozlarga yuqori e'tibor qaratishga o'rgatish bilan birga, kassirlar

soni qisqartirilgan, navbatlar esa ko'paygan. Siz nihoyat kassirga yetib borganingizda, u yetarlicha do'stona munosabatda bo'ladi, ammo shunchaki kassirlarning soni kam. Bir vaqtning o'zida xizmat sifatining yomonlashishi va yaxshilanishi paradoksi (ziddiyati) sababi mana shunda.

Shu kabi vaziyatga tushib qolgan kompaniya o'z mijozlarini guruhlariga ajratishi kerak. Ularning hammasi ham foyda olib kelmaydi. Shu bois kompaniya qaysi kategoriyadagi mijozlardan ko'proq foyda olishini tushunishi va aynan mana shu kategoriyaga g'amxo'rlik ko'rsatishi lozim.

**Kompaniyalar tovarlarni sof shaklda tobora kamroq sotishmoqda va ko'p hollarda - tovarlar va xizmatlar yig'indisini sotishmoqda. Bunda xizmat ko'rsatishning ahamiyati qanday?**

Xizmat ko'rsatishning komponentlari mahsulot komponentlaridan ham ko'proq ahamiyatga ega bo'ladi, negaki bozorda bir xil tovarlar juda ko'p. Raqobatchilar xizmatni nusxa ko'chirishi ancha qiyinroq.

Savodli marketolog o'z tovari uchun imitatsiya (takrorlash) qilib bo'lmaydigan noyob "servis hamrohligi"ni yaratadi. Ammo juda ko'p kompaniyalar diqqatlarini tovarga qaratib qo'yadilar va o'z takliflari dizaynini ishlab chiqayotib, xizmatga keraklicha ahamiyat bermaydilar. Ularni nisbatan yuqori chiqimlar bezovta qiladi, ammo sifatli xizmat ko'rsatish iste'molchiga qanday ta'sir ko'rsatishini esdan chiqarib qo'yadilar.

**Internet va elektron tijorat Individual xizmat ko'rsatishga bo'lgan talabni kamaytira oladimi?**

Turli mijozlarda personal (shaxsiy) xizmatga bo'lgan ehtiyoji batamom turlicha bo'ladi. Kimdir imkon qadar ortiqcha gaplarsiz eng oddiy tarzda kelishuv imzolashni istaydi. Boshqalarga sotuvchi bilan bevosita muloqot ke-

rak. Qizig'i shundaki, eng muvaffaqiyatli kompaniyalar-ning ba'zilari bizneslarining to'laqonli yoki katta qismini telefon yoki Internet orqali amalga oshiradi. Bunday kompaniyalarga misollar - USAA sug'urta kompaniyasi, L. L. Bean, Dell yoki Schwab kompaniyalari. Ularning aksariyat mijozlari yuqori darajadagi xizmat ko'rsatish sifatini qayd etadilar.

## **NARX**

### **Juda kuchli brendga ega kompaniya qancha ustama qo'ya oladi?**

O'ta kuchli raqobat, globallashuv va internet paydo bo'lishidan avval eng yaxshi brendlar o'rtacha brendlarga qaraganda 20-50% ga qimmatroq sotilgan. Bugungi kunda brendning ustama qiymati 10-20% ga yetsa, kompaniyaning omadi kelibdi, deyish mumkin.

### **Narx shakllanishiga Internet qanday ta'sir ko'rsatadi?**

Internet saytlarining birida (priceline.com) muayyan aviaqatnovlar, tur sayohatlari yoki mehmonxona nomerlari uchun mijozlar o'z narxlarini taklif qiladilar va bu bilan sotuvchilarga shu narxda savdo qilishga tayyormilar yoki yo'qligi bo'yicha qaror qabul qilish imkoniyatini beradilar. Vaqt o'tishi bunday usul bilan avtomobillar, kolleksiya mahsulotlari va boshqa tovarlar savdosida tarqalishi mumkin. Ishonchim komilki, Internet narxlarning tushishiga va ko'plab tovarlarning ustama narxlari pasayishiga olib keladi. Internet narx shakllanishini shaffoflashtiradi. buy.com yoki compare.com kabi saytlar yordamida xaridorlar turli internet sotuvchilarining takliflarini solishtira oladilar. Xizmatlar dajarasi solishtirilsa, ular eng arzon narx taklif qilayotgan sotuvchidan tovar xarid qiladilar.

**Iste'molchilar narxga tobora sezuvchan bo'lib borishyapti va shu bols sotuvchilar murosa qilishga majbur bo'lishyapti, degan gap bor. Siz shunday gaplarga qo'shilasizmi?**

O'ylaymanki, iste'molchilar narxga emas, ko'proq iste'mol qimmatligiga sezgirroq bo'lib qolishdi. Xaridning belgilovchi omili narx bo'lsa, bu xaridorlar qimmat va arzon tovarlar o'rtasidagi farqni ko'rmayaptilar, degani. Yangilik, tovar xususiyati, qo'shimcha xizmatlar va boshqa differentsiatsiya usullari hisobidan yuqoriroq iste'mol qimmatini yaratishga va taqdim etishga qodir kompaniyalar o'z tovarlari uchun balandroq narx belgilay oladilar. Buning uchun maqsadli segmentni to'g'ri tanlash va undagi xaridorlarning ehtiyojlarini chuqur anglash zarur.

Amaliy jihatdan xaridorlarni uchta guruhga bo'lish mumkin:

- narxga barqaror sezgir bo'lgan xaridorlar;
- eng yaxshi sifatligi tovar yoki xizmat uchun biroq ko'proq, ammo muayyan qiymatgacha to'lashga tayyor xaridorlar;

- tovarning narxidan qat'i nazar, faqatgina eng sifatli tovar va xizmatlar kerak bo'lgan xaridorlar.

Firma o'z diqqatini guruhlardan biriga yo'naltirishi va aynan mana shu maqsadli guruh uchun jozibali bo'lgan tovar va/yoki xizmat taklifini yaratishi kerak.

**Ishlab chiqaruvchilar arzonroq tovarlar taklif qilayotgan raqobatchilarga nimanı qarshi qo'yishlari mumkin?**

Ishlab chiqaruvchilar pastroq tannarxga ega tovarlarni ishlab chiqaruvchi davlatlar va kompaniyalar tomonidan bo'ladigan raqobatdan o'rinli tashvishlanadilar. Men ikki barobar arzonroq narx taklif qila oladigan Misr kompaniyasi bilan raqobatchilik qiladigan Yevropaning

qandillar uchun yuqori sifatli billur ishlab chiqaruvchisini bilaman. Yashab qolish uchun, Yevropa ishlab chiqaruvchisi o'z kompaniyasini arzon import mahsulotidan himoya qilish maqsadida yuqoriroq tarif stavkalarini lobbi qilishi yoki tannarxni keskin pasaytirishga majbur bo'ldi. So'nggi holatda yangi texnik yechimlar, ishlab chiqarishni nomarkazlashtirish, qo'shimcha avtomatlashtirish, soliq yukini kamaytirish va shu kabi narsalar talab qilinishi mumkin. Yoki bo'lmasa kompaniya raqobatchi taklifida bo'lmagan yangi afzalliklarni qo'shishi kerak bo'ladi. Yana bitta yo'li - kompaniya narxni tushirayotgan raqobatchining biznesini sotib olishi mumkin.

Chiqimlari anchagina kam bo'lgan Xitoy kompaniyalari bilan raqobatchilik strategiyasini ishlab chiqayotgan marketologga nimalarni tavsiya qilgan bo'lardingiz?

Arzon Xitoy tovarlari tufayli zarar ko'rayotgan kompaniyalar birinchi bo'lib qo'llaydigan usul - bu proteksion choralarni lobbi qilish. Proteksionizm ikki turda bo'lishi mumkin: 1) arzonroq import tovarlari uchun olib kirish bojlarini ko'tarish; 2) mahalliy kompaniyalarning xorijdagi arzonroq ishlab chiqarishdan foydalanish harakatlarini cheklash choralari.

Ammo bunday choralar uzoqqa bormaydi va katta ehtimol bilan kontrproduktiv (zararli) bo'lib chiqadi. Har qanday kompaniya uchun samarali yechim - xaridorlarning muayyan maqsadli guruhiga yuqori sifatli iste'mol qimmatligini taklif qilishning real imkoniyatlarini izlash. Agar sizning chiqimlaringiz raqobatchilaringizning chiqimidan ko'proq bo'lsa, siz baribir hal qiluvchi mulohazasi narx bo'lgan xaridorlarni ushlab qololmaysiz. Ammo tovar sifati, turli xil xizmatlar, ishonchli yetkazib berish, individuallashtirish, konsultatsion ko'mak yoki boshqa afzalliklar ko'rinishidagi qo'shimcha qimmatliklar kerak bo'lgan iste'molchilar doim topiladi. Kompaniyaning har bir bo'linmasi o'z pullariga yuqori

iste'mol qimmatligini qo'lga kiritishni istagan maqsadli mijozlar uchun yuqori sifatli savdo belgisini yaratish yo'llari borasida fikr yuritishlari lozim.

### **Narx raqobati qanchalik keng tarqalgan?**

Marketing san'ati brend yaratish qobiliyatidan iborat. Agar siz boshqa brendlardan o'zgacha xususiyatlar bilan ajralib turadigan brendga ega bo'lmasangiz, narx raqobati va narxlar jangiga yo'liqishingiz muqarrar. Bunda eng arzon chiqimli va narxli firmalar yagona g'olibga aylanadi.

Qo'shma Shtatlarda biz narxlar jangiga ko'p ham yo'liqmaymiz. Ba'zida u xom ashyo bozorida o'ch oladi va benzin, yo'lovchi aviatashuvlar tarifi, kimyo sanoatining ba'zi tovarlari va po'lat savdosiga dahl qiladi. Ikkilamchi benzin brendlari egalari bo'lgan kompaniyalar bir gallon benzin narxini ikki sentga arzonlashtira oladilar, ammo agar ularning benzinlari narxi yirik raqobatchi kompaniyalarning benzinlaridan to'rt sent arzon tursa, raqobatchilar javob choralarini ko'radilar. Yuvish vositalari, tish pastasi va shampunlar kabi ko'plab bozorlarda narx raqobati umuman bo'lmaydi. Sotuvlarni kuchaytirish sohasida "jangovar harakatlar" amalga oshirilmaydigan oddiy raqobat bor.

**Ko'plab davlatlarda savdolar hajmi pora hisobiga ta'minlanadi. Marketolog korrupsiyaga qanday munosabatda bo'lishi lozim va uning harakatlari qanday bo'lishi kerak?**

Poraxo'rlik, xaridor yetkazib beruvchilar ichidan ko'proq iste'mol qimmatligiga ega tovarni sotayotganini tanlash imkoniyati mavjud bo'lgan normal raqobat jarayonini buzadi. Misol uchun, tovarlarni yetkazib berish uchun yuk mashinasini xarid qilishni istayotgan kompaniya uning maqsadlariga ko'proq muvofiq keladigan rusumdagi va narxdagi mashina xarid qilishi kerak.



Agar savdo agentini pora bilan sotib olganliklari tufayli muvofiq bo'lmagan sifatdagi tovar tanlansa, kompaniya yuk mashinasining buzuqligi tufayli zarar ko'rishini mumkin. Shunday qilib, korrupsiya bozor falsafasiga, ya'ni iste'molchilarning ehtiyojlarini maksimal darajada qondirish maqsadida yuqori sifatli faoliyat usuliga umuman to'g'ri kelmaydi. Poraxo'rlikka yo'liqqan kompaniya undan o'z manfaatlari yo'lida foydalanishning o'rniga, uni aniqlashga va fosh qilishga harakat qilishi lozim.

## **TARQATISH KANALLARI (DISTRIBUTSIYA)**

**Kompaniyalar distributsiyani yetarli darajada puxta o'ylab chiqishyaptimi?**

Ko'pchilik kompaniyalarga o'z tovarlarini tarqatishning barcha ehtimoli kanallarini sinchkovlik bilan o'rganib chiqish zarar qilmaydi. Kompaniya qanchalik ko'p distributsiya kanallaridan foydalansa, uning bozor qamrovi shunchalik yuqori bo'ladi. Ammo baribir bu tufayli ikkita muammo vujudga keladi.

Birinchi muammo - nazorat muammosi. Qancha ko'p kanal ishga tushirilgan bo'lsa, ularni boshqarish shunchalik mushkul. Shu bois turli xil distributsiya kanallarida asosiy ko'rsatkichlarni kuzatish jarayonlarini ishlab chiqishi juda muhim.

Ikkinchi muammo - turli xil kanallarning nizosi. Masalan, odatda dilerlar orqali savdo qiluvchi kompaniya agar to'g'ridan-to'g'ri tarqatish kanallaridan, misol uchun, elektron tijoratdan foydalanishni boshlasa, ularning noroziligiga sababchi bo'ladi. Dilerlar o'z yetkazib beruvchilarining yangi savdo kanali bilan raqobat qilishni istashmaydi va hamkorlik qilishni rad qilishlari mumkin.

**Agar ishlab chiqaruvchi savdoning asosiy tamo-yillarini tushunmasa va sotuvchi ehtiyojlariga**

## **moslashishga harakat qilayotgan bo'lsa, nima qilish kerak?**

Distribyutorlar va chakana savdogarlar tobora nufuzli bo'lib bormoqdalar, buning ustiga ishlab chiqaruvchidan xaridorga bo'lgan tovarni aynan ular boshqaradilar. Ishlab chiqaruvchilar o'zlarining savdo sheriklari bilan o'zaro manfaatli munosabatlarni o'rnatishlari lozim. Yaqin o'tmishda sotuvchilarda deyarli tanlov yo'q edi va kuchli ishlab chiqaruvchilar ko'p hollarda o'z o'rinlaridan foydalangan holda narxlarni oshirardilar. Ammo hozir vaziyat o'zgargan, savdo kompaniyalarida tanlov paydo bo'ldi va ularning ta'siri ortdi. Ular ishlab chiqaruvchilardan eng yaxshi shartlarni talab qilmoqdalar va hattoki ularning eng ko'nmaydiganlarining tovarlarini ilgariyatishdan bosh tortishlari ham mumkin. Shu bois eng bilimli ishlab chiqaruvchilar kimo'zarlikni yig'ishtirishga harakat qiladilar va savdo guruhlari bilan sheriklik munosabatlarini boshlaydilar. Ba'zilar undan ham ko'piga boradilar va har bir yirik distribyutor bilan individual savdo munosabatlarini o'rnatadilar.

## **Kompaniya nechta taqsimlash kanallaridan foydalanishi kerak?**

Har qanday tovarni xarid qilish usullari soni tezlik bilan ortib bormoqda. Xaridni do'konda, kioskda, telefon orqali, kataloglar yordamida yoki Internet orqali amalga oshirish mumkin. Faqatgina bitta distributsiya kanallardan foydalanadigan kompaniya, albatta, boshqa barcha kanallar tomonidan raqobatga yo'liqadi. Buning ustiga tovarning narxi tarqatish kanali turiga qarab ancha o'zgarib turadi. Shuning uchun kompaniyalar bozorda o'zlarining o'rinlarini ta'minlash uchun aynan qaysi kanal (yoki kanallar)dan foydalanishni puxtalik bilan tanlashlari darkor. Kompaniyada distributsiya kanallari qanchalik ko'p bo'lsa, unga shuncha ko'p boshqaruv resurslari

kerak bo'лади va nizo hamda chalkashliklar vujudga kelish ehtimoli shunchalik ko'p. Bunday sharoitlarda kompaniya o'z brendlari haqidagi birdamlikni ta'minlashga va barcha foydalanilayotgan distributsiya kanallaridagi brendning "va'dalari"ni bajarishga majbur.

### **Kompaniya o'z tovarlarini to'g'ridan-to'g'ri iste'molchilarga sotishi va shu bilan bir qatorda vositachilar ko'magini saqlab qolishi mumkinmi?**

Kompaniyada harakat qilishning uchta varianti bor.

1. Yirik mijozlarni ajratib olish va ularga to'g'ridan-to'g'ri xizmat ko'rsatish, maydaroq iste'molchilar bilan ishlashni vositachilarga topshirish.

2. Vositachilar orqali tarqatiladigan savdodan farq qiladigan to'g'ridan-to'g'ri savdo uchun mahsulot ishlab chiqish (masalan, kompaniya o'rta sinfdagi personal kompyuterlar savdosini vositachilarga topshirishi, eng kuchlilarini to'g'ridan-to'g'ri o'zi sotishi mumkin.)

3. Vositachilardan to'liq voz kechish va faoliyatni to'g'ridan-to'g'ri savdoga yo'naltirish.

An'anaviy tarqatish kanallaridan foydalanuvchi kompaniyalarning asosiy muammolaridan biri - internet-savdogarlarning raqobatchiligi. An'anaviy kompaniyalar bunga nimani qarshi qo'ya oladilar?

Rivojlangan moddiy infratuzilmaga ega korxonalar avval internet-kompaniyalar tomonidan keladigan xavfdan jiddiy tashvishda edilar. Ammo vaqt ko'rsatdiki, ularning ko'pchiligi o'zlarining taniqliligidan, ahamiyatli moliyaviy resurslaridan foydalana oldilar va aralash turdagi kompaniyalarga aylandilar. Masalan, Barnes & Noble kitob do'konlari tarmog'i internet savdo bilan shug'ullanishni boshladi va shu bilan o'z xaridorlariga tanlash imkoniyatini berdi - ular yo kitobni do'kondan sotib olishlari mumkin, yo Internet orqali buyurtma qilishlari mumkin.

Taniqli to'g'ridan-to'g'ri savdogar bo'lgan Dell kompaniyasiga personal kompyuterlarning bozordagi ulushi bilan qolishadigan Compaq kabi kompaniyalar boshqa muammoga duch keldi. Agar Compaq o'zi to'g'ridan-to'g'ri savdo bilan shug'ullanganda, u chakana savdogarlar orasidagi sheriklarini qo'ldan chiqarish xavfi ostida qolardi. Shunga qaramay, yechim topildi. Mijoz Compaq HT veb-sayti orqali kompyuter sotib olganda, ushbu mijoz istiqomat qiladigan hududdagi chakana savdogarga komissiya to'ladi. Boshqacha qilib aytganda, kompaniyalar chakana savdo va Internet orqali savdoni uyg'unlashtirishning turli xil usullarini izlashi kerak.

### **SOTUVLARNI RAG'BATLANTIRISH (ILGARILATISH)**

**Ko'p narsalar shundan dalolat qilmoqdaki, televizion reklama o'z samarasini yo'qotmoqda. Iste'molchini jalb qilishning muqobil yo'llari qanday?**

O'rtacha amerikalik kuniga bir necha yuzta reklama xabarlariga duch keladi va shu bois imkon qadar ulardan o'zini olib qolishga harakat qiladi. Televizion reklama ko'proq shovqin, ko'proq televizion kanallar, reklama bloki paytida boshqa kanallarga olish odati, shuningdek aholining ba'zi guruhida teledasturlarga bo'lgan qiziqishining so'nishi tufayli o'z samarasini yo'qotmoqda. Marketologlar iste'molchilar diqqatini jalb qilishning muqobil usullarini tadqiq qilishlari kerak.

**Homiylik.** E'tiborni tortish uchun, homiy-kompaniyalar stadionlarga, sport komandalarga va hattoki individual atletlarga ham o'z nomlarini beradilar.

**Tok-shouda eslash.** O'zining kechki tok-shousida David Letterman suratga olish guruhini Snickers shokoladli batonchalar xaridi haqida syujet olishga jo'natdi. Bu tadbir haqidagi hikoya, Mars kompaniyasi studiyadagi

shou tomoshabinlariga bir furgon Snickers batonchalari jo'natgani haqidagi epizod bilan birga keyingi uchta ko'rsatuvda davom etdi.

Tovarni kino- yoki telefilmga joylash. "Die Another Day" ("O'l, faqat hozir emas") filmida Jeyms Bond Aston Martin avtomobilini haydaydi, Sony mobil telefonidan foydalanadi va rosa Omega qo'l soatlarini namoyish qiladi. Ba'zi kompaniyalar o'z tovarlarining ommabop romanlardagi eslovi uchun pul to'laydilar. Ishonish qiyin, lekin taniqli Italiya firmasi Bulgari "The Bulgari Connection" nomi ostida butun bir detektiv romanga buyurtma bergan.

"Ko'cha reklamachilari"dan foydalanish. Ishlab chiqaruvchilardan biri aktyor va aktrisalar guruhini yolladi: ular gavjum joylarda sayr qilib, yo'lovchilardan ularni yangi rusumdagi o'rnatilgan raqamli kameraga ega telefon yordamida rasimga olishni so'radilar. Yangi rusum taassurotidan yo'lovchilar u haqida do'stlari va yaqinlariga so'zlab berishadi, deb, tashkilotchilar umid qilishdi.

Mashhurlarni jalb qilish. Mashhur basketbolchi Maykl Jordan tavsiyasidan so'ng, Nike, McDonalds brendlari, Hanes ichki kiyimlari va "Rayovac batareykalari savdosi keskin yuqoriga ko'tarildi. "Viagra" preparatini ilgariyatishda kutilmaganda sobiq senator Bob Dougl qo'shishi bilan butun Amerika unga e'tiborini qaratdi.

"Tanaga mo'ljallangan" reklama. NCAA basketbol chempionati vaqtida kollej talabalari Dunkins Donuts kulchalari ishlab chiqaruvchisining logotipini peshonalariga yopishtirib olishga rozilik berishgan.

**Zamonaviy kommunikatsiya vositalarining asosiy muammosi nimada deb bilasiz?**

Asosiy muammo - iste'molchilar e'tiborini jalb qilish. Odamlar kuchli vaqt tanqisligini boshlaridan kechirmoqdalar va ko'pchilik reklama xabarlaridan yaxshigina o'zla-

rini olib qochmoqdalar. Kompaniyalar iste'molchilarning diqqatini qaratishning yangi yo'llarini izlashga va ularni u yoki boshqa brendni eslab qolishga undashga majbur bo'lmoqdalar. Shu bois brendlar yaratish uchun marketologlar piar (public relations) va "og'izdan og'izga" marketingi kabi vositalardan tobora ko'proq foydalanib bormoqdalar.

**So'nggi vaqtlarda integratsiyalangan marketing kommunikatsiyalari haqida ko'p gapirilmoqda. Bugungi kunda bu yo'nalish qay holatda?**

Ilgari biz reklama, mahsulotni ilgarilatish, jamoatchilik bilan aloqa va boshqa kommunikatsiya vositalariga mo'ljallangan alohida kurslardan dars berar edik. Har bir talaba mana shu yo'nalishlardan birining mutaxassisi bo'lib chiqardi. Shu bilan birga u boshqa vositalar haqida hech narsa bilmasligi ham mumkin edi va bundan tashqari, ko'pincha o'z mutaxassisligining ustunligi haqida bahslashardi. Kompaniya ichida marketing byudjetining kattagina ulushini reklama menejeri olardi, boshqa mutaxassislar esa qolgan chaqalar uchun kurashishga majbur bo'lardilar.

Bu juda yaxshi holat emas, ayniqsa agar turli xil kommunikatsiya vositalarining samaradorligi vaqt o'tishi bilan o'zgarishi inobatga olinsa. U yoki boshqa kommunikatsiya vositasiga qancha mablag' ajratish borasida qabul qilingan qarorlarni apparat o'yinlariga bog'liq holda qilmaslik kerak. Ularni bir odamga topshirgan ma'qul. Uni kommunikatsiyalar bo'yicha direktor (chief communication officer, CCO) deb ataymiz. U kompaniya haqidagi har qanday ma'lumotni istalgan ko'rinishda ifoda qiluvchi barcha narsaga, nafaqat kommunikatsiyaning standart vositalariga, balki korporativ kiyinish stiliga, ofis intereriga va hattoki kompaniyaga tegishli yuk avtomobillarining tashqi dizayniga ham mas'ul bo'ladi.

Bugun kun sayin biznes-maktablar integratsiyalangan marketing kommunikatsiyalari (integrated marketing communications, IMC) konsepsiyasiga yo'naltirilgan darsliklar bo'yicha marketing kurslaridan dars bermoqdalar. Uning yordamida talabalar turli xil kommunikatsiya vositalarining ahamiyatini tushunishni boshlaydilar va turli xil axborot kanallari orqali mijozga yetkaziladigan kompaniyaning brendi haqidagi xabarlar ziddiyatli bo'lmasligi kerakligini yaxshi o'zlashtiradilar. Misol uchun, sifati ishlab chiqaruvchi nufuzini qo'lga kiritishga harakat qilayotgan kompaniya nafaqat yuqori sifatli tovar ishlab chiqarishi, balki o'zining barcha reklama va korporativ xabarlarida sifat da'vosini qilishi ham lozim.

### **Kommunikatsion byudjetning optimal hajmini qanday belgilash mumkin?**

Vaqt o'tishi bilan har bir marketing bo'yicha mutaxassis o'zida kommunikatsion vositalar tanloviga bo'lgan muayyan bir yondashuv hosil qiladi va faktlar ularning samaradorligi pasayishidan dalolat qilsa ham, bitta vositalar to'plamini doimiy ravishda ishlataveradi. Shunday qilib, byudjetni taqsimlash mutanosibligi o'zgarmay qoladi, marketing bo'yicha direktor esa ularni qayta ko'rib chiqishga harakat qilmaydi, negaki bu kompaniyada ishlovchi kommunikatsiyalar bo'yicha turli menejerlarning kuchlari nisbatini o'zgartirib yuborishi mumkin. Buning ustiga har qanday o'zgarishlar risk bilan bog'liq.

### **REKLAMA**

**Kanallar soni ortib borishi, ular bilan esa bir kanaldan boshqa kanalga sakrab o'tish imkoniyati ortishiga qaramay, kompaniyalar televizion reklamaga tobora ko'p pul sarflamoqdalar. Kompaniyalar telereklamaning samaradorligi tushishiga yarasha sekin javob qilishmayaptimi?**

Kompaniyalar hali hamon kommunikatsiyalar bozorida keskin o'zgarishlarga ko'z yummoqdalar. Ommaviy reklamalar va unga mos ortiqcha xarajatlar va suloqlik kunlari yakuniga yetdi. Men o'z mijozlarimga telereklamaga ajratilgan byudjetni qisqartirishni tavsiya qilgan bo'lardim, ayniqsa ommaviy reklamaga. Kun sayin televizor ko'radigan odamlar kamayib bormoqda, ko'pchilik reklamani o'chirib qo'ymoqda, buning ustiga tijoriy reklama bloklari samarali bo'lish uchun juda qisqalik qiladi.

Ommaviy reklama samarali bo'lishi mumkin, faqat hozirgacha atigi bir nechta televizion kanallar, radiostansiyalar va gazetalar mavjud bo'lgan davlatlarda. Telekanallar va radiostansiyalar soni AQSh kabi yuzlab va minglab bo'lib ketsa, ommaviy auditoriyani qamrab olish juda qimmatga tushadi. Keng tomoshabinlar auditoriyasiga chiqish vositalari juda oz qoldi, masalan, Superkubok yoki Olimpiya o'yinlari. Media-auditoriyaning o'sib borayotgan fragmentatsiyasi (tarqoqligi) marketinglardan maqsadli yoki hattoki personifikatsiyalangan (shaxsiylashtirilgan) marketingga o'tishni talab qiladi. Bu chiqimlarning kamayishiga ham olib kelishi ehtimoldan holi emas.

