

Filip Kotler

A-dan Z-dək MARKETİNQ

Ön söz

Marketinqdə qırx illik karyeram zamanı bəzi bilgilər və hətta azacıq müdriklik əldə etdim. İnsan fəaliyyətinin bu sahəsi üzərində baş sındıraraq, onun əsaslarına yenidən baxılmasının lazım olduğunu düşündüm.

İlk öncə müasir marketinq üçün daha əhəmiyyətli saydığım 80 anlayış, ya da konsepsiyadan ibarət siyahı tutdım və onların məzmunu, müasir biznes üçün mahiyyətini dərk etməyə xeyli vaxt sərf elədim. Əsas məqsədim effektiv və innovasiyalı marketinqin əsas prinsiplərini və ən yaxşı üsullarını üzə çıxarmaqdı. Bu səyahət zamanı xeyli maraqlı kəşflər etdim və marketinqin bir çox aspektlərinə yeni bucaqdan baxmağa başladım.

Qarşımda duran məsələ növbəti 800 səhifəlik marketinq dərsliyi yazmaq, ya da bımdan əvvəl yazılmış kitabları təkrarlamaq deyildi. Önəmli olan yeni ideyaları, qiymətləndirmələri və oxucunu hərəkətə gətirə biləcək konkret praktik məsləhətləri rahat başa düşüləcək formada təqdim etməkdə. Nəticə isə növbəti oxucu qrupuna hədəflənmiş bu balaca kitab oldu:

- Birdən-birə marketinqdən az-çox nəsə anlamağın zərurətini dərk edən menecerlər üçün. Turalım ki, siz maliyyə üzrə vitse-prezident, qeyri-kommersiya təşkilatının baş direktoru, ya da bazara yeni məhsul çıxarmağa hazırlaşan sahibkarsınız. O qədər məşğulsunuz ki, hətta 300 səhifəlik "Yeni başlayanlar üçün marketinq" 1 kitabını oxumağa vaxt ayıra bilmirsiniz və eyni zamanda nüfuzlu mütəxəssisin müəyyənləşdirdiyi əsas anlayış və prinsipləri daha qısa və sadə formada əldə etməyə üstünlük verirsiniz.

- Marketinqi bir neçə il bundan öncə öyrənən və bu gün çox şeyin dəyişdiyinin fərqiində olan menecerlər üçün. Bəlkə də, siz əsas marketinq konsepsiyaları barədə anlayışlarınızı yeniləmək arzusundasınız və bunun üçün yeni yüksək effektiv marketinq barədə ən yeni təsəvvürlərlə tanış olmalısınız.

- Marketinq tədbirlərinin gündəlik xaosu nəticəsində yerin ayaqlarının altından qaçdığını hiss edən peşəkar marketoloqlar üçün. Bu halda kitab sizlərə baş verənlərə hansısa aydınlıq gətirməyinizdə və vəziyyəti anlamaңызda yardımçı olacaq.

Yanaşmam zen-buddizmin təsirindən də yan ötməyib. Məlum nəzəriyyədə meditasiya texnikasına və hadisələrin bilavasitə fəhmlə dərk edilməsinə üstünlük verilir. Bu kitab - marketinqin əsas ideyaları barədə meditasiyalarımın nəticəsidir.

Hərçənd onları necə adlandırdığımdan asılı olmayaraq, - meditasiya, ya düşüncələr - təqdim olunan bütün ideyaların şəxsən mənə aid olduğuna iddia etmirəm. Siz burda biznes və marketinq üzrə görkəmli nəzəriyyəçilərin sitatlarını da aşkarlayacaqsınız. Mən bu adamların fikirlərini kitab və söhbətlərdən mənimsəmişəm və sonradan öz müəllimlik və məsləhətçi fəaliyyətimdə təcrübədən keçirmişəm.

Giriş

Müasir biznesin ən əsas problemi məhsul qıtlığı deyil, istehlakçı qıtlığıdır. Bir çox sahədə diinya çaplı istehsalçılar istehlakçının alınaq iqtidarında olduğundan qat-qat çox məhsul istehsal edə bilər. İstehsalat gücünün artıqlığına səbəbsə bir-birindən ayrı şəkildə hərəkət edən rəqiblərin realda mümkün olan bazar paylarını bacardıqca artırmaq istəyidir. Əgər hər bir

şirkət satışı 10 % artırmağı planlaşdırırsa, bazarsa ümumilikdə yalnız 3 % böyüyürsə, nəticə durğunlaşan artıq güc olacaq.

Bu vəziyyət öz növbəsində liper rəqabətə gətirib çıxarır. Alıcıları digər yollarla cəlb etməkdən ümidlərini üzmüş rəqiblər qiymətləri aşağı salır və ucuz hərraclar təşkil edirlər, nəticədə mallar su qiymətinə satılır. Bu isə öz növbəsində gəlirlərin aşağı düşməsinə, bəzi şirkətlərin tənəzzülə uğramasına, birləşmələr və birinin o biri tərəfindən udulması sayının artmasına gətirib çıxarır.

Marketinq qiymət prinsipləri deyil, digər prinsiplər əsasında rəqabət aparmağı öyrədir. İstehsalın durmadan gücləndiyi müasir dövrdə bu, olduqca mühüm bilgidir. Şirkətdə marketinq şöbəsi alıcıların istehsalına görə cavabdehdir.

Anıma işgüzar çevrədə və cəmiyyətdə hələ də marketinq anlayışına düzgün yanaşmayanlar çoxluq təşkil edir. Belə hesab olunur ki, onun məqsədi istehsalata məhsuldan yaxa qurtarmaqda yardımçı olmaqdır. Əslində hər şey əksinədir: istehsalat marketinqə kömək etmək üçün mövcuddur. Şirkət həmişə öz istehsalını əlavə məhsullara verə bilər. Onun çiçəklənməsi və uğuru marketinq ideyaları və bu ideyaları həyata keçirən təkliflərlə müəyyənləşdirilir. Həmin istehsalat, həmin təchizat, həm tədqiqat və işləyib-hazırlama (research and development, R&D), həm mühasibat, həm də digər funksional şöbələr şirkətin istehlakçı

bazarındakı fəaliyyətinə kömək edərək marketinqə işləyirlər.

Tez-tez marketinqi satışla dəyişik salırlar. Marketinq və satış, demək olar ki, bir-birinə zidd anlayışlardır, “sərt marketinqsə - daxili ziddiyyətli söz birləşməsidir. Hələ 1111 illər öncə söyləmişdim: “Marketinq - istehsal etdiyinizdən yaxa qurtarmaq üçün çevik yolları axtara bilmək qabiliyyəti deyil. Bu, istehlakçıya nəşə həqiqi dəyərli bir şey verə bilmək, ona öz

həyatını yaxşılaşdırmaqda yardımçı olmaq bacarığıdır. Marketingin şiiarı - keyfiyyət, xidmət və dəyərdir”.

Satış yalnız məhsulunuz olan zaman başlanır; marketingə mal meydana gəlməzdən öncə işə düşür. Marketing - şirkətin insanlara nə lazım olduğunu və onlara nə təklif etməyin vacib olduğunu müəyyənləşdirmək üçün etdikləri ev tapşırığıdır. Marketing məhsul və ya xidməti bazara necə çıxarmağı, ona hansı qiyməti qoymağı, hansı paylaşdırma kanallarından və irəliləmə vasitələrindən istifadə eləməyi müəyyənləşdirir. Sonra o, nəticələrin monitorinqini və bazar təklifinin təkmilləşdirilməsini təmin edir, lap sonunda işə təklifi durdurmağın vaxtının gəlib çatıb- çatmadığını qərarlaşdırır və əgər "hə" qərarını verirsə, onda müəhliz nə vaxt.

Yuxanda söylənilənlərdən belə çıxır ki, marketing - satışda qısamüddətli səylər deyil, uzunmüddətli investisiya işidir. Yaxşı marketing şirkət hər hansı bir məhsulu istehsal etməzdən, ya da hansısa bazara çıxmadan öncə və satışdan uzun müddət sonra həyata keçirilir.

Birbaşa marketingin icadıyla məşhur olan Lester Vunderman marketingi satışa qarşı belə qoyurdu: “Sənaye inqilabı dövründə istehsalçının sualı əsas olurdu: “Etdiklərim bunlardır - bəlkə sizə lazım olar?” İnformasiya əsrində sual istehlakçıdan doğur: "Mənə lazım olan bunlardır - bəlkə onları edəsiniz?” (Wundennan, Lester- / Being Direct: Making Advertising Pay. New York: Random House, 1996.)

Marketing məqsədli auditoriyanın elə dərin anlayışına iddia edir ki, bu zaman əslində satış zərurətinə belə ehtiyac qalmayacaq. Piter Drıker hesab edir ki, “marketingin məqsədi - satışı gərəksiz etməkdir”. (Drıker, Peter F. Management: Tasks, Responsibilities,

Practices. — New York: Harper&Row, 1973. Pp. 64-65.) Marketing - alıcının ehtiyacını duymaqla, hədəfə düzgün tuşlanmaqdır.

Bununla belə, hələ də aşağıdakı kimi düşünən biznes rəhbərlərinə rast gəlmək mümkündür: “Marketinqə vaxt itirə bilmərik - axı biz hələ məhsulu tam işləyib- hazırlamamışıq”. Ya da: “İşimiz o qədər yaxşı gedir ki, bizə marketinq lazım deyil, əgər axsasavdıq, bəlkə onda ona üz tutardıq”. Bununla bağlı, bir şirkət sahibinin zəngini xatırlayıram: “Təcili gəl və bizə öz marketinqindən nəşə öyrət, yoxsa satışıımız 30 % aşağı düşüb”.

Mənim marketinq tərifim belədir. Marketinq - məqsədli bazarları seçmə incəsənəti və elmi, müştərilərin cəlb edilməsi və saxlanması, istehlakçı üçün yüksək dəyərləri yaratmaq yoluyla müştəri bazasının inkişafı, bu barədə məlumatın yayılması və istehlakçıya çatdırılmasıdır.

