

ФИЛИП КОТЛЕР



МАРКЕТИНГНИНГ

**300 ТА**

АСОСИЙ САВОЛЛАРИГА ЖАВОБ

### **Инглизчадан О. Литвинова таржимаси**

Маркетингнинг 30 асосий саволи: Филип Котлер жавоб беради / Инглизчадан таржима – М.: “Олимп-Бизнес” ЁАЖ, 2006. – 224 б.

**ISBN 5-9693-0077-2**

Саволлар ва жавоблар шаклида тузилган ушбу китоб – стратегик маркетинг соҳасида жаҳондаги энг машҳур экспертлардан бири, замонавий маркетинг Филлип Котлернинг билими ва кўп йиллик тажрибаси квинтэссенциясидир. Китобни ўқиб бўлиб сиз маркетинг бўйича мутахассисларга қандай кўникмалар зарурлигини, компаниялар маркетингнинг самарадорлигини қандай баҳолашлари, пасайишлар даврларида қандай маркетинг стратегиялари энг оқилона бўлиши, бизнинг давримизда глобаллашув ва янги технологиялар сабабли маркетинг роли қандай ўзгариши, келгусида маркетинг бўлимлари қандай бўлиши мумкинлигини билиб оласиз.

Китоб компаниялар раҳбарларига, маркетинг бўйича директорларга, маркетинг-амалиётчиларга, бренд-менежерларга, шу соҳадаги олий ўқув юртларининг ўқитувчилари ва талабаларига мўлжалланган.



## Мундарижа

Мундарижа.....	3
Сўзбоши .....	24
БИРИНЧИ ҚИСМ.....	26
БОЗОРЛАР ВА МАРКЕТИНГ .....	26
Асосий тушунчалар.....	26
Маркетинг нима?.....	26
Маркетингнинг асосий тушунчалари қанақа?.....	26
Маркетингда қандай жараёнларни асосий деб ҳисоблаш мумкин ва уларнинг моҳияти қандай?.....	27
Нега кўпчилик компаниялар маркетингни фақат бўлим даражасидаги вазифа деб белгилаганда сиз маркетингни бутун ташкилотнинг фалсафаси ва фаолият амалиёти сифатида талқин этасиз?.....	27
Маркетингни алоҳида мамлакатлар ва минтақалар шароитларига мослаштириш қанчалик зарур? Ўзгармас бўлиб қоладиган тамойиллар борми?.....	27
Самарали маркетингга тегишли бир нечта асосий хато фикрларни санаб беринг. Нега уларнинг замонавий компанияларда бунчалик жони қаттиқ?.....	28
Маркетинг биринча марта қачон пайдо бўлган?.....	30
Маркетинг – санъатми ёки ҳунар?.....	30
Маркетингни амалий фан деб ҳисоблаш мумкинми?.....	31
Маркетинг нафақат иқтисодиётга тегишли, балки психология, социология ва антропологияга хос тушунчалардан қачон фойдалана бошлаган?.....	31
“Маркетинг” атамаси ҳозирда шунчаки товарлар ва хизматлар тушунчаларидан ташқари тушунчаларнинг анчайин кенг соҳасини қамраб олиши асослими?.....	31
Бугунги кунда гўёки товарлар танлови барча ёки деярли барча эҳтиёжларимизни қондирмоқда ва маркетингнинг муаммоси барча эҳтиёжлар тез орада қондирилишида, деган даъволар бир-бирига монандми?.....	32



Нега айнан маркетинг индивидуал эҳтиёжларни қондиришнинг энг яхши усули ҳисобланади?.....	33
Истеъмол товарлари, хизматлар ва В2В соҳаларида маркетинг усуллари бир хилми?.....	33
Маркетингнингнинг “миссияси” ёки вазифаси нимада?.....	33
Сиз бизнес стратегиясини шакллантиришда маркетинг етакчи роль ўйнаши лозимлигини таъкидламоқдасиз. Лекин бизнес раҳбарлари компания муваффақиятли ишлаши учун маркетинг аҳамиятини тўла-тўқис тушунадиларми?.....	34
Сизнинг сўзларингиз бўйича, янги бозор имкониятларини кўра била олмайдиган маркетинг бўлими ходимлари ишдан бўшатилиши лозим. Лекин оламда яна қанча яхши имкониятлар бор?.....	34
Ривожланаётган иқтисодиёт шароитларида қандай янги имкониятлар очилади?.....	35
Маркетинг ва сотишни тижорий режалаштириш ўртасида қандай фарқ бор?.....	36
Маркетинг сифати пасайишининг (сотиш ҳажмлари камайишидан ташқари) энг яққол белгилари қандай?.....	36
Маркетинни унчалик ҳам яхши тушунмайдиган раҳбарга ёки компания эгасига сизнинг китобларингизни ўқишдан ташқари яна нимадан бошлашни маслаҳат қиласиз?.....	37
Маркетинг юзага келган пайтидан бошлаб қанчалик даражада ўзгарган?.....	37
Маркетинг назарияси ва амалиёти қанчалик тез ривожланмоқда?.....	38
Агар компания, савдо инфратузилмаси ва маркетинг яратиш жараёнида сизда фақат иккита профессионал – савдо агентини ёки маркетинглогни танлаш имконияти бўлганда сиз қай бирини танлаган бўлардингиз ва нима учун?.....	39
Энг ёмон маркетинг тури қайси?.....	39
Замонавий маркетингда алоҳида илҳомлантирувчи, шахсан сизга келажакка оптимизм билан қарашга имкон берувчи бирор нарса борми?.....	39



Сиз демаркетингни таърифлашингиз маълум бир товарлар ва хизматларга истеъмол талабини пасайтириш учун маркетинг воситаларидан фойдаланишни назарда тутасизми? Бу маркетингнинг асосий концепцияси – истеъмолчининг эҳтиёжларини қондиришга зид эмасми?.....	40
Ҳозирги вақтда АҚШда маркетинг аҳволининг асосий характеристикалари қандай?.....	40
Маркетингнинг моҳияти ҳақида гапирётганда сиз асосий урғуни нимага қаратасиз?.....	41
Глобаллашув ва янги технологиялар шароитларида маркетингнинг роли бугун қандай ўзгармоқда?.....	41
Маркетингнинг деярли ҳар қандай бизнесда фойдаланиладиган қайси бир усуллари кўплаб бизнесменлар томонидан маркетинг сифатида қабул қилинмайди?.....	42
Кенг аудитория учун маркетинг соҳасидаги ҳеч бўлмаганда айрим билимлар ҳозирги вақтда қанчалик керак?.....	42
Сизнинг фикрингизча, ўрта мактабда маркетинг ўқтилиши керакми?.....	43
Режис Маккенна “Harvard Business Review” журналида “Marketing Is Everything” (“Биз учун маркетинг – бу ҳаммаси демакдир”) номли мақола чоп этган. Сиз бундай талқинга қўшиласизми?.....	43
Холистик маркетинг нима ва у оддий маркетингдан нима билан фарқ қилади? Холистик маркетинг компанияларга мувафақиятли маркетинг таклифлари ишлаб чиқишда қандай ёрдам беришини тушунтириб берсангиз.....	44
Истеъмолчининг устунлиги ва унинг эҳтиёжларини қондириш.....	45
Нега ҳозирда бозорнинг асосий бўғини товар етказиб берувчи эмас, истеъмолчи ҳисобланади?.....	45
Компанияларнинг таъкидлашича, улар учун истеъмолчи – “энг муҳим”. Бу компаниялар истеъмолчининг эҳтиёжларини қондиришга қайтадан йўналиш олаётганлигини англатадими?.....	46
“Тескари алоқа” (қайта алоқа) тушунчаси маркетинг, нарх белгилаш, реклама, тақсимот ва дизайнга нисбатан нимани англатади?.....	47



Унчалик тушунарли бўлмаган “профессионал истеъмолчи” тушунчаси нимани англатади?.....	48
Ҳозирги вақтда истеъмолчиларнинг қониқишига ёрдам берувчи энг муҳим факторлар қандай?.....	48
Маркетингда янги тенденциялар.....	49
Келажак режаларни тузишда қандай асосий глобал тенденцияларни ҳисобга олиш зарур?.....	49
Глобаллашув, гиперрақобатлашув ва интернет жараёнлари бозорлар шаклланиши ва иш фаолиятига таъсир билан бир қаторда маркетингга қандай таъсир қилади?.....	49
Маркетингда қандай янги тенденциялар энг муҳим ҳисобланади?.....	50
Юз бераётган ўзгаришлар суръатининг тезлашуви ташкилотларга қандай таъсир этиши мумкин?.....	51
Машҳур 4P комплекси пайдо бўлган пайдан бошлаб маркетингда энг муҳим қандай ўзгаришлар юз берди?.....	51
Маркетингда янги ғоялар.....	52
Замонавий маркетингда қандай билимлар ва маҳорат зарур?.....	52
Таассуротлар маркетинги нима?.....	52
Реал вақт режимида ахборот олиш имконияти маркетинг амалиётига қандай таъсир қилади?.....	53
Товарлар ва хизматларни кастомлашга умумий тенденция аввалгидек кучлими?.....	53
Мета-бозорлар нима ва компаниялар мета-бозорлар пайдо бўлишидан қандай қилиб даромад олиши мумкин?.....	54
Маркетингнинг асосий чақириқлари.....	55
Товар ишлаб чиқарувчилар бугунги кунда қандай чақириқларга дуч келадилар?.....	55
Асосий иқтисодий муаммо – ортиқча ишлаб чиқариш қувватлари, деб таъкидлайсиз. Бунинг сабаблари нимада ва у билан қандай курашиш лозим?.....	56



Рақобатчи ва гиперрақобатчи бозор ўртасида қандай фарқ бор?.....	57
Сиз истеъмолчи овчига айланган, деб ёзясиз.	
Бу маркетинг стратегиясига қандай таъсир қилади?.....	57
Бозорлар маркетингдан кўра тезроқ ўзгараётган бозор муҳитида компания қандай қилиб омон қолиши мумкин?.....	58
Маркетингнинг нуқсонлари.....	58
Маркетологларнинг фойдаси борасида шубҳаларнинг пайдо бўлишига маркетологларнинг ўзлари қанчалик даражада айбдор?.....	58
Самарали маркетингга эришишда асосий тўсиқлар қандай?.....	59
Маркетингнинг ёки бизнеснинг қайси кенг тарқалган усуллари “10 та кечирилмас гуноҳлар” рўйхатига тушган муаммоларнинг пайдо бўлишига умуман олганда ёрдам беради?.....	59
Маркетингнинг замонавий ҳолатида сизни нима кўпроқ ранжитади? .....	60
Маркетингга даъволар.....	60
Антиглобалистлар намойишларига жавобан маркетинг ўзгариши шартми?.....	60
Маркетинг нафақат қондиришга, балки истеъмолчиларнинг муҳтожликларини яратишга ҳам қодирми?.....	61
Истеъмолчилар бизнесга ва маркетингга кўпроқ сурбетроқ бўлиб бормаяптими?.....	61
Маркетинг усуллари товарлар ва компаниялар ҳақида сохта тасаввурлар яратиши ҳақидаги даъвони қандай изоҳлайсиз?.....	62
Профессионал кўникмалар.....	62
Муваффақиятга эришган маркетинг бўйича менежерлар қандай профессионал кўникмаларга эга бўлиши керак?.....	62
Маркетингга ўқитиш қанчалик яхши йўлга қўйилган? Менежерлар маркетинг усулларини амалиётда қўллашга қодирми? Маркетологнинг муваффақияти интуицияга қанчалик даражада боғлиқ?.....	63



Профессионал карьера.....	63
Маркетингга ўқитиш фойдасига қандай важларни келтириш мумкин?.....	63
Қандай турлаги одамлар маркетинг билан шуғулланадилар?.....	64
Сиз бошловчи маркетингга муваффақиятнинг қандай рецептларини таклиф эта оласиз?.....	65
АҚШда қанча одам маркетинг билан профессионал шуғулланади?.....	65
Айрим катта компанияларда маркетинг бўйича директорлар орасида, бунда бу лавозимлар деярли бир ярим йилда бўшайди, кадрлар қўнимсизлиги даражаси баланд эканлиги сабаби нимада?.....	65
Катта корпорациялар директорлар кенгаши таркибига маркетинг бўйича мутахассисларни киритиши керакми? Маркетинг бўйича мутахассислар маҳсулот ишлаб чиқариш ва сотиш билан шуғулланувчи ҳар бир бўлимда овоз ҳуқуқига асосли эга. Лекин уларнинг фикри компания раҳбарияти учун қизиқми?.....	66
Муваффақиятли бренд-менежернинг фарқли хусусиятлари қандай?.....	66
Амалиётчи-маркетингларга молия соҳасида чуқур тайёргарлик керакми?.....	67
Табиатан айрим одамлар маркетинг соҳасидаги ишни бошқаларга нисбатан яхшироқ бажаришлари ҳақиқатми?.....	67
Сиз маркетингда мартаба қурмоқчи бўлганларга нима маслаҳат берасиз?.....	67
<b>ИККИНЧИ ҚИСМ.....</b>	<b>69</b>
<b>МАРКЕТИНГ СТРАТЕГИЯСИ.....</b>	<b>69</b>
Рақобатдош устунликни топиш ва сақлаб қолиш тобора қийинроқ бўлмоқда. Нусха кўчириш кўп вақт олмайди, маҳсулотларнинг ҳаётий цикли кескин қисқарди, истеъмолчилар эса тўлароқ ахборотга эга ва тижорат рекламасига тобора камроқ ишонади. Бундай шароитларда компаниялар рақобатдош устунликка эришиши мумкинми?.....	69



Замонавий бозорда қандай маркетинг стратегиялари яхшироқ ишлайди?.....	69
Бозордаги пешқадамлар стратегияларнинг қандай асосий турларига эга бўлиши мумкин?.....	70
Бозор етакчилари билан рақобатлашувчи фирмалар қандай стратегиялардан фойдаланиши мумкин?.....	71
Компания Майкл Трейси ва Фред Вирсем “The Discipline of Market Leaders” (“Бозорда етакчи бўлиш илми”) китобида эслатиб ўтган йўналишларнинг қайси бирига эътиборни жамлаш лозим – операцион мукамалликка, маҳсулот характеристикаларига ёки харидор билан ишончли муносабатлар ўрнатишгами?.....	71
Маркетинг стратегиялари қанчалик тез эскириб қолади ва бизнесда етакчиликни доим сақлаб қолишга қодир компаниялар мавжудми?.....	72
Рақобатчи стратегияда логистика қанчалик муҳим роль ўйнайди?.....	72
Супермаркетлар банк хизматлари билан шуғулланиши ҳақидаги қарор қанчалик асосли?.....	73
Сегментация.....	74
Оммавий маркетингга нима бўлмоқда – у аввалгидек ҳаётми, ўляптими ёки ўлганми?.....	74
Бозорни сегментлашнинг энг яхши усули қандай?.....	75
Компаниялар янги бозор бўшлиқларини қандай тарзда излашлари мумкин?.....	76
Бозорнинг алоҳида сегментлари билан ишлаш учун интернетдан қандай фойдаланиш мумкин?.....	77
Мақсадли бозорлар.....	77
Компаниялар нимага кўпроқ эътибор беришлари керак: янги харидорларни жалб этишгами ёки мавжудларини ушлаб туришгами?.....	77
Сизнинг фикрингизча, йўналтирилган жўнатмаларнинг улуши қандай бўлиши керак?.....	78
Компания потенциал мижозни унга эришгунгача кетидан қолмай “таъқиб” қилиши керакми ёки сўнги муддат белгилаш зарурми?.....	78



Қандай мижоз афзал: “осон”, лекин кам пул сарф қиладиган ёки “мураккаб”, лекин муваффақият юз берганда жуда кўп пул сарфлайдиганими?.....	79
Позициялаш.....	80
Позициялаш бу – муваффақиятли маркетинг калити эканлиги ҳақиқатми?.....	80
Дифференциация.....	81
Нима ёрдамида компания маркетингда устунликларга эришиши мумкин?.....	81
Хом ашё товарлари савдоси билан шуғулланадиган компанияларнинг стратегиялари қандай бўлиши керак?.....	82
Электр токи каби товарларни дифференциациялаш мумкинми? Энергетика бозорида қандай сегмент ва бўшлиқлар бор?.....	83
Инновациялар.....	83
Инновациялар маркетингда қандай аҳамиятга эга?.....	83
Нима учун инновациялар шунчалик муҳим?.....	84
Ижод лаёқати – жуда ноёб нарса. Креативликни ошириш учун маркетинглар нима қила олади?.....	84
Қандай инновацияларни маркетинг тарихи белгилари деб ҳисоблайсиз?.....	84
Компания даражасида инновацион фаолликни ошириш йўллари борми?.....	85
Бозор томонидан янги маҳсулотни чиқариб ташлаш хавфини имкон қадар камайтириш имконини берувчи умумий қоидалар мавжудми?.....	86
Компания учун қай бири энг яхши бозор инвестицияси бўлади – янги ғояларни жорий қилишми ёки мавжудларини мукамаллаштиришми?.....	86
УЧИНЧИ ҚИСМ.....	88
МАРКЕТИНГ ВОСИТАЛАРИ (4P КОМПЛЕКСИ).....	88
4P ғояси кимга тегишли?.....	88
4P схемаси маркетинг қарорларини қабул қилишда қанчалик фойдали?.....	88
Янги маркетинг комплексини ишлаб чиқиш зарурати ҳақидаги даъво борасида қандай фикрдасиз?.....	90



Ҳозирги кунда маркетинглоглар қандай янги воситалардан фойдаланишлари мумкин?.....	90
Ким Интернет ривожланишидан кўпроқ ютади – компаниялар ёки истеъмолчилар?.....	91
Маркетинг моделларидан фойдаланишнинг келажакдаги истиқболлари қандай?.....	91
Товар.....	92
Брендлар ва брендинг.....	92
Охирги ўн йиллик ичида брендинг муаммосига қаратилган оширилган эътиборнинг сабаблари нимада?.....	92
Товарни сотиш учун брендинг кучли имижига етарли бўладими?.....	92
Қандай турдаги брендлар келажакда муваффақиятга эришади?.....	93
Сиз “брендлардан уларни бизнес активлар сифатида бошқаришга ўтиш” деганда нимани назарда тутяпсиз? Нима учун бу жараёнга шунчалик катта аҳамият беряпсиз?.....	93
Бренд қандай яратилади?.....	94
Кичик давлатлардаги компаниялар томонидан глобал брендлар яратилиши мумкинми?.....	94
Қандай қилиб маҳаллий (локал) бренд глобал брендга айланиши мумкин?.....	95
Ўз таклифлари ва коммуникацияларини маҳаллий шароитларга мослаштирадиган глобал компанияларни қатъий стандартларга риоя қиладиган компанияларга қараганда муваффақиятлироқ, деб ҳисоблайсизми?.....	95
Халқаро компаниялар тез-тез маҳаллий брендларни харид қиладилар. Сиз муайян давлатлар бозорига чиқишнинг бу усулини энг яхши усул деб ҳисоблайсизми?.....	95
Битта маҳсулот учун турли давлатларда турли брендлардан фойдаланувчи халқаро корпорациялар уларни битта глобал брендга бирлаштириши керакми?.....	96



Бренд нуфузини қозониш қийин ва йўқотиш осон.	
Брендлар ўз етакчилигини қандай сақлаб туради?.....	96
Қандай қилиб миллий ва глобал брендлар ўсиб бораётган хусусий чакана савдо тармоқлари брендининг таҳдидига қаршилик қилиши мумкин?.....	97
Агар сизда танлов имконияти бўлса, қайси бренд билан ишлашни афзал кўрган бўлардингиз?.....	98
Машҳур брендлар нимаси билан ажралиб туради?.....	98
Бренд билан ишлаш жараёнида нимага йўл қўйиб бўлмайди?.....	99
Кўпчилик брендлар истеъмолчилар кўнгилдан жой эгаллашга интиладилар. Қандай турдаги брендлар буни яхшироқ эплайдилар?.....	99
Интернет машҳур брендлар остидаги товарлар позициясини заифлаштиради, негаки харидорлар фақатгина нархга таяниб қоладилар, деган фикр қанчалик адолатли?.....	99
Интернет – бренд имижининг чуқурлашишига хизмат қиладими?.....	100
Хизмат кўрсатиш.....	100
Хизматни дифференциациялашнинг асосий усули сифатида қанчадан-қанча ёзилган, шунга қарамай кўп жойларда хизмат кўрсатиш даражаси тушиб бормоқда. Нима учун?.....	100
Компаниялар товарларни соф шаклда тобора камроқ сотишмоқда ва кўп ҳолларда – товарлар ва хизматлар йиғиндисини сотишмоқда. Бунда хизмат кўрсатишнинг аҳамияти қандай?.....	101
Интернет ва электрон тижорат индивидуал хизмат кўрсатишга бўлган талабни камайтира оладими?.....	101
Нарх.....	102
Жуда кучли брендга эга компания қанча устама қўя олади?.....	102
Нарх шаклланишига интернет қандай таъсир кўрсатади?.....	102
Истеъмолчилар нархга тобора сезувчан бўлиб боришяпти ва шу боис сотувчилар мураса қилишга мажбур бўлишяпти, деган гап бор. Сиз шундай гапларга қўшиласизми?.....	102



Ишлаб чиқарувчилар арзонроқ товарлар таклиф қилаётган рақобатчиларга нимани қарши кўйишлари мумкин?.....	103
Чиқимлари анчагина кам бўлган Хитой компаниялари билан рақобатчилик стратегиясини ишлаб чиқаётган маркетингга нималарни тавсия қилган бўлардингиз?.....	103
Нарх рақобати қанчалик кенг тарқалган? .....	104
Кўплаб давлатларда савдолар ҳажми пора ҳисобига таъминланади. Маркетинг коррупцияга қандай муносабатда бўлиши лозим ва унинг ҳаракатлари қандай бўлиши керак?.....	105
Тарқатиш каналлари (дистрибуция) .....	105
Компаниялар дистрибуцияни етарли даражада пухта ўйлаб чиқишяптими?.....	105
Агар ишлаб чиқарувчи савдонинг асосий тамойилларини тушунмаса ва сотувчи эҳтиёжларига мослашишга ҳаракат қилаётган бўлса, нима қилиш керак?.....	106
Компания нечта тақсимлаш каналларидан фойдаланиши керак?.....	106
Компания ўз товарларини тўғридан-тўғри истеъмолчиларга сотиши ва шу билан бир қаторда воситачилар кўмагини сақлаб қолиши мумкинми?.....	107
Анъанавий тарқатиш каналларидан фойдаланувчи компанияларнинг асосий муаммоларидан бири – интернет савдогарларнинг рақобатчилиги. Анъанавий компаниялар бунга нимани қарши кўя оладилар?.....	107
Сотувларни рағбатлантириш (илгарилатиш).....	108
Кўп нарсалар шундан далолат қилмоқдаки, телевизион реклама ўз самарасини йўқотмоқда. Истеъмолчини жалб қилишнинг муқобил йўллари қандай?.....	108
Замонавий коммуникация воситаларининг асосий муаммоси нимада деб биласиз?.....	109



Сўнги вақтларда интеграцияланган маркетинг коммуникациялари ҳақида кўп гапирилмоқда.	
Бугунги кунда бу йўналиш қай ҳолатда?.....	109
Коммуникацион бюджетнинг оптимал ҳажмини қандай белгилаш мумкин?.....	110
Реклама.....	111
Каналлар сони ортиб бориши, улар билан эса бир каналдан бошқа каналга сакраб ўтиш имконияти ортишига қарамай, компаниялар телевизион рекламага тобора кўп пул сарфламоқдалар. Компаниялар телерекламанинг самарадорлиги тушишига яраша секин жавоб қилишмаяптими?.....	111
Оммавий реклама самарадорлиги пасайишига жавобан реклама агентликлари қандай чора кўришлари лозим бўлади?.....	111
Интернет рекламани тарқатишнинг самарали воситаси бўла оладими?.....	112
Компаниялар оммавий аудитория эътиборини қандай қилиб самарали жалб қилишлари мумкин?.....	113
Рекламадаги асосий чеклов нимада?.....	113
Жамоатчилик билан алоқалар.....	114
Жамоатчилик билан алоқаларга харажатларни оширишга чақирувчи мутахассислар фикрига қўшилмасизми?.....	114
Сотувни рағбатлантириш.....	114
Аввал компаниям бюджетнинг тахминан 70 фоизини рекламага ва 30 фоизини сотувни рағбатлантиришга сарфларди, ҳозир эса бунинг тескариси. Рағбатлантиришга ҳаддан ортиқ берилиб кетмаяпмизми?.....	114
Товарни илгарилатишга ажратилган бюджетни тарқатиш каналларини рағбатлантириш ва харидорларни рағбатлантириш ўртасида қандай тақсимлаш керак?.....	116
Сотувни рағбатлантиришнинг самарадорлигини оширишнинг энг яхши усули қандай?.....	117
Сотувларни бошқариш.....	117



Маркетинг ва сотув бўлимлари ўртасида қандай ўзаро алоқа мавжуд?.....	117
Сотувчиларни маркетинг асосларига ўргатиш шартми?.....	118
Савдо вакиллари мукофотлашнинг оптимал тизими қандай?.....	118
Яхши сотувчилар ўз ҳамкасбларидан анчайин устун турадилар. Уларни тақдирлаш қандай бўлиши керак?.....	119
B2B соҳасида ишловчи савдо агентларини қандай келажак кутмоқда?.....	119
Ҳомийлик.....	120
Компаниялар рекламага харажатларни камайтириб, бюджетни ҳомийлик фойдасига қайта тақсимлашлари керак эмасми?.....	120
Миш-мишлар маркетинги.....	120
“Миш-мишлар маркетинги”га қандай муносабатдасиз?.....	120
Медиа.....	121
OAB соҳасидаги янгиликлар харидорлар хатти-ҳаракатларига қандай таъсир кўрсатди?.....	121
Қандай ахборот воситалари кейинги ўн йилда афзалликка эга бўладилар?.....	121
ТўРТИНЧИ ҚИСМ.....	123
МАРКЕТИНГНИ РЕЖАЛАШТИРИШ.....	123
Маркетинг режалари стандарт форматга эга бўлиши зарурми? Бу формат айнан қандай бўлиши керак?.....	123
Маркетинг режаси қанчалик яхши эканлигини қандай баҳолаш мумкин?.....	124
Маркетинг режаси у юзага келган пайтнинг ўзида эскиришга улгуради, зеро шарт-шароитлар мудом ўзгариб туради, деган фикрга қўшиласизми?.....	125
Бизнес режа ва маркетинг режаси ўртасидаги фарқ нимада?.....	125
Маркетинг тадқиқотлари.....	126
Маркетинг соҳасидаги ҳар қандай қарор маркетинг тадқиқотини ўзтказишни талаб қилади, деб ҳисоблайсизми?.....	126



Компаниянинг бошқа бўлинмалари раҳбарлари маркетинг тадқиқотлари натижаларига қандай муносабатда бўладилар?.....	126
Қандай тадқиқот тури (миқдорий ёки сифат) компаниянинг бозордаги муваффақиятига кўпроқ хизмат қилади?.....	127
Харидорларнинг янги маҳсулот тўғрисидаги тасаввурларини ўрганиш воситаси сифатида фокус гуруҳлар қанчалик ишончли?.....	127
Интернет сўровлар ва маркетинг тадқиқотлари самарадорлиги ҳақидаги фикрингиз?.....	128
БЕШИНЧИ ҚИСМ.....	129
МАРКЕТИНГНИ ТАШКИЛ ҚИЛИШ.....	129
Маркетинг бўлими компанияда қандай роль ўйнаши керак?.....	129
Компаниянинг барча ходимлари истеъмолчига “диққатларини жам” қилсалар, маркетинг бўлимининг тақдири нима бўлади?.....	129
Харидорни компания фаолияти марказига қўйиш учун қандай чоралар керак бўлади?.....	130
Функционал тузилмани ҳар қандай ташкилот учун оптимал деб ҳисоблайсизми?.....	130
Маркетинг бўлимларига хос, сизнинг аччиғингизни чиқарадиган заифликларни келтира оласизми?.....	131
Маркетинг бўйича директор олдида турган асосий муаммолар нималар?.....	131
Қандай қилиб, аксарият маркетинг бўлимлари биттагина Р – сотувни рағбатлантиришга ўралашиб қолдилар?.....	132
Ўз ишлари самарадорлигини ошириш учун маркетингларга қандай қўшимча касбий малакалар зарур бўлади?.....	133
Маркетинг бизнес стратегияни белгилаши мумкин?.....	134
Ўз компанияси маркетинг саъй-ҳаракатларида бош директорнинг роли қандай?.....	134
Маркетинг бўлимлари фаолияти аутсорсинг шаклига ўтадимми?.....	135
Маркетинг ва молия бўлимларининг ўзаро алоқаси қандай бўлиши лозим?.....	135



Маркетинг стратегиясини амалга оширишда ва компания олдида турган вазифаларни бажаришда оддий ходимларнинг роли қандай?.....	136
Ходимлари мижозлар манфаатлари учун ишлашига эришиш йўлида компания қандай мотивация воситаларидан фойдаланиши мумкин?.....	136
ОЛТИНЧИ ҚИСМ.....	139
МАРКЕТИНГ ФАОЛИЯТИ НАЗОРАТИ.....	139
Нега умумий ўсиш баробарида маркетинг унумдорлиги пасаяди? Маркетингда инвестициялар даромадлилигини ўлчаш мумкинми?.....	139
Маркетинг дастурларининг молиявий натижаларга таъсирини намойиш этиш учун қандай воситалардан фойдаланиш мумкин?.....	140
Компаниялар маркетинг самарадорлигини баҳолаш учун қандай кўрсаткичлар тизимларидан фойдаланишлари мумкин?.....	141
Компаниялар истеъмолчилар қониққанлиги даражасини ўлчашга етарлича эътибор бермоқдами?.....	141
ЕТТИНЧИ ҚИСМ.....	143
МАРКЕТИНГНИ ҚЎЛЛАШ СОҲАЛАРИ.....	143
Кенг истеъмол товарлари.....	143
Истеъмол бозорида ишлайдиган компаниялар ҳануз асосий урғуни телевизион рекламага ва чегирмалар беришга қаратганлар. Уларнинг ҳисоб-китоблари ўзини қанчалик оқлайди?.....	143
Чакана савдода маркетинг.....	144
Етакчи ишлаб чиқарувчилар кўп ҳолларда ишлаб чиқарувчиларга ўз шартларини ўтказадиган йирик чакана тармоқларнинг ўсиб бораётган таъсирига қарши тура оладиларми?.....	144
Интернет савдо кенг тарқалиши натижасида айрим чакана дўконлар кераксизга чиқадими?.....	144
Майда чакана савдогарлар Walmart каби йирик тармоқлар билан рақобат курашида қандай стратегик муқобилликка эгалар?.....	145
Кичик бизнес ва маркетинг.....	145



Кичик бизнес крхоналари маркетинг самарадорлигини ошириш учун нималар қила оладилар?.....	145
Тўғридан-тўғри маркетинг.....	146
Тўғридан-тўғри маркетинг акциялари унумини қандай ошириш мумкин?.....	146
Кўпчилик маркетингнинг тўғридан-тўғри услубларини суиистеъмол қилади, бунинг натижасида почта қутилари тўлиб кетади, деб ўйлайсизми?.....	146
Сиз истеъмолчилар тўғрисидаги шахсий ахборотни йиғишни қўллаб-қувватлайсизми?.....	147
Интернет кенг ёйилар экан, почта тарқатмалари омон қоладими?.....	148
Содиклик.....	148
Қандай чоралар харидорларнинг компанияга ва унинг товарларига садоқатини мустаҳкамлаши мумкин?.....	148
Доимий мижозларни рағбатлантиришга асосланган содикликни мустаҳкамлашнинг самарали дастурларига қандай белгилар хос?.....	149
Харидорларнинг содиклигини оширишга интилиб, садоқатли мижозларга қараганда янги келганларни кўпроқ мукофотлайдиган компанияларнинг бу ишлари тўғрими?.....	149
Ҳаддан ортиқ шаффофлик (у, масалан, рақобатчилардаги нархлар ҳақида интернет орқали дарҳол хабардор бўлиш имкониятида намоён бўлади) харидорларнинг содиклиги даражасига таъсир кўрсатмайдими?.....	150
Манфаатдор томонлар маркетингининг асосий гоёси нимада?.....	150
Мижозлар билан ўзаро муносабатлар маркетингини янги йўналиш деб санаш мумкинми?.....	151
CRM ва маълумотлар базаси маркетинги.....	151
CRM тизимига йирик инвестицияларни режалаштиришда сотув ва маркетинг соҳасидаги профессионаллар нималарни ҳисобга олишлари керак?.....	151
Қандай турдаги компаниялар CRM қўллашдан кўпроқ ютадилар?.....	153



Мавжуд хариддорларни ушлаб туриш ва янгиларини забт этиш бўйича саъй-ҳаракатлар нисбаџи қандай бўлиши лозим?.....	154
Кўп даражали маркетинг деганда нима назарда тугилади?.....	154
Интернет маркетинг.....	155
Интернет маркетингга қандай таъсир кўрсатади?.....	155
Яхши корпоратив сайтга хос хусусиятлар нималар?.....	156
Кўплаб интернет компаниялар банкрот бўлдилар. Бу нега рўй берди?.....	156
Интернет орқали харидларни амалга оширишда қандай чекловлар бор?.....	157
Интернет маркетинг комплексидаги тўртта Рнинг ҳар бирининг нисбий аҳамиятига қандай таъсир кўрсатди?.....	158
Профессионал хизматлар маркетинги.....	158
Профессионал хизматлар соҳасида фаолият юритувчи компания бозордаги ўз ҳолатини мустаҳкамлаш учун нималар қилиши мумкин?.....	158
Профессионал хизматлар сотувчи компаниялар олдида турувчи муаммоларнинг энг жиддийлари нималардан иборат?.....	159
Профессионал хизматлар кўрсатувчи компаниялар савдо агентларини жалб қилганлари маъқулми?.....	160
Персонал (шахсий) маркетинг.....	160
Шахсий маркетинг ижтимоий муносабатлар (дўстлик ва никоҳ каби) соҳасида самарали восита бўла оладими?.....	160
Маркетингдан одамларни муваффақиятлироқ “сотиш” учун фойдаланиш мумкинми?.....	161
Халқаро маркетинг.....	161
Маркетинг назариясига кўра, компания ўз таклифларини мамлакат аъналарига мослаштириш керак. Яна бошқа нуқтаи назар ҳам бор – таклифларни стандартлаштириш керак. Бу ҳақда қандай фикрдасиз?.....	161



Маҳаллий компания глобал корпорациялар билан рақобатлаша оладими?.....	162
Ривожланаётган иқтисодиётга эга кўплаб мамлакатлар товарлар экспортини рағбатлантириш орқали муваффақиятга эришганлар, деб ҳисобланади. Аммо мамлакат айнан қайси товарлар экспорти кўпроқ фойда келтиришини қандай била олади?.....	163
Глобал бозорга чиқаётган компаниялар учун қандай ташкилий тузилма яхшироқ: марказлашганми ё марказдан тарқоқ шаклими?.....	163
У ёки бу жиҳатдан, мамлакат “обрў”си экспорт товарлар сотув ҳажмига таъсир кўрсатиши мумкинми?.....	164
Ғарб мамлакатлари маркетинг фирмаларини дунёдаги энг яхши фирмалар деб ҳисоблаш ўринлими?.....	164
Компания учун хорижий бозорларга чиқиш қанчалик хатарли?.....	165
Америка компаниялари хорижий бозорларда ўз фаолиятини қандай юритадилар?.....	165
Замонавий маркетинг, яхлит олганда, америкача маркетинг назарияси ва амалиёти асосида шаклланган. Бошқа мамлакатлардаги маркетинг назариялари Америка моделидан фарқланадими?.....	166
Кўп миллатли корпорациялар ривожланаётган иқтисодиётга эга мамлакатлар бозорларини фаол ўзлаштирмақдалар ва бу билан аксарият маҳаллий корхоналарга хавф туғдирмақдалар. Кўп миллатли корпорациянинг маҳаллий бозорга кириши бу – неъматми ё кулфат? Минтақавий компаниялар бу жараёнга қандай муносабатда бўлишлари керак?.....	166
Ривожланаётган иқтисодиётга эга мамлакатлар бозорларига чиқиб, товарларини сотишда кўп миллатли компаниялар қандай маркетинг ёндашувларидан фойдаланадилар?.....	168



Халқаро савдо ўзгаради ва компаниялар тез-тез товар ишлаб чиқариш бўйича глобал тармоқларнинг унсурларига айланадилар.	
Бундай бизнес интеграциянинг маркетингга таъсири натижалари қандай?.....	169
Жойлар маркетинги.....	170
Кўшма Штатлар маркетинги мавжудми ва мавжуд бўлса, у қандай?.....	170
Мамлакат ўз имижини ўзгартириши қанчалик қийин?.....	170
Мамлакат брендининг ўзгаришига ким ҳақиқатан таъсир кўрсатади – ҳукуматми, тадбиркорлик ҳамжияти етакчиларими ё иккаласими?.....	171
Собиқ коммунистик мамлакатлар маркетинги йўлидаги асосий мураккабликлар нимада?.....	172
Иқтисодий таназзул даврида маркетинг.....	173
Иқтисодий таназзул даврида компания сиёсати ва стратегияси қандай бўлиши керак?.....	173
Сиёсий маркетинг.....	174
Профессионал маркетинглар сайловларда сиёсатчиларга ёрдам бера оладиларми?.....	174
Профессионал маркетинглар сиёсий номзодларнинг имижини “сотиш”да виждонлари қийналадими?.....	175
Ижтимоий масъулиятли маркетинг.....	175
Иқтисодчи Милтон Фридмен айтган гап ҳаммага маълум: “Бизнеснинг ягона ижтимоий масъулияти бу – ўз ресурсларидан фойдаланиш ва ўз фойдасини оширишга қаратилган фаолият билан шуғулланишдир”. Сиз маркетингнинг ижтимоий масъулияти ҳақида қандай фикрдасиз?.....	175
Маркетингда ахлоқ қандай ўрин тутади?.....	177
Истеъмолчи давлат томонидан ҳимояга муҳтожми?.....	178
Компания қабул қиладиган қарорлар умуман жамият ва алоҳида олинган истеъмолчилар учун қандай оқибатларга эга бўлади?.....	178
Компаниянинг ижтимоий масъулияти нималардан иборат? Юксак ижтимоий масъулият фойда ўсишига хизмат қиладими?.....	179



Ривожланаётган иқтисодиётга эга мамлакатлардаги компаниялар менежерлари ахлоқ ва ижтимоий жавобгарлик ишларида қандай иштирок этишлари мумкин?.....	179
Ижтимоий маркетинг нима?.....	180
Аввал-бошда сизни ижтимоий маркетинг ғоясини ривожлантиришга нима ундади ва бу ривожланишнинг босқичлари қандай?.....	180
Бошловчи маркетинглоглар ва профессионал маркетинглогларнинг эътиборларини ижтимоий маркетинг муаммоларига қаратиш учун нима қилиш керак? .....	181
Экологик маркетинг маркетингнинг муҳим қисми саналадими?.....	182
САККИЗИНЧИ ҚИСМ.....	184
АЖОЙИБ МАРКЕТИНГ .....	184
Кимни маркетинг соҳасида етакчи деб ҳисоблайсиз?.....	184
Маркетингдаги омадсиз қарорларга мисоллар борми?.....	185
Врач қабулига келганингизда, у сизнинг саломатлигингизни кўрсатувчи қатор стандарт таҳлиллар буюради. Компаниянинг “маркетинг саломатлиги” даражасини кўрсатувчи “таҳлил”нинг асосий босқичлари қандай бўлиши мумкин?.....	185
Компания узоқ вақт бозорда етакчилик мавқеини ушлаб тура оладими?.....	186
Аксарият компаниялар ҳаёт муддати жуда чекланган. Лекин узоқ умр кўрадиганлари ҳам бор. Уларнинг сири нимада?.....	186
Новатор компаниялар ҳақида батафсил сўзлаб бера оласизми?.....	187
Мижозлар билан яқиндан ҳамкорлик қилувчи компанияларга мисол келтира оласизми?.....	188
Ривожланаётган иқтисодиётга эга мамлакатларда профессионализмнинг мутлақо юксак даражасини намоиш этаётган компаниялар борми?.....	188



Бир нечта европалик новатор компаниялар ва тадқиқотларни айтиб ўтинг.....	189
Америка компанияларининг асосий маркетинг кучи нимада? Уларнинг маркетингдаги асосий заифликлари нимада кўринади?.....	190
Ўрта ёки йирик компаниянинг, корхонасининг рақобатбардошлигини оширишга интилаётган маркетинг бўйича директорига қандай китобларни ўқишни тавсия қилардингиз?.....	190
Бизнес ҳақидаги китоблар бизнес амалиётига реал таъсир кўрсатадими?.....	191
Қайси шахслар ёки ғоялар сизга энг катта таъсир кўрсатган?.....	191



## Сўзбоши

Кўп йиллардан бери мен мижозлардан, талабалардан, ишбилармон аудиториядан ва журналистлардан маркетинг ҳақида минглаб саволлар оламан. Уларнинг баъзилари такрорланган, аммо мени чуқур ўйга толдирганлари ҳам бўлган. Соддалари ҳам бўлган, аммо улар ҳам одатда янги фикрлар ҳосил бўлишига хизмат қилган. Ҳамкасбларимдан бири қайтариладиган саволларга жавоблар тўплашни ва уни китоб кўринишида шакллантиришни тавсия қилди. Ўшанда менга тўғридан-тўғри мурожаат қилиш имконияти бўлмаганлар ўз қизиқувчанликларини қондира оладилар. Мен қийин вазифани ечишим керак эди. Мен тартибсиз рўйхат гоёсини рад этдим ва бунинг ўрнига ўқувчилар айнан ўзларига қизиқ бўлган мавзунини топишлари осон бўлиши учун саволларга бўлган жавобларни мавзулар бўйича кетма-кет гуруҳлаган ҳолда тизимлаштирдим. Китоб бозорлар ва маркетинг ҳақидаги саволлар билан бошланади. Сўнг мен маркетинг стратегиясининг асосий тушунчаларига – сегментлаш, мақсадли маркетинг, позициялаш ва дифференциациялашга изоҳ бердим. Ундан кейин маркетингнинг асосий воситаларига оид саволларга жавоблар келади. Унинг давомидан маркетинг чораларини режалаштириш, кейин эса самарадорликни ташкиллаштириш ва назорат қилиш муаммолари келади. Бундан сўнг кенг истеъмол товарлари, чакана савдо, кичик бизнес, тўғридан-тўғри сотувлар каби маркетингнинг турли соҳаларига оид саволларга жавоблар келади. Интернет, профессионал хизматлар, ўз-ўзини реклама қилиш, халқаро маркетинг, шунингдек, жойлар маркетинги, иқтисодий инқироз давридаги маркетинг, сиёсий ва ижтимоий масъулиятли маркетинг. Самарали яқун учун энг яхши компанияларда амалга ошириладиган ажойиб маркетинг мисоллари кўриб чиқилади. Саволлар юқорида келтирилган схема бўйича тақсимлангани боис ўқувчиларда ўзларига қизиқ бўлган маркетингга оид саволларга жавоб топишда қийинчиликлар бўлмайди.



Китобда барча муҳокама қилинаётган мавзуларнинг тўлиқ мундарижаси бор. Агар кимдир у ёки бошқа саволни топа олмаса, демак, менга у саволни беришмаган. Эҳтимол, ўқувчилар менинг баъзи жавобларимга қўшилмас. Мен фикрлар зиддиятини яхши қабул қила оламан – ахир айнан мана шу йўл билан маркетингга бўлган онгимизни яхшилаш оламиз. Менинг жавобларим жуда кам ҳолларда узун бўлади, бошқа тарафдан кўплаб масалалар батафсил изоҳга лойиқ. Аммо, менинг фикримча, қизиққон ўқувчилар тегишли мавзу чуқурроқ ёритилган мен эслаб ўтган бошқа исталган китобларга муурожаат қилиши мумкин. Мен китобни “Сиз маркетинг ҳақида билишни истаган, лекин сўрашдан чўчиган барча нарса” деб номламоқчи эдим, аммо кейин қисқароқ ном ҳам бундан ёмон бўлмайди.

Von voyage!<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Von voyage! (фр.) – Хайрли саёҳат!



# БИРИНЧИ ҚИСМ

## БОЗОРЛАР ВА МАРКЕТИНГ

### Асосий тушунчалар

#### **Маркетинг нима?**

Маркетинг фан ва санъат сифатида кўшимча устама яратиш ва мақсадли бозор талабини қондириш учун фойдага алмаштириш эвазига қимматли истеъмолчига етказиб бериш билан шуғулланади. Маркетинг қондирилмаган эҳтиёжларни ва истакларни тадқиқ қилади. Маркетинг бозор сегменти чегараларини, унинг ҳажмини аниқлашга имкон беради ва потенциал фойда миқдорини ўлчайди. Маркетинг компанияга компания энг яхши тарзда хизмат кўрсатишига қодир бўлган бозор сегментларини ажратиш кўрсатишга ҳамда тегишли товарлар ва хизматларни яратиш ва илгарилатишга ёрдам беради.

Одатда ташкилотлар маркетингни алоҳида бўлинмага ажратадилар. Бунинг яхши томони ҳам, ёмон томони ҳам бор. Яхши томони шундаки, профессионал тайёрланган кишилар гуруҳини бирлаштириш ва маркетинг масалаларини ҳал этишда уларнинг кучини жамлашга имкон беради. Ёмон томони эса маркетинг фаолияти бир бўлим томонидан амалга оширилмаслиги керак — маркетинг фаолияти ташкилотнинг барча таркибий бўлинмаларини қамраб олиши лозим.

#### **Маркетингнинг асосий тушунчалари қандай?**

Маркетингнинг энг муҳим тушунчалари – сегментлаш, мақсадли бозор чегараларини ажратиш ёки аниқлаш, позициялаш, заруриятлар, эҳтиёжлар, талаб, таклиф, бренд, қимматлик ва қондириш, алмашиш, келишувлар, ўзаро муносабатлар ва тақсимот каналлари, товарлар етказиб берувчилар сафи, рақобат, бозор муҳити ва маркетинг дастурлари. Мазмунини “Marketing Management”<sup>2</sup> китобимнинг

<sup>2</sup> Русча нашрига қаранг: Ф. Котлер. Маркетинг менеджмент. М.: Питер, 2003, 800 с. Китобнинг биринчи қисқартирилган нашри 1976 йилда “Маркетингни бошқариш” номи билан чиққан. – *Муҳ. изоҳи.*



11-нашрида очиб берадиган барча бу атамалар маркетингларнинг ишчи луғатини ташкил этади.

**Маркетингда қандай жараёнларни асосий деб ҳисоблаш мумкин ва уларнинг моҳияти қандай?**

Маркетингда муҳим жараёнлар деб мен қуйидагиларни ҳисоблайман: 1) бозор имкониятини аниқлаш, 2) янги маҳсулот/янги хизматни ишлаб чиқиш, 3) харидорни/мижозни жалб этиш, 4) харидорни/мижозни ушлаб қолиш ва узоқ муддатли муносабатлар ўрнатиш, 5) буюртмани бажариш. Бу жараёнларнинг уддасидан чиқа оладиган компания одатда муваффақиятга эришади. Лекин агар компанияда ушбу жараёнларнинг ҳатто биттасида ҳам муаммолар пайдо бўлса, муваффақиятга умид қилмаса ҳам бўлади.

**Нега кўпчилик компаниялар маркетингни фақат бўлим даражасидаги вазифа деб белгилаганда сиз маркетингни бутун ташкилотнинг фалсафаси ва фаолият амалиёти сифатида талқин этасиз?**

Кўп йиллар аввал Hewlett-Packard компаниясининг асосчиларидан бири Дэвид Паккард: "Маркетинг биргина бўлим ихтиёрига бериб қўйиладиган нарса эмас, маркетинг жуда муҳим" деган. Компанияда жаҳондаги энг яхши маркетинг бўлими бўлган ҳолда компания маркетинг соҳасида барибир муваффақиятсиз бўлиб қолиши мумкин. Нега? Чунки ишлаб чиқарувчи бўлимлар ишловчилари сифатни таъминлай олишмайди, етказиб бериш бўлими товарни ўз вақтида ортмайди, бухгалтерия ҳисоблари хато расмийлаштирилади ва буларнинг барчаси харидорлар йўқотилишига олиб келади. Истисноларсиз барча ходимларнинг меҳнати истеъмолчининг эҳтиёжларини қондиришга йўналтирилгандагина маркетинг самарадор бўлади.

**Маркетингни алоҳида мамлакат ва минтақалар шароитларига мослаштириш қанчалик зарур? Ўзгармас бўлиб қоладиган тамойиллар борми?**

Маркетинг муқим фанлардан, масалан, аналитик геометриядан фарқ қилади. Маркетингнинг амалий қўлланиши мамлакатдаги ёки минтақадаги иқтисодиёт, маданият тараққиётига ва сиёсий вазиятга боғлиқ бўлиши керак. Ҳатто



бир мамлакат доираларида ҳам саноат мақсадидаги товарлар ишлаб чиришида (B2B)<sup>3</sup>, хизматлар соҳасида турлича маркетинг ёндашувларидан фойдаланиш зарур. Бир соҳа доирасида турли компаниялар маркетингни турлича қўллайдилар. Самарадор бўлиши учун маркетинг локал бўлиши шарт.

Шунга қарамасдан маркетингнинг бир нечта нисбатан доимий тамойиллари мавжуд.

Маркетинг стратегиясини режалаштиришда эътиборни истеъмолчилар, рақобатчилар ва дистрибьюторларга жамлаш зарур.

Бозорларни сегментларга бўлиш ва имкониятлар ва мақсадлар нуқтаи назаридан энг истиқболли компанияларга эътиборни жамлаш зарур.

Мақсадли бозорнинг ҳар бир сегментида истеъмолчиларнинг идрок қилиш хусусиятларини, нимани афзал кўришини ва одатларини тадқиқ қилиш зарур.

Истеъмолчи учун энг катта қимматликдаги ваъдани шакллантириб, яратиб ва мақсадли бозорда илгарилатиб, галабага эришиш мумкин.

Ҳар қандай назария ёки фан эскириши мумкинлигини биламан. Коинот қонунларини тушунишда Птолемей назарияси ўрнига Коперник назарияси келган, лекин бу назария ҳам Эйнштейн томонидан такомиллаштирилган. Маркетингнинг кескин янги ва янада мукамал концепцияси пайдо бўлаётганлиги белгиларини кўрганим заҳоти мен унинг энг биринчи мухлиси бўламан.

***Самарали маркетингга тегишли бир нечта асосий хато фикрларни санаб беринг. Нега уларнинг замонавий компанияларда бунчалик жони қаттиқ?***

Ишбилармон доиралар ва жамият кўпинча маркетингни нотўғри қабул қиладилар. Компаниялар маркетинг ишлаб чиқаришни қўллаб-қувватлаб туриш учун ва уларнинг маҳсулотларини сотиш учун мавжуд, деб ҳисоблайди. Амалда эса ҳаммаси аксинча: ишлаб чиқариш маркетингни қўллаб-

<sup>3</sup> B2B (business-to-business) – саноат мақсадидаги товарлар бозори, товарлар ёки хизматлар ишлаб чиқариш жараёнида компанияларнинг ўзаро алоқаларини ташкиллаштиришга йўналтирилган.



қувватлаб туриш учун мавжуд. Ишлаб чиқаришни аутсорсингдан фойдаланиб, четдаги корхоналарга ҳамйша ишониб бериб қўйиш мумкин, компаниянинг ўзини эса айнан компаниянинг маркетинг таклифлари ва ғоялари яратади. Ишлаб чиқариш, сотиб олиш, тадқиқот ва ишланмалар, маблағ ва бошқа функциялар истеъмол бозорида қўйилган мақсадларга эришишда компанияга ёрдам бериш учун мавжуд.

Маркетингни кўпинча сотув билан адаштиришади. Лекин сотув – маркетинг айсбергнинг чўққиси холос. Бозорни ўрганиш бўйича кенг тадқиқотлар, товарлар ва хизматлар ишлаб чиқиш ва яратиш, уларга тўғри баҳо қўйиш (бу осон эмас), дистрибуция каналларини очиш ва маҳсулот ёки хизмат ҳақида бозорни хабардор қилиш эътибордан четда қолади. Шу тариқа, маркетинг шунчаки сотувдан кўра анчайин мураккаб жараёнدير.

Маркетинг ва савдо – деярли қарама-қаршилиқдир. Агрессив маркетинг – бу атамалардаги зиддият. Қачондир аллақачон мен: “Ишлаб чиқарилган товардан тезроқ қутулишнинг маккор усулларини излаш ва маркетинг ўртасида ҳеч қандай умумийлик йўқ. Маркетинг бу – истеъмолчи учун қимматли яратиш санъати. Бу ўз харидорининг манфаати учун ғамхўрлик. Маркетингда асосий сўзлар: сифат, сервис ва истеъмолчи учун қимматлик”, – деб айтганман.

Сотув фақат сизда товар мавжуд бўлгандагина бошланади. Маркетинг эса товар пайдо бўлмасдан аввал бошланади. Маркетинг бу – одамлар нимага муҳтож эканлигини ва нима ишлаб чиқариш кераклигини аниқлаш учун компания бажариши шарт бўлган уй иши. Товарни қандай қилиб ишлаб чиқариш кераклигини, қандай қилиб нарх белгилашни, товарни бозорда тарқатишни ва илгарилатишни қандай қилиб ташкиллаштириш кераклигини айнан маркетинг аниқлайди. Ниҳоясида натижалар мониторинги ва вақт ўтиши билан товарни таклиф этишнинг такомиллаштирилиши учун маркетинг жавоб беради. Маркетинг, шунингдек, товарни таклиф этишни қачон ўзгартиришни ёки ундан умуман воз кечишни аниқлайди.

Шу тариқа, самарали маркетинг бу – сотув бўйича қисқа муддатли иш эмас, балки узоқ муддатли инвестициялардир. Тўғри маркетинг маҳсулот яратиш ва уни бозорга чиқишидан анча олдин бошланади ҳамда товар сотилгандан кейин тугамайди.