**Ommaviy reklama samaradorligi pasayishiga javoban reklama agentliklari qanday chora ko'rishlari lozim bo'ladi?**

Bugungi kunda reklama agentliklari faqatgina reklama yaratish va uni joylashtirish usulini tanlash hisobiga muvaffaqiyatga erisha olmaydilar. Zero, endilikda kommunikatsiyaning ko'plab yangi uslublari paydo bo'lmoqda. Eng yaxshi reklama agentliklari to'liq sikllik kommunikatsiya agentliklariga aylanmoqda. Ular axborot taqdim etishning optimal shakllari va uni tarqatishning eng samarali vositalari (reklama e'lonlari bo'ladimi,



press-revizlar, sotuvni rag'batlantirish bo'yicha tadbirlar, homiylik, bevosita tarqatmalar, elektron pochta yoki televizion sotuvlar)ni topish uchun o'z mijozlari bilan yaqin aloqada ishlaydilar.

Ayrim agentliklar allaqachon bu yo'nalishda ish olib bormoqda - ular yangi kommunikatsion imkoniyatlar yaratadilar yoki ularni jamoatchilik bilan aloqalar, sotuvni rag'batlantirish va to'g'ridan-to'g'ri marketingga ixtisoslashgan kompaniyalar bilan sheriklar munosabatlari tufayli boshqalardan o'zlashtiradilar. Ularning maqsadi - to'liq siklli kommunikatsiya kompaniyasi bo'lish. Masalan, Ogilvy kompaniyasi "Ogilvy Orchestration" nomi ostida kommunikatsiya tizimini tashkil etdi va o'z mijozlariga integratsiyalangan marketing kommunikatsiyalarini va'da qilmoqda.

**Biroq, amaliyotda hatto progressiv agentliklarda ham hal qiluvchi ovoz reklama bo'linmalariga tegishli bo'ladi, chunki aynan ular hammadan ko'p daromad keltiradi. Shunday ekan, ular buyurtmachiga "optimal" reklama vositalari kompleksini tavsiya etishda mutlaq xolis bo'lishi mumkinmi?**

Shunga qaramay, reklama beruvchilar ko'proq kommunikatsiyaviy samaradorlikni talab qiladilar. Ular tovarni ilgarilatishga ajratilgan mablag'ni birinchi navbatda to'g'ridan-to'g'ri marketingga, jamoatchilik bilan aloqalarga va novatorlik reklama yechimlariga ajratishni istaydilar. Uzoqni ko'zlaydigan reklama agentliklari tor ixtisoslikdan keng profildagi kommunikatsiya agentliklariga o'zgarishadi.

**Internet reklamani tarqatishning samarali vositasi bo'la oladimi?**

Bir necha yil oldin Procter & Gamble bosh direktori, agar internet-reklamani samarali usullarini topa olganida, kompaniyaning yirik reklama byudjetining katta

qismini jon-jon deb Internetga tikishini aytgandi. Hozirda Internet, televideniye, radio, gazeta va jurnallardan farqli o'laroq, to'laqonli reklama vositasiga aylanmadi. Ha, Internetda banner reklamasi qo'llaniladi, lekin saytga kirganlar bannerlar mazmuni bilan tanishishga umumiy vaqtning 1 foizidan kamrog'ini sarflashadi. Reklama beruvchilar ommabop veb-saytlar "osmono'par"<sup>26</sup> yoki "qalqib chiquvchi" reklama e'lonlari<sup>27</sup> ni qo'yishlarini talab qiladilar, lekin veb-saytlar egalari tavakkal qilishni xohlashmaydi. Bundan tashqari, foydalanuvchilarda qalqib chiquvchi reklamani bloklash imkoniyati ham bor. Google kompaniyasi puli to'langan reklama e'lonlarini izlash predmetiga "tirkash" tizimini ishlab chiqdi. Masalan, men Google internet-tizimida "BMW"ni tersam, ekranning o'ng tomonidan BMWning reklama e'loni paydo bo'ladi. BMW kompaniyasi bu reklama sotuvlar oshishiga xizmat qildimi-yo'qligiga tezda amin bo'lishi mumkin. Yuqoridagilardan kelib chiqib, internet-reklama qanchalik keng tarqalgani bilan unumdor bo'lishi haqida gapirishga ancha erta, deyish mumkin.

### **Kompaniyalar ommaviy auditoriya e'tiborini qanday qilib samarali jalb qilishlari mumkin?**

Reklama beruvchilar endi avvalgi, oqshomlarda birgina teleko'rsatuv yoki ommaviy jurnalning birgina soni bilan millionlab odamlarni qamrab ololgan ajoyib davrlarga qayta olmaydilar. Bugun ommaviy auditoriyaga "yetib borish"ning uchta usuli mavjud: 1) reklamani bir vaqtning o'zida bir necha kanallarda ko'rsatish; 2) keng tomoshabinlar auditoriyasini jalb qiluvchi global ko'lamdagi Superkubok, Olimpiya o'yinlari va boshqa tadbirlar

<sup>26</sup>"Osmono'par" (skyscraper ad) - vertikal kattaligi 240 nuqtadan ko'p bo'lgan bannerlar

<sup>27</sup> "Qalqib chiquvchi" reklama e'lonlari (pop-up ad) - foydalanuvchining buyrug'isiz so'ralayotgan sahifaning ustida paydo bo'ladigan qalqib chiquvchi oynalardagi reklama.

translyatsiyasi vaqtida reklama berish; 3) kompaniya takliflariga ko'proq qiziqqan iste'molchilar to'g'risidagi axborotga ega bo'lgan yirik ma'lumotlar bazasini yaratish.

### **Reklamadagi asosiy cheklov nimada?**

An'anaviy reklama asosan monolog shaklida ishlaydi. Zamonaviy kompaniyalar reklama beruvchi kompaniya va uning mijozlari o'rtasida muloqot imkonini beruvchi tuzilmani yaratish orqali sezilarli afzallikka ega bo'ladi.

## **JAMOATCHILIK BILAN ALOQALAR**

### **Jamoatchilik bilan aloqalarga xarajatlarni oshirishga chaqliruvchi mutaxassislar fikriga qo'shilsizmi?**

Ha, qo'shilaman. Oldinlari kompaniyalar reklama, ayniqsa ommaviy, "mabodo"ga ishlovchi reklamaga obdon berilib, jamoatchilik bilan aloqalar (piar)ga yetarlicha e'tibor berishmagan. Piarning ko'plab vositalari bor, ularni men "PENCILS of PR" deb atayman. U inglizcha so'zlarning birinchi harflaridan olingan va bunga quyidagilar kiradi: nashrlar (publications), tadbirlar (events), yangiliklar (news), jamoatchilik tashabbuslarida qatnashish (community involvement), identifikatsiya vositalari (identity tools), lobbilash (lobbying) va ijtimoiy investitsiyalar (social investments). Tomoshabinlar reklama roliklarini bir lahzada payqaydilar va e'tiborni boshqa yoqqa buradilar. Piar vositalarida iste'molchiga axborotni yetkazishga ko'proq imkoniyat bor. Boz ustiga, bu axborot originalroq va ishonarliroq qilib taqdim etilishi mumkin. Yangi tovarlar yoki xizmatlar haqida "mish-mishlar" yaratish uchun piar vositalari ko'proq qo'l keladi. Ularga qiziqish barqaror o'sib bormoqda - Ela va Lora Rayning yaqinda chiqqan kitobi bekorga "Piar gullab-yashnashi va reklama tanazzuli" deb atalmaydi.

**Avval kompaniyalar byudjetning taxminan 70 foizini reklamaga va 30 foizini sotuvni rag'batlantirishga sarflardi, hozir esa buning teskarisi. Rag'batlantirishga haddan ortiq berilib ketmayapmizmi?**

Kompaniyangiz bunda yolg'iz emas - ko'pchilik sotuvni rag'batlantirish "inflyatsiya" sini boshidan o'tkazmoqda. Keyingi paytlarda aksariyat kompaniyalar xaridorlarni rag'batlantirish<sup>28</sup> va taqsimlash kanallarini rag'batlantirishning o'z byudjetlaridagi ulushini oshirmoqdalar. Buning bir necha sababi bor. Avvalo, reklama tovarni ilgariyatish bo'yicha chora-tadbirlar ("XYZ markasidagi portativ kompyuterlar, yarim narxiga - faqat shu haftada!") ga qaraganda ancha sekin "ishlaydi". Chorak rejalarini bajarishga tirishadigan menejerlar sotuvni rag'batlantirish uslublariga jahd bilan yopishadilar. Ularni tushunsa bo'ladi. Ular tezroq unum keltiradigan vositalarni afzal biladilar. Qolaversa, televizion reklama tobora samarasiz bo'lib bormoqda: televizion roliklar soni sezilarli ortdi, ularning davomiyligi qisqardi. Yangi texnologiyalar yuzaga keldi, masalan, TIVO (real vaqt rejimida teledasturlarni qattiq diskka yozib, reklama bloklarini o'tkazib yubora oladigan maxsus videomagnitofon), tomoshabinlar esa reklamadan charchadilar. Yana boshqa omillar ham bor.

Muammo shundaki, sotuvni rag'batlantirishning aksariyat uslublari brend imijiga noxush ta'sir ko'rsatadi - uni mustahkamlash o'rniga qadrini tushirib yuboradi. Kompaniya tinimsiz chegirmalar, sovg'alar, yonbosishlar beraversa, bu brendning noyobligiga putur yetkazadi.

---

<sup>28</sup> Xaridorlarni rag'batlantirish (consumer promotion) - tovar (xizmat) savdosining (savdo vositachilariga emas) iste'molchilarga yo'naltirilgan rag'batlantirish tadbirlari.

Bugungi kunda avtomobil kompaniyalarining reklamasi- ni tinglasangiz, amalda barcha rusumdagi avtomobillar shoshilinch tartibda sotilayotganiga osongina ishonasiz. Doimo bizni avtomobilni uning afzalliklari uchun emas, balki narxi tushirilganligi uchun sotib olishga chorlay- dilar..

Yodimda, Leo Burnett Advertising Agency reklama agentligi menejeri so'ragandi - reklama va tovarlarni il- garilatishga ajratilgan umumiy byudjetning 30 foizini so- tuvni rag'batlantirish tashkil qilsa, bu juda ko'p emasmi? U, albatta, kompaniya o'z brendiga zarar keltirganining tasdig'ini eshitmoqchi edi. Bugungi kunda bunga byud- jetning 70 foizi ketishini hisobga olib, men kompani- yalarga xayolni yig'ishtirib olishni, sotuvni rag'batlant- irishga xarajatlarni qisqartirishni va mablag'ni tovarni ilgarilatishning boshqa shakllariga ko'proq foyda bilan tikishni tavsiya qilgan bo'lardim. Bundan tashqari, ushbu mablag'lar evaziga xizmat sifatini oshirish, yangi mahsu- lotlar ishlab chiqish yoki mavjudlarini takomillashtir- ish yoki narxnomada ko'rsatilgan narxlarni pasaytirish mumkin bo'lardi.

**Tovarni ilgarilatishga ajratilgan byudjetni tarqa- tish kanallarini rag'batlantirish va xaridorlarni rag'batlantirish o'rtasida qanday taqsimlash kerak?**

Tarqatish kanallarini rag'batlantirish (chakana sotu- vchilarga chegirmalar, sovg'alar, qo'shimcha nusxalar va shu kabilar) do'konlar peshtaxtalarida ko'proq va yaxshi- roq joy olish, yaxshiroq ko'rgazma maydonchalariga ega bo'lish va chakana sotuvchi bilan o'zaro munosabatlarni yo'lga qo'yish uchun qo'llaniladi. Savdo bunday imtiyoz- larni kutibgina qolmay, talab ham qiladi. Chakana sotu- vchilar ishlab chiqaruvchilarning tovarni ilgarilatishga ajratilgan pullaridan sezilarli daromad ko'radilar. Xara- jatlarning bu qismini qisqartirish chakana sotuvchilar

tomonidan qo'llab-quvvatlash anchaga kamayishi bilan yakun topadi. Har holda, xaridorni rag'batlantirishga emas, balki aynan savdoni rag'batlantirishga ko'proq mablag' sarflanadi.

Kompaniyalarda xaridorlarni rag'batlantirishga byudjetlarini nazorat qilish imkoniyati kattaroq. Biroq, shu yerda ham ular o'z harakatlarining samaradorligini baholashlari kerak bo'ladi. Xaridorlarni rag'batlantirishning eng yomon ko'rinishi - unga faqat mavjud mijozlarga munosabat bildirganidir. Bu doimiy mijozlar ortiqcha dotatsiya olishlariga olib keladi. Voqealar rivojining yana bir yomon varianti - bu xaridorlarni rag'batlantirish kelgusida tovarni odatiy bozor narxida sotib olishlari mahol bo'lgan qanchadir yangi mijozlar paydo bo'lishiga xizmat qilishidir. Arzonga sotishdan olinadigan foyda bir martalik, tovarni ilgarilatish esa, ayniqsa ilgarilatish tadbiriga xarajatlar inobatga olinsa, har holda zarar keltiradi. Voqealar rivojlanishining eng ma'qul va eng kam uchraydigan varianti - bu ilgarilatish yangi mijozlarni jalb qilishi va ularga sinab ko'rgan tovarlari ma'qul kelib, uni sotib olishni boshlashlaridir. Bu, asosan, kompaniya tovari haqiqatan raqobatchilarnikiga qaraganda yaxshi bo'lganda ro'y beradi. Mana shu muammolar kompleksi inobatga olinsa, talabni rag'batlantirish tadbirlari aksar hollarda kompaniya uchun ziyon ekanligi hayratlanarli bo'lmaydi.

### **Sotuvni rag'batlantirishning samaradorligini oshirishning eng yaxshi usuli qanday?**

Buni mustaqil qilmang. Tovarlarini ilgarilatish agentligini yollang. Yaxshi agentliklar sotuvni rag'batlantirish bo'yicha ko'plab kompaniyalarda qatnashganlar va nima ish beradi, nima esa - yo'q, yaxshi biladilar. Biz marketing tadqiqotlari va reklama autsorsingidan foydalanamizku. Shunday ekan, nega sotuvni rag'batlantirish kampaniyasini ekspertlarga ishonib bo'lmaydi?

### **Marketing va sotuv bo'limlari o'rtasida qanday o'zaro aloqa mavjud?**

Nazariy jihatdan, sotuv bo'limi marketing bo'yicha vitse-prezidentga bo'ysunishi kerak, chunki aynan u kompaniyaning marketing strategiyasiga javob beradi. Sotuv - marketing vositalaridan biridir. Biroq, amalda sotuv bo'limi savdolar bo'yicha vitse-prezidentga bo'ysunadi, u marketing bo'yicha vitse-prezidentdan mustaqil bo'lib, odatda o'z bo'limining byudjetini shakllantiradi va himoya qiladi. Ko'p holatlarda sotuv bo'limi byudjeti marketing byudjetidan oshib ketadi, savdo agentlarining sotuvlarni ta'minlash bo'yicha faoliyati qisqa istiqbolda kompaniya muvaffaqiyati uchun muhimroqdir. Aslida ko'pincha marketing bo'limlari savdo personaliga kerakli xaridorlarga kerakli vaqtda tegishlicha iste'mol qadriyati taklifi bilan murojaat qilishga yordam berish maqsadida yaratilgandir.

Lekin kompaniyaning umumiy muvaffaqiyati uchun marketing va sotuv bo'limlarining o'zaro tushunishlari va o'zaro qo'llab-quvvatlashlari hal qiluvchi ahamiyatga ega. Ularning byudjetni optimal taqsimlashga qarashlari farqlanishi mumkin, lekin ular strategik va taktik masalalar ustida birgalikda ishlashlari lozim.

Marketing bo'limi yangi imkoniyatlar topishi, brendni ishlab chiqishi va talabni shakllantirishi kerak. Sotuv bo'limining vazifasi - xaridorlar talabi va buyurtmalarini konvertatsiyalashdir. Sotuv bo'limi strategiyani ishlab chiqishda qatnashishi lozim, aks holda uni amalga oshirishda qiynalib qoladi. Marketing bo'limi savdo va-killariga o'zlarining "ichki" xaridorlari kabi munosabatda bo'lishi va ularning ehtiyojlarini qondirish uchun qo'lidan keladigan barcha ishni bajarishi kerak.

## **Sotuvchilarni marketing asoslariga o'rgatish shartmi?**

Sotuvchi, agar marketingni yaxshi tushunsa va marketing rejalarini qanday tuzilishini biladigan bo'lsa, samaraliroq ishlaydi. Savdo agentlari marketologlar bozorni aynan qanday tadqiq qilishlarini, qanday prognoz qilishlari, tovarlarni sinashlari va reklamani rejalashtirishlarini tasavvur qila olishlari kerak. Bu ta'lim o'quv kurslari hamda marketing bo'yicha alohida mashqlar shaklida amalga oshirilishi mumkin. Natijada ikki bo'linma bir-birining roli va vazifalarini yaxshiroq tushunadigan bo'ladi.

Mening nazarimda, sotuv bo'limi xodimlari marketing rejalarini tuzish jarayonida o'ta keng ko'lamda qatnashishlari kerak. Ular ushbu rejalar puxta o'ylanganligiga amin bo'lishlari kerak. Amalda marketing bo'limining birlamchi vazifasi marketing rejasini sotuv bo'limiga "sotish", buni esa, "xaridor" rejalashtirish jarayonida qatnashganida amalga oshirish osonroq.

## **Savdo vakillarini mukofotlashning optimal tizimi qanday?**

Bunday tizim mavjud emas. Savdo personalisi odatiy ish haqi, komissiya haqi, bonuslar yoki ularning kombinatsiyasi ko'rinishida mukofot olishi mumkin. Qat'iy maosh ko'rinishidagi kompensatsiya shakli savdo personalisi asosan bozor to'g'risidagi axborotni to'plash, buyurtmalarni olish, qayta ishlash va ko'zlangan joyga yetkazish bo'yicha mayda ishlarni bajarganda o'zini oqlaydi. Yangi xaridorlarni izlash va jalb qilish vazifasi qo'yilganda komissiya mukofoti tizimini qo'llash mumkin. Bunday tizim xatarni yoqtiradigan va ko'proq olish uchun ko'proq ishlaydigan tajovuzkor va mustaqilroq insonlarni jalb qiladi. Kompaniyalar yaxshi ishlaganlar uchun bonuslar to'lashi mumkin. Savdo vakillari uchun aksariyat kompensatsiya sxemalari maosh va komissiya haqi uyg'unligiga asoslangan.



## **Yaxshi sotuvchilar o'z hamkasblaridan anchayin ustun turadilar. Ularni taqdirlash qanday bo'lishi kerak?**

Men eng yirik "undiruvchilar"ga eng yuqori mukofotlar berilishini talab qilaman. Agar savdo agenti kompaniya bo'yicha o'rtacha darajadan to'rt barobar ko'p sotadigan bo'lsa, kompaniya unga hatto uch barobar ko'p pul to'lash ham manfaatli bo'ladi. Men IBM kompaniyasining ajoyib savdo agentini eslayman, u endigina ish boshlaganda, sotuvlar bo'yicha yillik kvotani bir necha oyda bajarib qo'ygandi. Undan ko'p sotishdan ma'ni qolmagandi - bu unga beriladigan kompensatsiyalarda hech qanday aks etmasdi. Lekin u yanada ko'proq pul topishni istadi va uning kvotasini oshirishni talab qildi. Kompaniya rahbarlari iltimoslarini rad etishdi va savdo agenti bosh direktoridan ko'proq topishi mumkin emasligini ta'kidladilar. Bu naqadar ahmoqlik edi! Savdo agenti qancha ko'p ishlab topsa, bosh direktor ham shuncha ko'p pul oladi. Natijada bu savdo agenti kompaniyadan ketdi va o'z ishini ochdi. Uning ismi Ross Pero<sup>29</sup> edi, u asos solgan kompaniya esa EDS (Electronic Data Systems) deb ataladi.

## **B2B sohasida ishlovchi savdo agentlarini qanday kelajak kutmoqda?**

Elektron tijorat rivojlanishi sababli sotuvlar sohasida ishchi o'rinlari soni qisqarishi xavfi tahdid solmoqda, bu ayniqsa B2B ga tegishli. Xaridlar bo'yicha agentlar aytishicha, Internet ularni turfa sotuvchilar tovarlari to'g'risidagi anchayin to'liq va batafsil axborot bilan ta'minlaydi. Xaridorlar taqdimotlarni tinglab o'tirishga vaqt sarflab o'tirmay, narxlar sharhini taqdim etuvchi

<sup>29</sup> Ross Pero (Ross Perot) - amerikalik biznesmen, 1957-1962-yillarda 1VM?da ishlagan, keyin EDS firmasiga asos solgan. «Forbes» jurnali versiyasiga ko'ra, uning mulki 3,7 mlrd dollarni tashkil qiladi. Bizda ko'proq ikki prezidentlik poygasining (1992 va 1996-yillar) autsayderi sifatida tanilgan..

va tovar narxi va xarakteristikasini solishtirish imkonini beruvchi saytlarga murojaat qilishlari mumkin. Ularga shunchaki Internetda mavjud tovar to'g'risidagi axborotni takrorlovchi savdo vakillari tashrifining keragi yo'q.

Murakkab jihoz va loyihalar borasida savdo vakillarisiz ish bitmaydi. Lekin bunday mutaxassislariga shunchaki so'zamolik va ishonitra olish mahoratiga qaraganda jiddiyroq malakalar kerak bo'ladi. Ularning muvaffaqiyatlari har bir alohida olingan mijozning biznesini qanchalik yaxshi tushunishlari va potensial xaridorga konsultatsiya bera turib, qanday iste'mol qiimmatliklarini taklif eta olishlariga bog'liq. Bunday sotuvlar konsultativ sotuvlar<sup>30</sup> deyiladi.

## Homiylik

**Kompaniyalar reklamaga xarajatlarni kamaytirib, byudjetni homiylik foydasiga qayta taqsimlashlari kerak emasmi?**

Agar kompaniya u pulini to'layotgan reklama yetarlicha samarali emasligini sezsa, ilgarilatishning muqobil usullari, jumladan piar foydasiga byudjetni qayta taqsimlash ustida jiddiy fikr yuritishi kerak bo'ladi. Homiylik, piar vositalaridan biri sifatida, bir necha shaklga ega bo'lishi mumkin - maqsadli auditoriya e'tiborini jalb qilishi mumkin bo'lgan tadbirlarga, geografik mintaqalarga, insonlarga, g'oyalarga yoki muayyan xayriya aksiyalariga moliyaviy ko'mak berish. Odatda kompaniya alohida e'tiborni jalb qilish imkonini beruvchi bir yoki bir nechta pozitsiyani topishi mumkin. Homiylik muammolaridan biri kiritilgan mablag'lar rentabelligini aniqlash anchay-

---

<sup>30</sup> Konsultativ sotuvlar (consultative selling) - sotuvlarni joriy qilishning jonga tegmaydigan usuli, bunda sotuvchining vakili xaridorga tavsiya beruvchi va unga xarid bo'yicha to'g'ri qaror qabul qilishga yordam beruvchi ekspert sifatida maydonga chiqadi.

in qiyin ekanligidir. Qolaversa, ayrim holatlarda homiylik ko‘magini to‘xtatish oson bo‘lmaydi - maqsadli auditoriya kompaniya niyatini tushunmasligi mumkin.

## **MISH-MISHLAR MARKETINGI**

**“Mish-mishlar marketingi”ga qanday munosabatdasiz?**

Mish-mishlar marketingi<sup>31</sup>, ya‘ni biznesni og‘zaki shaklda axborot uzatish hisobiga kengaytirishga urinish tobora ko‘proq shuhrat qozonmoqda. Mutaxassislar jamiyatdagi obro‘li insonlarni ajratib olishni, jamoatchilik fikri yetakchilari va ekspertlarni aniqlashni, ular axborot tarqatilishiga yordam beradilar, degan umidda tovarni ilgarilatishning boshlang‘ich bosqichida ular bilan aloqa o‘rnatishni o‘rganib oldilar.

## **MEDIA**

**OAV sohasidagi yangiliklar xaridorlar xatti-harakatlariga qanday ta‘sir ko‘rsatdi?**

Vaqt yetishmaydigan xaridorlarga yordamga yangi ommaviy axborot vositalari kelmoqda. Endi xaridlarni uydan chiqmay, kataloglar, to‘g‘ridan-to‘g‘ri tarqatmalar, telefon orqali buyurtmalar, “divandagi do‘kon” televizion dasturlari va Internet orqali amalga oshirish mumkin. Uyda o‘tirib bank hisobini boshqarish va, hatto, oziq-ovqat buyurtirish mumkin.

Sanoat kompaniyalari o‘z faoliyatida mahalliy korporativ tarmoq (interanet)dan, internet va ekstra tarmoq

---

<sup>31</sup> Mish-mishlar marketingi (buzz marketing) - “og‘zaki radio”, iste‘molchilarning og‘zaki shakldagi kommunikatsiyalari - ovoza va mish-mishlar ko‘rinishida.

(ekstranet)<sup>32</sup>dan tobora kengroq foydalanmoqdalar. Bunda kompaniyalarning mahalliy tarmoqlari ichki kommunikatsiya uchun, Internet - iste'molchilarni xabardor qilish, sotuvlar va xaridlar uchun, ekstra tarmoqlar esa - o'z yetkazib beruvchilari va dilerlari bilan bitimlarni amalga oshirish uchun qo'llaniladi. Elektron bozorlar tufayli biz sanoat asridan axborot asriga o'tdik.

**Qanday axborot vositalari keyingi o'n yilda afzallikka ega bo'ladilar?**

Mening bashoratim mana bunday.

Gazeta adadlari tushishda davom etadi, chunki yosh avlod gazeta o'qimay qo'ydi.

Televideniye oldingidek tomoshabinlarni jalb qiladi, lekin ular reklamaga yana ham kamroq e'tibor beradigan bo'ladilar. Bugungi kunda ikki million oila TIVO uskunalaridan foydalanmoqda va kutilishicha, 2008-yilga borib Amerika oilalarining 20 foizi TIVO ga ega bo'ladi.

Radiostansiyalar o'z auditoriyasini oshiradi, bunga, hech bo'lmasa, avtomobillar harakati tobora zichlashishi va odamlar tirbandliklarda tobora ko'proq vaqt o'tkazishi sabab bo'ladi (to'g'ri, haydovchilarning stereotizim yoki CD pleyerdan foydalanib musiqa eshitadigan vaqtlari bundan chiqarib tashlanadi).

Jurnallar, jumladan tor sohaga ixtisoslashgan jurnallar soni ortadi.

Reklama shitlarining samaradorligi ortadi, chunki odamlar ko'p vaqtlarini avtomobil tirbandliklarida o'tkazadilar.

Bundan tashqari, internet, elektron pochta va internet chatlar ahamiyati ortadi, chunki internetda katta bo'lgan yosh avlod ulg'ayadi va iste'mol jamiyatining katta qismini tashkil qiladi.