İstəyirsiniz daha geniş tərif edim. Marketinq - aşağıdakılara görə cavabdeh olan müəssisənin funksional şöbəsidir: təmin olunmamış tələbat və ehtiyacların aşkar edilməsinə; onların həcmi və potensial gəlirliliyinin keyfiyyət və kəmiyyət nöqtəyi-nəzərdən dəyərləndirilməsinə; bu bazara uyğun olan məhsul, xidmət və proqramların işlənilib-hazırlanmasına; bütün işçilərin müştərilərin qayğısına qalması və onun maraqlarına xidmət etməsinə yönləndirilməsinə.

Qıssası, marketinqin qarşısında duran məsələ tələbatları hər gün dəyişən istehlakçılara uyğunlaşa bilməkdir. O, dəyərli məhsul yaratmaqla, ən yaxşı çıxış yolları təqdim etməklə, ehtiyac duyduğu şeyləri axtaran istehlakçının vaxtına və enerjisinə qənaət etməli və ümumilikdə cəmiyyətin firavanlığının təminatı rolunu öz üzərinə götürməlidir.

Müasir marketinq praktikasında, adətən, bu gün satışa, sabalısı müştərinin itirilməsinə gətirib çıxaran sövdələşmələr üzərində dayanmaqdan qətiyyətlə imtina etmək lazımdır. Sadəcə mal satmaq deyil, müştərilərlə qarşılıqlı surətdə sərfəli və uzunmüddətli münasibətlər qurmaq vacibdir. Müəssisənin dəyəri onun daimi müştərilərinin dəyəriylə ölçülür. Bu səbəbdən də marketinq münasib və vaxtında təkliflər edər

bilməsi üçün istehlakçıları yaxşı tanımalı, onların fərdi tələbatlarına uyğun olaraq xidmətlər və məlumatlar təklif etməlidir.

Adəti üzrə, marketinq xidməti şöbə kimi təşkil olunur. Bu, ləhinə yaxşı, həmişə də pisdir. Ona görə yaxşıdır ki, müştəriləri başa düşmək, onlara xidmət göstərmək və tələbatlarını ödəmək iqtidarında olan savadlı mütəxəssisləri bir araya gətirməyə imkan yaradır. Ona görə pisdir ki, digər şöbələrin əməkdaşları marketinqi öz məsələləri saymır, bu fikir isə kökündən yanlışdır. “Hewlett-Packard”ın əsasını qoyanlardan biri, mərhum Devid Pakkardın qeyd etdiyi kimi, “marketinq onu yalnız bu şöbəyə etibar etməyəcək qədər əhəmiyyətlidir. — (...) Həqiqətən, yaxşı təşkil olunmuş marketinqdə kimin marketinq şöbəsində işlədiyini müəyyənləşdirmək qeyri-mümkündür. Həmişə onların istehlakçıya təsiri əsasında qərar qəbul etməlidir”.

Professor Filipp Naert də bu fikri əla və dürüst ifadə edib: "Bu işə hətta müstəsna istedadlı əməkdaşları cəlb etsəniz belə, tələm- tələsik marketinq şöbəsi, ya da komandası yaratmaqla həqiqi marketinq mədəniyyətini formalaşdırma bilməzsiniz. Əgər o, müştəriyə istiqamətlənmənin zəruriliyindən əlinin deyilsə, bu marketinq ideyası şirkətin qalan işçiləri tərəfindən necə qəbul edilə və həyata keçirilə bilər ki?"

Marketinq reklam yaradan, onun yayınlanması üçün kanallar seçən, poçt yollamaları təşkil edən və müştərilərin suallarına cavab verən şöbəylə məhdudlaşmır. Bu, daha geniş proses olub, özündə hansı məhsulu istehsal etmək, diqqəti ona necə yönəltmək və əlçatan olmasını necə təmin etmək, müştərinin yalnız sizdən almasını istəməsinə necə nail olmaq kimi məsələlərin sistemli şəkildə öyrənilməsini əmləşdirir.

Marketinq strategiyası və fəaliyyəti yalnız istehlakçı bazarında mühüm deyil. Məsələn, şirkətinizdən başqa məsələlərdən əlavə, sərmayədarların pulunu cəlb etmək tələb olunur. Buna görə də siz özünüzü sərmayədara necə “satmağı” bilməlisiniz. Siz həmçinin şirkətinizə istedadları da cəlb

etməyi bacarmalısınız. Bunun üçün sizə daha uyğun olan adamları maraqlandıra — biləcək — təkliflər yaratmalısınız. Marketinqinizin kimə yönəlməsindən asılı olmayaraq, - istehlakçıya, sərmayədara, ya da istedadlı adamlara - onların tələbatını, arzularını anlamaq qabiliyyətində olmalısınız və qarşımdakının iltifatını qazanmaq üçün dəyərinə görə rəqiblərin təklifini ödə biləcək qərar çıxarmalısınız.

Marketinqi öyrənmək çətindir mi? Yaxşı xəbərimiz var: ona bir günün içində yiyələnmək olar. Pis xəbər: onu öyrənməyə bir ömür belə bəs eləməz. Hərçənd bu o qədər də kədərləndirici deyil. Məni Kaliforniya Universitetinin əməkdar professoru və liderlik üzrə bir çox işlərin müəllifi Uorren Bennisin sözləri ilhamlandırır: "Heç bir şey yeni bir şeyin öyrənilməsi qədər zövqümü oxşamır".

Marketinq yoxa çıxa bilməz, amma təəssüf ki, sizin onun barəsində bugünkü bilikləriniz tez bir zamanda öz aktuallığını itirir. Yaxın on ildə marketinqə "A"-dan "Z"-dək baxılacaq. Mən bu hiper rəqibli və sürətlə dəyişən bazarda mübarizə apara bilmələri üçün işgüzar adamlara zəruri olan 8 o ən əhəmiyyətli anlayış və ideyanı seçmişəm.

Marketinqin aktivləri və ehtiyatları

Şirkət rəhbərləri tez-tez belə ehtimal edirlər ki, balans hesabatı öz aktivlərinin dolğun siyahısını təşkil edir: fiziki aktiv, debitor borc, cari aktiv və s. Yalnız balansda bir sıra real və yetərincə qiymətli aktiv nəzərə alınmır. Məsələn, ticarət markaları, əməkdaşlar, partıyorlar və tədarükçülər bu cürdür. Bu siyahıya həmçinin intellektual mülkiyyət, daha doğrusu, patentlər, əmtəə nişanları və müəllif hüquqları aiddir.

Daha sonra. Siz aktivlər sırasına hakim təcrübəni və öz müəssisənizin əsas biznes- proseslərini, həmçinin mümkün olan istehsal üçün zəruri olan bütün firma bilgilərini, ideyalarını, texnologiyalarını daxil etməlisiniz.

Strategiya - mahiyyət etibarilə şirkətin bazarı ələ almaq məqsədilə sərəncamında olan bütün aktivləri birləşdirmə üsuludur.

Eyni zamanda inkişaf məqsədilə axtarışa başlayarkən özünüzü öncədən mövcud olan aktiv və ehtiyatlarla məhdudlaşdırmamalısınız. Əvvəlcə yaxşı-yaxşı yan-yörənizə baxın və ümumiyyətlə, hansı imkanların mövcud olduğunu müəyyənləşdirin və yalnız sonra sizdə zəruri ehtiyatların, o cümlədən bilik və bacarıqların olub-olmadığını aydınlaşdırın. Əgər bütün bu sadalananlar yoxdursa, onları cəlb etmək iqtidarında olub-olmadığınızı müəyyənləşdirin. Mən həmişə ZM şirkətinin istənilən əlverişli vəziyyətdən, hətta zəruri ehtiyatları olmadıqda belə, istifadə etməyə can atmasına heyrətlənmişəm. Ehtiyatları həmişə almaq, ya da cəlb etmək olar.

Autsorsinq

Şirkət yalnız az sayda sahədə güclü ola bilər. Yerdə qalan hər şey üçünə buim daha yaxşı edə biləcək adamları işə götürürlər. İlk əvvəl autsorsinq yalnız ofisin yığışdırılması, ya da ərazinin yaşıllaşdırılması kimi yardımçı işlər üçün tətbiq edilirdi. Amma bu gün belə hesab edilir ki, şirkət öz miqyas və ixtisaslaşması hesabına işi daha yaxşı və ucuz görə biləcək podratçılara tapşırmalıdır. Beləcə, Nike firması özü ayaqqabı istehsalından imtina edib, məhsullarının maya dəyəri daha ucuz, əvəzində keyfiyyəti daha üstün olan Asiya ayaqqabı fabrikləriylə saziş imzalayıb.

Şirkət hansı marketinq fəaliyyətiylə özü məşğul olacağını, hansılar üçünə xarici icraçılar axtaracağını bilməlidir. Adəti üzrə, autsorsinqin əvvəlində marketinq tədqiqatları həyata keçirən reklam agentlikləri və analitik qruplar cəlb edilir. Bəzi şirkətlər reklam yollamaları və telemarketinq üzrə mütəxəssislər dəvət edir. Belə hallar da məlumdur ki (hərçənd çox az sayda), podratçılar şirkətlər üçün yeni məhsullar işləyib-

hazırlayır və ticarət heyətini onların ixtiyarına buraxırdı. Mən marketing — şöbəsini tamamilə

outsorsinqin ixtiyarına buraxan şirkətlər barədə eşitmişəm.

Bir şirkət nəyi outsorsinqə vermək lazım olduğu barədə rəhbərliyi məlumatlandırmağım üçün məni işə götürmüşdü. Öz növbəmdə şirkətin bütün fəaliyyətiylə tanış olub direktorlar şurasına belə bir məruzə etdim: "Cənablar, siz hər şeyi outsorsinqin ixtiyarına buraxmalısınız". Təəccübdən onların gözləri kəllələrinə çıxmışdı: "Sizcə, biz onda biznesdən uzaqlaşmalıyıq?" "Yox, - cavab verdim. - Mən sizə daha çox qazanmağın yollarını izah edirəm. Belədə məsrəfləriniz qat-qat azalacaq. Sizə lazım olan yeganə şey subpodratçılarını idarə edə bilmək qabiliyyətinizdir". Mahiyyət etibarilə onlara virtual təşkilat olmağı təklif edirdim.