### **Маркетинг қачон пайдо бўлган?**

Одам қанча вақтдан буён мавжуд бўлса, маркетинг ҳам шунча вақтдан буён бор. Дунё каби қадимги Инжилдаги ҳикояда Момо Ҳаво Одам Атони тақиқланган неъматни ейишга кўндиради. Лекин биринчи маркетинг бу – Момо Ҳавони Одам Атога олма таклиф қилишга кўндирган илон.

Маркетинг фан сифатида Қўшма Штатларда XX аср бошида пайдо бўлган. Дистрибуция курсларида, айниқса, улгуржи ва чакана дистрибуция курсларида уни ўқита бошлашган. Иқтисодчилар соф назария билан машғул бўлишган ва иқтисодиётнинг ишлашига ёрдам берувчи ташкилотларни ўрганишни назарда четда қолдиришган. Талаб ва таклифларнинг эгри чизиқлари адолатли якуний нархни белгилашга имкон берган, лекин нарх яратиш занжирида ишлаб чиқарувчидан улгуржи савдогар орқали чакана савдогача нархнинг ўзгаришини таърифлашга қодир бўлмаган. Шунга қарамасдан айнан иқтисодиёт фанини маркетингнинг асосчиси, деб ҳисоблаш мумкин. Кўпчилигимиз чинакам бозор иқтисодчиларимиз.

### **Маркетинг бу – санъатми ёки ҳунар?**

Маркетинг санъатдан кўра кўп жиҳатдан ҳунар ва касбга тегишли. Америка маркетинг уюшмаси (The American Marketing Association) ва Буюк Британиядаги маркетинг қироллик институти (British Chartered Institute of Marketing) бир биридан мустақил равишда маркетинг соҳасидаги мутахассислар учун стандартлар ишлаб чиқадилар. Улар малакали маркетингларни дилетантлардан саводли тузилган тестлар ёрдамида ажратиш мумкинлигига ишонадилар.

Лекин ҳатто мутахассис бўлмаганлар ҳам ажойиб гоёлар таклиф этиши мумкин. Ингвар Кампраднинг ИКЕА компанияси сифатли ва қиммат бўлмаган мебелни оммавий илгарилатишда феноменал муваффақиятларга эришган, гарчи компания асосчиси маркетинг бўлмаса ҳам. Ижод қилиш қобилияти – маркетингда муваффақиятнинг муҳим қисми ва бунга нафақат маркетинглар қодир.

Шу билан бирга, маркетинг бу яна фан ҳам. Маркетинглар маркетинг тадқиқотлари, бозорни моделлаштириш ва аналитик прогнозлаштириш ёрдамида муваффақиятга эришадилар. Қарор қабул қилиш ва даромадли инвестициялар учун улар бозор моделларидан фойдаланадилар ҳамда сотувга ва фойдага ўз



фаолиятларининг таъсир даражасини аниқлаш учун ўлчов бирликларини ишлаб чиқадилар.

Мен маркетинг айнан санъат, ҳунар ёки фан, деб аниқ тасдиқламаган бўлардим — маркетинг фаолиятида барча кўрсатилган хусусиятлар хос.

### **Маркетингни амалий фан деб ҳисоблаш мумкинми?**

Техник амалий фанлар базавий фанларга – физика ва кимёга асослангани каби маркетингни ҳам бир нечта базавий фанларга – иқтисодиёт, психология, социология, ташкилий назария, математика ва қарор қабул қилиш фанига асосланади. Бу фанлар ривожланган сари маркетинг ҳам ривожланади. Вақт ўтиб маркетинг фанга трансформацияланишига ва талаб ҳамда фойдани бошқаришнинг янада прогрессив усулларини ишлаб чиқишга имкон беришига ишончим комил.

### **Маркетинг нафақат иқтисодиётга тегишли, балки психология, социология ва антропологияга хос тушунчалардан қачон фойдалана бошлаган?**

Маркетинг соҳасидаги мутахассислар уларнинг диққат марказида сотувчилар эмас, айнан харидорлар туришлари кераклигини вақт ўтиб англадилар. Харидорларни тушуниш учун хулқ-атвор ва ташкиллаштириш ҳақидаги фанларни ўрганиш зарур. Истеъмолчининг эҳтиёжларини, идрок этиш хусусиятларини, нимани афзал кўришини ва хулқ-атворини тушуниш ҳамда янада самарадор маркетинг стратегияларини ишлаб чиқиш учун тадқиқотчилар демография, психология, маданият бўйича ўз билимларидан ва жамоага таъсир усулларида фойдаланишлари зарур.

### **“Маркетинг” атамаси ҳозирда шунчаки товарлар ва хизматлар тушунчаларидан ташқари тушунчаларнинг анчайин кенг соҳасини қамраб олиши асослими?**

“Маркетинг” атамасининг ёйилишида менинг ҳам ҳиссам бор. 1969 йилда мен Сидни Леви билан ҳаммуаллифликда “Broadening the Concept of Marketing” (“Маркетинг концепциясини кенгайтириш”) мақоласини ёздим. Унда биз маркетинг нафақат хусусий компаниялар томонидан, балки музейлар, черковлар,



хайрия жамғармалари ва мижозлар, кўнгилдилар ҳамда молиялаштиришни жалб этишга интилувчи шу каби нотижорий ташкилотлар томонидан ҳам фойдаланилиши мумкинлигини уқтирганмиз. Бундан ташқари, биз чекишга, наркотикларга, кўчаларда жамоат тартиби меъёрлари бузилишига қарши, соғлом овқатланиш, жисмоний тарбия ва спорт билан шуғулланишга йўналтирилган ижтимоий кампаниялар ўтказиш учун маркетингни қўллашни таклиф қилганмиз.

Бугун мен қуйидагиларни таъкидлайман: биз товарлар, хизматлар, таассуротлар, ахборот, мулкчилик, ҳудудлар, одамлар, ташкилотлар ва жамоат ишлари маркетинги билан шуғуллана оламиз. Ҳар қандай концепция каби маркетингдан олийжаноб мақсадларда ҳам, ножўя мақсадларда ҳам фойдаланиш мумкин. Оламга маркетинг нуқтаи назаридан қараш зарардан кўра кўпроқ фойда келтиришига ишончим комил.

***Бугунги кунда гўёки товарлар танлови барча ёки деярли барча эҳтиёжларимизни қондирмоқда ва маркетингнинг муаммоси барча эҳтиёжлар тез орада қондирилишида, деган даъволар бир-бирига монандми?***

Маркетинг ҳақида гапираётиб, биз доим ҳали қондирилмаган эҳтиёжларни назарда тутамиз. Ҳозирги вақтда эҳтиёжларнинг аксариятини қондириш учун кўплаб товарлар мавжуд. Менинг Италиялик дўстим Пьетро Гуидо “The No Need Society” (“Эҳтиёжларсиз жамият”) номли китоб ёзган, ушбу китобда у маркетинглар эҳтиёжлар ярата олишни ўрганишлари шарт деб уқтиради, худди Sony компанияси янги электрон жиҳоз ишлаб чиқарган каби. Кўп йиллар аввал ҳеч ким Walkman плеерларига, ғоят катта телевизион экранларга ёки митти видеокамераларга муҳтож бўлишини ҳаёлига ҳам келтирмасди. Компаниялар бозор кетидан (яъни истеъмолчилар эҳтиёжлари ортидан) эргашишни бас қилишлари керак ва бунинг ўринга бозорни бошқаришга ўтишлари лозим (яъни янги бозорлар яратишга интилиши керак).

Шу билан бир қаторда қондирилмаган эҳтиёжлар доим мавжуд бўлади. Кўп ишлайдиган одам таътил ҳақида завқ билан орзу қилади, дам олиб бўлгандан кейин эса ишга интилади. Ҳар қандай чақалоқнинг туғилиши бир қатор қондирилмаган эҳтиёжларга олиб келади.



### **Нега айнан маркетинг индивидуал эҳтиёжларни қондиришнинг энг яхши усули ҳисобланади?**

Одамлар ўз эҳтиёжларини кўплаб усуллар билан қондиришга уринишлари мумкин, шу жумладан, ўғрилиқ ёки тиланчилик билан ҳам. Эҳтиёжларни маркетинг усули билан қондириш сизга керак бўлган бирор нарсага бирор қиммат нарсани алмаштиришни таклиф этади. Маркетингнинг асосий ғояси айнан шундай ихтиёрий алмашувга асосланган.

### **Истеъмол товарлари, хизматлар ва B2B соҳаларида маркетинг усуллари бир хилми?**

Маркетингда кўплаб ғоялар ва воситалар бозорда харидоргир кенг истеъмол товарлари (FMCG)<sup>4</sup> билан шуғулланадиган компаниялар тўқнаш келган муаммолар сабабли пайдо бўлган. Бошқа маркетинг воситалари узоқ фойдаланиш товарлари (ҳам истеъмол, ҳам саноат), хом ашё ёки хизматлар сотиш билан боғлиқ соҳаларда пайдо бўлган. Сегментлаш, мақсадли бозорларни аниқлаш ва позициялаш ҳамда 4P (товар, нарх, тарқатиш каналлари ва ривожлантириш усуллари) ўз ичига олувчи маркетинг ёндашуви ҳар қандай бозорлар, товарлар ва хизматларни таҳлил қилишда ҳамда тегишлича режалар ишлаб чиқишда бизга ёрдам беради. Албатта, ҳар бир бозор ўзига хос хусусиятларга эга ва қўшимча воситаларни талаб этиши мумкин. Масалан, хизмат кўрсатиш соҳаси мутахассислари маркетинг режаларини ишлаб чиқишда учта қўшимча P га – персонал (personal), жараёнлар (processes) ва ашёвий далил (physical evidence)га алоҳида эътибор берадилар. Лекин бу бозорнинг ҳар бир алоҳида тури (истеъмол, саноат ёки хизматлар бозори) умуман янги чора-тадбирларга муҳтож эканлигини англатмайди. Акс ҳолда турли соҳа вакиллари бир-бирларидан бирор нарса ўргана олишга қодир эмасликларига йўл қўйиб, маркетингнинг 1, 2 ва 3-турлари ҳақида гапиришга тўғри келган бўлар эди.

### **Маркетингнинг миссияси ёки вазифаси нимада?**

Бу саволга камида учта турлича жавоблар мавжуд. Энг эрта босқичда маркетингнинг вазифаси ушбу компаниянинг ҳар қандай товарларини барчага ва ҳар кимга сотишдан иборат

<sup>4</sup> ингл. fast-moving consumer goods?дан



эди. Иккинчи нозикроқ жавоб: маркетингнинг вазифаси – аниқ мақсадли бозорлар харидорларининг конкрет эҳтиёжларини қондирадиган товарлар яратиш. Учинчи фалсафийроқ жавоб: маркетинг моддий даражани ва яшаш сифатини ошириш учун мавжуд.

Маркетингнинг роли – одамларнинг қондирилмаган эҳтиёжларини аниқлаш ва жалб этадиган янги ечимларни таклиф этиш. Ажойиб мисол – замонавий ошхона жиҳози. У янги, кўпроқ ижодий қобилиятларни ривожлантириш учун аёлларни чарчатадиган уй ишидан озод қилади.

**Сиз бизнес стратегиясини шакллантиришда маркетинг етакчи роль ўйнаши лозимлигини таъкидламоқдасиз. Лекин бизнес раҳбарлари компания муваффақиятли ишлаши учун маркетинг аҳамиятини тўла-тўқис тушунадиларми?**

Айрим бош директорлар маркетингга товар ишлаб чиқариб бўлингандан кейин уни сотиш қолганда ишга тушадиган ёрдамчи бўлим ролини ажратадилар. Биз эса маркетинг компаниянинг ҳар бир бизнес қисмининг ҳаракатлантирувчи кучи бўлиши кераклигини уқтирамыз. Товар ишлаб чиқариш ва уни сотиш режаси айнан маркетингдан бошланиши лозим. Питер Друкер бу принципни 30 йил аввал ажойиб тарзда таърифлаган: “Ҳар бир компанияда фақат иккита асосий функция бор – инновациялар ва маркетинг”.

**Сизнинг сўзларингиз бўйича янги бозор имкониятларини кўра била олмайдиган маркетинг бўлими ходимлари ишдан бўшатилиши лозим. Лекин оламда яна қанча яхши имкониятлар бор?**

Тўғри, иқтисодиётда имкониятларнинг абсолют миқдори sanoat ва технологик циклларга ҳамда глобаллашув суръатларига боғлиқ равишда ўзгара боради. Иқтисодий пасайишлар, янги технологиялар пайдо бўлишидан олдинги даврларда ва савдо барьерлари мавжуд бўлганда имкониятлар кам бўлади.

Лекин имкониятлар доим мавжуд! “Sharper Image”, “Innovation” ёки “Fascination” каби каталогларда қанча янги товарлар пайдо бўлишига қаранг! Товар ёки хизматга эга ҳар қандай компания уларни модификациялашнинг, безатишнинг,



турлича конфигурациялар яратиш ёки янги характеристикалар ёхуд хизматлар қўшишнинг янги усулларини ўйлаб топишга қодир бўлиши керак.

Турлича бозорларнинг шартларини қондириш учун таклифга нафақат янги шакл бериш, балки уни мутлақо янги контекстда тақдим этиш мумкин.

Мен “Lateral Marketing: New Techniques for Finding Breakthrough Ideas”<sup>5</sup> (Фернандо Триас де Без билан ҳаммуаллифликда) нашр қилдим. Ушбу китобда янги ғояларни излаш учун фойдаланиладиган вертикал маркетингдан (яъни сегментлашдан) фарқ қилувчи ижодий ёндашув таклиф этилади. Вертикал маркетинг маълум бир бозор доираларида ишлайди, латерал<sup>6</sup> маркетинг эса аксинча, товарни янги контекстда тақдим этади. Бир нечта мисоллар келтираман. Бугун биз озиқ-овқат маҳсулотларини бензоколонкаларда сотиб олишимиз мумкин, супермаркетда банк операцияларини амалга оширишимиз мумкин, интернет кафеда компьютердан фойдаланишимиз мумкин. Мобил телефон ёрдамида сурат оламиз, организмга маълум бир шифобахш препаратларнинг киришини таъминловчи “тиббий” сақични истеъмол қиламиз, батонча шаклида прессланган озиқавий ёрмаларни еймиз. Имкониятлар йўқлигига ишонмайман, лекин айрим маркетинглар уларни кўра олмаслиги мумкин. Иқтисодиётдаги пасайиш маркетингнинг, албатта, барбод бўлишини англатмайди, тасаввур қилишдан маҳрум маркетингларгина омадсизликка юз тутаяди.

### **Ривожланаётган иқтисодиёт шароитларида қандай янги имкониятлар очилади?**

Энг аҳамиятли ишбилармонлик имкониятлари рўйхатим:

– биотехнологиялар (масалан, дориларнинг индивидуаллаштирилган дизайни, хавфсизлик мақсадларида биометрик ўлчашлар);

<sup>5</sup> Русча нашрига қаранг.: Ф. Котлер, Ф. Триас де Без. Новые маркетинговые технологии. Методики создания гениальных идей. СПб.: Нева, 2004. Шунингдек қаранг: Ф. Котлер. Маркетинг XXI века. СПб.: Нева, 2005. – Муҳ. изоҳи.

<sup>6</sup> Латерал ёки “ёнлама” маркетинг (лот. *lateralis* – ён, *latus* – ён томон, ёнбошдаги) – товар ва хизматларни илгарилатишнинг ноанъанавий усуллари системаси, рақобатга қарши муваффақиятли курашишга имкон беради.



- мобил телефонлар (масалан, телефон орқали катта бўлмаган тўловлар, реал вақт режимида янгиликлар, матн хабарларни узатиш);
- хавфсизлик (корпоратив ва уй);
- бозор “бўшлиқлари” (ўринлари) (масалан, лотин америкаликлар учун банк, болалар учун ихтисослаштирилган китоб магазини);
- автоматлаштириш (масалан, пулли шосселарда ўтказиш пунктлари орқали тез ўтишни таъминловчи қурилмалар);
- соғлиқни сақлаш (янги тиббий асбоблар, дорилар, ҳаёт тарзини ўзгартириш, терапиянинг альтернатив усуллари);
- роботлар (ишлаб чиқариш, уй тозалаш, газонга қараш, ҳарбий ҳаракатлар учун);
- аутсорсинг;
- товарларни сақлаш тизими.

Бирор имкониятни танлаб ўзингизга ушбу саволларни беринг:

1. Товарларингиз учун ҳажми бўйича етарлича бозор мавжудми?
2. Рақобат истиқболлари қандай?
3. Бизнес юритишнинг даромадли моделини ишлаб чиқиш мумкинми?
4. Юқори кўрсаткичларга тез эришиш мумкинми?

### **Маркетинг ва сотишни тижорий режалаштириш ўртасида қандай фарқ бор?**

“Тижорий режалаштириш”, асосан, чакана савдога тегишли атама. Унинг мақсади – чакана сотувчи ўз дўкони учун танлаган товарлар ассортиментини ҳамда товарларни намоиш этишнинг энг самарали усуллари аниқлаш. “Маркетинг” атамаси анча кенгроқ маънога эга, бунда сотув – фаолиятнинг аспектидан фақат биттаси.

### **Маркетинг сифати пасайишининг (сотиш ҳажмлари камайишидан ташқари) энг яққол белгилари қандай?**

Компания маркетинг соҳасида ўз фаолиятига эътибор қаратиш вақти келганлигининг бошқа белгилари қуйидагилар:

1. Савдо кўпаймаяпти ва компания савдоларни кўпайтириш стратегиясига муҳтож.



2. Савдо мавсумий пасайишлар ва ўсишлар билан сакраш тарзида ривожланмоқда ва текислашга муҳтож.
3. Сотиш етарлича яхши, лекин фойда жуда кам.
4. Маълум бир товарлардан, истеъмол сегментларидан ёки тақсимлаш каналларидан жуда кам фойда.

**Маркетингни унчалик ҳам яхши тушунмайдиган раҳбарга ёки компания эгасига сизнинг китобларингизни ўқишдан ташқари яна нимадан бошлашни маслаҳат қиласиз?**

Таажжубки, айнан менинг китобларимдан бири – 700 варақли “Marketing Management”нинг 11-нашри эмас, аксинча, “Kotler on Marketing: How to Create, Win, and Dominate Markets”<sup>7</sup> бошланғич нуқта бўлиб хизмат қилиши мумкин. Унда бор-йўғи 270 варақ ва асосий концепциялар, тамойиллар ва стратегиялар баён этилади. Маркетинг соҳасида амалий маслаҳатларга қизиқувчи ўқувчилар (айниқса, кичик бизнесда ишловчилар) учун Жей Конрад Левинсоннинг “Guerrilla Marketing” (“Партизан маркетинг”<sup>8</sup>) китоби фойдали бўлади. Ниҳоят бренд яратиш, коммуникацияларни бошқариш, нарх белгилаш, воситачилар ва ташкилотлар билан ишлаш ҳамда савдо вакилларининг самарадор командасини ташкиллаштириш каби маркетингнинг аниқ муаммоларига тегишли кўплаб китоблар бор.

**Маркетинг юзага келган пайтидан бошлаб қанчалик даражада ўзгарган?**

Маркетинг иқтисодий фаннинг шохобчаси сифатида юзага келган. Унинг ривожланишининг бошланғич босқичида маркетинглар тақсимот каналлари иши принципларини тушунишга ҳаракат қилишган. Аксарият иқтисодчилар бозор нархини талаб ва таклиф ўзгарувчанлиги белгилайди, деб таъкидлашган, бунда тақсимотнинг турлича даражаларига

---

<sup>7</sup> Русча нашрига қаранг: Ф. Котлер. Маркетинг по Кятлеру. Как создать, завоевать и удержать рынок. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006, 296 с. – *Муҳ. изоҳи.*

<sup>8</sup> Партизан маркетинг (guerrilla marketing) – маркетинг стратегиялари, майда компаниялар томонидан фойдаланилади, уларнинг мазмуни – бозорда барқарор мавқени эгаллаш мақсадда йирик рақобатчи-компанияга катта бўлмаган даврий зарбалар беришдан иборат.



эътибор беришмаган. Маркетинг бу босқичда тавсифий ва асосан институционал<sup>9</sup> бўлган. Тақсимот каналларидан ташқари, дастлабки маркетинг реклама ва коммивояжерликка алоҳида эътибор қаратган, шу сабабли уни сотишни белгилаш учун яна бир атама сифатида қабул қила бошлашган. Бу коннотациядан қутулишдан олдин кўп йиллар ўтган.

Маркетинг эволюциясининг асосий босқичлари қуйидагилар.

- 4P комплексининг ишлаб чиқилиши олдинга ташланган қадам бўлиб бу тушунчаларни (товар, нарх, тарқатиш каналлари ва стимуллаш усуллари) бозор таклифини тайёрлаш учун асосга айлантирди. Кейинроқ маркетинглоглар 4P комплекси компонентларининг аниқ таснифи учун улар харидорларни яхшироқ тушунишлари кераклигини тушундилар ва 4C – истеъмолчи учун қимматлик (customer value), истеъмолчи товарни ола олиши (customer convenience) ва истеъмолчининг хабардорлиги, яъни коммуникациялар (customer communication) тушунчасини киритдилар.

- Кейинроқ маркетинглоглар 4P комплексидан илгари сегментлаш (segmentation), стратегиясини ишлаб чиқилиши, мақсадли бозорни (targeting) ва позициялашни – STP-маркетининг деб аталмиш, аниқлаш шартлиги ҳақидаги фикрни таърифлашган.

- Кейинги босқичда маркетинглоглар компания тўртта мақсадли даражаларда: оммавий бозор, бозор сегменти, бозордаги бўшлиқ ёки индивидуал сотиб олувчи даражаларда фаолият юрита олиши мумкинлигини тушундилар.

- Кейинги тараққиёти натижасида маркетинг даражани, режалаштиришни ва талаб характерини бошқаришнинг профессионал усуллари комплекси сифатида белгиланган.

- Ва ниҳоят, маркетинг тушунчаси нафақат товарлар ва хизматлар ҳисобига, балки ғоялар, жамоат ишлари, жойлар, одамлар, ташкилотлар ва бошқа элементлар ҳисобига ҳам кенгайтирилган.

### **Маркетинг назарияси ва амалиёти қанчалик тез ривожланмоқда?**

Яқинда катта компания раҳбари мендан “Marketing Management” (1967) китобимнинг биринчи нашрига имзо қўйиб беришимни сўради, бу китобим унинг маркетинг таълими асоси бўлган. Мен биринчи

<sup>9</sup> Институционал маркетинг (institutional marketing) – товарларни сотишга эмас, асосан оммабоплик яратишга қаратилган маркетинг стратегиялари.



нашрнинг даври ўтганлигини айтиб, имзо қўйишни рад этдим. 1967 йилда биз сегментлаш ҳақида кам нарса билардик ва позициялаш ҳақида ҳеч нарса билмасдик, брендинг муаммоси ҳали катта эмас эди. Walmart, Southwest Airlines ёки IKEA компаниялари фойдаланган стратегиялар ҳақида билмасдик. Интернет, мобил телефонлар, чўнтак компьютерлари ва бошқа алоқа воситалари ҳали йўқ эди. Мен 2003 йилда нашр этилган 11-нашр биринчи нашрга нисбатан 100 марта фойдалироқ эканлигини айтдим. У мендан: “Сиз менга янги китоб сотишга уриняпсизми?” – деб сўради. “Албатта. Лекин ушбу китоб сиз учун кўпроқ қимматликка эга бўлгани учунгина холос”, — деб жавоб бердим мен. Маркетинг бозорлар ўзгарган сари ўзгара бориши кераклиги ҳақида ўз фикримда қолибгина мен таслим бўлдим ва ундаги ёдгорликка имзо қўйдим.

**Агар компания, савдо инфратузилмаси ва маркетинг яратиш жараёнида сизда фақат иккита профессионалдан бирини – савдо агентини ёки маркетинглогни танлаш имконияти бўлганда сиз қай бирини танлаган бўлардингиз ва нима учун?**

Агар мен қисқа муддатли мақсадларни ўз олдимга қўйганимда, мен моҳир савдо агентини танлардим. Лекин узоқ муддатли муваффақият учун мен маркетинг соҳасидаги профессионални танлардим. Сотиб бу — компаниянинг ишлаб чиқариб бўлинган товарларидан “қутулиш”га тегишли барча нарса. Лекин сотиб санъати компания бошиданоқ айнан қандай товарлар ишлаб чиқиши шартлиги ҳақидаги саволга жавоб бермайди.

**Энг ёмон маркетинг тури қайси?**

Маркетингнинг асосида истеъмолчининг эҳтиёжларини тушуниш, хизмат кўрсатиш ва қондиришнинг муҳимлигига асосланган фалсафа туради. “Чақриб олиш ва ташлаб юбориш” амалиёти, ёлғон реклама ва янглиштирадиган нарх маркетинг гоёсини обрўсизлантиради.

**Замонавий маркетингда алоҳида илҳомлантирувчи, шахсан сизга келажакка оптимизм билан қарашга имкон берувчи бирор нарса борми?**

Замонавий маркетинглар ҳар қачонгидан ҳам яхшироқ ўқитилган. Ўтмишда улар кўчада чакана савдо мактабини ўташарди ва фақат шундан кейингина касбий фаолиятни бошлашарди.



Уларни маркетингга формал ўқитиш нари борса юзаки эди. Бугун биз маркетинг-амалиётчиларни молиявий муаммоларни пухта тушунишга, маркетинг сарфлари фойдага таъсирини ўлчаш учун молиявий кўрсаткичлардан кўпроқ фойдаланишга ўқитамиз. Шу билан бирга, бозорни таҳлил қилиш, сегментлаш, маълумотларнинг ахборот базалари билан ишлаш ва стратегиясини моделлаштириш учун уларга анчайин кўпроқ воситалар тўпламини берамиз.

**Сиз демаркетингни таърифлашингиз маълум бир товарлар ва хизматларга истеъмол талабини пасайтириш учун маркетинг воситаларидан фойдаланишни назарда тутасиз. Бу маркетингнинг асосий концепцияси – истеъмолчининг эҳтиёжларини қондиришга зид эмасми?**

Мен барча истеъмол талабларини дуч келганча қондириш тарафдори эмасман, чунки бошқа муҳим муаммоларни ҳам эътиборга олиш керак. Масалан, ҳамжамиятда сувга танқислик бўлса, талаб ёки маркетинг ёки ҳуқуқий усуллар билан чекланиши лозим. Маркетинг бу – талаб даражасини ва характерини ташкилотнинг ёки жамиятнинг мақсадларига мувофиқ режалаштириш ва коррективроқлаш учун қўлланилиши мумкин бўлган воситалар тўплами. Демаркетинг талабни кучайтириш ўрнига уни пасайтириш учун маркетинг воситаларидан фойдаланишни таърифлайди.

**Ҳозирги вақтда АҚШда маркетинг аҳволининг асосий характеристикалари қандай?**

Америка компаниялари учун характерли ушбу хусусиятларни санаб ўтиш мумкин, улар:

- аутсорсингдан кенг фойдаланадилар ва тобора кўп даражада “виртуал” ишлаб чиқарувчиларга айланмоқда;
- ўз фаолиятини рақобатчиларнинг ишлари натижаларига ва жаҳон кўрсаткичларига боғлиқ равишда тез-тез коррективроқлаб бормоқда ҳамда радикал ўзгаришларга тайёр;
- кўпроқ уддабуронроқ (айниқса катта бўлмаган компаниялар);
- каталоглардан фойдаланиб тўғридан-тўғри маркетингга, телефон орқали маркетингга, тўғридан-тўғри почта рекламасига ва интернет маркетингга бошқаларга нисбатан анча тез ўтишда.



Шубҳасиз, юқорида санаб ўтилганларнинг барчаси умумийдир ва ундан кўплаб истиснолар бор.

### **Маркетингнинг моҳияти ҳақида гапираётганда сиз асосий урғуни нимага қаратасиз?**

Кўпчилик одамлар маркетинг қарорларининг фақат тактик “оқибатларини” кўрадилар, айнан эса кўп рекламани ва савдони илгарилатишни, яъни улар фақат маркетинг айсбергининг чўққисини кўришлари мумкин. Стратегик маркетинг унча кўзга ташланмайди, лекин кўпроқ самарали. Менинг ўзгармас вазифам – бозор амалда қандай ишлашини тушунтириш, иқтисодчилар назарияларига реал ҳаёт шаклини бериш. Шу билан бирга, асосий моҳият шундан иборатки, голиб компаниялар истеъмолчиларни ўз товарлари билан муваффақиятга эришишига хизмат қиладилар. Ўз ишини яхши билиб ишлайдиган компаниялар истеъмолчига кўп даражада йўналтирилган ҳолда доим янги истеъмол қимматлигини яратади ва ўз харидорларининг манфаатларидан келиб чиқади.

Шунингдек, мен маркетинг фан ҳисобланади ва маркетингга сарфлар маълум бир даражада инвестиция ҳисобланади, сотиб олувчининг хулқини тушуниш ва моделлаштириш мумкин, товарнинг характеристикаси, уни позициялаш, нарх-наво, реклама, савдони илгарилатиш, тақсимлаш бўйича хизматлар ва чоралар ҳам маркетингга илмий ёндашув асосида, шунингдек, моделлаштирилиши ва оптималлаштирилиши мумкин, деб таъкидлайман.

### **Глобаллашув ва янги технологиялар шароитларида маркетингнинг роли бугун қандай ўзгармокда?**

Маркетинг унинг одатий кўринишида – тадқиқотлар, сегментлаш, мақсадли бозорларни аниқлаш, позициялаш ва 4P комплексида – нисбатан секин ўзгараётган дунё ўрнига глобал башорат қилиб бўлмайдиган иқтисодиёт келиши сари янгидан концептуал таърифланиши керак. 1980-йилларда биз “Тайёрлан, нишонга ол, ўт оч!” деб айтган бўлар эдик, 1990-йилларда “Тайёрлан, ўт оч, нишонга ол”. Ҳозир биз: “Ўт оч!” деймиз. Авваллари бизнинг мақсадимиз оммавий бозор эди, ҳозир эса ҳар қандай потенциал истеъмолчи мақсад бўлиши мумкин. Авваллари биз ҳаётий цикли нисбатан узоқ муддатли товар ишлаб чиқарар эдик, энди эса биз товарни ҳар бир харидорнинг индивидуал талабларига мувофиқ мослашга



кўникканмиз. Авваллари нархни биз белгилардик, энди эса нархнинг шаклланишига истеъмомчилар таъсир этади. Интернетнинг пайдо бўлиши ва мижозлар маълумотлар базасининг ривожланиши маркетингда революциядан далолат беради. Кўплаб концепциялар ҳали ҳам қўлланилиши мумкин, лекин биз янги иқтисодий шароитларда уларнинг аҳамиятини бошқатдан тушуниб етишимиз лозим.

**Маркетингнинг деярли ҳар қандай бизнесда фойдаланиладиган қайси бир усуллари кўплаб бизнесменлар томонидан маркетинг сифатида қабул қилинмайди?**

Турли хил бизнес вакиллари уларнинг маркетинг фаолиятининг умумий ҳажми ва нархи қандай эканлигини тўлиқ даражада англашмайди. Масалан, Red Lobster ресторанлари тармоғи эгалари ўз муассасалари интерьерини ўзгартиришни режалаштирмоқда. Бухгалтерия дафтарларида тегишли сарфлар бўёқ сотиб олишга ва хоналарга қараш учун сарфлар сифатида акс эттирилса керак. Лекин амалда эса бу чоралар ташриф буюрувчиларни жалб этишга қаратилган. Ёки банкни олиб кўринг. Банк мижозлар билан ўзаро муносабатларни бошқариш тизимини яратиш учун қимматбаҳо дастурий таъминотга пул сарфлайди. Бундай сарфлар ахборот технологиялари учун харажатлар рўйхатига киритилади, амалда эса бу мақсадли аудиторияни аниқлаш мақсадида банкнинг маркетинг самарадорлигини яхшилаш учун қилинади. Замонавий компанияларнинг реал сарфлари стандарт молиявий ҳисоботлардаги рақамлардан анча ортади.

**Кенг аудитория учун маркетинг соҳасидаги ҳеч бўлмаганда айрим билимлар ҳозирги вақтда қанчалик керак?**

Мен бундай билимлар ҳаётини муҳим, деб ҳисоблайман. Маркетингнинг асосий ғоялари менинг “Marketing Insights from A to Z: 80 Concepts Than Managers Need to Know”<sup>10</sup> китобимда баён этилган. Китоб маркетинг билан профессионал

<sup>10</sup> “Маркетинг А дан Я гача: Ҳар бир менежер билиши лозим бўлган 80 концепция” китоби Котлернинг бошқа асарлари билан бирга русча нашрга кирган: Ф.Котлер. Маркетинг XXI века. СПб.: Нева, 2005. – Муҳ. изоҳи.



шуғулланмайдиган, лекин ўз билимларини янгилашга эҳтиёжи бор менежерлар учун ёзилган. Китобда сегментлаш, мақсадли бозорни аниқлаш, позициялаш, маркетинг комплексининг асосий компонентлари, тақсимлаш каналлари, репутация, сифат, қимматлик, дифференциация, истеъмолчилар билан ўзаро муносабатлар маркетинги, ахборотлар базасидан фойдаланиб маркетинг каби тушунчалар ва ҳоказолар очиб берилади. Бу тушунчаларнинг кўпи бизнесни бошқариш соҳасидан ташқарида ҳам қўлланилиши мумкин ва исталган киши томонидан муваффақиятли фойдаланилиши мумкин.

### **Сизнинг фикрингизча, ўрта мактабда маркетинг ўқитилиши керакми?**

Мен зарур деб ўйлайман. 10 йилча аввал мен Нидерландиядан ноширдан мактуб олгандим – у менга ўрта мактаб учун маркетинг бўйича дарслик ўзишни таклиф қилганди (дарслик турли сабабларга кўра ёзилмасдан қолди). Ношир менга голландияликлар табиатан савдогар эканлигини ва қимматликлар билан алмашишнинг турли маданий анъаналари ва тамойилларини тушуниш улар учун муҳим эканлигини тушунтирди. Ноширнинг нуқтаи назари бўйича, юқори синф ўқувчиларига иқтисодиётни ўргангандан кўра маркетингни ўрганиш қизиқроқ бўлади, ҳеч бўлмаганда, маркетинг иқтисодиётни реал ҳаётга яқинлаштиради. Гап шундаки, улар маркетингга доим тўқнаш келадилар – телевизион рекламада, чакана савдо магазинларида, овоз ёзиш индустриясида, танловларда ва ҳоказоларда. Уларга рақобатчилик тарихидан мисоллар ёқиб тушади, масалан Coca-Cola ва Pepsi Cola ёки McDonald's компаниялари ёки Burger King ресторанлари тармоқлари рақобати. Бундай ўқув курси уларнинг кундалик ҳаётини тушунарлироқ қилади ва бундан ташқари келажакда асқатади.

### **Режис Маккенна “Harvard Business Review” журналида “Marketing Is Everything” (“Биз учун маркетинг – бу ҳаммаси демакдир”) номли мақола чоп этган. Сиз бундай талқинга қўшиласизми?**

Маккенанинг мақоласи ўйлашга мажбур қилади. Лекин нимадир “ҳамма нарса”га айланганда бу “ҳеч нарса”нинг деярли синоними. Менинг маркетинг концепциям буткул фарқ



қилади, менинг маркетинг концепциям марказида истеъмолчи туради. Истеъмолчига йўналтирилган маркетинг компаниянинг ҳар бир ходимини “маркетолог шляпаси”ни ўз иш кийими гардеробининг шарт элементига айлантиришга чақиради. Бошқача айтганда, компаниянинг молия бўйича вице-президенти банк кредити сўраётиб ва сўровни асословчи ҳужжатларни тайёрлаётганда у буни банкнинг эҳтиёжларини ҳисобга олиб қилса, унинг ҳаракатлари анча самаралироқ бўлади. Ташкилотнинг исталган ходими алмашиш вазиятларига тушади, маркетинг эса бундай вазиятларни самарали бошқариш учун қурол-воситалар таклиф этади.

**Холистик маркетинг нима ва у одатий маркетингдан нима билан фарқ қилади? Холистик маркетинг компанияларга муваффақиятли маркетинг таклифлари ишлаб чиқишда қандай ёрдам беришини тушунтириб берсангиз.**

Холистик<sup>11</sup> маркетинг бу — аслини олганда урғуни товардан харидорга ва товар сотишдан истеъмолчининг эҳтиёжларини қондиришга кўчиришдир. Бу тенденция маълум бир вақтдан буён намоён бўлмоқда ва тобора ўсиб бормоқда.

Бундай маркетинг компаниядан қуйидаги ҳаракатларни бажаришни талаб этади.

• Ўз харидорларининг эҳтиёжлари ва ҳаёт тарзи ҳақида тасаввурни кенгайтириш зарур. Компаниялар харидорларга фақат компаниялар ишлаб чиқарадиган товарларнинг истеъмолчиси сифатидагина қарашни тўхтатиши лозим ва харидорларнинг ҳаёт тарзини ҳисобга олган ҳолда мижозларга хизмат кўрсатишнинг янги усулларини топишга ҳаракат қилишлари зарур.

• Истеъмолчилар эҳтиёжларини қондириш ишига компаниянинг ҳар бир бўлимининг қўшилган ҳиссасини баҳолаш зарур. Товар кечикиб етказилганда ёки товар шикастланганда, ҳисоб варақалари хато ёзилганда, мижозга ёмон хизмат кўрсатилганда ёки бошқа камчиликлар юз берганда харидорга зарар етказилади. Маркетингнинг вазифаси компаниянинг ҳар

<sup>11</sup> Холистик ёки бир бутун маркетинг (юнонча holos – бутун, ҳаммаси) – маркетингга ёндашув, бунда жараённинг барча компонентлари алоҳида элементлар мажмуи сифатида эмас, балки бир бутун сифатида кўрилади.



бир ходимини биринчи навбатда истеъмолчи ҳақида ўйлашга мажбур этиш ва бренд нуфузини тасдиқлашга кўмаклашишдан иборат.

Компаниянинг барча операцияларининг барча манфаатдор томонларга – нафақат акциядорларга, балки истеъмолчилар, ходимлар, дистрибьютерлар, дилерлар ва етказиб берувчиларга таъсир даражасини баҳолаш лозим. Бутун ишнинг муваффақиятидан манфаатдор бўлмаган жараён иштирокчиларининг ҳар қандай гуруҳи режаларни барбод қилиши ва компаниянинг ривожига халақит қилиши мумкин. Холистик маркетинг компанияни барча билан: компаниялар ходимлари, етказиб берувчилар, дистрибьютерлар билан ҳамкорлик қилишга даъват қилади, — ўзларини фақат умумий ишнинг иштирокчилари сифатида ҳис қилиб, улар мақсадли истеъмолчиларни энг юксак неъмат билан таъминлашлари мумкин.

Компания ўзи ишлайдиган соҳа, шу жумладан, асосий иштирокчилар ҳолатини, унинг тараққиёти истиқболини холис таҳлил этиши лозим. Бугунда кўп ишлаб чиқаришлар бирлашмоқда, янги имкониятлар ва бозорнинг рақобатчи иштирокчилари учун янги таҳдидлар яратмоқда.

Холистик маркетинг – истеъмолчи ва компания концепциясини амалиётда қўллаш мақсадида компаниянинг барча таркибини қайта қуриш йўлидаги қадам, бу оқибат натижада кейинги тараққиёт учун ҳаракатлантирувчи куч бўлади. Агар яхлит бўлмаса, маркетинг самарали бўлмайди.

## **Истеъмолчининг устунлиги ва унинг эҳтиёжларини қондириш**

***Нега ҳозирда бозорнинг асосий бўғини товар етказиб берувчи эмас, истеъмолчи ҳисобланади?***

Бозорда маҳсулотлар ва рақобатчилар сони ошишининг давом этаётганлиги товарлар тақчиллиги ўрнига истеъмолчилар тақчиллиги келаётганлигидан гувоҳлик қилади. Натижада айнан улар бозор коинотининг марказига айланди. Интернет шарофати сабабли ахборот олиш имконияти билан бир қаторда танлаш имкониятлари ҳар қачонгидан ҳам ошди. Харидорга даромадли



ахборотдан – buy.com ёки mysimon.com каби интернет сайтлардан фойдаланиш етарли, бундай сайтлар бир хил товар учун нархни турли интернет сотувчиларга таққослаш имкониятини беради. Нархлар 20% ва ундан ҳам ортиқ фарқ қилиши мумкин. Харидор турли етказиб берувчиларда нархларни билиши учун сичқончага бир марта босиши етарли. Оддий магазин бундай хизматларни тақдим этмайди. Бундан ташқари, харидорлар товарни олганлар билан ёки фойдаланувчилар билан фикр алмашиши мумкин, бу ўз навбатида товар танлашда харидорлар тавсияларининг таъсири янада ошишини англатади.

Етказиб берувчилар янада эҳтиёткор бўлишларига тўғри келади – уларнинг таклифлари микроскоп остида ўрганилади. Уларнинг маҳсулотлари таннархи бозордаги ўртача нархдан катта фарқ қилиши мумкин эмас. Баланд таннархда етказиб берувчилар муваффақиятсизликка учрайди. Интернет шунга олиб келадикки, нархлар, фойда ҳам янада пасаяди ва натижада Дарвин бўйича энг кучли омон қолади.

**Компанияларнинг таъкидлашича, улар учун истеъмолчи – “энг муҳим”. Бу компаниялар истеъмолчининг эҳтиёжларини қондиришга қайтадан йўналиш олаётганлигини англатадими?**

Кўплаб компаниялар таъкидлашича, улар истеъмолчига йўналтирилган, лекин оз компаниялар амалда бу қоидага амал қиладилар. Молиявий директор истеъмолчининг манфаатларига эътиборни жамлаш ҳақида тез-тез гапириши мумкин, лекин бу фикр ўрта ва қуйи бўғин раҳбарлари онгига кириб бормайди – уларнинг кўплаб бошқа ташвишлари бор, уларнинг маҳсулдорлиги эса умуман бошқа мезонлар бўйича баҳоланади.

Товарлари ва хизматларига катта талаб бўлган компаниялар харидорларга юқори даражадаги эътиборни доим сақлаш устида ишлашлари лозим. Мен бир илғор инвестицион компанияни биламан, бу компаниянинг таҳлилчилари ўзларини ортиқ даражада манманликда тутадилар – қайтиб қўнғироқ қилиш ҳақидаги илтимосларга дарҳол жавоб бермайдилар, мижозларни кутишга мажбур қиладилар, эътиборсизликни атайлаб намоиш қиладилар. Табиийки, мижозга ғамхўрлик қилиш соҳасида юқори обрўли рақобатчи пайдо бўлади.



“Энг муҳими – мижоз” бу – кўп жиҳатдан иборагина бўлиб ҳар кунлик амалиёт эмас. Истеъмомолчига ғамхўрлик аниқ ҳаракатларда ифодаланиши лозим ва фақатгина гап билан чекланмаслиги лозим. Истеъмомолчига йўналишга жиддий интилувчи компаниялар бу йўналишда маълум бир қадамларни қилиши лозим. Компания мижозларининг қониққанлик даражасини рақобатчи таъминлайдиган истеъмомолчиларнинг қониқиш даражаси билан таққослаш зарур. Компания ўз ходимларининг истеъмомолчи билан ўзаро алоқасининг барча пайтларини инобатга олувчи схемаларни ишлаб чиқиши шарт, англашилмовчиликлар ёки мижозлар норозиликларининг сабаби бўлувчи пайтларни айниқса диққат билан таҳлил қилиши лозим. Бундан ташқари, компания ходимларининг истеъмомолчига муносабатини ривожлантириш учун самарали тренинг дастурини ташкиллаштириш зарур, дастур танг вазиятларда ўзини тутишга ўргатувчи ва роль ўйинларни ўз ичига олиши лозим.

**“Тескари алоқа” (қайта алоқа) тушунчаси маркетинг, нарх белгилаш, реклама, тақсимот ва дизайнга нисбатан нимани англатади?**

“Тескари маркетинг” (reverse marketing) тушунчаси истеъмомолчилар компания ишлаб чиқарадиган товарга, унинг нархига, бозордаги жойига ва илгарилатиш усулларига тобора кўпроқ таъсир кўрсатаётганлигини тасдиқлашдан пайдо бўлган. Улар ўзлари сотиб олмоқчи бўлган товарлар дизайнига тобора кўпроқ таъсир кўрсатмоқда – Dell Computer фирмасининг компьютерлари ва Levi’s жинсилари мисол бўлиши мумкин (“тескари дизайн” — revers design). Бугун тобора кўпроқ харидорлар улар саёҳат, меҳмонхона ёки автомобиль учун қанақа нарх тўлашга тайёр эканлиги ҳақида етказиб берувчиларни хабардор қиладилар, бунга priceline.com интернет сайти мисол бўлиши мумкин (“тескари нарх белгилаш” – reverse pricing). Истеъмомолчилар реклама берувчилар реклама материаллари ва таклифлар юборишдан олдин истеъмомолчиларнинг розилигини сўрашларини тобора тез-тез талаб қилишмоқда (“тескари реклама” – reverse advertising). Бундан ташқари, истеъмомолчилар тақсимлаш каналларига тегишли танлаш ҳуқуқига эга бўлишни истайдилар, банк



мисолида бундай танлов уйда, компьютер ёки телефон қўнғироғи орқали кассир, банкомат мавжуд бўлишида ифодаланади (“тескари тақсимлаш” – reverse distribution). Шу тариқа маркетингда “тескари алоқа” айирбошлаш жараёнида ташаббус сотувчидан харидорга ўтишини англатади.

### **Унчалик тушунарли бўлмаган “профессионал истеъмолчи” тушунчаси нимани англатади<sup>12</sup>?**

Айрим компаниялар шундай истеъмолчи муҳитини яратадиларки, бунда улар “устахоналар” каби ишлайди, бу устахоналарда мижозларнинг ўзи уларга керакли товарлар ва хизматларни “конструкциялайдилар”. Истеъмолчи ўзига керакли товар дизайнига қандай қилиб таъсир ўтказишига яхши мисол бўлиб Dell фирмаси хизмат қилади. Бу жиҳатдан Dell компьютерлари харидорлари шунчаки пассив истеъмолчилар эмас, балки профессионал ҳисобланади (яъни ишлаб чиқаришда иштирок этувчилар).

### **Ҳозирги вақтда истеъмолчиларнинг қониқишига ёрдам берувчи энг муҳим факторлар қандай?**

Мижозларни товарнинг сифати, хизмат кўрсатиш даражаси ва истеъмолчи қимматлиги тобора кўпроқ ўйлантирмоқда. Бу факторларнинг барчаси улар йўқ бозорларда ажойиб рақобатчи имконият бўлиб ҳисобланади. Лекин таъкидлаб ўтиш керакки, кўп компаниялар ва ишлаб чиқариш соҳалари ўз товарларининг сифати, хизмат кўрсатиш даражаси ва истеъмолчилик баҳосини тезкор суръатларда яхшилашмоқда. Натижада уларнинг устунликлари ажратиб турувчи белги бўлиб қолмасдан муваффақиятга эришишга имкон берувчи меъёрга тобора айланиб бормоқда. Бугунда дизайн, хизмат кўрсатиш тезлиги ва истеъмолчи талабларига мос келиш харидорлар танловига таъсир кўрсатувчи энг жиддий факторларга айланди. Ишлаб чиқариш соҳаси ва товар типидан келиб чиқиб бозор пешқадамлари товарни дифференциациялашнинг кўзга ташланувчи ва ишонарли факторларига айлантиришлари мумкин бўлган янги хусусиятлар ва устунликларни топадилар<sup>13</sup>.

<sup>12</sup> Prosumer – инглизча “professional consumer”дан ҳосил бўлган.

<sup>13</sup> Товар дифференциацияси – битта маҳсулотнинг сифати, техник характеристикалари, хусусиятлари, ташқи кўриниши билан фарқ қилувчи турли вариантларини ишлаб чиқариш.



## Маркетингда янги тенденциялар

### **Келажак режаларни тузишда қандай асосий глобал тенденцияларни ҳисобга олиш зарур?**

Иқтисодий ландшафт технология ва глобаллашув таъсири остида фундаментал ўзгаришга юз тутди. Интернетнинг шарофати ва кўпроқ эркин савдо сабабли ҳар қандай компаниялар энди бир бири билан ҳар қандай бозорда рақобатлашуви мумкин.

Иқтисодиётнинг асосий кучи – гиперрақобатлашув. Гиперрақобатлашув шундан иборатки, компаниялар сота оладиган миқдордан кўпроқ товарлар ишлаб чиқара олади, бу эса нархга сезиларли таъсир қилади. Бундан ташқари, бу компанияларни нархга товарларнинг кенгрок дифференциациялаш имкониятини киритишга мажбур этади. Лекин кўп жиҳатдан бундай дифференциация – психологик бўлиб, реал эмас. Лекин бу ҳолда компаниянинг устунлиги ҳар қандай янгиликни тез қабул қилишга имкон берувчи иқтисодиёт шароитида узоқ сақланиб қолмайди.

Компаниялар шуни эсда тутиши керакки, истеъмолчилар тобора саводли бўлмоқда ва энг яхши воситаларга эга, масалан, интернет каби. Буларнинг барчаси товар сотиб олишда уларни кўпроқ синчков қилади.

### **Глобаллашув, гиперрақобатлашув ва интернет жараёнлари бозорлар шаклланиши ва иш фаолиятига таъсир билан бир қаторда маркетингга қандай таъсир қилади?**

Барча учта куч нархларга қўшимча босим ўтказади. Глобаллашув натижасида компаниялар ўз ишлаб чиқаришини ишлаб чиқариш арзонга тушадиган жўйга кўчиради ва товарларни маҳаллий сотувчилар белгилайдиганидан паст нархларда киритадилар. Гиперрақобатлашув етказиб берувчиларнинг кўп миқдорини англатади, бу эса шунингдек нархлар пасайишига олиб келади. Интернет одамларга товарлар нархларини тез таққослашга ва энг арзон таклифдан фойдаланишга имкон беради. Шу тариқа, маркетингнинг вазифаси санаб ўтилган макротенденциялар сабабли нархлар



даражасини ва фойда келишини сақлаб туриш йўлларини топишдан иборат. Агар миллий ишлаб чиқарувчилар истеъмолчи учун энг кўп қимматликни таклиф этишда доим пешқадамлик қила олмасалар, ҳеч бир мамлакатда ўз товарлари харидорларини ушлаб тура олишмайди.

Шу билан бир вақтда дунёнинг турли минтақалари жаҳон иқтисодиётига тобора кўпроқ интеграциялашган сари протекционизмга тобора кўпроқ берилмоқда. Маҳаллий компаниялар бозорнинг минтақадаги бошқа иштирокчиларидан уларга имтиёзли шароитлар тақдим этилишини талаб этишмоқда. Лекин сунъий савдо преференциялари истеъмолчи учун қимматликнинг сезиларли даражада пасаймай узоқ вақт давомида сақланиб қола олмайди.

### **Маркетингда қандай янги тенденциялар энг муҳим ҳисобланади?**

Мен маркетингдаги янги тенденциялар рўйхатига ушбу ўзгаришларни киритган бўлардим:

- “Бажар ва сот” туридаги маркетингидан “тингла ва жавоб бер” маркетингига;
- активларга эга бўлишдан брендларга эга бўлиш;
- вертикал интеграциядан виртуал интеграцияга (аутсорсинг);
- оммавий маркетингдан истеъмолчининг эҳтиёжларига йўналтирилган маркетингга;
- фақат бозордаги фаолиятдан кибермаконда қўшимча ишга;
- бозордаги улуш учун рақобатдан аниқ бир истеъмолчига;
- янги истеъмолчини жалб этишдан кўра мавжуд истеъмолчини сақлаб қолишга ва қондиришга;
- битимлар маркетингидан мижозлар билан ўзаро муносабатлар маркетингига;
- воситачилик маркетингидан бевосита маркетингга;
- маркетинг монологдан истеъмолчи билан диалогга;
- коммуникация турларини алоҳида режалаштиришдан интеграцияланган маркетинг коммуникацияларига;
- бир каналли маркетингдан кўп каналли маркетингга;
- товарга жамланган маркетингдан истеъмолчи манфаатларига жамланган маркетингга;
- битта бўлим кучи билан олиб бориладиган маркетингдан



компаниянинг барча ходимлари шуғулланадиган маркетингга;  
– етказиб берувчилар ва дистрибьютерларни эксплуатация қилишдан улар билан ҳамкорликка.

Кўрсатилган ҳар қандай тенденциялар таъсирининг натижаларини муҳокама қилиш кўп жойни талаб этади. Бу жараёнлар турли соҳаларга ва компанияларга турли вақт даврларида таъсир қилади. Компаниялар ўз бизнесини санаб ўтилган тенденцияларни ҳисобга олган ҳолда ривожлантирадидилар, деб умид қиламан.

### **Юз бераётган ўзгаришлар суръатининг тезлашуви ташкилотларга қандай таъсир этиши мумкин?**

Муваффақиятли компаниялар тенденциялар мониторинги шуғулланиши ва воқеаларнинг эҳтимолий ривож олиши сценарийларини яратиши, ўзгаришлар компанияга қандай таъсир қилиши мумкинлиги ҳақида ўйлаши ва жавоб чораларини режалаштириши лозим. Компанияларнинг узоқни кўра оладиган раҳбарлари тенденциялар мониторинги учун ва ҳаракатлар сценарийсини ишлаб чиқиш учун ходим тайинлайдилар ёки гуруҳ тузадилар. Масалан, Royal Dutch/Shell компанияси ўз рентабеллигини маълум бир даражада сценарий режалаштиришдан фойдаланиш натижаси деб ҳисоблайди.