<sup>32</sup> Ekstraset (extranet) - Internet orqali bir-biri bilan o'zaro aloqada bo'lgan turli kompaniyalarning korporativ tarmoqlari birlashmasi.

## TO'RTINCHI QISM. MARKETINGNI REJALASHTIRISH

**Marketing rejalarini standart formatga ega bo'lishi zarurmi? Bu format aynan qanday bo'lishi kerak?**

Men standart formatga rioya etish zarur, deb hisoblayman. U rahbariyatga turli rejalarini osongina solishtirish imkonini beradi. Qolaversa, bu format marketing samaradorligi to'g'risidagi fikr-mulohazalarni tartibga solish imkoniyatini yaratadi.

Har qanday marketing rejasi o'z ichiga oltita ketma-ket keluvchi qadamlarni oladi: vaziyat tahlili, maqsadlarni belgilash, strategiyani ishlab chiqish, taktikani, byudjetni aniqlash va nazorat.

Vaziyat tahlili. Bu bosqichda kompaniya bozorining o'z uchashtasidagi makro (makroiqtisodiy, siyosiy-huquqiy, ijtimoiy-madaniy va texnologik) kuchlar va asosiy o'yinchilar (kompaniyaning o'zi, raqobatchilar, distribyutorlar va yetkazib beruvchilar)ning harakatlarini o'rganadi. Keyin SWOT-tahlil<sup>33</sup> o'tkaziladi. Rejaning bu bo'limi har bir biznes bo'linma oldida turgan asosiy muammolar ro'yxati bilan yakunlanadi.

Maqsadlarni belgilash. Vaziyat tahlili yordamida mavjud qulay imkoniyatlarni aniqlab olgach, kompaniya ularning ro'yxatini ustuvorlikka ko'ra tuzib chiqadi, maqsadli bozorlarni belgilaydi, vazifalar qo'yadi va ularni bajarish muddatini qo'yadi. Shuningdek, kompaniya manfaatdor tomonlar, obro', texnologiyalar va e'tiborga molik boshqa sohalarga nisbatan maqsadlarni belgilaydi.

---

<sup>33</sup> SWOT-tahlil - inglizcha strengths (kuch), weaknesses (zaiflik), opportunities (imkoniyatlar), threats (tahdidlar) so'zlarining abbreviaturalari - loyihaning kuchli va zaif tomonlari, uni amalga oshirishda yuzaga chiquvchi imkoniyatlar va uni amalga oshirish bilan bog'liq tahdidlar tahlili.

Strategiyani ishlab chiqish. Har qanday maqsadga turlicha yo'l bilan erishish mumkin. Strategiya bu – maqsadga erishishning eng samarali usulini tanlashdir.

Taktikani belgilash. Ko'zlangan strategiyani belgilangan muddatda ushbu rejani amalga oshirish bilan shug'ullanuvchi muayyan xodimlar tomonidan bajariladigan harakatlar va 4P kompleksi nuqtai nazaridan batafsil tahlil qilish zarur bo'ladi.

Byudjet. Kompaniyaning rejalashtirilgan harakatlari va chora-tadbirlari xarajatlarni talab qiladi, ulardan belgilangan maqsadlarga erishish uchun zarur byudjet shakllanadi.

Nazorat. Kompaniya reja bajarilishini tekshirish grafi-gini hamda rejalashtirilgan chora-tadbirlar amalga oshayotganini baholash imkonini beruvchi ko'rsatkichlarni belgilashi zarur. Agar kompaniya belgilangan grafikka ri-oya etmayotgan bo'lsa, o'z maqsadlari, strategiyasi yoki ko'zda tutilgan harakatlarni qayta ko'rib chiqish kerak bo'ladi.

### **Marketing rejasi qanchalik yaxshi ekanligini qan-day baholash mumkin?**

Mening shaxsiy tajribam ko'rsatishicha, bunday rejalarning aksariyati yomon tuzilgan bo'ladi. Ayrımlari raqamlar va yordamchi materiallarga to'lib ketgan bo'ladi-yu, lekin ishonarli strategiya yetishmaydi. Boshqalarida strategiya ko'zga tashlanadi, lekin u taktika bilan hech bog'lanmaydi. Yoki noreal vazifalar qo'yiladi. Yoki byudjet noto'g'ri tuziladi. Ba'zi hollarda reja bajarilishi ustidan nazorat uchun ko'zda tutilgan chora-tadbirlar qayta aloqani o'rnatishga va zarur hollarda rejani qayta ko'rib chiqishga imkon bermaydi.

Hech bir marketing rejasi - hatto yaxshi tuzilgani ham - muvaffaqiyat garovi bo'la olmaydi, ammo yomon reja amalda muvaffaqiyatsizlikni tayin qilib qo'yadi.

**Marketing rejasi u yuzaga kelgan paytning o'zida eskirishga ulguradi, zero shart-sharoitlar mudom o'zgarib turadi, degan fikrga qo'shilasizmi?**

Kompaniyalar o'z maqsadlari va strategiyalarini vaziyat o'zgarishiga qarab o'zgartirishlari kerak emas. Mudo faaning birinchi chizig'i - bu taktika va byudjet o'zgarishi. Agar bu ish bermasagina, kompaniyaning vazifalarni o'zgartirishiga to'g'ri keladi.

Rejalashtirishda eng muhimi aslo rejaning o'zi emas. Eyzexauer aytgandi: "Jangga tayyorlanar ekanman, men doim rejalar befoyda, rejalashtirish esa zarur ekanligiga guvoh bo'lganman". Rejalashtirish jarayoni sizni sa'y-harakatlaringizning ehtimoliy oqibatlari ustida jiddiy mulohaza qilish va hisob-kitobni puxta yuritishga majbur qiladi.

**Biznes-reja va marketing rejasi o'rtasidagi farq nimada?**

Kompaniyalar bu atamalarga turlicha ma'no beradilar. Ayrim kompaniyalar marketing rejasidan boshlaydilar, keyin uni biznes-rejaga aylantiradilar. Bu holatda reja-ga xaridlar, ishlab chiqarish, moliyalashtirish va hokazo bo'limlar qo'shiladi. Boshqa kompaniyalar avvaldan "biznes-reja" atamasidan foydalanadilar. Biroq istalgan biznes-reja asosida marketing bo'yicha chora-tadbirlar rejasi yotishi lozim.

Ba'zida men marketing rejalarini "jangovar harakatlar rejaları" deb atayman. Ular sizni ilk jangga kirishmasdan oldinoq urushda g'alaba qozonishingizga ishontirishi lozim. Agar siz biznesga sifat, yangilik, tezkorlik yoki arzonlik kiritmasangiz, bozorda sizga non yo'q. Shunday bo'lsa-da, ilk to'qnashuvdan keyin har qanday jang harakatlari rejasiga holat o'zgaruviga qarab tuzatish kiritilishi kerak. Ba'zida "samolyot" konstruksiyasini bevosita "havo"da o'zgartirishga to'g'ri keladi.

## MARKETING TADQIQOTLARI

**Marketing sohasidagi har qanday qaror marketing tadqiqotini o'tkazishni talab qiladi, deb hisoblaysizmi?**

Yo'q, har doim ham emas. Lekin hech bir muhim qaror xaridorlar, raqobatchilar va distributsiya kanallari to'g'risidagi axborotsiz qabul qilinmasligi lozim. Agar kompaniya yangi mahsulot ishlab chiqarayotgan bo'lsa, bozor hajmini baholash uchun fokus-guruhlar va so'rovlardan foydalanishi zarur. Mahsulot ishlab chiqarishga joriy etilganidan keyin ilk xaridorlar xarakteristikalari va ularning tovar sifati haqidagi taassurotlari haqidagi ma'lumotlar kerak bo'ladi. Bunday axborot kompaniyaga asta-sekin xaridorlarning maqsadli guruhlarini aniqlash va marketing dasturlarini muvofiqlashtirishda yordam beradi. Men marketing tadqiqotlarini zamonaviy marketing amaliyotining asosini tashkil qiluvchi unsur deb bilaman.

**Kompaniyaning boshqa bo'linmalari rahbarlari marketing tadqiqotlari natijalariga qanday munosabatda bo'ladilar?**

Ayrimlar uni tan olmaydilar, agar tadqiqot natijalari menejerlarning shakllanib bo'lgan qarashlariga zid kelsa, ko'pchilik intuitsiyaga tayanishni afzal biladi.

Biroq, qizig'i shundaki, Procter & Gamble va General Mills kabi yetakchi kompaniyalar o'z brend-menejerlaridan har yili yangi tadqiqot o'tkazishni talab qiladilar. Bundan maqsad - muayyan toifadagi mahsulot va raqobatchi savdo belgilari haqida xaridorlar qanday fikrda ekanliklarini tushunishdir. Hatto, Procter & Gamble rahbarlari marketing tadqiqotlariga yetarlicha pul tikmaydigan brend-menejerlarni tanqid ostiga oladilar.

Odatda kompaniyalar marketing byudjetining 0,5% ni tadqiqotlarga va 99,5% ni sotuvni rag'batlantirishga sar-



flaydilar, holbuki ular tadqiqotlarga 1,5-2% ajratganlarida, ularning foydalari yuqori bo'lardi - bu ularga reklama va ilgariyatishni aniqroq yo'naltirish va muvofiqlashtirish imkonini berardi.

### **Qanday tadqiqot turi (miqdoriy yoki sifat) kompaniyaning bozordagi muvaffaqiyatiga ko'proq xizmat qiladi?**

Bu savol bozorni tadqiq etishning sifat va miqdor uslublari tarafdorlari o'rtasida azaldan mavjud bahsni eslatib yuboradi. Lekin hozirda marketing tadqiqotlarining miqdoriy uslublari segment-aholi ilmiy saralanmasi doirasidan tashqariga chiqib, qabul qilish xaritalari<sup>34</sup> ni qurish, birgalikdagi tahlil, bozorni modellashtirish, ekspert tizimlari va shu kabi boshqa vositalarni ham qamrab olmoqda.

Shu bilan birga, sifat tadqiqotlari xaridorlarning xatti-harakatlari modellarini, ularning chuqur ehtiyojlarini, qabul qilishini va nimani afzal bilishlarini - miqdoriy ma'lumotlar asosida shakllantirib bo'lmaydigan barcha jihatlarni tushunish uchun zarurdir. Marketingda miqdor va sifat tadqiqotlarini bir-biriga qarshi qo'yib bo'lmaydi.

### **Xaridorlarning yangi mahsulot to'g'risidagi tasavvurlarini o'rganish vositasi sifatida, fokus-guruhlar<sup>35</sup> qanchalik ishonchli?**

Fokus-guruhlar qiziqarli va foydali g'oyalar manbayi bo'lishi mumkin. Ular amalda doimo yangi mahsulotlar

---

<sup>34</sup> Qabul qilish xaritasi (perceptual map) - ikki o'lchamli koordinatalar tizimi bo'lib, unda xaridorlar turli savdo belgilari, tovarlarni qanday qabul qilishlari aks etgan; koordinatalar o'qi axridorlar tovarlardagi eng muhim deb hisoblaydigan ikkita xususiyatga (masalan, narx va sifat) to'qri keladi. Mahsulotning bozordagi pozitsiyasini tanlashning samarali vositasi sanaladi.

<sup>35</sup> Fokus-guruh (focus group) - kam sonli (odatda 8-12 kishi) ishtirokchilar bilan norasmiy munozara tarzida o'tuvchi bahsmunozarani belgilangan reja o'zaniga yo'llab turuvchi, maxsus o'qitilgan vositachi (moderator) rahbarligidagi maqsadli so'rov.

va loyihalarni baholash jarayonining bir qismi bo'lishi lozim. Ko'pda kompaniyalar turfa iste'molchilar guruhlariga haqida tasavvurga ega bo'lish uchun bir nechta fokus-guruhlarini tashkil etadilar. Lekin bu fikrlarning pichoqqa ilinadigan saralanganini olish uchun chuqurroq tadqiqot o'tkazishning o'rnini bosa olmaydi.

### **Internet so'rovlar va marketing tadqiqotlari samaradorligi haqidagi fikringiz?**

Onlayn marketing tadqiqotlari iste'molchilar, bozorlar, bozor segmentlari, raqobatchilar, distributsiya kanallari va tendensiyalarni o'rganishning cheklanmagan imkoniyatlarini taqdim etadi. Avvalda hech qachon kompaniyalarda iste'molchilardan bunchalik keng axborot olish imkoniyati bo'lmagandi.

Ko'plab kompaniyalar iste'molchilar va dilerlar guruhlarini ochdilar, ularning a'zolari real vaqt rejimida uchrashishlari va taklif qilinayotgan mahsulotlar hamda reklama e'lonlari haqida o'z fikrlarini bildirishlari mumkin. Biroq bunday uchrashuvlarning natijalarini boshlang'ich deb hisoblash kerak, chunki respondentlar tasodifiy saralanma sanalmaydi. Bunday so'rovlar ma'lumotlari fokus-guruhlar bilan ishlash natijalaridagi kabi cheklovlarga ega.

## **BESHINCHI QISM. MARKETINGNI TASHKIL QILISH**

### **Marketing bo'limi kompaniyada qanday rol o'ynashi kerak?**

Har qanday mahsulot yoki xizmat bilan bog'liq biznes-strategiya boshida marketing bo'limi turgani ma'qul. Har qanday strategiya bozorni baholashdan boshlanishi kerak, bozorni kim marketing bo'limi xodimlaridan ham yaxshiroq biladi? Aynan ular bozorni o'rganishni buyurtiradilar va mohiyatan, xaridorlar, raqobatchilar xatti-harakatlari hamda distributsiya kanallarini hammadan yaxshi tushunadilar.

Shu bilan birga, qayd etish kerakki, ko'plab marketing bo'limlari bu rolni eplay olmaydilar. Ular kompaniya ishlab chiqaradigan mahsulotni sotishga intilib, o'z kuchlari va byudjetlarining ko'p qismini sarflab qo'yadilar. Aynan shu sababli ular marketing emas, ilgarilatish bo'limiga aylanib qolganlar. Ular to'rt R dan bittasinigina qo'llaydilar. Natijada marketing bo'linmasi yo'ldan chetga chiqib qoladi.

### **Kompaniyaning barcha xodimlari iste'molchiga "diqqatlarini jam" qilsalar, marketing bo'limining taqdiri nima bo'ladi?**

Mo'jiza ro'y berib, hamma xodimlar iste'molchilar ehtiyojlariga asoslanadigan bo'lib qolsalar ham, marketing bo'limi ishsiz qolmaydi. Avvalgidek, u uchta funksiyani bajaradi. Birinchidan, marketing bo'yicha mutaxassislarini yollash, joylashtirish, o'qitish va baholash. Ikkinchidan, kompaniya marketing strategiyasini ishlab chiqish. Uchinchidan, xaridorlar bilan muloqotda bo'ladigan barcha xodimlar sa'y-harakatlarini kompaniya takliflari, mahsulotlari va xizmatlari uyg'unlikda taqdim etiladigan qilib muvofiqlashtirish.

## **Xaridorni kompaniya faoliyati markaziga qo'yish uchun qanday choralar kerak bo'ladi?**

Qoidaga ko'ra, bu jarayon bir necha yilni qamrab oladi. Odatda uning boshida kompaniya bosh direktori tura-di, u quyidagi choralarni ko'rish kerak:

- Yuqori rahbariyatni bunday qaror zarurligi va foyda-li ekanligiga ishontirish.

- Marketing bo'yicha direktor (senior marketing offi-cer, SMO)ni tayinlash va maxsus marketing guruhini tashkil etish.

- Tashqi mutaxassislarga yordam va tavsiyalar uchun murojaat qilish.

- Xodimlar samaradorligini baholash va ularni muko-fotlash tizimini o'zgartirish.

- Marketing bo'yicha kuchli mutaxassislarni ishga tak-lif qilish.

- Personalni marketingga o'rgatishning samarali das-turini ishlab chiqish.

- Marketing dasturlarini rejalashtirishning zamonaviy tizimini tatbiq etish.

- Marketingdagi eng yaxshi ko'rsatkichlar uchun har yilgi mukofotni ta'sis etish.

- Bo'limlarni boshqarishdan jarayonlar va faoliyat natijalarini boshqarishga o'tish.

- Xodimlarning innovatsion faoliyatini rag'batlantir-ish.

Men Sandra Vandermerning yangi kitobi - "Breaking Through: Imple-menting Customer Focus in Enter-prise" ("Proriv: kak podchinit deyatelnost predpriyatiya interesam potrebitelya")da keltirilgan retseptlarga rioya etishni tavsiya qilgan bo'lardim.

## **Funksional tuzilmani har qanday tashkilot uchun optimal deb hisoblaysizmi?**

Ko'plab kompaniyalarning funksional tuzilmalari

an'analarga asoslangan. Natijada har bir bo'lim kompaniyaning umumiy maqsadlariga emas, balki o'z maqsadlariga erishishga intiladi. Turli bo'limlar o'rtasida sanoqsiz devorlar yuzaga keladi, bu esa birgalikdagi harakatlarni rejalashtirishga to'sqinlik qiladi. Mazkur muammoni yengib o'tishga urinib, zamonaviy kompaniyalar biznes-jarayonlarni alohida ajratadilar va ularni ko'proq tezkorlik hamda samaradorlikka erishadigan qilib qayta quradilar. Har bir jarayonni alohida rahbar boshqaradi; u ko'pfunksiyali jamoa bilan ishlaydi, bu jamoaning butun faoliyati esa, o'z navbatida, oldinga qo'yilgan maqsadga erishishga qaratiladi. Bunday jamoa tarkibiga, albatta, marketing va sotuvlar bo'yicha mutaxassislar kirishi shart.

**Marketing bo'limlariga xos, sizning achchig'ingizni chiqaradigan zaifliklarni keltira olasizmi?**

Marketing bo'limlarida byudjetni shakllantirish va resurslarni taqsimlash jarayonlari ko'p hollarda yillab o'zgartirilmaydi va siyqasi chiqib ketadi. Har bir menejer kamida o'tgan yildagidek hamda yana jindek mablag' olishni istaydi. Mablag'larni sarflash samaradorligi masalasi kamdan-kam ko'tariladi. Aslida, iqtisodiyotning holati, xaridorlarning xatti-harakatlari va raqobat muhitiga muvofiqlashtirish uchun, byudjetlarni vaqti-vaqti bilan to'g'rilab turish kerak bo'ladi.

**Marketing bo'yicha direktor oldida turgan asosiy muammolar nimalar?**

Marketing bo'yicha direktor bosh direktorning ishonchini qozonishi va boshqa bo'linmalar rahbarlari bilan chiqishib ketishi lozim. U marketing bo'limi strategiyasi va marketingga investitsiyalar kompaniyaga salmoqli foyda keltirishini maksimal darajada tushunarli namoyon qilishi kerak, uning quyidagi muammolarni hal qilish bilan shug'ullanishiga to'g'ri keladi.

**Marketing byudjetlarini oshirish zaruratini qanday asoslash mumkin?**

**Kompaniyaga rentabel o'sishni ta'minlashga qodir yangi mahsulotlarni bozorga olib chiqish imkoniyatini qanday izlab topsa bo'ladi?**

**Reklama byudjetini plar, to'g'ridan-to'g'ri marketing, marketing tadbirlari va Internet kabi yangi kommunikatsiya kanallari foydasiga qayta taqsimlash zarurmi?**

**Yangi distributsiya kanallaridan foydalangan ma'qulmi? Marketing va sotuvlar bo'limlari aloqalarini qanday yaxshilash mumkin?**

**Marketing bo'limi xodimlariga qanday ko'nikmalar va mahorat yetishmaydi?**

**Marketing bo'limi qanday tashkil etilgan bo'lishi lozim - malakaga ko'rami, mahsulotlar to'ldasi, bozor segmenti, kanallar yoki mintaqalarga ko'rami?**

**Qanday qilib, aksariyat marketing bo'limlari bittagina R - sotuvni rag'batlantirishga o'ralashib qoldilar?**

Tovar hayotiy siklining turli bosqichlarida marketing bo'limlari turfa ishlarni bajarishi lozim. Mahsulotni bozorga olib chiqish bosqichida marketing bo'limi barcha 4Pdand foydalanib batafsil ishchi rejani ishlab chiqadi: tovarning ta'kidlanishi kerak bo'lgan xarakteristikasi va afzalligini aniqlaydi, narxni belgilaydi, taqsimot prinsiplarini belgilaydi va ekstensiv rag'batlantirishni tashkil qiladi. Ammo yetuk mahsulotlar haqida gap ketganda, marketing bo'limining bor kuchi aynan sotuvni rag'batlantirishga ketib qoladi. Kompaniya portfelidagi mahsulotlarning aksariyatini aynan yetuk tovarlar tashkil qiladi, shu sababli marketing bo'limlari bajarishiga to'g'ri keladigan ishning katta qismi rag'batlantirish bilan bog'liq bo'ladi.

Marketing bo'limlarining rag'batlantirishga bunchalik katta e'tibor berishlariga birgina yetuk tovarlarning katta miqdorda ekanligi sabab bo'lmaydi, balki bu giper-raqobat va ko'plab brendlarning bir-biridan farqlanmasligi oqibati hamdir. Haddan tashqari ko'p kompaniyalar hech tortinmay raqobatchilarining muvaffaqiyatli mahsulotlaridan nusxa ko'chiradilar.

Sotuvni rag'batlantirishga berilish iqtisodiy tanazzul sharoitida, kompaniyalar foyda uchun emas, tirik qolish uchun kurashishlarida yanada kuchayadi. Agar defitsit davrida ilgariyatishga sarflar minimumga yaqin bo'lsa, bozorning haddan ortiq to'yinishi davrida ular maksimumga yaqinlashib qoladi.

Yana bir muammo rag'batlantirish vositalarini tanlash jarayonida yuzaga keladi. Bilamizki, ilgariyatishning turli vositalari - telereklama, radioreklama, jurnallardagi reklama e'lonlari, homiylikning samaradorligi vaqt o'tgani sayin o'zgaradi. Masalan, transport oqimlari intensivligining o'sib borishi odamlar avtomobil tirbandliklarida ko'proq vaqt o'tkazishlarini va, pirovardida, radioreklama auditoriyasi kengayishini anglatadi. Ammo, bunday o'zgarishlardan qat'iy nazar, kompaniyalar o'jarlik bilan yillar davomida bir xil vositalardan foydalanib keladilar.

Nega? Birinchidan, bu marketing kompaniyalarini rejalashtiruvchilar uchun xavfsizroq. Avvallari ish bergan uslublardan foydalanganliklari uchun ularni ayblab bo'larmidi? Nimadir yangi, ish bermay qolishi mumkin bo'lgan yo'lni qo'llash anchayin xatarlidir.

Ikkinchidan, rag'batlantirish uslublarining o'zgarishi qo'shimcha o'zgarishlarni taqozo qiladi, masalan, yangi xodimlarni jalb qilish yoki reklama agentliklarini almashtirish va h.k. Chunoschi, agar kompaniya o'z reklama byudjetining yarmini jamoatchilik bilan aloqaga yoki

elektron marketingga yo'llashga qaror qilsa, reklama va sotuv bilan shug'ullanuvchi xodimlarni qisqartirishiga to'g'ri keladi. Xodimlar qisqarishi - yoqimli jarayon emas.

Uchinchidan, aksariyat kompaniyalar turli marketing vositalarining samaradorligi o'zgarishi monitoringini unchalik ham eplay olmaydilar. Baholash mezonlarining yanada takomillashgan ko'rinishlarini topish zarurati allaqachon yuzaga chiqqan.

Yuqorida keltirilgan barcha sabablar natijasi o'laroq, marketing bo'limining kuchi narxni shakllantirish, disributsiya kanallarini ochish yoki yangi tovarlar yaratishga emas, balki asosan sotuvni rag'batlantirishga sarflanadi.

Bularning bari marketing haqidagi ayrim top-menejerlar amal qiladigan fikrni - marketing sotuvni rag'batlantirishga va sotuvlarga teng barobar ekanligini yana bir bor tasdiqlaydi. Qolgan uch R - mahsulot, narx va joy (yoki distributsiya) haqida esa, kompaniya allaqachon ishlab chiqaradigan mahsulotni sotish bilan o'ralashib qolib, ko'pincha unutilib qo'yadilar.

**O'z ishlari samaradorligini oshirish uchun marketologlarga qanday qo'shimcha kasbiy malakalar zarur bo'ladi?**

An'anaviy marketing bo'limlari marketing tadqiqotlari, reklama, sotuvlarni rag'batlantirishni professional darajada uddalashlari kerak. Ammo bugun, Internet olamida, marketing bo'limi yana qo'shimcha malakalarga ham ega bo'lishi talab etiladi, ular sirasiga quyidagilar ham kiradi:

- brendlarni yaratish va bozorda o'rnini belgilash;
- ma'lumotlar bazasini boshqarish va axborotni o'rganish;
- mijozlar bilan o'zaro aloqani boshqarish;
- mijozning nuqtai nazaridan bitim rentabelligini o'lchash malakasi;



- jamoatchilik bilan aloqani tashkil qilish va “mish-mish tarqatish”;

- tadbirlarni boshqarish va taassurotlar marketingi malakasi;

- bevosita tarqatish, kataloglar va telefon orqali sotuvlar.

### **Marketing biznes-strategiyani belgilashi mumkinmi?**

Men ko‘p takrorlayman: marketing biznes-strategiyaning harakatlantiruvchi kuchi bo‘lmog‘i lozim, lekin bunda men barcha qarorlar faqat marketing bo‘limi tomonidan qabul qilinishini nazarda tutmayman. To‘var olimlar, muhandislar, shuningdek ishlab chiqarish, xaridlar va marketing mutaxassislarining birgalikdagi sa‘y-harakatlari natijasi o‘laroq ishlab chiqilishi va loyihalashtirilishi zarur. Narx moliyachilar bilan birga belgilanishi kerak. Distributsiya kanallarini tanlash va ularni boshqarish marketologlardan kompaniya yuristlari va moliyachilari bilan hamkorlik qilishni talab etadi. Tovarni ilgariyatish byudjeti moliya bo‘limida tasdiqlanishi lozim.

Mohiyat shundaki, barcha 4P yagona g‘oyada birlashadi: kompaniya xaridorlarning muayyan guruhini tanlashi va ularning ehtiyojlarini bozordagi boshqa har kimga qaraganda yaxshiroq qondirishga intilishi zarur. Buning uchun kompaniyadan raqobatbardosh iste‘mol qimmatligini yaratishi, 4Pni esa, ushbu qimmatligini iste‘molchiga ishonchli taqdim etadigan qilib tashkil etish talab etiladi.

### **O‘z kompaniyasi marketing sa‘y-harakatlarida bosh direktorning roli qanday?**

Bosh direktor kompaniyaning marketing sa‘y-harakatlariga rahbarlik qilishi lozim. Yirik loyihalarni, masalan, katta kompyuter tizimlari yoki energiya qurilmalarini

sotishda uning roli hal qiluvchi o'ringa bo'lishi mumkin. Lu Gerstner IBM kompaniyasini qayta tiklay olganining sabablaridan biri u vaqtning qariyb 30 foizini mijozlar bilan uchrashuvlarga sarflagani bo'ldi. General Electric kompaniyasining sobiq bosh direktori Jek Uelch «yuqori darajada»gi sotuvlarga katta ahamiyat berardi. Hatto, u General Electricning eng muhim bo'linmalar rahbarlari lavozimlarini vitse-prezidentlikdan bosh direktorlikka o'zgartirdi - hozir General Electricda 13 nafar bosh direktor bo'lib, amaldagi tabaqalanish jadvaliga ko'ra, ular iste'molchi-kompaniyalar eng yuqori rahbariyati bilan muloqotda bo'lish huquqiga egalar. Misol uchun, Jek Uelchning o'zi har yil GE'ning 100dan ziyod asosiy mijozlari bilan shaxsan uchrashardi.