Hərçənd outsorsinqdə ifrata varmaq təhlükəlidir. Firma bütünlüklə təqlidi çətin başa gələn, sıx şəkildə qarşılıqlı əlaqədə olan əsas biliklərdən ibarət hənıssısa dəst yarada bildiyi təqdirdə məşhurlaşır. IKEA, "WalMart" və "Southwest Airlines" nıəlız bu cür edib. Məlum şirkətlər fəaliyyətin bəzi-para növünü outsorsinqin ixtiyarına buraxıb, əvəzində onları böyük şirkət edən - bazarı başına alınımış sürətli təqlidə uymayan, əsas təcrübələrini təşkil edən kompleks bilik, bacarıq və vərdişlərini - şeyləri özləri üçün qoruyub saxlayıblar.

Brendlər

Hər şey brend ola bilər: "Coca-Cola", "FedEx", "Porsche", Nyu-York, Birləşmiş Ştatlar.

Madonna və siz - bəli-bəli, şəxsən siz! Brend - mənayla yüklənmiş və assosiasiyalar yaradan istənilən etiketdir. Yaxşı brend nəsə böyük bir yük daşıyır - niəlisül və ya xidmətə xüsusi çalar qatır və misilsiz səslənir.

“Sunkist Growers” şirkətinin rəhbəri Rassel Heulin qeyd edir: "Portağal - sadəcə portağaldır, (...) sadəcə portağal. Bir də var o, brend daşıyıcısı, istehlakçıların 80 %-nin etibar elədiyi “Sunkist” şirkətinə məxsus portağal ola”. Biri var sadəcə qəhvə, biri də var "Starbucks" qəhvəsi. Brend mühümdür mü? “Coca-Cola” şirkətinin mərhum rəhbəri Roberto Qisueta bu barədə belə düşünürdü: “Bizim bütün zavodlarımız və fabriklərimiz sabah yanıb kül ola bilər, lakin bu olay şirkətimizin dəyərinə əhəmiyyətli təsir göstərməyəcək; bu dəyər markamızın etibarını və bizim kollektiv bilgilərimizlə müəyyənləşir”. Eyni fikrə "Johnson & Johnson" firmasının reklam bukletində də rast gəlmək olar: "Şirkətimizin adı və ticarət markası - sahib olduğumuz əsas şeydir və yerdə qalan aktivlərdən qat-qat dəyərlidir".

Brendin yaradılması şirkətdən gərgin iş tələb edir. Devid Ogilvi söyləyirdi: “Sövdələşməni

istənilən kütbeyin həyata keçirə bilər, brend qurmaq üçün istedad, inam və inadkarlıq lazımdır”.

Həqiqi yaxşı brendin əlaməti - istehlakçının ona üstünlük verməsidir. "Harley Davidson" - əla brenddir, çünki “Harley Davidson” motosikletlərində gedən insanlar ona sədaqətli və demək olar ki, heç vaxt başqa markalara üz tutmurlar. “Apple Macintosh” kompüterlərinin istifadəçiləri də öz sevimli brendlərini heç vaxt başqasıyla əvəzləməzlər.

Brendin geniş arealda məşhurluğu əlavə gəlir gətirir. Bir sənəkar fikrincə, brendin məqsədi “məhsulun qarşılığında onun mütəmadi

dəyərindən daha çox qazanmaqdır”. Bu, şübhəsiz ki, yetərincə dar baxışdır, əslində brend sahibinə digər, daha əhəmiyyətli fayda verir. İstehlakçı ticarət markasının əsasında gözlədiyi keyfiyyəti və məhsulun digər xüsusiyyətlərini müəyyənləşdirir - bütün bunlara görə daha artıq xərcləməyinə dəyər.

Marka insanların öz vaxtlarına qənaət etmələrinə yardımçı olur, vaxtsa hər kəsin bildiyi kimi puldur. Unilever şirkətinin rəhbəri Nil Fitscerald bu barədə belə söyləyib: "Brend - əhəmiyyəti seçim genişliyindəni asılı olaraq yüksələn etibar anbarıdır. İnsanlar öz həyatlarını sadələşdirmək istəyirlər".

Brend öncədən onunla şərt kəsən istehlakçıyla müqavilə gücünə malikdir. Bu cür müqavilə dürüst olmalıdır. Məsələn, "Motel-6" mehmanxana şəbəkəsinin brendi dedikdə, adamın gözünün qarşısına təmiz otaqlar, aşağı qiymətlər və yaxşı xidmət gəlir, amma orda nə dəbdəbəli mebel, nə də geniş vanna otağı olmur.

Bəs brend necə yaradılır? Bunun reklamın işi olduğunu düşünmək kökündən yanlış fikirdir. Reklam yalnız diqqəti brendə cəlb edir, ona maraq ovadır, haqqında söhbət açır - vəssalam. Brendin qurulması kompleks prosesdir, burda müxtəlif alət toplusu işə keçir: o cümlədən reklam, ictimaiyyətlə əlaqə, sponsorluq,

marketing tədbirlər, xeyriyyə aksiyaları, klublar, kütləvi çıxışlar və s.

Ən effektiv və mürəkkəb olanı sadəcə reklam vermək deyil, KİV-in diqqətini öz markana cəlb etməkdir. Jurnalistlər "Palm", "Viagra", "Starbucks", ya da "eBay" kimi şirkətlərin daha maraqlı məhsulları və xidmətlərinə etinasız qalmırlar. Yeni brendlə hansısa yeni kateqoriyanı, maraq oyandıran sözü, parlaq hekayəti bağlamaq lazımdır. Əgər belə bir hekayət mətbuat və televiziyanın marağına səbəb olarsa, onunla tanış olan insanlar eşdirlərini, ya gördüklərini tanışlarına ötürəcəklər və sonuncular brendə reklamlarla tanış olacağı təqdirdə daha çox etibar etmiş olacaqlar. Reklam tərifinə görə qərəzlidir və o heç vaxt istehlakçıya müstəqil mənbənin fikri qədər təsir göstərə bilməz.

Brendi reklam etməyin - onunla yaşayın. Sonımda brendi müştərilərin xoşuna gələn məhsulları yaradan şirkət işçiləri qurur. Brendlə bağlı olan

təcrübə ona qoyulmuş vədə cavab verirmi? Şirkətlər ilk növbədə uşaq buunun qayğısına qalmalıdır.

Uğurlu ad seçimi, əlbəttə ki, böyük fayda gətirir. Buna çəkəcəyimiz misalla aydınlıq gətirək. Sınaq qrupuna iki gözəl xanımın şəklini göstərüb, onlardan birinə üstünlük vermələrini dedilər. Səslər təxminən tən yarı bölündü. Sonra eksperimentator şərtləri dəyişdi: qadınlardan birinin adının Gertruda, digərinin Cennifer olduğunu söylədi. Bu dəfə Cennifer adlı qadın 80 % səs topladı.

Yaxşı brend - uzun müddət ərzində yüksək gəliri təmin edə bilər. Və onun üstünlüyü yalnız rəasional deyil, həm də emosional cəhətdən özünü biiruzə verir. Brend-menecerlər, adətən, rəasional əsaslara dayaqıanırlar - keyfiyyət, qiymət, satış şərtləri. Bunlar da öz növbəsində brend və istehlakçı arasında bağın yaranması üçün elə də böyük bir şey vermir. Uğurlu brendlər emosiyalara daha güclü təsir edər. Gələcəkdə onların üzərinə sosial məsuliyyət də çökəcək, belə ki bu cür brendlər insanların, ölkələrin və bütünlükdə dünyanın taleyinə real surətdə təsir etmək iqtidarındadır.

Riçard Brensona malik "Virgin" markası nəşə əyləncəli və qeyri-adi bir şey təşşüratı doğurur. Bu atributlar "Virgin" bazar aktivinin bütünlən təzahürlərinə aiddir. "Virgin Atlantik Airways" şirkətinin təyyarələrində uçuş miasaj seansları və rok-qrupların çıxışlarıyla müşayiət oluna bilər. Təyyarənin göyertəsində əsl kazinon düzenləne bilər. Yay heyətləri həyatsevərlik və zarafatlara sevgivlə fərqlənir. Brensonun bütünlən dünyaya öz qorxmazlığını nümayiş etdirərək, hava şarında dünya səyahəti kimi aksiyalar təşkil edir, "Virgin Bride" şirkətinin yeni evlənenlər üçün geyimlərinin təqdimatına gəlin paltarında peyda olur.

Şirkət öz brendinə lıaısı mənanı qoyduğunu anlamalıdır. "Sony", "Burger King", ya da "Cadillac" istehlakçı üçün lıaısı anlama gəlməlidir? Brendə fərdilik lazımdır, o öz xüsusiyyətləri, özəl, fərqli cizgiləri hesabına

mövcud olur və inkişaf edir. Və bu cizgilər şirkətin bütün marketing fəaliyyətinə sirayət etməlidir.

Öz ticarət markanızın atributu (atributları) müəyyənləşəndən sonra onu (onları) marketing

çərçivəsinə sığan hər şeydə ifadə etməlisiniz. Adamlarınız həm korporativ, həm də peşəkar səviyyədə ruh daşıyıcısı olmalıdır. Məsələn, əgər şirkət özünün innovasiya xarakterli olduğunu bəyan edirsə, o, ətrafına mütləq cəsarətli yenilikçiləri yığmalı və öyrətməli, ixtiraçılığa önəm verməlidir. Özü də hər bir vəzifədə - sex ustası, furqon sürücüsü, mühasib, ticarət agenti - innovasiyanın nədə meydana çıxdığını müəyyənləşdirmək lazımdır.

Brendin fərdiliyi şirkətin partıyorenlərlə münasibəti nöqtəyi-nəzərdən də çox mühümdür. Məsələn, dilerin digər dilerlərlə müqayisədə qiyməti aşağı salmaqla brendi nüfuzdan

salmasına imkan vermək olmaz - o, brendin səviyyəsini mütləq saxlamalı və dəyərini yerə vurmamalıdır.