### **Машҳур 4P комплекси пайдо бўлган пайтдан бошлаб маркетингда энг муҳим қандай ўзгаришлар юз берди?**

Ўша вақтдан бошлаб юз берган ўзгаришларнинг саногига етиб бўлмайди. Ривожланиш оммавий маркетингдан бозор сегментлари маркетинги томон борган, кейин бозордаги ўрин маркетингига, ундан эса “яккама-якка” (бирга бир) индивидуализациялашган маркетингга. Хизмат кўрсатишнинг ўсиб бораётган роли лозим даражада баҳоланган, молия активи сифатида савдо маркалари яратишда ва брендни бошқаришда малакалар мукамаллаштирилган. Интернет маркетингдан самаралироқ фойдалана бошланди. Бундан ташқари, маркетингга сарфларнинг рентабеллигини назорат қилишга имкон берувчи кўрсаткичларнинг янги тизимларини яратиш жараёни бормоқда.



## Маркетингда янги ғоялар

### **Замонавий маркетингда қандай билимлар ва маҳорат зарур?**

Одатий кўринишда маркетинг фаолияти ушбу воситалардан профессионал фойдаланишни назарда тутарди: савдо вакиллари, реклама, савдони илгарилатиш ва маркетинг тадқиқотлари. Ҳар бир компания бу воситалардан фойдаланишни мукамал эгаллаши лозим. Лекин маркетинг бўлимлари янги кўникмаларни ҳам ўзлаштириши лозим, улар орасида – бренд яратиш, мижозлар билан муносабатларни бошқариш, маълумотлар базаларидан фойдаланиб маркетинг ва ахборот излаш, телефон орқали маркетинг, таассуротлар маркетинги ҳамда алоҳида товар, бозор сегменти, тақсимлаш канали ва истеъмолчининг фойда келтириши таҳлили.

### **Таассуротлар маркетинги<sup>14</sup> нима?**

Сотувчилар нафақат товар ёки хизмат сотиш ҳақида балки позитив таассуротлар яратиш ва истеъмолчига етказиб бериш ҳақида тобора кўпроқ ўйлашга мажбур бўлишмоқда. Масалан, Starbucks компанияси ўз мижозларига жозибали қаҳвахоналарда “қаҳва таассуротлари” таклиф этади, мижозлар замонавий дунёнинг шошма-шошарлиги ва ташвишларидан бошпана топадилар. Машҳур Barnes & Noble китоб сотиш тармоғи ҳам ўз китоб магазинларида ажойиб кафелар очган, ташриф қилувчиларни янги китобларни бевосита савдо залларида ўқиш имконияти билан таъминлайди, бунинг учун савдо залларини столлар ва стуллар билан жиҳозлайди, кечки лекциялар ва тақдимотлар ташкил этади. Альпинистлик анжомлари чакана савдоси билан шуғулланувчи REI фирмаси мижозлар ушбу фирма сотадиган анжомларни синаб кўриши ва сифатини ҳис қилиши учун ўз магазинларида чўққига чиқиш учун деворни ва шаршара имитациясини тақдим этади. Балиқ ови учун анжомларни чакана сотувчи Bass PRO компанияси ўз магазинларида мижозларга қармоқни синаб кўриш учун балиқли бассейнларни таклиф этади. Буларнинг барчаси

<sup>14</sup> Таассуротлар маркетинги (experiential marketing) – янги, одатдагидек бўлмаган ҳисларга мойил истеъмолчиларнинг ижобий ҳаётий тажрибасидан ва позитив таассуротларидан фойдаланадиган маркетинг.



истеъмолчилар товар ва хизмат сотиб олишда эга ижобий таассуротларни сотувчилар эътиборга олиши ва бундай таассуротларни имитация қилиш усулини топишлари зарур эканлигини кўрсатади.

**Реал вақт режимида ахборот олиш имконияти<sup>15</sup> маркетинг амалиётига қандай таъсир қилади?**

Маркетинг қарорлари қабул қилиш жараёни объектив бўладиган вақт келишига ишончим комил: ишончли маълумотлар бозордан келади ва у ёки бу ҳаракатларни оқибатларини моделлаштиришга имкон берувчи қарорларни қўллаб-қувватловчи компьютер дастурлари ёрдамида таҳлил этилади. Замонавий армия шундай ишлайди, айрим компаниялар ҳам шундай усуллардан фойдаланади; масалан, илғор авиаташувчилар маркетингда “ҳарбий ҳаракатларни”ни моделлаштириш учун махсус “ўйин хонаси”дан фойдаланади.

**Товарлар ва хизматларни кастомлашга умумий тенденция аввалгидек кучлими?**

Харидорларга компьютерлар конфигурациясини танлаш имкониятини таклиф этиш (Dell), жинсиларни бичиш (Levi Straus), велосипедлар характеристикасини танлаш (National) бўйича дастлабки тажрибалар муваффақиятли бўлган. Бу тенденция B2B сегментида янада кенгроқ тарқалган: масалан, ишлаб чиқарувчилар юк ташиш автомобилларини харидорларнинг индивидуал талабларига мос равишда бутлайдилар. Кастомлаш кўплаб товарлар ва хизматларга таъсир қилади, лекин барчасига эмас.

Шуни тушунтириб бермоқчи эдимки, аксарият компаниялар учун товарларни кастомлашга ҳожат йўқ. Одатда товарни ҳар бир алоҳида харидорнинг талабларига мувофиқ мослаштиргандан кўра бозорнинг мақсадли сегментини аниқлаш ва шу бозор сегменти учун товар ишлаб чиқиш самаралироқ бўлади. Бозор сегменти яққол аниқланганда кўпинча стандарт таклиф етарли бўлади.

<sup>15</sup> Реал вақт режимида ахборот (real-time information) – маркетинг жараёни иштирокчиларидан (чакана сотувчилар, дистрибьютерлар ва ҳоказолар) бевосита сотувчига ёки товар ишлаб чиқарувчисига реал вақт режимида келадиган, бошқа кўрсаткичлар билан бир қаторда сотиш, талаб, сотиш ҳажмларини ҳисобга олиш имконини берувчи ва заруриятга қараб уларни коррекциялашга имкон берадиган маълумотлар.



Шу билан бирга биз ҳар бир индивидуал харидор ҳақида қанча кўп билсак, биз бу харидорга эга бўлиши имкониятимиз шунча юқори эканлигига шубҳаланишга ўрин йўқ. ўзаро муносабатлар маркетингининг ва CRM<sup>16</sup> тизимларининг оммабоплиги асоси шунда. Лекин савол пайдо бўлади: харидорларнинг индивидуал талаблари бўйича ишлаб чиқарилган товарлар сотишдан олинган тушум янада кўпроқ сарфларни, масалан ҳар бир харидор ҳақидаги ахборот тўплашни ва ишлов беришни қоплай оладими? Айрим ҳолларда бу шундай. Dell компанияси персонал компьютерлар бозорида пешқадам бўлиб қолмоқда, чунки нафақат харидорнинг индивидуал буюртмаси бўйича персонал компьютер йиғишга қодир, балки арзонроқ нархни таклиф қилишга ҳам қодир. Фирмалар индивидуал тикиладиган жинси, индивидуаллаштирилган кредитлар, ипотека, витаминлар ва косметика таклиф этадилар – турлича муваффақият билан. Бир нарса аниқ: ҳар қандай компания индивидуаллаштирилган товарлар бозорига чиқиш ҳақида қарорни эҳтиёткорлик билан ўйлаб кўриши шарт.

### **Мета-бозорлар нима ва компаниялар мета-бозорлар пайдо бўлишидан қандай қилиб даромад олиши мумкин?**

Мета-бозор<sup>17</sup> товар сотиб олиш ва ундан фойдаланиш билан боғлиқ барча жараёнларни тезлаштиришга имкон беради. Автомобил сотиб олиш учун маблағ топиш, танлаш ва янги товарни суғурталаш зарур. Мен edmunds.com сайтидан фойдаланишни таклиф этаман. Бу сайт – онлайн мета-бозор, унда барча автомобиллар ҳақида ахборот топиш, сизни қизиқтирган автомобиллар билан савдо қилувчи энг яхши дилерни танлаш, кредит олиш ва суғурта сотиб олиш мумкин.

<sup>16</sup> Мижоз билан ўзаро муносабатларни бошқариш (customer relationship management, CRM) – нисбатан янги маркетинг стратегияси – нисбатан янги маркетинг стратегияси, бунда ахборот технологияларидан фаол фойдаланилади. Маълумотларнинг катта базалари тузишни ва қўллашни ўз ичига олади ҳамда персонал ёндашувга асосланган ўзаро фойдали муносабатларни яратиш мақсадида компанияга мижозлар ҳақида ахборот тўплаш ва унга ишлов бериш имконини беради. – *Мух. изоҳи.*

<sup>17</sup> Мета-бозор (metamarket) – реал бозорлар, товарлар, ишлаб чиқарувчилар ва сотувчилар ҳақида ахборот мавжуд виртуал бозор.



Бошқа мисол – theknot.com. тўйга тайёргарлик билан боғлиқ барча нарсани, шу жумладан кўйлақлар, таклифномалар, совғалар сотиб олиш ва ҳоказолар учун мета-бозор.

## **Маркетингнинг асосий чақириқлари**

***Товар ишлаб чиқарувчилар бугунги кунда қандай чақириқларга дуч келадилар?***

Мен ушбу асосий чақириқлар ҳақида айтган бўлардим.

1. *Маркетинг дастурларининг молиявий натижаларини аниқроқ қўллаш.* Маркетологлар у ёки бу сарфларнинг ва компанияларнинг натижаларини намойиш этиш учун кўрсаткичлар тизимларини ишлаб чиқишга шошмаяпти. Юқори даражадаги раҳбарлар маркетинг дастурлари ўтказиш натижасида қанча билимлар, хабардорлик ёки афзал кўришлар пайдо бўлганлигини тинглашни исташмаяпти. Улар сотиш, фойда ҳажмлари ва акциялар баҳоси қандай ўзгарганлигини билишни истайдилар. Соса-Сола компанияси тўғри қадам қўйган – унинг амалиётчи-маркетологлари ўзларининг маркетинг дастурларининг молиявий оқибатларини бюджетларни муҳокама қилиш босқичида ҳам, дастур тугаллангандан кейин ҳам ҳисоблаб чиқишлари зарур. Ҳеч бўлмаганда Соса-Сола маркетологлари энди молиячилар каби фикр юритадиган бўладилар.

2. *Муҳим харидорлар ҳақида кўпроқ интеграцияланган ахборот тўплаш.* Харидорлар компания билан турлича усулларда алоқага киришади – электрон почта ёки оддий почта орқали, телефон орқали, шахсан ва ҳоказолар. Лекин бу диалог фиксацияланмаса, компания потенциал харидор ёки мижоз ҳақида тўлиқ тасаввур бермайди ва натижада унга сифатли таклиф қила олмайди.

3. *Маркетингдан компаниянинг бозор стратегиясининг асос ва ҳаракатлантирувчи кучи сифатида фойдаланиш.* Бугунда маркетинг бўлими битта Р билан тез-тез чекланади – фақатгина товарни илгарилатиш билан шуғулланади, бошқа бўлимлар эса маҳсулотнинг характеристикалари, унинг нархи ва ўрнини белгилайди. Мен бир Европа авиакомпаниясини эслайман. Бу компаниянинг вице-президенти тарифларни ҳам, “товар” (озиқ-овқат, хизмат кўрсатувчи персонал, интерьер)нинг сифат характеристикаларини, парвозлар жадвалини ҳам



белгиламаслигини, фақат рекламага ва сотувчиларга таъсир кўрсатиши мумкинлигини тан олган. 4P нинг барча таркибий қисмлари режалаштирилмаса ва битта марказдан назорат қилинмаса маркетингнинг қандай самарадорлиги ҳақида гапириш мумкин?

4. *Сифатлироқ ва арзонроқ нархда товар таклиф этувчи рақобатчиларга таъсир кўрсата олиш қобилияти.* Хитой иқтисодиётининг кескин ривожланиши сабабли Америка компаниялари сифатлироқ ва арзон нархдаги товарлар таклиф этган Япония компаниялари билан рақобатлашаётганда энгиб ўтиши керак бўлган хавфга дуч келиши мумкин. Бу фактор Американинг кўплаб компанияларини ишлаб чиқаришни Хитойга кўчиришга мажбур қилиши мумкин, бу эса ўз навбатида АҚШда иш ўринлари миқдорини қисқартиради.

5. *Мега-дистрибуторларнинг ўсиб бораётган таъсири ва талабларини енгиш.* Wall-Mart, Costco, Target, Office Depot каби чакана савдо гигантлари ва бошқалар чакана савдо бозорининг аксарият қисмини назорат қиладилар. Бу компанияларнинг кўплари умуммиллий брендлардан сифати ёмон бўлмаган лекин арзонроқ нархларда ўз брендларини таклиф этадилар, бу ишлаб чиқарувчилар учун фойданинг қисқаришига олиб келади. Умуммиллий савдо маркалари эгалари чакана савдо гигантлари диктати (амри)ни ҳар қачонгидан ҳам кўпроқ ҳис этадилар ва мудофааланишга ҳамда олдинга юришга имкон берадиган стратегияларни бор куч билан излайдилар.

**Асосий иқтисодий муаммо – ортиқча ишлаб чиқариш қувватлари, деб таъкидлайсиз. Бунинг сабаблари нимада ва у билан қандай курашиш лозим?**

Ортиқча ишлаб чиқаришдан деярли ҳар бир соҳа зиён кўради. Эҳтимол, жаҳон автомобил саноати битта ҳам янги фабрика ишга туширмасдан 30% кўпроқ автомобил ишлаб чиқара оларди. Пўлат қуйиш ва кимё саноати ҳақида ҳам шундай деса бўлади. Барча жойда харидорлар тақчил ва товарлар ошиб-тошиб кетган. Ортиқча ишлаб чиқариш қувватлари ишлаб чиқарувчи компанияларнинг ҳаддан ортиқ оптимизми натижасида пайдо бўлади. Кўп компаниялар сотишнинг 10-фоизли ўсишини режалаштиришган, ваҳоланки бутун бозор ўсиши атиги 3 % ни ташкил этган. Натижада ортиқча ишлаб



чиқариш ва гиперрақобат юзага келади, булар ўз навбатида нархлар тушиб кетишига олиб келади. Асосий ҳимоя усуллари: 1) кучли бренд яратиш; 2) баландроқ нарх тўлашга рози лоял истеъмолчилар аудиториясини шакллантириш; 3) консолидация.

### **Рақобатчи ва гиперрақобатчи бозор ўртасида қандай фарқ бор?**

Кўп бозорлар рақобатчи фазадан гиперрақобат фазага ўтадилар. Рақобатчи бозорида компания одатда ўз мавқеини ва рақобатчилик устунликларини сақлаб қолишга қодир. Гиперрақобатчи бозорда ушлаб туриш мумкин бўлган рақобатчи устунликлар амалда мавжуд эмас. Технологик ўзгаришлар ва глобаллашув уларни бир кечада яксон этишга қодир. Омон қолишга ягона умид – доимий мукаммаллаштириш ёки ҳатто, айримларнинг фикри бўйича, узлуксиз технологик янгиликлар. General Electric компаниясининг собиқ раиси Жек Уэлч ходимларига шундай деган: “Ўзгаринг ёки ўлинг!” Эҳтимол, компания эга бўлиши мумкин бўлган ягона устунлик – рақобатчилардан кўра тезроқ ўзгара олиш қобилияти.

Шубҳасиз, менежерлар у ёки бу жараёнларни, масалан янги маҳсулотлар яратиш, мижозларни ушлаб қолиш ёки буюртмаларни бажаришни мукаммал эгаллаган компаниялар тажрибасини ўрганиши шарт. Лекин рақобат устунликларни таҳлил қилиш ва таққослаш икки шаклда бўлиши мумкин: пассив, бунда битта компания бошқа компания ҳаракатларидан нусха кўчиради, ёки ижодий, бунда биринчи компания иккинчи компаниядаги жараёнларни ўрганади, кейин эса уларни мукаммаллаштиришга интилади. Ижодий ёндашув мазмуни – энг яхшиларнинг тажрибасидан шунчаки нусха кўчиришда бўлмасдан уни мукаммаллаштиришда. Айнан шу сабабли қиёсий таҳлил усулидан фойдаланиш компания дифференциациялашдан воз кечишини англатмайди.

### **Сиз истеъмолчи овчига айланган, деб ёзаяпсиз. Бу маркетинг стратегиясига қандай таъсир қилади?**

Бозордаги ҳокимиятни истеъмолчилар эгаллаб олдилар. Интернет келиши билан улар брендлар, нархлар, товарнинг сифати, характеристикаси ва хизматлар ҳақида ахборотнинг йирик майдонига эга бўлдилар. Ўтмишда ахборот асосан сотувчилар қўлида жамланган эди ва харидорга анча қимматга



тушарди. Бугунги кунда автомобил сотиб олувчилар товар ва унинг нархи ҳақида ахборотни интернетда осонгина топадилар ва бу маълумотлар билан қуролланиб сотувчи билан ҳар бир цент учун савдолашадилар. Жек Уэлчнинг сўзлари бўйича “Мижозларга кам пул эвазига кўпроқ нарса беришга ва бунда фойдани ҳам сақлаб қолишга қодир” компанияларда омон қолиш ва муваффақиятга эришиши учун энг катта имкониятлар бор.

**Бозорлар маркетингдан кўра тезроқ ўзгараётган бозор муҳитида компания қандай қилиб омон қолиши мумкин?**

Ҳамма компаниялар ҳам омон қола олмайди! Банкротликнинг юқори даражаси ва қўшилишлар ва қўшиб олишлар миқдорининг тез ортиши бунинг исботи. Ишлаб чиқариш имкониятлари ҳаддан ортиқ юқори бўлганда қўшилишлар бунинг рационализациялашга имкон беради. Истеъмолчи учун энг кўп қимматлик ярата оладиган ва тақдим эта оладиган компаниялар омон қолади. Вазифа шундаки, истеъмолчилар истаклари ривожланиши траекториясини иложи борича аниқроқ олдиндан айтиш.

## Маркетингнинг нуқсонлари

**Маркетологларнинг фойдаси борасида шубҳаларнинг пайдо бўлишига маркетологларнинг ўзлари қанчалик даражада айбдор?**

Маркетинг бўйича мутахассислар доим раҳбарларнинг босими остида қолиб келади. Раҳбарлар ишлаб чиқариб бўлинган товарларни илгарилатиш ва сотишни талаб этадилар. Шубҳасиз, компаниянинг унумдорлиги маркетинг бўлимидаги профессионаллар тақдим этган сотиш прогнозининг тўғрилигига қисман боғлиқ. Эҳтимол, уларни ортиқча оптимизмда айблаш мумкиндир. Лекин амалда муаммо чуқурроқ: кўпинча юқори поғонадаги раҳбарият маркетологларга нима сотилиши мумкинлиги ўрнига нима сотиш кераклигини айтиб ўз амрини ўтказди. Балки бунда маъно маркетинг бўлими ходимлари ўз нуқтаи назарларини таъкидлашда кўпроқ қатъийроқ ва реалист бўлишларидан иборатдир.



## **Самарали маркетингга эришишда асосий тўсиқлар қандай?**

“The Ten Deadly Sins of Marketing: Signs and Solutions”<sup>18</sup> китобида мен ёмон маркетингнинг асосий белгиларини санаб ўтганман ва муаммоларни ҳал этишнинг мумкин йўлларини изоҳлаганман.

Мана маркетингнинг “10 та гуноҳи”.

1. Бозор муаммолари ва истеъмолчининг эҳтиёжларига етарлича эътибор йўқлиги.
2. Мақсадли аудиторияни етарлича тушунмаслик.
3. Рақобатчиларнинг қизиқиш доирасини аниқ тушунмаслик, уларнинг фаолияти мониторинги ўтказилмайди.
4. Ҳамкорлар билан ўзаро муносабатларнинг етарлича яхши эмаслиги.
5. Янги имкониятларни излаш яхши йўлга қўйилмаган.
6. Сифатсиз маркетинг режалари ва яхши йўлга қўйилмаган режалаштириш жараёни.
7. Товарлар ва хизматлар соҳасида компания сиёсати яхлитлашга муҳтож.
8. Бренд яратиш бўйича ва коммуникацияларни ўрнатиш соҳасида компаниянинг фаолияти яхши ташкиллаштирилмаган.
9. Замонавий технологиялардан етарлича фойдаланмаслик.

## **Маркетингнинг ёки бизнеснинг қайси кенг тарқалган усуллари “10 та кечирилмас гуноҳлар” рўйхатига тушган муаммоларнинг пайдо бўлишига умуман олганда ёрдам беради?**

Бизнесда муаммолар пайдо бўлишининг энг асосий сабаби – раҳбариятнинг компания ишини қисқа муддатли натижаларга эришишга йўналтиришга интиланлигида. Бу акциядорлик компанияларига (оилавий бизнестан фарқли) ниқбатан айниқса тўғри. Корпорациялар мақсадларни бир йил олдин белгилайди ва бу мақсадларга эришиш учун барча имкони бор чораларни ишга солишга уринади, ҳатто узоқ муддатли истиқболга мўлжалланган инвестицияларни қурбон қилишга тўғри келса ҳам.

<sup>18</sup> Русча нашрига қаранг: Ф. Котлер. 10 смертных грехов маркетинга. Важнейшие заповеди успеха на современном рынке. СПб.: Нева, 2004. Шунингдек, қаранг: Ф. Котлер. Маркетинг XXI века. – Муҳ. изоҳи.



Бир-бирига боғлиқ муаммо компаниялар санашда давом этиши билан боғлиқ: улар товарлар ишлаб чиқарадилар, янги истеъмолчилар яратишмайди. Товарлардан нусха кўчириб олиш, нархни эса тушириш осон. Яхши хизмат кўрсатиладиган истеъмолчилар одатда компания билан қоладилар ва узок муддатли истиқболда катта фойда келтирадилар.

### **Маркетингнинг замонавий ҳолатида сизни нима кўпроқ ранжитади?**

Мени янги маҳсулотларнинг муваффақиятсизлиги сақланиб қолаётган юқори фоизи чўчитади. Истеъмол бозоридаги тахминан 80 % таклифлар ва B2B соҳасидаги тахминан 30 % таклифлар муваффақиятсизликка учрайди. Ва буларнинг барчаси кейинги босқичга ўтишдан олдин жавоблар берилиши лозим бўлган саволлар рўйхатини ўз ичига олувчи янги маҳсулотлар яратиш ҳақидаги ажойиб назариянинг мавжудлигига қарамасдан.

Бевосита маркетинг бўйича мутахассислар 1 ва 2 фоизли самарадорликдан қониқиши факти мени аччиқлантиради, амалда бу куч беҳуда сарфланганлигини англатади.

Шунингдек мени амалиётчи-маркетологлар маркетингга инвестицияларнинг даромадлилигини ёки акцияларнинг бозор нархига маркетинг тадбирларининг таъсирини ўлчаш учун тегишли воситаларни ҳозирга қадар яратмаганлиги аччиқлантиради.

## **Маркетингга даъволар**

### **Антиглобалистлар намойишларига жавобан маркетинг ўзгариши шартми?**

Антиглобалистлар ҳаракати – ғояларнинг хилма-хил аралашмасидир: меҳнат муҳофазаси, атроф-муҳит муҳофазаси, ривожланаётган мамлакатлар қарзидан кечиш, капитализмнинг шафқатсизлигига қарши кураш. Айрим бу ғоялар соғлом ғоялардир, айримлари эса айнан ёрдам берилиши мўлжалланган одамларга зарар келтиради. Мен эркин савдосотиқ ва глобаллашувни ҳимоя қиламан, чунки уларни жамиятни пассив ва нодон қилувчи тартибга солишдан афзал деб биламан. Маркетингга келсак, доим яхши ва ёмон усуллар мавжуд бўлади. Маркетинг ижтимоий масъулиятли хулқ-атворнинг баландроқ стандартларига муҳтож. Маркетологлар



уларнинг ҳаракатлари атроф-муҳитга таъсирига кўпроқ эътибор қаратиши лозим.

### **Маркетинг нафақат қондиришга, балки истеъмолчиларнинг муҳтожликларини яратишга ҳам қодирми?**

Маркетинг муҳтожлик яратмайди – муҳтожликлар маркетингдан олдин бўлади. Маркетинг бу муҳтожликларни қондириши мумкин бўлган специфик товарларга ва хизматларга эҳтиёж яратади. Ҳеч ким Sony фирмасининг Walkman плеерига эга бўлиш истаги билан дунёга келмайди, лекин одамлар эмоционал стимулларга (муסיқа, шеър) муҳтожлик сезадилар. Янада асосийроқ – таянч муҳтожликни қондиришга яроқли мумкин бўлган предметларнинг бири сифатида Walkman сотиб олишга эҳтиёж яратади. Бундан ташқари, одамлар шунчаки Walkman'нинг ўзинигина сотиб олишмайди, улар ушбу товар тақдим этишга ваъда бераётган, кутилаётган хизматни сотиб оладилар. Албатта, харидор Sony фирмасидан кўра бошқа фирмани афзал кўриши мумкин. Айнан шу сабабли ҳар бир ишлаб чиқарувчи ўз брендини кўпроқ жозибалироқ қилиш учун курашади. Бунга яхшироқ дизайн, кенгроқ техник характеристикалар тўплами, яхшироқ хизмат кўрсатиш ёки пастроқ нарх орқали эришилади. Бу барча опциялар харидорларнинг турли гуруҳларига мурожаат қилади. Ҳар бир рақобатчи мақсадли аудиторияни аниқ белгилашга муҳтож ва ўз товарини бозорнинг айнан шу сегментидаги одамлар учун энг жозибадорликка эга товар сифатида яратиши лозим.

### **Истеъмолчилар бизнесга ва маркетингга кўпроқ сурбетроқ бўлиб бормаяптими?**

Истеъмолчилар бизнесга доим сурбетлик билан муносабатда бўлишган ва бу қисман ҳақли. Бу сурбетлик нафақат товарларга нисбатан, шунингдек товарларнинг фазилатларини ошириб кўрсатиш усулларига нисбатан, компаниялар ўз ходимларига қандай муомалада бўлишига (масалан, реструктуризация вақтида), бизнес манфаатларини лоббиловчи сиёсатчиларни манипуляциялашга нисбатан ва бошқа шунга ўхшаш ҳолатларга ҳам. Истеъмолчилар бирор компанияга нисбатан сурбетлик билан муносабатда бўла бошлаганларида бозорнинг бошқа иштирокчилари ўзларини қонунга бўйсунувчи сифатида



кўрсатиш имкониятини оладилар. Шу тарзда истеъмошчилар томонидан асоссиз катта ишончини орттириш ва кўшимча рақобат устунликларига эришиш мумкин.

**Маркетинг усуллари товарлар ва компаниялар ҳақида сохта тасаввурлар яратиши ҳақидаги даъвои сиз қандай изоҳлайсиз?**

Маркетологлар воситалар сифатида реклама, илгарилатиш, кўргазмалар, ҳомийлик, махсус тадбирлар, презентациялар, тўғридан-тўғри хабарлар ва ҳоказолардан фойдаланиб ўз таклифларига эътибор жалб этишга интиладилар. Улар баҳсда ыир томонда бўлиб ва ўз ҳимояси остидагининг ижобий сифатларига ҳамма усуллар билан таъкидлайдиган адвокат каби ўз таклифларининг позитив аспектларини ошириб кўрсатишга ва негатив томонларини яширишга уринадилар. Шу билан бирга компаниялар учун ўз товарлари ҳақида сохта тасаввур яратишдан ўзини тийиб туриш оқилона иш бўлар эди. Биринчидан, агар истеъмошчилар товарни синаб кўриб кўнгли совиса, улар ўзларининг ҳафсаласи пир бўлганлиги ҳақида гапириб берадилар. Бу ҳолатда компания битимда ютади лекин бозорни йўқотади. Иккинчидан, компания ўз товари сифатини фальсификациялаб устунликка эришишга уринаётганлиги учун рақобатчилар суд таъқиби билан таҳдид қиладилар. Шундай қилиб, ўз маҳсулотининг фазилатларини ошириб кўрсатишнинг кўплаб усуллари бўлса ҳам, саводли ишлайдиган фирмалар товарни бўрттириб кўрсатгандан ва бажариб бўлмайдиган ваъдалар бергандан кўра ҳақиқий устунликларини таърифлайдилар.

**Профессионал кўникмалар**

**Муваффақиятга эришган маркетинг бўйича менежерлар қандай профессионал кўникмаларга эга бўлиши керак?**

Маркетинг бўйича менежерларга зарур кўникма ва хислатларнинг рўйхати.

- Маркетинг тадқиқотларининг анъанавий усулларини, янги маҳсулотлар яратиш усулларини, маҳсулотлар менежменти, нарх ҳосил қилиш, музокаралар олиб бориш, коммуникациялар, сотиш ва тақсимот каналларини бошқариш асосларини билиш.

- Глобал бозор муҳитида йўналиш олишга қодирлик ва янги имкониятлар топа олиш қобилияти.



• Таклиф этилаётган маркетинг стратегиялари унумдорлигини баҳолашга имкон берувчи молиявий таҳлил усуллари билан (зиёнсизлик таҳлили, акциядорлар учун инвестициялар даромадлилигини (ROI), қўшимча иқтисодий қимматлик (EVA) ва даромадлиликни ҳисоблаш). Улар ҳар бир харидорнинг, бозор сегментининг, тақсимот каналининг, географик минтақанинг ва ҳар қандай буюртманинг рентабеллилигини ҳисоблай олишга қодир бўлиши лозим.

Ахборот технологияларини, техник ва коммуникация воситаларини яхши тушуниш; интернетдан ва маълумотлар базаларидан бемалол фойдаланиш; телефон маркетингидан фойдалана олиш. Техник соҳаларда муҳандислик маълумотига эга бўлиш лозим.

Кластер таҳлил, қўшма таҳлил, сотиш таҳлил каби математик ва статистик усулларни чуқур тушуниш, бозор маълумотларини талқин этиш ва тақдим этиш, маркетинг ташаббусларини моделлаштириш ва бошқалар.

Компания даромадларининг янги манбаларини излаш учун ижодий фикрлаш маҳорати.

**Маркетингга ўқитиш қанчалик яхши йўлга қўйилган? Менежерлар маркетинг усуллари амалиётда қўллашга қодирми? Маркетологнинг муваффақияти интуицияга қанчалик даражада боғлиқ?**

Бизнес-мактаблар яхши профессионал бўлишга ёрдам бериши мумкин, лекин буюк маркетологлар иши интуициясиз, омадсиз, зийракликсиз ва бошқа омилларсиз мумкин эмас. Маркетингга ўқитиш дастурлари маркетинг ғоялари, усуллари ва илғор компаниялар мисолларини ўрганиш йиғиндисига мўлжалланган. Кўпинча яхши маркетинг ўрнатилган қоидаларни бузиш билан боғлиқ.

## Профессионал карьера

**Маркетингга ўқитиш фойдасига қандай важларни келтириш мумкин?**

Ҳар қандай талаба учун маркетингни билиш зарар қилмайди, чунки айнан у сабабли жаҳон тўхтаб тургани йўқ. Нафақат компаниялар, балки ҳар бир одам маркетинг билан шуғулланади – иш топишга, кредит олишга, квартира сотиб



олишга уринганида. Маркетинг билан шуғулланиш учун ҳар қандай бозорни таҳлил этиш, сегментларни аниқлаш, эҳтиёжларни тушуниш, мақсадга мақбул ва рақобатдош таклифлар яратиш ҳамда содиқликни эгаллашга имкон берувчи малака талаб этилади.

### **Қандай турлаги одамлар маркетинг билан шуғулланадилар?**

Одатда, маркетинг муаммолардан ва рақобатдан кўрқмайдиган, мулоқотни ёқтирадиган, инновацияларга ва ижодга мойил одамларни жалб этади.

Маркетинг рақамлардан кўра бошқа одамлар билан мулоқот кўпроқ жалб этадиган одамларни, ҳаракатлар ҳақида ҳисобот тузиш эмас, ҳаракатни афзал кўрувчиларни қизиқтиришда давом этади. Менимча, маркетинг таълими сифати ошди. Брендларни бошқариш ёки маркетинг тадқиқотлари билан шуғулланувчи кўпроқ мутахассислар MBA даражасига эга ва қарорлар қабул қилиш жараёнини кўпроқ яхши тушунадилар, ваҳоланки нафақат маркетингда, балки умуман бизнесда ҳам.

Лекин амалиётчи-маркетингларни тайёрлашда маълум бир камчиликлар ҳам бор. Бу камчиликлар уларга ўзларини дадилроқ ҳис этишга ва директорлар кенгашида ўрин эгаллашга йўл қўймайди (аксарият компанияларнинг директорлар кенгашларида маркетинг билан шуғулланувчи профессионаллар йўқлигига эътибор беринг). Асосий камчиликлардан бири бу мутахассислар уларнинг кўпи MBA даражасига эга бўлишига қарамаздан “молия тили”ни ва таҳлил усулларини етарли даражада билишмайди. Улар молия директори олдида маркетинг бюджетини ҳимоя қилишлари ёки харажатлар учун ҳисобот беришлари осон эмас. Маркетинглар молиячилар билан битта тилда гаплашишга ўрганмаганларигача ўзларига нисбатан кўпроқ ҳурмат билан муносабатда бўлишга эришмайдилар.

Иккинчи камчилик – уларга технологиялар билими етишмайди. Келажак – юқори технологик маркетингга боғлиқ. Маркетинг муваффақияти кучли дастурий таъминот, чўнтак компьютерлари, микропроцессорли кредит карталари, маълумотлар базаси, сотувни автоматлаштириш, интернет-маркетинг, электрон почта орқали маркетинг, бозорни моделлаштириш, аналитик прогнозлар, маркетинг ахборот панеллари ва бошқа юқори технологик воситаларга боғлиқ.



### **Сиз бошловчи маркетинг мутаффақиятнинг қандай рецептларини таклиф эта оласиз?**

Мутахассислар маркетинг тадқиқотлари усулларини эгаллашлари лозим, харидорлар хулқ-атвори, реклама, илгарилатиш, сотувни бошқаришни тушунишлари яъни анъанавий маркетинг асосларини эгаллашлари шарт. Бугун молия, технологиялар, маълумотларнинг ахборот базаларидан фойдаланиб маркетинг, телефон маркетинги, мижозлар билан муносабатлар маркетинги ва истеъмолчининг рентабеллиги таҳлили усулларини яхши тушунадиган профессионалларга эҳтиёж ортмоқда. Шу сабабли менинг рецептим – ажойиб профессионал маълумот олиш ва уни ишга ижодий ёндашув билан мужассамлаштириш, чунки бугунги кунда компаниялар янги ғояларга жуда муҳтож, дифференциацияланишга интилади.

### **АҚШда қанча одам маркетинг билан профессионал шуғулланади?**

Миллионлаб одамлар маркетингнинг турли соҳаларида машғул: чакана ва улгуржи савдода, янги маҳсулотлар яратиш, нарх белгилаш, оммавий ахборот воситалари, реклама ва ҳоказоларда. Ҳар бир соҳада “тор” мутахассислар бор, масалан мебел, баққоллик товарлари, электроника чакана савдосида. Кўп профессионаллар товарлар ва хизматлар, ғоялар, одамлар, жойлар ва ташкилотлар, ахборот ва мулкчилик маркетинги билан шуғулланади.

### **Айрим катта компанияларда маркетинг бўйича директорлар орасида, бунда бу лавозимлар деярли бир ярим йилда бўшайди, кадрлар қўнимсизлиги даражаси баланд эканлиги сабаби нимада?**

Бунга бир нечта сабаблар бор. Биринчидан, компания бош директорининг тақдири у сармоячилар умидини оқлашига бевосита боғлиқ. Демак, бош директор маркетинг бўйича директор даромадларининг режалаштирилган даражасини сақлаб туришини талаб этади. Лекин бунда бош ва молиявий директорлар маркетинг бўйича директорни юқори кўрсаткичларга эришиш учун зарур молиялаштириш билан ҳар доим ҳам таъминлашмайди. Кўпинча маркетинг бўйича директор “айбдор” бўлиб қолади. Унинг ўрнига янгиси келади, янги ваъдалар ва мутаффақиятнинг янги формуласи билан.



Ва аксинча, маркетинг бўйича директор ишдан ҳафсаласи пир бўлади, чунки ўз ихтиёрида чекланган воситаларга эга ҳолда ортиқча мақсадларга эришишга мажбур. Бундан ташқари, маркетингнинг бозордаги реал фаолияти назариядаги “қандай бўлиши кераклиги”дан жиддий фарқ қилади. Маркетинг аниқ фан эмас ва нимададир санъатга яқин. Айримлар товарни илгарилатишни, бошқалар бевосита маркетингни, учинчилар – маркетинг тадқиқотлари ва харидорнинг психологиясини чуқур билишни муваффақиятнинг гарови деб ҳисоблайдилар. Кўпинча мутахассислар компания муаммоларини даволаш учун нотўғри рецептларни танлайдилар, бу ҳам маркетинг бўйича директорлар орасида юқори даражада кадрлар кўнимсизлигига олиб келади.

**Катта корпорациялар директорлар кенгаши таркибига маркетинг бўйича мутахассисларни киритиши керакми? Маркетинг бўйича мутахассислар маҳсулот ишлаб чиқариш ва сотиш билан шуғулланувчи ҳар бир бўлимда овоз ҳуқуқига асосли эга. Лекин уларнинг фикри компания раҳбарияти учун қизиқми?**

Маркетинг бўйича директорлар, шубҳасиз, корпорациялар ичидаги бизнеснинг алоҳида соҳаларида раҳбарият командасига киради, лекин уларни директорлар кенгашида камдан-кам учратиш мумкин. Одатда, у ерда молиячилар, бухгалтерлар ва юристлар бошчилик қиладилар, улар харидорлар билан муносабатлар муносабатларига кам қизиқади ёки яхши тушунмайди. Директорлар кенгаши таркибига маркетинг бўйича директорни киритиш учун асосли сабаб – “истеъмомчи овози”ни юқори даражадаги раҳбариятгача етказишга интилиш. Масалан, General Electric яқинда ҳар бир бўлимда маркетинг бўйича директорларга кўшимча равишда *корпорация даражасида* маркетинг бўйича директор лавозимини жорий этди. General Electric тўғри йўналишда бормоқда, лекин бу – қоидадан истисно.

**Муваффақиятли бренд-менежернинг фарқли хусусиятлари қандай?**

Муваффақиятли бренд-менежерлар брендларни бошқаришга ишқибоз бўладилар ва компанияларни



бошқаришни истайдилар. Маркетинг тадқиқотлари, реклама ва ҳоказолар билан шуғулланиш уларга унчалик қизиқ эмас. Брендни бошқариш жараёни катта бўлмаган бизнес манзарасини акс эттиради ва раҳбариятда юқори ўринларда ишлаш учун зарур кўникмаларни ривожлантиришга имконият беради. Аналитик қобилиятларни инсоний мулоқот қилиш кўникмалари билан бирга мужассамлаштирганлар менинг энг яхши талабаларим бўлган. Бренд-менежерлар кўплаб одамлар билан келиша олишни билиши шарт, уларга интерфаол мулоқот кўникмалари зарур ва улар ишонч пайдо қилиши лозим.

### **Амалиётчи-маркетологларга молия соҳасида чуқур тайёргарлик керакми?**

Шубҳасиз. Акс ҳолда улар қандай қилиб зарур молиялаштиришга эришишлари ва демак олинган натижалар бўйича ҳисобот беришлари мумкин?

Лекин беҳуда зўр беришдан эҳтиёт бўлиш лозим: чуқурроқ молиявий тайёргарликка эга одамлар хатардан эҳтиёт бўлишга кўпроқ интиладилар ва дадил новаторлик ташаббуслари билан камроқ чиқадилар.

### **Табиатан айрим одамлар маркетинг соҳасидаги ишни бошқаларга нисбатан яхшироқ бажаришлари ҳақиқатми?**

Одамлар ташқи кўриниши, жозибаси, ҳалоллиги, ишонтира олиши ва ижодга қобилияти каби ўзларининг шахсий хусусиятлари билан фарқ қилади. Савдо вакилларини танлашда компаниялар уларнинг товарларини сотувчилар эга бўлиши шарт деб ҳисоблаган хусусиятларга эътибор берадилар. Масалан, суғурта сотиш ҳалолликни ва яхши мулоқотни талаб этади, косметика сотиш маҳсулотнинг фазилатларини бўрттиришни талаб этади. Профессионалга зарур бўлган шахсий хусусиятлар тўплами фаолият туридан келиб чиқиб кучли фарқ қилади.

### **Сиз маркетингда мартаба қурмоқчи бўлганларга нима маслаҳат берасиз?**

Тобора камроқ менежерлар фақат битта компанияда мартабаси изчил ўсишига умид қилиши мумкин. Ҳозирда улар ўзларининг иш берувчисига эмас, ўз мутахассислигига кучлироқ



боғланган. Ҳар бир мутахассислик учун кўп талабли бозор топилади ва мутахассислар профессионал ўсиш учун имкониятларни излайдилар. Бўлғуси раҳбарлар учун муваффақият калити турли мутахассисликларни ўрганиш ва мартаба ҳамда шахсий ўсиш учун энг яхши истиқболли биттасини танлашда. Компаниялар қадрли профессионалларни жалб этиш ёки ушлаб туриш учун ривожлантиришлар мажмуи ва шароитлар яратиши керак бўлади.



## ИККИНЧИ ҚИСМ МАРКЕТИНГ СТРАТЕГИЯСИ

**Рақобатдош устунликни топиш ва сақлаб қолиш тобора қийинроқ бўлмоқда. Нусха кўчириш кўп вақт олмайди, маҳсулотларнинг ҳаётий цикли кескин қисқарди, истеъмолчилар эса тўлароқ ахборотга эга ва тижорат рекламасига тобора камроқ ишонади. Бундай шароитларда компаниялар рақобатдош устунликка эришиши мумкинми?**

Ҳақиқатдан ҳам компаниялар учун рақобатдош устунлик яратиш ва сақлаб туриш тобора қийинроқ бўлмоқда. Лекин, шунга қарамасдан тижорат фаолиятининг янги турлари, янги товарлар ва хизматлар пайдо бўлишига доим ҳайрон бўламиз. Қаҳвани дифференциациялаш мумкин деб ким ҳам ўйлаганди? Лекин Говард Шульц Starbucks қаҳвахоналари тармоғини тузиб айнан шунга эришди. Ҳар бир жамиятда миллионлаб яширин бўшлиқлар бор, бу бўшлиқлар уларни талантили тадбиркорлар тўлдиришини кутиб турибди. Гап шундаки, истеъмолчилар ва компаниялар турли хизматларни, товарларнинг сифати, кўпга чидаши, ишончлилиги, характеристикалари ва дизайни, мижознинг эҳтиёжларига индивидуал мослашганликни жуда ҳам турлича баҳолайдилар. Ижодий фикр юритувчи маркетингнинг вазифаси – ҳеч ким товарнинг сифатини, хизмат кўрсатиш ёки мижозлар билан ўзаро муносабатлар даражасини тўлиқ даражада нусха кўчириб ола олмайдиган қилиб бу бўшлиқларни аниқлаш ва тўлдиришдан иборат.

**Замонавий бозорда қандай маркетинг стратегиялари яхшироқ ишлайди?**

Муваффақиятли маркетинг стратегияси калити бўлиб фокуслаш, позициялаш ва дифференциациялаш ҳисобланади. Компания ўз мақсадли бозорини синчиклаб аниқлаши, товарни



унинг устунликларининг ноёблиги асосида позициялаши ва ўз таклифлари ҳамда хизматларини шундай дифференциациялаши керакки, рақобатчилар улардан нусха кўчириши қийин бўлсин.

Яқин ўтмишда рақобатчи беллашувларда галабанинг асосий факторлари бўлиб юқори сифат ва яхши хизмат кўрсатиш ҳисобланган. Кўп компаниялар буларнинг ҳеч бири билан мақтана олмаган. Лекин бугун сифат ва юқори даражада хизмат кўрсатиш ўз-ўзидан маълум нарса ҳисобланади. Товарнинг ва хизматларнинг паст сифати, албатта, мағлубиятни англатади, лекин юқори сифат ва яхши хизмат кўрсатиш муваффақият гарови эмас. Компаниялар рақоботлашувнинг янги усулларини топишлари шарт, шу жумладан товарни тез мукамаллаштириш ва уни бозорга тез етказиб бериш қобилияти ҳам, яхшироқ дизайн, услуб, фойдали характеристикаларнинг кўпроқ миқдорига эришиш ҳамда истеъмолчилар билан узоқ муддатли ўзаро мнфаатли муносабатлар ўрнатиш.

Стратегиясига мен самимий қойил қоладиган компанияларнинг олтита тури қуйида.

1. IKEA, Southwest Airlines, Wal-Mart, Target, Home Depot, Dollar General ва Aldi?s товарлар ва хизматларнинг таннархларини ҳамда нархларини пасайтириш учун новаторлик ёндашувларидан фойдаланади.

2. Sony, Toyota, Intel, Starbucks жуда юқори сифатни таъминлайди.

3. Body Shop, Ben & Jerry?s, Avon, Kraft ижтимоий масъулиятни намойиш этадилар.

4. Harley-Davidson, Starbucks истеъмолчиларнинг ҳаётий таассуротларини бойитади.

5. Barnes & Noble, Charles Schwab, FedEx (Federal Express) бизнесни юритишнинг янги моделларини таклиф этадилар.

6. Progressive Insurance, Tetra ўзлари белгилаган товар бўшлиқларида устунликни эгаллаб турадилар.

### **Бозордаги пешқадамлар стратегияларнинг қандай асосий турларига эга бўлиши мумкин?**

Бозордаги пешқадамлар иккита стратегияга суяниши зарур. Биттаси бутун бозорни кенгайтиришдан иборат. Янги истеъмолчилар етакчи компанияни афзал кўриши эҳтимоли



кўпроқ. Бошқа стратегия шундаки, новаторлик ечимларини кузатиб бориш ва улардан энг самаралисидан тезда нусха кўчириш. Бозорда етакчи компания учун новаторлик билан шуғулланиш зарурияти йўқ (бу шаклланган иш усуллариغا хавф пайдо қилиши мумкин), лекин у унинг илғорлигига зарур етказишга таҳдид қиладиган ҳар қандай новаторлик янгиликларини тез ўзлаштиришни ўрганиши керак.

**Бозор етакчилари билан рақобатлашувчи фирмалар қандай стратегиялардан фойдаланиши мумкин?**

Кўп етакчи компаниялар ўз товарини мукаммаллаштириш, нархни пасайтириш ёки хизматлар даражасини кўтаришга ноқобил бўлиб пешқадамликни қўлдан бой бердилар. Қачонлардир энг оммабоп юқори сифатли фотокамера бўлиб Leica ҳисобланарди, энди эса Nikon. Авваллари қиммат автомобилларнинг Кўшма Штатлардаги харидорлари Mercedes'ни афзал кўришарди, энди эса BMW'ни. Тиш пастларининг Америкадаги бозорида етакчилик Procter & Gamble'дан Colgate'га ўтди. Қувиб етувчи компания рақобатчининг характеристикаларини сифат бўйича қанча устун келса, етакчининг алмашилиш эҳтимоли шунча юқори бўлади. Масалан, Colgate ишлаб чиқарадиган Total тиш пастаси ўз характеристикалари бўйича P&G Crest'дан яхшироқ бўлиб чиқди.

Pepsi компанияси ўз диққатини ёш авлодга қаратиб янада ширинроқ ичимлик таклиф этганида у қанчадир вақт Coca-Cola'га етиб олганди. Лекин Pepsi маҳсулот таъмини эмас, имижни кардинал ўзгартириш ҳақиқий ютуқли стратегия бўларди.

**Компания Майкл Трейси ва Фред Вирсем “The Discipline of Market Leaders” (“Бозорда етакчи бўлиш илми”) китобида эслатиб ўтган йўналишларнинг қайси бирига эътиборни жамлаш лозим – операцион мукаммалликка, маҳсулот характеристикаларига ёки харидор билан ишончли муносабатлар ўрнатишгами?**

Кўп компаниялар ўз рақобатчисидан бирор битта нарса бўйича устун келишга яқин яқин. Агар бозор компаниянинг кучли



томонларини юқори баҳоласа, уларни мустаҳкамлашда давом этиш керак. Лекин шу билан бирга бошқа иккита йўналишни назардан қочирмаслик зарур. Улар бўйича адекват даражага эришиш зарур. Афсуски, барча учта йўналиш бўйича етакчилик қилиш – бажарилиши мураккаб вазифа.

**Маркетинг стратегиялари қанчалик тез эскириб қолади ва бизнесда етакчилиқни доим сақлаб қолишга қодир компаниялар мавжудми?**

Ўзгармас етакчилар бўлмайди. Бизнес бу – финишга олиб борадиган йўл йўқ нарса. Бозор стратегиялари жуда тез эскиради, чунки бозорлар ва технологиялар ҳар доимгидан ҳам тезроқ ўзгаради. Ҳар қандай муваффақиятли бозор стратегиясидан нусха кўчирилади. Таназзулга олиб борадиган “стратегия конвергенцияси” ҳақида гапириш мумкин. Умум тан олинган етакчи компания яксон этувчи технологиялар, рақобатчиларнинг янги альянслари, харидорлар эҳтиёжлари ва афзал кўришларининг ўзгариши ёки ҳукуматнинг янги тартибга солувчи ҳужжатлари сабабли кутилмаганда касодга учраши мумкин. Бозордаги иштирокчилар ҳеч бўлмаганда энг базавий даражада ўзларининг адекват эканликларига ишонч ҳосил қилишлари учун доим рақобатчи устунлик таҳлили ва таққослаш билан шуғулланишлари шарт. Стратегияни яратишни нафақат компаниянинг жорий ҳолатини таҳлил қилишдан, балки ҳодисалар ривожини прогнози ва компания учун бундай ривожнинг оқибатларини баҳолашдан ҳам бошлаш лозим.

**Рақобатчи стратегияда логистика қанчалик муҳим роль ўйнайди?**

Логистика учун сарфлар компания ялпи харажатларининг 20% гача етиши мумкин. Бу реклама ва маркетингнинг кўп бошқа йўналишларига харажатлардан анча ортиқ. Логистикага харажатларни камайтиришга қодир компаниялар, масалан штрих-кодлар, автоматик саралаш жиҳозлари ва бошқа технологиялардан фойдаланиш орқали, улкан устунликка эга бўлиши мумкин.

Кўп бозорларда анъанавий турли соҳаларни конвергенциялашга мойиллик мавжуд. Масалан, банк иши ва



суғурталашни олайлик – суғурта соҳасига қилинган сармоялардан олинадиган катта фойда банклар томонидан суғурта компанияларини сотиб олишга ёрдам берди. Лекин конвергенциядаги потенциални нега амалга ошириш бунчалик қийин бўлди?

Муаммо шундаки, банк ва суғурта маҳсулотлари турлича характеристикаларга эга. Талаб қилингунга қадар ҳисоблари ва кредит карталари кенг талабли тез хизмат (fast-moving) турига киради, худди катта талабли истеъмол товарлари (FMCG) каби. Ўз навбатида, суғурта маҳсулотлари кўпроқ узоқ фойдаланиш товарларини эслатади: харидлар унчалик ҳам тез-тез содир этилмайди, сарфлар анча юқори бўлиши мумкин, мажбуриятлар эса узоқ муддатли. Лекин шунга қарамаздан банклар ва суғуртачилар бу икки маҳсулотни битта савдо маркаси остида сотишга уринадилар – гўёки Procter & Gamble бир вақтнинг ўзида кир ювиш порошоги ва кир ювиш машинасини сотиб кўргандек.

Кўп банклар молия супермаркетларига айланишга уриниб кўришган – уларга агар улар яхши обрў орттирган бўлса, унда турли хил молиявий маҳсулотларни ҳам чапараста сотишда фойда олишлари мумкиндек туюлган. Лекин касса деразаси олдида ўтирган одам суғурталарни муваффақиятли сотиши даргумон. Кассир суғурта сотиб олишга потенциал манфаатдор одамларни аниқлашга ва бу ахборотни суғурта билан шуғулланувчи бўлимга беришга қодир, лекин кассир рақобатчи компаниялар нархларини ҳисобга олган ҳолда таклиф қилишга қодир эмас. Менинг ишончим комил, турли компанияларда суғурта маҳсулотларининг нархларини таққослаш асосида интернет орқали суғурта маҳсулотларини тобора тез-тез сотиб оладиган бўладилар. Суғурта полисларини сотиш учун савдо агентларидан фойдаланадиган банкларга бунга ҳеч бир яхши нарсаси келтирмайди.

### **Супермаркетлар банк хизматлари билан шуғулланиши ҳақидаги қарор қанчалик асосли?**

Банк хизматлари кўрсатиш ва кредит карточкаларига хизмат кўрсатиш билан шуғуллана бошлаган супермаркетларни мен олқишлайман. Бундай тармоқдаги магазинларда одамлар харидларнинг анча қисмини амалга оширадилар ва шу сабабли



банк хизматлари таклифи истеъмолчилар учун жуда қулай. Шубҳасиз, йирик чакана сотувчилар банкоматлар жиҳозланган бўлиши керак, лекин бундан ташқари, улар кредит беришга тайёр бўлишлари керак. Банклар чакана савдо фаолияти билан шуғуллангандан кўра чакана тармоқлар банк хизматлари кўрсатиши асослироқ. Мен Walmart компанияси йирик банкка айланади ва бунда жуда муваффақиятли бўлади, деб тахмин қиламан.

## Сегментация

**Оммавий маркетингга нима бўлмоқда – у аввалгидек ҳаётми, ўляптими ёки ўлганми?**

Оммавий ишлаб чиқариш, оммавий дистрибуция ва оммавий реклама<sup>19</sup> ҳақидаги дастлабки ғоя кенг истеъмол товарлари ишлаб чиқарувчи компаниялар томонидан фойдаланилган, масалан совун, шўрвалар, холодильниклар, автомобиллар ва ҳоказолар. Масалан, Procter & Gamble “Ivory” совунини тайёрлаган ва барчани айнан шу совунни сотиб олишга уринган, Coca-Cola “кола” ишлаб чиқарган ва барчани ва ҳар кимни айнан шуни ичишга ишонтирган. Лекин қанча одам бўлса, шунча дид ҳам бўлади, бозорга энди чиқишга уринаётган компаниялар ва истеъмол бўшлиқлари билан ишлайдиган фирмалар учун тор бозор сегментини эгаллаш имконияти шундан иборат. Бундай уринишларга жавобан катта компаниялар ўз товарлари ва таклифларини бозорнинг йирик сегментлари учун дифференциациялашни бошладилар. Procter & Gamble кир ювиш порошогининг турли хусусиятларга эга бир нечта турли савдо маркаларини чиқармоқда. Coca-Cola ҳозирги вақтда ўзининг машҳур ичимлигининг бир нечта навларини ишлаб чиқармоқда.