### **Marketing bo'limlari faoliyati outsorsing shakliga o'tadimi?**

Hozirning o'zida marketing bo'limlari ishining salmoqli qismi outsorsingga berilgan. Firmalar reklama kampaniyalarini o'tkazishni tashqi ijrochilarga, ilgari latish va marketing tadqiqotlarini - tegishli ixtisoslashgan agentliklarga topshiradilar. Xorijiy bozorlarga birinchi marta chiqayotgan korxonalar ko'pincha ekspozitsion boshqarish bo'yicha ixtisoslashgan kompaniyani yollaydilar. Kichikroq firmalar pudratchiga marketing bilan bog'liq barcha ishlarni topshirishi mumkin.

### **Marketing va moliya bo'limlarining o'zaro aloqasi qanday bo'lishi lozim?**

Moliya bo'limi bilan munosabatlarning tarangligi borasidagi aybning bir qismni marketing bo'limi zimmasiga yuklash mumkin. Moliyaviy direktor marketingga sarflar foyda keltirishiga ishonch hosil qilishni istaydi. Marketing bo'limi xodimlari ko'pincha o'z takliflarini qo'llab-quvvatlash uchun rad etib bo'lmas moliyaviy isbotlar keltira olishmaydi, shuningdek bajargan ishlari

natijalari yuzasidan yaqqol raqamlar bilan hisobot bera olmaydilar. Bahslashib o'tirmayman - reklama kampaniyasi yoki sotuvni rag'batlantirish dasturidan moliyaviy foydani hisoblab chiqish oson ish emas. Lekin marketing kuchli moliyaviy hisobdorlikka intilishi lozim. O'z navbatida, moliyaviy direktorlar xolislik bilan, marketing qanday ishlashini, uning ta'siri kompleks ko'rinishdali-gini va moliyaviy direktorlar sarf deb ko'rishni istaydigan ko'pgina xarajatlarni aslida investitsiyalar ekanligini tu-shunishga intilishlari kerak.

### **Marketing strategiyasini amalga oshirishda va kompaniya oldida turgan vazifalarni bajarishda oddiy xodimlarning rolli qanday?**

Kompaniya aniq va ishonchli strategiyani, faoliyat prinsiplari majmuini ishlab chiqishi va ularni har bir xo-dim e'tiboriga yetkazishi lozim. Maqsad-maslaklardan biri "xaridor manfaatlari - birinchi o'rinda" prinsipi bo'li-shi zarur. Har bir xodim bu prinsipni ich-ichidan anglashi va o'zini shunga muvofiq tutishi kerak. Four Seasons<sup>36</sup> yoki Container Store<sup>37</sup> kabi kompaniyalar ishchilari "mi-joz doimo haq" ekanini yodda tutadilar va ushbu prin-sipdan kelib chiqib ish ko'radilar. Faqat mana shunda iste'molchilarning sadoqatiga erishish mumkin.

---

<sup>36</sup> Four Seasons ("To'rt fasl") - dunyodagi eng dabdabali mehmonxonalar tarmog'i, 28 mamlakatda 63 ta mehmonxonaga ega, bosh qarorgohi Kanadada joylashgan. 2003-yilda butun tarmoqning tushumi 2 mlrd dollar atrofida bo'ldi, "Four Seasons Hotels" mehmonxonalarining o'zida tushum qariyb 215 mln dollarni tashkil qildi.

<sup>37</sup> Container Store - bosh qarorgohi Dallasda joylashgan, 27 yil avval ta'sis etilgan, uy va ofis uchun makonni tashkil etish, qadoqlash, saqlash uchun turli-tuman tovarlar sotiladigan do'konlar tarmog'iga ega kompaniya. Keyingi ikki yil davomida "Fortune" jurnalining "100 Best Companies to Work For" ro'yxatida yetakchilik qilib kelmoqda, zero o'z xodimlariga nisbatan g'ayrioddiy darajada g'amxo'rlik va e'tiborlilik bilan ajralib turadi.

## **Xodimlari mijozlar manfaatlari uchun ishlashga erishish yo'lda kompaniya qanday motivatsiya vositalaridan foydalanishi mumkin?**

Xodimlarga ham mijozlarga bo'lganidek - o'z ehtiyojlari va hojatlari bor ichki xaridorlardek munosabatda bo'lish lozim. Ularning ehtiyojlarini qanchalik yaxshi qondira olsangiz, ular shunchalik yaxshi ishlaydilar.

Avvallari ish beruvchilar xodimlarga, yetkazib beruvchilar va distribyutorlarga kamroq to'lasalar, o'zlari ko'proq pul topadilar, deb hisoblardilar. Ular bilan munosabatlar nol summali o'yin prinsipiga qurilardi: kimdir yutishi uchun kimdir yutqazishi lozim edi. Ammo bu xodimlar va sheriklar o'rtasida katta qo'nimsizlikka, shuningdek materiallar va tayyor mahsulot sifatining pasayishiga olib keldi. Bugungi kunda uzoqni ko'zlovchi kompaniyalar yetkazib beruvchilar, distribyutorlar va xodimlarni yagona maqsad birlashtirib turuvchi hamkorlar deb biladilar va ular bilan munosabatlarni jaryonning barcha ishtirokchilari uchun manfaatli shaklda quradilar. Bunday hamkorlikka intilish biroz vaqtdan keyin ko'r-ko'rona o'z manfaatini o'ylaganga qaraganda yaxshiroq natijalar beradi.

Yetakchi milliy turistik agentligiga rahbarlik qiluvchi Xel Rozenblat kutilmagan "The Customer Comes Second" ("Xaridor manfaatlari - ikkinchi o'rinda") sarlavhali bestseller yozdi. Yaqqol namoyish etish mumkinki, xizmatlar sohasida, masalan, mehmonxona, restoran, bank biznesida kompaniyaning bosh ustuvorligi xodimlarni qoniqtirish bo'lishi lozim. Bill Mariott-kichigi aytishicha, agar u xodimlarini qoniqtirishga muvaffaq bo'lsa, ular, o'z navbatida, mijozlarga maksimal e'tibor ko'rsata oladilar va ular "Mariott" mehmonxonalariga yana va yana qaytadilar. Bu esa, aksiyadorlarga foyda keltiradi. Shu sababli xizmatlar sohasi yetakchilari o'z xodimlari ehtiyojlarini qondirishga tobora ko'proq e'tibor bermoq-

dalar. Bu vazifa "ichki marketing" nomini oldi, chunki biz "ichki bozor", ya'ni xodimlarni o'rganish, ularga xizmat ko'rsatish va qoniqtirishga intilamiz.

Rahbarlar o'z ichki iste'molchilarining ehtiyojlarini turli-tuman yo'llar orqali aniqlashlari mumkin. Masalan, Jek Uelchda "Work-out" dasturini joriy etdi. Tuzilmaviy bo'linmalar rahbarlari xodimlarning ratsionalizatorlik g'oyalari va takliflarini tinglashga va ularga munosabat bildirishga majbur bo'ldilar.

Boshqa kompaniyalar muntazam ravishda xodimlardan o'z boshliqlarini baholashlarini so'raydilar. Menimcha, boshliqlar qo'l ostidagilar o'rnida ishlab ko'rganlarida, ularning ehtiyojlari haqida juda ko'p narsalarni bilib olgan bo'lardilar. Masalan, McDonalds va Disney kompaniyalari top-menejerlari yilda bir marta bir haftaga o'z ofislarini tark etadilar hamda gamburgerlar tayyorlashga o'tadilar, chipta sotadilar, xodimlar va xaridorlar bilan uchrashadilar.

Rahbarlar xodimlariga rejalarni yetkazibgina qolmay, maqsadga erishishga ruhlantirishlari ham kerak. Bu maqsadlar nafaqat moliyaviy, balki jamiyat uchun ham ahamiyatli bo'lmog'i kerak. O'g'it ishlab chiqaruvchi kompaniya shunchaki kimyoviy mahsulot chiqarmaydi - u ochlarni to'ydirishga, butun dunyoda ochlikka chek qo'yishga yordam berishga intiladi. Men yuksak maqsadlar foydali ekaniga aminman.

Rahbarning asosiy vazifasi - kompaniyaning har bir xodimi iste'molchini o'z borlig'ining markazi o'laroq qabul qilishiga erishish. Odamlar ularga maoshni kompaniya emas, iste'molchi to'lashini anglashlari kerak. Rahbarlar har bir tuzilmaviy bo'linma xodimlariga ular faoliyatlarining natijalari qanday qilib xaridorni ushlab qolishga xizmat qilishini hamda har bir mijozni yo'qotish kompaniyaga - moddiy ifodada - qanchaga tushishini tushuntirib berishlari lozim.

## OLTINCHI QISM. MARKETING FAOLIYATI NAZORATI

**Nega umumiy o'sish barobarida marketing unumdorligi pasayadi? Marketingga investitsiyalarning daromadlilikini o'lchash mumkinmi?**

Kompaniyalar, qoidaga ko'ra, kapital qo'yilmalardan kutilayotgan unumni o'lchay oladilar, lekin marketingga investitsiyalarning daromadlilikini (hatto postfaktum) o'lchashni uddalay olmayaptilar. Shubhasiz, marketing sarf-xarajatlaridan keladigan unum raqobatchilar va boshqa, kompaniya nazorat qila olmaydigan omillarga aloqador bo'lgan ko'pgina o'zgaruvchan ko'rsatkichlarga bog'liq. Lekin bu borada oldinga siljishga umid bor. Iste'molchilar bilan kommunikatsiyalar natijalari (masalan, ularning xabardorligi yoki afzal bilishi)nigina o'lchashning o'zi yetarli emasligi tushunarli. Sotuvni hamda investitsiyalarning o'zini o'zi qoplash darajasini baholash uchun o'lchov tizimlari talab etiladi. Bunday tizimlarni ishlab chiqish bilan bir qancha mutaxassislar ishlaydilar. Bu muammoga qiziqqanlarga men Jim Lenskoldning "Marketing ROI: The Path to Campaign, Customer and Corporate Profitability"<sup>38</sup>, Tim Amblerning "Marketing and the Bottom Line" ("Marketing va natija"), Gi Pauelsning "Return of Marketing Investment" ("Marketingga investitsiyalarning unumi") asarlarini o'qishni tavsiya etgan bo'lardim.

**Marketing dasturlarining moliyaviy natijalarga ta'sirini namoyish etish uchun qanday vositalardan foydalanish mumkin?**

Marketingga sarflar tinimsiz o'sib boradi. Shu bilan birga, marketingning kompaniya rentabelligi yoki un-

<sup>38</sup> Ruscha nashriga qarang: Жеймс Ленсколд. Рентабельность инвестиций в маркетинг. Методы повышения прибыльности маркетинговых компаний. М.: Питер, 2005. - *Muh. izohi.*

ing aksiyalarining qimmatligiga ta'sirini baholashning ishonchli uslublari hozircha ishlab chiqilmadi. Aksariyat kompaniyalar haligacha alohida olingan xaridorlar, bozor segmentlari, geografik mintaqalar, distributsiya kanallari yoki buyurtmalarining daromadlilikini aniqlay olmaydilar. Aksariyat kompaniyalar reklama kompaniyalari yoki homiylik tadbirlari moliyaviy ko'rsatkichlarga qanday ta'sir ko'rsatishini o'lchashga ojizlik qiladilar.

ABC (activity-based costing) uslubi yordamida ma'lum progressga erishildi. U har bir mijozga, segmentga, kanal yoki hududga qancha resurs sarflanganligini hisoblab chiqish imkonini beradi. Bu sarflarni keyin sotuvlardan tushadigan tegishli tushumlardan chiqarib olish va shu tariqa, har bir marketing obyektining rentabelligini baholash mumkin bo'ladi.

Marketing dasturlarining daromadlilikka ta'sirini baholashning ideal usuli - bu yondosh hududlar yoki segmentlarda marketing sinovlarini o'tkazishdir. Bizning davrimizda ayrim kompaniyalar iste'molchilarning o'xshash guruhlariga turli xabarlar yoki takliflarni tarqatish va kelgusida ularning munosabatlarini solishtirish uchun ajratilgan kabel aloqasidan<sup>39</sup> foydalanadilar. Shunga qaramay, imij reklama kompaniyalarining daromadliliigi muammoligicha qolmoqda, chunki natija darhol yuzaga chiqmaydi.

**Kompaniyalar marketing samaradorligini baholash uchun qanday ko'rsatkichlar tizimlaridan foydalanishlari mumkin?**

Bunday tizimlar marketing va moliya bo'limlarining birgalikdagi sa'y-harakatlari natijasida ishlab chiqilishi

<sup>39</sup> Ajratilgan kabel aloqasi (split cable) - bu turli dasturlarni tarmoqning turfa zonalariga bir vaqtda uzatish imkoniyatini yaratuvchi kabel aloqasi tizimlari, ular bir vaqtda ko'p sonli abonentlar bilan qayta aloqani o'rnatish, shuningdek abonentga o'z televizori yoki kompyuter monitorida matnli, grafik yoxud boshqa turdagi axborotni chiqarishni so'rash, uydan chiqmay turib xaridni amalga oshirish, reyting so'rovlarida qatnashish imkonini beradi.

lozim. Faqat marketing bo'limi ishlab chiqqan tizimlar tanlangan metodologiyaning xolisligi borasida shubha uyg'otadi. Moliyachilar ishlab chiqqan tizimlar marketologlarni ishontira olmaydi. Agar tizim moliyachilar va marketologlarning birgalikdagi harakatlari bilan ishlab chiqilsa va joriy etilsa, natijalarning to'g'riligiga shubha qolmaydi. Bundan tashqari, moliya bo'limi foydada qoladi, chunki aynan u oxir-oqibatda, marketing bo'limi so'rovlariga muvofiq byudjet fondlarini taqsimlash jarayonida tizimdan foydalanadi.

Tez-tez qo'llaniladigan ko'rsatkichlar sirasiga bozordagi ulush, brendning taniqliligi, iste'molchining qoniqqanligi, tovarning nisbiy sifati, iste'molchilar qabul qiluvchi qimmatlik, xaridorlar sadoqati va mijozlar ketib qolishi tezligi kabilar kiradi.

### **Kompaniyalar iste'molchilar qoniqqanligi darajasini o'lchashga yetarlicha e'tibor bermoqdami?**

Ko'plab kompaniyalar mijoz qoniqqanligi darajasiga emas, balki bozordagi ulushning ortishiga katta e'tibor beradilar. Bu noto'g'ri. Aynan xaridorning qoniqqanligiga va iste'molchilar qabul qiladigan qimmatliklarga kompaniyaning daromadliligi bog'liq bo'ladi. Mijozning qoniqqanligi darajasi qanchalik yuqori bo'lsa, u shunchalik sadoqatli bo'ladi. Iste'molchilar sodiqligi beradigan afzalliklar ko'p. Yangi xaridorlarni zabt etish mavjudlarini qoniqtirish va ushlab turishga qaraganda 5-10 barobar qimmatga aylanadi.

Yo'qotishlar darajasini 5% ga tushirish orqali kompaniya daromadliligini, tarmoqqa qarab, 25-85% ga oshirish mumkin. Va nihoyat, iste'molchi kompaniyaga qanchalik uzoq sadoqatli bo'lib qolsa, unga shuncha uzoq daromad keltiradi.



## **YETTINCHI QISM. MARKETINGNI QO'LLASH SOHALARI**

### **KENG ISTE'MOL TOVARLARI**

**Iste'mol bozorida ishlaydigan kompaniyalar ha-  
li-hanuz asosiy urg'unlari televizion reklamaga va  
chegirmalar berishga qaratganlar. Ularning hisob-  
kitoblari o'zini qanchalik oqlaydi?**

Mening nazarimda, umummilliy reklama kampani-  
yalariga haddan ortiq e'tibor berish urf bo'lgan. Keng  
ko'lamdagi auditoriyaga yetib borish anchayin qiyin-  
lashdi: televizion kanallar soni ortyapti, tomoshabinlar  
reklama bloklarini o'tkazib yuborishga moyillar, boz  
ustiga, muntazam vaqt yetishmovchiligi kuzatiladi, tele-  
vizorni tobora kamroq ko'rmoqdalar. Shunga qaramay,  
brend-menejerlar milliy ko'lamdagi reklamaga xara-  
jatlarni qisqartirish ular brendlarning mashhurligiga  
putur yetkazishi mumkin, deb cho'chiydilar. Buning usti-  
ga, reklama qo'yilmalarining samaradorligini baholash  
nihoyatda qiyin va tabiiyki, hech kim brend-menejerlar-  
ni reklama ishtahalari tobora o'sib borayotganida aybla-  
maydi.

Sotuvni rag'batlantirishda ham ishlar bundan yaxshi  
emas. Eng optimistik baholarga ko'ra, sotuvlarni rag'bat-  
lantirishga qaratilgan kampaniyalarning faqat 18 foizigi-  
na daromadlidir. Ular firmaga turib qolgan tovarlar haj-  
mini qisqartirishda yordam beradi, biroq aksariyat ish-  
lab chiqaruvchilar ulardan butunlay qutulishni istashadi.

Mening fikrimcha, mikromarketing<sup>40</sup> uslublariga kat-  
ta e'tibor berish ko'proq ish beradi.

---

<sup>40</sup> Mikromarketing (micromarketing) yoki "bittalab" marketing - bu o'ziga xos geografik, demografik va psixografik bozor segmentlari, jumladan alohida olingan do'kon uchun tovar, bozor strategiyalari va reklama kampaniyalarini ishlab chiqishdir.

Kompaniya butun mamlakatni reklama bilan qamrab olishga urinmay, o'zining mavqei kuchliroq bo'lgan geografik va demografik bozorlarga pul tikishga e'tibor berishi lozim. Men iste'molchilar xatti-harakatlarining yangi modellarini va bozorning yangi segmentlarini aniqlash uchun ishlatish mumkin bo'lgan mijozlar ma'lumotlar bazasini yaratish bo'yicha yanada maqsadga yo'naltirilgan sa'y-harakatlarni ko'rishni istardim. Kompaniyalarga to'g'ridan-to'g'ri marketing vositalari, jumladan bevosita tarqatmalar, telemarketing va Internet imkoniyatlaridan yanada faolroq foydalanishni maslahat berardim.

## **CHAKANA SAVDODA MARKETING**

**Yetakchi ishlab chiqaruvchilar ko'p hollarda ishlab chiqaruvchilarga o'z shartlarini o'tkazadigan yirik chakana tarmoqlarning o'sib borayotgan ta'siriga qarshi tura oladilarmi?**

Ishlab chiqaruvchilar va chakana tarmoqlar o'rtasidagi ziddiyat tobora kuchayib bormoqda. Boshqaruv bahaybat universal do'konlar va "toifalar qotillari" qo'liga o'tmoqda - ular qaysi ishlab chiqaruvchining tovarlarini sotishlarini bir tomonlama hal qiladilar. Ayrim chakana sotuvchilar hatto tovar dizayni, narx shakllanishi va qadoqlanishiga taalluqli masalalarda ham o'z shartlarini o'tkazmoqchi bo'ladilar. Ishlab chiqaruvchilar qo'llaridagi raqamlar bilan, aynan ularning tovarlarini sotishdan ko'riladigan foydani isbotlashni o'rganishlariga to'g'ri kelmoqda.

**Internet-savdo keng tarqalishi natijasida ayrim chakana do'konlar keraksizga chiqadimi?**

Chakana savdoning ayrim sektorlari uchun internet tavqi la'nat bo'ladi. Turistik firmalar, sug'urta agentlari, fond brokerlari, avtomobil sotuvchilar kitob va musiqa

do'konlari soni qisqaradi. Bugun iste'molchilar internet orqali yirik gabaritli maishiy uskunalar, mebel, uy uchun mahsulotlar va hatto, avtomobillar buyurtirishi mumkin. Do'konlar orqali chakana tovarlar sotuvchi kompaniyalar, kataloglar bo'yicha buyurtmalar soni ortishi sababli (internet orqali xarid ommalashgani sari ular yanada shuhrat qozonishi muqarrar) allaqachon zarar ko'ra boshladilar. Do'konlar menejerlari o'z savdo maydonchalarini xaridorlar uchun yanada jozibali qilish ustida ishlashlari kerak. Shunchaki tovar joylab qo'yish o'rniga ular iste'molchilar ehtiyojlarini yanada sifatli qondirish usulini topishlari zarur.

Yirik savdo markazlari internetdan, oddiy chakana do'konlarga qaraganda, kamroq aziyat ko'radilar. Markazlar xaridorlarga kengroq ko'lamdagi xizmatlarni taklif etadilar: restoranlar, kinoteatrlar, uchrashuv joylari va bevosita do'konlarning o'zi - u yerda tovarlarni tomosha qilish va ushlab ko'rish imkoni bo'ladi. Shu bilan birga, ayrim shaharlar savdo markazlari bilan to'lib-toshgan, ularning eng eskilari asta-sekin tanazzulga uchraydi. Bundan tashqari, savdo markazlari sohiblari Walmart va Amazon kabi kompaniyalarning internetdagi faolligiga e'tibor berishlari kerak bo'ladi.

**Mayda chakana savdogarlar Walmart kabi yirik tarmoqlar bilan raqobat kurashida qanday strategik muqobillikka egalar?**

Kichik chakana savdogarlar uchun rivojlanishning ikkita varianti bor. Birinchidan - tor ixtisoslashuv, ya'ni iste'molchilarning muayyan toifasi manfaatlari yo'lida puxta saralab olingan assortiment bilan ishlash. Ikkinchidan, o'z mijozlari bilan yaqin munosabatlarni o'rnatish. Mayda chakana savdo sohibi Walmart kabi yirik tarmoqlar bilan tovarlar narxi yoki sarf-xarajatlar borasida raqobat qila olmaydi. Lekin mayda savdogar o'z mijozlarini tushunish va ularning ehtiyojlarini oldindan bila olishda Wal-Martdan o'zib ketishi mumkin.

### **Kichik biznes korxonalarini marketing samaradorligini oshirish uchun nimalar qila oladilar?**

Samarali marketingni o'rganish uchun kichik korxonalar menejerlari bir nechta manbadan foydalanishlari: marketing bo'yicha darslik yoki amaliy qo'llanma o'qishlari, ko'p sonli biznes-maktablardan birida qisqa kurs o'tishlari, maslahatchi bilan ishlashlari mumkin. Bundan tashqari, ular xodimlar bilan mashg'ulot o'tkazish uchun o'qituvchi taklif etishlari yoki g'oyalar so'rab reklama agentligiga murojaat qilishlari mumkin. Qolaversa, soat-bay haq evaziga tajribali professionalni yollasa ham bo'ladi.

Mayda va o'rta korxonalar kamxarj bozor tadqiqoti (fokus guruhlar) va arzon reklama vositalari (varaqlar, e'lonlar va piar aksiyalar)dan foydalanishlari mumkin. "Partizan" marketingi haqida ko'plab foydali kitoblar bor, ularda iste'molchilarni tovar bilan tanishtirish imkonini beruvchi "ko'cha" usullari bo'yicha maslahatlar berilgan.

Yirik kompaniyalar bilan raqobatlashishga majbur bo'lgan kichik biznes korxonalarini to'rt usul yordamida muvaffaqiyatga erishishlari mumkin:

- Tor soha mutaxassislari bo'lish.
- Iste'molchilik taklifini ishlab chiqishda o'ta moslashuvchanlikka erishish.
- Mijozlar bilan yaqin munosabatlarni o'rnatish.

## **TO'G'RIDAN-TO'G'RI MARKETING**

### **To'g'ridan-to'g'ri marketing aksiyalari unumini qanday oshirish mumkin?**

Tarqatma ro'yxatining tekshirilmaganligi, mijozlar haqidagi axborotning noaniqligi, potensial iste'mol-

chilarni saralash tizimining mukammal emasligi to'g'ridan-to'g'ri marketing samaradorligining nihoyatda past bo'lishiga olib keladi. Biroq o'z mijozlari to'g'risida to'liq ma'lumotlar bazasini to'plagan va aniq tahliliy uslublarni qo'llovchi kompaniyalar kamroq tarqatma hisobiga anchayin ko'proq munosabatga ega bo'ladilar.

**Ko'pchilik marketingning to'g'ridan-to'g'ri uslublarini sulteste'mol qiladi, buning natijasida pochta qutilari to'lib ketadi, deb o'ylaysizmi?**

Agar to'g'ridan-to'g'ri marketing qoidalarga muvofiq yuritilsa, reklama axborotini haqiqatan u qiziqtiradigan odamlar oladilar. To'g'ridan-to'g'ri marketing bo'yicha haqiqiy mutaxassis tovar yoki xizmatga mutlaqo qiziqmaydigan odamga bema'ni taklif kiritishni istamaydi. O'z tabiatiga ko'ra imkon qadar ko'proq odamlarning ko'zlari va quloqlariga mo'ljallangan ommaviy marketingdan farqli o'laroq, to'g'ridan-to'g'ri marketing ushbu mahsulot yoki xizmat asqatishi mumkin bo'lgan odamlarga aniq yo'naltirilgan. Ammo puxta o'ylanmagan taklif yoki noaniq tarqatma ro'yxatidan foydalanish faqat uni oluvchilarning g'ashiga tegadi, xolos. Odamlar bunday tarqatmalarni "axlat" deb ataydilar va ularni qonunchilik darajasida taqiqlashni talab qiladilar. Ertami, kechmi, davlat bunga aralashishi tayin. Yaxshi tashkil etilgan to'g'ridan-to'g'ri marketing "axlat" tarqatishdan umuman narida bo'lishi lozim.

**Siz iste'molchilar to'g'risidagi shaxsiy axborotni yig'ishni qo'llab-quvvatlaysizmi?**

Marketing faoliyat yo'nalishini o'zgartirdi. Ommaviy bozorlar o'rniga oldin maqsadli bozor segmentlari, keyin bozordagi bo'shliqlar, endi esa - individual iste'molchilar bilan ishlash keldi. Nazorat-kassa skanerlari, call-markazlar, raqamli dasturiy ta'minot va kompyuterlardan foydalanib, kompaniyalar individual iste'molchilar

xatti-harakatlari to'g'risidagi axborotni tobora yaxshiroq kuzatib borish va ulardan marketing maqsadlarida foydalanish imkoniga ega bo'lmoqdalar. Masalan, tahliiy prognozlashtirish uslubi yordamida kompaniyalar istiqbolli maqsadli guruhlarni aniqroq ajratib olishlari mumkin. Shu sababli men shaxsiy axborotni yig'ishni qo'llab-quvvatlayman. Lekin yodda tutish kerakki, bu boradagi suiiste'mol o'z shaxsiy hayotlariga aralashuvdan qo'rqadigan iste'molchilarning noroziliklariga olib kelishi mumkin.