Brendin uğuru şirkəti elə həmin brendin adı altında hansısa digər məhsulları satışa buraxmağa həvəsləndirməlidir. Onlar ilkin məhsullarla eyni kateqoriyaya aid ola bildikləri kimi (belə demək mümkünsə, məhsul sırasının genişlənməsi, ya da xəttin genişlənməsi), yeni kateqoriyaya da aid ola bilərlər (brendin genişlənməsi). Brendin yeni sahəyə yayılmasını brendin dartılması adlandırırlar.

Məhsul sırasının genişlənməsi o anlama gəlir ki, müəyyən kateqoriyada məşhur məhsulu olan şirkət yeni ada çəkə biləcəyi xərcə qənaət etmiş olur. Beləcə, biz mağazalarda "Campbell Soup"un məşhur qırmızı etiketiylə yeni şorbalarına rast gəlirik. Yalnız burada müəyyən qaydalara əməl etmək lazımdır: bazara yeni şorbaları çıxaran zaman artıq o qədər də böyük gəlir gətirməyən əvvəlki assortimentləri satışdan çıxarmaq lazımdır. Amma

yenə də yeni məhsulların əsas assortimenti sıxışdırıb çıxarması, özü də bu zaman artan gəlirin əlavə xərcləri örtməyəcəyi riski qalır. Ərzaq sırasının uğursuz genişlənməsi istehsalın aşağı düşməsinə, satış məsariflərinin yüksəlməsinə, istehlakçıların narazılığına və müvafiq olaraq ümumilikdə müəssisənin gəlirlərinin — aşağı düşməsinə gətirib çıxara bilər. Bəzi hallarda bu cür genişlənmə, sözsüz ki, özünə bəraət qazandırır, amma istənilən halda ondan sını-istifadə etmək olmaz.

Brendin genişlənməsi böyük risk tələb edir. Mən “Campbell” şorbası alarkən, eyni etikətlə bazara çıxarılmış qarğıdalı lopalarına fikir verməyə bilərəm. Brendin dartılması daha da risklidir. Siz “Coca-Cola” markasında avtomobil alardınızımı?

Məşhur şirkətlər bəzən nədənsə elə düşünülər ki, brendlərinin dillər əzbəri olması onlara digər məhsul kateqoriyalıyla da eyni müvəffəqiyyətlə işləməyə imkan yaradır. Lakin sizlər “Xerox” kompüterləri, ya da “Heinz” şorbaları barədə nə deyə bilərsiniz? HP, “iPad”, “Pocket”, PC şirkəti “Palm” firmasının cib kompüterləriylə, “Bayer” şirkətinin asetaminofenləri tayləməyə ayaqlaşa bilərmi? “Amazon” şirkətinin satışa buraxdığı elektronika kitablar qədər eyni uğurla satılacaqm? Tez tez məhsul versiyası “mənim onlardan nəyim əskikdir ki?” prinsipiylə buraxılır və əlbəttə ki, bazara uduzur.

Belə hallarda yeni mala müəyyən mənə yükünə malik şirkətin adını deyil, yeni ad vermək daha məqsədəuyğun olardı. Şirkətin adı nəsə tanış bir şeylə assosiasiya olunur, amma heç bir vəchlə yeni bir şeyi xatırlatmır. Bəzi şirkətlərdə bunu başa düşürlər. Məsələn, “Toyota” şirkətinin yüksək səviyyəli avtomobilinin “Toyota Upscale” deyil, “Lexus”, ya da “Apple” şirkətinin yeni kompüterinin “Apple-IV” deyil, “Macintosh” adlanması təsadüfi deyil. “Levi's” yeni şalvarlarını “Levi's Cottons” deyil, “Dockers” adı altında buraxıb, “Sony” yeni oyun əlavəsinə “Sony Videogame” deyil, “Playstation” adı verib; “Black&Decker” təkmilləşdirilmiş elektron

alətlərini "Black&Decker Plus" deyil, "De-Walt" markasıyla buraxır. Yeni brendin peyda olması KİV-in diqqətini cəlb edən mövzuya çevrilir, söhbət üçün mövzu verir. Yeni brend bir çox məqamda reklamın deyil, məluz informasiya, ya da təbliğat kampaniyasının təkan verdiyi etibara ehtiyac duyur.

Hərçənd hər bir qaydanın öz müstəsnası var. Beləcə, Riçard Brenson "Virgin" markasını bir düjun müəssisəyə verib. Onların arasında "Virgin Atlantic Airways" (aviaşirkət), "Virgin Holidays" (turist firması), "Virgin Limited Edition" (mehmanxana şəbəkəsi), "Virgin Trains" (dəmiryol şirkəti), "Virgin Limousiens" (sürücü də daxil olmaqla avtomobillərin icarəyə verilməsi), "Virgin Radio" (radiostansiya), "Virgin Books" (nəşriyyat və kitab ticarəti şəbəkəsi) və "Virgin Drinks"ə ("Virgin Cola" və "Virgin Vodka" da daxil olmaqla içki istehsalçısı) rast gəlmək mümkündür. "Ralf Loren" in adına yalnız geyimlərdə deyil, bir çox məişət əşyalarında da rast gəlmək olar. Bu cür hallarda şirkət mütləq mühim sual üzərində baş sındırmalıdır: brend bimdən də o tərəfə dartılsa, mənasını itirməyəcək ki?

El Rays və Cek Traut kimi iki qocaman marketoloq belə hesab edir ki, məhsul sırası və brendin genişlənməsi bir çox halda zərərli, çünki onlar brendi yuyub aparır. Onların fikrincə, "koka-kola" adı yalnız səriuləşdirici içkiyə aid olmalıdır, özü də mütləq həcmi səkkiz unsiya olan məşhur butulkada. Bu günə qarşınızdakından koka-kola xahiş etsəniz, sizdən hansını istədiyinizi dəqiqləşdirməyi xahiş edəcəklər: klassik, kofeinsiz klassik, dietik, limonlu, vanilli, ya da gilənarlı dietik, butulkada, ya da tənəkə bankada. Bir sözlə, ad yetərincə geniş məhsul diapazonuna malikdir.

Mala qiymətqoymaya çox ciddi diqqət ayırmaq lazımdır. "Lexus" şirkəti "Mercedes"lə Amerika bazarı uğranda mübarizə aparmağa başlayanda, "Mercedes-Benz" qiymətləri aşağı salmağı aqlının ucundan belə

keçirmədi. Bəzi menecerlər hətta qiyməti azacıq qaldırmağı belə təklif etdilər. Yəni belə etməklə şirkət brendlə bağlı nüfuzunu bir daha qabaıtsıı, eyııı zamanda, Lexusın eyni addım ata bilməyəcəyini sübut eləsin.

Yalnız brendin qiymət artırması ixtisara meyillənir. Ötənlərdə aparıcı markaya əminliklə ortalamadaıı 15-40 % yuxarı qiymət qoymaq olardı, bu günsə ara 5-15 %-dək ixtisara düşüb. Əvvəllər, məhsulun keyfiyyəti qeyri-bərabər olanda biz ən yaxşı breııdə görə daha çox pul ödəməyə hazır idik. İndisə bütün markalar ümumilikdə pis deyil, bura hətta şəxsi brend mağazalarını aid etmək olar (görünür, məsələ bütün istehsalçılar tərəfindən mütləq riayət olunan yüksək milli standartlardadır). Niyə ətrafdakılara qüdrətli təsiri bağışlamaq üçün daha çox pul ödəyəsən İd (“Mercedes” kimi xüsusilə nüfuzlu brendlər istisna olmaqla)?

İqtisadi depressiya zamanı alıcının sevimli ticarət markasına olan sədaqətini qənaət istəyi əvəzləyir. Müştərilərin loyallığı - əgər o, müşahidə olunursa - sadəcə yaxşı təklifin ətaləti, ya da yoxluğuyla bağlı ola bilər. Bir dəfə kimsə qeyd eləmişdi ki, “iyirmifaizlik güzəşt hər şeyi müalicə edir”.

Şirkət brendlərinin taleyi brend- menecerləriıı əlindədir. Lakin bu sahədə mütəxəssis olan Larri Lavt onların öz işlərinin öhdəsindən yaxşı gəldiyini hesab eləmir.

"Brendləriıı, - Layt şikayətlənir, - ölmək kimi bir ehtiyacları yoxdur. Lakin onları öldürmək olar. Marketing drakulaları onların bütün həyat şirəsini sorurlar. Brend uğrunda sövdələşirlər, onları kiçildirlər, dəyiş-düyüş edirlər və korlayırlar. Breııdııı sahib olduğu qiymətli aktivləri idarə eləmək əvəzinə biz ona sui-qəsd edirik, qiymətlərə və sövdələşmələrə aşırı diqqət ayıraraq ona sağalmaz yara vururuq”.

Bəzən brendlərin idarəsini həyata keçirən strukturlar müştərilərlə effektiv qarşılıqlı əlaqə praktikasına zidd gedirlər. Brend-menecerlər istehlakçıları tamamilə unudaraq, öz diqqətlərini məhsul və markada cəmləyə bilirlər. Bunu brend-menecmentin fərasətsizliyi də adlandırmaq olar (“Brand management niyopia” - termin “marketing myopia”ya (Teodor Levittin dilimizə “marketing fərasətsizliyi” kimi tərcümə olunan məşhur məqaləsi) uyğun qurulub).

Marketoloqlar Havdi Şuls və Don Şuls yazırlar ki, kütləvi tələbat məhsulları üçün işlənilmiş model brendin qurulması üçün daha az uyğun gəlir. Bu, xüsusilə xidmət və texnoloji firmalarına, maliyyə təşkilatlarına, B2B-müəssisələrinə və hətta nisbətən kiçik ölçülü B2C müəssisələrinə (Schultz, Heidi F., Schultz, Don E. Why the Sock Puppet Got Sacked \ Marketing Management, 2001, July-August. Pp.