Шу тариқа компания стратегиянинг учта вариантдан бирини танлаши мумкин: қандайдир битта маҳсулотдан фойдаланишга (дифференциациялаштирилмаган маркетинг) барчани ва ҳар

<sup>19</sup> Оммавий реклама (mass advertising) – умумий оммавий ахборот воситаларида тарқатиладиган ва кенг тингловчилар оммасига мўлжалланган кенг истеъмол товарлари рекламаси индивидуал истеъмолчига ёки истеъмолчилар гуруҳига мўлжалланган ва ихтисослаштирилган нашрларда тарқатиладиган рекламадан фарқланади.



кимни ишонтириш, ўз тасарруфидаги турли маҳсулотларни турли маҳсулотларга эга бўлган ҳолда бозорнинг турли сегментларига интилиш (дифференциациялашган маркетинг) ёки барча кучни бозорнинг битта, ихтисослаштирилган сегментида жамлаш (концентрациялашган маркетинг).

Оммавий маркетинг аввалгидек тирик ва соғлом. Coca-Cola'га, Crest тиш пастасига, McDonald's ва бошқа оммавий брендларига қарайлик. Лекин ҳаддан кўп компаниялар бозорга машҳур маркалардан ажралиб турмайдиган маҳсулотлар чиқаради. Ҳаддан ортиқ тўйинган бозорда нархлар тушиб кетиши муқаррар. Қақшатқич рақобатдан фориг бўлиш учун ҳар бир компания ўз кучини бозорнинг тобора торроқ сегментларига жамлашга уринади. Кўпроқ аниқликка зарурият коммуникация каналлари миқдорининг тез ошиши билан ҳам тушунтирилади. Коммуникация каналлари миқдорининг тез ошиши сотувчиларга энг яхши эфир вақтида чиқадиган бирор дастур вақтида аудиторияни қамраб олишга аввалгидек имкон бермайди. Бундан ташқари, бевосита маркетингни қўлловчи компаниялар оммавий юбориш ўрнига энг истиқболли мижозларнинг (товар таклифлари нуқтаи назаридан) рўйхатидан фойдаланиш орқали ажойиб натижаларга эришадилар. Айрим товарлар учун ва қатор вазиятларда оммавий юбориш анча самарали бўлиб қолмоқда, айниқса коммуникациялар ва рақобатчилар каналлари миқдори камроқ мамлакатларда. Лекин ортиб бораётган ҳолатларда бозорни сегментлаш ёки ҳатто индивидуализациялашган маркетинг кўпроқ ишонарли натижаларга олиб келади.

### **Бозорни сегментлашнинг энг яхши усули қандай?**

Маркетологнинг вазифаси бозор иштирокчиларини маълум умумий характеристикаларга мувофиқ гуруҳларга ажратишдан иборат. Сегментлаш усуллари ривожланишнинг бир нечта босқичларидан ўтган. Дастлаб демографик маълумотлар олиш осон бўлганлиги сабабли тадқиқотчилар *демографик сегментлашга* (demographic segmentation) мурожаат қилишган. Улар турли ёшдаги, касблардаги, турли даромадли ва турлича маълумотли одамлар гуруҳлари



истеъмолчи хулқ-атворининг турлича моделларига мувофиқ келади, деб тахмин қилишган. Кейинроқ тадқиқотчилар геодемографик сегментлашга (geodemographic segmentation) ўтишган, яшаш жойи ва турар жой тури каби ўзгарувчан қимматликларни қўшишган.

Ушбу демографик сегментлардаги одамлар истеъмол қилишнинг айнан бир хил моделини изҳор қилмасликлари аниқлаганда тадқиқотчилар одамларни уларнинг мотивациялари бўйича, сотиб олишга тайёрлик ва товарга муносабати бўйича классификациялаб хулқ-атвор сегментлаш (behavioral segmentation) усулидан фойдаланишга ўтишган. Бу сегментлаш тамойили шаклларида бири *изланадиган фойдалар асосида сегментлаш* (benefit segmentation), унга асосан истеъмолчилар улар сотиб олинадиган товардан олишга умид қилган фойдалар бўйича гуруҳларга ажратилган. Яна бир усул – *психографик сегментлаш* (psychographic segmentation). Бунда сотиб олувчилар уларнинг ҳаёт тарзига асосан гуруҳларга ажратилади.

Яқинда тадқиқотчилар лояллик тамойили бўйича сегментлашга (loyalty segmentation) мурожаат қилишган. Бунда узоқроқ муддатга ва кўпроқ фойда билан ушлаб туриш мумкин бўлган истеъмолчиларни ажратишган.

Хулоса қилиб, бозорни сегмент таҳлил қилишни харидорларни (мижозларни) ва уларнинг турларини чуқурроқ тушунишга йўналтирилган тадқиқот усули сифатида белгилаш мумкин. Бу усул истеъмолчиларни классификациялаш (таснифлаш) учун янги ўзгарувчан қимматликларни биринчи бўлиб топган маркетингларни ошиғи билан тақдирлайди.

### **Компаниялар янги бозор бўшлиқларини қандай тарзда излашлари мумкин?**

Бўшлиқлар ҳар қандай бозорда мавжуд бўлади. Турли харидорлар нимани исташини, товарнинг айнан қандай нархлари, коммуникация, етказиб бериш ва бошқа каналлари уларни қизиқтиришини ўрганиш зарур ўрганиш жараёнида харидорлар гуруҳларга бўлиниши ва уларнинг ҳар бири товар/хизмат/ўзаро муносабатлар компонентлари мажмуини афзал кўриши аниқланади. Бирор бир компания хизмат кўрсатиш учун ихтисослашишга қарор қилиши мумкин бўлган исталган гуруҳ бўшлиқ бўлиши мумкин.



Масалан, архитектура фирмаси исталган лойиҳаларини яратиш билан шуғулланиши мумкин ёки фақат маълум бир турдаги, масалан қариялар уйлари, шифохоналар, қамоқхоналар ёки коллеж талабалари учун ётоқхоналар лойиҳалари билан шуғулланиши мумкин. Масалан, қариялар уйларини танлаб, фирма кейинчалик қиммат қариялар уйларини лойиҳалаш соҳасида ихтисослашишга қарор қабул қилиши мумкин. Кейин архитектура фирмаси фақат Флорида штати бозорида ишлашни афзал кўриши мумкин. Шу тариқа фирма Флорида штатида қиммат қариялар уйларининг архитектура лойиҳаларини ишлаб чиқиш бўйича бўшлиқни танлайди. Афтидан, фирма ўтказган тадқиқот айнан шу бўшлиқ етарлича йирик ва даромадли эканини кўрсатган бўлса керак.

### **Бозорнинг алоҳида сегментлари билан ишлаш учун интернетдан қандай фойдаланиш мумкин?**

Интернет бозорни сегментациялашга ёрдам беради. Бозорнинг аниқ сегментларига бағишланган сайтлар жуда қизиқарли, масалан яқинда бола туғган аёллар учун, кекса ёшдаги фуқаролар учун, испан тилида гапирувчи америкаликлар учун сайтлар. Специфик, қизиқишлари умумийлиги бўйича бирлашган гуруҳларга хизмат кўрсатадиган, уларни ахборот, товарлар ва интерфаол мулоқот имкониятлари билан таъминлайдиган кўплаб веб-сайтларнинг тез орада пайдо бўлишини башорат қилиш мумкин.

Замонавий веб-сотувчилар реал ва бўлажак харидорлар ҳақида маълумотлар бор сақлаш жойлари яратадилар. Улар бу маълумотларни ўзларининг сақлаш жойларидан оладилар ва янги сегментлар ҳамда бўшлиқлар топадилар, кейин энг истиқболли потенциал мижозларга электрон почта орқали таклифлар юборадилар. Мана сизга сегментациялашнинг классик мисоли.

## **Мақсадли бозорлар**

**Компаниялар нимага кўпроқ эътибор беришлари керак: янги харидорларни жалб этишгами ёки мавжудларини ушлаб туришгами?**

Ўтмишда компаниялар ўз эътиборини янги харидорлар излашга қаратарди. Савдо агентларини мавжуд мижозлар



билан ишлаш учун эмас, асосан янги мижозларни жалб этганлик учун мукофотланарди. Бизнинг давримизда компаниялар “эгалланган” харидорларни ушлаб туриш санъатига алоҳида эътибор қаратишмоқда. Мавжуд мижозни сақлаб туришдан кўра янги мижозни жалб этиш беш марта қимматга тушиши уларга маълум. Биз товарлар ишлаб чиқишдан “лоял харидорлар ишлаб чиқаришга” ўтпмиз, битимдан ўзаро муносабатларни ривожлантиришга ўтмоқдамиз. Ўтмишда булар билан мижозларга хизмат кўрсатиш бўлими шуғулланиши керак эди, лекин ўзаро муносабатлар маркетинggi ҳатто энг яхши ишлайдиган бўлим таъминлаши мумкин бўлганидан ҳам кўпроқ нарсани назарда тутуди. Мижозларни ушлаб туриш санъати фойдани ва узок муддатли истеъмол қимматлигини, ап-селлинг ва кросс-селлингни ўлчаш кўникмаларини талаб этади.

### **Сизнинг фикрингизча, йўналтирилган жўнатмаларнинг улуши қандай бўлиши керак?**

Маркетологлар реклама эълонларини радио ва телевидение (broadcasting) орқали тарқатишдан реклама хабарларини тор тарқатишга (narrowcasting) тобора кўпроқ даражада ўтишлари лозим. Одамларга улар телекўрсатув ва радиоэшиттиришлар орқали оладиган аксарият реклама ахбороти қизиқ эмас. Реклама бошланганда улар бошқа каналларга ўтадилар ва газеталардаги реклама эълонларини ўтказиб юборадилар, уларнинг қизиқиш доираларига мос келувчи реклама бундан мустасно. Маркетинг коммуникациясининг биринчи қоидаси – мақсадли истеъмолчиларни ва уларнинг нимани афзал кўришларини аниқлаш. Хабарлар тор йўналтирилган оммавий ахборот воситаларида эълон этилиши лозим. Бошқача айтганда, қармоқни балиқчилар журнаliga, янги мотоциклни эса ушбу транспорт воситаси шинавандаларининг журнаliga жойлаштириш лозим.

### **Компания потенциал мижозни унга эришгунгача кетидан қолмай “таъқиб” қилиши керакми ёки сўнги муддат белгилаш зарурми?**

Савдо агентлари бундай муаммога доим дуч келадилар. Харидлар бўйича агентга беш марта кўнғироқ қилиш, уни



тушликка ёки кечки овқатга таклиф этиш, бошқа илтифотлар кўрсатиш, лекин товар учун буюртма йўқлигича қолиши мумкин! Сотувчи ўз фикрини ўтказишга уринишда давом этиши лозимми ёки таслим бўлиш керакми? Кўпчилик компаниялар ўз савдо агентлари вақтни керагидан ортиқ “сармоя” қилмасликлари ва маблағларни истиқболли лекин таъсир ўтказиб бўлмайдиган харидорларга сарф қилмасликлари учун потенциал мижоз билан ишлашнинг сўнгги муддатини белгилайдилар.

Мен ҳам бундай ҳолатлар учун сўнгги муддат белгилашни тавсия этаман. Университет жамғармаларини тўлдириш учун маблағ излаш билан шуғулланган, узоқ вақт мобайнида бир бой бева аёлни боққан одам эсимга тушади. Бу вақт давомида аёл ўз пулларини университетга мерос қилишини ишора қилиб келган. Бир вақтнинг ўзида бу аёлга бошқа бир нечта университетлар “ишлов беришган”. Унга кўрсатилаётган эътибордан бева аёл лаззатланганлиги тушунарли. Мен бу одамга шуни маслаҳат берардимки, хонимдан ўзига расман мажбуриятлар олишни сўраши керак, рад этган тақдирда эса бу аёлни боқишни тўхтатиши лозим.

**Қандай мижоз афзал: “осон”, лекин кам пул сарф қиладиган ёки “мураккаб”, лекин муваффақият юз берганда жуда кўп пул сарфлайдиганими?**

Бунда мижоздан кутилаётган фойдалиликни баҳолаш талаб этилади. Тахмин қилайлик, “осон” мижоз 80% эҳтимол билан 100 доллар сарфлаши мумкин. Мижоздан кутилаётган фойдалилик 80 доллар. Айтайлик, “мураккаб” мижоз эса 30% ли эҳтимол билан 1000 доллар сарфлаши мумкин. Бу ҳолда ундан кутилаётган фойдалилик 300 доллар. Бу мезондан келиб чиқиб, сотувчи эътиборини “мураккаб” мижозга жамлаши лозим. Энди бу натижани чуқурроқ таҳлил қиламиз. Тахмин қилайлик, савдо агенти битта “мураккаб” мижозга керак бўладиган ишлов беришга кетадиган вақтда бешта “осон” мижозлар билан ишлаши мумкин. Бу ҳолда тахмин этилаётган фойдалилиги 300 доллар кутилаётган “мураккаб” мижозга кетадиган вақтга ҳисоблаганда бу бешта мижознинг фойдалилиги 400 долларни (5 x 80) ташкил этади.



Мен шунга эътибор бердимки, потенциал хайриячиларни жалб этиш бўйича ишга ресурслари чекланган университетлар майда мижозларни оммавий жалб этишдан кўра бир нечта бой мижозларга ишлов беришни афзал кўрадилар. Мантиқ шундаки, 10 минг одамни бир минг доллардан хайрия қилишга ишонтиришдан кўра битта бой одамни бир миллион хайрия қилишга ишонтириш фойдалироқ. Лекин амалда аксарият университетлар иккала имкониятдан ҳам фойдаланадилар.

## Позициялаш

**Позициялаш – муваффақиятли маркетинг калити эканлиги ҳақиқатми?**

Позициялаш – ўзлари учун иложсиз бўлган таклифлардан норози бўлган истеъмолчилар сегментини аниқлаш учун бозорни тадқиқ қилишдан бошланадиган маркетингнинг босқичларидан биридир. Бундан сўнг компания мақсадли сегментни, яъни энг яхши таклифларни бера оладиган харидорларни танлайди. Кейинги босқич – позициялаш, унга мувофиқ танланган бозор сегментига ўз таклифини етказди. Компания бундан аввал истеъмолчиларнинг мақсадли аудиториясини сегментлашдан ва аниқлашдан аввал товарни позициялай олмаслигига аҳамият беринг.

Мисол учун, Volvo компанияси автомобиль харидорларининг сезиларли ҳажмдаги сегменти машиналар хавфсизлигига жиддий аҳамият қаратишини, аммо ҳеч бир ишлаб чиқарувчи бозорда ўта юқори хавфсизликдаги автомобилни таклиф қилмаслигини аниқлади. Натижада Volvo ўз автомобилни “энг хавфсиз” деб позициялади.

Аммо товарни биргина таъкидлар билан позициялашнинг ўзи камлик қилади. Volvo компанияси ҳақиқатдан ҳам энг хавфсиз автомобил яратишга тўғри келди, акс ҳолда рақобатдошлар ва харидорлар даъвонинг асоссиз эканлигини аниқлаб олишар эди. Бироқ Volvo шу билан тўхтаб қолмади, у энг юқори даражадаги хавфсизликни кўргазмали намойиш қилувчи ички ва ташқи дизайнни ишлаб чиқди ҳамда барча реклама материалларида хавфсизлик мавзусидан фойдаланди.



**Эл Райе ҳар хил турдаги товарлар сотувчи улкан компанияларни қўшилишдан сақлашни айтади, негаки бу бозор фокусини йўқотиш хавфини туғдиради. Сиз бу ҳақда қандай фикрдасиз?**

Мен турли турдаги маҳсулотлар сотувчи компания тақдирдан Эл Райенинг хавотирдан кам бўлмаган хавотирдаман. Procter & Gamble жуда турли хил товарлар билан савдо қилади ва ҳозирча буни уддаламоқда. Бундай ҳолларда мени қўшилишнинг асосга эгаллиги қайғуради. Чиқимларни камайтиришнинг иложи бўладими? Улар самарадорликни оширишга ёрдам берадими? Бирлашиш натижасида синергия ҳосил бўладими? Мен компанияларни каттароқ қиладиган, лекин яхшироқ қилмайдиган турли хилдаги корхоналар қўшилишига унчалик хайрихоҳ эмасман.

## Дифференциация

**Нима ёрдамида компания маркетингда устунликларга эришиши мумкин?**

Бугунги кунда менежерлар бенчмаркинг, аутсорсингнинг аҳамияти ҳамда рақобатчилар таклифларидан ўзиб кетиш йўллари йўргатадиган бир хил семинарларга ташриф буюрмоқдалар. Аммо ўйин майдони ҳеч қачон ҳаракатсиз бўлмайди, чунки ҳар бир рақобатчи турли ресурслар тўплами, хабардорлик ва имконият даражасига эга бўлган ҳолда бозорга кириб боради. Ҳушёр компаниялар рақобатчиларнинг афзалликларини дарҳол аниқлаб оладилар ва улардан фойдаланишни бошлайдилар. Бозор улуши турли ўйинчиларнинг тадбиркорлиги (топқирлиги)га мувофиқ тезкорлик билан ўзгариб туради.

Автомобиль саноатини олайлик. Генфи Форд рақобатдош устунлик сифатида арзон таннархни олди, General Motors эса турли туманлилик ва услубни. Кейинроқ европаликлар ва японлар юқори сифат даражаси ҳисобига рақобатдош устунликка эга бўлдилар. Бугунги кунда Япония шундай автомобилларни яратиш устида ишламоқдаки, уларнинг эгалари шунчаки эшикни очиб-ёпиб ёки бўлмаса радиони ёқиб, роҳат оладилар. Америка компаниялари ва баъзи автодилерлар ўзлари учун мижозларни сифатли хизмат кўрсатиш афзалликларини кашф қилмоқдалар. Ҳеч бир



рақобатдош позиция бекам-у кўст бўлмайди ва барча харидорларни қониқтира олмайди.

Компаниялар доимий тарзда янги рақобат қилиш, шу жумладан товарларни ишлаб чиқиш ва етказиб бериш, маҳсулотнинг яхшироқ дизайни ва безаги ҳисобига ютиб чиқиш, таклифни қўшимча имтиёзлар билан олиб бориш ва истеъмолчилар билан узоқ муддатли ҳамда ўзаро манфаатли муносабатлар ўрнатиш усулларини ўрганиб боришлари лозим. Компаниялар янги характеристикаларга, юқори тоифадаги дизайнга, эстетикага, кастомлашга, яхшироқ хизмат кўрсатишга ва кўпроқ турли туманликка, шунингдек, харидорлар билан янада яқинроқ алоқа ўрнатишга диққатларини қаратишлари лозим.

### **Хом ашё товарлари савдоси билан шуғулланадиган компанияларнинг стратегиялари қандай бўлиши керак?**

Менинг ишончим комилки, пўлат, полимер материаллар, кимёвий маҳсулотлар каби хом ашё товарлари билан тобора кўпроқ электрон бозорда савдо қилиш бошланади. Ҳозирни ўзида бутун соҳаларни қамраб олган [plastics.com](http://plastics.com), [steel.com](http://steel.com), [chemdex.com](http://chemdex.com) каби интернет сайтлари мавжуд ва улар амалга ошираётган келишувлар ҳажми ортиб бормоқда. Бундан маълумки, хом ашё компанияларининг муваффақият калити товарларнинг нархига боғлиқ ва уларнинг энг самаралилари – яъни энг паст нарх қўйишларига қарамай, етарли даражадаги фойда оладиганлари голиб бўлиб чиқадилар.

Бироқ, хом ашё товарларини харид қилиш – осон иш эмас. Харидор ўзгармас сифат кафолатини, ишончи етказишни, харид қилинаётган товар ҳажмига мувофиқ чегирмаларни ва “эғалик ва фойдаланишнинг энг арзон умумий нархи”га эга маҳсулотларни таклиф қилган ҳолда хом ашё компанияларига рақобат қилиш имконини берувчи бошқа опцияларни талаб қилади.

Қаҳва каби хом ашё товарлари нархлари жуда фарқ қилади. Дўкондан харид қилинган ва уйда тайёрланган қаҳванинг бир финжони 25 центга тушади. Оддий қаҳвахонадаги бир финжон қаҳва 1 доллар атрофида. Starbucks’даги қаҳванинг битта порцияси эса 2 дан 4 долларгача туриши мумкин. Бу мисоллар



хом ашё товарларини дифференциациялаш мумкин эмаслиги ҳақидаги даъво қанчалик хавфли бўлиши мумкинлигини кўрсатади.

### **Электр токи каби товарларни дифференциациялаш мумкинми? Энергетика бозорида қандай сегмент ва бўшлиқлар бор?**

Жанубий Африкада, масалан, энергетика компаниясининг раҳбари электр энергияси билан таъминлаш бўйича турли хил хизматлар брендини яратди. Электр энергияси кўмир, атом энергияси, гидроэлектростанцияси ёки ша мол электростанциясидан фойдаланган ҳолда ишлаб чиқилганми ёки йўқлигига қараб товарнинг нархи турлича бўлади. Компания турли хил фойдаланиш ҳолатларига нархлар дастурини ишлаб чиқди. Шундай қилиб, электр энергиясидан тунги вақтда фойдаланувчи истеъмолчилар сезиларли даражада камроқ тўлайдилар.

## **Инновациялар**

### **Инновациялар маркетингда қандай аҳамиятга эга?**

Питер Друкер деган эди: “Бизнеснинг атиги иккита (ва фақатгина иккита) асосий вазифаси бор. Айнан маркетинг ва инновациялар натижалар келтиради, бошқа барчаси – харажатлардир”. Бу гапдан келиб чиқадики, (Sony, 3M ва Pfizer компаниялари томонидан амалиётда қўлланилган) муваффақият формуласи- “дадил инновациялар + ажойиб маркетинг”. Инновациялар – бу нафақат янги, сифатлироқ товарларни яратиш, балки бизнес юритишнинг ва янги гояларнинг яхшироқ моделларини ривожлантиришдир. IKEA, Southwest Airlines, Virgin, Home Depot, Barnes & Noble компаниялари анчадан буён мавжуд бўлган тадбиркорлик соҳалари билан янги бошқарув услубларини ихтиро қилишган ва даромадлар бўйича етакчиларга айланишган. Новаторлик гояларини илгари суришда, уларнинг потенциалини баҳолашда, уларнинг хусусиятларини мукаммаллаштиришда ва жорий қилиш режаларини ишлаб чиқишда маркетинглар ҳал қилувчи аҳамиятга эга.



### **Нима учун инновациялар шунчалик муҳим?**

Инновацияларни ҳамма ҳам ва доим ҳам муҳим ёки керакли деб ҳисобламайди. Ўзгаришларни ёқтирмаганликлари туфайли инновациялардан қочишни истайдиган одамлар ҳам бор. Шу билан бирга кўпчилик америкаликларга ўзгаришлар ёқади – улар новаторликни прогресс билан боғлайдилар. Америкаликларнинг ишончи комилки, вақт ўтиши билан улар ерда жаннат ярата олишади ва унда барча касалликлар учун дори ихтиро қилинган бўлади, виртуал воқелик ёрдамида исталган таассуротларни олиш имконияти бўлади, жуда мазали овқатлар саломатлик учун фойдали бўлади, сиёсий қарама-қаршилиқлар эса куч ишлатмаган ҳолда ҳал қилиниши мумкин бўлади.

### **Ижод лаёқати – жуда ноёб нарса. Креативликни ошириш учун маркетинглар нима қила олади?**

Компаниялар креативликни учта усул билан ошириши мумкин. Биринчиси шундан иборатки, ижодий фикрлай оладиган, серҳафсала, барча нарсани шубҳа остига қўйувчи мутахассисларни ишга олиш. Иккинчи усул – компания муаммоларини ҳал қилишда ижод воситаларини, масалан, ақлий ҳужум, синектиклар, модификацион услублар, комбинатор моделлаш ва морфологик таҳлил услубларини қўллаш. Учинчи усул вақти-вақти билан компанияга янги ғаройиб ғояларни яратишга ёрдам берадиган креатив агентлик хизматларидан фойдаланишдан иборат.

### **Қандай инновацияларни маркетинг тарихи белгилари деб ҳисоблайсиз?**

Мана бизнинг ҳаёт тарзимизни ўзгартириб юборган баъзи бир новаторлик ғоялари:

- чакана савдо соҳасида – универсал дўконлар, супермаркетлар, гипермаркетлар, бир тоифадаги товарлар савдоси учун мўлжалланган ихтисослаштирилган дўконлар<sup>20</sup>,

20 “Тоифалар қотили” (category killers) деб номланади – муайян тоифадаги товарларнинг энг йирик ассортименти энг арзон нархларда таклиф қилувчи дўконлар. АҚШда бунга болалар ўйинчоқлари савдоси билан шуғулланадиган Toys «R» Us дўконлар тармоғи мисол бўлади олади. Ушбу тоифадаги барча миллий сотувларнинг 40%и тармоқ эгаси бўлган компания улушига тўғри келади.



тун-у кун ишлайдиган дўконлар, глобал чакана савдо тармоқлари, тезкор хизмат кўрсатиш газакхоналари савдо расталари ва тармоқлари;

- бозор логистикасида — Federal Express компаниясининг новаторлик ташаббуслари, товарларни конвейерларда етказиб бериш, товарларни ишлаб чиқарувчидан тўғридан-тўғри етказиш ва товарларни кесишмасига юклаш технологияси;

- сифат бошқаруви соҳасида – товарларнинг нуқсонсиз технологияси (zero defects), “олти сигма” (six-sigma quality)\*<sup>21</sup> сифат даражасини таъминлаш ва сифатни умумий бошқариш гуруҳлари (total quality management);

- савдо соҳасида – янги савдо каналлари: тўғридан-тўғри тарқатиш, телефон маркетинги, факс бўйича маркетинг, онлайн маркетинг;

- телефон, радио, телевидение, компьютерлар, мобиль телефонлар, интернет каби физика соҳасидаги янги кашфиётлар асосидаги ихтиролар;

- молия соҳасида – кредит карточкалари, кредитга харид қилиш, харидор товарни қайтарган ҳолатда унга тўланган пулларни қайтариш кафолати.

### **Компания даражасида инновацион фаолликни ошириш йўллари борми?**

Кўпчилик компанияларда яхши ғоялар ҳавода учиб юради, аммо уларни “илиб олиш” имконини берадиган тузилма йўқ, компанияларга ғояларни бошқариш тизимини бирор топ-менежер бошчилигидаги кўп тармоқли қўмита асосида ташкиллаштиришни тавсия қиламан. Ушбу қўмита катта истиқболга эга ғояларни ишлаб чиқиш учун молиявий захирага эга бўлиши керак.

Компаниянинг дистрибьютор, дилер ва етказиб берувчилар каби барча ходимлари ва шериклари қўмита раҳбарининг электрон манзилини билишлари ва унга бозордаги ишларни яхшилаш ёки чиқимларни қисқартириш бўйича таклифлар йўллай олишлари керак. Ҳар қандай фойдали ғоя

---

<sup>21</sup> “Олтита сигма” сифат стандарти General Electric компанияси мутахассислари томонидан муомалага киритилган. Тахминларга кўра, бундай сифат даражасида товар ишлаб чиқаришда миллионта амалиётдан фақатгина 3-4 та нуқсон чиқади.



рағбатлантирилиши лозим. Баъзи компаниялар, масалан Toyota ва Whirlpool ўзларининг барча ходимларига потенциал новатор сифатида қарайдилар. Toyota раҳбарларининг таъкидлашларича, компания ҳар бир ходимдан ишни такомиллаштириш бўйича йилига ўртача 35 та таклиф олади. Бунинг сабаби – kaizen (доимий ривожланиш) япон ахлоқий тамойилидир. Компаниялар ўз ходимларини ақлий ҳужум режимида ишлашга, бошқа креатив усулларни ўргатишлари, шунингдек (ҳам моддий, ҳам номоддий) рағбатлантириш тизимини ташкиллаштиришлари мумкин.

**Бозор томонидан янги маҳсулотни чиқариб ташлаш хавфини имкон қадар камайтириш имконини берувчи умумий қоидалар мавжудми?**

Маркетологлар синалган ва етарлича ишончли синов технологиясидан фойдаланишлари мумкин. Бироқ, гоё қанчалик кескин бўлса, янги маҳсулотга бўлган талабни олдиндан аниқ айтиш шунчалик қийин. Истеъмолчилар кассетали видеомагнитофонлар гоёсини дарҳол қабул қилишмаган. Ундан фойдаланишни уддалаганлар ҳам бу товарни сотиб олган бўлармидилар ёки йўқми, деган саволга жавоб беришга қийналганлар. У уларнинг ҳаётига қандай таъсир кўрсатади? Бундай видеомагнитофоннинг нархи унинг афзалликларига қанчалик мувофиқ?

Кескин янги маҳсулот пайдо бўлган вақтдан бошлаб ва албатта бозорга чиққан вақтдан бошлаб синовдан ўтказиш ва ўрганишни талаб қилади. Сотувларнинг дастлабки натижаси муваффақиятлиси ҳам, ундай бўлмагани ҳам таклифга, коммуникация тизимига ёки нархга баҳо бериш ва тузатиш имкониятини беради.

**Компания учун қай бири энг яхши бозор инвестицияси бўлади – янги гоёларни жорий қилишми ёки мавжудларини мукамаллаштиришми?**

Япон фирмалари, мисол учун, инновацияларнинг ўрнига мавжуд маҳсулотни ривожлантириш тарафдори (Sony ва бошқа бир неча компаниялар бундан мустасно). Бу япон компанияларининг жаҳон бозорига чиқиш босқичида ўзини оқлаган – улар Америка маҳсулотларининг паст сифатига (масалан, автомобиль ва маиший техника воситалари) эътибор



қаратганлар ва оддийгина сифатни яхшилаган ҳолда бозорда етакчиликни қўлга киритишлари мумкинлигини тушуниб етганлар. Бугунги кунда кўплаб категориядаги товарларнинг сифати мукамал даражага яқин ҳолатга келган. Кир ювиш кукунини қандай яхшилаш мумкин? Мана шундай ҳолатда компаниялар бирор янгилик ихтиро қилишга куч беришга мажбур бўладилар. Бу эса ўз навбатида чуқурроқ ва чекланмаган фикрлаш тарзини талаб қилади. Аммо янги маҳсулотларни яратиш харажатлар ва таваккалчиликка боғлиқ, бу аксарият компанияларга шу йўлда муваффақиятга эришишда тўсқинлик қилади.



## УЧИНЧИ ҚИСМ МАРКЕТИНГ ВОСИТАЛАРИ (4P КОМПЛЕКСИ)

### ***4P ғояси кимга тегишли?***

Биринчи бор бу схемани профессор Жером Маккарти 1960 йилда босиб чиқаришган “Маркетинг” номли китобининг биринчи нашрида таклиф қилган. Маккарти Шимолий-Фарбий университет (Northwestern University)да “маҳсулот, нарх, дистрибуция ва илгарилатиш” (product, price, distribution, and promotion) методикасини қўллайдиган профессор Ричард Ключит раҳбарлигида диссертация ёқлади. Маккарти “дистрибуция”ни “тарқатиш каналлари”га алмаштирди – ўша пайтдан буён биз 4P ҳақида гапирамыз. 4P концепциясининг машҳурлигига менинг китобларим сабабчи бўлган, деб ҳисоблашади, лекин менинг ҳиссам шундан иборат бўлганки, 4P – бу тактик схема ва ундан аввал стратегик ечимлар бўлиши лозим: сегментлаш, мақсадли бозорни ажратиб олиш ва позициялаш (STR-маркетинг).

### ***4P схемаси маркетинг қарорларини қабул қилишда қанчалик фойдали?***

Шубҳасиз, 4P концепцияси ҳали ҳамон маркетинг лойиҳалашда манфаатли қўлланилмоқда. Бироқ бу схема кўпроқ истеъмолчининг эмас, сотувчининг фикрлаш жараёнини акс этади. Харидорнинг манфаатларини жамланган тарзда 4C концепцияси билан ифодалаш мумкин, бу ерда товарни истеъмолчи учун қимматлилиги (customer value) билан, нархни – истеъмолчининг харажатлари (customer costs) билан, жойни – истеъмолчи товарни ола олиши (customer convenience) билан, илгарилатишни – истеъмолчининг хабардорлиги (customer communication) билан солиштирамыз.

4C концепцияси бизга шуни эслатадики, харидорлар учун



қимматлик (аҳамият), паст умумий нарх, қулайлик ва коммуникациялар муҳим, илгарилатиш эмас. Профессор Ягдик Шет муқобил схема таклиф қилди ва уни 4А деб номлади. Унда товар хариди олдидан хабардорлик (awareness), маъқуллик (acceptability), имкон доирасида эканлиги (арзонлик) (affordability) ва харид қилишнинг енгиллиги (accessibility) туради.

Бошқа тадқиқотчилар мавжуд тўртта Р?га янги композитларни қўшишни таклиф қилишмоқда – қадоқ (packaging), савдо вакиллари орқали савдо қилиш (personal selling), ҳаттоки иштиёқ (passion) ва ҳоказо. Аммо, жиддий айтадиган бўлсак, қадоқни “маҳсулот”нинг ёки “илгарилатиш”нинг элементи, савдо вакиллари орқали савдо қилишни ва иштиёқни эса – “илгарилатиш”нинг таркибий қисми деб ҳисоблаш мумкин.

Бундан ташқари, хизмат кўрсатиш соҳасига учта қўшимча Р таклиф қилинган. Биринчидан, “ходим” (personnel), мижозда ижобий таассурот уйғотиш учун у билан ишлаш зарур. Иккинчидан, жараён (process). Хизматлар турли туман йўллар билан амалга оширилиши мумкин (масалан, турли кафе ёки ресторанларда таомга турлича буюртма бериш мумкин: официант орқали, буфет пештахтаси орқали, телефон орқали уйга). Учинчидан, “ашёвий далил” (physical evidence). Маркетологлар ўзларининг таклифларини турлича сертификатлар, чипталар, логотиплар ва бошқа нарсалар билан ҳис қилиб бўладиган қилишга интиладилар.

Мен ўша қаторга сиёсатни (politics) ва ижтимоий фикрни (public opinion) қўшишни таклиф қилдим ва уларни глобал маркетинг воситалари деб номладим. Бунинг сабаби шундаки, маркетингнинг муваффақияти кўп жиҳатдан расмий институтлар ва жамоатчиликнинг “таъсирчанлиги”га боғлиқ. Масалан, агар сиёсий доиралар кўп миллатли корпорациялар товарларига нисбатан дискриминация муносабатида бўлсалар, уларнинг фаолиятлари самарадорлиги пастроқ бўлади. Ўз навбатида, кўп миллатли корпорациялар лоббилаш ва ижтимоий фикрдан фойдаланган ҳолда, ўзларининг товарлари афзалликларини ва мамлакат иқтисодига қўшишлари мумкин бўлган потенциал ҳиссани жуда қатъий намойиш қилишлари лозим.



### **Янги маркетинг комплексини ишлаб чиқиш зарурати ҳақидаги даъво борасида қандай фикрдасиз?**

Дастлаб маркетинг комплекси<sup>22</sup> тўртта эмас, 14 та компонентдан иборат бўлган, бундай рўйхатни кўп йиллар аввал Нил Борден қўллаган. Бу рўйхатни тўлдириш имконияти ҳар вақт мавжуд. Шу боис масала айнан қайси воситалар муҳимроқ эканлигида эмас. Мисол учун, фикримча, рекламанинг самарадорлиги ва жамоатчилик билан алоқанинг аҳамиятига етарлича баҳо бермаслик одатий ҳолга айланган. Бу ҳақда Эл ҳам, Лора Райс ҳам ўзларининг янги “The Fall of Advertising and the Rise of PR”<sup>23</sup> номли китобларида ёзадилар. Маркетинг комплексидаги тўғридан-тўғри маркетингнинг аҳамияти ҳам ўсиб бормоқда.

### **Ҳозирги кунда маркетинглар қандай янги воситалардан фойдаланишлари мумкин?**

Маркетинглар ўз фаолиятлари давомида асосан маълумотга тобелар. Ахборотни янги дастурий таъминот ёрдамида бошқариш мумкин. Кўпчилик савдо агентлари бугунги кунда ўз мижозлари саволларига тўлиқроқ жавоб бериш имконини берувчи савдони автоматлаштириш дастурларидан фойдаланадилар.

Янги дастурий таъминот бошқа маркетинг ечимларини ҳам рационаллаштиришга ёрдам беради. Масалан, авиакомпаниялар прогнозлаш ва оптималлаштириш махсус компьютер дастурлари ёрдамида ҳар куни у ёки бошқа рейсни юкмасига мувофиқ чипталарнинг нархини ўзгартириб турадилар.

Баъзи компаниялар асосий маркетинг жараёнлари ҳар бир маҳсулот менежери ёки бренд-менежер қўлида бўлиши учун у жараёнларни компьютерлаштиришга уринадилар. Бундай ҳолатда янги товарнинг концепцияси бўладими, маркетинг тадқиқоти ёки янги реклама агентлигини танлаш бўладими, компьютерни ёқиб, бирин-кетин жараённинг барча

<sup>22</sup> Маркетинг комплекси (marketing mix) – компания томонидан бошқарила оладиган ва компания томонидан бозорнинг исталаётган жавоб таъсирини чақириш истагида товарни сотишда фойдаланиладиган маркетинг таъсирининг асосий компонентлари тўплами,

<sup>23</sup> Русча нашрига қаранг: Э. Райе, Л. Райе. Расцвет пиара и упадок рекламы. М.: АСТ, 2006. – Мух. изоҳи.



босқичларини бажариш керак холос. Компьютер бу ҳолатда “маркетинг бўйича консультант” вазифасини ўтайди.

Турли хил маркетинг жараёнларини бошқариш учун дастурий таъминотни бир неча компаниялар ишлаб чиқади. Уларнинг энг кўзга кўринганлари – Emperative, E.piphany ва Unica.

### **Ким Интернет ривожланишидан кўпроқ ютади – компаниялар ёки истеъмолчилар?**

Кўпроқ истеъмолчилар ютади. Нархлар шаффофроқ бўлади. Истеъмолчилар Интернет орқали Dell компаниясининг компьютерини харид қилгани каби, маҳсулотнинг персонал версиясига буюртма бера оладилар. Тадбиркорликка келсак, янги технологияларни ўзлаштирган компаниялар катта устунликларга эришадилар (масалан, Yahoo!, Amazon ва бошқалар), бошқаларга эса электрон тижорат фақат эсдан чиқариш хавфини олиб келади.

### **Маркетинг моделларидан фойдаланишнинг келажакдаги истиқболлари қандай?**

Йирик компаниялар муайян маркетинг моделлари ва статистик воситалардан фойдаланиш ҳисобига рақобатдош устунликларни қўлга киритмоқдалар. Мисол учун, қўшма таҳлил<sup>24</sup> уларга бозор таклифининг оптимал тўплами хусусиятларини аниқлаш имконини беради. Савдо агентларининг керакли сонини ва улар хизмат кўрсатадиган ҳудуднинг оптимал катталигини аниқлашга ёрдам берувчи моделлар ишлаб чиқилган. Компаниялар яширин қонуниятларни аниқлаш учун мижозларнинг маълумотлар базасидан маълумотларни чиқариб олишнинг мураккаб методикаларини қўлламоқдалар. Менинг (ҳаммуаллифликда ёзилган) “Маркетинг моделлари”<sup>25</sup> (“Marketing Models”) китобимда бундай кўплаб мисоллар муҳокама қилинган.

<sup>24</sup> Қўшма таҳлил (conjoint analysis) — товар хусусиятининг битта комбинациясини бошқа комбинация билан таққослашдаги харид қилиш ҳақидаги қарорига нисбий таъсирини белгиловчи, истеъмолчиларнинг товарларга бўлган муносабатларини статистик ҳисоблаш.

<sup>25</sup> Gary L. Lilien, Philip Kotler, K. Sridhar Moorthy. Marketing Models. 1995.  
– Муҳ. изоҳи.



## Товар Брендлар ва брендинг

**Охирги ўн йиллик ичида брендинг муаммосига қаратилган оширилган эътиборнинг сабаблари нимада?**

Брендлар нарх рақобатидан ҳимоя қилиш воситаси сифатида ишлатилади. Кучли брендлар кўпроқ ишонч ҳосил қилади, кўпроқ қулайлик ваъда қилади ва унчалик машҳур бўлмаган русумларга қараганда яхшироқ сифат тасаввурини уйғотади. Одамлар таниқли брендлар товарлари учун кўпроқ пул тўлашга рози. Аммо шуни тушуниш керакки, рекламага тикилган катта пулларнинг ўзи брендни кучли қилмайди. Бренднинг кучи товарнинг хусусиятлари ва сифати билан белгиланади, бозордаги ривож билан эмас. Биз шуни таъкидлаймизки, брендлар рекламалар ёрдамида яралади, аммо маҳсулотнинг хусусиятлари туфайлигина яшаб кетади.

Брендлар – уларнинг диққатни қаратиш ва бозордаги ошиб бораётган рақобат шароитларида ҳурмат қозониш учун ягона умидлари эканлигини тушунишни бошламоқдалар. Ҳар қандай бренд – бу истеъмолчи учун қимматлик ваъда қилишдир.

Бренд бутун компания фаолиятининг ташкиллаштирувчи концепциясига айланади. Шундай қилиб, агар Motorola компанияси “олтита сигма” (яъни миллиондан учта нуқсон) сифат даражасига эришганини таъкидласа, унинг барча фаолияти мана шу ваъдани амалга ошириш учун йўналтирилиши лозим. Маркетологлар бренд тушунчасини харидор эҳтиёжларининг қандайдир соҳасидаги юқори нуфуз тушунчасининг синоними, деб ҳисоблашни бошлаган пайтларидан буён, 4P концепциясини кенгайтириш зарурати аён бўлди. Бренд стратегик дастакка ва бозордаги компания фаолиятини ташкиллаштирувчи кучга айланди. Муваффақиятли бренд талабнинг эгри чизигини чапга силжитади ва компанияга савдо ҳажмини оширишга ёки товар нархини кўтаришга имкон беради.

**Товарни сотиш учун бренднинг кучли имижига етарли бўладими?**

Одатда етарли бўлмайди. Бошқа нуқтаи назар тарафдорларининг фикрича, муваффақиятли имиж ҳаттоки бошқа ўзига хосликлар бўлмаса ҳам, истеъмолчи эҳтиёжларининг сабаби бўлиши мумкин. “Marlboro”



сигареталарининг муваффақиятини ҳаммага маълум кавбой тимсолидан бошқа нима билан тушунтириш мумкин? Бошқаларнинг фикрича, имижнинг ўзи етарли бўлмайди, негаки унинг аҳамияти йўқолиб боради ва брендни юқори устама нарх билан таъминлаб беролмайди.

Калит шунчаки муваффақиятли имиж яратишда эмас, балки кўзга кўринарли истеъмол таклифини яратишдадир. Таклифни товарнинг хусусиятлари, безак, ассортимент ёки хизмат сифати, кафолатли хизмат кўрсатиш ва бошқа кўплаб омиллар ҳисобига кўзга кўринарли қилиш мумкин. Мен шунчаки имиждан фойдаланиш эмас, истеъмолчи учун анча каттароқ қимматлик яратиш тарафдориман.

### **Қандай турдаги брендлар келажакда муваффақиятга эришади?**

Мен оммавий ва бўшлиқли брендларни ажратган бўлардим. Биринчилари кўпчиликнинг тасаввурларига мувофиқ бўлган истеъмол қимматликларини етказиб беришга қаратилган. Агар истеъмолчилар нархга таъсирчан бўлиб қолсалар, қимматлик ва нархнинг яхши нисбати билан ажралиб турадиган брендлар кўпроқ муваффақиятга эришадилар. Улгуржи ёки чакана савдо сотувчилари (хусусий брендлар), эконо-классдаги авиакомпаниялар брендлари, қиммат бўлмаган мебель (IKEA) ва ҳоказолар бунга мисол бўлиши мумкин. Агар истеъмолчилар катта ижтимоий ва экологик масъулиятни намойиш қилаётган компанияларни афзал кўрсалар, ижтимоий қимматликларни акс этадиган брендлар энг талаббоп бўладилар.

Бўшлиқ брендлари оммавий ишлаб чиқарувчилар томонидан эътиборсиз қолдириладиган тор доирадаги гуруҳлар эҳтиёжларини қондириш ҳисобига муваффақиятга эришадилар. Менимча, келажак айнан ўрин/ниша брендлари қўлида, айниқса бозорнинг парчаланиши ва истеъмолчиларнинг танлай билиш қобилияти ошишини инобатга олсак.

### **Сиз “брендлардан уларни бизнес активлар сифатида бошқаришга ўтиш” деганда нимани назарда тутяпсиз? Нима учун сиз бу жараёнга шунчалик катта аҳамият беряпсиз?**

Брендлар – бу реал бозор нархига эга маркетинг активларидир. Бўлғуси глобал брендларнинг бозор нархини



баҳолаш билан ихтисослашган компаниялар шуғулланади, масалан Interbrand. Coca-Cola бренди харидори 70 млрд доллардан кўпроқ тўлашига тўғри келган бўларди – компания асосий капиталининг қолдиқ нархидан бир неча бор кўпроқ. Бу шуни англатадики, айнан номоддий активларнинг бозор нархи Coca-Cola компаниясининг улкан нархини ташкил қилади.

Ҳар бир муваффақиятли бренд кейинги кенгайиш учун асос бўлади. Disney'га қаранг – бугун бу бренд. фильмлар, видеокассеталар, ўйинчоқлар, тематик хиёбонлар, меҳмонхоналар, сайр кемалари ва дўконларни қамраб олган.

Кучли брендга эга компанияларни жуда эҳтиёткорлик билан бошқаришга тўғри келиши, айниқса агар улар уни янги соҳалар билан кенгайтиришга интилаётган бўлса – бу ажабланарли эмас. Брендларни бошқаришни бренд-менежерларга бериб туриш мумкин эмас. Биринчидан, бу касб мутахассислари орасида кадрлар ўзгариб туриши юқори даражада, иккинчидан эса, қисқа муддатли натижа ортидан қувиб, бренд-менежер брендни таъминлаш харажатларини қисқартирган ҳолда унга зиён етказиб қўйиши мумкин.

### **Бренд қандай яратилади?**

Бу саволнинг жавобига кўплаб китоблар бағишланган. Ҳар бир муаллиф ўзининг билимлари ва касбий тажрибасига асосланган ҳолда бренд яратиш методикаларини ва тамойиллар тизимини таклиф қилади. Менга Дэвид Аакер, Жан Ноель Кепферер ва Скотт М. Дэвиснинг китоблари ёқади, лекин бошқа муаллифларнинг баъзи асарлари ҳам фойдали анчагина бўлиши мумкин.

### **Кичик давлатлардаги компаниялар томонидан глобал брендлар яратилиши мумкинми?**

Швейцария каби аҳолиси 9 млн. бўлган мамлакатда кўплаб жуда таниқли брендлар яратилган, масалан, Nestle, Swatch, Rolex, ABB, Hoffman, LaRoche, Bauer. Швеция (аҳолиси – 9 млн.) ҳақида ҳам худди шу гапни айтиш мумкин – Volvo, Saab, Electrolux, Ericsson, Sandvik. Россия, Ҳиндистон, Хитой ва Бразилия каби катта давлатлар, тақдир тақозосига кўра, деярли глобал брендларга эга эмас. Шундан келиб чиқадики, давлатнинг катталиги ҳал қилувчи аҳамиятга эга эмас.



### **Қандай қилиб маҳаллий (локал) бренд глобал брендга айланиши мумкин?**

Агар маҳаллий бренд бошқа давлатлар бозори таклиф қилаётган худди шу туркумдаги маҳсулотлардан ўзиб кетолмаса, маҳаллийлигича қолаверади. Маҳаллий бренд глобал бўлишидан аввал, у бир қатор мамлакатлар ва/ёки ҳудудлар ора мураккаб йўл босиб ўтиши керак. Corona Мексика пивоси АҚШ бозорига муваффақиятли чиқди, аммо кучли Мексика жамоалари бўлган Америка шаҳарларида ўрнашганидан сўнггина бу содир бўлди. Кейин унинг шуҳрати АҚШнинг шимолидаги йирик шаҳарларга тарқади. Бугун Corona импорт қилинадиган пиво маркаларининг ичида биринчи ўринда, аммо Европа бозорида у деярли кўзга кўринмайди. Маҳаллий бренд ҳақиқатдан ҳам жаҳон бозорида ўз ўрнини топиши учун 10-20 йилга мўлжалланган стратегия керак бўлади.

### **Ўз таклифлари ва коммуникацияларини маҳаллий шароитларга мослаштирадиган глобал компанияларни қатъий стандартларга риоя қиладиган компанияларга қараганда муваффақиятлироқ, деб ҳисоблайсизми?**

Умуман олганда, ҳа. Филиппинда McDonald's компанияси таклифи филиппинликларнинг дидига кўпроқ мос келадиган маҳаллий тез овқатланиш тармоғи Jollibee'sга ўз етакчилигини бўшатиб берди. Айнан шу сабабга кўра, Goodies тез овқатланиш тармоғи Грецияда McDonald'sдан ўзиб кетди.

Глобал компаниялар стандарт таклифлар ва коммуникациялардан фойдаланиб, битта хатоликни яна ва яна қайтарадилар. Шу билан улар қисқа муддатда тежашга эришадилар, аммо узоқ муддатда улар албатта талафот кўрадилар. Компания ўз маҳсулотларини, истеъмол қимматликлари таклифларини, реклама хабарларини, ахборот тарқатиш воситаларини ва дистрибуция каналларини ҳар бир муайян давлат шароитларига мослашларай керак.

### **Халқаро компаниялар тез-тез маҳаллий брендларни харид қиладилар. Сиз муайян давлатлар бозорига чиқишнинг бу усулини энг яхши усул деб ҳисоблайсизми?**

Бирор бир давлат бозорига чиқишни истаётган халқаро компания шахсий брендини ўзи билан олиб кириши, маҳаллий



брендни сотиб олиши ёки айнан шу давлат учун махсус янги бренд ишлаб чиқиши мумкин. Агарда халқаро бренд ҳурматга сазовор бўлса ва маҳаллий брендлардан сифатлироқ ва қадрлироқ деб ҳисоблансагина, бозорга ўз брендини олиб келиш аҳамиятга эга бўлади. Агар маҳаллий бренд маҳаллий истеъмолчилар ишончини қозонган ва юқори ўсиш потенциалига эга бўлса, уни харид қилиш мақсадга мувофиқ бўлади. Янги брендни ишлаб чиқиш арзон бўлмайди, аммо агар халқаро брендлар ҳам, маҳаллий брендлар ҳам маҳаллий бозорнинг эҳтиёжларини тўлиқ қондира олмаётган бўлса, унга зарурат туғилади.

**Битта маҳсулот учун турли давлатларда турли брендлардан фойдаланувчи халқаро корпорациялар уларни битта глобал брендга бирлаштириши керакми?**

Йирик халқаро корпорациялар охир-оқибат ўзларининг баъзи маҳаллий брендларини глобал брендларга алмаштирадilar. Бу йўналишда ҳаммадан ҳам Mars компанияси кескин ҳаракатлар амалга оширган. Буюк Британияда шоколад батончасининг британча номи Marathon американча Snickers номига ўзгартирилган, Treets конфетларини эса яна американча M&M's номига ўзгартирилган. Глобал ёки ҳеч бўлмаса Европа брендини яратиб, компания рекламалар ва товар қадоғидан тежаб қолиши мумкин. Бунинг устига саёҳат қилаётиб, одамлар глобал брендни дарҳол пайқайдilar.

Аммо шу билан бирга, анчагина маблағ тикилган маҳаллий бренддан воз кечади. Шу боис, масалан, Procter & Gamble (P&G) битта шампунни уч хил ном остида сотади: АКШда Pert, Францияда Vidal Sasson ва Японияда Rejoy. Агар Pert миллий садо белгисини глобал қилишга тўғри келганда, фойдаланувчиларни номнинг ўзгариши ҳақида хабардор қилиш ва уларни ўзгариш заруратига ишонтириш учун улкан харажатлар талаб қилинган бўларди. Бунинг устига ҳамма номлар ҳам кўшимча маънолардан ҳоли эмас, осон талаффуз қилинавермайди ва турли тилларда турлича ёдда қолади.

**Бренд нуфузини қозониш қийин ва йўқотиш осон. Брендлар ўз етакчилигини қандай сақлаб туради?**

Брендларни ўзларининг ҳаётий циклари бор. Пайдо бўлиб, муайян бир омад келганда брендлар ўзига ғайрат



чақиради ва тезкорлик билан ўсиш фазасини бошидан кечиради. McDonald's, Levi's жинсилари, Nike кроссовкалари ёки Swatch соатлари билан ҳам шундай бўлган. Аммо вақт ўтиши билан брендлар ўз жозибасини йўқотади, одамлар уларни одатийдек қабул қилишни бошлайди, баъзи истеъмолчилар янги таклифларни афзал кўришни бошлайдилар ёки уларда янги қизиқишлар пайдо бўлади. Бренд учун оғир давр келади. Бу пайтда у ёшаришга муҳтож бўлади ва бренд-менежернинг вазифаси – уни янги мазмун билан бойитишдан иборат бўлади.