Iste'molchilar ortiqcha pochta, nomaqbul telefon qo'ng'iroqlari va Internetdagi so'ralmagan reklama xabarlari (spam)lardan xoli bo'lishni istaydilar. Men ularni ayblamayman, chunki o'zim ham spamdan nari bo'lish uchun qo'limdan kelgan choralarni ko'rib qo'yganman. Bunday himoya choralari ayrim kompaniyalar sotuv hajmlarining qisqarishiga olib kelishi mumkin, lekin iste'molchilar, pirovardida, bundan faqat yutadilar. Tarqatma olishdan voz kechish mumkinligi unchalik ham qo'rqinchli emas, chunki uning ziddi mavjud - "ruxsat bo'yicha marketing". Masalan, IBM o'z tovarlari iste'molchilari bo'lgan kompaniyalarning menejerlarini reklama bilan ko'mib tashlash amaliyotidan voz kechdi va buning o'rniga, ularni aynan nima qiziqtirishi, axborotni qay tariqa olishni istashlari (odatiy yoki elektron pochta, telefon, faks orqali) va bunday muloqot qanchalik tez-tez bo'lishi kerakligini so'rab ularga murojaat qildi.

### **Internet keng yoyllar ekan, pochta tarqatmalari omon qoladimi?**

Yaqin kelajakda - shubhasiz. Amerikaliklar pochta orqali ko'p miqdorda, kiyim-kechakdan tortib elektronikagacha bo'lgan turli tovarlar kataloglarini olaveradilar. Iste'molchilarga rangli, a'lo darajada bezatilgan kataloglarni varaqlash yoqadi. Faqat vaqt o'tgani sayin ular-

dan ba'zilar Internetga joylanadi - bu ayniqsa, mahsulot texnika tavsifiga ega xabarlarga tegishli. Birinchi navbatda bu V2V segmentida ro'y beradi. Bundan tashqari, biz xayriya tashkilotlaridan ko'plab xatlar, shuningdek spektakl va musiqali tomoshalar reklamalarini oldingidek olib turamiz. Lekin, umuman olganda, aynan qanday reklama materiallari odatiy pochta orqali, qaysilari faks yoki Internet orqali jo'natilishi masalasini hali o'rganib chiqish kerak.

## **SODIQLIK**

### **Qanday choralar xaridorlarning kompaniyaga va uning tovarlariga sadoqatini mustahkamlashi mumkin?**

Kompaniya sodiqlikka bir necha yo'llar, masalan, doimiy xaridorlarga bonus ochkolari hisoblash va sovrinlar berish orqali erishiladi. Bunga yirik aviakompaniyalarda yoki mehmonxona tarmoqlarida o'rganish mumkin. Iste'molchilar unutib qo'ymasligi uchun ular uchun qandaydir qiymatga ega tadbirlarga homiylik qilish mumkin. Bir nechta ralliga homiylik qiluvchi mototsikllar ishlab chiqaruvchi Harley-Davidson kompaniyasi shunday yo'l tutadi.

Kompaniya o'z mijozlariga "qarzga" jihoz yoki dasturiy ta'minot taqdim etishi mumkin, ular boshqa sotuvchiga o'tadigan bo'lsalar ularni qaytarib berishlari kerak bo'ladi. Aynan shu tariqa McKesson Robbins kompaniyasi dorixonalarga kompyuterlar va ombor zaxiralari boshqarishga mo'ljallangan patentlangan dasturiy ta'minotni taqdim etadi. Agar mijoz yetkazib beruvchini almashtirishga qaror qilsa, u jihozni qaytarishiga to'g'ri keladi. Ko'plab kompaniyalar, iste'molchilarning sadoqatini oshirish uchun, qiziqishlarga qarab klublar tashkil etadilar, bularga "Swatch Club", "Rolling Stones Fan Club",

“Pampers Parenting Institute”, “Casa Buitoni”, “Harley Owners Group” va “Volkswagen Club” misol bo‘ladi.

**Dolmiy mijozlarni rag‘batlantirishga asoslangan sodiqlikni mustahkamlashning samarali dasturlariga qanday belgilar xos?**

Sodiqlikni oshirish dasturlari ishlashi uchun, ular tushunishga va ishlatishga oson bo‘lishlari, hech qanday istisnolarga, yashirin shartlarga ega bo‘lmasligi va hafsala pir bo‘lishiga bahona tug‘dirmasligi kerak. Sovrin sifatida eng yuqori sifatdagi mahsulot va xizmatlardan foydalanish kerak, aks holda hech kimni hech narsaga ishontirib bo‘lmaydi. Bunday dasturlarni ehtiyotkorlik bilan qo‘llash kerak: agar barcha raqobatchilar bir xil g‘oyadan foydalansalar, ular o‘sha-o‘sha bozorning berk ko‘chasida qoladilar, faqat xarajatlar yuqoriroq bo‘ladi. Bir necha aviakompaniyalarning kartochkalariga ega yo‘lovchilar uchun sodiqlik dasturlari umuman ta‘sir ko‘rsatmaydi: baribir ular reyslarni jadvalning qulayligi va chipta narxiga qarab tanlaydilar.

**Xaridorlarning sodiqligini oshirishga intilib, sadoqatli mijozlarga qaraganda yangi kelganlarni ko‘proq mukofotlaydigan kompaniyalarning bu ishlari to‘g‘rimi?**

Kompaniyalarda qiziq odat bor: ularga sadoqatli mijozlari ko‘proq to‘layotgan bir paytda, yangi xaridorlarni pastroq narxlar bilan rag‘batlantirishadi. Masalan, mening avtosug‘urta kompaniyam, yangi mijozlarni jalb qilishga intilib, ularga mendagiga nisbatan ancha past stavkalarni taklif etadi, holbuki, ushbu kompaniyaga “sodiqligim” davrida men biror marta avariya sodir qilmaganman. Mijozlarni har yili sug‘urtani yangilagani va mashinani avariya-siz boshqargani uchun rag‘batlantirish to‘g‘riroq bo‘lardi.



**Haddan ortiq shaffoflik (u, masalan, raqobatchilardagi narxlar haqida internet orqali darhol xabardor bo'lish imkoniyatida namoyon bo'ladi) xaridorlarning sodiqligi darajasiga ta'sir ko'rsatmaydimi?**

Internet ommaviy hodisa bo'lguniga qadar, biznes sodiqlik marketingi yo'nalishida rivojlanardi - kompaniyalar eng yaxshi mijozlarini aniqlar, ular bilan munosabatlarni mustahkamlash choralarini ko'rishar, eng sadoqatilarini mukofotlash sxemalarini taklif etishardi. Lekin internet paydo bo'ldi va ko'plab xaridorlar foydaliroq bitim izlashga tushdilar: narxlarni solishtira boshladilar, xarid qilish shunchalik osonlashdiki, sodiqlik g'oyasi-ning o'zi yetkazib beruvchiga bema'ni ko'rina boshladi. Mening nuqtai nazarimga ko'ra, internet sodiqlik marketingi rivojlanishiga to'sqinlik qiladi.

**Manfaatdor tomonlar marketingining asosiy g'oyasi nimada?**

Zamonaviy tashkilotlar o'zini o'zi ta'minlovchi, butkul mustaqil ishlab chiqaruvchi birlik sifatida faoliyat yurita olmaydi. Qachonlardir Ford Motor avtomobil kompaniyasi yaqin vertikal integratsiya modeli doirasida, mustaqil ravishda avtooy-nalar hamda o'rindi-q jildlari uchun ishlab chiqarish bilan shug'ullangandi. Kompaniyalar tanlashlari kerak: nimani mustaqil chiqaradilar, nimani chetdan sotib oladilar. Outsorsing tobora shuhrat qozonmoqda. Kompaniyalar xodimlarga, distribyutorlarga, dilerlarga, shuningdek butlovchi qismlar va xizmatlar yetkazib beruvchilar (masalan, reklama agentlari)ga bog'liq ekanliklarini ang'lay boshlayptilar. Bu bog'liqlik qaysidir ma'noda harakatlar erkinligidan mahrum bo'lishni ang'latadi, lekin kompaniyalarga ko'proq daromadlilik va samaradorlikdan darak beradi. Muvaffaqiyatning kaliti - biznes-hamkorlar (stakeholders) bilan

yaqin munosabatlarni o'rnatishda. Lekin unga faqat tarmoq ishtirokchilari o'rtasida yuqori darajada ishonch mavjud bo'lgandagina erishish mumkin. Manfaatdor tomonlar marketingi hamkorlarni to'g'ri tanlashga va ularni umumiy natijaga erishishga motivatsiyalashga asoslanadi.

### **Mijozlar bilan o'zaro munosabatlar marketingini yangi yo'nalish deb sanash mumkinmi?**

Mijozlar bilan o'zaro munosabatlar marketingi anchadan buyon, anchayin muvaffaqiyatli ravishda, V2V sohasida qo'llab kelinmoqda. Ko'plab biznes uchun tovarlar va xizmatlar yetkazib beruvchilar turfa darajadagi iste'molchilar bilan to'g'ridan-to'g'ri munosabatlar o'rnatishga intiladilar. Iste'mol bozorida ishlaydigan kompaniyalar uchun o'z xaridorlari bilan yaqin aloqani ushlab turish murakkabroq. Shu sababli ular tarqatuvchilar va ulgurji sotuvchilar orqali ish ko'radilar. Lekin ayrim iste'mol tovarlari ishlab chiqaruvchilar, masalan, Harley-Davidson va Apple Computer, doimiy xaridorlar doirasini shakllantirishga erishdilar, bunga, jumladan, CRM uslublari yordamida erishdilar.

## **CRM VA MA'LUMOTLAR BAZASI MARKETINGI**

### **CRM tizimiga yirik investitsiyalarni rejalashtirishda sotuv va marketing sohasidagi professionallar nimalarni hisobga olishlari kerak?**

Mijozlar bilan o'zaro munosabatlarni boshqarish (CRM) - bu keyingi yillarda paydo bo'lgan, marketingning eng istiqbolli yo'nalishlaridan biridir. Kompaniya o'z mijozlari va istiqbolli iste'molchilari haqida qancha ko'p ma'lumotga ega bo'lsa, bozorda shunchalik samaraliroq raqobat qila oladi. Har holda, nazariyot shunday ta'kidlaydi.

**Qachonlardir CRM tizimlari istiqbolli mijozlarni aniqroq belgilash va taklifni shakllantirish imkonini beruvchi texnologik kashfiyot deb hisoblangandi. Ko'plab kompaniyalar millionlab dollar investitsiya kiritdilar, axborot to'pladilar va qancha muhim parametrlar qo'ldan boy berilgani va undan ham yomoni, kompaniyalar xodimlari iste'molchiga yo'nalmaganliklarini aniqladilar, xolos.**

**CRMga investitsiyalar kutilgan unumni bermadi - kompaniyalarning taxminan 40 foizdan 60 foizi qoniqsiz natijalarni qayd etdilar. Eskirgan tashkiliy tuzilmada yangi texnologiyalarni joriy etish faqatgina uning qimmatlashuviga olib keladi! CRM tizimlariga investitsiya kiritishdan oldin kompaniyalar mijozga yo'naltirilgan korporativ madaniyatni yaratish ustida o'ylab ko'rishlari kerak. Faqat mana shu holda ishchilar CRM imkoniyatlaridan to'laqonli foydalana oladilar.**

**Shu tariqa, vazifa CRM aynan qachon investitsiya kiritishni va uni qanday qilib muvaffaqiyatli qo'llashni aniqlashdan iborat. Bu dasturni bank ishida, kredit kartochkalari bilan ishlashda, sug'urtada va telekommunikatsiya sohasida qo'llash eng samarali bo'lib ko'rinadi. Ommaviy bozorlarda ishlovchi va keng ko'lamdagi xaridorlarga hammabop tovarlar taklif etuvchi kompaniyalarda CRM'hm qo'llashdan umuman ma'no yo'q.**

**CRM investitsiya kiritish kerakmi, deb o'ylayotgan bo'lsangiz, The Royal Bank of Canada (Kanada Qirollik banki) tajribasidan foydalaning. Bu bank CRM ishlab chiqaruvchisi - Siebel Companydan to'rtta savolga javob berishini so'radi:**

**Tizimni tatbiq etish qanchaga tushadi?**

**Uni tatbiq qilishga qancha vaqt ketadi?**

**Sotuvlarning boshlang'ich ko'rsatkichlarga nisbatan o'sishi tizimga kiritilgan birlamchi investitsiyalarni necha oyda qoplaydi?**

Ushbu tizimni tatbiq etishga investitsiyalardan uzoq muddatli unum qanday?

CRM haqidagi ayrim fikr-mulohazalar menga juda yoqadi. Stiv Silver qayd etgandi: "CRM bu - shunchaki dasturiy ta'minot to'plami emas. Bu ma'lumotlar bazasi emas, buyurtmalarni qayta ishlash markazi va veb-sayt emas. Bu sodiqlik dasturi emas, mijozlarga xizmat ko'rsatish dasturi emas, mijozni zabt etish yoki takroriy jalb qilish dasturi emas. CRM bu - butun boshli falsafa". Gartner Groupdagi Edmund Tompson shunday hisoblaydi: "CRM dasturi, odatda, 45 foiz rahbariyatning to'g'ri pozitsiyasiga, 40 foiz - loyihaning qanday amalga oshishiga va 15 foizga - texnologiyalarga bog'liq bo'ladi". Men ushbu nuqtai nazarlarga qo'shilaman.

**Qanday turdagi kompaniyalar CRM qo'llashdan ko'proq yutadilar?**

CRM tizimlarining aksariyati juda ajoyib, lekin, afsuski, hamma kompaniyaga ham to'g'ri kelavermaydi. CRM tizimlari o'ta reklama qilingan, shu sababli kompaniya avvaldan o'z mijozlari ehtiyojlariga yo'nalgan bo'lmasa, bunday tizim ishlamasligini marketologlar ko'pda unutilib qo'yadilar.

CRM'ning salbiy tomoni shundaki, individual mijoz to'g'risidagi axborotni yig'ish, yangilash va boshqarish juda qimmat turadi. Manzil va lavozim kabi axborot tez eskiradi. Kompaniya qimmatbaho jihozlar va dasturiy ta'minot sotib olishiga, informatsion ma'lumotlar bazalari bilan ishlash uchun tajribali tahlilchilarni yollashiga to'g'ri keladi. Bu xarajatlar arzon tovarlar yoki uzoq muddat foydalaniladigan, odatda xaridorlar umrida bir marta xarid qiladigan tovarlar sotuvchi firmalar uchun o'zini oqlamaydi.

Mijozlar bilan o'zaro munosabatlarni boshqarish dasturlari V2V sohasida juda foydali. Bu sohada faoliyat

yurituvchi aksariyat kompaniyalar individual mijozlar to'g'risida keng axborotga ega. Banklar, kredit kartochkalariga xizmat ko'rsatuvchi firmalar, telekommunikatsiya va sug'urta kompaniyalari kabi katta miqdordagi individual axborotni yig'uvchi tashkilotlarning CRM'dan foydalanishlari ma'noga ega bo'ladi. Shunday bo'lsa-da, iste'mol bozori (V2S)da ishlaydigan ko'plab firmalar ham o'z mijozlari ma'lumotlari bazalarini yaratganlar. Dell'da individual mijozlarga kompyuter sotilishi ma'lumotlar bazasida aks etadi va kompaniya ularga qachon yangi mahsulotni taklif etishni bilib turadi. Kraft bir necha million xaridor to'g'risidagi ma'lumotlar bazasini ushlab turadi - ular qachondir bo'lsin, kompaniyaga retsep, kupon va batafsil axborot uchun murojaat qilgan shaxslardir.

### **Mavjud xaridorlarni ushlab turlish va yangilarini zabt etish bo'yicha sa'y-harakatlar nisbati qanday bo'lishi lozim?**

Kompaniya yangi xaridorlarni jalb qilish haqida o'ylashdan oldin, u mavjud xaridorlarni qoniqtirish strategiyasini ishlab chiqishi zarur. Muvaffaqiyatning kaliti sadoqatli mijozlar uchun yangi afzalliklarni muntazam o'ylab topishdadir, bularga chegirmalar, maxsus takliflar yoki qo'shimcha xizmatlar kiradi. Kompaniya mavjud iste'molchilar bilan o'zaro munosabatlarni rivojlantirish ustida ishlayotgan savdo agentlarini rag'batlantirishi kerak.

Umuman olganda, sa'y-harakatlarni rejalashtirayotganda yangi mijozlarni zabt etishga sarflarni, mijozni yo'qotishda ko'riladigan chiqimlarni, butun hamkorlik davri davomida xaridordan ko'rilgan daromadni va boshqa omillarni hisobga olish kerak bo'ladi.

## **Ko'p darajali marketing deganda nima nazarda tutiladi?**

“Ko'p darajali marketing”<sup>41</sup> atamasi (uni yana “tarmoqli” deb atashadi) kompaniya alohida odamlar bilan tovarlarni “eshikdan-eshikka” yoki “ofisdan-ofisga” yetkazib berish bilan sotish to'g'risida kelishuv tuzgani holatlarida qo'llaniladi. Bunday holatlarda pudratchi ishning bir qismini boshqa odamlarga yuklashi va ularning ish hajmidan komissiya ishlab topishi mumkin. “Ko'p darajali” atamasi shundan kelib chiqqan. Yirik Amway va Avon kompaniyalari, zargarlik buyumlari, xo'jalik tovarlari yoki vitaminlar sotuvchi yuzlab boshqa firmalar aynan mana shunday sxema asosida ishlaydilar. Ko'p darajali marketing qarindoshlari, do'stlari, qo'shnilari va tanishlariga turfa tovarlarni sotuvchi millionlab insonlar ish bilan ta'minlaydi.

Ko'p darajali kompaniyalarning aksariyati potensial ishchilarni boyib ketish imkoniyati haqidagi orzu bilan jalb qiladi. Bu orzuning ro'yobga chiqishi hammaga ham nasib qilavermasa-da, bunday savdogarlarning aksariyati o'zining asosiy daromadiga qo'shimcha biroz pul ishlab oladilar.

## **INTERNET-MARKETING**

### **Internet marketingga qanday ta'sir ko'rsatadi?**

Internet biznes amaliyoti va samaradorligini, ayniqsa V2V segmentida, tubdan o'zgartirib yuboradi. Internet tufayli kompaniyalar yetkazib beruvchilar va ularning

<sup>41</sup> Ko'p darajali (tarmoqli) marketing (multilevel marketing) - bu xaridor-sotuvchi tarmog'ini tashkil etishga asoslangan marketing turi bo'lib, bunda ishlab chiqaruvchi kompaniyaning distribyutoria xaridorga tovarni sotgach, unga komissiya haqi evaziga yangi xaridorlarni topishni taklif qiladi. O'z navbatida, ularga navbatdagi mijozlarni topish taklifi beriladi va h.k.

narxлари haqida to'liqroq axborot olibgina qolmay, yana-da ko'proq bitim tuzishga ham muvaffaq bo'ladilar.

Men o'rtacha Amerika kompaniyasi internetning 10 foizdan kam imkoniyatidan foydalanadi, deb taxmin qilaman. Ko'pchilik korporativ veb-sayt yaratish bilan cheklanadi va tarmoq imkoniyatlaridan to'liq foydalanyapman, deb o'ylaydilar. Shunday bo'lsa-da, men kompaniyalardan quyidagi savollarga javob berishni so'ragan bo'lardim:

- Internetdan yangi tovarlar va bozor konsepsiyasini, masalan, fokus-guruhlar va panel tadqiqotlar orqali sinab ko'rishda foydalanasizmi?

- Xodimlaringizdan birortasiga internet orqali raqobatchilaringizning strategiyasi, taktikasi va resurslarini kuzatishni topshirganmisiz?

- Internetdan personalni o'qitishda va dilerlar hamda yetkazib beruvchilar bilan axborot almashishda foydalanasizmi?

- Veb-saytni yangi xodimlar yollashda ishlatasizmi?

- Kompaniya veb-saytidan foydalangan holda, mukofot, kupon va tovarlar namunalarini tarqatasizmi?

- Bevosita sizning biznesingizga aloqasi bo'lgan mahsulotlar, kompaniyalar va brendlar haqida odamlar nima deyayotganligini aniqlash uchun bahs-munozara forumlarini kuzatib borasizmi?

Menimcha, ozgina kompaniyalar bu savollarga ijobiy javob bera oladilar.

**Yaxshi korporativ saytga xos xususiyatlar nimalar?**

Har qanday kompaniyaning veb-saytida kompaniya missiyasi va maqsadlari, uning taqrizi, tovarlari assortimenti va boshqa ko'plab ma'lumotlar bo'lishi kerak. Sayt kompaniya bilan bevosita muloqot imkonini berishi kerak. Undagi axborot muntazam yangilanib turishi kerak,

shunda tashrif buyuruvchilar qayta-qayta kirishni istaydilar. Sayt sahifalari grafika jihatdan qiziqarli bo'lishi, lekin tez yuklanishi kerak. Veb-sayt axborot taqdim etibgina qolmay, bitim tuzish imkonini ham berishi, shu tariqa elektron tijorat maydoniga aylanishi mumkin.

### **Ko'plab Internet-kompaniyalar bankrot bo'ldilar. Bu nega ro'y berdi?**

Bozorga kirib keladigan yangi internet-firmalarda odatda shu paytgacha yashirin bo'lgan ayrim bozor ehtiyojlarini qondirish yuzasidan ko'plab yaxshi g'oyalar bo'ladi. Ammo texnik jihatdan pishiq-puxta bo'lgan tadbirkorlarga moliya marketingi sohasida malaka yetishmaydi. Ular ishga layoqatli biznes modelini qurishga muvaffaq bo'la olmaydilar.

Internet-kompaniyalar bankrot bo'lishlarining asosiy sabablari mana shulardir.

Ko'plab onlayn tadbirkorlar bozorga shoshib kirib qolganlar, tadqiqotlarga, rejalashtirishga yetarli e'tibor ajratmaganlar. Ular yangi tovarlar toifasini taqdim eta oladigan kompaniya ushbu toifada yetakchilikni qo'lga kiritadi, deb ishonganlar va shu sababli, asosiy vazifani mijoz jalb qilish deb bilganlar.

Mijozlarni jalb qilish uchun kompaniyalar ommaviy marketingga va nomlari hamda faoliyat sohaslarini ommaviylashtirish uchun an'anaviy reklamaga haddan ortiq mablag' tikkanlar. Ular maqsadli marketingga va mijozlarni jalb qilishning kamxarj uslublari, masalan, "virusli"<sup>42</sup> marketingga katta e'tibor berganlari ma'qul bo'lardi.

---

<sup>42</sup> "Virusli" marketing (viral marketing) - bu reklama axborotini "do'stdan-do'stga" yetkazish uslubi bo'lib, bunda reklama taklifini olgan va unga qiziqqan kishi xabarni o'z do'stlari va tanishlariga tarqatadi (shamollash kasalliklari viruslari tarqalishi singari).



Yangi mijozlarni jalb qilishga haddan ortiq kuch sarflanib yuborilgan va hozirda mavjudlarning sodiqligini oshirishga yetarli e'tibor berilmagan.

Kompaniyalar iste'molchilarning, jumladan, onlayn izlash va xaridlarni amalga oshirish borasidagi, xatti-harakatlarini tushunmadilar.

Aksariyat veb-saytlarning dizayni talab darajasida emas. Ularning ko'plari o'ta murakkab, axborotga to'lib-toshgan, juda uzoq yuklanadigan bo'lgan, ba'zilari umuman ishlamaydi.

Ko'p saytlar iste'molchilar so'rovlariga o'z vaqtida munosabat bildirish va tovarlarni yetkazib berishning adekvat infratuzilmasini yaratmay turib, ishga tushirilgan.

Ko'pgina saytlarni yaratishda kompaniyalar biznes yuritishning kelgusida foyda keltiradigan muvofiq modeli ustida o'ylab ko'rmaganlar.

Bir saytdan boshqasiga o'tishning soddaligi elektron tijorat bilan shug'ullanuvchi kompaniyalarni nihoyatda past narx belgilashga majbur qildi.

YeBay, Amazon va Google kabi bir nechta onlayn kompaniyalar veb-saytlari hayratlanarli muvaffaqiyatlarga erishganligini qayd etmay o'tib bo'lmaydi.

**Internet orqali xaridlarni amalga oshirishda qanday chekllovlar bor?**

Odamlar xaridni amalga oshirishdan oldin tovarni ushlab ko'rish yoki tekshirib ko'rishdan mahrumlar (to'g'ri, o'zlariga ma'qul kelmagan tovarni qaytarib berish huquqiga egalar). Yetkazib berishni kutish kerak (to'g'ri, ba'zida bir-ikki kungina kutiladi). Do'konda xaridorlar xodimlardan kimdir bilan shaxsan gaplashishlari mumkin, Internetda esa, chat yoki telefondagi muloqotni aytmasa, buning iloji yo'q. Biroq, kelajakda xaridorlar sotuvchilar bilan Internet orqali to'laqonli suhbatlasha oladigan bo'ladilar.

## **Internet marketing kompleksidagi to'rtta R ning bar birining nisbiy ahamiyatiga qanday ta'sir ko'rsatdi?**

Narx ahamiyati osha boradi. Xaridorga bir xil tovar uchun raqobatchilar belgilagan narxni solishtirish uchun sichqonchani bir bora bosish yetarli bo'ladi. Bir vaqtning o'zida ilgarilatish ahamiyati susayadi, jumladan Internetdagi reklama kamroq samara beradi. Lekin sotuvni rag'batlantirish anchayin ish berishi mumkin. Odamlar mashhur tovarlarga bepul kupon beruvchi saytlar (masalan, Cool Savings va NetBonus)ga jon-jon deb murojaat qiladilar. "Tarqatish kanallari" komponentiga kel-sak, ayrim toifadagi tovarlar, masalan, kitoblar, musiqa asboblari, turistik yo'llanmalarni chakana sotuvchilar, har qalay, internet-savdoning roli ortib borishi oqibatida aziyat chekadilar.

## **PROFESSIONAL XIZMATLAR MARKETINGI**

### **Professional xizmatlar sohasida faoliyat yurituvchi kompaniya bozordagi o'z holatini mustahkamlash uchun nimalar qilishi mumkin?**

Birinchiidan, professional xizmatlar sotish bilan shug'ullanuvchi kompaniya, ayniqsa kichik bo'lsa, keng shuhrat qozonish uchun kurashga kirishmay, bir yoki bir nechta (lekin kam sonli) sohalarda yetakchilik obro'sini rivojlantirishga e'tibor bersa, ko'proq yutuqlarga erishadi. Bir paytlar menga arxitektura firmasi boshlig'i uning xodimlari istalgan turdagi binoni loyihalashtirib, qura olishlarini aytgandi. Savol berdim: "Aytaylik, men shifoxona qurishim kerak, bu ishni qoyillata olasizmi?" - "Albatta". Shunda so'radim: "Boshqa bir firma shu paytgacha ko'plab shifoxonalar qurgan va uning loyihalari muvaffaqiyatli deb e'tirof etilgan bo'lsa-chi? O'zingizning

shifoxonalar qurishdagi yuksak professionalizmingizga mijozni qanday ishontira olasiz?" U javob bera olmadi.