35-39-) aiddir. Tədqiqatçıların fikrincə, informasiya məkanının və ismaric mübadiləsi sisteminin inkişafıyla kütləvi reklam təsir qüvvəsini itirmiş olur. Yeni iqtisadiyyat şərtləri altında brendləri tamamilə avrı cür qurmaq lazımdır.

- Şirkətlər əsas korporativ dəyərləri aydınlaşdırmalı və korporativ brend qurmalıdır. “Starbucks”, “Sony”, “Cisco Systems”, “Marriott”, “Hewlett-Packard”, “General Electric” və “American Express” istehlakçılar üçün keyfiyyət və dəyər rəhbəri olan brendlər yaradıblar.
- Şirkətlər brend-menecerlərdən taktiki məsələlərin həlli üçün istifadə edə bilər və hətta etməlidirlər. Lakin istənilən halda brendin uğuru nəticədə şirkətin bütün işçi heyətinin uyğun korporativ dəyərləri qəbul eləyib, ona uyğun yaşaya bilib-bilməyəcəyindən asılıdır. Brendin yaradılması üçün günü-gündən əhəmiyyətli olan şey rəhbərin şəxsiyyətidir - onun kimi Çarlz Şvab və ya Ceff Bezos çıxış edə bilər.

- Şirkətlər müştərilərlə istənilən əlaqə zamanı (təqdimatlar, seminarlar, xəbərlər, telefon söhbətləri, elektron poçt, şəxsi əlaqələr də daxil olmaqla) pozitiv istehlakçı təcrübəsinin formalaşmasını təmin etmək üçün daha mütəşəkkil planlar qurmalıdır.
- Şirkətlər hər satış zamanı brendini özünüdə daşdığı əsas mahiyyəti müəyyənləşdirməlidir. Variasiyalar yalnız bu başlanğıc mahiyyətə zidd olmadıqda və brend təəssüratını qoruyub- saxladıqda yol veriləndir.
- Şirkətdə təkmilləşdirilmiş brendini dəyər anlayışı onun strategiyası, cari fəaliyyəti, xidməti və yeni məhsulların işlənilib-hazırlanması üçün əsas olmalıdır.
- Şirkət qurduğu brendini effektivliyini məlumatlı olmanın, tanınmanın və rəğbətə köhnəlmiş meyarlarıyla deyil, daha geniş göstərici dəstivlə (bu göstəricilərə qəbullanən dəyər, müştərinin nə dərəcədə məmnun qalması, gəlirin məhsula xərclənən payı, müştərinin daimiliyi və müştərinin razı qalması) qiymətləndirməlidir.

İmkanlar

Diinya kiçikdən-böyüyə imkanlarla doludur. Hələ indiyədək heç kəs nə xərçəngin çarəsini tapıb, nə piylənməyə səbəb olmayacaq qida icad edib, nə çəkinin azalması üçün həqiqi effektiv pəhrizə nail olub, nə də tıxaclardan yaxa qurtarmaq üçün uçan avtomobillər kəşf edib. Yalnız biz bütün bunları gözləyərkən, artıq əlimizdə olan məhsul və xidmətlərin təkmilləşməsi üçün yüzlərlə üsul fikirləşib tapmaq olar.

Problemləri axtaraq. İnsanlar gecələr çətinliklə yuxuya getdiklərindən, evdəki səlqiəsizlikdən yaxa qurtara bilmədiklərindən, vəsaitlərinin uonnal məzuniyyət keçirməyə yol vermədiyindən, öz nəsil şəcərələrini izləmək imkanları olmadıqlarından, bostanlarını yaxşı əlaq edə bilmədiklərindən şikayətçidirlər. Hər bir problem həyatda öz həllini

tapmağa qadirdir, özü də həтта bir neçəsini. “Common Cause” şirkətinin təsisçisi Con Qardnerin söylədiyi kimi, “hər bir problem - əla maskalanmış imkandır”.

Təmayüllər axtaraq. Şübhəsiz ki, məşhur futuroloq Feys Popkonıa məxsus agentliyin buraxdığı müasir cəmiyyətin on altı əsas təmayülü siyahısından bir neçə ideya götürə bilərsiniz. (2007-ci ilin buraxılışında bu siyahıda 20-dən artıq təmayül vardı.) Bu təmayüllərin arasında - “dünyadan təcrid olma” (cocooning), “cavanlaşma” (down-aging) və “nağd haqq- hesaba qayıdış” (cashing out) var. “Dünyadan təcrid olma” barədə belə deyirlər ki, xarici dünya ona həddən artıq kobud göründüyündən, insan vaxtının çoxunu evdə keçirməyə cəhd edir. Bu cür adamlar mebel, elektrotexnika, “ev” oyunları və əyləncələri sayəsində yaşadıkları yerin rahatlığını artırmaq üzərində düşünməlidirlər. “Cavanlaşma” insanların qırx yaşında belə özlərini cavan hiss etmək istəyindən irəli gəlir, - qırıqlara qarşı kremlər, plastik cərrahiyyə və “Jaguar” avtomobillərinin məşhurluğu da bu səbəbdəndir. “Nağd haqq- hesaba qayıdış”sa həyatın qızgın sürətindən uzaqlaşmaq arzusudur, məlum istəyə boyun əyən kəslər kiçik şəhərlərə köçürlər.

Lakin tək-cə imkanlardan danışmaq lazım deyil, əlinizə düşən şansdan uğurla istifadə edə bilməyiniz üçün buna hazırlaşmaq da lazımdır. Şirkət ya tarixi yaradır, ya da tarixə çevrilir. Kimsə bazar tələbatını iti axarla müqayisə edib: əgər tilovu vaxtında atmasanız, balığı tuta bilməyəcəksiniz. Mark Tven etiraf edirdi: “Mən yalnız imkanları əldən buraxandan sonra onları görməyə müvəffəq olurdum”.

Müasir zəmanəmizdə ən böyük imkanlardan biri - rəqiblərdən qat-qat aşağı qiymətlər təyin edə bilən, eyni zamanda, gəlir əldə etməyə nail olan biznes-model axtarıb tapmaqdır. “Wal- Mart”, “Southwest Airlines”, IKEA və “Dollar General” şirkətlərinin sirri bunda olub. Onlardan hər biri bazarı aşağı qiymətlərlə təmin etmək üçün öz sahələrinin biznesini

yenidən qurub. Aşağı gəlirli ailələrin savi isə durmadan artdığından, bu müəssisələr milyonlarla loyall müştərini özünə cəlb edə və qoruyub saxlaya bilib.

Rozabet Moss Kanter özünün “Nəhənglər rəqs eləməyi öyrənəndə” kitabında qeyd edir: "Qarşıdakı illər arzularını və intizamını tarazlaya bilməyi öyrənənlər üçün daha yaxşı olacaq.

Gələcək - geniş imkanlarda öz əksini tapan, potensialı dəyərləndirməyi bacaran, amma eyni zamanda vəsaitlərlə bağlı real məhdudiyətləri nəzərə alan və azı sayəsində çox şey etməyə şərait yaradan yeni çıxış yolları tapan adamlara məxsusdur". (Kanter, Rosabetli Moss. When Giants Learn to Dance. New York: Simon&Schuster, 1989.)

Ralf Uoldo Emersonun söylədiyi kimi, "bu zaman - əslində hər zamanlar kimi - böyük zamandır, yetər ki, onunla nə etmək lazım olduğunu bilək".

Zəmanətlər

Zəmanətlər günü-gündən dəbə düşür. Onlar şirkətin nüfuzunu və etibarını möhkəmləndirən güclü vasitəyə çevrilə bilər. Zəmanət pıllun qaytarılmasını, kompensasiyanı, mülkün dəyişdirilməsini öncədən nəzərə ala bilər, amma istənilən halda o, mülk və ya xidmətə uyğun gəlməli, əlavə şərtlərsiz təqdim edilməli, həyata keçirilə bilən və anlaşılıqlı olmalıdır. Sizə bir həftəyə 30 funt atmanızda yardımçı olacaqlarını, bir günə fransız dilini öyrənəcəyinizi, ya da dazlaşmadan yaxa qurtaracağınızı vəd edənləri ciddiyyə almayın.

Öz zəmanətləri hesabına böyük uğura imza atmış bir neçə şirkətin adını çəkim:

- Hampton mehmanxana şəbəkəsi otaqlarının “sizi tamamilə razı salacağına zəmanət verir, əks- halda bir sutka ərzində orda qalmağınıza görə ödəmə aparmayacaqsınız”.

- Kanadanın “Loblaws” supermarket şəbəkəsinin markası altında satılan istənilən qida məhsulu (Kanada istehsalı), müştərinin fikrincə, bənzərindən — üstün olmadığı təqdirdə digərlərlə dəyişdirilə bilər.
- Müştəri tam razı qalmayanadək “Xerox” istənilən məhsulunu üç il ərzində dəyişir.
- “A.T.Gross” xidmət müddəti ərzində qələm və mexaniki karandaşlarını dəyişə bilər. Belə ki, alıcı sınımış qələmi poçt vasitəsilə geri qaytarır, şirkət onu təmir edəndən, ya da yenisiylə əvəzləyəndən sonra müştərisinə geri çatdırır.
- “Saturn” alıcını təmin etməyən avtomobilini 30 gün ərzində geri götürür.
- “Allied Van Lines” müştərinin yükü yubandığı halda hər günə görə 100\$ dollar ödəyir.
- “BBBK Pest Control” əgər bütün kənd təsərrüfatı zərərvericilərini məhv etməyə müvəffəq olmur, müştərinin pulunu qaytarır və təkrar emalın xərcini ödəyir.

“L.L.Bean” şirkətinin məşhur zəmanət öhdəçiliyi bax bu cür qurulub: “İstənilən məhsulumuza görə zəmanət verə bilərik ki, o sizi hər cəhətdən razı salacaq, əks halda əldə etdiyiniz məhsul geri qaytara bilərsiniz. Arzunıza uyğun olaraq, onu dəyişə, ya da pulu kredit kartınıza geri yükləyə bilərik. Biz “L.L.Bean”-dan sonacan razı qalmayacağınız məhsula sahib olmağınızı istəmirik”.