### **Қандай қилиб миллий ва глобал брендлар ўсиб бораётган хусусий чакана савдо тармоқлари брендининг таҳдидига қаршилик қилиши мумкин?**

Миллий ва глобал брендлар учун энг катта хатарни чакана савдо тармоқлари касб этади. Ўйлашимча, шундай вақт келадики, супермаркетлар маҳсулотлари ассортиментининг ярми уларнинг шахсий бренди томонидан тақдим этилади. Бундай амалиёт кўп йиллар аввал вужудга келган: юқори бўлмаган даромадга эга истеъмолчиларга тармоқлар миллий брендларнинг арзонроқ муқобилини таклиф қилишган. Аммо кейинчалик Канаданинг Loblaws чакана савдо тармоғи ўзининг President's Choice шахсий бренди остида салқин ичимликлар, печенье ва сифат даражаси миллий брендларникидан паст бўлмаган, баъзида юқори бўлган бошқа маҳсулотларни сотишни бошлади. Яна кейинроқ тармоқлар тушуниб етишдики, икки ёки ҳаттоки учта – тежамкор, ўрта ва юқори нарх категорияларида шахсий бренд яратиш мумкин. Бугунги кундаги харидорлар уларга 10-50% арзонроқ тушадиган хусусий брендларга тобора кўпроқ таянишмоқда. Масалан, Американинг йирик дорихона тармоғи Walgreen's истеъмолчиларга кенг ассортиментдаги товарларни миллий брендларнинг муқобил товарларига қараганда анчагина арзон (50% гача) нархларда таклиф қилмоқда. Wal-Mart каби улкан чакана савдо тармоқлари тушуниб етишмоқдаки, харидорларининг содиқлик даражаси жуда юқори ва компания ўзининг шахсий бренди остида салқин ичимликлар, кир ювиш воситалари, йўргаклар ва бошқа оммавий маҳсулотлар билан бемалол савдо қилиши мумкин.

Миллий брендлар чакана савдо тармоқлари брендлари



билан курашда қуйидаги стратегик имкониятларга эга:

- нархларни тушириш;
- янги хусусиятларни қўшиш;
- сифатни яхшилаш;
- бренд имижини мустаҳкамлаш;

- чакана савдо сотувчисига миллий бренд билан амалиётларнинг фойдали (рентабелли)роқ эканлигини исботлаш.

### **Агар сизда танлов имконияти бўлса, қайси бренд билан ишлашни афзал кўрган бўлардингиз?**

Microsoft билан. Бу компания бозорда деярли монопол ҳолатни эгаллай олди ва Билл Гейтснинг дунёдаги энг бой одамга айланганди. Бунинг устига юқори технологиялар соҳасидаги маркетинг билан шуғулланиш жуда қийин ва шунинг учун ҳам қизиқарли.

### **Машҳур брендлар нимаси билан ажралиб туради?**

Кучли бренднинг бешта ажралиб турадиган белгиси мавжуд. Биринчидан, бренд товарнинг муайян аломати (хоссаси)га ишора қилиши керак, мисол учун унинг хусусияти, услуги ва шу кабиларга. Иккинчидан, бренд битта ёки бир нечта асосий устунликлар ҳақида тасаввур уйғотиши керак. Volvo автомобиллари учун бу хавфсизлик, Apple компьютерлари учун эса – ишлатишдаги қулайлик. Учинчидан, бренд визуал образ (тимсол) яратиши керак: айтайлик, Apple'ни йигирма ёшлар атрофидаги, IBM'ни эса олти ёшлардаги одам, деб тасаввур қилиш мумкин. Тўртинчидан, бренд компаниянинг қимматлиги ҳақида эслатиб туриши керак – новаторлиги, харидорларга фамхўрлиги, ижтимоий жавобгарлиги ҳақида. Ниҳоят бешинчидан, кучли бренд ўз мухлислари билан тасвирланиши керак – ёш ва иштиёққа тўла ёки анча баркамол ва консерватив. Ҳар қандай кучли бренд мана шу учта белгига эга бўлиши лозим.

Демак, машҳур брендлар тимсоллар туғдиради, умидлар яратади ва ваъдаларни бажаради. Брендлар индивидуалликка, ўзига хос хусусиятларга эга – McDonald's, Apple, Club Med, Swatch ва Harley-Davidson'ларни эслаб ўтганда вужудга келадиган кўплаб тасаввурлар ҳақида ўйлаб кўринг.



### **Бренд билан ишлаш жараёнида нимага йўл қўйиб бўлмайди?**

Ҳеч қачон брендни такомиллаштиришдан тўхтаманг. Рақобатчилар унга тажовуз қилишдан тўхтамайдилар. Шу боис мунтазам равишда янги хусусиятлар ва янги хизматлар ишлаб чиқиш керак. Сизнинг компаниянгиз брендни такомиллаштиришда, уни янги бозорларга олиб чиқишда, шунингдек янги маҳсулотлар категориясига кенгайтиришда етакчи бўлиб қолиши лозим. Энди Гроув айтганидек, “фақатгина параноиклар яшаб қолади”. Афсуски, кўпчилик компаниялар эсловлар ва сийқаси чиққан реклама билан чекланиб қоладилар. Аммо бренд ҳақида янги маълумотни ўз ичига олмаган хабарлар – пулнинг беҳуда совурилишидан бошқа нарса эмас.

### **Кўпчилик брендлар истеъмолчилар кўнглидан жой эгаллашга интиладилар. Қандай турдаги брендлар буни яхшироқ эплейдилар?**

Истеъмолчининг брендга бўлган муносабати хуш кўрмаслик ва лоқайдликдан кескин афзаллик ва содиқлик орасида ўзгариб туради, аммо жуда оз брендлардагина содиқ мухлислари бўлади. Бундай брендлар қаторида – Harley-Davidson, Porsche, Apple, Bang & Olufsen ва бошқа бир нечта брендлар бор. Баъзи автомобиллар, йирик маиший техника, дастурий таъминот ва мусиқий гуруҳларгина аудиториянинг содиқлигига эришадилар. Бироқ, аксарият оддий брендлар арзимаган ёки барқарор эҳтиёжлар (истеъмолчилар) билан қаноатланишга мажбур бўладилар. Энг аниқ ифодаланган қимматлик аҳамиятини ваъда қиладиган ва доимий равишда истеъмолчилар умидини оқлайдиганлар энг улкан муваффақиятга эришадилар.

### **Интернет машҳур брендлар остидаги товарлар позициясини заифлаштиради, негаки харидорлар фақатгина нархга таяниб қоладилар, деган фикр қанчалик адолатли?**

Брендлар интернет-савдо даврида ҳам ўз аҳамиятини сақлаб қолмоқда. Кўплаб харидорлар ҳали ҳамон Dell фирмасининг компьютерларини афзал кўрадилар, гарчи Интернет орқали бошқа ишлаб чиқарувчиларнинг компьютерларини арзонроқ



нархларга харид қилиш мумкин. Аммо интернет-сотувчилар ҳеч қачон муайян бир товарларни, масалан, Palm Pilot V чўнтак компьютерини рақобатчиларига қараганда анча қиммат нархга сота олмайдилар. simon.com сайтидан фойдаланиб, мен Palm Pilot V'нинг турли интернет-дўконлардаги нархларини солиштириб чиқдим – улар 449 доллардан 389 доллар атрофида эди. Хулоса: бизда аввалгидек брендлар бўлади ва интернет туфайли уларни бозордаги энг арзон нархларда харид қилишимиз мумкин.

### **Интернет – бренд имижининг чуқурлашишига хизмат қиладими?**

Менежерлар веб-сайтларни компания брендини ёки унинг муайян товарини мустаҳкамлаш учун қўшимча восита сифатида фойдаланиш имкониятини англаб етдилар. Веб-сайт ташрифчиси компания ёки унинг брендлари ҳақидаги фикрни ўзининг таассуротлари ва ҳислари асосида шакллантиради – сайтни юклаш ва ундан фойдаланиш осонми, у тўлиқ ва аниқ маълумот тақдим этадими. Компаниялар кўп ҳолларда ҳар бир бренд учун алоҳида сайтлар очадилар. Бунга ёрқин мисол – Tide ([www.tide.com](http://www.tide.com)) бренди учун яратилган Procter & Gamble сайти. Сайт синтетик ювиш воситаларининг таъсир принципини, тушунтиради, Tide кир ювиш кукунининг юқори истеъмол сифати мана шу ердан келиб чиқади.

## **Хизмат кўрсатиш**

**Хизматни дифференциациялашнинг асосий усули сифатида қанчадан-қанча ёзилган, шунга қарамай кўп жойларда хизмат кўрсатиш даражаси тушиб бормоқда. Нима учун?**

Бугунги кунда компаниялар ўз хариддорларини имкон қадар яхшироқ ҳис қилишга интиломоқдалар, аммо бир вақтнинг ўзида улар чиқимларни камайтиришга мажбур бўлмоқдалар. Чакана хизматларга қайта йўналтирилган йирик банк мижозлари билан гаплашиб, мен уларнинг фикрича, хизмат сифати ёмонлашгани ҳақида билиб олдим! Буни қандай тушунтириш мумкин? Ходимларни мижозларга юқори эътибор қаратишга ўргатиш билан бирга, кассирлар сони қисқартирилган, навбатлар эса кўпайган. Сиз ниҳоят кассирга етиб борганингизда, у етарлича



дўстона муносабатда бўлади, аммо шунчаки кассирларнинг сони кам. Бир вақтнинг ўзида хизмат сифатининг ёмонлашиши ва яхшиланиши парадокси (зиддияти) сабаби мана шунда.

Шу каби вазиятга тушиб қолган компания ўз мижозларини гуруҳларга ажратиши керак. Уларнинг ҳаммаси ҳам фойда олиб келмайди. Шу боис компания қайси категориядаги мижозлардан кўпроқ фойда олишини тушуниши ва айнан мана шу категорияга ғамхўрлик кўрсатиши лозим.

**Компаниялар товарларни соф шаклда тобора камроқ сотишмоқда ва кўп ҳолларда – товарлар ва хизматлар йиғиндисини сотишмоқда. Бунда хизмат кўрсатишнинг аҳамияти қандай?**

Хизмат кўрсатишнинг компонентлари маҳсулот компонентларидан ҳам кўпроқ аҳамиятга эга бўлади, негаки бозорда бир хил товарлар жуда кўп. Рақобатчилар хизматни нусха кўчириши анча қийинроқ.

Саводли маркетинглог ўз товари учун имитация (такрорлаш) қилиб бўлмайдиган ноёб “сервис ҳамроҳлиги”ни яратади. Аммо жуда кўп компаниялар диққатларини товарга қаратиб қўядилар ва ўз таклифлари дизайнини ишлаб чиқаётиб, хизматга кераклича аҳамият бермайдилар. Уларни нисбатан юқори чиқимлар безовта қилади, аммо сифатли хизмат кўрсатиш истеъмолчига қандай таъсир кўрсатишини эсдан чиқариб қўядилар.

**Интернет ва электрон тижорат индивидуал хизмат кўрсатишга бўлган талабни камайтира оладими?**

Турли мижозларда персонал (шахсий) хизматга бўлган эҳтиёжи батамом турлича бўлади. Кимдир имкон қадар ортиқча гапларсиз энг оддий тарзда келишув имзолашни истайди. Бошқаларга сотувчи билан бевосита мулоқот керак. Қизиғи шундаки, энг муваффақиятли компанияларнинг баъзилари бизнесларининг тўлақонли ёки катта қисмини телефон ёки Интернет орқали амалга оширади. Бундаай компанияларга мисоллар – USAA суғурта компанияси, L. L. Bean, Dell ёки Schwab компаниялари. Уларнинг аксарият мижозлари юқори даражадаги хизмат кўрсатиш сифатини қайд этадилар.



## Нарх

### **Жуда кучли брендга эга компания қанча устама кўя олади?**

Ўта кучли рақобат, глобаллашув ва интернет пайдо бўлишидан аввал энг яхши брендлар ўртача брендларга қараганда 20-50% га қимматроқ сотилган. Бугунги кунда бренднинг устама қиймати 10-20% га етса, компаниянинг омади келибди, дейиш мумкин.

### **Нарх шаклланишига Интернет қандай таъсир кўрсатади?**

Интернет сайтларининг бирида (priceline.com) муайян авиақатновлар, тур саёҳатлари ёки меҳмонхона номерлари учун мижозлар ўз нархларини таклиф қиладилар ва бу билан сотувчиларга шу нархда савдо қилишга тайёрмилар ёки йўқлиги бўйича қарор қабул қилиш имкониятини берадилар. Вақт ўтиши бундай усул билан автомобиллар, коллекция маҳсулотлари ва бошқа товарлар савдосида тарқалиши мумкин. Ишончим комилки, Интернет нархларнинг тушишига ва кўплаб товарларнинг устама нархларини пасайишига олиб келади. Интернет нарх шаклланишини шаффофлаштиради. buy.com ёки compare.com каби сайтлар ёрдамида харидорлар турли интернет сотувчиларининг таклифларини солиштира оладилар. Хизматлар даяжараси солиштирилса, улар энг арзон нарх таклиф қилаётган сотувчидан товар харид қиладилар.

### **Истеъмолчилар нархга тобора сезувчан бўлиб боришяпти ва шу боис сотувчилар мураса қилишга мажбур бўлишяпти, деган гап бор. Сиз шундай гапларга қўшиласизми?**

Ўйлайманки, истеъмолчилар нархга эмас, кўпроқ истеъмол қимматлиги сезгирроқ бўлиб қолишди. Хариднинг белгиловчи омили нарх бўлса, бу харидорлар қиммат ва арзон товарлар ўртасидаги фарқни кўрмаяптилар, дегани. Янгилик, товар хусусияти, қўшимча хизматлар ва бошқа дифференциация усуллари ҳисобидан юқорироқ истеъмол қиматини яратишга ва тақдим этишга қодир компаниялар ўз товарлари учун баландроқ нарх белгилай оладилар. Бунинг учун мақсадли



сегментни тўғри танлаш ва ундаги харидорларнинг эҳтиёжларини чуқур англаш зарур.

Амалий жиҳатдан харидорларни учта гуруҳга бўлиш мумкин:

- нархга барқарор сезгир бўлган харидорлар;
- энг яхши сифатдаги товар ёки хизмат учун биров кўпроқ, аммо муайян қийматгача тўлашга тайёр харидорлар;
- товарнинг нархидан қатъи назар, фақатгина энг сифатли товар ва хизматлар керак бўлган харидорлар.

Фирма ўз диққатини гуруҳлардан бирига йўналтириши ва айнан мана шу мақсадли гуруҳ учун жозибали бўлган товар ва/ёки хизмат таклифини яратиши керак.

### **Ишлаб чиқарувчилар арзонроқ товарлар таклиф қилаётган рақобатчиларга нимани қарши қўйишлари мумкин?**

Ишлаб чиқарувчилар пастроқ таннархга эга товарларни ишлаб чиқарувчи давлатлар ва компаниялар томонидан бўладиган рақобатдан ўринли ташвишланадилар. Мен икки баробар арзонроқ нарх таклиф қила оладиган Миср компанияси билан рақобатчилик қиладиган Европанинг қандиллар учун юқори сифатли биллур ишлаб чиқарувчисини биламан. Яшаб қолиш учун, Европа ишлаб чиқарувчиси ўз компаниясини арзон импорт маҳсулотидан ҳимоя қилиш мақсадида юқорироқ тариф ставкаларини лобби қилиши ёки таннархни кескин пасайтиришга мажбур бўлади. Сўнги ҳолатда янги техник ечимлар, ишлаб чиқаришни номарказлаштириш, қўшимча автоматлаштириш, солиқ юкини камайтириш ва шу каби нарсалар талаб қилиниши мумкин. Ёки бўлмаса компания рақобатчи таклифида бўлмаган янги афзалликларни қўшиши керак бўлади. Яна битта йўли – компания нархни тушираётган рақобатчининг бизнесини сотиб олиши мумкин.

### **Чиқимлари анчагина кам бўлган Хитой компаниялари билан рақобатчилик стратегиясини ишлаб чиқаётган маркетингга нималарни тавсия қилган бўлардингиз?**

Арзон Хитой товарлари туфайли зарар кўраётган компаниялар биринчи бўлиб қўллайдиган усул – бу протекцион чораларни лобби қилиш. Протекционизм икки турда бўлиши



мумкин: 1) арзонроқ импорт товарлари учун олиб кириш божларини кўтариш; 2) маҳаллий компанияларнинг хориждаги арзонроқ ишлаб чиқаришдан фойдаланиш ҳаракатларини чеклаш чоралари.

Аммо бундай чоралар узоққа бормади ва катта эҳтимол билан контрпродуктив (зарарли) бўлиб чиқади. Ҳар қандай компания учун самарали ечим – харидорларнинг муайян мақсадли гуруҳига юқори сифатли истеъмол қимматлигини тақлиф қилишнинг реал имкониятларини излаш. Агар сизнинг чиқимларингиз рақобатчиларингизнинг чиқимидан кўпроқ бўлса, сиз барибир ҳал қилувчи мулоҳазаси нарх бўлган харидорларни ушлаб қололмайсиз. Аммо товар сифати, турли хил хизматлар, ишончи етказиб бериш, индивидуаллашув, консультацион кўмак ёки бошқа афзалликлар кўринишидаги қўшимча қимматликлар керак бўлган истеъмолчилар доим топилади. Компаниянинг ҳар бир бўлинмаси ўз пулларига юқори истеъмол қимматлигини қўлга киритишни истаган мақсадли мижозлар учун юқори сифатли савдо белгисини яратиш йўллари борасида фикр юритишлари лозим.

### **Нарх рақобати қанчалик кенг тарқалган?**

Маркетинг санъати бренд яратиш қобилиятидан иборат. Агар сиз бошқа брендлардан ўзгача хусусиятлар билан ажралиб турадиган брендга эга бўлмасангиз, нарх рақобати ва нархлар жангига йўлиқишингиз муқаррар. Бунда энг арзон чиқимли ва нархли фирмалар ягона голибга айланади.

Қўшма Штатларда биз нархлар жангига кўп ҳам йўлиқмаймиз. Баъзида у хом ашё бозорида ўч олади ва бензин, йўловчи авиаташувлар тарифи, кимё саноатининг баъзи товарлари ва пўлат савдосига даҳл қилади. Иккиламчи бензин брендлари эгалари бўлган компаниялар бир галлон бензин нархини икки центга арзонлаштира оладилар, аммо агар уларнинг бензинлари нархи йирик рақобатчи-компанияларнинг бензинларидан тўрт цент арзон турса, рақобатчилар жавоб чораларини кўрадилар. Ювиш воситалари, тиш пастаси ва шампунлар каби кўплаб бозорларда нарх рақобати умуман бўлмайди. Сотувларни кучайтириш соҳасида “жанговар ҳаракатлар” амалга оширилмайдиган оддий рақобат бор.



**Кўплаб давлатларда савдолар ҳажми пора ҳисобига таъминланади. Маркетолог коррупцияга қандай муносабатда бўлиши лозим ва унинг ҳаракатлари қандай бўлиши керак?**

Порахўрлик, харидор етказиб берувчилар ичидан кўпроқ истеъмол қимматлигига эга товарни сотаётганини танлаш имконияти мавжуд бўлган нормал рақобат жараёнини бузади. Мисол учун, товарларни етказиб бериш учун юк машинасини харид қилишни истаётган компания унинг мақсадларинга кўпроқ мувофиқ келадиган русумдаги ва нархдаги машина харид қилиши керак. Агар савдо агентини пора билан сотиб олганликлари туфайли мувофиқ бўлмаган сифатдаги товар танланса, компания юк машинасининг бузуқлиги туфайли зарар кўриши мумкин. Шундай қилиб, коррупция бозор фалсафасига, яъни истеъмолчиларнинг эҳтиёжларини максимал даражада қондириш мақсадида юқори сифатли фаолият усулига умуман тўғри келмайди. Порахўрликка йўлиққан компания ундан ўз манфаатлари йўлида фойдаланишнинг ўрнига, уни аниқлашга ва фош қилишга ҳаракат қилиши лозим.

## **Тарқатиш каналлари (дистрибуция)**

**Компаниялар дистрибуцияни етарли даражада пухта ўйлаб чиқишяптими?**

Кўпчилик компанияларга ўз товарларини тарқатишнинг барча эҳтимолли каналларини синчковлик билан ўрганиб чиқиш зарар қилмайди. Компания қанчалик кўп дистрибуция каналларидан фойдаланса, унинг бозор қамрови шунчалик юқори бўлади. Аммо барибир бу туфайли иккита муаммо вужудга келади.

Биринчи муаммо – назорат муаммоси. Қанча кўп канал ишга туширилган бўлса, уларни бошқариш шунчалик мушкул. Шу боис турли хил дистрибуция каналларида асосий кўрсаткичларни кузатиш жараёнларини ишлаб чиқиши жуда муҳим.

Иккинчи муамма – турли хил каналларнинг низоси. Масалан, одатда дилерлар орқали савдо қилувчи компания агар тўғридан-тўғри тарқатиш каналларидан, мисол учун электрон тижоратдан фойдаланишни бошласа, уларнинг норозилига



сабабчи бўлади. Дилерлар ўз етказиб берувчиларининг янги савдо канали билан рақобат қилишни исташмайди ва ҳамкорлик қилишни рад қилишлари мумкин.

**Агар ишлаб чиқарувчи савдонинг асосий тамо-йилларини тушунмаса ва сотувчи эҳтиёжларига мослашишга ҳаракат қилаётган бўлса, нима қилиш керак?**

Дистрибьюторлар ва чакана савдогарлар тобора нуфузли бўлиб бормоқдалар, бунинг устига ишлаб чиқарувчидан харидорга бўлган товарни айнан улар бошқарадилар. Ишлаб чиқарувчилар ўзларининг савдо шериклари билан ўзаро манфаатли муносабатларни ўрнатишлари лозим. Яқин ўтмишда сотувчиларда деярли танлов йўқ эди ва кучли ишлаб чиқарувчилар кўп ҳолларда ўз ўринларидан фойдаланган ҳолда нархларни ошираддилар. Аммо ҳозир вазият ўзгарган, савдо компанияларида танлов пайдо бўлди ва уларнинг таъсири ортди. Улар ишлаб чиқарувчилардан энг яхши шартларни талаб қилмоқдалар ва ҳаттоки уларнинг энг кўнмайдиганларининг товарларини илгарилатишдан бош тортишлари ҳам мумкин. Шу боис энг билимли ишлаб чиқарувчилар кимўзарликни йиғиштиришга ҳаракат қиладилар ва савдо гуруҳлари билан шериклик муносабатларини бошлайдилар. Баъзилар ундан ҳам кўпига борадилар ва ҳар бир йирик дистрибьютор билан индивидуал савдо муносабатларини ўрнатадилар.

**Компания нечта тақсимлаш каналларидан фойдаланиши керак?**

Ҳар қандай товарни харид қилиш усуллари сони тезлик билан ортиб бормоқда. Харидни дўконда, киоскда, телефон орқали, каталоглар ёрдамида ёки Интернет орқали амалга ошириш мумкин. Фақатгина битта дистрибуция каналдан фойдаланадиган компания албатта бошқа барча каналлар томонидан рақобатга йўлиқади. Бунинг устига товарнинг нархи тарқатиш канали турига қараб анча ўзгариб туради. Шунинг учун компаниялар бозорда ўзларининг ўринларини таъминлаш учун айнан қайси канал (ёки каналлар)дан фойдаланишни пухталиқ билан танлашлари даркор. Компанияда дистрибуция каналлари қанчалик кўп бўлса, унга шунча кўп бошқарув ресурслари керак бўлади ва низо ҳамда чалкашликлар вужудга



келиш эҳтимоли шунчалик кўп. Бундай шароитларда компания ўз брендлари ҳақидаги бирдамликни таъминлашга ва барча фойдаланилаётган дистрибуция каналларидаги бренднинг “ваъдалари”ни бажаришга мажбур.

**Компания ўз товарларини тўғридан-тўғри истеъмолчиларга сотиши ва шу билан бир қаторда воситачилар кўмагини сақлаб қолиши мумкинми?**

Компанияда ҳаракат қилишнинг учта варианты бор.

1. Йирик мижозларни ажратиб олиш ва уларга тўғридан-тўғри хизмат кўрсатиш, майдароқ истеъмолчилар билан ишлашни воситачиларга топшириш.

2. Воситачилар орқали тарқатиладиган савдодан фарқ қиладиган тўғридан-тўғри савдо учун маҳсулот ишлаб чиқиш (масалан, компания ўрта синфдаги персонал компьютерлар савдосини воситачиларга топшириши, энг кучлиларини – тўғридан-тўғри ўзи сотиши мумкин.)

3. Воситачилардан тўлиқ воз кечиш ва фаолиятни тўғридан-тўғри савдога йўналтириш.

**Анъанавий тарқатиш каналларидан фойдаланувчи компанияларнинг асосий муаммоларидан бири – интернет-савдогарларнинг рақобатчилиги. Анъанавий компаниялар бунга нимани қарши қўя оладилар?**

Ривожланган моддий инфратузилмага эга корхоналар аввал интернет-компаниялар томонидан келадиган хавфдан жиддий ташвишда эдилар. Аммо вақт кўрсатдики, уларнинг кўпчилиги ўзларининг таниқлилигидан, аҳамиятли молиявий ресурсларидан фойдалана олдилар ва аралаш турдаги компанияларга айландилар. Масалан, Barnes & Noble китоб дўконлари тармоғи интернет савдо билан шуғулланишни бошлади ва шу билан ўз харидорларига танлаш имкониятини берди – улар ё китобни дўкондан сотиб олишлари мумкин, ё Интернет орқали буюртма қилишлари мумкин.

Таниқли тўғридан-тўғри савдогар бўлган Dell компаниясига персонал компьютерларнинг бозордаги улуши билан қолишадиган Compaq каби компаниялар бошқа муаммога дуч келди. Агар Compaq ўзи тўғридан-тўғри савдо билан шуғулланганда, у чакана савдогарлар орасидаги шерикларини қўлдан чиқариш хавфи остида қоларди. Шунга қарамай, ечим



топилди. Мижоз Compaq?нинг веб-сайти орқали компьютер сотиб олганда, ушбу мижоз истиқомат қиладиган ҳудуддаги чакана савдогарга комиссия тўлади. Бошқача қилиб айтганда, компаниялар чакана савдо ва Интернет орқали савдони уйғунлаштиришнинг турли хил усулларини излаши керак.

## **Сотувларни рағбатлантириш (илгарилатиш)**

***Кўп нарсалар шундан далолат қилмоқдаки, телевизион реклама ўз самарасини йўқотмоқда. Истеъмолчини жалб қилишнинг муқобил йўллари қандай?***

Ўртача америкалик кунига бир неча юзта реклама хабарларига дуч келади ва шу боис имкон қадар улардан ўзини олиб қолишга ҳаракат қиладди. Телевизион реклама кўпроқ шовқин, кўпроқ телевизион каналлар, реклама блоки пайтида бошқа каналларга олиш одати, шунингдек аҳолининг баъзи гуруҳида теледастурларга бўлган қизиқишининг сўниши туфайли ўз самарасини йўқотмоқда. Маркетологлар истеъмолчилар диққатини жалб қилишнинг муқобил усулларини тадқиқ қилишлари керак.

Ҳомийлик. Эътиборни тортиш учун, ҳомий-компаниялар стадионларга, спорт командаларига ва ҳаттоки индивидуал атлетларга ҳам ўз номларини берадилар.

Ток-шоуда эслаш. Ўзининг кечки ток-шоусида Дэвид Леттерман суратга олиш гуруҳини Snickers шоколадли батончалар хариди ҳақида сюжет олишга жўнатди. Бу тадбир ҳақидаги ҳикоя, Mars компанияси студиядаги шоу томошабинларига бир фургон Snickers батончалари жўнатгани ҳақидаги эпизод билан бирга кейинги учта кўрсатувда давом этди.

Товарни кино- ёки телефильмга жойлаш. “Die Another Day” (“Ўл, фақат ҳозир эмас”) фильмида Жеймс Бонд Aston Martin автомобилни ҳайдайди, Sony мобиль телефонида фойдаланади ва роса Omega қўл соатларини намоиш қиладди. Баъзи компаниялар ўз товарларининг оммабоп романлардаги эслови учун пул тўлайдилар. Ишониш қийин, лекин таниқли Италия фирмаси Bulgari “The Bulgari Connection” номи осита бутун бир детектив романга буюртма берган.



“Кўча рекламачилари”дан фойдаланиш. Ишлаб чиқарувчилардан бири актёр ва актрисалар гуруҳини ёллади: улар гавжум жойларда сайр қилиб, йўловчилардан уларни янги русумдаги ўрнатилган рақамли камерага эга телефон ёрдамида расмга олишни сўрадилар. Янги русум таассуротидан йўловчилар у ҳақида дўстлари ва яқинларига сўзлаб беришади, деб, ташкилотчилар умид қилишди.

Машҳурларни жалб қилиш. Машҳур баскетболчи Майкл Жордан тавсиясидан сўнг, Nike, McDonald’s брендлари, Hanes ички кийимлари ва Rayovac батарейкалари савдоси кескин юқорига кўтарилди. “Виагра” препаратини илгарилатишда кутилмаганда собиқ сенатор Боб Доул кўшилиши билан бутун Америка унга эътиборини қаратди.

“Танага мўлжалланган” реклама. NCAA баскетбол чемпионати вақтида коллеж талабалари Dunkin’ Donuts кулчалари ишлаб чиқарувчисининг логотипини пешоналарига ёпиштириб олишга розилик беришган.

### **Замонавий коммуникация воситаларининг асосий муаммоси нимада деб биласиз?**

Асосий муаммо – истеъмолчилар эътиборини жалб қилиш. Одамлар кучли вақт танқислигини бошларидан кечирмоқдалар ва кўпчилик реклама хабарларидан яхшигина ўзларини олиб қочмоқдалар. Компаниялар истеъмолчиларнинг диққатини қаратишнинг янги йўллари излашга ва уларни у ёки бошқа брендни эслаб қолишга ундашга мажбур бўлмоқдалар. Шу боис брендлар яратиш учун маркетинглар пиар (public relations) ва “оғиздан оғизга” маркетинги каби воситалардан тобора кўпроқ фойдаланиб бормоқдалар.

### **Сўнгги вақтларда интеграцияланган маркетинг коммуникациялари ҳақида кўп гапирилмоқда. Бугунги кунда бу йўналиш қай ҳолатда?**

Илгари биз реклама, маҳсулотни илгарилатиш, жамоатчилик билан алоқа ва бошқа коммуникация воситаларига мўлжалланган алоҳида курслардан дарс берар эдик. Ҳар бир талаба мана шу йўналишларнинг бирининг мутахассиси бўлиб чиқарди. Шу билан бирга у бошқа воситалар ҳақида ҳеч нарса билмаслиги ҳам мумкин эди ва бундан ташқари, кўпинча ўз мутахассислигининг устунлиги ҳақида баҳслашарди. Компания



ичида маркетинг бюджетининг каттагина улушини реклама менежери оларди, бошқа мутахассислар эса қолган чақалар учун курашишга мажбур бўлардилар.

Бу жуда яхши ҳолат эмас, айниқса агар турли хил коммуникация воситаларининг самарадорлиги вақт ўтиши билан ўзгариши инобатга олинса. У ёки бошқа коммуникация воситасига қанча маблағ ажратиш борасида қабул қилинган қарорларни аппарат ўйинларига боғлиқ ҳолда қилмаслик керак. Уларни бир одамга топширган маъқул. Уни коммуникациялар бўйича директор (chief communication officer, CCO) деб атаймиз. У компания ҳақидаги ҳар қандай маълумотни исталган кўринишда ифода қилувчи барча нарсага, нафақат коммуникациянинг стандарт воситаларига, балки корпоратив кийиниш стилига, офис интерьерига ва ҳаттоки компанияга тегишли юк автомобилларининг ташқи дизайнига ҳам масъул бўлади.

Бугун кун сайин бизнес-мактаблар интеграцияланган маркетинг коммуникациялари (integrated marketing communications, IMC) концепциясига йўналтирилган дарсликлар бўйича маркетинг курсларидан дарс бермоқдалар. Унинг ёрдамида талабалар турли хил коммуникация воситаларининг аҳамиятини тушунишни бошлайдилар ва турли хил ахборот каналлари орқали мижозга етказиладиган компаниянинг бренди ҳақидаги хабарлар зиддиятли бўлмаслиги кераклигини яхши ўзлаштирадилар. Мисол учун, сифатли ишлаб чиқарувчи нуфузини қўлга киритишга ҳаракат қилаётган компания нафақат юқори сифатли товар ишлаб чиқариши, балки ўзининг барча реклама ва корпоратив хабарларида сифат даъвосини қилиши ҳам лозим.

### **Коммуникацион бюджетнинг оптимал ҳажмини қандай белгилаш мумкин?**

Вақт ўтиши билан ҳар бир маркетинг бўйича мутахассис ўзида коммуникацион воситалар танловига бўлган муайян бир ёндашув ҳосил қилади ва фактлар уларнинг самарадорлиги пасайишидан далолат қилса ҳам, битта воситалар тўпламини доимий равишда ишлатаверади. Шундай қилиб, бюджетни тақсимлаш мутаносиблиги ўзгармай қолади, маркетинг бўйича директор эса уларни қайта кўриб чиқишга ҳаракат қилмайди, негаки бу компанияда ишловчи коммуникациялар бўйича турли



менежерларнинг кучлари нисбатини ўзгартириб юбориши мумкин. Бунинг устига ҳар қандай ўзгаришлар риск билан боғлиқ.

## Реклама

**Каналлар сони ортиб бориши, улар билан эса бир каналдан бошқа каналга сакраб ўтиш имконияти ортишига қарамай, компаниялар телевизион рекламага тобора кўп пул сарфламоқдалар. Компаниялар телерекламанинг самарадорлиги тушишига яраша секин жавоб қилишмаяптими?**

Компаниялар ҳали ҳамон коммуникациялар бозоридаги кескин ўзгаришларга кўз юммоқдалар. Оммавий рекламалар ва унга мос ортиқча харажатлар ва суллоҳлик кунлари якунига етди. Мен ўз мижозларимга телерекламага ажратилган бюджетни қисқартиришни тавсия қилган бўлардим, айниқса оммавий рекламага. Кун сайин телевизор кўрадиган одамлар камайиб бормоқда, кўпчилик рекламани ўчириб қўймоқда, бунинг устига тижорий реклама блоклари самарали бўлиш учун жуда қисқалик қилади.

Оммавий реклама самарали бўлиши мумкин, фақат ҳозиргача атиги бир нечта телевизион каналлар, радиостанциялар ва газеталар мавжуд бўлган давлатларда. Телеканаллар ва радиостанциялар сони АҚШ каби юзлаб ва минглаб бўлиб кетса, оммавий аудиторияни қамраб олиш жуда қимматга тушади. Кенг томошабинлар аудиторияга чиқиш воситалари жуда оз қолди, масалан Суперкубок ёки Олимпия ўйинлари. Медиа-аудиториянинг ўсиб бораётган фрагментацияси (тарқоқлиги) маркетинглардан мақсадли ёки ҳаттоки персонификацияланган (шахсийлаштирилган) маркетингга ўтишни талаб қилади. Бу чиқимларнинг камайишига ҳам олиб келиши эҳтимолдан ҳоли эмас.

**Оммавий реклама самарадорлиги пасайишига жавобан реклама агентликлари қандай чора кўришлари лозим бўлади?**

Бугунги кунда реклама агентликлари фақатгина реклама яратиш ва уни жойлаштириш усулини танлаш ҳисобига муваффақиятга эриша олмайдилар. Зеро эндиликда



коммуникациянинг кўплаб янги услублари пайдо бўлмоқда. Энг яхши реклама агентликлари тўлиқ циклли коммуникация агентликларига айланмоқда. Улар ахборот тақдим этишнинг оптимал шакллари ва уни тарқатишнинг энг самарали воситалари (реклама эълонлари бўладими, пресс-релизлар, сотувни рағбатлантириш бўйича тадбирлар, ҳомийлик, бевосита тарқатмалар, электрон почта ёки телевизион сотувлар)ни топиш учун ўз мижозлари билан яқин алоқада ишлайдилар.

Айрим агентликлар аллақачон бу йўналишда иш олиб бормоқда – улар янги коммуникацион имкониятлар яратадилар ёки уларни жамоатчилик билан алоқалар, сотувни рағбатлантириш ва тўғридан-тўғри маркетингга ихтисослашган компаниялар билан шериклар муносабатлари туфайли бошқалардан ўзлаштирадидлар. Уларнинг мақсади – тўлиқ циклли коммуникация компанияси бўлиш. Масалан, Ogilvy компанияси “Ogilvy Orchestration” номи остида коммуникация тизимини ташкил этди ва ўз мижозларига интеграцияланган маркетинг коммуникацияларини ваъда қилмоқда.

Бироқ, амалиётда ҳатто прогрессив агентликларда ҳам ҳал қилувчи овоз реклама бўлинмаларига тегишли бўлади, чунки айнан улар ҳаммадан кўп даромад келтиради. Шундай экан, улар буюртмачига “оптимал” реклама воситалари комплексини тавсия этишда мутлақ холис бўлиши мумкинми?

Шунга қарамай, реклама берувчилар кўпроқ коммуникациявий самарадорликни талаб қиладидлар. Улар товарни илгарилатишга ажратилган маблағни биринчи навбатда тўғридан-тўғри маркетингга, жамоатчилик билан алоқаларга ва новаторлик реклама ечимларига ажратишни истайдилар. Узоқни кўзлайдиган реклама агентликлари тор ихтисосликдан кенг профилдаги коммуникация агентликларига ўзгаришади.

### **Интернет рекламани тарқатишнинг самарали воситаси бўла оладими?**

Бир неча йил олдин Procter & Gamble бош директори, агар интернет-рекламанинг самарали усулларини топа олганида, компаниянинг йирик реклама бюджетининг катта қисмини жон-жон деб Интернетга тикишини айтганди. Ҳозирда Интернет, телевидение, радио, газета ва журналлардан фарқли ўлароқ, тўлақонли реклама воситасига айланмади. Ҳа, Интернетда



баннер рекламаси қўлланилади, лекин сайтга қирганлар банерлар мазмуни билан танишишга умумий вақтнинг 1 фоизидан камроғини сарқлашади. Реклама берувчилар оммабоп веб-сайтлар “осмонўпар”<sup>26</sup> ёки “қалқиб чиқувчи” реклама эълонлари<sup>27</sup> ни қўйишларини талаб қиладилар, лекин веб-сайтлар эгалари таваккал қилишни хоҳлашмайди. Бундан ташқари, фойдаланувчиларда қалқиб чиқувчи рекламани блоклаш имконияти ҳам бор. Google компанияси пули тўланган реклама эълонларини излаш предметига “тиркаш” тизимини ишлаб чиқди. Масалан, мен Google интернет-тизимда “BMW” ни терсам, экраннинг ўнг томонидан BMW нинг реклама эълони пайдо бўлади. BMW компанияси бу реклама сотувлар ошишига хизмат қилдими-йўқлигига тезда амин бўлиши мумкин. Юқоридагилардан келиб чиқиб, интернет-реклама қанчалик кенг тарқалган ки унумдор бўлиши ҳақида гапиришга анча эрта, дейиш мумкин.

### **Компаниялар оммавий аудитория эътиборини қандай қилиб самарали жалб қилишлари мумкин?**

Реклама берувчилар энди аввалги, оқшомларда биргина телекўрсатув ёки оммавий журналнинг биргина сони билан миллионлаб одамларни қамраб ололган ажойиб даврларга қайта олмайдилар. Бугун оммавий аудиторияга “етиб бориш”нинг учта усули мавжуд: 1) рекламани бир вақтнинг ўзида бир неча каналларда кўрсатиш; 2) кенг томошабинлар аудиториясини жалб қилувчи глобал кўламдаги Суперкубок, Олимпия ўйинлари ва бошқа тадбирлар трансляцияси вақтида реклама бериш; 3) компания таклифларига кўпроқ қизиққан истеъмолчилар тўғрисидаги ахборотга эга бўлган йирик маълумотлар базасини яратиш.

### **Рекламадаги асосий чеклов нимада?**

Анъанавий реклама асосан монолог шаклида ишлайди. Замонавий компаниялар реклама берувчи компания ва унинг мижозлари ўртасида мулоқот иконини берувчи тузилмани яратиш орқали сезиларли афзалликка эга бўладилар.

<sup>26</sup> “осмонўпар” (skyscraper ad) – вертикал катталиги 240 нуқтадан кўп бўлган баннерлар

<sup>27</sup> “Қалқиб чиқувчи” реклама эълонлари (pop-up ad) — фойдаланувчининг буйруқисиз сўралаётган саҳифанинг устида пайдо бўладиган қалқиб чиқувчи ойналардаги реклама.



## Жамоатчилик билан алоқалар

**Жамоатчилик билан алоқаларга харажатларни оширишга чақирувчи мутахассислар фикрига қўшиласизми?**

Ҳа, қўшиламан. Олдинлари компаниялар реклама, айниқса оммавий, “мабодо”га ишловчи рекламага обдон берилиб, жамоатчилик билан алоқалар (пиар)га етарлича эътибор беришмаган. Пиарнинг кўплаб воситалари бор, уларни мен “PENCILS of PR” деб атайман. У инглизча сўзларнинг биринчи ҳарфларидан олинган ва бунга қуйидагилар киради: нашрлар (publications), тадбирлар (events), янгиликлар (news), жамоатчилик ташаббусларида қатнашиш (community involvement), идентификация воситалари (identity tools), лоббилаш (lobbying) ва ижтимоий инвестициялар (social investments). Томошабинлар реклама роликларини бир лаҳзада пайқайдилар ва эътиборни бошқа ёққа бурадилар. Пиар воситаларида истеъмолчига ахборотни етказишга кўпроқ имконият бор. Боз устига, бу ахборот оригиналроқ ва ишонарлироқ қилиб тақдим этилиши мумкин. Янги товарлар ёки хизматлар ҳақида “миш-мишлар” яратиш учун пиар воситалари кўпроқ қўл келади. Уларга қизиқиш барқарор ўсиб бормоқда – Эла ва Лора Райнинг яқинда чиққан китоби бекорга “Пиар гуллаб-яшнаши ва реклама таназзули” деб аталмайди.

### Сотувни рағбатлантириш

**Аввал компаниям бюджетнинг тахминан 70 фоизини рекламага ва 30 фоизини сотувни рағбатлантиришга сарфларди, ҳозир эса бунинг тескариси. Рағбатлантиришга ҳаддан ортиқ берилиб кетмаяпмизми?**

Компаниянгиз бунда ёлғиз эмас – кўпчилик сотувни рағбатлантириш “инфляция”сини бошидан ўтказмоқда. Кейинги пайтларда аксарият компаниялар харидорларни рағбатлантириш<sup>28</sup> ва тақсимлаш каналларини рағбатлантиришнинг ўз бюджетларидаги улушини оширмоқдалар. Бунинг бир неча

<sup>28</sup> Харидорларни рағбатлантириш (consumer promotion) – товар (хизмат) савдосининг (савдо воситачиларига эмас) истеъмолчиларга йўналтирилган рағбатлантириш тадбирлари.



сабаби бор. Аввало, реклама товарни илгарилатиш бўйича чора-тадбирлар (“XYZ маркасидаги портатив компьютерлар, ярим нархига – фақат шу ҳафтада!”) га қараганда анча секин “ишлайди”. Чорак режаларини бажаришга тиришадиган менежерлар сотувни рағбатлантириш услубларига жаҳд билан ёпишадилар. Уларни тушунса бўлади. Улар тезроқ унум келтирадиган воситаларни афзал биладилар. Қолаверса, телевизион реклама тобора самарасиз бўлиб бормоқда: телевизион роликлар сони сезиларли ортди, уларнинг давомийлиги қисқарди. Янги технологиялар юзага келди, масалан, TIVO (реал вақт режимида теледастурларни қаттиқ дискка ёзиб, реклама блоklarини ўтказиб юбора оладиган махсус видеоманитофон), томошабинлар эса рекламадан чарчадилар. Яна бошқа омиллар ҳам бор.

Муаммо шундаки, сотувни рағбатлантиришнинг аксарият услублари бренд имижига ноҳуш таъсир кўрсатади – уни мустаҳкамлаш ўрнига қадрини тушириб юборади. Компания тинимсиз чегирмалар, совғалар, ёнбосишлар бераверса, бу брендинг ноёблигига путур етказди. Бугунги кунда автомобиль компанияларининг рекламасини тингласангиз, амалда барча русумдаги автомобиллар шошилиш тартибда сотилаётганига осонгина ишонасиз. Доимо бизни автомобилни унинг афзалликлари учун эмас, балки нархи туширилганлиги учун сотиб олишга чорлайдилар...

Ёдимда, Leo Burnett Advertising Agency реклама агентлиги менежери сўрагани – реклама ва товарларни илгарилатишга ажратилган умумий бюджетнинг 30 фоизини сотувни рағбатлантириш ташкил қилса, бу жуда кўп эмасми? У, албатта, компания ўз брендига зарар келтирганининг тасдиғини эшитмоқчи эди. Бугунги кунда бунга бюджетнинг 70 фоизи кетишини ҳисобга олиб, мен компанияларга хаёлни йиғиштириб олишни, сотувни рағбатлантиришга харажатларни қисқартиришни ва маблағни товарни илгарилатишнинг бошқа шакллариغا кўпроқ фойда билан тикишни тавсия қилган бўлардим. Бундан ташқари, ушбу маблағлар эвазига хизмат сифатини ошириш, янги маҳсулотлар ишлаб чиқиш ёки мавжудларини такомиллаштириш ёки нархномада кўрсатилган нархларни пасайтириш мумкин бўларди.



**Товарни илгарилатишга ажратилган бюджетни тарқатиш каналларини рағбатлантириш ва харидорларни рағбатлантириш ўртасида қандай тақсимлаш керак?**

Тарқатиш каналларини рағбатлантириш (чакана сотувчиларга чегирмалар, совғалар, қўшимча нусхалар ва шу кабилар) дўконлар пештахталарида кўпроқ ва яхшироқ жой олиш, яхшироқ кўргазма майдончаларига эга бўлиш ва чакана сотувчи билан ўзаро муносабатларни йўлга қўйиш учун қўлланилади. Савдо бундай имтиёзларни кутибгина қолмай, талаб ҳам қилади. Чакана сотувчилар ишлаб чиқарувчиларнинг товарни илгарилатишга ажратилган пулларидан сезиларли даромад кўрадилар. Харажатларнинг бу қисмини қисқартириш чакана сотувчилар томонидан қўллаб-қувватлаш анчага камайиши билан якун топади. Ҳар ҳолда, харидорни рағбатлантиришга эмас, балки айнан савдони рағбатлантиришга кўпроқ маблағ сарфланади.

Компанияларда харидорларни рағбатлантиришга бюджетларини назорат қилиш имконияти каттароқ. Бироқ, шу ерда ҳам улар ўз ҳаракатларининг самарадорлигини баҳолашлари керак бўлади. Харидорларни рағбатлантиришнинг энг ёмон кўриниши – унга фақат мавжуд мижозларгина муносабат билдирганидир. Бу доимий мижозлар ортиқча дотация олишларига олиб келади. Воқеалар ривожининг яна бир ёмон варианты – бу харидорларни рағбатлантириш келгусида товарни одатий бозор нархида сотиб олишлари маҳол бўлган қанчадир янги мижозлар пайдо бўлишига хизмат қилишидир. Арзонга сотишдан олинадиган фойда бир марталик, товарни илгарилатиш эса, айниқса илгарилатиш тадбирига харажатлар инobatга олинса, ҳар ҳолда зарар келтиради. Воқеалар ривожланишининг энг маъқул ва энг кам учрайдиган варианты – бу илгарилатиш янги мижозларни жалб қилиши ва уларга синаб кўрган товарлари маъқул келиб, уни сотиб олишни бошлаларидир. Бу, асосан, компания товари ҳақиқатан рақобатчиларникига қараганда яхши бўлганда рўй беради. Мана шу муаммолар комплекси инobatга олинса, талабни рағбатлантириш тадбирлари аксар ҳолларда компания учун зиён эканлиги ҳайратланарли бўлмайди.



### **Сотувни рағбатлантиришнинг сәмарадорлигини оширишнинг энг яхши усули қандай?**

Буни мустақил қилманг. Товарларни илгарилатиш агентлигини ёлланг. Яхши агентликлар сотувни рағбатлантириш бўйича кўплаб кампанияларда қатнашганлар ва нима иш беради, нима эса – йўқ, яхши биладилар. Биз маркетинг тадқиқотлари ва реклама аутсорсингидан фойдаланамиз-ку. Шундай экан, нега сотувни рағбатлантириш кампаниясини экспертларга ишониб бўлмайди?

## **Сотувларни бошқариш**

### **Маркетинг ва сотув бўлимлари ўртасида қандай ўзаро алоқа мавжуд?**

Назарий жиҳатдан, сотув бўлими маркетинг бўйича вице-президентга бўйсунishi керак, чунки айнан у компаниянинг маркетинг стратегиясига жавоб беради. Сотув – маркетинг воситаларидан биридир. Бироқ, амалда сотув бўлими савдолар бўйича вице-президентга бўйсунadi, у маркетинг бўйича вице-президентдан мустақил бўлиб, одатда ўз бўлимининг бюджетини шакллантиради ва ҳимоя қилади. Кўп ҳолатларда сотув бўлими бюджети маркетинг бюджетидан ошиб кетади, савдо агентларининг сотувларни таъминлаш бўйича фаолияти қисқа истиқболда компания муваффақияти учун муҳимроқдир. Аслида кўпинча маркетинг бўлимлари савдо персоналига керакли харидорларга керакли вақтда тегишлича истеъмол қадрияти таклифи билан мурожаат қилишга ёрдам бериш мақсадида яратилгандир.

Лекин компаниянинг умумий муваффақияти учун маркетинг ва сотув бўлимларининг ўзаро тушунишлари ва ўзаро қўллаб-қувватлашлари ҳал қилувчи аҳамиятга эга. Уларнинг бюджетни оптимал тақсимлашга қарашлари фарқланishi мумкин, лекин улар стратегик ва тактик масалалар устида биргаликда ишлашлари лозим.

Маркетинг бўлими янги имкониятлар топиши, брендни ишлаб чиқиши ва талабни шакллантириши керак. Сотув бўлимининг вазифаси – харидорлар талаби ва буюртмаларини конвертациялашдир. Сотув бўлими стратегияни ишлаб чиқишда қатнашиши лозим, акс ҳолда уни амалга оширишда қийналиб қолади. Маркетинг бўлими савдо вакилларига ўзларининг



“ички” харидорлари каби муносабатда бўлиши ва уларнинг эҳтиёжларини қондириш учун қўлидан келадиган барча ишни бажариши керак.

### **Сотувчиларни маркетинг асосларига ўргатиш шартми?**

Сотувчи, агар маркетингни яхши тушунса ва маркетинг режалари қандай тузилишини биладиган бўлса, самаралироқ ишлайди. Савдо агентлари маркетинглар бозорни айнан қандай тадқиқ қилишларини, қандай прогноз қилишлари, товарларни синашлари ва рекламани режалаштиришларини тасаввур қила олишлари керак. Бу таълим ўқув курслари ҳамда маркетинг бўйича алоҳида машқлар шаклида амалга оширилиши мумкин. Натижада икки бўлинма бир-бирининг роли ва вазифаларини яхшироқ тушунадиган бўлади.

Менинг назаримда, сотув бўлими ходимлари маркетинг режаларини тузиш жараёнида ўта кенг кўламда қатнашишлари керак. Улар ушбу режалар пухта ўйланганлигига амин бўлишлари керак. Амалда маркетинг бўлимининг бирламчи вазифаси маркетинг режасини сотув бўлимига “сотиш”, буни эса, “харидор” режалаштириш жараёнида қатнашганида амалга ошириш осонроқ.

### **Савдо вакилларини мукофотлашнинг оптимал тизими қандай?**

Бундай тизим мавжуд эмас. Савдо персонали одатий иш ҳақи, комиссия ҳақи, бонуслар ёки уларнинг комбинацияси кўринишида мукофот олиши мумкин. Қатъий маош кўринишидаги компенсация шакли савдо персонали асосан бозор тўғрисидаги ахборотни тўплаш, буюртмаларни олиш, қайта ишлаш ва кўзланган жойга етказиш бўйича майда ишларни бажарганда ўзини оқлайди. Янги харидорларни излаш ва жалб қилиш вазифаси қўйилганда комиссия мукофоти тизимини қўллаш мумкин. Бундай тизим хатани ёқтирадиган ва кўпроқ олиш учун кўпроқ ишлайдиган тажовузкор ва мустақилроқ инсонларни жалб қилади. Компаниялар яхши ишлаганлар учун бонуслар тўлаши мумкин. Савдо вакиллари учун аксарият компенсация схемалари маош ва комиссия ҳақи уйғунлигига асосланган.



### **Яхши сотувчилар ўз ҳамкасбларидан анчайин устун турадилар. Уларни тақдирлаш қандай бўлиши керак?**

Мен энг йирик “ундирувилар”га энг юқори мукофотлар берилишини талаб қиламан. Агар савдо агенти компания бўйича ўртача даражадан тўрт баробар кўп сотадиган бўлса, компания унга ҳатто уч баробар кўп пул тўлаш ҳам манфаатли бўлади. Мен IBM компаниясининг ажойиб савдо агентини эсламан, у эндигина иш бошлаганда, сотувлар бўйича йиллик квотани бир неча ойда бажариб қўйганди. Ундан кўп сотишдан маъни қолмаганди – бу унга бериладиган компенсацияларда ҳеч қандай акс этмасди. Лекин у янада кўпроқ пул топишни истади ва унинг квотасини оширишни талаб қилди. Компания раҳбарлари илтимосларини рад этишди ва савдо агенти бош директоридан кўпроқ топиши мумкин эмаслигини таъкидладилар. Бу нақадар аҳмоқлик эди! Савдо агенти қанча кўп ишлаб топса, бош директор ҳам шунча кўп пул олади. Натижада бу савдо агенти компаниядан кетди ва ўз ишини очди. Унинг исми Росс Перо<sup>29</sup> эди, у асос солган компания эса EDS (Electronic Data Systems) деб аталади.