Ikkinchidan, professional xizmatlar kompaniyasi o'z mijozlari qoniqishi darajasini vaqti-vaqti bilan o'lchab borishi lozim. Firma uning narxlari maqbul ekanligiga, u xizmatlarini sotayotgan professionallar esa, mijozlar oldida hurmatga ega ekanliklari va muloqot uchun ochiqliklariga amin bo'lishi lozim.

Uchinchidan, professional xizmatlar bozorida ish ko'ruvchi kompaniyalar uzoq muddatli maqsadlarni belgilab olish uchun marketing rejalashtirish jarayonini ishlab chiqishlari kerak bo'ladi. Uzoq muddatli reja asosida joriy faoliyat rejasini tuzish va, vaqti bilan, natijalarni o'lchash mumkin. Kompaniya, aytaylik, besh yildan keyin nimaga erishishni istashini tushunishi va ushbu maqsadga erishish uchun ishonchli strategiyani ishlab chiqishi kerak.

**Professional xizmatlar sotuvchi kompaniyalar oldida turuvchi muammolarning eng jiddiyarlari nimalardan iborat?**

Asosiy muammo - professional xizmatlar ko'rsatuvchi firmalar o'zini oqlamaydigan darajada yuqori narx belgilaydi, degan keng tarqalgan tasavvur. Ular sarflangan ish vaqtini sinchiklab hujjatlashtirishlari, shuningdek urg'uni ishning yuqori samaradorligiga berishlari kerak. Men bir yuridik firmani bilaman - ular bo'lajak ishlar narxini oldindan chiqarib beradi va agar qo'shimcha xarajatlar talab etilsa, ularni o'z zimmasiga oladi. Mijozlar buyurtirgan xizmatlari qanchaga tushishini oldindan bilishni istaydilar.

Boshqa bir muammo - keng ko'lamli reklama kompaniyalari va reklama materiallari tarqatilishiga qaramay, professional xizmatlar kompaniyalari orasida brendlar differentsiatsiyasining mavjud emasligi. Firmalar qat'iy

qimmatliklarni va o'z vakolati sohasini e'lon qilishlari, shuningdek ularni raqobatchilardan ajratib turuvchi individual sifatlarni ifodalashlari kerak.

### **Professional xizmatlar ko'rsatuvchi kompaniyalar savdo agentlarini jalb qilganlari ma'qulmi?**

Bu ko'p jihatdan kompaniya qanday turda ekanligiga bog'liq. Masalan, korporativ huquq sohasida xizmatlar sotishda savdo agentlari unchalik samarali bo'lmaydi. Mijoz o'z muammosini hal qilishga kirishadigan mutaxassis yoki professionallar jamoasi bilan shaxsan muloqot qilishni istaydi. Savdo agentlari buxgalteriya xizmatlari ko'rsatish sohasida muvaffaqiyatga erishishlari mumkin, chunki ular anchayin standartlashgan va ijrochilarning shaxsiy xususiyatlariga unchalik ham bog'liq emas. Strategik konsultatsiya sohasida xizmatlar odatda raqobatchi kompaniyalar o'rtasidagi to'g'ridan-to'g'ri tender orqali tanlanadi, lekin savdo agentlari orqali sotilishi mumkin bo'lgan xizmatlar ham bor.

### **Personal (shaxsiy) marketing**

#### **Shaxsiy marketing ijtimoiy munosabatlar (do'stlik va nikoh kabi) sohasida samarali vosita bo'la oladimi?**

Marketing ijtimoiy munosabatlar sohasida ham ongli yoki g'ayrishuuriy tarzda qo'llaniladi. Deylik, bo'ydoq kishi turmush qurmagan ayol bilan tanishmoqchi va Internet orqali tanishuv xizmati yordamiga murojaat qiladi. Marketingning asosiy funksiyasi - "xaridor" va "sotuvchi"ni uchrashtirib qo'yish. Aytaylik, erkak ko'ngliga o'tirishgan ayolni tanlaydi va uning ko'nglini ovlay boshlaydi - bu jarayon marketing shakli bo'ladi. Ayolga yoqish uchun u o'zini ijobiy tomondan ko'rsatishga intiladi. Bu bosqichda marketingning maqsadi ham "sotuvchi", ham "xaridor"ni qoniqtirishdir. Erkak va ayol turmush qurish-

gach, er xotinning kutilmalariga qanchalik muvofiq kelishi masalasi ko'ndalang turadi. Yaxshi marketing kutilmalarini yaratish va ularga muvofiq kelishdan iboratdir. Aks holda sizning mijozingiz o'zini baxtsiz his qiladi va ertami-kechmi, o'zaro munosabatlarga chek qo'yiladi.

### **Marketingdan odamlarni muvaffaqiyatliroq "so'tish" uchun foydalanish mumkinmi?**

Har bir alohida olingan insonni brend sifatida ko'rish mumkin. Shubhasiz, Madonna, Maykl Jordan va Jim Kerri "brend" sanaladi. Brend biz uchun tovar yoki inson bilan bog'liq assotsiatsiyalar asosida yuzaga keladi. Shu ma'noda odamlar o'z brendlarini, ya'ni atrofdegilar oldida o'z imijlarini yaratish va ushlab turishga intilishlari mumkin. Ko'pchiligimiz ijodkor shaxs yoki "old" yigit yoxud befarq bo'lmagan odam imijini yaratishga intilamiz, chunki qaysidir ma'noda sezib turamiz: bu bizga maqsadlarimizga erishishda yordam beradi. Avvalgi va hozirgi mashhurlar jamoatchilik bilan ishlash agentlari va firmalariga murojaat qiladilar. Bu mutaxassislar, ko'proq shuhrat qozonish uchun, ko'p hollarda faoliyatga, xatti-harakatlar yoki maqsad-maslaklarga o'zgartirish kiritishni taklif etadilar. Men hammualliflikda yozilgan "High Visibility: The Making and Marketing of Professionals into Celebrities"<sup>43</sup> ("Hammaning ko'z oldida: yulduzni yaratish va unga talabni shakllantirish yo'llari") kitobimda bu mavzuni tahlil qildim.

Marketing tasodifan tanlangan insonni mashhur qila olmaydi. Fizik shunchaki o'zini ilmiy "bozor"da ilgariyatish bilan Nobel mukofotini ololmaydi. Uning muvaffaqiyati, avvalo, muammoni professional darajada aniqlash, tadqiqot o'tkazish va ilmiy progressga muvofiq keluvchi kashfiyot qilishga bog'liq.

<sup>43</sup> Irving J. Rein, Filip Kotler, Martin R. Stoller. High Visibility: The Making and Marketing of Professionals into Celebrities. 1997. - *Muh. izohi.*

**Marketing nazariyasiga ko'ra, kompaniya o'z takliflarini mamlakat an'analariga moslashtirish kerak. Yana boshqa nuqtai nazar ham bor - takliflarni standartlashtirish kerak. Bu haqda qanday fikrdasiz?**

Muayyan mahsulotlarni standart shaklda dunyoning istalgan nuqtasida osongina sotish mumkin. Masalan - "Coka-Cola", fotokameralar, elektronika va hokazo. Nikon firmasining raqamli kamerasini maxsus moslashtirishsiz istalgan yerda sotsa bo'ladi.

Mebel, kiyim-kechak, poyabzal va oziq-ovqat kabi boshqa tovarlar turfa mahalliy bozorlar shart-sharoitlariga sezilarli moslashtirishni talab qilishi mumkin. Ozuqa mahsulotlari, masalan, sho'rvalarni mahalliy aholining ta'm talablari, qadoq, tegishli kommunikatsiyalarni tanlash nuqtai nazaridan moslashtirish mumkin.

Mebel ishlab chiqaruvchi bir kompaniya tajribasi yodga tushadi - u biror o'zgarishsiz, boshqa mamlakatda mahsulotini sotishga urinadi. Sotuvlarni ta'minlab bera olmaganliklari uchun sotish bo'yicha bir qancha vitse- prezidentlar ketma-ket ishdan haydaladi. Lekin gap boshqa yerda edi - mebelning o'zi mahalliy xaridorlar ko'ngliga o'tirishmagandi.

Butun dunyo o'smirlari bir xil musiqa eshitishlari va Sony Playstation o'yin qurilmasini istashlarining o'zi madaniy "anklav"lar yo'qolib ketishidan darak bermaydi. Global marketing sohasida har qanday mutaxassisning birinchi vazifasi muayyan mamlakatda yashovchi odamlarning tafakkur tarzini tushunib yetishdir. Mana shunda siz Meksikada biznesmen bilan uchrashuvda gapni biznesdan boshlamaysiz yoki Saudiya Arabistonidagi biznesmen bilan ko'rishganda rafiqasining salomatligi to'g'risida savol bermaysiz. Madaniy an'analar turfa xilligi - bizning sivilizatsiyamizning xos jihatlardan biridir.

Kompaniya mahalliy afzalliklarni tahlil qilishi va shundan keyingina, agar bu o'zini oqlaydigan bo'lsa, tovar uslubi, xarakteristikasi, reklamasi, ilgariyatish uslublari, narxi kabi unsurlarni o'zgartirishi mumkin va buning birgina sharti - barcha sarf-xarajatlardan keyin foyda ko'rish imkoniyati saqlanib qolsin.

### **Mahalliy kompaniya global korporatsiyalar bilan raqobatlasha oladimi?**

Mahalliy kompaniyalar o'zlarining asosiy afzalliklari - mahalliy bozorni bilishlaridan foydalanishlari lozim.

Ular tilni, qonunni, xaridorlar xatti-harakatlari xususiyatlari va nimani afzal ko'rishlarini global raqobatchilarga qaraganda yaxshiroq biladilar va ko'p hollarda ularning taklif va uslublaridagi kamchiliklar yo zaifliklarni ko'ra oladilar. Mintaqaviy ishlab chiqaruvchilar tovarlarining narxi global kompaniyalardagiga qaraganda pastroq bo'ladi - ularda menejmentga katta xarajat yo'q. Yagona muammo mahalliy kompaniya tovar va xizmatlar sifatining yuqoriroq ekanligi bilan tanilishlariga to'g'ri keladi. Bunga erishmas ekanlar, ular xaridorlarga yuqoriroq iste'mol qimmatligini taklif etadigan global raqobatchilarga qarshi tura olmaydilar.

Rivojlanayotgan iqtisodiyotga ega ko'plab mamlakatlar tovarlar eksportini rag'batlantirish orqali muvaffaqiyatga erishganlar, deb hisoblanadi. Ammo mamlakat aynan qaysi tovarlar eksporti ko'proq foyda keltirishini qanday bila oladi?

"The Marketing of Nations" ("Mamlakatlar marketingi") kitobida men mamlakatlarga o'zlarining eng kuchli va zaif tomonlarini, shuningdek asosiy imkoniyatlar va muammolarni baholashni (ya'ni, istiqbolni sifatli tahlil qilishni) tavsiya qildim. Bu uslub mamlakatga mintaqaviy yoki global bozorda o'z ulushiga ega bo'la oladigan ishlab chiqarish tarmog'ini aniqlash imkonini beradi. Bu shakarmi, bananmi yo rang-barang to'qimachilik buyum-

larimi - bundan qat'iy nazar, keyingi qadam reklama va jamoatchilik bilan aloqalar sohasidagi usta ekspertlar yordamida, balki davlatning ko'magida brend yaratish bo'yicha strategiyani ishlab chiqish bo'lishi lozim. Agar mamlakat eksport mahsulotlari uchun oqilona imij topilsa va turli reklama xabarlari uchun yetarlicha mablag' tikilsa, vaqti-soati bilan tovarlar xorijiy bozorlarda o'z o'rniga ega bo'ladi.

### **Global bozorga chiqayotgan kompaniyalar uchun qanday tashkiliy tuzilma yaxshiroq: markazlashganmi yo markazdan tarqoq shaklmi?**

Men hamma bozorlar mahalliy va joylardagi menejerlar o'z bozorlarini boshqalardan yaxshiroq biladilar, degan fikrdaman. Agar ularning o'z daromadlari mahalliy bozorda olinadigan foyda hajmiga bog'liq bo'lsa, ular, odatda, ushbu bozor sharoitiga muvofiq keluvchi optimal qarorlar qabul qiladilar. Biroq bosh ofisdagi menejerlar ularning tovarlari mahalliy iste'molchilar va mintaqaviy menejerlarning yana ham kattaroq e'tiboriga loyiq, deb hisoblaydilar. Kompaniyalar oldida har doim mahalliy menejerlar va tovarlarni global ko'lamda boshqaruvchi menejerlar o'rtasida vakolatlarni qanday taqsimlash dilemmasi turadi.

### **U yoki bu jihatdan, mamlakat "obro"si eksport tovarlar sotuv hajmiga ta'sir ko'rsatishi mumkinmi?**

Barcha mamlakatlar o'z imijiga ega va u ulardan eksport qilinayotgan tovarlar sotuviga ijobiy yoki salbiy ta'sir ko'rsatadi. Borneoda qilingan reaktiv samolyotni sotib olish yoki ta'tilni Iroqda o'tkazish xayolimizga ham kelmaydi. Agar mamlakatlar ularning imijlari muvaffaqiyatli savdo uchun xalaqit bo'lishiga duch kelsalar, ayniqsa shakllangan imij haqiqatga to'g'ri kelmaydigan bo'lsa, vaziyatni to'g'rilash chorasini ko'rishlari zarur. Mamlakat imijini o'zgartirishga vaqt va mablag' kerak bo'ladi. Vazifa mamlakatning kuchli tomonlari ustida ijodiy mu-



lohaza yuritish va ular haqida so'zlash yo'lini topishdan iborat. Mamlakat brendini yaratish jarayoni sinchiklab nazorat qilinadi va uzoq vaqt davomida har tomonlama qo'llab-quvvatlanadi.

### **G'arb mamlakatlari marketing firmalarini dunyodagi eng yaxshi firmalar deb hisoblash o'rinlimi?**

Har bir mamlakatda yaxshi va yomon marketing firmalari mavjud. Men marketing sohasida aksariyat Amerika kompaniyalarining faoliyati talab darajasida tashkil etilgan deb ta'kidlamagan bo'lardim. Ko'plab mamlakatlarda "yulduz" mutaxassis-marketologlarni topish mumkin. Ayrim mamlakatlar marketingi o'ziga xos uslubga ham ega - chunonchi, Yaponiya va Shveysariya firmalari odatda yuqori sifatga urg'u beradilar, Xitoy va Meksika kompaniyalari chiqim kamligi, binobarin, tovarlarining narxi past ekanini ta'kidlab ko'rsatadilar.

### **Kompaniya uchun xorijiy bozorlarga chiqish qanchalik xatarli?**

Albatta, xorijiy bozorlarga chiqishda xavf-xatarlar taylorlaygina, lekin mamlakat ichida kompaniyalar, arzonroq va sifatliroq import tovarlar kirib kelishi tufayli, yana ham kattaroq xatarga duch keladilar. Kompaniyalar tavalakal qilib xorijiy bozorlarga chiqishlari kerak, lekin ko'p hollarda muvaffaqiyatsizlikning sababi bo'luvchi muammolarni chetlab o'tishlari kerak bo'ladi. Bunday muammolar sirasiga, jumladan, quyidagilar kiradi:

- yangi bozorni o'rganishga vaqt yetishmasligi;
- yangi bozor to'g'risida ishonchli statistik axborotni ololmaslik;
- maqsadli iste'molchini xato belgilash;
- mahsulot va/yoki marketing tadbirlari kompleksini mahalliy bozor sharoitiga moslashtira olmaslik;
- adekvat xizmat darajasini taklif qila olmaslik;
- yaxshi strategik hamkorlik izlashdagi muvaffaqiyatsizlik.

## **Amerika kompaniyalari xorijiy bozorlarda o'z faoliyatini qanday yuritadilar?**

Dastlabki bosqichda Amerika kompaniyalari o'zlarining xalqaro operatsiyalarini eksport bo'limi yoki xalqaro bo'limni tashkil etish orqali boshqarganlar. Oxirgi paytlarda Procter & Gamble kabi kompaniyalar mintaqalarda o'z filiallarini ochdilar. Procter & Gamble Europe, Procter & Gamble Asia va hokazolar mavjud. Bu kompaniyalarga hamma yerda bir xil mahsulot sotishga urinish o'rniga tovar takliflarini mintaqaviy va mahalliy sharoitlarga moslashtirish imkonini beradi. Shu vaqtning o'zida mintaqaviy tadbirlar kompaniyaning umumiy strategiyasi va ishlab chiqarish, xarid va tarqatishning asosiy prinsiplariga muvofiqlashtiriladi. Masalan, Gollandiyaning Asea Brown Boveri (ABB) kompaniyasi shiori - "A Global Company Local Everywhere" ("Har yerda o'sha yerniki bo'lgan global kompaniya").

**Zamonaviy marketing - umuman, yaxlit olganda - amerikacha marketing nazariyasi va amaliyoti asosida shakllangan. Boshqa mamlakatlardagi marketing nazariyalari Amerika modelidan farqlanadimi?**

Fikrimcha, xorijiy marketologlarning marketing nazariyasi va amaliyotiga munosabatlarida farqlar mavjud. Men Fransiyada ma'ruza qilayotganimda e'tibor berdimki, marketologlar hammadan ham nazariyaning tartibli ekanini qadrlar ekanlar, uning qo'llashga qulayligi ikkinchi o'ringa o'tarkan. Germaniyada menejerlar nazariyaga favqulodda hurmat bilan munosabatda bo'ladilar, lekin uning amaliyotda qo'llashga qulay bo'lishini ham istaydilar. Buyuk Britaniyada marketologlar asosan amaliy maslahatlar va ularga xaridorlarga ko'proq tovarlar sotish imkonini beruvchi "sehrli" uslublarni afzal ko'radilar.

Yapon auditoriyasida ma'ruza vaqtida men zamonaviy marketingning asosiy qoidalari - "mijozingni tani" va

“Iste’molchining puli evaziga uni yuqori qiymat bilan ta’minla” tushunchalarini tom ma’noda tushunishlarini ko’rdim. Ular har bir so’zni bamisoli duodek yozib oladilar. Amerikalik talabalar o’zlarini yengilroq tutadilar, aftidan “haqiqiy marketing”ni ular qachonlardir, amaliy ish davomida o’rganaman, deb o’ylaydilar. 1980-yilda bir bosh direktor meni yapon marketologlariga mijozni eng yaxshi iste’mol qimmatligi bilan ta’minlashni o’rgatishda, buning oqibatida amerikaliklar bozor kurashida yaponlarga yutqazayotganida aybladi. Men unga hammaga bir narsani o’rgatishimni, ehtimol, ma’ruzalarimda yaponlar e’tiborliroq bo’lganliklarini aytdim.

Ko’pmillatli korporatsiyalar rivojlanayotgan iqtisodiyotga ega mamlakatlar bozorlarini faol o’zlashtirmoqdalar va bu bilan aksariyat mahalliy korxonalariga xavf tug’dirmoqdalar. Ko’pmillatli korporatsiyaning mahalliy bozorga kirishi - bu ne’matmi yo kulfat?

**Kompaniyalar bu jarayonga qanday munosabatda bo’lishlari kerak?**

Ko’pmillatli kompaniyalarning mahalliy bozorga kirib kelishi uzoq muddatli istiqbolda ne’mat bo’lsa, qisqa muddatli istiqbolda kulfatdir. Shu ma’noda ne’matki, ular tovarlar va xizmatlar sifatining yaxshilanishiga xizmat qiladi, shuningdek ko’p sonli mahalliy mutaxassislarni o’qitadilar, natijada ular yaxshi menejerlar va ishchilarga aylanadi. Mamlakat tashqaridan keluvchi raqobatga to’sqinlik qilmasligi kerak. Braziliya bir necha o’n yil oldin mahalliy bozorga xorijiy firmalar kirishiga to’sqinlik qilib, kompyuterlar va o’z ishlanmalari asosidagi jihozlarni mustaqil ishlab chiqarishga qaror qilganida taraqqiyotdan 10 yil orqada qolib ketdi. Aksar holatlarda bu tovarlar shunchalik yomon ediki, Braziliya ularni eksport qila olmadi.

Kulfat ekanligiga kelsak, bozorda qolishga uringan mahalliy kompaniya ko’pmillatli raqobatchilarini

o'rganishi kerak bo'ladi, shunda ularda moslashishning qiyinligi, vaziyat o'zgarishiga kech munosabat bildirish, mahalliy iste'molchi xususiyatlarini tushunmaslik yoki muayyan mahalliy bozor uchun juda ham baland narxlar kabi zaif jihatlar borligini ko'radi. Aksariyat hollarda ko'p millatli kompaniyalar bozorning sara qatlamiga e'tiborni qaratadi va shu tariqa rivojlanayotgan iqtisodiyot sharoitida iste'molchilarning eng katta guruhini qo'ldan chiqaradi.

Mahalliy kompaniyalar o'z faoliyatini nafaqat ushbu mamlakatda, balki xorijda ham faoliyat yuritayotgan bozorning eng yaxshi vakillari faoliyatiga qiyoslashlari kerak. Bu kompaniyalar rahbarlari yetakchi xorijiy korporatsiyalarda muntazam ravishda bo'lib, ularning tajribalarini o'rganishi kerak. Masalan, Markaziy va Janubiy Amerika mamlakatlarining eng muvaffaqiyatli kompaniyalari boshqaruvchilari Federal Express, Disney, ZM, Hewlett-Packard va L. L. Bean tez-tez bo'lib turadilar va har bir tashrifdan keyin uyga marketing borasida yangi g'oyalar bilan boyib qaytadilar.

**Rivojlanayotgan iqtisodiyotga ega mamlakatlar bozorlariga chiqib, tovarlarini sotishda ko'p millatli kompaniyalar qanday marketing yondashuvlaridan foydalanadilar?**

Rivojlanayotgan bozorlarga chiqishda ko'pmillatli korporatsiyalar o'z savdo belgilarini asosan o'rta va yuqori daromadga ega iste'molchilarga mo'ljallaganlar. Ikk bosqichda ular muvaffaqiyatga erishdilar, chunki tovarlari yaxshiroq edi va mahalliy ishlab chiqaruvchining mahsulotiga qaraganda kengroq shuhrat qozongandi. Ularning oz qismi ommaviy bozor uchun kamxarj brendlar chiqarish to'g'risida o'ylab ko'rdi. Shunday payt ham bo'ldiki, Hindistonda bozorga qimmatbaho savdo belgilarini chiqaruvchi ko'pmillatli kompaniyalardan ommaviy iste'mol auditoriyasiga mo'ljallangan pastroq narxda-

gi brendlar ham taklif etishni talab qiluvchi qonun qabul qilinishga sal qolgandi. Mening nazdimda, ko'pmillatli korporatsiyalar rivojlanayotgan mamlakatlardagi ommaviy iste'molchi uchun kamxarj brendlar taklif qilish to'g'risida o'ylab ko'rmay, yaxshi imkoniyatni boy berdilar. Bu ehtiyoj mahalliy kompaniyalar tomonidan qondirildi - ularning ayrimlari yuqori iste'mol qimmatligi bilan farqlanib turuvchi ommaviy talab tovarlarini ishlab chiqarish orqali ko'pmillatli raqobatchilaridan sezilarli darajada o'zib ketdilar.

Hozirda biz Walmart va Carrefours kabi yirik ko'lamdagi chakana sotuvlar yetakchilari rivojlanayotgan iqtisodiyotga ega mamlakatlarda ular tovarlarini xarid qiluvchilar uchun ancha past narx belgilashlarini kuzatmoqdamiz. Masalan, Wal-Martning Pekindagi yangi do'koni dunyodagi eng ko'p odam tashrif buyuradigan do'kon bo'lib, har kuni minglab xitoylik xaridorlar tomonidan zabt etiladi. Bunday chakana savdo gigantlarining asosiy kamchiligi shundaki, ular mayda chakana sotuvchilar bozorini kasod qiladilar va faoliyatlari davomida ommaviy ishsizlik yuzaga kelishiga xizmat qiladilar. Bu qonunchilarga bosim ortishiga va chakana biznes gigantlari bosqinini cheklovchi proteksionistik choralar qabul qilish talablariga olib kelishi mumkin.

**Xalqaro savdo o'zgaradi va kompaniyalar tez-tez tovar ishlab chiqarish bo'yicha global tarmoqlarning unsurlariga aylanadilar. Bunday biznes integratsiyaning marketingga ta'siri natijalari qanday?**

Avvallari tijorat korxonalari bir o'zlari ishlashni afzal bilardilar va, agar foyda keltiradigan bo'lsa, vaqtinchalik o'zaro munosabatlar to'g'risida kelishib olardilar. Bugun tobora ko'proq kompaniyalar biznes-hamjamiyatning bo'g'inlariga aylanmoqda va boshqa firmalar bilan sheriklik munosabatlarini o'rnatmoqdalar. Katta kompaniyalar ko'p sheriklar ishtirokida iste'molchilarga

qimmatliklarni yetkazib berishning ziddiyatsiz tizimlarini qurishga urinadilar. Har bir mahalliy korxonalar hamkorlik uchun kim bilan birlashishi kerakligini aniqlashi lozim. Agar biznes hamkorlikdan umuman chetlansa yoki yomon sheriklarga ega bo'lsa, ziyonga ishlashi, hatto bankrot bo'lishi mumkin. Korxonalar sherik tanlashga alohida e'tibor bilan yondashishi kerak.

O'zgarib borayotgan biznes landshaft fonida xitoy boshqa mamlakatlar uchun jiddiy iqtisodiy muammoni tug'diradi. Marketing nuqtai nazaridan, boshqa mamlakatlar mazkur, bir qarashda yengib bo'lmay to'siqqa qanday munosabatda bo'lishlari lozim?

Shubhasiz, Xitoy dunyo iqtisodiyotining yetakchisiga aylanadi. O'sib borgani sari, Xitoy iqtisodiyotiga po'lat, qurilish materiallari, elektronika, suv tozalash tizimlari, maktablar va ko'plab boshqa narsalar kerak bo'ladi. Bu resurslarning qay birlari mamlakat ichida mavjud, lekin ko'p qismini chetdan keltirishga to'g'ri keladi. Shu sababli kompaniyalardan Xitoy o'sish trayektoriyasini o'rganish va aynan qaysi sohalarida ularning maxsus bilim va tovarlaridan foydalanish daromadli bo'lishi mumkinligini hisoblab chiqish talab etiladi. Xitoy iqtisodiyotining jadal o'sishi Osiyo mamlakatlaridagi Xitoy uchun tovarlar yetkazib bera oluvchi kompaniyalarning yanada rivojlanishiga turtki berdi.

## **JOYLAR MARKETINGI**

**Qo'shma Shtatlar marketingi mavjudmi va mavjud bo'lsa, u qanday?**

Yaxshimi, yomonmi, lekin Qo'shma Shtatlar marketingi McDonalds, Coca-Cola kabi kompaniyalar tovarlari, shuningdek Gollivud mahsulotlari yordamida doimiy ravishda, har yerda kuzatiladi. AQSh kapitalizmi savdo belgisi erkin bozor, erkin savdo va so'z erkinligi

bilan assotsiatsiyalanadi. Kimdadir u hayrat uyg'otadi, kimdadir - hasad, hatto qo'llaniladigan uslublar va erishilgan natijalardan nafratlanishni qo'zg'atadi. Boshqa mamlakatlardagi odamlar o'zgacha ijtimoiy va iqtisodiy dunyoqarashga egalar, hayotni o'zgacha qabul qiladilar va mana shu ularning hayotiy mavqelarini shakllantiradi. Shu sababli, AQSh kabi davlat o'ziga xos xususiyatlarini boshqa butun dunyoga tarqatishga uringanda, uning imiji boshqa mamlakatlardagi odamlarning tajribasi, siyosiy va ijtimoiy tafakkur prizmasi orqali buzilib, sinib o'tishi muqarrar.