Əlbəttə ki, zəmanət barədə təntənəylə elan verən, amma əslində buna əməl etməyən şirkətlər də mövcuddur. Bu cür firmaların hüquqşünasları zəmanət öhdəliklərinin xülasəsinə elə gizli şərtlər və xüsusi tələblər daxil edirlər ki, onların qarşılığında zəmanət boş bir şeyə çevrilir. Yalnız şirkət belə etməklə çevrəsində aldığından peşman olmuş və hər fürsətdə onları söyməyə hazır olan müştəri kütləsi yaradır.

Dizayn

Dizayn - olduqca mühüm və tutumlu anlayışdır. Ona həm məhsul və xidmətlərin dizaynı (yəni layihənin düzəldilməsi), həm qrafik dizayn (tərtibatı), həm də interyerin dizaynı aiddir. Dizayn - uğurumuza hazırlaşmaq üçün alət dəsti və çoxlu sayda ideyalar verir. Yalnız menecerlər, təəssüflər olsun ki, dizaynın nə olduğunu nadir halda anlayırlar və adətən, onu qiymətləndirmirlər. Əl yaxşı halda, onlar dizaynı üsluba bərabər tuturlar. Üslubun rolu, şübhəsiz ki, mühümdür: etiraf etməliyik ki, məsələn, “Jaguar” avtomobili öz uğuruna görə uşuliz üslubuna borcludur. Yəni bu maşınların güclü tərəfi heç də etibarlı olmaları deyil - onların çoxunu tez-tez təmir etmək lazım gəlir. Bir tanışımın həmişə iki “yaquarı” olardı, çünki biri, adətən, təmir emalatxanasının sakini rolunda çıxış edirdi.

Üslub (xarici görünüş anlamında), həqiqətən, bir sıra məhsullar üçün böyük əhəmiyyətə malikdir: götürək elə “Apple”nin yeni kompyuterlərini, “Bang&01ufsen”ini stereosistemlərini, “Moutblanc”ın yazı ləvazimatlarını, məşhur butulkası olan “Coca- Cola”nı və digərlərini. — Üslub məhsulu bazarda mövcud olan analoqlardan fərqləndirən əlamət rolunda çıxış edə bilər.

Lakin dizayn yalnız məhsulun xarici görkəmi anlamına gəlmir. Xoşagəlimli xarici görünüşdən savayı, bir sıra başqa şərtlərə də əməl edilməlidir. Yaxşı dizayn malın:

- asanlıqla açılması;
- asanlıqla yığılması;
- asanlıqla mənimsənilməsi;
- asanlıqla düzəlməsi;
- asanlıqla işlənməsi;

- istifadə müddəti bitdikdən sonra asanlıqla yox edilməsidir.

Məsələn, “yaxşı mənimsənilmiş”nin nə olması üzərində düşünək. Yaxınlarda '■HP\Compaq“ şirkətinin “İPAQ Pocket PC“ cib kompüterini əldə elədim. İlk öncə onun selofan sarğılığını açmaq üçün əməlli-başlı tər tökməli oldum (bu arada onun barəsində təlimatda bir kəlmə də olsun yox idi), bu, hələ kinojurnal idi, sonra qoruyucu plastik qapağı açmaq və bu qapağı digər tərəfə çevirmək xeyli vaxt itkisinə səbəb oldu. Yuxarıda sadaladıqlarımı birtərə yoluna qoyduqdan sonra köhnə“Palm”ımdakı məlumatı “İPAQ'a eləcə də köçürə bilmədim - özü də bu məsələ, yəqin ki, bir çox yeni istifadəçini çıxılmaz vəziyyətə salır. Nəhayət, dostumun köməyi ilə məlumatları kompüterə köçürməyə müvəffəq olduqdan sonra, bu dəfə də "İPAQ"ın çoxlu ekranları məni kor dalanla üz-üzə qoydu. Hərflərini yəqin yalnız mikroskop altında aydın oxuya biləcəyim təlimatdan ləç nə anlamadım. Bir sözlə, dizayn nöqtəyi-nəzərindən bu, başdan- ayağa iflas idi - mühəndislər qurğunu açıq-aydın öz həmkarları üçün hazırlamışdılar. Mən sakitcə könlümü oxşayan "Palm"ı qayıtdım, “İPAQ"ısa dərin siyirmələrdən birinə qoydum.

Deyilənlərdən belə bir nəticəyə gəlmək olar ki, istənilən məhsulu yaradarkən, müştərinin onu əldə edərkən, işlədərkən və ləğv edərkən hansı çətinliklərlə üzləşə bilmə ehtimalını nəzərə almaq lazımdır. Ən əsası - məhsulun hədəfləndiyi müştərilərin potensialını bilməkdir. Yadımdadır, şirkətlərdən biri iş günü başa çatdıqdan sonra müəssisələrdə döşəmələrin yuyulması üçün maşın işləyib-hazırlamışdı. Maşın əla görünürdü, çox yaxşı texniki xarakteristikaya malik idi, bununla belə, pis satılırdı. Orta bədənli kişi onu çətinlik çəkmədən itələyə bilirdi, qadınların çoxu üçünsə bu əşya ağır sayılırdı. Qurğunu hazırlayanlar müəssisələrin çoxunda məlum işi qadınların gördüyünü nəzərdən qaçırmışdılar!

“Toyota” şirkətində müştərilərin tələbatlarını daha yaxşı müəyyənləşdirir və buna uyğun məhsul buraxmağı bacarırlar. Əsas etibarilə qadınlara

tuşlanmış maşınları hazırlayan mühəndislər qapıların rahat açılıb-örtüldüyünü sınaqdan keçirmək üçün barmaqlarına süni uzun dırnaqlar taxmaqdan belə çəkinməyiblər.

Bəzi şirkətlər - “Gillette”, “Apple”, “Sony”, “Bang&Olufsen” - hətta dizayn üzrə vitse- prezident vəzifəsi belə təsis ediblər. Bu addımla onlar hər kəsi dizayna necə diqqət yetirdiklərini, ona məhsullarının uğur əmili kimi baxdıqlarını sübut ediblər.

Dizayn xidmət sahəsi üçün də az əhəmiyyətli deyil. “Starbucks'a çay içməyə gedin və siz burda interyer dizaynının necə rol oynadığını əmimdaca anlayacaqsınız. Qara ağacdan piştaxtalar, parlaq

rənglər, zərif faktura. “Ritz-Carlton'a daxil olun - hollun kral saraylarına layiq təmtərağı xatirinizdə silinməz iz buraxacaq.

Diferensiasiya

Fond bazan qeyri-diferensial bazarın ideal nümunəsidir. Əgər siz IBM-in yüz ədəd səhmini almaq istəsəniz, onları minimal qiymətə əldə edə bilərsiniz. Birjada bu səhmləri təklif edən minlərlə satıcı ola bilər, sizin üçün əhəmiyyətli olan yalnız bir şeydir - kim daha ucuz satacaq. Satıcının başqa heç bir xüsusiyyəti - bu səhmlərə nə vaxtdan sahibdir; gəlirlərini vergilərdən gizlətmir ki; ərini, ya arvadını aldatmır ki; hansı dinə etiqad edir - bunların heç biri sizin üçün əhəmiyyət kəsb eləmir.

İstehsalçı, ya da əldə elədiyimiz malın brendi bizləri maraqlandırmayanda (“113111181 bir zibildir”), yaxud satıcı barəsində bir şey öyrənmək istəməyəndə məhsul bazarı birjaya bənzəyir. Beləcə, hər biri eyni cür görünən və hansı plantasiyada əkildiyi ilə maraqlanmadığımız, supermarketdə satılan portağala qeyri-diferensial mal kimi baxmaq olar.

Yalnız üç əmil var ki, onların mövcudluğu zamanı bazarı qeyri-diferensial saymaq olmaz.

- Birincisi, mallar müxtəlif cür görünə bilər. Portaqal misalında meyvələr bir-birindən ölçüsü, forması, rəngi və qiyməti ilə fərqlənə bilər. Bu, fiziki diferensiasiyadır.

- İkincisi, malların ayrı-ayrı brendləri ola bilər (məsələn, portaqallar üçün - “Sunkist” və “Florida’s Best”). Bu hala brendin diferensiasiyası deyirlər.

- Üçüncüsü, müştərinin mal verənlərdən birivlə xüsusi münasibətləri yarana bilər. Bu amili biz münasibətlərin diferensiasiyası adlandırırıq.

Məsələn, bütün brendlər yetərinə məşhurdur, yalnız şirkətlərdən biri daha operativdir və müştərinin suallarına daha dolğun cavab verir.

Harvard müəllimi Teodor Levitt öz həmkarlarına meydan oxuyaraq belə bəyan edib: “Qeyri-diferensial mal olmur. Bütün ərzaqlar və xidmətlər diferensiasiya olunur”. (Theodore Levitt. Marketing Success through Differentiation of Anything. \ H anniversary Business Review, January-February, 1980. Pp. 83-91.) Onun fikrincə, qeyri-diferensial mal - sadəcə adekvat mövqeləşdirməni gözləyən məhsuldur. “Toyuq kralı” Frenk Perdyu deyirdi: “Əgər öldürülmüş cücəni diferensiasiya etmək mümkündürsə, onda ürəyin istədiyini hər şeyi diferensiasiya edə bilərsiniz”. MBA proqramı üzrə dərs deyən bir professorsa öz tələbələrinə xəbərdarlıq edirdi ki, praktik nümunənin araşdırılması zamanı “qeyri-diferensial mal” terminini dilinə gətirsə, bir dollar cərimə olunacaq.

Bununla belə, yalnız dəmir iradə hesabına qələbəyə nail olacaqlarını ehtimal edən şirkət rəhbərləri var. Bir neçə il bundan əvvəl ülgüc istehsal edən braziliyalı istehsalçı bazarın lideri olan “Gillette”i ötmək niyyətində olduğunu bəyan elədi. Biz sahibkardan onun şirkətinin daha yaxşı keyfiyyətə malik ülgüclər təklif edib-etmədiyini soruşduq.

— Yox, — o cavab verdi.