### **B2B соҳасида ишловчи савдо агентларини қандай келажак кутмоқда?**

Электрон тижорат ривожланиши сабабли сотувлар соҳасида ишчи ўринлари сони қисқариши хавфи таҳдид солмоқда, бу айниқса B2B га тегишли. Харидлар бўйича агентлар айтишича, Интернет уларни турфа сотувчилар товарлари тўғрисидаги анчайин тўлиқ ва батафсил ахборот билан таъминлайди. Харидорлар тақдимотларни тинглаб ўтиришга вақт сарфлаб ўтирмай, нархлар шарҳини тақдим этувчи ва товар нархи ва характеристикасини солиштириш имконини берувчи сайтларга мурожаат қилишлари мумкин. Уларга шунчаки Интернетда мавжуд товар тўғрисидаги ахборотни такрорловчи савдо вакиллари ташрифининг кераги йўқ.

---

<sup>29</sup> Росс Перо (Ross Perot) – Америкалик бизнесмен, 1957–1962 йилларда IBM?да ишлаган, кейин EDS фирмасига асос солган. «Forbes» журнали версиясига кўра, унинг мулки 3,7 млрд долларни ташкил қилади. Бизда кўпроқ икки президентлик пойгасининг (1992 ва 1996 йиллар) аутсайдери сифатида танилган.



Мураккаб жиҳоз ва лойиҳалар борасида савдо вакилларисиз иш битмайди. Лекин бундай мутахассисларга шунчаки сўзамоллик ва ишонтира олиш маҳоратига қараганда жиддийроқ малакалар керак бўлади. Уларнинг муваффақиятлари ҳар бир алоҳида олинган мижознинг бизнесини қанчалик яхши тушунишлари ва потенциал харидорга консультация бера туриб, қандай истеъмол қимматликларини таклиф эта олишларига боғлиқ. Бундай сотувлар консультатив сотувлар<sup>30</sup> дейилади.

## Ҳомийлик

**Компаниялар рекламага харажатларни камайтириб, бюджетни ҳомийлик фойдасига қайта тақсимлашлари керак эмасми?**

Агар компания у пулини тўлаётган реклама етарлича самарали эмаслигини сезса, илгарилатишнинг муқобил усуллари, жумладан пиар фойдасига бюджетни қайта тақсимлаш устида жиддий фикр юритиши керак бўлади. Ҳомийлик, пиар воситаларидан бири сифатида, бир неча шаклга эга бўлиши мумкин – мақсадли аудитория эътиборини жалб қилиши мумкин бўлган тадбирларга, географик минтақаларга, инсонларга, гоаяларга ёки муайян хайрия акцияларига молиявий кўмак бериш. Одатда компания алоҳида эътиборни жалб қилиш имконини берувчи бир ёки бир нечта позицияни топиши мумкин. Ҳомийлик муаммоларидан бири киритилган маблағлар рентабеллигини аниқлаш анчайин қийин эканлигидир. Қолаверса, айрим ҳолатларда ҳомийлик кўмагини тўхтатиш осон бўлмайди – мақсадли аудитория компания ниятини тушунмаслиги мумкин.

## Миш-мишлар маркетинги

**“Миш-мишлар маркетинги”га қандай муносабатдасиз?**

Миш-мишлар маркетинги<sup>31</sup>, яъни бизнесни оғзаки шаклда ахборот узатиш ҳисобига кенгайтиришга уриниш тобора кўпроқ

<sup>30</sup> Консултатив сотувлар (consultative selling) – сотувларни жорий қилишнинг жонга тегмайдиган усули, бунда сотувчининг вакили харидорга тавсия берувчи ва унга харид бўйича тўғри қарор қабул қилишга ёрдам берувчи эксперт сифатида майдонга чиқади.

<sup>31</sup> Миш-мишлар маркетинги (buzz marketing) – “оғзаки радио”, истеъмолчиларнинг оғзаки шаклдаги коммуникациялари – овоза ва миш-мишлар кўринишида.



шуҳрат қозонмоқда. Мутахассислар жамиятдаги обрўли инсонларни ажратиб олишни, жамоатчилик фикри етакчилари ва экспертларни аниқлашни, улар ахборот тарқатилишига ёрдам берадилар, деган умидда товарни илгарилатишнинг бошланғич босқичида улар билан алоқа ўрнатишни ўрганиб олдилар.

## Медиа

### **ОАВ соҳасидаги янгиликлар харидорлар хатти-ҳаракатларига қандай таъсир кўрсатди?**

Вақт етишмайдиган харидорларга ёрдамга янги оммавий ахборот воситалари келмоқда. Энди харидларни уйдан чиқмай, каталоглар, тўғридан-тўғри тарқатмалар, телефон орқали буюртмалар, “дивандаги дўкон” телевизион дастурлари ва Интернет орқали амалга ошириш мумкин. Уйда ўтириб банк ҳисобини бошқариш ва, ҳатто, озиқ-овқат буюртириш мумкин.

Саноат компаниялари ўз фаолиятида маҳаллий корпоратив тармоқ (интеранет)дан, интернет ва экстра тармоқ (экстранет)<sup>32</sup>дан тобора кенгроқ фойдаланмоқдалар. Бунда компанияларнинг маҳаллий тармоқлари ички коммуникация учун, Интернет – истеъмолчиларни хабардор қилиш, сотувлар ва харидлар учун, экстра тармоқлар эса – ўз етказиб берувчилари ва дилерлари билан битимларни амалга ошириш учун қўлланилади. Электрон бозорлар туфайли биз саноат асридан ахборот асрига ўтдик.

### **Қандай ахборот воситалари кейинги ўн йилда афзалликка эга бўладилар?**

Менинг башоратим мана бундай.

Газета ададлари тушишда давом этади, чунки ёш авлод газета ўқимай қўйди.

Телевидение олдингидек томошабинларни жалб қилади, лекин улар рекламага яна ҳам камроқ эътибор берадиган бўладилар. Бугунги кунда икки миллион оила TIVO ускуналаридан фойдаланмоқда ва кутилишича, 2008 йилга бориб Америка оилаларининг 20 фоизи TIVO га эга бўлади.

<sup>32</sup> Экстрасеть (extranet) – Интернет орқали бир-бири билан ўзаро алоқада бўлган турли компанияларнинг корпоратив тармоқлари бирлашмаси.



Радиостанциялар ўз аудиториясини оширади, бунга, ҳеч бўлмаса, автомобиллар ҳаракати тобора зичлашиши ва одамлар тирбандликларда тобора кўпроқ вақт ўтказиши сабаб бўлади (тўғри, ҳайдовчиларнинг стереотизим ёки CD плеердан фойдаланиб мусиқа эшитадиган вақtlари бундан чиқариб ташланади).

Журналлар, жумладан тор соҳага ихтисослашган журналлар сони ортади.

Реклама шитларининг самарадорлиги ортади, чунки одамлар кўп вақtlарини автомобиль тирбандликларида ўтказадилар.

Бундан ташқари, интернет, электрон почта ва интернет чатлар аҳамияти ортади, чунки интернетда катта бўлган ёш авлод улғаяди ва истеъмол жамиятининг катта қисмини ташкил қилади.



## ТҶРТИНЧИ ҚИСМ МАРКЕТИНГНИ РЕЖАЛАШТИРИШ

**Маркетинг режалари стандарт форматга эга бўлиши зарурми? Бу формат айнан қандай бўлиши керак?**

Мен стандарт форматга риоя этиш зарур, деб ҳисоблайман. У раҳбариятга турли режаларни осонгина солиштириш имконини беради. Қолаверса, бу формат маркетинг самарадорлиги тўғрисидаги фикр-мулоҳазаларни тартибга солиш имкониятини яратади.

Ҳар қандай маркетинг режаси ўз ичига олтига кетма-кет келувчи қадамларни олади: вазият таҳлили, мақсадларни белгилаш, стратегияни ишлаб чиқиш, тактикани, бюджетни аниқлаш ва назорат.

Вазият таҳлили. Бу босқичда компания бозорнинг ўз участкасидаги макро (макроиқтисодий, сиёсий-ҳуқуқий, ижтимоий-маданий ва технологик) кучлар ва асосий ўйинчилар (компаниянинг ўзи, рақобатчилар, дистрибьюторлар ва етказиб берувчилар)нинг ҳаракатларини ўрганади. Кейин SWOT-таҳлил<sup>33</sup> ўтказилади. Режанинг бу бўлими ҳар бир бизнес бўлинма олдида турган асосий муаммолар рўйхати билан яқунланади.

Мақсадларни белгилаш. Вазият таҳлили ёрдамида мавжуд қулай имкониятларни аниқлаб олгач, компания уларнинг рўйхатини устуворликка кўра тузиб чиқади, мақсадли

---

<sup>33</sup> SWOT-таҳлил – инглизча strengths (куч), weaknesses (заифлик), opportunities (имкониятлар), threats (таҳдидлар) сўзларининг аббревиатуралари – лойиҳанинг кучли ва заиф томонлари, уни амалга оширишда юзага чиқувчи имкониятлар ва уни амалга ошириш билан боғлиқ таҳдидлар таҳлили.



бозорларни белгилайди, вазифалар қўяди ва уларни бажариш муддатини қўяди. Шунингдек, компания манфаатдор томонлар, обрў, технологиялар ва эътиборга молик бошқа соҳаларга нисбатан мақсадларни белгилайди.

Стратегияни ишлаб чиқиш. Ҳар қандай мақсадга турлича йўл билан эришиш мумкин. Стратегия бу — мақсадга эришишнинг энг самарали усулини танлашдир.

Тактикани белгилаш. Кўзланган стратегияни белгиланган муддатда ушбу режани амалга ошириш билан шуғулланувчи муайян ходимлар томонидан бажариладиган ҳаракатлар ва 4P комплекси нуқтаи назаридан батафсил таҳлил қилиш зарур бўлади.

Бюджет. Компаниянинг режалаштирилган ҳаракатлари ва чора-тадбирлари харажатларни талаб қилади, улардан белгиланган мақсадларга эришиш учун зарур бюджет шаклланади.

Назорат. Компания режа бажарилишини текшириш графигини ҳамда режалаштирилган чора-тадбирлар амалга ошаётганини баҳолаш имконини берувчи кўрсаткичларни белгилаши зарур. Агар компания белгиланган графикка риоя этмаётган бўлса, ўз мақсадлари, стратегияси ёки кўзда тутилган ҳаракатларни қайта кўриб чиқиш керак бўлади.

### **Маркетинг режаси қанчалик яхши эканлигини қандай баҳолаш мумкин?**

Менинг шахсий тажрибам кўрсатишича, бундай режаларнинг аксарияти ёмон тузилган бўлади. Айримлари рақамлар ва ёрдамчи материалларга тўлиб кетган бўлади-ю, лекин ишонарли стратегия етишмайди. Бошқаларида стратегия кўзга ташланади, лекин у тактика билан ҳеч боғланмайди. Ёки нореал вазифалар қўйилади. Ёки бюджет нотўғри тузилади. Баъзи ҳолларда режа бажарилиши устидан назорат учун кўзда тутилган чора-тадбирлар қайта алоқани ўрнатишга ва зарур ҳолларда режани қайта кўриб чиқишга имкон бермайди.

Ҳеч бир маркетинг режаси – ҳатто яхши тузилгани ҳам – муваффақият гарови бўла олмайди, аммо ёмон режа амалда муваффақиятсизликни тайин қилиб қўяди.



**Маркетинг режаси у юзага келган пайтнинг ўзида эскиришга улгуради, зеро шарт-шароитлар мудом ўзгариб туради, деган фикрга қўшила-сизми?**

Компаниялар ўз мақсадлари ва стратегияларини вазият ўзгаришига қараб ўзгартиришлари керак эмас. Мудофаанинг биринчи чизиги – бу тактика ва бюджет ўзгариши. Агар бу иш бермасагина, компаниянинг вазифаларни ўзгартиришига тўғри келади.

Режалаштиришда энг муҳими асло режанинг ўзи эмас. Эйзенхауэр айтганди: “Жангга тайёрланар эканман, мен доим режалар бефойда, режалаштириш эса зарур эканлигига гувоҳ бўлганман”. Режалаштириш жараёни сизни саъй-ҳаракатларингизнинг эҳтимолий оқибатлари устида жиддий мулоҳаза қилиш ва ҳисоб-китобни пухта юритишга мажбур қилади.

**Бизнес-режа ва маркетинг режаси ўртасидаги фарқ нимада?**

Компаниялар бу атамаларга турлича маъно берадилар. Айрим компаниялар маркетинг режасидан бошлайдилар, кейин уни бизнес-режага айлантирадилар. Бу ҳолатда режага харидлар, ишлаб чиқариш, молиялаштириш ва ҳоказо бўлимлар қўшилади. Бошқа компаниялар аввалдан “бизнес-режа” атамасидан фойдаланадилар. Бироқ исталган бизнес-режа асосида маркетинг бўйича чора-тадбирлар режаси ётиши лозим.

Баъзида мен маркетинг режаларини “жанговар ҳаракатлар режалари” деб атайман. Улар сизни илк жангга киришмасдан олдиноқ урушда ғалаба қозонишингизга ишонтириши лозим. Агар сиз бизнесга сифат, янгилик, тезкорлик ёки арзонлик киритмасангиз, бозорда сизга нон йўқ. Шундай бўлса-да, илк тўқнашувдан кейин ҳар қандай жанг ҳаракатлари режасига ҳолат ўзгарувига қараб тузатиш киритилиши керак. баъзида “самолёт” конструкциясини бевосита “ҳаво”да ўзгартиришга тўғри келади.



## Маркетинг тадқиқотлари

**Маркетинг соҳасидаги ҳар қандай қарор маркетинг тадқиқотини ўтказишни талаб қилади, деб ҳисоблайсизми?**

Йўқ, ҳар доим ҳам эмас. Лекин ҳеч бир муҳим қарор харидорлар, рақобатчилар ва дистрибуция каналлари тўғрисидаги ахборотсиз қабул қилинмаслиги лозим. Агар компания янги маҳсулот ишлаб чиқаётган бўлса, бозор ҳажмини баҳолаш учун фокус-гурӯҳлар ва сўровлардан фойдаланиши зарур. Маҳсулот ишлаб чиқаришга жорий этилганидан кейин илк харидорлар характеристикалари ва уларнинг товар сифати ҳақидаги таассуротлари ҳақидаги маълумотлар керак бўлади. Бундай ахборот компанияга аста-секин харидорларнинг мақсадли гурӯҳларини аниқлаш ва маркетинг дастурларини мувофиқлаштиришда ёрдам беради. Мен маркетинг тадқиқотларини замонавий маркетинг амалиётининг асосини ташкил қилувчи унсур деб биламан.

**Компаниянинг бошқа бўлинмалари раҳбарлари маркетинг тадқиқотлари натижаларига қандай муносабатда бўладилар?**

Айримлар уни тан олмайдилар, агар тадқиқот натижалари менежерларнинг шаклланиб бўлган қарашларига зид келса, кўпчилик интуицияга таянишни афзал билади.

Бироқ, қизиғи шундаки, Procter & Gamble ва General Mills каби етакчи компаниялар ўз бренд-менежерларидан ҳар йили янги тадқиқот ўтказишни талаб қиладилар. Бундан мақсад – муайян тоифадаги маҳсулот ва рақобатчи савдо белгилари ҳақида харидорлар қандай фикрда эканликларини тушунишдир. Ҳатто, Procter & Gamble раҳбарлари маркетинг тадқиқотларига етарлича пул тикмайдиган бренд-менежерларни танқид остига оладилар.

Одатда компаниялар маркетинг бюджетининг 0,5% ни тадқиқотларга ва 99,5% ни сотувни рағбатлантиришга сарфлайдилар, ҳолбуки улар тадқиқотларга 1,5-2% ажратганларида, уларнинг фойдалари юқори бўларди – бу уларга реклама ва илгарилатишни аниқроқ йўналтириш ва мувофиқлаштириш имконини берарди.



**Қандай тадқиқот тури (миқдорий ёки сифат) компаниянинг бозордаги муваффақиятига кўпроқ хизмат қилади?**

Бу савол бозорни тадқиқ этишнинг сифат ва миқдор услублари тарафдорлари ўртасида азалдан мавжуд баҳсни эслатиб юборади. Лекин ҳозирда маркетинг тадқиқотларининг миқдорий услублари сегмент-аҳоли илмий сараланмаси доирасидан ташқарига чиқиб, қабул қилиш хариталари<sup>34</sup> ни қуриш, биргалиқдаги таҳлил, бозорни моделлаштириш, эксперт тизимлари ва шу каби бошқа воситаларни ҳам қамраб олмоқда.

Шу билан бирга, сифат тадқиқотлари харидорларнинг хатти-ҳаракатлари моделларини, уларнинг чуқур эҳтиёжларини, қабул қилишини ва нимани афзал билишларини – миқдорий маълумотлар асосида шакллантириб бўлмайдиган барча жиҳатларни тушуниш учун зарурдир. Маркетингда миқдор ва сифат тадқиқотларини бир-бирига қарши қўйиб бўлмайди.

**Харидорларнинг янги маҳсулот тўғрисидаги тасаввурларини ўрганиш воситаси сифатида, фокус-гурӯҳлар<sup>35</sup> қанчалик ишончли?**

Фокус-гурӯҳлар қизиқарли ва фойдали ғоялар манбайи бўлиши мумкин. Улар амалда доимо янги маҳсулотлар ва лойиҳаларни баҳолаш жараёнининг бир қисми бўлиши лозим. Кўпда компаниялар турфа истеъмолчилар гурӯҳлари ҳақида тасаввурга эга бўлиш учун бир нечта фокус-гурӯҳларни ташкил этадилар. Лекин бу фикрларнинг пичоққа илинадиган сараланганини олиш учун чуқурроқ тадқиқот ўтказишнинг ўрнини боса олмайди.

---

<sup>34</sup> Қабул қилиш харитаси (perceptual map) – икки ўлчамли координаталар тизими бўлиб, унда харидорлар турли савдо белгилари, товарларни қандай қабул қилишлари акс этган; координаталар ўқи ахридорлар товарлардаги энг муҳим деб ҳисоблайдиган иккита хусусиятга (масалан, нарх ва сифат) тўқри келади. Маҳсулотнинг бозордаги позициясини танлашнинг самарали воситаси саналади.

<sup>35</sup> Фокус-гурӯҳ (focus group) – кам сонли (одатда 8-12 киши) иштирокчилар билан норасмий мунозара тарзида ўтувчи баҳс-мунозарани белгиланган режа ўзанига йўллаб турувчи, махсус ўқитилган воситачи (модератор) раҳбарлигидаги мақсадли сўров.



**Интернет сўровлар ва маркетинг тадқиқотлари самарадорлиги ҳақидаги фикрингиз?**

Онлайн маркетинг тадқиқотлари истеъмолчилар, бозорлар, бозор сегментлари, рақобатчилар, дистрибуция каналлари ва тенденцияларни ўрганишнинг чекланмаган имкониятларини тақдим этади. Аввалда ҳеч қачон компанияларда истеъмолчилардан бунчалик кенг ахборот олиш имконияти бўлмаганди.

Кўплаб компаниялар истеъмолчилар ва дилерлар гуруҳларини очдилар, уларнинг аъзолари реал вақт режимида учрашишлари ва таклиф қилинаётган маҳсулотлар ҳамда реклама эълонлари ҳақида ўз фикрларини билдиришлари мумкин. Бироқ бундай учрашувларнинг натижаларини бошланғич деб ҳисоблаш керак, чунки респондентлар тасодифий сараланма саналмайди. Бундай сўровлар маълумотлари фокус-гуруҳлар билан ишлаш натижаларидаги каби чекловларга эга.



## БЕШИНЧИ ҚИСМ МАРКЕТИНГНИ ТАШКИЛ ҚИЛИШ

***Маркетинг бўлими компанияда қандай роль ўйнаши керак?***

Ҳар қандай маҳсулот ёки хизмат билан боғлиқ бизнес-стратегия бошида маркетинг бўлими тургани маъқул. Ҳар қандай стратегия бозорни баҳолашдан бошланиши керак, бозорни ким маркетинг бўлими ходимларидан ҳам яхшироқ билади? Айнан улар бозорни ўрганишни буюртирадилар ва моҳиятан, харидорлар, рақобатчилар хатти-ҳаракатлари ҳамда дистрибуция каналларини ҳаммадан яхши тушунадилар.

Шу билан бирга, қайд этиш керакки, кўплаб маркетинг бўлимлари бу ролни эплай олмайдилар. Улар компания ишлаб чиқарадиган маҳсулотни сотишга интилиб, ўз кучлари ва бюджетларининг кўп қисимни сарфлаб қўядилар. Айнан шу сабабли улар маркетинг эмас, илгарилатиш бўлимига айланиб қолганлар. Улар тўрт Рдан биттасинигина қўллайдилар. Натижада маркетинг бўлинмаси йўлдан четга чиқиб қолади.

***Компаниянинг барча ходимлари истеъмомолчига “диққатларини жам” қилсалар, маркетинг бўлимининг тақдири нима бўлади?***

Мўъжиза рўй бериб, ҳамма ходимлар истеъмомолчилар эҳтиёжларига асосланадиган бўлиб қолсалар ҳам, маркетинг бўлими ишсиз қолмайди. Аввалгидек, у учта функцияни бажаради. Биринчидан, маркетинг бўйича мутахассисларни ёллаш, жойлаштириш, ўқитиш ва баҳолаш. Иккинчидан, компания маркетинг стратегиясини ишлаб чиқиш. Учинчидан, харидорлар билан мулоқотда бўладиган барча ходимлар саъй-ҳаракатларини компания таклифлари, маҳсулотлари ва хизматлари уйғунликда тақдим этиладиган қилиб мувофиқлаштириш.



### **Харидорни компания фаолияти марказига қўйиш учун қандай чоралар керак бўлади?**

Қоидага кўра, бу жараён бир неча йилни қамраб олади. Одатда унинг бошида компания бош директори туради, у қуйидаги чораларни кўриши керак:

- Юқори раҳбариятни бундай қарор зарурлиги ва фойдали эканлигига ишонтириш.
- Маркетинг бўйича директор (senior marketing officer, SMO) ни тайинлаш ва махсус маркетинг гуруҳини ташкил этиш.
- Ташқи мутахассисларга ёрдам ва тавсиялар учун муурожаат қилиш.
- Ходимлар самарадорлигини баҳолаш ва уларни мукофотлаш тизимини ўзгартириш.
- Маркетинг бўйича кучли мутахассисларни ишга таклиф қилиш.
- Персонални маркетингга ўргатишнинг самарали дастурини ишлаб чиқиш.
- Маркетинг дастурларини режалаштиришнинг замонавий тизимини татбиқ этиш.
- Маркетингдаги энг яхши кўрсаткичлар учун ҳар йилги мукофотни таъсис этиш.
- Бўлимларни бошқаришдан жараёнлар ва фаолият натижаларини бошқаришга ўтиш.
- Ходимларнинг инновацион фаолиятини рағбатлантириш.

Мен Сандра Вандермернинг янги китоби – “Breaking Through: Implementing Customer Focus in Enterprise” (“Прорыв: как подчинить деятельность предприятия интересам потребителя”) да келтирилган рецептларга риоя этишни тавсия қилган бўлардим.

### **Функционал тузилмани ҳар қандай ташкилот учун оптимал деб ҳисоблайсизми?**

Кўплаб компанияларнинг функционал тузилмалари анъаналарга асосланган. Натижада ҳар бир бўлим компаниянинг умумий мақсадларига эмас, балк ўз мақсадларига эришишга интилади. Турли бўлимлар ўртасида саноксиз деворлар юзага келади, бу эса биргаликдаги ҳаракатларни режалаштиришга тўсқинлик қилади. Мазкур муаммони енгиб ўтишга уриниб, замонавий компаниялар бизнес-жараёнларни алоҳида ажратадилар ва уларни кўпроқ



тезкорлик ҳамда самарадорликка эришадиган қилиб қайта қурадилар. Ҳар бир жараённи алоҳида раҳбар бошқаради; у кўпфункционали жамоа билан ишлайди, бу жамоанинг бутун фаолияти эса, ўз навбатида, олдинга қўйилган мақсадга эришишга қаратилади. Бундай жамоа таркибига албатта маркетинг ва сотувлар бўйича мутахассислар кириши шарт.

**Маркетинг бўлимларига хос, сизнинг аччиғингизни чиқарадиган заифликларни келтира оласизми?**

Маркетинг бўлимларида бюджетни шакллантириш ва ресурсларни тақсимлаш жараёнлари кўп ҳолларда йиллаб ўзгартирилмайди ва сийқаси чиқиб кетади. Ҳар бир менежер камида ўтган йилдагидек ҳамда яна жиндек маблағ олишни истайди. Маблағларни сарфлаш самарадорлиги масаласи камдан-кам кўтарилади. Аслида, иқтисодиётнинг ҳолати, харидорларнинг хатти-ҳаракатлари ва рақобат муҳитига мувофиқлаштириш учун, бюджетларни вақти-вақти билан тўғрилаб туриш керак бўлади.

**Маркетинг бўйича директор олдида турган асосий муаммолар нималар?**

Маркетинг бўйича директор бош директорнинг ишончини қозониши ва бошқа бўлинмалар раҳбарлари билан чиқишиб кетиши лозим. У маркетинг бўлими стратегияси ва маркетингга инвестициялар компанияга салмоқли фойда келтиришини максимал даражада тушунарли намоён қилиши керак, унинг қуйидаги муаммоларни ҳал қилиш билан шуғулланишига тўғри келади.

Маркетинг бюджетларини ошириш заруратини қандай асослаш мумкин?

Компанияга рентабел ўсишни таъминлашга қодир янги маҳсулотларни бозорга олиб чиқиш имкониятини қандай излаб топса бўлади?

Реклама бюджетини пиар, тўғридан-тўғри маркетинг, маркетинг тадбирлари ва Интернет каби янги коммуникация каналлари фойдасига қайта тақсимлаш зарурми?

Янги дистрибуция каналларидан фойдаланган маъқулми? Маркетинг ва сотувлар бўлимлари алоқаларини қандай яхшилаш мумкин?

Маркетинг бўлими ходимларига қандай кўникмалар ва маҳорат етишмайди?



Маркетинг бўлими қандай ташкил этилган бўлиши лозим – малакага кўрами, маҳсулотлар тоифаси, бозор сегменти, каналлар ёки минтақаларга кўрами?

**Қандай қилиб, аксарият маркетинг бўлимлари биттагина Р – сотувни рағбатлантиришга ўралашиб қолдилар?**

Товар ҳаётий циклининг турли босқичларида маркетинг бўлимлари турфа ишларни бажариши лозим. Маҳсулотни бозорга олиб чиқиш босқичида маркетинг бўлими барча 4Рдан фойдаланиб батафсил ишчи режани ишлаб чиқади: товарнинг таъкидланиши керак бўлган характеристикаси ва афзаллигини аниқлайди, нархни белгилайди, тақсимот принципларини белгилайди ва экстенсив рағбатлантиришни ташкил қилади. Аммо етук маҳсулотлар ҳақида гап кетганда, маркетинг бўлимининг бор кучи айнан сотувни рағбатлантиришга кетиб қолади. Компания портфелидаги маҳсулотларнинг аксариятини айнан етук товарлар ташкил қилади, шу сабабли маркетинг бўлимлари бажаришига тўғри келадиган ишнинг катта қисми рағбатлантириш билан боғлиқ бўлади.

Маркетинг бўлимларининг рағбатлантиришга бунчалик катта эътибор беришларига биргина етук товарларнинг катта миқдорда эканлиги сабаб бўлмайди, балки бу гиперрақобат ва кўплаб брендларнинг бир-биридан фарқланмаслиги оқибати ҳамдир. Ҳаддан ташқари кўп компаниялар ҳеч тортинмай рақобатчиларининг муваффақиятли маҳсулотларидан нусха кўчирадилар.

Сотувни рағбатлантиришга берилиш иқтисодий таназзул шароитида, компаниялар фойда учун эмас, тирик қолиш учун курашишларида янада кучаяди. Агар дефицит даврида илгарилатишга сарфлар минимумга яқин бўлса, бозорнинг ҳаддан ортиқ тўйиниши даврида улар максимумга яқинлашиб қолади.

Яна бир муаммо рағбатлантириш воситаларини танлаш жараёнида юзага келади. Биламизки, илгарилатишнинг турли воситалари – телереклама, радиореклама, журналлардаги реклама эълонлари, ҳомийликнинг самарадорлиги вақт ўтгани сайин ўзгаради. Масалан, транспорт оқимлари интенсивлигини ўсиб бориши одамлар автомобиль тирбандликларида кўпроқ вақт ўтказишларини ва, пировардида, радиореклама аудторияси



кенгайишини англатади. Аммо, бундай ўзгаришлардан қатъий назар, компаниялар ўжарлик билан йиллар давомида бир хил воситалардан фойдаланиб келадилар.

Нега? Биринчидан, бу маркетинг кампанияларини режалаштирувчилар учун хавфсизроқ. Авваллари иш берган услублардан фойдаланганликлари учун уларни айблаб бўлармиди? Нимадир янги, иш бермай қолиши мумкин бўлган йўлни қўллаш анчайин хатарлидир.

Иккинчидан, рағбатлантириш услубларининг ўзгариши қўшимча ўзгаришларни тақозо қилади, масалан, янги ходимларни жалб қилиш ёки реклама агентликларини алмаштириш ва ҳ.к. Чунончи, агар компания ўз реклама бюджетининг яримини жамоатчилик билан алоқага ёки электрон маркетингга йўллашга қарор қилса, реклама ва сотув билан шуғулланувчи ходимларни қисқартиришига тўғри келади. Ходимлар қисқариши – ёқимли жараён эмас.

Учинчидан, аксарият компаниялар турли маркетинг воситаларининг самарадорлиги ўзгариши мониторингини унчалик ҳам эплай олмайдилар. Баҳолаш мезонларининг янада такомиллашган кўринишларини топиш зарурати аллақачон юзага чиққан.

Юқорида келтирилган барча сабаблар натижаси ўлароқ, маркетинг бўлимининг кучи нархни шакллантириш, дисрибуция каналларини очиш ёки янги товарлар яратишга эмас, балки асосан сотувни рағбатлантиришга сарфланади.

Буларнинг бари маркетинг ҳақидаги айрим топ-менежерлар амал қиладиган фикрни – маркетинг сотувни рағбатлантиришга ва сотувларга тенг баробар эканлигини яна бир бор тасдиқлайди. Қолган уч Р – маҳсулот, нарх ва жой (ёки дисрибуция) ҳақида эса, компания аллақачон ишлаб чиқарадиган маҳсулотни сотиш билан ўралашиб қолиб, кўпинча унутиб қўядилар.

**Ўз ишлари самарадорлигини ошириш учун маркетинглогларга қандай қўшимча касбий малакалар зарур бўлади?**

Анъанавий маркетинг бўлимлари маркетинг тадқиқотлари, реклама, сотувларни рағбатлантиришни профессионал даражада уддалашлари керак. аммо бугун, Интернет оламида, маркетинг бўлими яна қўшимча малакаларга ҳам эга бўлиши талаб этилади, улар сирасига қуйидагилар ҳам киради:



- брендларни яратиш ва бозорда ўрнини белгилаш;
- маълумотлар базасини бошқариш ва ахборотни ўрганиш;
- мижозлар билан ўзаро алоқани бошқариш;
- мижознинг нуқтаи назаридан битим рентабеллигини ўлчаш малакаси;
- жамоатчилик билан алоқани ташкил қилиш ва “миш-миш тарқатиш”;
- тадбирларни бошқариш ва таассуротлар маркетинги малакаси;
- бевосита тарқатиш, каталоглар ва телефон орқали сотувлар.

### **Маркетинг бизнес-стратегияни белгилаши мумкин?**

Мен кўп такрорлайман: маркетинг бизнес-стратегиянинг ҳаракатлантирувчи кучи бўлмоғи лозим, лекин бунда мен барча қарорлар фақат маркетинг бўлими томонидан қабул қилинишини назарда тутмайман. Товар олимлар, муҳандислар, шунингдек ишлаб чиқариш, харидлар ва маркетинг мутахассисларининг биргаликдаги саъй-ҳаракатлари натижаси ўлароқ ишлаб чиқилиши ва лойиҳалаштирилиши зарур. Нарх молиячилар билан бирга белгиланиши керак. Дистрибуция каналларини танлаш ва уларни бошқариш маркетинглардан компания юристлари ва молиячилари билан ҳамкорлик қилишни талаб этади. Товарни илгарилатиш бюджети молия бўлимида тасдиқланиши лозим.

Моҳият шундаки, барча 4P ягона ғояда бирлашади: компания харидорларнинг муайян гуруҳини танлаши ва уларнинг эҳтиёжларини бозордаги бошқа ҳар кимга қараганда яхшироқ қондиришга интилиши зарур. Бунинг учун компаниядан рақобатбардош истеъмол қимматлигини яратиши, 4Pни эса, ушбу қимматлигини истеъмолчига ишончли тақдим этадиган қилиб ташкил этиш талаб этилади.

### **Ўз компанияси маркетинг саъй-ҳаракатларида бош директорнинг роли қандай?**

Бош директор компаниянинг маркетинг саъй-ҳаракатларига раҳбарлик қилиши лозим. Йирик лойиҳаларни, масалан, катта компьютер тизимлари ёки энергия қурилмаларини сотишда унинг роли ҳал қилувчи ўринда бўлиши мумкин. Лу Герстнер IBM компаниясини қайта тиклай олганининг сабабларидан



бири у вақтининг қарийб 30 фоизини мижозлар билан учрашувларга сарфлагани бўлди. General Electric компаниясининг собиқ бош директори Жек Уэлч “юқори даражада”ги сотувларга катта аҳамият берарди. Ҳатто, у GE’даги энг муҳим бўлинмалар раҳбарлари лавозимларини вице-президентликдан бош директорликка ўзгартирди – ҳозир GE’да 13 нафар бош директор бўлиб, амалдаги табақаланиш жадвалига кўра, улар истеъмолчи-компаниялар энг юқори раҳбарияти билан мулоқотда бўлиш ҳуқуқига эгалар. Мисол учун, Жек Уэлчнинг ўзи ҳар йил GE’нинг 100дан зиёд асосий мижозлари билан шахсан учрашарди.

### **Маркетинг бўлимлари фаолияти аутсорсинг шаклига ўтадимми?**

Ҳозирнинг ўзида маркетинг бўлимлари ишининг салмоқли қисми аутсорсингга берилган. Фирмалар реклама кампанияларини ўтказишни ташқи ижрочиларга, илгарилатиш ва маркетинг тадқиқотларини – тегишлича ихтисослашган агентликларга топширадилар. Хорижий бозорларга биринчи марта чиқаётган корхоналари кўпинча экспортни бошқариш бўйича ихтисослашган компанияни ёллайдилар. Кичикроқ фирмалар пудратчига маркетинг билан боғлиқ барча ишларни топшириши мумкин.

### **Маркетинг ва молия бўлимларининг ўзаро алоқаси қандай бўлиши лозим?**

Молия бўлими билан муносабатларнинг таранглиги борасидаги айбнинг бир қисимни маркетинг бўлимига зиммасига юклаш мумкин. Молиявий директор маркетингга сарфлар фойда келтиришига ишонч ҳосил қилишни истайди. Маркетинг бўлими ходимлари кўпинча ўз таклифларини қўллаб-қувватлаш учун рад этиб бўлмас молиявий исботлар келтира олишмайди, шунингдек бажарган ишлари натижалари юзасидан яққол рақамлар билан ҳисобот бера олмайдилар. Баҳслашиб ўтирмайман – реклама кампанияси ёки сотувни рағбатлантириш дастуридан молиявий фойдани ҳисоблаб чиқиш осон иш эмас. Лекин маркетинг кучли молиявий ҳисобдорликка интилиши лозим. Ўз навбатида, молиявий директорлар холислик билан, маркетинг қандай ишлашини, унинг таъсири комплекс кўринишдалигини ва молиявий директорлар сарф деб кўришни



истайдиган кўпгина харажатларни аслида инвестициялар эканлигини тушунишга интилишлари керак.

**Маркетинг стратегиясини амалга оширишда ва компания олдида турган вазифаларни бажаришда оддий ходимларнинг роли қандай?**

Компания аниқ ва ишончли стратегияни, фаолият принциплари мажмуини ишлаб чиқиши ва уларни ҳар бир ходим эътиборига етказиши лозим. Мақсад-маслаклардан бири “харидор манфаатлари – биринчи ўринда” принципи бўлиши зарур. Ҳар бир ходим бу принципни ич-ичидан англаши ва ўзини шунга мувофиқ тутиши керак. Four Seasons<sup>36</sup> ёки Container Store<sup>37</sup> каби компаниялар ишчилари “мижоз доимо ҳақ” эканини ёдда тутадилар ва ушбу принципдан келиб чиқиб иш кўрадилар. Фақат мана шунда истеъмолчиларнинг садоқатига эришиш мумкин.

**Ходимлари мижозлар манфаатлари учун ишлашига эришиш йўлида компания қандай мотивация воситаларидан фойдаланиши мумкин?**

Ходимларга ҳам мижозларга бўлганидек – ўз эҳтиёжлари ва ҳожатлари бор ички харидорлардек – муносабатда бўлиш лозим. Уларнинг эҳтиёжларини қанчалик яхши қондира олсангиз, улар шунчалик яхши ишлайдилар.

Авваллари иш берувчилар ходимларга, етказиб берувчилар ва дистрибьюторларга камроқ тўласалар, ўзлари кўпроқ пул топадилар, деб ҳисоблардилар. Улар билан муносабатлар ноль суммали ўйин принципига қуриларди: кимдир ютиши учун кимдир ютқазиси лозим эди. Аммо бу ходимлар ва шериклар

<sup>36</sup> Four Seasons (“ТФрт фасл”) – дунёдаги энг дабдабали меҳмонхоналар тармоғи, 28 мамлакатда 63 та меҳмонхонага эга, бош қароргоҳи Канадада жойлашган. 2003 йилда бутун тармоқнинг тушуми 2 млрд доллар атрофида бўлди, “Four Seasons Hotels” меҳмонхоналарининг ўзида тушум қарийб 215 млн долларни ташкил қилди.

<sup>37</sup> Container Store – бош қароргоҳи Далласда жойлашган, 27 йил аввал таъсис этилган, уй ва офис учун маконни ташкил этиш, қадоқлаш, сақлаш учун турли-туман товарлар сотиладиган дўконлар тармоғига эга компания. Кейинги икки йил давомида “Fortune” журналининг “100 Best Companies to Work For” рўйхатида етакчилик қилиб келмоқда, зеро ўз ходимларига нисбатан ғайриоддий даражада ғамхўрлик ва эътиборлилик билан ажралиб туради.



ўртасида катта кўнимсизликка, шунингдек материаллар ва тайёр маҳсулот сифатининг пасайишига олиб келди. Бугунги кунда узоқни кўзловчи компаниялар етказиб берувчилар, дистрибьюторлар ва ходимларни ягона мақсад бирлаштириб турувчи ҳамкорлар деб биладилар ва улар билан муносабатларни жараённинг барча иштирокчилари учун манфаатли шаклда қурадилар. Бундай ҳамкорликка интилиш бироз вақтдан кейин кўр-кўрона ўз манфаатини ўйлаганга қараганда яхшироқ натижалар беради.

Етакчи миллий туристик агентлигига раҳбарлик қилувчи Хэл Розенблат кутилмаган “The Customer Comes Second” (“Харидор манфаатлари – иккинчи ўринда”) сарлавҳали бестселлер ёзди. Яққол намойиш этиш мумкинки, хизматлар соҳасида, масалан меҳмонхона, ресторан, банк бизнесида компаниянинг бош устуворлиги ходимларни қониқтириш бўлиши лозим. Билл Мариотт-кичиги айтишича, агар у ходимларини қониқтиришга муваффақ бўлса, улар, ўз навбатида, мижозларга максимал эътибор кўрсата оладилар ва улар “Mriott” меҳмонхоналарига яна ва яна қайтадилар. Бу эса, акциядорларга фойда келтиради. Шу сабабли хизматлар соҳаси етакчилари ўз ходимлари эҳтиёжларини қондиришга тобора кўпроқ эътибор бермоқдалар. Бу вазифа “ички маркетинг” номини олди, чунки биз “ички бозор”, яъни ходимларни ўрганиш, уларга хизмат кўрсатиш ва қониқтиришга интиламиз.

Раҳбарлар ўз ички истеъмолчиларининг эҳтиёжларини турли-туман йўллар орқали аниқлашлари мумкин. Масалан, Жек Уэлч GE?да “Work-out” дастурини жорий этди. Тузилмавий бўлинмалар раҳбарлари ходимларнинг рационализаторлик гоёлари ва таклифларини тинглашга ва уларга муносабат билдиришга мажбур бўлдилар.

Бошқа компаниялар мунтазам равишда ходимларидан ўз бошлиқларини баҳолашларини сўрайдилар. Менимча, бошлиқлар қўл остидагилар ўрнида ишлаб кўрганларида, уларнинг эҳтиёжлари ҳақида жуда кўп нарсаларни билиб олган бўлардилар. Масалан, McDonald?s ва Disney компаниялари топ-менежерлари йилда бир марта бир ҳафтага ўз офисларини тарк этадилар ҳамда гамбургерлар тайёрлашга ўтадилар, чипта сотадилар, ходимлар ва харидорлар билан учрашадилар.

Раҳбарлар ходимларига режаларни етказибгина қолмай, мақсадга эришишга руҳлантиришлари ҳам керак. Бу мақсадлар



нафақат молиявий, балки жамият учун ҳам аҳамиятли бўлмоғи керак. ўғит ишлаб чиқарувчи компания шунчаки кимёвий маҳсулот чиқармайди – у очларни тўйдиришга, бутун дунёда очликка чек қўйишга ёрдам беришга интилади. Мен юксак мақсадлар фойдали эканига аминман.

Раҳбарнинг асосий вазифаси – компаниянинг ҳар бир ходими истеъмолчини ўз борлигининг маркази ўлароқ қабул қилишига эришиш. Одамлар уларга маошни компания эмас, истеъмолчи тўлашини англашлари керак. Раҳбарлар ҳар бир тузилмавий бўлинма ходимларига улар фаолиятларининг натижалари қандай қилиб харидорни ушлаб қолишга хизмат қилишини ҳамда ҳар бир мижозни йўқотиш компанияга – моддий ифодада – қанчага тушишини тушунтириб беришлари лозим.



## ОЛТИНЧИ ҚИСМ МАРКЕТИНГ ФАОЛИЯТИ НАЗОРАТИ

**Нега умумий ўсиш баробарида маркетинг унумдорлиги пасаяди? Маркетингга инвестицияларнинг даромадлилигини ўлчаш мумкинми?**

Компаниялар, қоидага кўра, капитал қўйилмалардан кутилаётган унумни ўлчай оладилар, лекин маркетингга инвестицияларнинг даромадлилигини (ҳатто постфактум) ўлчашни уddалай олмаяптилар. Шубҳасиз, маркетинг сарф-харажатларидан келадиган унум рақобатчилар ва бошқа, компания наззорат қила олмайдиган омилларга алоқадор бўлган кўпгина ўзгарувчан кўрсаткичларга боғлиқ. Лекин бу борада олдинга силжишга умид бор. Истеъмолчилар билан коммуникациялар натижалари (масалан, уларнинг хабардорлиги ёки афзал билиши)нигина ўлчашнинг ўзи етарли эмаслиги тушунарли. Сотувни ҳамда инвестицияларнинг ўзини ўзи қоплаш даражасини баҳолаш учун ўлчов тизимлари талаб этилади. Бундай тизимларни ишлаб чиқиш билан бир қанча мутахассислар ишлайдилар. Бу муаммога қизиққанларга мен Жим Ленсколднинг “Marketing ROI: The Path to Campaign, Customer, and Corporate Profitability”<sup>38</sup>, Тим Амблернинг “Marketing and the Bottom Line” (“Маркетинг ва натижа”), Ги Пауэлснинг “Return-of Marketing

<sup>38</sup> Русча нашрига қаранг: Жеймс Ленсколд. Рентабельность инвестиций в маркетинг. Методы повышения прибыльности маркетинговых компаний. М.: Питер, 2005. – *Мух. изоҳи.*



Investment” (“Маркетингга инвестицияларнинг унуми”) асарларини ўқини тавсия этган бўлардим.

**Маркетинг дастурларининг молиявий натижаларга таъсирини намойиш этиш учун қандай воситалардан фойдаланиш мумкин?**

Маркетингга сарфлар тинимсиз ўсиб боради. Шу билан бирга, маркетингнинг компания рентабеллиги ёки унинг акцияларининг қимматлигига таъсирини баҳолашнинг ишончли услублари ҳозирча ишлаб чиқилмади. Аксарият компаниялар ҳалигача алоҳида олинган харидорлар, бозор сегментлари, географик минтақалар, дистрибуция каналлари ёки буюртмаларнинг даромадлилигини аниқлай олмайдилар. Аксарият компаниялар реклама кампаниялари ёки ҳомийлик тадбирлари молиявий кўрсаткичларга қандай таъсир кўрсатишини ўлчашга ожизлик қиладилар.

ABC (activity-based costing) услуги ёрдамида маълум прогрессга эришилди. У ҳар бир мижозга, сегментга, канал ёки ҳудудга қанча ресурс сарфланганлигини ҳисоблаб чиқиш имконини беради. Бу сарфларни кейин сотувлардан тушадиган тегишли тушумлардан чиқариб олиш ва шу тариқа, ҳар бир маркетинг объектининг рентабеллигини баҳолаш мумкин бўлади.

Маркетинг дастурларининг даромадлиликка таъсирини баҳолашнинг идеал усули – бу ёндош ҳудудлар ёки сегментларда маркетинг синовларини ўтказишдир. Бизнинг давримизда айрим компаниялар истеъмолчиларнинг ўхшаш гуруҳларига турли хабарлар ёки таклифларни тарқатиш ва келгусида уларнинг муносабатларини солиштириш учун ажратилган кабель алоқасидан<sup>2</sup> фойдаланадилар. Шунга

<sup>39</sup> Ажратилган кабель алоқаси (split cable) – бу турли дастурларни тармоқнинг турфа зоналарига бир вақтда узатиш имкониятини яратувчи кабель алоқаси тизимлари, улар бир вақтда кўп сонли абонентлар билан қайта алоқани ўрнатиш, шунингдек абонентга ўз телевизори ёки компьютер мониторида матнли, график ёхуд бошқа турдаги ахборотни чиқаришни сўраш, уйдан чиқмай туриб харидни амалга ошириш, рейтинг сўровларида қатнашиш имконини беради.



қарамай, имиж реклама кампанияларининг даромадлилиги муаммолигича қолмоқда, чунки натижа дарҳол юзага чиқмайди.

**Компаниялар маркетинг самарадорлигини баҳолаш учун қандай кўрсаткичлар тизимларидан фойдаланишлари мумкин?**

Бундай тизимлар маркетинг ва молия бўлимларининг биргаликдаги саъй-ҳаракатлари натижасида ишлаб чиқилиши лозим. Фақат маркетинг бўлими ишлаб чиққан тизимлар танланган методологиянинг холислиги борасида шубҳа уйғотади. Молиячилар ишлаб чиққан тизимлар маркетингларни ишонтира олмайди. Агар тизим молиячилар ва маркетингларнинг биргаликдаги ҳаракатлари билан ишлаб чиқилса ва жорий этилса, натижаларнинг тўғрилигига шубҳа қолмайди. Бундан ташқари, молия бўлими фойдада қолади, чунки айнан у охир-оқибатда, маркетинг бўлими сўровларига мувофиқ бюджет фондларини тақсимлаш жараёнида тизимдан фойдаланади.

Тез-тез қўлланиладиган кўрсаткичлар сирасига бозордаги улуш, бренднинг таниқлилиги, истеъмолчининг қониққанлиги, товарнинг нисбий сифати, истеъмолчилар қабул қилувчи қимматлик, харидорлар садоқати ва мижозлар кетиб қолиши тезлиги кабилар киради.

**Компаниялар истеъмолчилар қониққанлиги даражасини ўлчашга етарлича эътибор бермоқдами?**

Кўплаб компаниялар мижоз қониққанлиги даражасига эмас, балки бозордаги улушнинг ортишига катта эътибор берадилар. Бу нотўғри. Айнан харидорнинг қониққанлигига ва истеъмолчилар қабул қиладиган қимматликларга компаниянинг даромадлилиги боғлиқ бўлади. Мижознинг қониққанлиги даражаси қанчалик юқори бўлса, у шунчалик садоқатли бўлади. Истеъмолчилар содиқлиги берадиган афзалликлар кўп. Янги харидорларни забт этиш мавжудларини қониқтириш ва ушлаб туришга қараганда 5-10 баробар қимматга айланади.



Йўқотишлар даражасини 5% га тушириш орқали компания даромадлигини, тармоққа қараб, 25-85% га ошириш мумкин. Ва ниҳоят, истеъмолчи компанияга қанчалик узоқ садоқатли бўлиб қолса, унга шунча узоқ даромад келтиради.



## ЕТТИНЧИ ҚИСМ МАРКЕТИНГНИ ҚЎЛЛАШ СОҲАЛАРИ

### Кенг истеъмол товарлари

***Истеъмол бозорида ишлайдиган компаниялар ҳали-ҳануз асосий урғуни телевизион рекламага ва чегирмалар беришга қаратганлар. Уларнинг ҳисоб-китоблари ўзини қанчалик оқлайди?***

Менинг назаримда, умуммиллий реклама кампанияларига ҳаддан ортиқ эътибор бериш урф бўлган. Кенг кўламдаги аудторияга етиб бориш анчайин қийинлашди: телевизион каналлар сони ортяпти, томошабинлар реклама блоklarини ўтказиб юборишга мойиллар, боз устига, мунтазам вақт етишмовчилиги кузатилади, телевизорни тобора камроқ кўрмоқдалар. Шунга қарамай, бренд-менежерлар миллий кўламдаги рекламага харажатларни қисқартириш улар брендларининг машҳурлигига путур етказиши мумкин, деб чўчийдилар. Бунинг устига, реклама қўйилmalarининг самарадорлигини баҳолаш ниҳоятда қийин ва табиийки, ҳеч ким бренд-менежерларни реклама иштаҳалари тобора ўсиб бораётганида айбламайди.

Сотувни рағбатлантиришда ҳам ишлар бундан яхши эмас. Энг оптимистик баҳоларга кўра, сотувларни рағбатлантиришга қаратилган кампанияларнинг фақат 18 фоизигина даромадлидир. Улар фирмага туриб қолган товарлар ҳажмини қисқартиришда ёрдам беради, бироқ аксарият ишлаб чиқарувчилар улардан бутунлай қутулишни исташади.

Менинг фикримча, микромаркетинг<sup>40</sup> услубларига катта эътибор бериш кўпроқ иш беради.

<sup>40</sup> Микромаркетинг (micromarketing) ёки “битталаб” маркетинг – бу ўзига хос географик, демографик ва психографик бозор сегментлари, жумладан алоҳида олинган дўкон учун товар, бозор стратегиялари ва реклама кампанияларини ишлаб чиқишдир.



Компания бутун мамлакатни реклама билан қамраб олишга уринмай, ўзининг мавқеи кучлироқ бўлган географик ва демографик бозорларга пул тикишга эътибор бериши лозим. Мен истеъмоличилар хатти-ҳаракатларининг янги моделларини ва бозорнинг янги сегментларини аниқлаш учун ишлатиш мумкин бўлган мижозлар маълумотлар базасини яратиш бўйича янада мақсадга йўналтирилган саъй-ҳаракатларни кўришни истардим. Компанияларга тўғридан-тўғри маркетинг воситалари, жумладан бевосита тарқатмалар, телемаркетинг ва Интернет имкониятларидан янада фаолроқ фойдаланишни маслаҳат берардим.

## **Чакана савдода маркетинг**

***Етакчи ишлаб чиқарувчилар кўп ҳолларда ишлаб чиқарувчиларга ўз шартларини ўтказадиган йирик чакана тармоқларнинг ўсиб бораётган таъсирига қарши тура оладиларми?***

Ишлаб чиқарувчилар ва чакана тармоқлар ўртасидаги зиддият тобора кучайиб бормоқда. Бошқарув баҳайбат универсал дўконлар ва “тоифалар қотиллари” кўлига ўтмоқда – улар қайси ишлаб чиқарувчининг товарларини сотишларини бир томонлама ҳал қиладилар. Айрим чакана сотувчилар ҳатто товар дизайни, нарх шаклланиши ва қадоқланишига тааллуқли масалаларда ҳам ўз шартларини ўтказмоқчи бўладилар. Ишлаб чиқарувчилар кўлларидаги рақамлар билан, айнан уларнинг товарларини сотишдан кўриладиган фойдани исботлашни ўрганишларига тўғри келмоқда.

***Интернет-савдо кенг тарқалиши натижасида айрим чакана дўконлар кераксизга чиқадими?***

Чакана савдонинг айрим секторлари учун интернет тавқи лаънат бўлади. Туристтик фирмалар, суғурта агентлари, фонд брокерлари, автомобиль сотувчилар китоб ва муסיқа дўконлари сони қисқаради. Бугун истеъмоличилар интернет орқали йирик габаритли маиший ускуналар, мебель, уй учун маҳсулотлар ва ҳатто, автомобиллар буюртириши мумкин. Дўконлар орқай чакана товарлар сотувчи компаниялар, каталоглар бўйича буюртмалар сони ортиши сабабли



(интернет орқали харид оммалашгани сари улар янада шуҳрат қозониши муқаррар) аллақачон зарар кўра бошладилар. Дўконлар менежерлари ўз савдо майдончаларини харидорлар учун янада жозибали қилиш устида ишлашлари керак. Шунчаки товар жойлаб қўйиш ўрнига улар истеъмолчилар эҳтиёжларини янада сифатли қондириш усулини топишлари зарур.

Йирик савдо марказлари интернетдан, оддий чакана дўконларга қараганда, камроқ азият кўрадилар. Марказлар харидорларга кенгроқ кўламдаги хизматларни таклиф этадилар: ресторанлар, кинотеатрлар, учрашув жойлари ва бевосита дўконларнинг ўзи – у ерда товарларни томоша қилиш ва ушлаб кўриш имкони бўлади. Шу билан бирга, айрим шаҳарлар савдо марказлари билан тўлиб-тошган, уларнинг энг эскилари аста-секин таназзулга учрайди. Бундан ташқари, савдо марказлари соҳиблари Walmart ва Amazon каби компанияларнинг интернетдаги фаоллигига эътибор беришлари керак бўлади.