Mening nazarimda, Qo'shma Shtatlarga yangi marketing dasturi kerak, u eski xitoblardan xoli bo'lishi va universal qadriyatlarga va intilishlarga yangicha, ayrim Amerika yetakchilarida aks etuvchi soxta kavboy mentalitetiga bog'lanmagan nazarni taqdim etilishi zarur. Bu yo'nalishda har qanday kampaniyadan oldin tashqi siyosat va harakatlarda real o'zgarishlar ro'y berishi lozim.

#### **Mamlakat o'z imijini o'zgartirishi qanchalik qiyin?**

Juda qiyin. Keng shuhrat qozongan biror mamlakat o'z imijini keskin o'zgartira oladigan nimadir qila olishi gumon. Lekin, imij bilan bog'liq ikkinchi darajali ayrim muammolarni to'g'rilash mumkin. Masalan, Per Mendes-Frans<sup>44</sup> davrida fransuz hukumati fransuz tadbirkorlari amerikalik sayyohlarga mensimay va iltifotsiz munosabatda bo'lishlaridan norozi bo'lgandi. Shu sababli Mendes-Frans fransuz tadbirkorlarini amerikaliklarga nisbatan do'stona va ochiq munosabatda bo'lish ularning o'zlariga foyda ekaniga ishontirishga qaratilgan kampaniyani boshladi. Bir qancha vaqtdan keyin bu kampaniya fransuzlarning munosabatlarini o'zgartirdi, ular ketidan ro'y bergan o'zgarishlar esa, o'z navbatida,

---

<sup>44</sup> Per Mendes-Frans - 1954-1955-yillarda Fransiya Bosh vaziri va 1954-yilda Tashqi ishlar vaziri. Jeneva shartnomasi, shuningdek Parij shartnomasini imzolagan (1954).

Fransiyaga tashrif buyurgan amerikaliklar tomonidan munosib baholagandi.

**Mamlakat brendining o'zgarishiga kim haqiqatan ta'sir ko'rsatadi - hukumatmi, tadbirkorlik hamjamiyati yetakchilarimi yo ikkalasimi?**

Ular ham, bular ham! Deylik, Irlandiya sayyohlarni jalb qilmoqchi. Zarur bo'lganda Irlandiyani sayyohlar uchun jozibali mamlakat sifatidagi imijini rivojlantirish uchun asosiy mas'uliyat Irlandiya Turizm vazirligi (The Irish Tourist Bureau) zimmasida. Lekin vazirlik bu sohadagi faoliyatini, sayyohlar uchun suvenir va reklama tovarlaridan qo'llaniladigan mamlakat timsoli muvofiqlashgan bo'lishi uchun mehmonxonalar, aviakompaniyalar va restoranlar bilan kelishgan holda yuritadi.

Irlandiya xorijiy kompaniyalarni ushbu mamlakatda o'z ishlab chiqarishini ochishga ko'ndirishni istasa, bu masala Irlandiya Taraqqiyot investitsion agentligi (Irish Development Agency - IDA) vakolatiga kiradi. Deylik, hukumat iqtisodiy rivojlanish bo'yicha uzoq muddatli reja ishlab chiqdi va unda Irlandiya mamlakatga jalb etishni istaydigan ishlab chiqarish tarmoqlarini belgiladi. Bu holatda agentlik mamlakat brendining tegishlicha matnini shakllantiradi va unda Irlandiya soliqlar, ishchi kuchi sifati va narxi, xususiy mulk huquqlari va infratuzilma jihatidan ishlab chiqarishni joylashtirish uchun eng qulay makon ekanligi aks etadi. Agentlik, xorijiy kompaniyalarni Irlandiyaga investitsiya kiritishga ishontirar ekan, mahalliy kompaniyalar va milliy savdo assotsiatsiyalari bilan yaqin hamkorlikda ish olib boradi.

Mamlakat (shuningdek, shahar yoki mintaqa) brendini yaratishning eng muvaffaqiyatli namunalari jamoatchilik va xususiy sektor o'rtasidagi haqiqiy sheriklikka asoslangan.

Jamoatchilik sektori yolg'iz harakat qilib ko'p narsaga erisha olmaydi. Agar jamoatchilik doiralari bunday



brendni o'z kuchlari bilan ishlab chiqsalar va tatbiq etsalar, xususiy sektor uni qabul qilmasligi va unga muvofiq kelmasligi mumkin. Boz ustiga, bu jarayonda xususiy sektorning ishtirok etishi "ta'sir kuchi" ortishini ta'minlash ma'nosida afzallikka ega hamda barcha tomonlar kelishgan geografik makon imijini o'rnatish joylari ko'payishiga xizmat qiladi.

Joylar marketingi nisbatan yangi yo'nalish bo'lib, nazariy jihatdan "Marketing Places" ("Joylar marketingi") va "The Marketing of Nations" kitoblarida asoslab berilgan. Keyinroq, boshqa marketologlar bilan hamualliflikda men "Marketing Places Europe" ("Yevropa joylar marketingi")<sup>45</sup>, "Marketing Asian Places" ("Osiyo joylar marketingi"), "Marketing Place in Latin America and the Caribbean" ("Lotin Amerikasi va Karib orollari joylar marketingi") nashrlarini tayyorladim. Oldinlari marketing nazariyasi sohasidagi bir qancha mutaxassislar "kelib chiqish mamlakati" nazariyasini ishlab chiqish bilan shug'ullangan, bunda mamlakat imijining tovar va savdo belgisi qanday qabul qilinishiga hamda iste'molchi ta'biga ta'sirini o'lchashga uringandilar. Biroq bu tadqiqot mamlakat o'z brendini yaxshilashi mumkin bo'lgan uslublarni yoritmagandi.

### **Sobiq kommunistik mamlakatlar marketingi yo'lidagi asosiy murakkabliklar nimada?**

Turli sobiq kommunistik mamlakatlarda o'tish davri, qator omillarga ko'ra, turlicha tezlikda kechmoqda. Kommunistik rejimga qadar sanoat mavjud bo'lgan mamlakatlar asosan agrar mamlakat bo'lganlarga qaraganda yaxshiroq istiqbolga ega. Davlat korxonalarini qat'iyatli-

<sup>45</sup>Rus tilidagi nashrning to'liq nomi: Кристер Асплунд, Филип Котлер, Ирвинг Рейн, Дональд Хайдер. Маркетинг мест. Привлечение инвестиций, предприятий, жителей и туристов в города, коммуны, регионы и страны Европы. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005. - *Muh. izohi.*

lik bilan xususiylashtirib, ko'pmillatli kompaniyalar va-kolatiga topshirayotgan mamlakatlarda tezkor taraqqi-yot imkoniyati ko'proq. Ta'lim tizimi yaxshi rivojlangan va biznes maktablar (shunchaki iqtisodiy dasturlar emas) yaxshi yo'lga qo'yilgan mamlakatlarda ham mu-vaffaqiyat imkoniyatlari katta. Tadbirkorlik mentaliteti rivojlangan mamlakatlar haqida ham shunday fikr bildi-rish mumkin.

Yaxshi g'oyalar ko'p bo'lsa ham, moliyaviy resurslar-ni jalb qilish sobiq kommunistik mamlakatlarning katta muammosi bo'lib qoladi. Ishlab turgan istiqbol-li korxonalarni kreditlaydigan va yangilarini ochishni moliyalashtiradigan progressiv moliyaviy institutlarga zarurat seziladi. Aksiyalar evaziga xatarlarni zimmasiga olishga tayyor bo'lgan kuchli venchur kompaniyalar yu-zaga kelishi voqealar rivojining eng yaxshi varianti bo'lar edi.

## **IQTISODIY TANAZZUL DAVRID A MARKETING**

### **Iqtisodiy tanazzul davrida kompaniya siyosati va strategiyasi qanday bo'lishi kerak?**

Iqtisodiy tanazzul sharoitida kompaniya ko'pincha birinchi bo'lib xarajatlarni, ayniqsa, marketingga xara-jatlarini qisqartirib, narxni pasaytirishga tushadi. Asli-da kompaniyaning turli bo'limlari vakillari ishtirokida xarajatlarni qisqartirish bo'yicha choralarni ishlab chi-qish qo'mitasini tuzish maqsadga muvofiq bo'lardi. Mar-ketingga xarajatlar borasida, qo'mita aynan qaysi faoli-yat komponentlari va xarajatlarni og'riqsiz qisqartirish mumkinligini aniqlash uchun ilgarilatish, taqsimlash kanallari, bozor segmentlari, mijozlar va tarqatish joy-lari kompleksini o'rganib chiqishi kerak bo'ladi.

Har bir kompaniyada reklamada, tovarlar sotuvini rag'batlantirishda, taqsimlash kanallarida, bozor seg-

mentlarida, xaridorlar bilan ishlashda va tarqatish joylarida ayrim ziyon ko'rib ishlayotgan yoki zaif mavqelar mavjud. Tanazzul ushbu xo'jalikni tartibga solishni taqozo qiladi.

Kompaniyalar o'z xodimlariga ekonom klassdagi aviachiptalar va mehmonxona nomerlari olish yoki biznesning aksar qismini telefon va elektron pochta orqali o'tkazish yo'li bilan xarajatlarni kamaytirishlari mumkin. Ular xarid kontraktlari shartlarini qayta ko'rib chiqishlari, ayrim tadqiqotlar va ishlanmalar bo'yicha uzoq muddatli loyihalarni amalga oshirishni to'xtatib tursalar yoki kapital kiritish dasturini keyinga qoldirsalar ham bo'ladi. Shuningdek, kompaniyaga tegishli to'lovlarni yig'ishni jadallashtirish va to'lovlar muddatini uzaytirish ham mumkin.

Iqtisodiy tanazzul davrida xaridorlar pastroq narxdagi tovarlarni afzal biladilar yoki avvalgi narxlarga ko'proq qimmatliklarni olishni istaydilar. Kompaniya, shunchaki narxlarni tushirish o'rniga, bozorga arzon mahsulotlar liniyasini kiritish ustida o'ylashi, shuningdek sotuvni rag'batlantirish bo'yicha choralarni kengroq qo'llash (masalan, narxdan chegirma bilan ilgarilatish, xarid hajmiga qarab pul qaytarilishi yoki kuponlar) kerak.

Sanoatga mo'ljallangan tovarlar ishlab chiqarish sohasida faoliyat yurituvchi kompaniyalar, albatta, narxni tushirishga bog'liq bo'lmagan, balki tovarlardan yanada samarali foydalanish usullari yoki mijoz biznesini yaxshiroq tashkil qilish yo'llarini topgan holda xarajatlarni qisqartirish yo'llarini o'z mijozlari bilan yaqin aloqada izlashlari kerak bo'ladi.

Ushbu choralarni imkon qadar tezroq qo'llashga intilib, kompaniya uchta qoidani unutib qo'ymasligi kerak: ne-ne harakatlar bilan erishilgan brend qimmatligini tushirishi mumkin bo'lsa, xarajatlarni qisqartirib bo'lmaydi; shoshilib narxlarni tushirish o'rniga iste'mol

qimmatligini oshirishga e'tibor jamlash zarur va nihoyat, ayrim hollarda, raqobatchi kompaniya mijozlarini jalb qilish maqsadida, tanazzul davridan o'z tovarlarining agressiv marketingi uchun foydalanish mumkin.

## **SIYOSIY MARKETING**

### **Professional marketologlar saylovlarda siyosatchilarga yordam bera oladilarmi?**

Siyosatchilar doim marketingdan foydalanganlar va o'zlari marketing predmetiga aylanganlar. Ular matbuotda chinqiroq sarlavhalarga erishishga intiladilar, bolalarni o'padilar, keti ko'rinmaydigan qabullarga boradilar va imijni yaratishda yordam so'rab reklama agentliklariga murojaat qiladilar. Bugungi kunda siyosiy marketing sohasidagi mutaxassislar nomzodlarga qanday kiyim kiyish, qayerda nutq so'zlash, nima deyish (va nima demaslik), e'tibor qaratish uchun kim bilan uchrashish va hokozolar borasida maslahat beradilar. Nomzodning omma oldidagi har bir qadami misoli tovarning qadog'i va do'kon tokchasida qanday turishi o'ylab topilganidek, sahnalashtirilgan bo'ladi. Men bu jarayonni qanday cheklash yoki bartaraf etish mumkinligini bilmayman. Afritidan, demokratik tizim sharoitida, bittadan ko'p siyosiy partiya mavjudligida bunday uslublardan foydalanish va bunga pul sarflash muqarrar ish sanaladi. Biroq saylovda eng yaxshi nomzod emas, balki marketing byudjeti eng katta bo'lgan partiya yutishi astoydil tashvishga soladi.

### **Professional marketologlar siyosiy nomzodlarning imijini "sotish" da vijdonlari qiynaladimi?**

Marketologlar axloqiy muammolarga mudom duch keladilar. Men tamaki buyumlari yoki qurol-aslaha marketingida kompaniyalarga yordam berishdan bosh tortganman. Shunga qaramay, odamlarning chekish yoki qurol tutishga haqi borligiga amin bo'lgan ayrim marke-

tologlar bunday kompaniyalarga yordam berishni axloq doirasida deb hisoblaydilar. Agar men muayyan siyosiy nomzodning sifatiga ishonganimda, shubhasiz, ushbu insonning marketingi bilan shug'ullangan bo'lardim. Biroq ko'pgina marketologlar o'z xizmatlarini o'zlari o'sha nomzodga ishonish-ishonmasliklaridan qat'iy nazar, har qanday nomzodni "sotish" uchun taqdim qiladilar, xuddi advokatlar himoyasidagi odam aybi bor yoki yo'qligiga qaramay, sud jarayonida uning yonini olganlaridek.

## **IJTIMOY MAS'ULIYATLI MARKETING**

**Iqtisodchi Milton Fridmen aytgan gap hammaga ma'lum: "Biznesning yagona ijtimoiy mas'uliyati - bu o'z resurslaridan foydalanish va o'z foydasini oshirishga qaratilgan faoliyat bilan shug'ullanishdir". Siz marketingning ijtimoiy mas'uliyati haqida qanday fikrdasiz?**

1970-yillarda men o'z ishlarimda sanoat, notijorat, ijtimoiy va jamoatchilik marketingini alohida tushunchalar o'laroq ajrata boshladim. Sanoat marketingi (business marketing) nima ekanligini bilamiz. Notijorat marketing (nonprofit marketing) notijorat tashkilotlarining mijozlar va fondlarni muhtojlarga, muzeylarga, teatr asarlariga, sog'liqni saqlash sohasidagi jamoatchilik tashabbuslariga yordam kabi ijtimoiy va madaniy xizmatlarga jalb qilishga urinishlarini xarakterlaydi. Ijtimoiy marketing (social marketing) - mening tushunchamda - bu sog'lom turmush tarzi (masalan, to'g'ri ovqatlanish va kundalik mashqlar)ni shakllantirishga va salomatlikka zarar keltiruvchi xatti-harakatlar (kashandalik yoki gilyohvandlik kabilar)ga to'sqinlik qilishga qaratilgan faoliyatdir. Jamoatchilik marketingi (societal marketing) e'tiborni marketing faoliyatining jamiyat farovonligiga ta'siriga qaratadi. Bu hol yuzasidan men, kompaniya

alohida olingan inson farovonligi va umuman jamiyatga ta'sirni baholab, shaxsiy ehtiyojlarni qondirish yo'llarini farqlashi lozim, deb yozgandim. Chunonchi, chekish alohida olingan shaxs ehtiyojlariga javob beradi, lekin, shu bilan birga, uning salomatligiga zarar yetkazadi va shu orqali jamiyatning sog'liqni saqlashga sarf-xarajatini oshiradi.

Enron, WorldCom, Tyco va boshqa kompaniyalar ishtirokidagi mojaro ularning obro'lariga putur yetkazdi va Yirik Biznesga nisbatan jamoatchilik ishonchsizligi uyg'onishiga zamin yaratdi. Ko'plab kompaniyalar "odob chegarasi"da turadilar, lekin bu bilan qonun va/yoki axloq me'yorlarini buzmaydilar (har holda, bunday buzish holatlari isboti yo'q), degan tasavvur uyg'onadi. Oxir-oqibat, kompaniyalar jamoatchilik bosimi ostida biznesda amaliy xatti-harakatlarning yuksak standartlarini ishlab chiqish va unga rioya etishga majbur bo'ladilar.

Bir xil tarmoqda ishlovchi kompaniyalar differentsiatsiyani yo'qotadilar. Iste'molchilarda tanlovning faqat birgina yo'li qoladi - tashkilotning fuqarolik mavqeyiga e'tibor berish. Tovarlar, sifat yoki narxlarda farq qolmas ekan, odamlar jamiyat manfaatlariga befarq bo'lmagan kompaniya tovarlarini sotib olishni afzal sanaydilar.

Va nihoyat, kompaniyalarning o'zlariga ham ijtimoiy sog'lom jamiyat sharoitida ishlash foydalidir, lekin ularning zimmalarida ham, o'z navbatida, munosib harakatlari orqali jamiyat salomatligiga xizmat qilish majburiyati yotadi.

Kompaniyalarga "Jamiyatga qarzni qaytaramizmi?", "Qanchalik ko'p to'lashimiz kerak?", "Aynan qanday ijtimoiy investitsiyalar kompaniya va jamiyat uchun foydaliroq bo'ladi?" "O'zimizning ijtimoiy ulushimizning sotsium va o'z obro'ymizga ta'sirini qanday o'lchashimiz mumkin?" degan savollarga javob topishlarida yordam berish uchun, Nensi Li bilan hamkorlikda "Corporate Social Responsibility" ("Korporativ ijtimoiy mas'uliyat") kitobini yozganmiz.

## **Marketingda axloq qanday o'rin tutadi?**

Aminmanki, biznesda axloq qoidalariga rioya etadigan kompaniyalar, uzoq muddatli istiqbolda, vositalarni farqlab o'tirmaydigan raqobatchilaridan o'zib ketadilar. Muayyan foyda darajasiga erishish uchun har narsaga tayyor bo'lgan, o'ylamay ish yuritadigan kompaniya o'zini ahmoqona tutadi va aksiyalari sohiblarining mablag'larini xatarga qo'yadi. O'zim aksioner sifatida, kompaniya rahbariyati mojaro tufayli aksiyadorlik kapitalining aksar qismini yo'qotish xatariga yo'liqqanidan ko'ra, daromadlilik pasayishi va aksiyalarning biroz tushishini ma'qul ko'rgan bo'lardim. Men o'z xizmat vazifalarini suiiste'mol qilib, axloqiy va huquqiy me'yorlarni buzadigan menejerlarni qoralashni va hibsga olishni ma'qullayman. Shuningdek, o'z kompaniyalarida biznes yuritishning axloqsiz uslublarini fosh etgan xodimlarni mukofotlash kerak, deb hisoblayman. Raqamlar bilan qalloblik qilish orqali emas, balki faqat iste'molchilarga yangi qimmatliklar yaratishga qaratilgan doimiy takomillashuv va biznesni yangilash bilangina uzoq muddatli foydaga erishish mumkin.

Men doimo kompaniyalarni ko'proq ijtimoiy mas'uliyat namoyish etishga va biznesni axloq me'yorlariga muvofiq yuritishga undab kelaman. Biz kompaniyalar haqida ularning tovarlarining sifati, mijozlar muammolarini o'z vaqtida hal qilishlari hamda ularning vijdonli ekanliklariga qarab fikr yuritamiz. Bizning davrimizda kompaniyalarga axloqiy mezonlarga asosan baho berishadi, masalan, faqat ijtimoiy mas'uliyatga ega kompaniyalarga investitsiya kiritadigan pay-fondlar mavjud. Biz kompaniyalar to'g'risida asosan ularning e'lonlariga qarab emas, balki qilgan ishlariga qarab fikr bildirishimiz kerak. Ular xayriya ishlariga mablag' ajratadilarmi? Bi-  
ror munosib tashabbuslarni qo'llab-quvvatlaydilarmi? Faoliyatlari qanchalik shaffof? Biroq, hatto ularning xat-

ti-harakatlari ham bizni avrab qo'yishi mumkin. Enron kompaniyasi xayriya ishlariga millionlab dollar sarflagan esa-da, "zulm imperiyasi" bo'lib qolavergan-ku.

### **Iste'molchi davlat tomonidan himoyaga muhtojmi?**

Men iste'molchilarni himoya qilish va dori-darmonlar, oziq-ovqatlar va tovarlar xavfsizligi borasida ma'rifatini oshirishni o'z maqsadi deb bilgan hukumat institutlari va nohukumat iste'molchilar guruhlarining faoliyatini ma'qullayman. Iste'molchilardan tashqari, qonun chiqaruvchi tomonidan tartibga solish ijtimoiy mas'uliyatli kompaniyalarni mas'uliyatsiz kompaniyalarning noqonuniy harakatlaridan himoyalaydi. Bu, o'z navbatida, biznes yuritishning axloqiy me'yorlariga rioya etuvchi kompaniyalar tomonidan iste'molchilar huquqlarining qo'llab-quvvatlanishini rag'batlantiradi.

### **Kompaniya qabul qiladigan qarorlar umuman jamiyat va alohida olingan iste'molchilar uchun qanday oqibatlarga ega bo'ladi?**

Kompaniyalar o'z faoliyatlarining jamiyat uchun ehtimoliy oqibatlarini hisobga olishga majburlar. O'z ishlarini rejalashtirishda ular uch savolga javob berishlari kerak. Birinchisi: tovar xaridor ehtiyojlarini qondiradimi? Ikkinchisi: tovar xaridor uchun foydalimi? Uchinchisi: tovar jamiyat uchun foydalimi? Misol uchun, sigaretlarni oling. Sigaretlar chekuvchining ehtiyojlarini qondirish uchun xizmat qiladi, lekin shu vaqtning o'zida unga zarar yetkazadi. Bundan tashqari, ular jamiyatga ham ziyon keltiradi - sog'liqni saqlashga ko'proq xarajatlar qilishga to'g'ri keladi. Boshqa misol - o'n mil yo'lning o'ziga bir gallon benzin sarflaydigan "Hummer" avtomobili. Uning egasi o'z avtomobilidan rohat oladi, avtomobil ham unga biror zarar yetkazmaydi. Ammo u jamiyatga ziyon keltiradi - atrof-muhitni ifloslantirib, mamlakat iqtisodiyotini neft importiga ko'proq bog'liq qilib qo'yadi.



## **Kompaniyaning ijtimoiy mas'uliyati nimalardan iborat? Yuksak ijtimoiy mas'uliyat foyda o'sishiga xizmat qiladimi?**

Har bir kompaniya o'z faoliyatini ikkita nuqtai nazardan baholashi lozim - biznes yuritishning axloqiy me'yorlari va korporativ ijtimoiy mas'uliyat. Biznes axloqi, avvalo, kompaniya xodimlarining xatti-harakatlariga bog'liq bo'ladi. Korporativ ijtimoiy mas'uliyat kompaniyaning salmoqli ijtimoiy loyihalarga qo'shadigan ulushida o'z ifodasini topadi. Bu ikkala yo'nalish o'ta muhim - ayrim kompaniyalar, masalan, eng yuqori rahbariyatni bunga mas'ul qilib tayinlaydi. Alal-oqibat, bu boradagi muammolarni hal qilish mas'uliyati bosh direktor va direktorlar kengashi zimmasida bo'ladi.

## **Rivojlanayotgan iqtisodiyotga ega mamlakatlardagi kompaniyalar menejerlari axloq va ijtimoiy javobgarlik ishlarida qanday ishtirok etishlari mumkin?**

Professional birlashmalar - brokerlar, tahlilchilar, moliyaviy konsultantlar, bank mutaxassisleri guruhlariga Qo'shma Shtatlar yoki G'arbiy Yevropadagi tegishli tashkilotlar vakillariga kasbiy faoliyatni amalga oshirishni tartibga soluvchi va standartlarini belgilovchi kodekslar bilan bo'lishishni so'rab murojaat qilishni maslahat berardim. Bu materiallar rivojlanayotgan iqtisodiyotga ega mamlakatlardagi kompaniyalar professional faoliyati kodeksini ishlab chiqish uchun asos bo'lardi. Kodekslar ijtimoiy va axloqiy me'yorlarni buzuvchilarni jazolash uchun jarimalar mexanizmini o'z ichiga olishi lozim. Har qanday jamiyatda axloqsiz, kompaniya yoki tarmoq obro'yiga putur yetkazadigan ishbilarmonlar bo'ladi. Har doim bir pasda boyish sxemalarida qatnashishga tayyor bo'lgan, keyin o'zlari qalloblik qurboniga aylanadigan ishonuvchan iste'molchilar topiladi. Bu abadiy muammo, lekin, shunga qaramay, biz uni nazoratda ushlab

imkonini beruvchi va mablag'larni sarflash, investitsiya kiritish va pul jamg'arish borasida aholining savodxonligini oshirishga xizmat qiluvchi qoidalar tizimini yaratish uchun qo'limizdan kelgan barcha ishlarni bajarishimiz lozim.

### **Ijtimoiy marketing nima?**

Ijtimoiy marketing – bu jamoatchilik xatti-harakatini sotsium uchun maqbul tomonga to'g'rilashga qaratilgan choralar kompleksidir. Deyarli hamma joyda aroqxo'rlik, giyohvandlik, jamoat joylarida axloq me'yorlariga rioya etmaslik va sotsiumning boshqa me'yorlarini buzish ham alohida olingan shaxs, ham butun jamiyat nuqta nazaridan nomaqbul sanaladi. Ijtimoiy marketing ijtimoiy ahamiyatga molik g'oyalar va maslakhlarni ilgari latish uchun marketing texnologiyalaridan foydalanishni nazarda tutadi. Ijtimoiy marketing sohasidagi mutaxassislar taqdirlash, ko'maklashish va rag'batlantirish choralari qo'llagan holda ijobiy o'zgarishlarga xizmat qiladilar.

### **Avval-boshda sizni ijtimoiy marketing g'oyasini rivojlantirishga nima undadi va bu rivojlanishning bosqichlari qanday?**

Men doimo ijtimoiy muammolarni jamiyatning o'zining ishtirokida hal qilish muammosiga katta qiziqish bildirib kelganman. 1970-yillarning boshlarida men marketing ijtimoiy faol guruhlarga ijtimoiy muammolarni hal qilishda progressga erishishda yordam berishi mumkin bo'lgan qudratli konsepsiyalar va vositalar majmuasiga ega ekanligini tushuna boshladim. 1969-yil dayoq, Sidni Levi bilan hammualliflikda men "Broadening the Concept of Marketing" ("Marketing konsepsiyasini kengaytirib") maqolasini yozdim, unda marketing tijorat bozorlari bilan chegaralanib qolmasligi, balki notijorat va hukumat tashkilotlari faoliyatida ham qo'llanilishi mumkinligi fikri himoya qilingandi.