— Sizde qiymətlər daha aşağıdır?

- Yox.
- Qablaşdırması daha yaxşıdır?
- Yox.
- Reklamı dahiyənədir?
- Yox.
- Peşəkarlar üçün cəlbədicə xüsusi təklifləriniz var?
- Yox.
- Yaxşı bəs onda hansı yolla “Gillette”i sıxışdırmağa hazırlaşırsınız?
- Biz sadəcə qətiyyətlilik. "Gillette"ə olan bu hücumun iflasa uğradığını söyləmək artıq olardı.

Tom Piterinin belə bir mantrası var: "Ya xüsusi ol, ya da yoxa çıx". Yalnız hər bir fərq diferensiasiyəedicə sayıla bilməz.

"Yaxşılaşdırılmış oxşarlıq deyil, düşünülmüş fərqlə təmin etməklə lazımdır".

Diferensiasiya üçün çoxlu sayda üsul var (keçirməyə bax). Cek Trautun "Ya diferensiasiya et, ya öl" kitabında öz məhsulları və xidmətlərini diferensiasiya etməklə, eyni zamanda istehlakçının gözündə nüfuzlarını artırmaq üçün əl atdıqları onlarla yol təsvir olunub. (Trout, Jack, with Stew Rivkin. Differentiate or Die: Survival in Our Era. New York: John Wiley & Sons, 2000.)

Diferensiasiya üsulları

- məhsul (funksionallıq, standartlara uyğun xarakteristikası, xidmət müddəti, etibarlılıq, təmirə yararlılıq, üslub, dizayn);
- xidmətlər (çatdırılma, quraşdırılma, tədris, məsləhət, təmir);

- heyət (səriştəlilik, nəzakətli olmaq, etibarlılıq, xeyirxahlıq, ünsiyyət cillik);
- imic (rəmzlər, nəşr edilmiş, audio- və videomateriallar, ab-hava, tədbirlər).

Qreq Karpenıter, Raşı Qleyzer və Keıt Nakamoto hətta diferensiasianın mütləq surətdə anlaşılın olmasını vacib hesab etmirlər. (Carpenter, Gregory S., Glazer, Raslıı, Nakamoto, Keıt. Meaningful Brands from Meaningless

Differentiation: The Dependence on Irrelevant Attributes. \ Journal of Marketing Research, August 1994. Pp. 339-350.) Yuyucu vasitələr kimi bəzi malların qiymətli xüsusiyyətləri bəlkə də icad olınub və istifadə edilib. Bu cür hallarda, tədqiqatçıların hesab elədiyi kimi, “mənəsiz diferensiasiya” işə keçə bilər. Məsələn, “Alberto Culer” şirkəti həqiqətən də tərkibində ipək olan “Natural Silk” (“Təbii ipək”) şampunu istehsal edir. Hərçənd Kalver mü sahibəsində etiraf edib ki, bu əlavənin saçlar üçün heç bir faydası yoxdur. Lakin qeyri-adi atribut diqqəti çəkir, fərqləndirici əlamətə çevrilir və brend işləməyə başlayır.

Dəyişikliklər

Məlum olduđu kimi, dəyişikliklər - bu dünyada daimi olan yeganə şeydir. Bu gün şirkətlər yerlərində qala bilmələri üçün “Möcüzələr ölkəsi”ndəki Alisa kimi dayanmadan, sürətlə hərəkət etməlidir. Birinin qeyd elədiyi kimi, əgər bu gün də dünən etdiyinizi təkrarlayacaqsınızsa, biznesinizlə sağollaşa bilərsiniz. Bir diqqət yetirin: “Nokia” və “Hewlett-Packard” başladıkları biznesin istiqamətini dəyişmək məcburiyyətində qaldılar. Ayaqda qalmaq qurban tələb edir.

Şirkətiniz əyilmənin sti'ateji nöqtələrini vaxtında məşq eləməlidir - “InteFdən olan Endi Qrouv “biznesin əsasları dəyişəndə müəssisələrin həyatındakı zamanı” belə adlandırmağı təklif edib. Bankomatlar peyda

olanda, banklar öz işlərini dəyişməli oldular, ucuzlu aviaxətlər rəqabət aparmağa başlayanda da iri aviaşirkətləri eyni tale gözlədi.

“General Electric”in sabiq rəhbəri Cek Uelç öz əməkdaşlarına xəbərdarlıq edirdi: “Öz biznesinizi məhv edin (...). Dəyişin, yoxsa özünüz məhv olacaqsınız. Şirkətin içindəki dəyişikliklərin sürəti daxili dəyişikliklərin sürətindən geri qalırsa, bu onun sonunun yaxınlaşdığına işarə edir”.

Bu isə Tom Pitsersin məsləhəti: “İldırım sürətilə dəyişən rəqabət dünyasının tələbatına cavab vermək üçün biz, sadəcə, keçmişdə nifrət elədiyimiz dəyişiklikləri eyni uğurla sevməyi öyrənməliyik”.

Amerika və Avropa işgüzar aləminin nümayəndələrinin ətrafda baş verən dəyişikliklərə müxtəlif cür reaksiya verdiklərini müşahidə eləmişəm. Avropalılar bu dəyişikliklərdə təhlükə görməyə meyididir, amerikalıların çoxusa bunlara yeni imkanların mənbəyi kimi baxırlar.

Bazamı indiki liderlərinin çoxu dəyişikliklərdən daha çox qorxur. Onlar yığıqları sərvətin üzərində əsirlər və bu səbəbdən də ya “araqarışdıranlara” məhəl vermirlər, ya da onlarla mübarizə aparırlar.

Lakin əgər şirkət böyükdürsə, deməli, “əbədi qurulub” fikri kökündən yanlışdır. Miqyas heç də həmişə istəkli olmağa zəmanət vermir. “Kmart”, “A&P” və “Western Union”un timsalında fikrimizdə yanlış olduğumuzu görürük. Əgər şirkət ayaq altında sürünmək istəmirsə, o yalnız dəyişiklikləri görməməli, həm də onlara rəhbərlik etməlidir. Rəqiblərdən tez dəyişə bilmək bacarığı - mühüm rəqabət üstünlüyüdür.

“Hiper rəqabət” kitabının müəllifi Riçard d’Aveni belə qeyd edib: “Sonunda iki növ şirkət qalacaq: öz bazarlarını dağıdan şirkətlər və təzyiqə tab gətirməyən şirkətlər”.

Amma şirkəti necə dəyişmək olar? İşçiləri yeni fikir dalğasında üzümə, öyrəşdikləri hərəkət obrazından imtina etməyə və tamamilə başqa şeylər həyata keçirməyə necə məcbur etməli? Yəqin ki, ali rəhbərlik yeni

təhlükəsiz maşınlar istehsal etməsi bu gün o qədər də önəm kəsb eləmir, belə ki, çoxlu sayda avtomobil markası istehlakçıya yetərincə təhlükəsiz məhsul təklif edir.

Buna görə də bir çox şirkət (və onların sayı durmadan artır) istehlakçının ağına deyil, ürəyinə tuşlanmış obraz - imic yaratmağa çalışır. Şüurlu qavrayışa hesablanmış ənənəvi imiclər eyni üstünlükləri sübut etməyə çalışır, yenilərsə “münasibət satmağa” cəhd edir. “Nike” təklif edir: “Sadəcə bunu et”, məşhurlar “südlü bığlanyla” şəkil çəkdirirlər (beləcə, amerikalıları daha çox süd məhsulundan istifadə etməyə çağırırlar), “Prudential” hər kəsə “qayına parçası” pay vermək istəyir. Bu cür şüarları olan şirkətlər ağıldan daha çox hissə işləyirlər.

Şirkətlər kömək üçün antropoloq və psixoloqlara müraciət edirlər ki, bu da onlara insanın emosional sahəsinin daha dərin qatlarına varmağa imkan yaradır. Yanaşmalardan biri məhsulun imicində kollektiv diişüncəsizlik sahəsindən hansısa dərin arxetip - qəhrəman, antiqəhrəman, sirena, müdrik qoca və s. — də istifadə etməkdən ibarətdir.

Siz aşağıdakı sualı verməklə müştərilərin (və başqa insanların) şirkətə, eyni zamanda onun rəqiblərinə olan münasibətini asanlıqla müəyyənləşdirə bilərsiniz: “Bu şirkəti hansı yaşlı insanla müqayisə edərdiniz?” (Məsələn, “Apple Computer” üçün “yeniymə”, IBM üçünsə “baba” tərifi düz gələrdi.) Bir də şirkətin hansı heyvana oxşadığını soruşmaq olar. (Sizləri şir, ya da ən pisi, beğenmot, ya dinozavr deyil, meymun adlandıracaqlarına ümid bəsləyin.)

İnnovasiyalar

Firmalar dilemma qarşısındadır - innovasiyaları tətbiq etsinlər, ya yox? Əgər tətbiq eləməsələr məhv olacaqlar, uğursuz tətbiq həmçinin iflasa sürükləyəcək. Bir çox qiymətləndirməyə görə, yeni kütləvi istifadə məhsullarının yalnız 20 %-i (və yəqin ki, müəssisələrə ünvanlanmış 40 %

yeni kommersiya təklifi) uğurlu olduğundan, uğur əldə etmək şansı o qədər də böyük deyil.

Amma yenə də innovasiyaların ardından getmək durğunluqdan qat-qat təhlükəsizdir. Ən əsası, məsələnin öhdəsindən rəqibindən yaxşı gəlməkdir. İnnovasiyalar və yaradıcı yanaşma

"3M", "Sony", "Casio", "Lexus", "Braun" və "Honda" kimi "məhsul qaçqermlar"da (Krişna heykəlinin və bu heykəllə bərabər cəng arabasının ilkin adı olan "yuggernaut" sözü ingilis dilində "sarsılmaz, qarşısızılmaz güc" mənasında işlənir.) olduğu kimi, müəssisələrin səciyyəvi bacarığına çevrilə bilər. Bu şirkətlərdə yeni məhsulların işlənilib-hazırlanması daimi interaktiv prosesdir; istehsalçılar, ticarət şöbələri və müştərilər məhsulun işlənilib-hazırlanmasında, təkmilləşdirilməsində, uyğunlaşdırılmasında və yaxşılaşdırılmasında birgə iştirak edir. (Deschamps, Jean-Philippe, Nayak, P.Ranganath. Product Juggernauts: Now Companies Mobilize to Generate a Stream of Market Winners. Boston: Harvard Business School Press, 1995.)