***Майда чакана савдогарлар Walmart каби йирик тармоқлар билан рақобат курашида қандай стратегик муқобилликка эгалар?***

Кичик чакана савдогарлар учун ривожланишнинг иккита варианты бор. Биринчидан – тор ихтисослашув, яъни истеъмолчиларнинг муайян тоифаси манфаатлари йўлида пухта саралаб олинган ассортимент билан ишлаш. Иккинчидан, ўз мижозлари билан яқин муносабатларни ўрнатиш. Майда чакана савдо соҳиблари Walmart каби йирик тармоқлар билан товарлар нархи ёки сарф-харажатлар борасида рақобат қила олмайди. Лекин майда савдогар ўз мижозларини тушуниш ва уларнинг эҳтиёжларини олдиндан била олишда Wal-Martдан ўзиб кетиши мумкин.

## **Кичик бизнес ва маркетинг**

***Кичик бизнес корхоналари маркетинг самарадорлигини ошириш учун нималар қила оладилар?***

Самарали маркетингни ўрганиш учун кичик корхоналар менежерлари бир нечта манбадан фойдаланишлари:



маркетинг бўйича дарслик ёки амалий қўлланма ўқишлари, кўп сонли бизнес-мактаблардан бирида қисқа курс ўтишлари, маслаҳатчи билан ишлашлари мумкин. Бундан ташқари, улар ходимлар билан машғулот ўтказиш учун ўқитувчи таклиф этишлари ёки гоаялар сўраб реклама агентлигига мурожаат қилишлари мумкин. Қолаверса, соатбай ҳақ эвазига тажрибали профессионални ёлласа ҳам бўлади.

Майда ва ўрта корхоналар камхарж бозор тадқиқоти (фокус гуруҳлар) ва арзон реклама воситалари (варақалар, эълонлар ва пиар акциялар)дан фойдаланишлари мумкин. “Партизан” маркетинги ҳақида кўплаб фойдали китоблар бор, уларда истеъмолчиларни товар билан таништириш имконини берувчи “кўча” усуллари бўйича маслаҳатлар берилган.

Йирик компаниялар билан рақобатлашишга мажбур бўлган кичик бизнес корхоналари тўрт усул ёрдамида муваффақиятга эришишлари мумкин:

- Тор соҳа мутахассислари бўлиш.
- Истеъмолчилик таклифини ишлаб чиқишда ўта мослашувчанликка эришиш.
- Мижозлар билан яқин муносабатларни ўрнатиш.

## **Тўғридан-тўғри маркетинг**

***Тўғридан-тўғри маркетинг акциялари унумини қандай ошириш мумкин?***

Тарқатма рўйхатининг текширилмаганлиги, мижозлар ҳақидаги ахборотнинг ноаниқлиги, потенциал истеъмолчиларни саралаш тизимининг мукамал эмаслиги тўғридан-тўғри маркетинг самарадорлигининг ниҳоятда паст бўлишига олиб келади. Бироқ ўз мижозлари тўғрисида тўлиқ маълумотлар базасини тўплаган ва аниқ таҳлилий услубларни қўлловчи компаниялар камроқ тарқатма ҳисобига анчайин кўпроқ муносабатга эга бўладилар.

***Кўпчилик маркетингнинг тўғридан-тўғри услубларини суистеъмол қилади, бунинг натижасида почта қутилари тўлиб кетади, деб ўйлайсизми?***

Агар тўғридан-тўғри маркетинг қоидаларга мувофиқ юритилса, реклама ахборотини ҳақиқатан у қизиқтирадиган



одамлар оладилар. Тўғридан-тўғри маркетинг бўйича ҳақиқий мутахассис товар ёки хизматга мутлақо қизиқмайдиган одамга бемаъни таклиф киритишни истамайди. Ўз табиатига кўра имкон қадар кўпроқ одамларнинг кўзлари ва қулоқларига мўлжалланган оммавий маркетингдан фарқли ўлароқ, тўғридан-тўғри маркетинг ушбу маҳсулот ёки хизмат асқатиши мумкин бўлган одамларга аниқ йўналтирилган. Аммо пухта ўйланмаган таклиф ёки ноаниқ тарқатма рўйхатидан фойдаланиш фақат уни олувчиларнинг гашига тегади, холос. Одамлар бундай тарқатмаларни “ахлат” деб атайдилар ва уларни қонунчилик даражасида тақиқлашни талаб қиладилар. Эртами, кечми, давлат бунга аралashi тайин. Яхши ташкил этилган тўғридан-тўғри маркетинг “ахлат” тарқатишдан умуман нарида бўлиши лозим.

### **Сиз истеъмолчилар тўғрисидаги шахсий ахборотни йиғишни қўллаб-қувватлайсизми?**

Маркетинг фаолият йўналишини ўзгартирди. Оммавий бозорлар ўрнига олдин мақсадли бозор сегментлари, кейин бозордаги бўшлиқлар, энди эса – индивидуал истеъмолчилар билан ишлаш келди. Назорат-касса сканерлари, call-марказлар, рақамли дастурий таъминот ва компьютерлардан фойдаланиб, компаниялар индивидуал истеъмолчилар хатти-ҳаракатлари тўғрисидаги ахборотни тобора яхшироқ кузатиб бориш ва улардан маркетинг мақсадларида фойдаланиш имконига эга бўлмоқдалар. Масалан, таҳлилий прогнозлаштириш услуги ёрдамида компаниялар истиқболли мақсадли гуруҳларни аниқроқ ажратиб олишлари мумкин. Шу сабабли мен шахсий ахборотни йиғишни қўллаб-қувватлайман. Лекин ёдда тутиш керакки, бу борадаги суиистеъмол ўз шахсий ҳаётларига аралашувдан қўрқадиган истеъмолчиларнинг норозиликларига олиб келиши мумкин.

Истеъмолчилар ортиқча почта, номақбул телефон қўнғироқлари ва Интернетдаги сўралмаган реклама хабарлари (спам)лардан холи бўлишни истайдилар. Мен уларни айбламайман, чунки ўзим ҳам спамдан нари бўлиш учун қўлимдан келган чораларни кўриб қўйганман. Бундай ҳимоя чоралари айрим компаниялар сотув ҳажмларининг



қисқаришига олиб келиши мумкин, лекин истеъмолчилар, пировардида, бундан фақат ютадилар. Тарқатма олишдан воз кечиш мумкинлиги унчалик ҳам кўрқинчли эмас, чунки унинг зидди мавжуд – “рухсат бўйича маркетинг”. Масалан, IBM ўз товарлари истеъмолчилари бўлган компанияларнинг менежерларини реклама билан кўмиб ташлаш амалиётидан воз кечди ва бунинг ўрнига, уларни айнан нима қизиқтириши, ахборотни қай тариқа олишни исташлари (одатий ёки электрон почта, телефон, факс орқали) ва бундай мулоқот қанчалик тез-тез бўлиши кераклигини сўраб уларга мурожаат қилди.

### **Интернет кенг ёйилар экан, почта тарқатмалари омон қоладими?**

Яқин келажакда – шубҳасиз. Америкаликлар почта орқали кўп миқдорда, кийим-кечакдан тортиб электроникагача бўлган турли товарлар каталогларини олаверадилар. Истеъмолчиларга рангли, аъло даражада безатилган каталогларни варақлаш ёқади. Фақат вақт ўтгани сайин улардан баъзилари Интернетга жойланади – бу айниқса, маҳсулот техника тавсифига эга хабарларга тегишли. Биринчи навбатда бу B2B сегментида рўй беради. Бундан ташқари, биз хайрия ташкилотларидан кўплаб хатлар, шунингдек спектакль ва мусиқали томошалар рекламаларини олдингидек олиб турамиз. Лекин, умуман олганда, айнан қандай реклама материаллари одатий почта орқали, қайсилари факс ёки Интернет орқали жўнатилиши масаласини ҳали ўрганиб чиқиш керак.

## **Содиқлик**

### **Қандай чоралар харидорларнинг компанияга ва унинг товарларига садоқатини мустаҳкамлаши мумкин?**

Компания содиқликка бир неча йўллар, масалан, доимий харидорларга бонус очколари ҳисоблаш ва совринлар бериш орқали эришилади. Бунга йирик авиакомпанияларда ёки меҳмонхона тармоқларида ўрганиш мумкин. Истеъмолчилар унутиб қўймаслиги учун улар учун қандайдир қийматга эга



тадбирларга ҳомийлик қилиш мумкин. Бир нечта раллига ҳомийлик қилувчи мотоцикллар ишлаб чиқарувчи Harley-Davidson компанияси шундай йўл тутди.

Компания ўз мижозларига “қарзга” жиҳоз ёки дастурий таъминот тақдим этиши мумкин, улар бошқа сотувчига ўтадиган бўлсалар уларни қайтариб беришлари керак бўлади. Айнан шу тариқа McKesson Robbins компанияси дорихоналарга компьютерлар ва омбор захираларини бошқаришга мўлжалланган патентланган дастурий таъминотни тақдим этади. агар мижоз етказиб берувчини алмаштиришга қарор қилса, у жиҳозни қайтаришига тўғри келади. Кўплаб компаниялар, истеъмолчиларнинг садоқатини ошириш учун, қизиқишларга қараб клублар ташкил этадилар, буларга “Swatch Club”, “Rolling Stones Fan Club”, “Pampers Parenting Institute”, “Casa Buitoni”, “Harley Owners Group” ва “Volkswagen Club” мисол бўлади.

**Доимий мижозларни рағбатлантиришга асосланган содиқликни мустаҳкамлашнинг самарали дастурларига қандай белгилар хос?**

Содиқликни ошириш дастурлари ишлаши учун, улар тушунишга ва ишлатишга осон бўлишлари, ҳеч қандай истисноларга, яширин шартларга эга бўлмаслиги ва ҳафсала пир бўлишига баҳона туғдирмаслиги керак. Соврин сифатида энг юқори сифатдаги маҳсулот ва хизматлардан фойдаланиш керак, акс ҳолда ҳеч кимни ҳеч нарсага ишонтириб бўлмайди. Бундай дастурларни эҳтиёткорлик билан қўллаш керак: агар барча рақобатчилар бир хил ғоядан фойдалансалар, улар ўша-ўша бозорнинг берк кўчасида қоладилар, фақат харажатлар юқорироқ бўлади. Бир неча авиакомпанияларнинг карточкаларига эга йўловчилар учун содиқлик дастурлари умуман таъсир кўрсатмайди: барибир улар рейсларни жадвалнинг қулайлиги ва чипта нархига қараб танлайдилар.

**Харидорларнинг содиқлигини оширишга интилиб, садоқатли мижозларга қараганда янги келганларни кўпроқ мукофотлайдиган компанияларнинг бу ишлари тўғрими?**

Компанияларда қизиқ одат бор: уларга садоқатли мижозлари кўпроқ тўлаётган бир пайтда, янги харидорларни



пастроқ нархлар билан рағбатлантиришади. Масалан, менинг автосуғурта компаниям, янги мижозларни жалб қилишга интилиб, уларга мендагига нисбатан анча паст ставкаларни таклиф этади, ҳолбуки, ушбу компанияга “содиқлигим” даврида мен бирор марта авария содир қилмаганман. Мижозларни ҳар йили суғуртани янгилагани ва машинани авариясиз бошқаргани учун рағбатлантириш тўғрироқ бўларди.

**Ҳаддан ортиқ шаффофлик (у, масалан, рақобатчилардаги нархлар ҳақида интернет орқали дарҳол хабардор бўлиш имкониятида намоён бўлади) харидорларнинг содиқлиги даражасига таъсир кўрсатмайдими?**

Интернет оммавий ҳодиса бўлгунига қадар, бизнес содиқлик маркетинги йўналишида ривожланарди – компаниялар энг яхши мижозларини аниқлар, улар билан муносабатларни мустаҳкамлаш чораларини кўришар, энг садоқатлиларини мукофотлаш схемаларини таклиф этишарди. Лекин интернет пайдо бўлди ва кўплаб харидорлар фойдалироқ битим излашга тушдилар: нархларни солиштира бошладилар, харид қилиш шунчалик осонлашдики, содиқлик ғоясининг ўзи етказиб берувчига бемаъни кўрина бошлади. Менинг нуқтаи назаримга кўра, интернет содиқлик маркетинги ривожланишига тўсқинлик қилади.

**Манфаатдор томонлар маркетингининг асосий ғояси нимада?**

Замонавий ташкилотлар ўзини ўзи таъминловчи, буткул мустақил ишлаб чиқарувчи бирлик сифатида фаолият юрита олмайди. Қачонлардир Ford Motor автомобиль компанияси яқин вертикал интеграция модели доирасида, мустақил равишда автоойналар ҳамда ўриндиқ жилдлари учун жун ишлаб чиқариш билан шуғулланганди. Компаниялар танлашлари керак: нимани мустақил чиқарадилар, нимани четдан сотиб оладилар. Аутсорсинг тобора шуҳрат қозонмоқда. Компаниялар ходимларга, дистрибьюторларга, дилерларга, шунингдек бутловчи қисмлар ва хизматлар етказиб берувчилар (масалан, реклама агентлари)га боғлиқ эканликларини англай бошлаптилар. Бу боғлиқлик қайсидир маънода ҳаракатлар



эркинлигидан маҳрум бўлишни англатади, лекин компанияларга кўпроқ даромадлилик ва самарадорликдан дарак беради. Муваффақиятнинг калити – бизнес-ҳамкорлар (stakeholders) билан яқин муносабатларни ўрнатишда. Лекин унга фақат тармоқ иштирокчилари ўртасида юқори даража ишонч мавжуд бўлгандагина эришиш мумкин. Манфаатдор томонлар маркетинги ҳамкорларни тўғри танлашга ва уларни умумий натижага эришишга мотивациялашга асосланади.

### **Мижозлар билан ўзаро муносабатлар маркетингини янги йўналиш деб санаш мумкинми?**

Мижозлар билан ўзаро муносабатлар маркетинги анчадан буён, анчайин муваффақиятли равишда, B2B соҳасида қўллаб келинмоқда. Кўплаб бизнес учун товарлар ва хизматлар етказиб берувчилар турфа даражадаги истеъмолчилар билан тўғридан-тўғри муносабатлар ўрнатишга интиладилар. Истеъмол бозорида ишлайдиган компаниялар учун ўз харидорлари билан яқин алоқани ушлаб туриш мураккаброқ. Шу сабабли улар тарқатувчилар ва улгуржи сотувчилар орқали иш кўрадилар. Лекин айрим истеъмол товарлари ишлаб чиқарувчилар, масалан Harley-Davidson ва Apple Computer, доимий харидорлар доирасини шакллантиришг эришдилар, бунга, жумладан, CRM услублари ёрдамида эришдилар.

## **CRM ва маълумотлар базаси маркетинги**

### **CRM тизимига йирик инвестицияларни режалаштиришда сотув ва маркетинг соҳасидаги профессионаллар нималарни ҳисобга олишлари керак?**

Мижозлар билан ўзаро муносабатларни бошқариш (CRM) – бу кейинги йилларда пайдо бўлган, маркетингнинг энг истиқболли йўналишларидан биридир. Компания ўз мижозлари ва истиқболли истеъмолчилари ҳақида қанча кўп маълумотга эга бўлса, бозорда шунчалик самаралироқ рақобат қила олади. Ҳар ҳолда, назариёт шундай таъкидлайди.

Қачонлардир CRM тизимлари истиқболли мижозларни аниқроқ белгилаш ва таклифни шакллантириш имконини



берувчи технологик кашфиёт деб ҳисобланганди. Кўплаб компаниялар миллионлаб доллар инвестиция киритдилар, ахборот тўпладилар ва қанча муҳим параметрлар қўлдан бой берилгани ва ундан ҳам ёмони, компаниялар ходимлари истеъмолчига йўналмаганликларини аниқладилар, холос.

CRMга инвестициялар кутилган унумни бермади – компанияларнинг тахминан 40 фоиздан 60 фоизи қониқарсиз натижаларни қайд этдилар. Эскирган ташкилий тузилмада янги технологияларни жорий этиш фақатгина унинг қимматлашувига олиб келади! CRM тизимларига инвестиция киритишдан олдин компаниялар мижозга йўналтирилган корпоратив маданиятни яратиш устида ўйлаб кўришлари керак. Фақат мана шу ҳолда ишчилар CRM имкониятларидан тўлақонли фойдалана оладилар.

Шу тариқа, вазифа CRM'га айнан қачон инвестиция киритишни ва уни қандай қилиб муваффақиятли қўллашни аниқлашдан иборат. Бу дастурни банк ишида, кредит карточкалари билан ишлашда, суғуртада ва телекоммуникация соҳасида қўллаш энг самарали бўлиб кўринади. Оммавий бозорларда ишловчи ва кенг кўламдаги харидорларга ҳаммабоп товарлар таклиф этувчи компанияларда CRM'ни қўллашдан умуман маъно йўқ.

CRM'га инвестиция киритиш керакми, деб ўйлаётган бўлсангиз, The Royal Bank of Canada (Канада Қироллик банки) тажрибасидан фойдаланинг. Бу банк CRM ишлаб чиқувчиси – Siebel Compaундан тўртта саволга жавоб беришини сўради:

Тизимни татбиқ этиш қанчага тушади?

Уни татбиқ қилишга қанча вақт кетади?

Сотувларнинг бошланғич кўрсаткичларга нисбатан ўсиши тизимга киритилган бирламчи инвестицияларни неча ойда қоплайди?

Ушбу тизимни татбиқ этишга инвестициялардан узоқ муддатли унум қандай?

CRM ҳақидаги айрим фикр-мулоҳазалар менга жуда ёқади. Стив Силвер қайд этганди: “CRM бу – шунчаки дастурий таъминот тўплами эмас. Бу маълумотлар базаси эмас, буюртмаларни қайта ишлаш маркази ва веб-сайт эмас. Бу содиқлик дастури эмас, мижозларга хизмат кўрсатиш дастури



эмас, мижозни забт этиш ёки такрорий жалб қилиш дастури эмас. CRM бу – бутун бошли фалсафа”. Gartner Groupдаги Эдмунд Томпсон шундай ҳисоблайди: “CRM дастури, одатда, 45 фоиз раҳбариятнинг тўғри позициясига, 40 фоиз – лойиҳанинг қандай амалга ошишига ва 15 фоизга – технологияларга боғлиқ бўлади”. Мен ушбу нуқтаи назарларга қўшиламан.

### **Қандай турдаги компаниялар CRM қўллашдан кўпроқ ютадилар?**

CRM тизимларининг аксарияти жуда ажойиб, лекин, афсуски, ҳамма компанияга ҳам тўғри келвермайди. CRM тизимлари ўта реклама қилинган, шу сабабли компания аввалдан ўз мижозлари эҳтиёжларига йўналган бўлмаса, бундай тизим ишламаслигини маркетинглар кўпда унутиб қўядилар.

CRM'нинг салбий томони шундаки, индивидуал мижоз тўғрисидаги ахборотни йиғиш, янгилаш ва бошқариш жуда қиммат туради. Манзил ва лавозим каби ахборот тез эскиради. Компания қимматбаҳо жиҳозлар ва дастурий таъминот сотиб олишига, информация маълумотлар базалари билан ишлаш учун тажрибали таҳлилчиларни ёллашига тўғри келади. Бу харажатлар арзон товарлар ёки узоқ муддат фойдаланиладиган, одатда харидорлар умрида бир марта харид қиладиган товарлар сотувчи фирмалар учун ўзини оқламайди.

Мижозлар билан ўзаро муносабатларни бошқариш дастурлари B2B соҳасида жуда фойдали. Бу соҳада фаолият юритувчи аксарият компаниялар индивидуал мижозлар тўғрисида кенг ахборотга эга. Банклар, кредит карточкаларига хизмат кўрсатувчи фирмалар, телекоммуникация ва сугурта компаниялари каби катта миқдордаги индивидуал ахборотни йиғувчи ташкилотларнинг CRM'дан фойдаланишлари маънога эга бўлади. Шундай бўлса-да, истеъмол бозори (B2C)да ишлайдиган кўплаб фирмалар ҳам ўз мижозлари маълумотлари базаларини яратганлар. Dell'да индивидуал мижозларга компьютер сотилиши маълумотлар базасида акс этади ва компания уларга қачон янги маҳсулотни таклиф



этишни билиб туради. Kraft бир неча миллион харидор тўғрисидаги маълумотлар базасини ушлаб туради – улар қачондир бўлсин, компанияга рецепт, купон ва батафсил ахборот учун муурожаат қилган шахслардир.

**Мавжуд харидорларни ушлаб туриш ва янгиларини забт этиш бўйича саъй-ҳаракатлар нисбати қандай бўлиши лозим?**

Компания янги харидорларни жалб қилиш ҳақида ўйлашдан олдин, у мавжуд харидорларни қониқтириш стратегиясини ишлаб чиқиши зарур. Муваффақиятнинг калити садоқатли мижозлар учун янги афзалликларни мунтазам ўйлаб топишдадир, буларга чегирмалар, махсус таклифлар ёки қўшимча хизматлар киради. Компания мавжуд истеъмолчилар билан ўзаро муносабатларни ривожлантириш устида ишлаётган савдо агентларини рағбатлантириши керак.

Умуман олганда, саъй-ҳаракатларни режалаштираётганда янги мижозларни забт этишга сарфларни, мижозни йўқотишда кўриладиган чиқимларни, бутун ҳамкорлик даври давомида харидордан кўрилган даромадни ва бошқа омилларни ҳисобга олиш керак бўлади.

**Кўп даражали маркетинг деганда нима назарда тутилади?**

“Кўп даражали маркетинг”<sup>41</sup> атамаси (уни яна “тармоқли” деб аташади) компания алоҳида одамлар билар товарларни “эшикдан-эшикка” ёки “офисдан-офисга” етказиб бериш билан сотиш тўғрисида келишув тузгани ҳолатларида қўлланилади. Бундай ҳолатларда пудратчи ишнинг бир қисмини бошқа одамларга юклаши ва уларнинг иш ҳажмидан комиссия ишлаб топиши мумкин. “Кўп даражали” атамаси

<sup>41</sup> Кўп даражали (тармоқли) маркетинг (multilevel marketing) – бу харидор-сотувчи тармоғини ташкил этишга асосланган маркетинг тури бўлиб, бунда ишлаб чиқарувчи компаниянинг дистрибьютори, харидорга товарни сотгач, унга комиссия ҳақи эвазига янги харидорларни топишни таклиф қилади. Ўз навбатида, уларга навбатдаги мижозларни топиш таклифи берилади ва ҳ.к.



шундан келиб чиққан. Йирик Amway ва Avon компаниялари, заргарлик буюмлари, хўжалик товарлари ёки витаминлар сотувчи юзлаб бошқа фирмалар айнан мана шундай схема асосида ишлайдилар. Кўп даражали маркетинг қариндошлари, дўстлари, қўшнилари ва танишларига турфа товарларни сотувчи миллионлаб инсонлар иш билан таъминлайди.

Кўп даражали компанияларнинг аксарияти потенциал ишчиларни бойиб кетиш имконияти ҳақидаги орзу билан жалб қилади. Бу орзунинг рўёбга чиқиши ҳаммага ҳам насиб қилавермаса-да, бундай савдогарларнинг аксарияти ўзининг асосий даромадига қўшимча бироз пул ишлаб оладилар.

## Интернет-маркетинг

### Интернет маркетингга қандай таъсир кўрсатади?

Интернет бизнес амалиёти ва самарадорлигини, айниқса B2B сегментида, тубдан ўзгартириб юборади. Интернет туфайли компаниялар етказиб берувчилар ва уларнинг нархлари ҳақида тўлиқроқ ахборот олибгина қолмай, янада кўпроқ битим тузишга ҳам муваффақ бўладилар.

Мен ўртача Америка компанияси интернетнинг 10 фоиздан кам имкониятини фойдаланади, деб тахмин қиламан. Кўпчилик корпоратив веб-сайт яратиш билан чекланади ва тармоқ имкониятларидан тўлиқ фойдаланяпман, деб ўйлайдилар. Шундай бўлса-да, мен компаниялардан қуйидаги саволларга жавоб беришни сўраган бўлардим:

- Интернетдан янги товарлар ва бозор концепциясини, масалан, фокус-гуруҳлар ва панель тадқиқотлар орқали синаб кўришда фойдаланасизми?

- Ходимларингиздан бирортасига интернет орқали рақобатчиларингизнинг стратегияси, тактикаси ва ресурсларини кузатишни топширганмисиз?

- Интернетдан персонални ўқитишда ва дилерлар ҳамда етказиб берувчилар билан ахборот алмашишда фойдаланасизми?

- Веб-сайтни янги ходимлар ёллашда ишлатасизми?

- Компания веб-сайтидан фойдаланган ҳолда, мукофот, купон ва товарлар намуналарини тарқатасизми?



- Бевосита сизнинг бизнесингизга алоқаси бўлган маҳсулотлар, компаниялар ва брендлар ҳақида одамлар нима деяётганлигини аниқлаш учун баҳс-мунозара форумларини кузатиб борасизми?

Менимча, озгина компаниялар бу саволларга ижобий жавоб бера оладилар.

### **Яхши корпоратив сайтга хос хусусиятлар нималар?**

Ҳар қандай компаниянинг веб-сайтида компания миссияси ва мақсадлари, унинг тақризи, товарлари ассортименти ва бошқа кўплаб маълумотлар бўлиши керак. сайт компания билан бевосита мулоқот имконини бериши керак. Ундаги ахборот мунтазам янгиланиб туриши керак, шунда ташриф буюрувчилар қайта-қайта киришни истайдилар. Сайт саҳифалари графика жиҳатдан қизиқарли бўлиши, лекин тез юкланиши керак. Веб-сайт ахборот тақдим этибгина қолмай, битим тузиш имконини ҳам бериши, шу тариқа электрон тижорат майдонига айланиши мумкин.

### **Кўплаб интернет-компаниялар банкрот бўлдилар. Бу нега рўй берди?**

Бозорга кириб келадиган янги интернет-фирмаларда одатда шу пайтгача яширин бўлган айрим бозор эҳтиёжларини қондириш юзасидан кўплаб яхши ғоялар бўлади. Аммо техник жиҳатдан пишиқ-пухта бўлган тадбиркорларга молия маркетинги соҳасида малака етишмайди. Улар ишга лаёқатли бизнес моделини қуришга муваффақ бўла олмайдилар.

Интернет-компаниялар банкрот бўлишларини асосий сабаблари мана шулардир.

Кўплаб онлайн тадбиркорлар бозорга шошиб кириб қолганлар, тадқиқотларга, режалаштиришга етарли эътибор ажратмаганлар. Улар янги товарлар тоифасини тақдим эта

<sup>42</sup> "Вирусли" маркетинг (viral marketing) – бу реклама ахборотини "дўстан-дўстга" етказиш услуби бўлиб, бунда реклама таклифини олган ва унга қизиққан киши хабарни ўз дўстлари ва танишларига тарқатади (шамоллаш касалликлари вируслари тарқалиши сингари).



оладиган компания ушбу тоифада етакчиликни қўлга киритади, деб ишонганлар ва шу сабабли, асосий вазифани мижоз жалб қилиш деб билганлар.

Мижозларни жалб қилиш учун компаниялар оммавий маркетингга ва номлари ҳамда фаолият соҳаларини оммавийлаштириш учун анъанавий рекламага ҳаддан ортиқ маблағ тикканлар. Улар мақсадли маркетингга ва мижозларни жалб қилишнинг камхарж услублари, масалан “вирусли”<sup>42</sup> маркетингга катта эътибор берганлари маъқул бўларди.

Янги мижозларни жалб қилишга ҳаддан ортиқ куч сарфланиб юборилган ва ҳозирда мавжудларнинг содиқлигини оширишга етарли эътибор берилмаган.

Компаниялар истеъмолчиларнинг, жумладан, онлайн излаш ва харидларни амалга ошириш борасидаги, хатти-ҳаракатларини тушунмадилар.

Аксарият веб-сайтларнинг дизайни талаб даражасида эмас. Уларнинг кўплари ўта мураккаб, ахборотга тўлиб-тошган, жуда узоқ юкланадиган бўлган, баъзилари умуман ишламайди.

Кўп сайтлар истеъмолчилар сўровларига ўз вақтида муносабат билдириш ва товарларни етказиб беришнинг адекват инфратузилмасини яратмай туриб, ишга туширилган.

Кўпгина сайтларни яратишда компаниялар бизнес юритишнинг келгусида фойда келтирадиган мувофиқ модели устида ўйлаб кўрмаганлар.

Бир сайтдан бошқасига ўтишнинг соддалиги электрон тижорат билан шуғулланувчи компанияларни ниҳоятда паст нарх белгилашга мажбур қилди.

eBay, Amazon ва Google каби бир нечта онлайн компаниялар веб-сайтлари ҳайратланарли муваффақиятларга эришганлигини қайд этмай ўтиб бўлмайди.

### **Интернет орқали харидларни амалга оширишда қандай чекловлар бор?**

Одамлар харидни амалга оширишдан олдин товарни ушлаб кўриш ёки текшириб кўришдан маҳрумлар (тўғри, ўзларига маъқул келмаган товарни қайтариб бериш ҳуқуқига эгалар). Етказиб беришни кутиш керак (тўғри, баъзида бир-икки кунгина кутилади). Дўконда харидорлар ходимлардан кимдир билан шахсан гаплашишлари мумкин, Интернетда эса, чат



ёки телефондаги мулоқотни айтмаса, бунинг иложи йўқ. Бироқ, келажакда харидорлар сотувчилар билан Интернет орқали тўлақонли суҳбатлаша оладиган бўладилар.

**Интернет маркетинг комплексидаги тўртта Р нинг ҳар бирининг нисбий аҳамиятига қандай таъсир кўрсатди?**

Нарх аҳамияти оша боради. Харидорга бир хил товар учун рақобатчилар белгилаган нархни солиштириш учун сичқончани бир бора босиш етарли бўлади. Бир вақтнинг ўзида илгарилатиш аҳамияти сусаяди, жумладан Интернетдаги реклама камроқ самара беради. Лекин сотувни рағбатлантириш анчайин иш бериши мумкин. Одамлар машҳур товарларга бепул купон берувчи сайтлар (масалан, Cool Savings ва NetBonus)га жон-жон деб мурожаат қиладилар. “Тарқатиш каналлари” компонентига келсак, айрим тоифадаги товарлар, масалан китоблар, мусиқа асбоблари, туристик йўлланмаларни чакана сотувчилар, ҳар қалай, интернет-савдонинг роли ортиб бориши оқибатида азият чекадилар.

## Профессионал хизматлар маркетинги

**Профессионал хизматлар соҳасида фаолият юритувчи компания бозордаги ўз ҳолатини мустаҳкамлаш учун нималар қилиши мумкин?**

Биринчидан, профессионал хизматлар сотиш билан шуғулланувчи компания, айниқса кичик бўлса, кенг шуҳрат қозониш учун курашга киришмай, бир ёки бир нечта (лекин кам сонли) соҳаларда етакчилик обрўсини ривожлантиришга эътибор берса, кўпроқ ютуқларга эришади. Бир пайтлар менга архитектура фирмаси бошлиғи унинг ходимлари исталган турдаги бинони лойиҳалаштириб, кура олишларини айтганди. Савол бердим: “Айтайлик, мен шифохона қуришим керак, бу ишни қойиллата оласизми?” – “Албатта”. Шунда сўрадим: “Бошқа бир фирма шу пайтгача кўплаб шифохоналар қурган ва унинг лойиҳалари муваффақиятли деб эътироф этилган бўлса-чи? Ўзингизнинг шифохоналар қуришдаги юксак



профессионализмнингизга мижозни қандай ишонтира оласиз?”  
У жавоб бера олмади.

Иккинчидан, профессионал хизматлар компанияси ўз мижозлари қониқиши даражасини вақти-вақти билан ўлчаб бориши лозим. Фирма унинг нархлари мақбул эканлигига, у хизматларини сотаётган профессионаллар эса, мижозлар олдида ҳурматга эга эканликлари ва мулоқот учун очиқликларига амин бўлиши лозим.

Учинчидан, профессионал хизматлар бозорида иш кўрувчи компаниялар узоқ муддатли мақсадларни белгилаб олиш учун маркетинг режалаштириш жараёнини ишлаб чиқишлари керак бўлади. Узоқ муддатли режа асосида жорий фаолият режасини тузиш ва, вақти билан, натижаларни ўлчаш мумкин. Компания, айтайлик, беш йилдан кейин нимага эришишни истагини тушуниши ва ушбу мақсадга эришиш учун ишончли стратегияни ишлаб чиқиши керак.

### **Профессионал хизматлар сотувчи компаниялар олдида турувчи муаммоларнинг энг жиддийлари нималардан иборат?**

Асосий муаммо – профессионал хизматлар кўрсатувчи фирмалар ўзини оқламайдиган даражада юқори нарх белгилайди, деган кенг тарқалган тасаввур. Улар сарфланган иш вақтини синчиклаб ҳужжатлаштиришлари, шунингдек урғуни ишнинг юқори самарадорлигига беришлари керак. Мен бир юридик фирмани биламан – улар бўлажак ишлар нархини олдиндан чиқариб беради ва агар қўшимча харажатлар талаб этилса, уларни ўз зиммасига олади. Мижозлар буюртирган хизматлари қанчага тушишини олдиндан билишни истайдилар.

Бошқа бир муаммо – кенг кўламли реклама кампаниялари ва реклама материаллари тарқатилишига қарамай, профессионал хизматлар компаниялари орасида брендлар дифференциациясининг мавжуд эмаслиги. Фирмалар қатъий қимматликларни ва ўз ваколати соҳасини эълон қилишлари, шунингдек уларни рақобатчилардан ажратиб турувчи индивидуал сифатларни ифодалашлари керак.



### **Профессионал хизматлар кўрсатувчи компаниялар савдо агентларини жалб қилганлари маъқулми?**

Бу кўп жиҳатдан компания қандай турда эканлигига боғлиқ. Масалан, корпоратив ҳуқуқ соҳасида хизматлар сотишда савдо агентлари унчалик самарали бўлмайди. Мижоз ўз муаммосини ҳал қилишга киришадиган мутахассис ёки профессионаллар жамоаси билан шахсан мулоқот қилишни истайди. Савдо агентлари бухгалтерия хизматлари кўрсатиш соҳасида муваффақиятга эришишлари мумкин, чунки улар анчайин стандартлашган ва ижрочиларнинг шахсий хусусиятларига унчалик ҳам боғлиқ эмас. Стратегик консультация соҳасида хизматлар одатда рақобатчи компаниялар ўртасидаги тўғридан-тўғри тендер орқали танланади, лекин савдо агентлари орқали сотилиши мумкин бўлган хизматлар ҳам бор.

### **Персонал (шахсий) маркетинг**

#### **Шахсий маркетинг ижтимоий муносабатлар (дўстлик ва никоҳ каби) соҳасида самарали восита бўла оладими?**

Маркетинг ижтимоий муносабатлар соҳасида ҳам, онгли ёки гайришуурий тарзда қўлланилади. Дейлик, бўйдоқ киши турмуш қурмаган аёл билан танишмоқчи ва Интернет орқали танишув хизмати ёрдамига мурожаат қилади. Маркетингнинг асосий функцияси – “харидор” ва “сотувчи”ни учраштириб қўйиш. Айтайлик, эркак кўнглига ўтиришган аёлни танлайди ва унинг кўнглини овлай бошлайди – бу жараён маркетинг шакли бўлади. Аёлга ёқиш учун у ўзини ижобий томондан кўрсатишга интилади. Бу босқичда маркетингнинг мақсади ҳам “сотувчи”, ҳам “харидор”ни қониқтиришдир. Эркак ва аёл турмуш қуришгач, эр хотиннинг кутилмаларига қанчалик мувофиқ келиши масаласи кўндаланг туради. Яхши маркетинг кутилмаларни яратиш ва уларга мувофиқ келишдан иборатдир. Акс ҳолда сизнинг мижозингиз ўзини бахтсиз ҳис қилади ва эртами-кечми, ўзаро муносабатларга чек қўйилади.



## **Маркетингдан одамларни муваффақиятлироқ “сотиш” учун фойдаланиш мумкинми?**

Ҳар бир алоҳида олинган инсонни бренд сифатида кўриш мумкин. Шубҳасиз, Мадонна, Майкл Жордан ва Жим Керри “бренд” саналади. Бренд биз учун товар ёки инсон билан боғлиқ ассоциациялар асосида юзага келади. Шу маънода одамлар ўз брендларини, яъни атрофдагилар олдида ўз имижларини яратиш ва ушлаб туришга интилишлари мумкин. Кўпчилигимиз ижодкор шахс ёки “олд” йигит ёхуд бефарқ бўлмаган одам имижини яратишга интиламиз, чунки қайсидир маънода сезиб турамыз: бу бизга мақсадларимизга эришишда ёрдам беради. Аввалги ва ҳозирги машҳурлар жамоатчилик билан ишлаш агентлари ва фирмаларига мурожаат қиладилар. Бу мутахассислар, кўпроқ шуҳрат қозониш учун, кўп ҳолларда фаолиятга, хатти-ҳаракатлар ёки мақсад-маслакларга ўзгартириш киритишни таклиф этадилар. Мен ҳаммуаллифликда ёзилган “High Visibility: The Making and Marketing of Professionals into Celebrities”<sup>43</sup> (“Ҳамминг кўз олдида: юлдузни яратиш ва унга талабни шакллантириш йўллари”) китобимда бу мавзунини таҳлил қилдим.

Маркетинг тасодифан танланган инсонни машҳур қила олмайди. Физик шунчаки ўзини илмий “бозор”да илгарилатиш билан Нобель мукофотини ололмайди. Унинг муваффақияти, аввало, муаммони профессионал даражада аниқлаш, тадқиқот ўтказиш ва илмий прогрессга мувофиқ келувчи кашфиёт қилишга боғлиқ.

## **Халқаро маркетинг**

**Маркетинг назариясига кўра, компания ўз таклифларини мамлакат анъаналарига мослаштириш керак. Яна бошқа нуқтаи назар ҳам бор – таклифларни стандартлаштириш керак. Бу ҳақда қандай фикрдасиз?**

Муайян маҳсулотларни стандарт шаклда дунёнинг исталган нуқтасида осонгина сотиш мумкин. Масалан – “кока-кола”,

<sup>43</sup> Irving J. Rein, Filip Kotler, Martin R. Stoller. High Visibility: The Making and Marketing of Professionals into Celebrities. 1997. – *Муҳ. изоҳи.*



фотокамералар, электроника ва ҳоказо. Nikon фирмасининг рақамли камерасини махсус мослаштиришсиз исталган ерда сотса бўлади.

Мебель, кийим-кечак, пойабзал ва озиқ-овқат каби бошқа товарлар турфа маҳаллий бозорлар шарт-шароитларига сезиларли мослаштиришни талаб қилиши мумкин. Озуқа маҳсулотлари, масалан шўрваларни маҳаллий аҳолининг таъм талаблари, қадоқ, тегишли коммуникацияларни танлаш нуқтаи назаридан мослаштириш мумкин.

Мебель ишлаб чиқарувчи бир компания тажрибаси ёдга тушади – у бирор ўзгаришсиз, бошқа мамлакатда маҳсулотини сотишга уринади. Сотувларни таъминлаб бера олмаганликлари учун сотиш бўйича бир қанча вице-президентлар кетма-кет ишдан ҳайдалади. Лекин гап бошқа ерда эди – мебелнинг ўзи маҳаллий харидорлар кўнглига ўтиришмаганди.

Бутун дунё ўсмирлари бир хил мусиқа эшитишлари ва Sony Playstation ўйин қурилмасини иташларининг ўзи маданий “анклав”лар йўқолиб кетишидан дарак бермайди. Глобал маркетинг соҳасида ҳар қандай мутахассиснинг биринчи вазифаси муайян мамлакатда яшовчи одамларнинг тафаккур тарзини тушуниб етишдир. Мана шунда сиз Мексикада бизнесмен билан учрашувда гапни бизнесдан бошламайсиз ёки Саудия Арабистонидаги бизнесмен билан кўришганда рафиқасининг саломатлиги тўғрисида савол бермайсиз. Маданий анъаналар турфа хиллиги – бизнинг цивилизациямизнинг хос жиҳатларидан биридир.

Компания маҳаллий афзалликларни таҳлил қилиши ва шундан кейингина, агар бу ўзини оқлайдиган бўлса, товар услуби, характеристикаси, рекламаси, илгарилатиш услублари, нархи каби унсурларни ўзгартириши мумкин ва бунинг биргина шarti – барча сарф-харажатлардан кейин фойда кўриш имконияти сақланиб қолсин.

### **Маҳаллий компания глобал корпорациялар билан рақобатлаша оладими?**

Маҳаллий компаниялар ўзларининг асосий афзалликлари – маҳаллий бозорни билишларидан фойдаланишлари лозим.



Улар тилни, қонунни, харидорлар хатти-ҳаракатлари хусусиятлари ва нимани афзал кўришларини глобал рақобатчиларга қараганда яхшироқ биладилар ва кўп ҳолларда уларнинг таклиф ва услубларидаги камчиликлар ё заифликларни кўра оладилар. Минтақавий ишлаб чиқарувчилар товарларининг нархи глобал компаниялардагига қараганда пастроқ бўлади – уларда менежментга катта харажат йўқ. Ягона муаммо маҳаллий компания товар ва хизматлар сифатининг юқорироқ эканлиги билан танилишларига тўғри келади. Бунга эришмас эканлар, улар харидорларга юқорироқ истеъмол қимматлигини таклиф этадиган глобал рақобатчиларга қарши тура олмайдилар.

**Ривожланаётган иқтисодиётга эга кўплаб мамлакатлар товарлар экспортини рағбатлантириш орқали муваффақиятга эришганлар, деб ҳисобланади. Аммо мамлакат айнан қайси товарлар экспорти кўпроқ фойда келтиришини қандай била олади?**

“The Marketing of Nations” (“Мамлакатлар маркетинги”) китобида мен мамлакатларга ўзларининг энг кучли ва заиф томонларини, шунингдек асосий имкониятлар ва муаммоларни баҳолашни (яъни, истиқболни сифатли таҳлил қилишни) тавсия қилдим. Бу услуб мамлакатга минтақавий ёки глобал бозорда ўз улушига эга бўла оладиган ишлаб чиқариш тармоғини аниқлаш имконини беради. Бу шакарми, бананми ё ранг-баранг тўқимачилик буюмларими – бундан қатъий назар, кейинги қадам реклама ва жамоатчилик билан алоқалар соҳасидаги уста экспертлар ёрдамида, балки давлатнинг кўмагида бренд яратиш бўйича стратегияни ишлаб чиқиш бўлиши лозим. Агар мамлакат экспорт маҳсулотлари учун оқилона имиж топилса ва турли реклама хабарлари учун етарлича маблағ тикилса, вақти-соати билан товарлар хорижий бозорларда ўз ўрнига эга бўлади.

**Глобал бозорга чиқаётган компаниялар учун қандай ташкилий тузилма яхшироқ: марказлашганми ё марказдан тарқоқ шаклими?**

Мен ҳамма бозорлар маҳаллий ва жойлардаги менежерлар ўз бозорларини бошқалардан яхшироқ биладилар, деган



фикрдаман. Агар уларнинг ўз даромадлари маҳаллий бозорда олинадиган фойда ҳажмига боғлиқ бўлса, улар, одатда, ушбу бозор шароитига мувофиқ келувчи оптимал қарорлар қабул қиладилар. Бироқ бош офисдаги менежерлар уларнинг товарлари маҳаллий истеъмолчилар ва минтақавий менежерларнинг яна ҳам каттароқ эътиборига лойиқ, деб ҳисоблайдилар. Компаниялар олдида ҳар доим маҳаллий менежерлар ва товарларни глобал кўламда бошқарувчи менежерлар ўртасида ваколатларни қандай тақсимлаш дилеммаси туради.

**У ёки бу жиҳатдан, мамлакат “обру”си экспорт товарлар сотув ҳажмига таъсир кўрсатиши мумкинми?**

Барча мамлакатлар ўз имижига эга ва у улардан экспорт қилинаётган товарлар сотувига ижобий ёки салбий таъсир кўрсатади. Борнеода қилинган реактив самолётни сотиб олиш ёки таътилни Ироқда ўтказиш хаёлимизга ҳам келмайди. Агар мамлакатлар уларнинг имижлари муваффақиятли савдо учун халақит бўлишига дуч келсалар, айниқса шаклланган имиж ҳақиқатга тўғри келмайдиган бўлса, вазиятни тўғрилаш чорасини кўришлари зарур. Мамлакат имижини ўзгартиришга вақт ва маблағ керак бўлади. Вазифа мамлакатнинг кучли томонлари устида ижодий мулоҳаза юритиш ва улар ҳақида сўзлаш йўлини топишдан иборат. Мамлакат брендини яратиш жараёни синчиклаб назорат қилинади ва узоқ вақт давомида ҳар томонлама қўллаб-қувватланади.

**Ҳарб мамлакатлари маркетинг фирмаларини дунёдаги энг яхши фирмалар деб ҳисоблаш ўринлими?**

Ҳар бир мамлакатда яхши ва ёмон маркетинг фирмалари мавжуд. Мен маркетинг соҳасида аксарият Америка компанияларининг фаолияти талаб даражасида ташкил этилган деб таъкидламаган бўлардим. Кўплаб мамлакатларда “юлдуз” мутахассис-маркетологларни топиш мумкин. Айрим мамлакатлар маркетинги ўзига хос услубга ҳам эга – чунончи, Япония ва Швейцария фирмалари одатда юқори сифатга урғу берадилар, Хитой ва Мексика компаниялари чиқим камлиги,



бинобарин, товарларининг нархи паст эканини таъкидлаб кўрсатадилар.

### **Компания учун хорижий бозорларга чиқиш қанчалик хатарли?**

Албатта, хорижий бозорларга чиқишда хавф-хатарлар талайгина, лекин мамлакат ичида компаниялар, арзонроқ ва сифатлироқ импорт товарлар кириб келиши туфайли, яна ҳам каттароқ хатарга дуч келадилар. Компаниялар таваккал қилиб хорижий бозорларга чиқишлари керак, лекин кўп ҳолларда муваффақиятсизликнинг сабаби бўлувчи муаммоларни четлаб ўтишлари керак бўлади. Бундай муаммолар сирасига, жумладан, қуйидагилар киради:

- янги бозорни ўрганишга вақт етишмаслиги;
- янги бозор тўғрисида ишончли статистик ахборотни ололмаслик;
- мақсадли истеъмолчини хато белгилаш;
- маҳсулот ва/ёки маркетинг тадбирлари комплексини маҳаллий бозор шароитига мослаштира олмаслик;
- адекват хизмат даражасини таклиф қила олмаслик;
- яхши стратегик ҳамкорлик излашдаги муваффақиятсизлик.

### **Америка компаниялари хорижий бозорларда ўз фаолиятини қандай юритадилар?**

Дастлабки босқичда Америка компаниялари ўзларининг халқаро операцияларини экспорт бўлими ёки халқаро бўлимни ташкил этиш орқали бошқарганлар. Охириги пайтларда Procter & Gamble каби компаниялар минтақаларда ўз филиалларини очдилар. Procter & Gamble Europe, Procter & Gamble Asia ва ҳоказолар мавжуд. Бу компанияларга ҳамма ерда бир хил маҳсулот сотишга уриниш ўрнига товар таклифларини минтақавий ва маҳаллий шароитларга мослаштириш имконини беради. Шу вақтнинг ўзида минтақавий тадбирлар компаниянинг умумий стратегияси ва ишлаб чиқариш, харид ва тарқатишнинг асосий принципларига мувофиқлаштирилади. Масалан, Голландиянинг Asea Brown Boveri (ABB) компанияси шиори – “A Global Company Local Everywhere” (“Ҳар ерда ўша ерники бўлган глобал компания”).



**Замонавий маркетинг – умуман, яхлит олганда – америкача маркетинг назарияси ва амалиёти асосида шаклланган. Бошқа мамлакатлардаги маркетинг назариялари Америка моделидан фарқланадими?**

Фикримча, хорижий маркетингларнинг маркетинг назарияси ва амалиётига муносабатларида фарқлар мавжуд. Мен Францияда маъруза қилаётганимда эътибор бердимки, маркетинглар ҳаммадан ҳам назариянинг тартибли эканини қадрлар эканлар, унинг қўллашга қулайлиги иккинчи ўринга ўтаркан. Германияда менежерлар назарияга фавқулодда ҳурмат билан муносабатда бўладилар, лекин унинг амалиётда қўллашга қулай бўлишини ҳам истайдилар. Буюк Британияда маркетинглар асосан амалий маслаҳатлар ва уларга кўпроқ харидорларга кўпроқ товарлар сотиш имконини берувчи “сеҳрли” услубларни афзал кўрадилар.

Япон аудиториясида маъруза вақтида мен замонавий маркетингнинг асосий қоидалари – “мижозингни тани” ва “истеъмолчининг пули эвазига уни юқори қиймат билан таъминла” тушунчаларини том маънода тушунишларини кўрдим. Улар ҳар бир сўзни бамисоли дуодек ёзиб оладилар. Америкалик талабалар ўзларини енгилроқ тутадилар, афтидан “ҳақиқий маркетинг”ни улар қачонлардир, амалий иш давомида ўрганаман, деб ўйлайдилар. 1980 йилда бир бош директор мени япон маркетингларига мижозни энг яхши истеъмол қимматлиги билан таъминлашни ўргатишда, бунинг оқибатида америкаликлар бозор курашида японларга ютқазаётганида айблади. Мен унга ҳаммага бир нарсани ўргатишимни, эҳтимол, маърузаларимда японлар эътиборлироқ бўлганликларини айтдим.

**Кўпмиллатли корпорациялар ривожланаётган иқтисодиётга эга мамлакатлар бозорларини фаол ўзлаштираётқдалар ва бу билан аксарият маҳаллий корхоналарга хавф туғдирмоқдалар. Кўпмиллатли корпорациянинг маҳаллий бозорга кириши – бу неъматми ё кулфат? Минтақавий**



## **компаниялар бу жараёнга қандай муносабатда бўлишлари керак?**

Кўпмиллатли компанияларнинг маҳаллий бозорга кириб келиши узоқ муддатли истиқболда неъмат бўлса, қисқа муддатли истиқболда кулфатдир. Шу маънода неъматки, улар товарлар ва хизматлар сифатининг яхшиланишига хизмат қилади, шунингдек кўп сонли маҳаллий мутахассисларни ўқитадилар, натижада улар яхши менежерлар ва ишчиларга айланади. Мамлакат ташқаридан келувчи рақобатга тўсқинлик қилмаслиги керак. Бразилия бир неча ўн йил олдин маҳаллий бозорга хорижий фирмалар киришига тўсқинлик қилиб, компьютерлар ва ўз ишланмалари асосидаги жиҳозларни мустақил ишлаб чиқаришга қарор қилганида тараққиётдан 10 йил орқада қолиб кетди. Аксар ҳолатларда бу товарлар шунчалик ёмон эдики, Бразилия уларни экспорт қила олмади.

Кулфат эканлигига келсак, бозорда қолишга уринган маҳаллий компания кўпмиллатли рақобатчиларини ўрганиши керак бўлади, шунда уларда мослашишнинг қийинлиги, вазият ўзгаришига кеч муносабат билдириш, маҳаллий истеъмолчи хусусиятларини тушунмаслик ёки муайян маҳаллий бозор учун жуда ҳам баланд нархлар каби заиф жиҳатлар борлигини кўради. Аксарият ҳолларда кўп миллатли компаниялар бозорнинг сара қатламига эътиборни қаратади ва шу тариқа, ривожланаётган иқтисодиёт шароитида истеъмолчиларнинг энг катта гуруҳини қўлдан чиқаради.

Маҳаллий компаниялар ўз фаолиятини нафақат ушбу мамлакатда, балки хорижда ҳам фаолият юритаётган бозорнинг энг яхши вакиллари фаолиятига қиёслашлари керак. Бу компаниялар раҳбарлари етакчи хорижий корпорацияларда мунтазам равишда бўлиб, уларнинг тажрибаларини ўрганиши керак. масалан, Марказий ва Жанубий Америка мамлакатларининг энг муваффақиятли компаниялари бошқарувчилари Federal Express, Disney, 3M, Hewlett-Packard ва L. L. Bean'да тез-тез бўлиб турадилар ва ҳар бир ташрифдан кейин уйга маркетинг борасида янги гоёлар билан бойиб қайтадилар.



**Ривожланаётган иқтисодиётга эга мамлакатлар бозорларига чиқиб, товарларини сотишда кўпмиллатли компаниялар қандай маркетинг ёндашувларидан фойдаланадилар?**

Ривожланаётган бозорларга чиқишда кўпмиллатли корпорациялар ўз савдо белгиларини асосан ўрта ва юқори даромадга эга истеъмолчиларга мўлжаллаганлар. Илк босқичда улар муваффақиятга эришдилар, чунки товарлари яхшироқ эди ва маҳаллий ишлаб чиқарувчининг маҳсулотига қараганда кенгроқ шуҳрат қозонганди. Уларнинг оз қисми оммавий бозор учун камхарж брендлар чиқариш тўғрисида ўйлаб кўрди. Шундай пайт ҳам бўлдики, Ҳиндистонда бозорга қимматбаҳо савдо белгиларини чиқарувчи кўпмиллатли компаниялардан оммавий истеъмол аудиториясига мўлжалланган пастроқ нархдаги брендлар ҳам таклиф этишни талаб қилувчи қонун қабул қилинишга сал қолганди. Менинг наздимда, кўпмиллатли корпорациялар ривожланаётган мамлакатлардаги оммавий истеъмолчи учун камхарж брендлар таклиф қилиш тўғрисида ўйлаб кўрмай, яхши имкониятни бой бердилар. Бу эҳтиёж маҳаллий компаниялар томонидан қондирилди – уларнинг айримлари юқори истеъмол қимматлиги билан фарқланиб турувчи оммавий талаб товарларини ишлаб чиқариш орқали кўпмиллатли рақобатчиларидан сезиларли даражада ўзиб кетдилар.