1970-yilda menga bir nechta ijtimoiy faol tashkilotlar vakillari oilani rejalashtirish, atrof-muhit ifloslanishi va qashshoqlik kabi muammolarni hal etishda yordam so'rab murojaat qildilar. Men ushbu muammolarga qiziquvchi Jerald Zaltmanga jamoat tashkilotlarining faoliyati bozorlarni segmentlashtirish va iste'molchilar mentaliteti hamda xatti-harakatini yaxshiroq tushunish sababli yanada samarali bo'lishi mumkinligi haqida maqola yozishni taklif qildim.

Ijtimoiy marketing biz tomonimizdan ijtimoiy muammolarni hal qilishda kuch yoki sud choralarini qo'llashning muqobili o'laroq ko'rildi. Shuningdek, biz xatti-harakatlarda kutilgan o'zgarishlarni ta'minlashda ta'lim o'ta uzoq jarayon ekanligi nuqtai nazariga asoslandik. Ijtimoiy marketing, maqsadi jamiyat erishadigan afzalliklar natijasi o'laroq, jamoatchilik xatti-harakatini ongli ravishda o'zgartirish bo'lgan ijtimoiy aksiyalarni o'tkazish uchun, profilaktik va samarali uslublar kompleksini yaratadi, deb umid qilgandik.

"Social Marketing: Improving the Quality of Life" ("Ijtimoiy marketing: hayot sifatini yaxshilash") kitobida Nensi Li, Ned Roberto va men ijtimoiy marketingdan foydalanilgan muvaffaqiyatli kampaniyalarning yuzlab misollarini keltirdik. Shuningdek, biz bu sohada ko'plab tadqiqotchilar paydo bo'lganligini, Ijtimoiy marketing instituti (Social Marketing Institute) yuzaga kelganligini, yetakchi xalqaro tashkilotlar tomonidan ijtimoiy marketing e'tirof etilganligini, ijtimoiy marketing muammolari bilan shug'ullanuvchi yirik universitet tadqiqot markazlari mavjudligini va bu sohadagi progressning boshqa belgilarini qayd etdik. Men yangi ming yillik boshidagi ijtimoiy marketing rivojining yorqin manzarasini zo'r qoniqish bilan kuzataman.

**Boshlovchi marketologlar va professional marketologlarning e'tiborlarini Ijtimoiy marketing muammolariga qaratish uchun nima qilish kerak?**

Konsultantlar xizmatlaridan keng foydalanish va ijtimoiy marketing kampaniyalariga yanada ko'p mablag' tikishni rag'batlantirish uchun yetakchi, ham hukumat, ham nohukumat jamoat tashkilotlari o'rtasida "Ijtimoiy marketing marketingi"ni o'tkazish kerak. Bu choralar boshlovchi marketologlarni va professionallarni ular ushbu faoliyat sohasida qiziqarli va yaxshi pul to'lanadigan ish topa olishlariga ishonтира oladi.

**Sog'lliqni saqlash sohasidagi ko'plab professionalar ijtimoiy marketingni ishtiyoq bilan tan oldilar, lekin ko'pchilik avvalgidек ijtimoiy marketingni ommaviy axborot vositalaridagi keyingi paytlarda moda bo'lgan, iste'molchilarni hayot tarzini o'zgartirish zarurligiga ishonтиrishga qaratilgan kampaniyalar bilan adashtirib yubormoqdalar. Sog'lom turmush tarziga chorlovlar qayerda tugaydi-yu, ijtimoiy marketing qayerda boshlanishini qanday aniqlash mumkin?**

Ijtimoiy marketing - bu ijtimoiy foydali g'oyalarni ilgari surish va reklama qilishga qaraganda anchayin chuqur konsepsiyadir. Ijtimoiy marketing sohasida muvaffaqiyatli kampaniya yuritishda boshqa uchta komponent - tovar, narx va joy ahamiyatini qayd etish zarur. Biz iste'molchi xatti-harakatining tahlili, segmentlashtirish va mavqeni belgilash ijtimoiy marketing yordamida jamoatchilik oldida turgan vazifalarni hal etishdagi progressning asosiy omillari bo'lishini tushunishga erishishimiz lozim.

**Ekologik marketing marketingning muhim qismi sanaladimi?**

Ekologik marketing<sup>46</sup>ga e'tiborning ortishini mam-

<sup>46</sup>Ekologik marketing (Green marketing) - bu ekologik toza mahsulotni ilgarilatish; tovarlarning atrof-muhitga zarar yetkazmaydigan yoki tabiiy resurslar tejalishiga xizmat qiluvchi sifatlarini bo'rttirib ko'rsatuvchi marketing.

lakat oldida turgan ekologik muammolarning jiddiyligi taqozo qiladi va ekologik harakat faollari birlashmalarining ta'sir darajasi, matbuotdagi maqolalar soni va shovqin-suron darajasi, atrof-muhit muammolarini hal qilishga pul mablag'lari mavjudligi, shuningdek xalqaro bosimga bog'liq bo'ladi. Tegishli qonunlar qabul qilinmagan ekan, aksariyat kompaniyalar bu yo'nalishda hech qanday chora ko'rmaydilar. Ayrim kompaniyalar o'zlarini ekologiya himoyachisi deb atasalar ham, biror-bir ish qilishga unchalik shoshmaydilar. Biroq, kompaniyalarning bir qismi marketingning ushbu yo'nalishida yetakchilik qilish uchun real amaliy imkoniyatlarni ko'rishini mumkin va, natijada, jamoatchilik ishonchini qozonadilar. Bu yetakchi kompaniyalar uzoq muddatli rejalar tuzadilar va qimmatliklar yaratish jarayoniga yaxlit yondashuvdan foydalanadilar. Oldinmi-keyinmi, amaliy doiralar ekologik muammolarni o'z rejaları va faoliyatlarining bir qismi qilib olishlariga to'g'ri keladi. Alohida firmalar bunday qadamni mustaqil qo'yishlari ehtimoldan yiroq, chunki bu ularning xarajatlarini oshirib, raqobatbardoshliklarini pasaytiradi. Bu sohada tarmoq birlashmalari namuna bo'lishlariga umid qilish qoladi. Aks holda hukumatning o'zi mutlaqo barcha ishlab chiqarish tarmoqlarining faoliyatini tartibga soluvchi ekologik cheklolvar kiritishiga to'g'ri keladi.

## **SAKKIZINCHI QISM. AJOYIB MARKETING**

### **KIMNI MARKETING SOHASIDA YETAKCHI DEB HISOBLAYSIZ?**

Quyidagi kompaniyalarning innovatsion marketing strategiyalariga hurmat bilan qarayman:

- IKEA;
- Southwest Airlines; Wal-Mart; Amazon.com;
- Dell Computer; Toyota;
- Enterprise Rent-A-Car; Progressive Insurance; USAA Insurance; Barnes & Noble; Charles Schwab; Federal Express;
- Starbucks; Sony; Virgin;
- Ben & Jerry; The Body Shop;
- Harley-Davidson; Nike;
- Absolut Vodka; Amway; eBay.com; Disney;
- Swatch.

Bu kompaniyalarning har biri o'z tarmog'ida biznes yuritishning yangi usulini kashf etdi va alohida hikoya qilishga munosib bo'ldi. Ularning ayrimlari (IKEA, Southwest Airlines, Walmart, Enterprise Rent-A-Car) mijozlar xarajatlarini sezilarli qisqartirdi. Ayrimlari (Starbucks, Sony, Toyota) tovar sifatini sezilarli yaxshiladi yoki xaridor taassurotlarini boyitdi. Boshqalari esa (Barnes & Noble, Charles Schwab, Federal Express), o'z biznesi tabiatini tubdan o'zgartirdi.

Afsuski, ayrim yetakchilar cho'qqida uzoq qolmadilar. Mening Rubbermaid, Saturn, Benetton, Club Meditteranee va boshqa qator kompaniyalarning avvalgi xizmatlariga bo'lgan hurmatim ancha so'ngan.

Yuqorida keltirilgan ro'yxatga men marketing sohasidagi eng kuchli mutafakkirlarning ro'yxatini qo'shgan bo'lardim. Ular sirasida: The Walt Disney Company asoschisi Uolt Disney; McDonalds restoranlar tarmog'i

muassisi Rey Krok; Coca-Cola kompaniyasi rahbari Roberto Goyzueta; Starbucks qahvaxonalari tarmog'i bosh menejeri Govard Shuls; IKEA asoschisi Ingvar Kamprad; qariyb 30 yil davomida Wal-Mart kompaniyasini boshqargan Sem Uolton; shuningdek Virgin kompaniyalar guruhi asoschisi Richard Brenson.

### **Marketingdagi omadsiz qararlarga misollar bormi?**

Birinchi bo'lib xayolga "Edsel" avtomobili va "New Coke" ichimligi keladi. Ford kompaniyasi "Ford" va "Lincoln" o'rtasidagi bo'shliqni to'ldirish uchun "Edsel"ni ishlab chiqqandi. Lekin iste'molchilarda bunday modelga ehtiyoj yo'q ekan! Boz ustiga avtomobil shunday ko'rinishga ega ediki, bamisoli mashinaning old va orqa tomoni ustida boshqa-boshqa dizaynerlar jamoasi ishlagan va ular o'zaro aloqada bo'lmagandek. "New Coke"ning muvaffaqiyatsizligiga kompaniyaning vaqt davomida sinalgan ichimlik retseptini o'zgartirishga urinishi sabab bo'ldi. Bunda ta'm o'zgarmay qolishini afzal bilgan millionlab "koka" muxlislarining fikrini hech kim inobatga olmadi.

**Vrach qabuliga kelganingizda, u sizning salomatligingizni ko'rsatuvchi qator standart tahlillar buyuradi. Kompaniyaning "marketing salomatligi" darajasini ko'rsatuvchi "tahlil"ning asosiy bosqichlari qanday bo'lishi mumkin?**

Mashhur muallif va konsultant Tom Pitere do'kon yoki ofisga kirib, 15 daqiqadan so'ng kompaniya tirikmi yoki yo'qligini bilsa bo'ladi, derdi. Men esa kompaniyaning ahvolini u men tuzgan muvaffaqiyati marketingning "o'nta qoida"siga qanchalik to'g'ri rioya etishiga qarab aniqlayman (qarang: "The Ten Deadly Sins of Marketing: Signs and Solutions"). Men sog'lom kompaniyani quyidagi belgilarga qarab tanib olish mumkin deb hisoblayman:

- U bozorni segmentlarga ajratadi, eng yaxshi segmentlarni tanlaydi va ularning har birida kuchli mavqeni egallaydi.

- Kompaniya xaridorlar ehtiyojlari, taassurotlari, ta'blari va xatti-harakatlarini kuzatib boradi va barcha manfaatdor tomonlarni xaridorlar foydasiga ishtiyiq bilan xizmat qilishga ishoniradi.

- U o'zining asosiy raqobatchilarini, ularning kuchli va zaif tomonlarini biladi.

- Kompaniya jarayonga jalb qilingan barcha tomonlar (xodimlar, yetkazib beruvchilar, distribyutorlar) bilan sheriklik aloqalarini o'rnatgan va ularning sa'y-harakatlarini saxiylik bilan mukofotlaydi.

- U eng istiqbolli bozor imkoniyatlarini izlash, farqlash va tanlash tizimini ishlab chiqqan.

- U samarali uzoq muddatli va qisqa muddatli rejalar ishlab chiqish imkonini beruvchi marketing rejalashtirish tizimidan foydalanadi.

- Kompaniya tovarlar va xizmatlar sifati ustidan qat'iy nazorat o'rnatgan.

- U kommunikatsiya va ilgarilatishning eng samarali usullaridan foydalanib, kuchli brendlar yaratadi.

- Kompaniya bozorda yetakchi bo'lishga intiladi va turli bo'linmalarning jamoaviy ishlashi prinsiplariga riyo qiladi.

- U doimo bozorda unga raqobat afzalligini bera oluvchi yangi texnologiyalardan foydalanadi.

**Kompaniya uzoq vaqt bozorda yetakchilik mavqeni ushlab tura oladimi?**

Kompaniyalar doimo yetakchilik mavqeyini ushlab turishga intiladilar, lekin uni muntazam tutib tura oladilar, deb ishonish soddalik bo'lardi. Har qanday bozor afzalligi vaqtincha, chunki bir kompaniyaning yuksak daromadlari muqarrar ravishda raqiblarni jalb qiladi. Davlat monopolistlari yoki mulk huquqi bo'yicha mo-



nopolistlarni hisobga olmaganda, kompaniyalar bozorda yetakchilik mavqeyini faqat cheklangan muddatda ushlab tura oladilar.

**Aksariyat kompaniyalar hayot muddati juda cheklangan. Lekin uzoq umr ko'radiganlari ham bor. Ularning siri nimada?**

Yirik kompaniyaning o'rtacha hayot muddati 20 yilni tashkil qiladi. Mayda korxonalarining hayot sikli ancha qisqa. "O'lim" kompaniyaning vaqt oqimi bilan o'zgarishga noqobilligi, yutib yuborish, kutilmagan moliyaviy qiyinchiliklar va hokazolar natijasi bo'ladi. Biroq, ayrim kompaniyalar yuz yillab yashaydi. Ular sirasida - Royal Dutch/Shell, DuPont, W.R.Grace, Kodak, Mitsui, Sumitomo va Unilever. Kompaniyalarning uzoq umr ko'rish sirlari ajoyib kitoblarda yoritilgan:

- Jeyms Kollinzning "Built to Last"<sup>47</sup> va "Good to Great"<sup>48</sup> ("Yaxshidan ajoyib sari");

- Ari de Giusning "The Living Company"<sup>49</sup> asarlari.

**Novator-kompaniyalar haqida batafsil so'zlab bera olasizmi?**

Men ikkita namuna keltiraman: IKEA va Calyx & Corolla.

IKEA kompaniyasi – qo'shimcha qimmatdikning buyuk yaratuvchisi. IKEA asoschisi Ingvar Kamprad Shvetsiyada endigina uyli bo'lgan yoshlar mebelni qimmatga sotib

<sup>47</sup> Ruscha nashriga qarang: Дж. Коллинз, Дж. Поррас. Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004. - *Muh. izohi.*

<sup>48</sup> Ruscha nashriga qarang: Дж. Коллинз. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005. - *Muh. izohi.*

<sup>49</sup> Ruscha nashriga qarang: Ари де Гиус. Живая компания. Рост, научение и долгожителство в деловой среде. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004. - *Muh. izohi.*

olishlaridan tashvishga tushgan. Shunda u mebel ishlab chiqarish va sotish xarajatlarini kamaytirishning har qanday imkoniyatlarini izlay boshlaydi. Kamprad mebelni sochilgan holda sotishga va ommaviy ishlab chiqarish hamda marketing afzalliklaridan foydalanishga qaror qildi. Lekin u shunchaki hamyonbop va sifatli mebel ishlab chiqarishni yo'lga qo'yishga qaraganda ko'proq ishni uddaladi. U IKEA do'konlarini qo'shimcha qulayliklar bilan ta'minladi va uning kompaniyasi xaridorlar taassurotlariga befarq emasligini ko'rsatdi. Do'konlarda qahvaxona va bolalar maydonchalari ochildi, chunki mebel tanlash ko'p vaqtni oladi va bir necha soatga cho'ziladigan shoppingda xaridorlar ochqab qolishlari, bolalari xarxasha qilishi mumkin, qolaversa, bolalariga birov qarab turganda ota-onalar xaridga e'tiborlarini jamlashlari osonroq bo'ladi.

Doimiy xaridorlar dasturini tashkil etish orqali Kamprad iste'molchilar sadoqatiga erishdi, bu dastur o'z ishtirokchilariga ko'plab tovarlarni past narxlarda xarid qilish imkonini berardi. Men IKEAni marketing "Shuhrat zali"ga nomzod qilib ko'rsatardim.

Innovatsion tafakkurning butunlay boshqa namunasini - Calyx & Corolla kompaniyasi. Unga asos solgan Rut M. Ovades aniqladiki, gullar terilgandan to ular yakuniy iste'molchiga sotilguniga qadar qariyb o'n kun o'tarkan, bu vaqt davomida gullar ulgurji savdogarlar va chakana sotuvchilar labirinti bo'ylab "sayr" etarkan. U to'g'ridan-to'g'ri sotuv tizimini tashkil etdi - xaridorlar yangi gullar va buketlarni katalog bo'yicha, kompaniya veb-saytida yoki telefon orqali buyurtiradilar. Buyurtma darhol kompaniya bilan hamkorlik qiluvchi 25 nafar fermerdan biriga elektron pochta orqali yuboriladi. U yerda gullar kesiladi, qadoqlanadi va Federal Express kurerlik pochta orqali jo'natiladi. Xaridor gullarni yangi holda oladi va ular yana 10 kun tura oladi.

## **Mijozlar bilan yaqindan hamkorlik qiluvchi kompaniyalarga misol keltira olasizmi?**

Uzoqni ko'zlovchi kompaniyalar xaridorlar hamjamiyatini tuzadilar. Chunonchi, mashhur markadagi mototsikllar ishlab chiqaruvchi Harley-Davidson 300 mingdan ziyod sadoqatli muxlislar paydo bo'lishiga bosh qo'shgan. Ular kompaniyadan faxrlanibgina qolmay, o'zaro muloqot ham qiladilar. Bunday brend muxlislarining hamjamiyatlarini uzoq muddat iste'mol qilinadigan tovarlar bo'yicha tashkil etish oson - avtomobillar, mototsikllar yoki kompyuterlar (deylik, Apple). Boshqa usul - xaridorlar bilan individual ishlash. USAA Insurance sug'urta kompaniyasi butun biznesini telefon orqali (keyingi paytda - internet orqali) yuritadi. Mijozlar kompaniyadan juda mamnunlar, holbuki uning xodimlari bilan hech qachon yuzma-yuz uchrashmaganlar. USAA savdo vakillari mijozlar bilan xuddi do'stlari bilan muloqot qilgandek suhbatlashishga o'rganganlar.

## **Rivojlanayotgan iqtisodiyotga ega mamlakatlarda professionalizmning mutlaqo yuksak darajasini namoyish etayotgan kompaniyalar bormi?**

Rivojlanayotgan mamlakatlardagi ayrim kompaniyalar o'zlarining G'arbdagi hamkasblaridan yaxshiroq ishlayotganlarini bilaman. Iste'mol qimmatligini yaratish borasida eng professional kompaniyalardan (menga ma'lumlari ichida) biri - bu Braziliyadagi sog'liqni sug'urtalashga ixtisoslashgan Amil firmasidir. U sug'urta polislarini sotibgina qolmay, o'z mijozlarining ta'limi bilan ham shug'ullanadi: tegishli adabiyotlar bila ta'minlab, chekishni tashlashga yordam berib, ularni sog'lom turmush tarziga o'rgatadi va hokazo. Braziliyadagi boshqa kompaniya - HSM haqida ham shunday deyish mumkin. U seminarlar tashkil etishga ixtisoslashgan va yuksak xalqaro darajada menejment bo'yicha treninglar o'tkazadi. (qar.: Kotler on Marketing, p. 153-155).

## **Bir nechta Yevropalik novator-kompaniyalar va tadqiqotlarni aytib o'ting.**

Bunday misollarni har bir mamlakatda topish mumkin. Men bittasi - Shvetsiya bilan kifoyalanaman. Meni bir necha shved kompaniyalari topgan marketingga yangicha yondashuv qoyil qoldiradi. SAS aviakompaniyasi, Yan Karlson rahbarligida, "haqiqat lahzasi" g'oyasini shakllantirdi, u mijozlarga xizmat ko'rsatish borasidagi kelgusi innovatsiyalar uchun platforma bo'ldi. Volvo kompaniyasi xaridorlar yuqori qadrlaydigan xususiyat - avtomobil xavfsizligiga urg'u berdi. IKEA shakllangan tarmoq - mebel bilan chakana savdoda xarajatlarni qanday kamaytirish mumkinligini namoyish etdi. Ericsson kompaniyasi novatorlik to'g'risidagi tasavvurlarni, Electrolux esa - brend-menejment amaliyotini boyitdi. Boshqa ko'plab shved kompaniyalarini ham misol qilib keltirish mumkin.

Shved olimlari ko'plab istiqbolli marketing g'oyalari ni dunyoga keltirdilar. Stokgolm universiteti (Stockholm University)dan Evert Gummesson o'zaro munosabatlar marketingi va xizmatlar marketingi borasidagi tasavvurlarimizni sezilarli chuqurlashtirdi. Lars-Gunnar Mettson birinchi bo'lib biznes-tarmoqlarni tadqiq qilishni boshladi. Aynan shved olimlari tadqiqotlar diqqat markazini ommaviy marketingdan iste'molchilar bozorlariga qaratdilar va V2V kompaniyalari va biznes-tarmoqlar o'rtasidagi aloqalarning fundamental ahamiyatiga e'tibor berdilar.

**Amerika kompaniyalarining asosiy marketing kuchi nimada? Ularning marketingdagi asosiy zalfliklari nimada ko'rinadi?**

Amerika kompaniyalarining eng katta afzalliklari - bu ularning raqobat madaniyati va xarajatlarda intizomli ekanliklaridir. Eng katta kamchiliklari esa - investorlarning besabr ekanliklari, bu menejerlarni uzoqni ko'zla-

may boshqaruv qarorlarini qabul qilishga undaydi. Bu bosimni, ayniqsa, ommaviy kompaniyalar his qiladilar. Bunday kompaniyalar rahbarlari ularning har bir qarorlari aksiyaning joriy kursiga qanday ta'sir ko'rsatishini inobatga olishlariga to'g'ri keladi. Men doimo xususiy kompaniyalar uzoq muddatli qarorlar qabul qilishda erkinroqdirlar, deb hisoblaganman. Shoshib qabul qilingan qarorlar ko'pincha jiddiy muammolarni keltirib chiqaradi.

**O'rta yoki yirik kompaniyaning, korxonasining raqobatbardoshligini oshirishga intilayotgan marketing bo'yicha direktoriga qanday kitoblarni o'qishni tavsiya qilardingiz?**

Marketing bo'yicha ko'plab qiziqarli va foydali kitoblar mavjud. Men quyida keltirilgan asarlarni tavsiya qilaman, shu bilan birga, marketingning alohida yo'nalishlariga bag'ishlangan yana ko'pgina boshqa nashrlar ham borligini aytib o'taman<sup>50</sup>.

- Kevin Keller. "Strategic Brand Management" yoki Devid Aakerning brending haqidagi kitoblaridan istalganini.

- Fred Reichheld. "The Loyalty Effect" yoki "Loyalty Rules!" asari.

- Leonard Berry. "Discovering the Soul of Service" ("Servis mohiyatini izlab") yoki "On Great Service" ("Servis oliy hazratlari") asarlari.

<sup>50</sup>Qarang: (1) Kevin Leyn Keller. Strategicheskoy brend-menedjment: sozdanie, otsenka i upravlenie marochnym kapitalom. Kiev: Vilyame, 2005. (2) Frederik F. Rayxeld. Effekt loyalmnosti. Dvijuzhie silы ekonomicheskogo rosta, pribыli i neprexodyayemy sennosti. Kiev: Vilyame, 2005; F. Rayxeld. Kak stroit vzaimootnosheniya s personalom. Rukovodstvo dlya rukovodstva. M.: Piter, 2005. (3) Leonard L. Berry. Discovering the Soul of Service. The Nine Drivers of Sustainable Business Success. Free Press, 2003; Leonard L. Berry. On Great Service. A Framework for Action. Free Press, 2003. (4) Kellogg on Marketing/Ed. Dawn Iacobucci. John Wiley & Sons, 2003. (5) Ronald Rust, Valarie Zeithaml, Katherine Lemon. Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy. (6) Don Peppers, Martha Rogers. The One-to-One Future. Currency, 1996.

- Don Yakobuchchi tahriri ostidagi "Kellogg on Marketing" ("Kellogg - marketing haqida") - turli marketing mavzulari bo'yicha mashhur ocherklarning eng yaxshi to'plami.

- Roland T. Rust et al. "Driving Customer Equity" ("Iste'mol aktivlarini boshqarib").

- Don Peppers, Martha Rogers. "The One-to-One Future" ("Individuallashtirilgan marketing kelajagi").

Bu kitoblarning har biri marketing haqidagi tasavvurlarimizni o'zgartirib yubordi.

**Biznes haqidagi kitoblar biznes amaliyotiga real ta'sir ko'rsatadimi?**

Ba'zi kitoblarda yangi g'oyalar mavjud bo'lib, ularni biznes amaliyotda qo'llash mumkin. Bunday kuchli nashrlar sirasiga Piter Druker, Tom Piters, U. Edvards Deming, Maykl Porter va Gari Xamel kitoblari kiradi. Boshqalar kengroq auditoriyaga yetakchi kompaniyalar nimalar qilayotgani haqida so'zlab beradilar.

**Qaysi shaxslar yoki g'oyalar sizga eng katta ta'sir ko'rsatgan?**

Korxonalar nihoyat segmentlashtirish g'oyasini qabul qildi hamda uni strategiya va amaliyot markaziga qo'ydi. Biz yashayotgan, tovarlarga to'la va xaridorlar tanqis olamda kompaniyalarning o'z mijozlari ehtiyojlariga e'tiborni jamlashlariga to'g'ri kelmoqda. Menga Piter Druker katta ta'sir ko'rsatgan, u bundan o'n yillar oldinroq qayd etgandiki, "marketing... bu yakuniy natija, ya'ni xaridor nuqtai nazaridan qaraluvchi butun boshli biznes". Yana u aytadi: "Biznesda ikkita va faqat ikkita asosiy funktsiya mavjud - marketing va innovatsiyalar. Faqat ular natijalarga olib keladi, qolgan bari - xarajatlardir".

## **MUNDARIJA**

<b>Birinchi qism. Bozorlar va marketing .....</b>	<b>5</b>
<b>Ikkinchi qism. Marketing strategiyasi .....</b>	<b>56</b>
<b>Uchinchi qism. Marketing vositalari .....</b>	<b>77</b>
<b>To'rtinchi qism. Marketingni rejalashtirish .....</b>	<b>117</b>
<b>Beshinchi qism. Marketingni tashkil qilish.....</b>	<b>123</b>
<b>Oltinchi qism. Marketing faoliyati nazorati.....</b>	<b>134</b>
<b>Yettinchi qism. Marketingni qo'llash sohalari.....</b>	<b>137</b>
<b>Sakkizinchi qism. Ajoyib marketing.....</b>	<b>182</b>

**FILIP KOTLER**

**MARKETINGNING  
300 SAVOLI:  
FILIP KOTLER JAVOB BERADI**

**Nashriyot litsenziyasi AI № 0048. 18.03.20.**

**Nashr etishga 13.09.2021 da berildi.**

**Bichimi 60x84 1/16 . Ofset qog'oz.**

**Ofset bosma usulida bosildi.**

**"Cambria" garnituras. Shartli bosma taboq**

**11. Adadi 100 nusxa. «POYTAXT EXCLUSIVE»**

**nashriyoti Toshkent shaxri, Mirobod tumani,**

**Matbuotchilar ko'chasi 32 uy.**

**"AKTIV PRINT" bosmaxonasida chop etildi.**