Ҳозирда биз Walmart ва Carrefours каби йирик кўламдаги чакана сотувлар етакчилари ривожланаётган иқтисодиётга эга мамлакатларда улар товарларини харид қилувчилар учун анча паст нарх белгилашларини кузатмоқдамиз. Масалан, Walmartнинг Пекиндаги янги дўкони дунёдаги энг кўп одам ташриф буюрадиган дўкон бўлиб, ҳар куни минглаб хитойлик харидорлар томонидан забт этилади. Бундай чакана савдо гигантларининг асосий камчилиги шундаки, улар майда чакана сотувчилар бозорини касод қиладилар ва фаолиятлари давомида оммавий ишсизлик юзага келишига хизмат қиладилар. Бу қонунчиларга босим ортишига ва чакана бизнес гигантлари босқинини чекловчи протекционистик чоралар қабул қилиш талабларига олиб келиши мумкин.



**Халқаро савдо ўзгаради ва компаниялар тез-тез товар ишлаб чиқариш бўйича глобал тармоқларнинг унсурларига айланадилар. Бундай бизнес интеграциянинг маркетингга таъсири натижалари қандай?**

Авваллари тижорат корхоналари бир ўзлари ишлашни афзал билардилар ва, агар фойда келтирадиган бўлса, вақтинчалик ўзаро муносабатлар тўғрисида келишиб олардилар. Бугун тобора кўпроқ компаниялар бизнес-ҳамжамиятнинг бўғинларига айланмоқда ва бошқа фирмалар билан шериклик муносабатларини ўрнатмоқдалар. Катта компаниялар кўп шериклар иштирокида истеъмолчиларга қимматликларни етказиб беришнинг зиддиятсиз тизимларини қуришга уринадилар. Ҳар бир маҳаллий корхона ҳамкорлик учун ким билан бирлашиши кераклигини аниқлаши лозим. Агар бизнес ҳамкорликдан умуман четланса ёки ёмон шерикларга эга бўлса, зиёнга ишлаши, ҳатто банкрот бўлиши мумкин. Корхона шерик танлашга алоҳида эътибор билан ёндашиши керак.

Ўзгариб бораётган бизнес ландшафт фонида хитой бошқа мамлакатлар учун жиддий иқтисодий муаммони туғдиради. Маркетинг нуқтаи назаридан, бошқа мамлакатлар мазкур, бир қарашда енгиб бўлмас тўсиққа қандай муносабатда бўлишлари лозим?

Шубҳасиз, хитой дунё иқтисодиётининг етакчисига айланади. Ўсиб боргани сари, Хитой иқтисодиётига пўлат, қурилиш материаллари, электроника, сув тозалаш тизимлари, мактаблар ва кўплаб бошқа нарсалар керак бўлади. Бу ресурсларнинг қай бирлари мамлакат ичида мавжуд, лекин кўп қисмини четдан келтиришга тўғри келади. Шу сабабли компаниялардан Хитой ўсиш траекториясини ўрганиш ва айнан қайси соҳаларда уларнинг махсус билим ва товарларидан фойдаланиш даромадли бўлиши мумкинлигини ҳисоблаб чиқиш талаб этилади. Хитой иқтисодиётининг жадал ўсиши Осиё мамлакатларидаги Хитой учун товарлар етказиб бера олувчи компанияларнинг янада ривожланишига туртки берди.



## Жойлар маркетинги

### **Қўшма Штатлар маркетинги мавжудми ва мавжуд бўлса, у қандай?**

Яхшими, ёмонми, лекин Қўшма Штатлар маркетинги McDonald's, Coca-Cola каби компаниялар товарлари, шунингдек Голливуд маҳсулотлари ёрдамида доимий равишда, ҳар ерда кузатилади. АҚШ капитализми савдо белгиси эркин бозор, эркин савдо ва сўз эркинлиги билан ассоциацияланади. Кимдадир у ҳайрат уйғотади, кимдадир – ҳасад, ҳатто қўлланиладиган услублар ва эришилган натижалардан нафратланишни кўзғатади. Бошқа мамлакатлардаги одамлар ўзгача ижтимоий ва иқтисодий дунёқарашга эгалар, ҳаётни ўзгача қабул қиладилар ва мана шу уларнинг ҳаётини мавқеларини шакллантиради. Шу сабабли, АҚШ каби давлат ўзига хос хусусиятларни бошқа бутун дунёга тарқатишга уринганда, унинг имижини бошқа мамлакатлардаги одамларнинг тажрибаси, сиёсий ва ижтимоий тафаккур призмаси орқали бузилиб, синиб ўтиши муқаррар.

Менинг назаримда, Қўшма Штатларга янги маркетинг дастури керак, у эски хитоблардан холи бўлиши ва универсал қадриятларга ва интилишларга янгича, айрим Америка етакчиларида акс этувчи сохта кавбой менталитетига боғланмаган назарни тақдим этилиши зарур. Бу йўналишда ҳар қандай кампаниядан олдин ташқи сиёсат ва ҳаракатларда реал ўзгаришлар рўй бериши лозим.

### **Мамлакат ўз имижини ўзгартириши қанчалик қийин?**

Жуда қийин. Кенг шуҳрат қозонган бирор мамлакат ўз имижини кескин ўзгартира оладиган нимадир қила олиши гумон. Лекин, имиж билан боғлиқ иккинчи даражали айрим муаммоларни тўғрилаш мумкин. Масалан, Пьер Мендес-Франс<sup>44</sup> даврида француз ҳукумати француз тадбиркорлари америкалик сайёҳларга менсимай ва илтифотсиз муносабатда

<sup>44</sup> Пьер Мендес-Франс – 1954-1955 йилларда Франция Бош вазири ва 1954 йилда ташқи ишлар вазири. Женева шартномаси, шунингдек Париж шартномасини имзолаган (1954).



бўлишларидан норози бўлганди. Шу сабабли Мендес-Франс француз тадбиркорларини америкаликларга нисбатан дўстона ва очиқ муносабатда бўлиш уларнинг ўзларига фойда эканига ишонтиришга қаратилган кампанияни бошлади. Бир қанча вақтдан кейин бу кампания французларнинг муносабатларини ўзгартирди, улар кетидан рўй берган ўзгаришлар эса, ўз навбатида, Францияга ташриф буюрган америкаликлар томонидан муносиб баҳоланганди.

**Мамлакат брендининг ўзгаришига ким ҳақиқатан таъсир кўрсатади – ҳукуматми, тадбиркорлик ҳамжамияти етакчиларими ё иккаласими?**

Улар ҳам, булар ҳам! Дейлик, Ирландия сайёҳларни жалб қилмоқчи. Зарур бўлганда Ирландияни сайёҳлар учун жозибали мамлакат сифатидаги имижини ривожлантириш учун асосий масъулият Ирландия Туризм вазирлиги (The Irish Tourist Bureau) зиммасида. Лекин вазирлик бу соҳадаги фаолиятини, сайёҳлар учун сувенир ва реклама товарларидан қўлланиладиган мамлакат тимсоли мувофиқлашган бўлиши учун меҳмонхоналар, авиакомпаниялар ва ресторанлар билан келишган ҳолда юритади.

Ирландия хорижий компанияларни ушбу мамлакатда ўз ишлаб чиқаришини очишга кўндиришни истаса, бу масала Ирландия Тараққиёт инвестицион агентлиги (Irish Development Agency – IDA) ваколатига киради. Дейлик, ҳукумат иқтисодий ривожланиш бўйича узоқ муддатли режа ишлаб чиқди ва унда Ирландия мамлакатга жалб этишни истайдиган ишлаб чиқариш тармоқларини белгилади. Бу ҳолатда агентлик мамлакат брендининг тегишлича матнини шакллантиради ва унда Ирландия солиқлар, ишчи кучи сифати ва нархи, хусусий мулк ҳуқуқлари ва инфратузилма жиҳатидан ишлаб чиқаришни жойлаштириш учун энг қулай макон эканлиги акс этади. Агентлик, хорижий компанияларни Ирландияга инвестиция киритишга ишонтирар экан, маҳаллий компаниялар ва миллий савдо ассоциациялари билан яқин ҳамкорликда иш олиб боради.

Мамлакат (шунингдек, шаҳар ёки минтақа) брендини яратишнинг энг муваффақиятли намуналари жамоатчилик ва хусусий сектор ўртасидаги ҳақиқий шерикликка асосланган.



Жамоатчилик сектори ёлғиз ҳаракат қилиб кўп нарсага эриша олмайди. Агар жамоатчилик доиралари бундай брендни ўз кучлари билан ишлаб чиқсалар ва татбиқ этсалар, хусусий сектор уни қабул илмаслиги ва унга мувофиқ келмаслиги мумкин. Боз устига, бу жараёнда хусусий секторнинг иштирок этиши “таъсир кучи” ортишини таъминлаш маъносида афзалликка эга ҳамда барча томонлар келишган географик макон имижини ўрнатиш жойлари кўпайишига хизмат қилади.

Жойлар маркетинги нисбатан янги йўналиш бўлиб, назарий жиҳатдан “Marketing Places” (“Жойлар маркетинги”) ва “The Marketing of Nations” китобларида асослаб берилган. Кейинроқ, бошқа маркетинглар билан ҳаммуаллифликда мен “Marketing Places Europe” (“Европа жойлар маркетинги”)<sup>45</sup>, “Marketing Asian Places” (“Осиё жойлар маркетинги”), “Marketing Place in Latin America and the Caribbean” (“Лотин Америкаси ва Кариб ороллари жойлар маркетинги”) нашрларини тайёрладим. Олдинлари маркетинг назарияси соҳасидаги бир қанча мутахассислар “келиб чиқиш мамлакати” назариясини ишлаб чиқиш билан шуғулланган, бунда мамлакат имижининг товар ва савдо белгиси қандай қабул қилинишига ҳамда истеъмолчи таъбига таъсирини ўлчашга урингандилар. Бироқ бу тадқиқот мамлакат ўз брендини яхшилаши мумкин бўлган услубларни ёритмагани.

### **Собиқ коммунистик мамлакатлар маркетинги йўлидаги асосий мураккабликлар нимада?**

Турли собиқ коммунистик мамлакатларда ўтиш даври, қатор омилларга кўра, турлича тезликда кечмоқда. Коммунистик режимга қадар саноат мавжуд бўлган мамлакатлар асосан аграр мамлакат бўлганларга қараганда яхшироқ истиқболга эга. давлат корхоналарини қатъиятлилиги билан хусусийлаштириб, кўпмиллатли компаниялар ваколатига топшираётган мамлакатларда тезкор тараққиёт имконият кўпроқ. Таълим тизими яхши ривожланган ва бизнес мактаблар (шунчаки иқтисодий дастурлар эмас) яхши йўлга

<sup>45</sup> Рус тилидаги нашрнинг тўлиқ номи: 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. – Мух. изоҳи.



қўйилган мамлакатларда ҳам муваффақият имкониятлари катта. Тадбиркорлик менталитети ривожланган мамлакатлар ҳақида ҳам шундай фикр билдириш мумкин.

Яхши ғоялар кўп бўлса ҳам, молиявий ресурсларни жалб қилиш собиқ коммунистик мамлакатларнинг катта муаммоси бўлиб қолади. Ишлаб турган истиқболли корхоналарни кредитлайдиган ва янгиларини очишни молиялаштирадиган прогрессив молиявий институтларга зарурат сезилади. акциялар эвазига хатарларни зиммасига олишга тайёр бўлган кучли венчур компаниялар юзага келиши воқеалар ривожининг энг яхши варианты бўлар эди.

## **Иқтисодий таназзул даврида маркетинг**

***Иқтисодий таназзул даврида компания сиёсати  
ва стратегияси қандай бўлиши керак?***

Иқтисодий таназзул шароитида компания кўпинча биринчи бўлиб харажатларни, аynиқса маркетингга харажатларни қисқартириб, нархни пасайтиришга тушади. Аслида компаниянинг турли бўлимлари вакиллари иштирокида харажатларни қисқартириш бўйича чораларни ишлаб чиқиш кўмитасини тузиш мақсадга мувофиқ бўларди. Маркетингга харажатлар борасида, кўмита айнан қайси фаолият компонентлари ва харажатларни оғриқсиз қисқартириш мумкинлигини аниқлаш учун илгарилатиш, тақсимлаш каналлари, бозор сегментлари, мижозлар ва тарқатиш жойлари комплексини ўрганиб чиқиши керак бўлади.

Ҳар бир компанияда рекламада, товарлар сотувини рағбатлантиришда, тақсимлаш каналларида, бозор сегментларида, харидорлар билан ишлашда ва тарқатиш жойларида айрим зиён кўриб ишлаётган ёки заиф мавқелар мавжуд. Таназзул ушбу хўжаликни тартибга солишни тақозо қилади.

Компаниялар ўз ходимларига эконоm классдаги авиачипталар ва меҳмонхона номерлари олиш ёки бизнеснинг аксар қисмини телефон ва электрон почта орқали ўтказиш йўли билан харажатларни камайтиришлари мумкин. Улар харид контрактлари шартларини қайта кўриб чиқишлари, айрим тадқиқотлар ва ишланмалар бўйича узоқ муддатли лойиҳаларни



амалга оширишни тўхтатиб турсалар ёки капитал киритиш дастурини кейинга қолдирсалар ҳам бўлади. Шунингдек, компанияга тегишли тўловларни йиғишни жадаллаштириш ва тўловлар муддатини узайтириш ҳам мумкин.

Иқтисодий таназзул даврида харидорлар пастроқ нархдаги товарларни афзал биладилар ёки аввалги нархларга кўпроқ қимматликларни олишни истайдилар. Компания, шунчаки нархларни тушириш ўрнига, бозорга арзон маҳсулотлар линиясини киритиш устида ўйлаши, шунингдек сотувни рағбатлантириш бўйича чораларни кенгроқ қўллаш (масалан, нархдан чегирма билан илгарилатиш, харид ҳажмига қараб пул қайтарилиши ёки купонлар) керак.

Саноатга мўлжалланган товарлар ишлаб чиқариш соҳасида фаолият юритувчи компаниялар албатта нархни туширишга боғлиқ бўлмаган, балки товарлардан янада самарали фойдаланиш усуллари ёки мижоз бизнесини яхшироқ ташкил қилиш йўллари топган ҳолда харажатларни қисқартириш йўллари ўз мижозлари билан яқин алоқада излашлари керак бўлади.

Ушбу чораларни имкон қадар тезроқ қўллашга интилиб, компания учта қоидани унутиб қўймаслиги керак: не-не ҳаракатлар билан эришилган бренд қимматлигини тушириши мумкин бўлса, харажатларни қисқартириб бўлмайди; шошилиб нархларни тушириш ўрнига истеъмол қимматлигини оширишга эътибор жамлаш зарур; ва ниҳоят, айрим ҳолларда, рақобатчи компания мижозларини жалб қилиш мақсадида, таназзул давридан ўз товарларининг агрессив маркетинги учун фойдаланиш мумкин.

## Сиёсий маркетинг

### **Профессионал маркетинглар сайловларда сиёсатчиларга ёрдам бера оладиларми?**

Сиёсатчилар доим маркетингдан фойдаланганлар ва ўзлари маркетинг предметига айланганлар. Улар матбуотда чинқироқ сарлавҳаларга эришишга интиладилар, болаларни ўпадилар, кети кўринмайдиган қабулларга борадилар ва имижни яратишда ёрдам сўраб реклама агентликларига мурожаат қиладилар. Бугунги кунда сиёсий маркетинг соҳасидаги мутахассислар номзодларга қандай кийим кийиш, қаерда нутқ



сўзлаш, нима дейиш (ва нима демаслик), эътибор қаратиш учун ким билан учрашиш ва ҳоказолар борасида маслаҳат берадилар. Номзоднинг омма олдидаги ҳар бир қадами мисоли товарнинг қадоғи ва дўкон тоқчасида қандай туриши ўйлаб топилганидек, саҳналаштирилган бўлади. Мен бу жараёни қандай чеклаш ёки бартараф этиш мумкинлигини билмайман. Афтидан, демократик тизим шароитида, биттадан кўп сиёсий партия мавжудлигида бундай услублардан фойдаланиш ва бунга пул сарфлаш муқаррар иш саналади. Бироқ сайловда энг яхши номзод эмас, балки маркетинг бюджети энг катта бўлган партия ютиши астойдил ташвишга солади.

### **Профессионал маркетинглар сиёсий номзодларнинг имижини “сотиш”да виждонлари қийналадими?**

Маркетинглар ахлоқий муаммоларга мудом дуч келадилар. Мен тамаки буюмлари ёки қурол-аслаҳа маркетингида компанияларга ёрдам беришдан бош тортганман. Шунга қарамай, одамларнинг чекиш ёки қурол тутишга ҳақи борлигига амин бўлган айрим маркетинглар бундай компанияларга ёрдам беришни ахлоқ доирасида деб ҳисоблайдилар. Агар мен муайян сиёсий номзоднинг сифатига ишонганимда, шубҳасиз, ушбу инсоннинг маркетинги билан шуғулланган бўлардим. Бироқ кўпгина маркетинглар ўз хизматларини ўзлари ўша номзодга ишониш-ишонмасликларидан қатъий назар, ҳар қандай номзодни “сотиш” учун тақдим қиладилар, худди адвокатлар ҳимоясидаги одам айби бор ёки йўқлигига қарамай, суд жараёнида унинг ёнини олганларидек.

## **Ижтимоий масъулиятли маркетинг**

**Иқтисодчи Милтон Фридмен айтган гап ҳаммага маълум: “Бизнеснинг ягона ижтимоий масъулияти – бу ўз ресурсларидан фойдаланиш ва ўз фойдасини оширишга қаратилган фаолият билан шуғулланишдир”. Сиз маркетингнинг ижтимоий масъулияти ҳақида қандай фикрдасиз?**

1970 йилларда мен ўз ишларимда саноат, нотижорат, ижтимоий ва жамоатчилик маркетингини алоҳида тушунчалар



ўлароқ ажрата бошладим. Саноат маркетинги (business marketing) нима эканлигини биламиз. Нотижорат маркетинг (nonprofit marketing) нотижорат ташкилотларининг мижозлар ва фондларни муҳтожларга, музейларга, театр асарларига, соғлиқни сақлаш соҳасидаги жамоатчилик ташаббусларига ёрдам каби ижтимоий ва маданий хизматларга жалб қилишга уринишларини характерлайди. Ижтимоий маркетинг (social marketing) – менинг тушунчамда – бу соғлом турмуш тарзи (масалан, тўғри овқатланиш ва кундалик машқлар)ни шакллантиришга ва саломатликка зарар келтирувчи хатти-ҳаракатлар (кашандалик ёки гиёҳвандлик кабилар)га тўсқинлик қилишга қаратилган фаолиятдир. Жамоатчилик маркетинги (societal marketing) эътиборни маркетинг фаолиятининг жамият фаровонлигига таъсирига қаратади. Бу ҳол юзасидан мен, компания алоҳида олинган инсон фаровонлиги ва умуман жамиятга таъсирни баҳолаб, шахсий эҳтиёжларни қондириш йўллариини фарқлаши лозим, деб ёзгандим. Чунончи, чекиш алоҳида олинган шахс эҳтиёжларига жавоб беради, лекин, шу билан бирга, унинг саломатлигига зарар еткази ва шу орқали жамиятнинг соғлиқни сақлашга сарф-харажатиини оширади.

Enron, WorldCom, Tyco ва бошқа компаниялар иштирокидаги можаро уларнинг обрўларига путур етказди ва Йирик Бизнесга нисбатан жамоатчилик ишончсизлиги уйғонишига замин яратди. Кўплаб компаниялар “одоб чегараси”да турадилар, лекин бу билан қонун ва/ёки ахлоқ меъёрларини бузмайдилар (ҳар ҳолда, бундай бузиш ҳолатлари исботи йўқ), деган тасаввур уйғонади. Охир-оқибат, компаниялар жамоатчилик босими остида бизнесда амалий хатти-ҳаракатларнинг юксак стандартларини ишлаб чиқиш ва унга риоя этишга мажбур бўладилар.

Бир хил тармоқда ишловчи компаниялар дифференциацияни йўқотадилар. Истеъмомчиларда танловнинг фақат биргина йўли қолади – ташкилотнинг фуқаролик мавқеиига эътибор бериш. Товарлар, сифат ёки нархларда фарқ қолмас экан, одамлар жамият манфаатларига бефарқ бўлмаган компания товарларини сотиб олишни афзал санайдилар.

Ва ниҳоят, компанияларнинг ўзларига ҳам ижтимоий соғлом жамият шароитида ишлаш фойдалидир, лекин уларнинг



зиммаларида ҳам, ўз навбатида, муносиб ҳаракатлар орқали жамият саломатлигига хизмат қилиш мажбурияти ётади.

Компанияларга “Жамиятга қарзни қайтарамизми?”, “Қанчалик кўп тўлашимиз керак?”, “Айнан қандай ижтимоий инвестициялар компания ва жамият учун фойдалироқ бўлади?” “Ўзимизнинг ижтимоий улушимизнинг социум ва ўз обрўйимизга таъсирини қандай ўлчамимиз мумкин?” деган саволларга жавоб топишларида ёрдам бериш учун, Нэнси Ли билан ҳамкорликда “Corporate Social Responsibility” (“Корпоратив ижтимоий масъулият”) китобини ёзганмиз.

### **Маркетингда ахлоқ қандай ўрин тутади?**

Аминманки, бизнесда ахлоқ қоидаларига риоя этадиган компаниялар, узоқ муддатли истиқболда, воситаларни фарқлаб ўтирмайдиган рақобатчиларидан ўзиб кетадилар. Муайян фойда даражасига эришиш учун ҳар нарсага тайёр бўлган, ўйламай иш юритадиган компания ўзини аҳмоқона тутади ва акциялари соҳибларининг маблағларини хатарга қўяди. Ўзим акционер сифатида, компания раҳбарияти можаро туфайли акциядорлик капиталининг аксар қисмини йўқотиш хатарига йўлиққанидан кўра, даромадлилик пасайиши ва акцияларнинг бироз тушишини маъқул кўрган бўлардим. Мен ўз хизмат вазифаларини суиистеъмол қилиб, ахлоқий ва ҳуқуқий меъёрларни бузадиган менежерларни қоралашни ва ҳибсга олишни маъқуллайман. Шунингдек, ўз компанияларида бизнес юритишнинг ахлоқсиз услубларини фош этган ходимларни мукофотлаш керак, деб ҳисоблайман. Рақамлар билан қаллоблик қилиш орқали эмас, балки фақат истеъмолчиларга янги қимматликлар яратишга қаратилган доимий такомиллашув ва бизнесни янгилаш билангина узоқ муддатли фойдага эришиш мумкин.

Мен доимо компанияларни кўпроқ ижтимоий масъулият намойиш этишга ва бизнесни ахлоқ меъёрларига мувофиқ юритишга ундаб келаман. Биз компаниялар ҳақида уларнинг товарларининг сифати, мижозлар муаммоларини ўз вақтида ҳал қилишлари ҳамда уларнинг виждонли эканликларига қараб фикр юритаемиз. Бизнинг давримизда компанияларга ахлоқий мезонларга асосан баҳо беришади, масалан, фақат ижтимоий масъулиятга эга компанияларга инвестиция



киритадиган пай-фондлар мавжуд. Биз компаниялар тўғрисида асосан уларнинг эълонларига қараб эмас, балки қилган ишларига қараб фикр билдиришимиз керак. улар хайрия ишларига маблағ ажратадиларми? Бирор муносиб ташаббусларни қўллаб-қувватлайдиларми? Фаолиятлари қанчалик шаффоф? Бироқ, ҳатто уларнинг хатти-ҳаракатлари ҳам бизни авраб қўйиши мумкин. Enron компанияси хайрия ишларига миллионлаб доллар сарфлаган эса-да, “зулм империяси” бўлиб қолаверган-ку.

### **Истеъмолчи давлат томонидан ҳимояга муҳтожми?**

Мен истеъмолчиларни ҳимоя қилиш ва дори-дармонлар, озиқ-овқатлар ва товарлар хавфсизлиги борасида маърифатини оширишни ўз мақсади деб билган ҳукумат институтлари ва ноҳукумат истеъмолчилар гуруҳларининг фаолиятини маъқуллайман. Истеъмолчилардан ташқари, қонун чиқарувчи томонидан тартибга солиш ижтимоий масъулиятли компанияларни масъулиятсиз компанияларнинг ноқонуний ҳаракатларидан ҳимоялайди. Бу, ўз навбатида, бизнес юритишнинг ахлоқий меъёрларига риоя этувчи компаниялар томонидан истеъмолчилар ҳуқуқларининг қўллаб-қувватланишини рағбатлантиради.

### **Компания қабул қиладиган қарорлар умуман жамият ва алоҳида олинган истеъмолчилар учун қандай оқибатларга эга бўлади?**

Компаниялар ўз фаолиятларининг жамият учун эҳтимолий оқибатларини ҳисобга олишга мажбурлар. Ўз ишларини режалаштиришда улар уч саволга жавоб беришлари керак. Биринчиси: Товар харидор эҳтиёжларини қондирадими? Иккинчиси: товар харидор учун фойдалими? Учинчиси: товар жамият учун фойдалими? Мисол учун, сигаретларни олинг. Сигаретлар чекувчининг эҳтиёжларини қондириш учун хизмат қилади, лекин шу вақтнинг ўзида унга зарар етказади. Бундан ташқари, улар жамиятга ҳам зиён келтиради – соғлиқни сақлашга кўпроқ харажатлар қилишга тўғри келади. Бошқа мисол – ўн миль йўлнинг ўзига бир галлон бензин сарфлайдиган “Hummer” автомобили. Унинг эгаси ўз автомобилидан роҳат олади, автомобиль ҳам унга бирор зарар



етказмайди. Аммо у жамиятга зиён келтиради – атроф-муҳитни ифлослантириб, мамлакат иқтисодиётини нефть импортига кўпроқ боғлиқ қилиб қўяди.

**Компаниянинг ижтимоий масъулияти нималардан иборат? Юксак ижтимоий масъулият фойда ўсишига хизмат қиладими?**

Ҳар бир компания ўз фаолиятини иккита нуқтаи назардан баҳолаши лозим – бизнес юритишнинг ахлоқий меъёрлари ва корпоратив ижтимоий масъулият. Бизнес ахлоқи аввало компания ходимларининг хатти-ҳаракатларига боғлиқ бўлади. Корпоратив ижтимоий масъулият компаниянинг салмоқли ижтимоий лойиҳаларга қўшадиган улушида ўз ифодасини топади. Бу иккала йўналиш ўта муҳим – айрим компаниялар, масалан, энг юқори раҳбариятни бунга масъул қилиб тайинлайди. Алал-оқибат, бу борадаги муаммоларни ҳал қилиш масъулияти бош директор ва директорлар кенгаши зиммасида бўлади.

**Ривожланаётган иқтисодиётга эга мамлакатлардаги компаниялар менежерлари ахлоқ ва ижтимоий жавобгарлик ишларида қандай иштирок этишлари мумкин?**

Профессional бирлашмалар – брокерлар, таҳлилчилар, молиявий консультантлар, банк мутахассислари гуруҳларига Қўшма Штатлар ёки Фарбий Европадаги тегишли ташкилотлар вакилларига касбий фаолиятни амалга оширишни тартибга солувчи ва стандартларини белгиловчи кодекслар билан бўлашишни сўраб мурожаат қилишни маслаҳат берардим. Бу материаллар ривожланаётган иқтисодиётга эга мамлакатлардаги компаниялар professional фаолияти кодексини ишлаб чиқиш учун асос бўларди. Кодекслар ижтимоий ва ахлоқий меъёрларни бузувчиларни жазолаш учун жарималар механизмини ўз ичига олиши лозим. Ҳар қандай жамиятда ахлоқсиз., компания ёки тармоқ обрўйига путур етказадиган ишбилармонлар бўлади. Ҳар доим бир пасда бойиш схемаларида қатнашишга тайёр бўлган, кейин ўзлари қаллоблик қурбонига айланадиган ишонувчан истеъмолчилар топилади. Бу абадий муаммо, лекин, шунга қарамай, биз уни назоратда ушлаш имконини берувчи ва маблағларни



сарфлаш, инвестиция киритиш ва пул жамғариш борасида аҳолининг саводхонлигини оширишга хизмат қилувчи қоидалар тизимини яратиш учун кўлимиздан келган барча ишларни бажаришимиз лозим.

### **Ижтимоий маркетинг нима?**

Ижтимоий маркетинг – бу жамоатчилик хатти-ҳаракатини социум учун мақбул томонга тўғрилашга қаратилган чоралар комплекси. Деярли ҳамма жойда ароқхўрлик, гиёҳвандлик, жамоат жойларида ахлоқ меъёрларига риоя этмаслик ва социумнинг бошқа меъёрларини бузиш ҳам алоҳида олинган шахс, ҳам бутун жамият нуқтаи назаридан номақбул саналади. Ижтимоий маркетинг ижтимоий аҳамиятга молик ғоялар ва маслакларни илгарилатиш учун маркетинг технологияларидан фойдаланишни назарда тутди. Ижтимоий маркетинг соҳасидаги мутахассислар тақдирлаш, кўмаклашиш ва рағбатлантириш чораларини қўллаган ҳолда ижобий ўзгаришларга хизмат қиладилар.

### **Аввал-бошда сизни ижтимоий маркетинг ғоясини ривожлантиришга нима ундади ва бу ривожланишнинг босқичлари қандай?**

Мен доимо ижтимоий муаммоларни жамиятнинг ўзининг иштирокида ҳал қилиш муаммосига катта қизиқиш билдириб келганман. 1970- йилларнинг бошларида мен маркетинг ижтимоий фаол гуруҳларга ижтимоий муаммоларни ҳал қилишда прогрессга эришишда ёрдам бериши мумкин бўлган қудратли концепциялар ва воситалар мажмуасига эга эканлигини тушуна бошладим. 1969 йилдаёқ, Сидни Леви билан ҳаммуаллифликда мен “Broadening the Concept of Marketing” (“Маркетинг концепциясини кенгайтириб”) мақоласини ёздим, унда маркетинг тижорат бозорлари билан чегараланиб қолмаслиги, балки нотижорат ва ҳукумат ташкилотлари фаолиятида ҳам қўлланилиши мумкинлиги фикри ҳимоя қилинганди.

1970 йилда менга бир нечта ижтимоий фаол ташкилотлар вакиллари оилани режалаштириш, атроф-муҳит ифлосланиши ва қашшоқлик каби муаммоларни ҳал этишда ёрдам сўраб мурожаат қилдилар. Мен ушбу муаммоларга қизиқувчи Жералд Залтманга жамоат ташкилотларининг фаолияти бозорларни



сегментлаштириш ва истеъмолчилар менталитети ҳамда хатти-ҳаракатини яхшироқ тушуниш сабаблй янада самарали бўлиши мумкинлиги ҳақида мақола ёзишни таклиф қилдим.

Ижтимоий маркетинг биз томонимиздан ижтимоий муаммоларни ҳал қилишда куч ёки суд чораларини қўллашнинг муқобили ўлароқ кўрилди. Шунингдек, биз хатти-ҳаракатларда кутилган ўзгаришларни таъминлашда таълим ўта узоқ жараён эканлиги нуқтаи назарига асосландик. Ижтимоий маркетинг, мақсади жамият эришадиган афзалликлар натижаси ўлароқ, жамоатчилик хатти-ҳаракатини онгли равишда ўзгартириш бўлган ижтимоий акцияларни ўтказиш учун, профилактик ва самарали услублар комплексини яратади, деб умид қилгандик.

“Social Marketing: Improving the Quality of Life” (“Ижтимоий маркетинг: ҳаёт сифатини яхшилаш”) китобида Нэнси Ли, Нед Роберто ва мен ижтимоий маркетингдан фойдаланилган муваффақиятли кампанияларнинг юзлаб мисолларини келтирдик. Шунингдек, биз бу соҳада кўплаб тадқиқотчилар пайдо бўлганлигини, Ижтимоий маркетинг институти (Social Marketing Institute) юзага келганлигини, етакчи халқаро ташкилотлар томонидан ижтимоий маркетинг эътироф тилганлигини, ижтимоий маркетинг муаммолари билан шуғулланувчи йирик университет тадқиқот марказлари мавжудлигини ва бу соҳадаги прогресснинг бошқа белгиларини қайд этдик. Мен янги минг йиллик бошидаги ижтимоий маркетинг ривожининг ёрқин манзарасини зўр қониқиш билан кузатаман.

### **Бошловчи маркетинглар ва профессионал маркетингларнинг эътиборларини ижтимоий маркетинг муаммоларига қаратиш учун нима қилиш керак?**

Консультантлар хизматларидан кенг фойдаланиш ва ижтимоий маркетинг кампанияларига янада кўп маблағ тикишни рағбатлантириш учун етакчи, ҳам ҳукумат, ҳам ноҳукумат жамоат ташкилотлари ўртасида “ижтимоий маркетинг маркетинги”ни ўтказиш керак. бу чоралар бошловчи маркетингларни ва профессионалларни улар ушбу фаолият соҳасида қизиқарли ва яхши пул тўланадиган иш топа олишларига ишонтира олади.



**Соғлиқни сақлаш соҳасидаги кўплаб профессионаллар ижтимоий маркетингни иштиёқ билан тан олдилар, лекин кўпчилик аввалгидек ижтимоий маркетингни оммавий ахборот воситаларидаги кейинги пайтларда мода бўлган, истеъмолчиларни ҳаёт тарзини ўзгартириш зарурлигига ишонтиришга қаратилган кампаниялар билан адаштириб юбормоқдалар. Соғлом турмуш тарзига чорловлар қаерда тугайди-ю, ижтимоий маркетинг қаерда бошланишини қандай аниқлаш мумкин?**

Ижтимоий маркетинг – бу ижтимоий фойдали гоёларни илгари суриш ва реклама қилишга қараганда анчайин чуқур концепциядир. Ижтимоий маркетинг соҳасида муваффақиятли кампания юритишда бошқа учта компонент – товар, нарх ва жой аҳамиятини қайд этиш зарур. Биз истеъмолчи хатти-ҳаракатининг таҳлили, сегментлаштириш ва мавқени белгилаш ижтимоий маркетинг ёрдамида жамоатчилик олдида турган вазифаларни ҳал этишдаги прогресснинг асосий омиллари бўлишини тушунишга эришишимиз лозим.

**Экологик маркетинг маркетингнинг муҳим қисми саналадими?**

Экологик маркетинг<sup>46</sup> га эътиборнинг ортишини мамлакат олдида турган экологик муаммоларнинг жиддийлиги тақозо қилади ва экологик ҳаракат фаоллари бирлашмаларининг таъсир даражаси, матбуотдаги мақолалар сони ва шовқин-сурон даражаси, атроф-муҳит муаммоларини ҳал қилишга пул маблағлари мавжудлиги, шунингдек халқаро босимга боғлиқ бўлади. Тегишли қонунлар қабул қилинмаган экан, аксарият кампаниялар бу йўналишда ҳеч қандай чора кўрмайдилар. Айрим кампаниялар ўзларини экология ҳимоячиси деб атасалар ҳам, бирор-бир иш қилишга унчалик шошмайдилар. Бироқ, кампанияларнинг бир қисми маркетингнинг ушбу йўналишида етакчилик қилиш учун реал амалий имкониятларни кўриши мумкин ва, натижада, жамоатчилик ишончини қозонадилар. Бу етакчи кампаниялар узоқ муддатли режалар тузадилар ва қимматликлар яратиш

<sup>46</sup> Экологик маркетинг (Green marketing) – бу экологик тоза маҳсулотни илгарилатиш; товарларнинг атроф-муҳитга зарар етакмайдиغان ёки табиий ресурслар тежалишига хизмат қилувчи сифатларини бўрттириб кўрсатувчи маркетинг.



жараёнига яхлит ёндашувдан фойдаланадилар. Олдинми-кейинми, амалий доиралар экологик муаммоларни ўз режалари ва фаолиятларининг бир қисми қилиб олишларига тўғри келади. Алоҳида фирмалар бундай қадамни мустақил қўйишлари эҳтимолдан йироқ, чунки бу уларнинг харажатларини ошириб, рақобатбардошлиklarини пасайтиради. Бу соҳада тармоқ бирлашмалари намуна бўлишларига умид қилиш қолади. Акс ҳолда ҳукуматнинг ўзи мутлақо барча ишлаб чиқариш тармоқларининг фаолиятини тартибга солувчи экологик чекловлар киритишига тўғри келади.



## САККИЗИНЧИ ҚИСМ АЖОЙИБ МАРКЕТИНГ

**Кимни маркетинг соҳасида етакчи деб ҳисоблайсиз?**

Қуйидаги компанияларнинг инновацион маркетинг стратегияларига ҳурмат билан қарайман:

- 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.

Бу компанияларнинг ҳар бири ўз тармоғида бизнес юритишнинг янги усулини кашф этди ва алоҳида ҳикоя қилишга муносиб бўлди. Уларнинг айримлари (IKEA, Southwest Airlines, Walmart, Enterprise Rent-A-Car) мижозлар харажатларини сезиларли қисқартирди. Айримлари (Starbucks, Sony, Toyota) товар сифатини сезиларли яхшилади ёки харидор таассуротларини бойитди. Бошқалари эса (Barnes & Noble, Charles Schwab, Federal Express), ўз бизнеси табиатини тубдан ўзгартирди.

Афсуски, айрим етакчилар чўққида узоқ қолмадилар. Менинг Rubbermaid, Saturn, Benetton, Club Mediterranee ва бошқа қатор компанияларнинг аввалги хизматларига бўлган ҳурматим анча сўнган.

Юқорида келтирилган рўйхатга мен маркетинг соҳасидаги энг кучли мутафаккирларни рўйхатини қўшган бўларди. Улар сирасида: The Walt Disney Company асосчиси Уолт Дисней; McDonald's ресторанлар тармоғи муассиси Рэй Крок; Coca-Cola компанияси раҳбари Роберто Гойзуэта; Starbucks



қаҳвахоналари тармоғи бош менежери Говард Шульц; IKEA асосчиси Ингвар Кампрад; қарийб 30 йил давомида Wal-Mart компаниясини бошқарган Сэм Уолтон; шунингдек Virgin компаниялар гуруҳи асосчиси Ричард Брэнсон.

### **Маркетингдаги омадсиз қарорларга мисоллар борми?**

Биринчи бўлиб хаёлга “Edsel” автомобили ва “New Coke” ичимлиги келади. Ford компанияси “Ford” ва “Lincoln” ўртасидаги бўшлиқни тўлдириш учун “Edsel”ни ишлаб чиққанди. Лекин истеъмолчиларда бундай моделга эҳтиёж йўқ экан! Боз устига автомобиль шундай кўринишга эга эдики, бамисоли машинанинг олд ва орқа томони устида бошқа-бошқа дизайнерлар жамоаси ишлаган ва улар ўзаро алоқада бўлмагандек. “New Coke”нинг муваффақиятсизлигига компаниянинг вақт давомида синалган ичимлик рецептини ўзгартиришга уриниши сабаб бўлди. Бунда таъм ўзгармай қолишини афзал билган миллионлаб “кока” мухлисларининг фикрини ҳеч ким инобатга олмади.

### **Врач қабулига келганингизда, у сизнинг саломатлигингизни кўрсатувчи қатор стандарт таҳлиллар буюради. Компаниянинг “маркетинг саломатлиги” даражасини кўрсатувчи “таҳлил”нинг асосий босқичлари қандай бўлиши мумкин?**

Машҳур муаллиф ва консультант Том Питере дўкон ёки офисга кириб, 15 дақиқадан сўнг компания тирикми ёки йўқлигини билса бўлади, дерди. Мен эса компаниянинг аҳолини у мен тuzган муваффақиятли маркетингнинг “ўнта қоида”сига қанчалик тўғри риоя этишига қараб аниқлайман (қаранг: “The Ten Deadly Sins of Marketing: Signs and Solutions”). Мен соғлом компанияни қуйидаги белгиларга қараб таниб олиш мумкин деб ҳисоблайман:

- У бозорни сегментларга ажратади, энг яхши сегментларни танлайди ва уларнинг ҳар бирида кучли мавқени эгаллайди.

- Компания харидорлар эҳтиёжлари, таассуротлари, таъблари ва хатти-ҳаракатларини кузатиб боради ва барча манфаатдор томонларни харидорлар фойдасига иштиёқ билан хизмат қилишга ишонтиради.



- У ўзининг асосий рақобатчиларини, уларнинг кучли ва заиф томонларини билади.

- Компания жараёнга жалб қилинган барча томонлар (ходимлар, етказиб берувчилар, дистрибьюторлар) билан шериклик алоқаларини ўрнатган ва уларнинг саъй-ҳаракатларини сахийлик билан мукофотлайди.

- У энг истиқболли бозор имкониятларини излаш, фарқлаш ва танлаш тизимини ишлаб чиққан.

- У самарали узоқ муддатли ва қисқа муддатли режалар ишлаб чиқиш имконини берувчи маркетинг режалаштириш тизимидан фойдаланади.

- Компания товарлар ва хизматлар сифати устидан қатъий назорат ўрнатган.

- У коммуникация ва илгарилатишнинг энг самарали усулларида фойдаланиб, кучли брендлар яратади.

- Компания бозорда етакчи бўлишга интилади ва турли бўлинмаларнинг жамоавий ишлаши принципларига риоя қилади.

- У доимо бозорда унга рақобат афзаллигини бера олувчи янги технологиялардан фойдаланади.

### **Компания узоқ вақт бозорда етакчилик мавқейини ушлаб тура оладими?**

Компаниялар доимо етакчилик мавқейини ушлаб туришга интиладилар, лекин уни мунтазам тутиб тура оладилар, деб ишониш соддалик бўларди. Ҳар қандай бозор афзаллиги вақтинча, чунки бир компаниянинг юксак даромадлари муқаррар равишда рақибларни жалб қилади. Давлат монополистлари ёки мулк ҳуқуқи бўйича монополистларни ҳисобга олмаганда, компаниялар бозорда етакчилик мавқейини фақат чекланган муддатда ушлаб тура оладилар.

### **Аксарият компаниялар ҳаёт муддати жуда чекланган. Лекин узоқ умр кўрадиганлари ҳам бор. Уларнинг сири нимада?**

Йирик компаниянинг ўртача ҳаёт муддати 20 йилни ташкил қилади. Майда корхоналарнинг ҳаёт цикли анча қисқа. “Ўлим” компаниянинг вақт оқими билан ўзгаришга ноқобиллиги, ютиб юбориш, қутилмаган молиявий қийинчиликлар ва ҳоказолар натижаси бўлади. Бироқ, айрим компаниялар юз йиллаб



яшайди. Улар сирасида – Royal Dutch/Shell, DuPont, W.R.Grace, Kodak, Mitsui, Sumitomo ва Unilever. Компанияларнинг узок умр кўриш сирлари ажойиб китобларда ёритилган:

- Жеймс Коллинзнинг “Built to Last”<sup>47</sup> ва “Good to Great”<sup>48</sup> (“Яхшидан ажойиб сари”);

- Ари де Гиуснинг “The Living Company”<sup>49</sup> асарлари.

### **Новатор-компаниялар ҳақида батафсил сўзлаб бера оласизми?**

Мен иккита намуна келтираман: IKEA ва Calyx & Corolla.

IKEA компанияси – кўшимча қимматликнинг буюк яратувчиси. IKEA асосчиси Ингвар Кампрад Швецияда эндигина уйли бўлган ёшлар мебелни қимматга сотиб олишларидан ташвишга тушган. Шунда умебель ишлаб чиқариш ва сотиш харажатларини камайтиришнинг ҳар қандай имкониятларини излай бошлайди. Кампрад мебелни сочилган ҳолда сотишга ва оммавий ишлаб чиқариш ҳамда маркетинг афзалликларидан фойдаланишга қарор қилди. Лекин у шунчаки ҳамёнбоп ва сифатли мебель ишлаб чиқаришни йўлга қўйишга қараганда кўпроқ ишни уддалади. У IKEA дўконларини кўшимча қулайликлар билан таъминлади ва унинг компанияси харидорлар таассуротларига бефарқ эмаслигини кўрсатди. Дўконларда қаҳвахона ва болалар майдончалари очилди, чунки мебель танлаш кўп вақтни олади ва бир неча соатга чўзиладиган шопингда харидорлар очқаб қолишлари, олалари хархаша қилиши мумкин, қолаверса, болаларига биров қараб турганда ота-оналар харидга эътиборларини жамлашлари осонроқ бўлади.

Доимий харидорлар дастурини ташкил этиш орқали Кампрад истеъмолчилар садоқатига эришди, бу дастур ўз иштирокчиларига кўплаб товарларни паст нархларда харид

---

<sup>47</sup> Русча нашрига қаранг: Дж. Коллинз, Дж. Поррас. Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004. – *Муҳ. изоҳи.*

<sup>48</sup> Русча нашрига қаранг: Дж. Коллинз. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005. – *Муҳ. изоҳи.*

<sup>49</sup> Русча нашрига қаранг: Ари де Гиус. Живая компания. Рост, научение и долгожительство в деловой среде. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004. – *Муҳ. изоҳи.*



қилиш имконини берарди. Мен ИКЕАни маркетинг “Шуҳрат зали”га номзод қилиб кўрсатардим.

Инновацион тафаккурнинг бутунлай бошқа намунаси — Calyx & Corolla компанияси. Унга асос солган Рут М. Овадес аниқладики, гуллар терилгандан то улар якуний истеъмолчига сотилгунига қадар қарийб ўн кун ўтаркан, бу вақт давомида гуллар улгуржи савдогарлар ва чакана сотувчилар лабиринти бўйлаб “сайр” этаркан. У тўғридан-тўғри сотув тизимини ташкил этди – харидорлар янги гуллар ва букетларни каталог бўйича, компания веб-сайтида ёки телефон орқали буюртирадилар. Буюртма дарҳол компания билан ҳамкорлик қилувчи 25 нафар фермердан бирига электрон почта орқали юборилади. У ерда гуллар кесилади, қадоқланади ва Federal Express курьерлик почтаси орқали жўнатилади. Харидор гулларни янги ҳолда олади ва улар яна 10 кун тура олади.

### **Мижозлар билан яқиндан ҳамкорлик қилувчи компанияларга мисол келтира оласизми?**

Узоқни кўзловчи компаниялар харидорлар ҳамжамиятини тузадилар. Чунончи, машҳур марказдаги мотоцикллар ишлаб чиқарувчи Harley-Davidson 300 мингдан зиёд садоқатли мухлислар пайдо бўлишига бош қўшган. Улар компаниядан фахрланибгина қолмай, ўзаро мулоқот ҳам қиладилар. Бундай бренд мухлисларининг ҳамжамиятларини узоқ муддат истеъмол қилинадиган товарлар бўйича ташкил этиш осон – автомобиллар, мотоцикллар ёки компьютерлар (дейлик, Apple). Бошқа усул – харидорлар билан индивидуал ишлаш. USAA Insurance суғурта компанияси бутун бизнесини телефон орқали (кейинги пайтда – интернет орқали) юритади. Мижозлар компаниядан жуда мамнунлар, ҳолбуки унинг ходимлари билан ҳеч қачон юзма-юз учрашмаганлар. USAA савдо вакиллари мижозлар билан худди дўстлари билан мулоқот қилгандек суҳбатлашишга ўрганганлар.

### **Ривожланаётган иқтисодиётга эга мамлакатларда профессионализмнинг мутлақо юксак даражасини намоиш этаётган компаниялар борми?**

Ривожланаётган мамлакатлардаги айрим компаниялар ўзларининг Фарбдаги ҳамкасбларидан яхшироқ ишлаётганларини биламан. Истеъмол қимматлигини яратиш



борасида энг профессионал компаниялардан (менга маълумлари ичида) бири – бу Бразилиядаги соғлиқни суғурталашга ихтисослашган Amil фирмасидир. У суғурта полисларини сотибгина қолмай, ўз мижозларининг таълими билан ҳам шуғулланади: тегишли адабиётлар била таъминлаб, чекишни ташлашга ёрдам бериб, уларни соғлом турмуш тарзига ўргатади ва ҳоказо. Бразилиядаги бошқа компания — HSM ҳақида ҳам шундай дейиш мумкин. У семинарлар ташкил этишга ихтисослашган ва юксак халқаро даражада менежмент бўйича тренинглар ўтказади. (қар.: Kotler on Marketing, p. 153-155).

**Бир нечта европалик новатор-компаниялар ва тадқиқотларни айтиб ўтинг.**

Бундай мисолларни ҳар бир мамлакатда топиш мумкин. Мен биттаси – Швеция билан кифояланаман. Мени бир неча швед компаниялари топган маркетингга янгича ёндашув қойил қолдиради. SAS авиакомпанияси, Ян Карлсон раҳбарлигида, “ҳақиқат лаҳзаси” ғоясини шакллантирди, у мижозларга хизмат кўрсатиш борасидаги келгуси инновациялар учун платформа бўлди. Volvo компанияси харидорлар юқори қадрлайдиган хусусият – автомобиль хавфсизлигига урғу берди. ИКЕА шаклланган тармоқ – мебель билан чакана савдода харажатларни қандай камайтириш мумкинлигини намоиш этди. Ericsson компанияси новаторлик тўғрисидаги тасаввурларни, Electrolux эса – бренд-менежмент амалиётини бойитди. Бошқа кўплаб швед компанияларини ҳам мисол қилиб келтириш мумкин.

Швед олимлари кўплаб истиқболли маркетинг ғояларини дунёга келтирдилар. Стокгольм университети (Stockholm University) дан Эверт Гуммесон ўзаро муносабатлар маркетинги ва хизматлар маркетинги борасидаги тасаввурларимизни сезиларли чуқурлаштирди. Ларс-Гуннар Мэттсон биринчи бўлиб бизнес-тармоқларни тадқиқ қилишни бошлади. Айнан швед олимлари тадқиқотлар диққат марказини оммавий маркетингдан истеъмолчилар бозорларига қаратдилар ва B2B компаниялари ва бизнес-тармоқлар ўртасидаги алоқаларнинг фундаментал аҳамиятига эътибор бердилар.



**Америка компанияларининг асосий маркетинг кучи нимада? Уларнинг маркетингдаги асосий заифликлари нимада кўринади?**

Америка компанияларининг энг катта афзалликлари – бу уларнинг рақобат маданияти ва харажатларда интизомли эканликларидир. Энг катта камчиликлари эса – инвесторларнинг бесабр эканликлари, бу менежерларни узоқни кўзламай бошқарув қарорларини қабул қилишга ундайди. Бу босимни айниқса оммавий компаниялар ҳис қиладилар. Бундай компаниялар раҳбарлари уларнинг ҳар бир қарорлари акциянинг жорий курсига қандай таъсир кўрсатишини инобатга олишларига тўғри келади. Мен доимо хусусий компаниялар узоқ муддатли қарорлар қабул қилишда эркинроқдирлар, деб ҳисоблаганман. Шошиб қабул қилинган қарорлар кўпинча жиддий муаммоларни келтириб чиқаради.

**Ўрта ёки йирик компаниянинг, корхонасининг рақобатбардошлигини оширишга интилаётган маркетинг бўйича директорига қандай китобларни ўқишни тавсия қилардингиз?**

Маркетинг бўйича кўплаб қизиқарли ва фойдали китоблар мавжуд. Мен қуйида келтирилган асарларни тавсия қиламан, шу билан бирга, маркетингнинг алоҳида йўналишларига бағишланган яна кўпгина бошқа нашрлар ҳам борлигини айтиб ўтаман<sup>4</sup>.

<sup>50</sup> Қаранг: (1) Кевин Лейн Келлер. Стратегический брэнд-менеджмент: создание, оценка и управление марочным капиталом. Киев: Вильяме, 2005. (2) Фредерик Ф. Райхельд. Эффект лояльности. Движущие силы экономического роста, прибыли и непреходящей ценности. Киев: Вильяме, 2005; Ф. Райхельд. Как строить взаимоотношения с персоналом. Руководство для руководства. М.: Питер, 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.



- Kevin Keller. "Strategic Brand Management" ёки Дэвид Аакернинг брендинг ҳақидаги китобларидан исталганини.

- Fred Reichheld. "The Loyalty Effect" ёки "Loyalty Rules!" асари.

- Leonard Berry. "Discovering the Soul of Service". ("Сервис моҳиятини излаб") ёки "On Great Service" ("Сервис олий ҳазратлари") асарлари.

- Дон Якобуччи таҳрири остидаги "Kellogg on Marketing" ("Келлог – маркетинг ҳақида") – турли маркетинг мавзулари бўйича машҳур очеркларнинг энг яхши тўплами.

- Roland T. Rust et al. "Driving Customer Equity" ("Истеъмол активларини бошқариб").

- Don Peppers, Martha Rogers. "The One-to-One Future" ("Индивидуаллашган маркетинг келажаги").

Бу китобларнинг ҳар бири маркетинг ҳақидаги тасавурларимизни ўзгартириб юборди.

### **Бизнес ҳақидаги китоблар бизнес амалиётига реал таъсир кўрсатадими?**

Баъзи китобларда янги ғоялар мавжуд бўлиб, уларни бизнес амалиётда қўллаши мумкин. Бундай кучли нашрлар сирасига Питер Друкер, Том Питерс, У. Эдвардс Деминг, Майкл Портер ва Гари Хамел китоблари киради. Бошқалар кенгрок аудиторияга етакчи компаниялар нималар қилаётгани ҳақида сўзлаб берадилар.

### **Қайси шахслар ёки ғоялар сизга энг катта таъсир кўрсатган?**

Корхоналар ниҳоят сегментлаштириш ғоясини қабул қилди ҳамда уни стратегия ва амалиёт марказига қўйди. Биз яшаётган, товарларга тўла ва харидорлар танқис оламда компанияларнинг ўз мижозлари эҳтиёжларига эътиборни жамлашларига тўғри келмоқда. Менга Питер Друкер катта таъсир кўрсатган, у бундан ўн йиллар олдинроқ қайд этгандики, "маркетинг... бу якуний натижа, яъни харидор нуқтаи назаридан қаралувчи бутун бошли бизнес". Яна у айтади: "Бизнесда иккита ва фақат иккита асосий функция мавжуд – маркетинг ва инновациялар. Фақат улар натижаларга олиб келади, қолган бари – харажатлардир".