İnnovasiya prosesi özündə ideyaların irəli sürülməsi, baxılması və seçilməsini, konsepsiyaların işlənilib-hazırlanması və yoxlanılmasını, müəssisənin imkanlarının analizini, prototipin yaradılması və testdən keçirilməsini, sınaq marketinqini və kommersiyalaşdırmanı birləşdirir. Şirkətlər bütün bu elementlərin reallaşdırılması üçün zəruri olan bilikləri inkişaf etdirməli, ya da nail olmalıdırlar. İnnovasiyalara yaxşı lider rəhbərlik etməlidir.

Geri Hemel (Hamel, Gary. Leading the Revolution. Boston: Harvard Business School Press, 2000.) təsdiq edir ki, innovasiyalar şirkətlərin strateji qabiliyyətinə çevrilə bilər - məsələn, elə keyfiyyəti idarə sistemi kimi. İki günlük "beyin həmləsi" keçirməklə bəna nail olmaq mümkün deyil. Uğur üçün firmanın daxilində üç bazar yaratmaq tələb olunur - ideya bazan, kapital bazan və istedad bazan. Şirkət hər vəclilə yeni

ideyaları müdafiə etməli, onlardan ən perspektivli olanlarının reallaşdırılması üçün fond ayırmalı və bütün bunları həyata keçirə biləcək istedadlı işçilər cəlb etməlidir. İnnovasiya prosesinə öz ideyalarını, pulunu və istedadını xərcləyən hər kəsi layiqincə mükafatlandırmaq lazımdır.

İnnovasiya - yalnız yeni məhsulların, ya xidmətin işlənib-hazırlanması deyil, həm də yeni müəssisələrin, cərəyanların və biznes-proseslərin yaradılmasıdır. “Nestle” öz qəhvəsini baqqaliyyə mağazalarında satır, “Starbucks”sa onun pərakəndə satışının tamam başqa bir yolunu icad edib. “Barnes & Noble” şirkəti tamamilə yeni kitab mağazası konsepsiyası yaradıb,

“Amazon”sa İnternet vasitəsilə əla kitab bazarı təşkil edib. “Club Med”, CNN, “Dell Computer”, “Disney”, “Domino’s Pizza”, “Federal Express”, IKEA, “McDonald’s”, İsveçrə saat firması

“Swatch”, “Wal-Mart”ın biznes konsepsiyası yenilikçi olub.

Şirkətə, fasiləsiz təkmilləşdirmə kimi, innovasiyaların tətbiq olunması üzrə də ayrı-ayrı layihələr lazımdır. Heç kəs fasiləsiz təkmilləşdirməyə şübhə etmir, yalnız iri innovasiya layihəsi daha böyük şeylər vermək iqtidarındadır. Onlar aşkar rəqabət üstünlükləriylə təmin edə bilər, hərçənd bu zaman xərclər də, risk də qat-qat artıqdır. Risk texnologiyaların inkişafı, bir-birilə rəqabətdə olan texnologiyaların mövcudluğu, bazarın qevri-qənaətbəxş müəyyənliyi, məhsulun istehlakçıya çatdırılması üçün infrastrukturun yoxluğu, tamamlama müddətinin planlaşdırılmasında çətinliklərlə bağlıdır. Burada bazarın tədqiqi o qədər də faydalı deyil. İnnovasiya layihəsi xeyli vəsait tələb edir ki, bu da şirkətin cari maliyyə nəticələrinə mənfi təsir göstərir və o, uzunmüddətli perspektivdə gəlir gətirməyə bilər. Yeni məhsulların yaradılması prosesi fasiləsiz təkmilləşdirmə üçün yaxşıdır, əvəzində layihənin reallaşdırılmasına uyğun gəlmir.

Bəs şirkətlər yeni məhsul ideyasını hardan götürsünlər? Marketing mütəxəssisləri, adətən, deyirlər ki, müştərilərin arzulanı maraqlanmaq lazımdır. Həqiqətən də, əgər bunu savadlı şəkildə həyata keçirsəniz, hansısa faydalı ideyalar əldə edə bilərsiniz, yalnız öyrəndikləriniz böyük bir sıçrayışa deyil, xırda-para təkmilləşməyə yol açacaq. Heç bir sorğu sizlərə istehlakçının şəxsi kompüter, KPK, portativ pleyer, sınızsız telefon, ya da rəqəmsal kamera istədiyini söyləməzdi. “Sony” şirkətinin sabiq rəhbəri Äkio Morita xatırlayır: “Bazarı öyrənməyə elə bir ehtiyac yox idi. Kütlə nəyin mümkün olduğunu bilmir, əvəzində biz bilirik”.

Həqiqətdə ideyalar yalnız müştəri və tədqiqatçılardan deyil, hər yerdən gələ bilər. İstənilən firma - xalis ideya quyusudur, yetər ki, onların yetişdirilməsinə düzgün təkan verməyi və "havadaca tutmağı" bacarasınız. Bəlkə elə şirkətinizdə birisini ideya üzrə menecer təyin edəsiniz, ticarət agentlikləri, distribüterlər, tədarükçülər və əməkdaşlar öz ideyalarını onlara göndərsinlər. İdeya üzrə menecerin ən yaxşı ideyaların seçilməsi və müəlliflərin mükafatlandırılması işinə baxan komitəsi olacaq. Məsələn, “Dana Corporation” belə hesab edir ki, hər bir işçi hər ay xüsusi olaraq bu məqsədlə qurulmuş yeşiyə şirkətin hər hansı bir sahədə fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsinə yönəldilmiş iki təklif atmalıdır. Bu, satış, tədarük, enerjinin istifadəsi, ezamiyyət və s. ilə bağlı ola bilər.

Cüzi təkmilləşməylə bağlı təkliflərə bel bağlayan şirkətlər, adətən, gözlədiklərini əldə edirlər. Ustalıqsa daha əhəmiyyətli dəyişikliklərin baş verməsini istəməkdir. Məsələn, maya dəyərini 10 deyil, 50 % azaltmağı, istehsalı 10 % deyil, 10 dəfə artırmağı qarşınıza öhdəlik kimi qoyun. Nəticədə hər kəs öz əməliyyatını həyata keçirmə üsulunu yenidən gözdən keçirməli və daha yaxşı iş metodu planlaşdırmalı olacaq. Hərçənd daha sadə tələblər zamanı mövcud üsuldan azacıq çox şey əldə etməklə məhdudlaşacaqdı.

Hər bir müəssisə öz innovasiya indeksini bilməlidir, o, yaş həddi üç ili ötməyən malların ümumi dövriyyəsidəki pay kimi hesablanır. Bu göstərici sıfıra bərabər olduğu halda heç bir şirkət ayaqda qala bilməz. Göstərici 20 %-dəni aşağı olarsa, ənənəvi biznes olduqca mürəkkəb vəziyyətə düşə bilər, məsələn, dəbli geyim istehsalı və satışıyla məşğul olan müəssisə üçün bu göstərici 100 % olmalıdır. Beləcə, yenilən və buxarlan! (Həmçinin Kreativlik, Yeni məhsulların işlənilməsinə baxın.)

Marketinqin instrumentarisi

Marketinqin instrumentarisi (kompleksi) - bu, satışa təsir edə biləcək vasitə dəstəsidir. Ənənəvi siyahıya aşağıdakılar daxildir: məhsul, qiymət, yer və irəliləyiş, belə demək olarsa, "dörd P" (uyğun ingilis sözlərinin ilk hərfləri - "product", "price", "place", "promotion"). Yalnız "dörd P" siyahısı lap əvvəldən dəyişikliklər üzrə çoxlu sayda sual və təklif doğururdu.

- Parfümeriya istehsalı ilə məşğul olan şirkətlər beşinci P-ni - qablaşdırmanı ("packaging") artırmağı təklif edirdilər. Onlara etiraz olaraq belə deyirdilər: qablaşdırma artıq "məhsul" rubrikası altındakı sxemdə var.
- Satış üzrə menecerlər bu siyahıda satıcıların harda olduqlarını soruşurdular - ya da bəlkə onları adlarının baş hərfi S-lə ("sales force") başladığı üçün ixtisara salmışdılar? "Yox, - konsepsiyanın müdafiəçiləri belə cavab verirdilər, - onlar ictimaiyyət və birbaşa marketinqlə bağlı reklam, promo-aksiyalarla bərabər irəliləyişin alətləridir.
- Xidmət üzrə menecerlər xidmətin və onların özlərinin harda olduğunu soruşurlar: yoxsa onları da "düzgün gəlməyən" S ("service") hərfinə görə ixtisara salıblar? Onlara özlərini məhsulun tərkibində axtarmağı məsləhət gördülər, belə ki, uyğun xidmətlər - onun hissəsidir.

Xidmətin əhəmiyyəti artdıqca, marketinq üzrə mütəxəssislər başlanğıc dörd P-yə daha üçünü - xidmət göstərən personal ("personnel"), prosedurlar ("procedures") və şəraiti ("physical evidence") artırmağı təklif elədilər. Məsələn, restoranın fəaliyyəti onun işçiləri, yeməyin verilmə prosesi (bufet, tez qidalandırma, masa arxasında xidmət və s.), həmçinin onun ümumi görünüşü və xüsusiyyətləriylə müəyyənləşdirilir.

- Bir də, belə demək olarsa, personalizasiyam ("personalization") əlavə etməyi təklif edirdilər. Marketoloq məhsulu, qiyməti, yeri və irəliləyişi hansı dərəcədə təcəssüm etdirməyi müəyyənləşdirməlidir.

- Mənim daha iki P artırmaq kimi bir təklifim vardı: siyasət ("politics") və ictimaiyyətlə əlaqə ("public relations"). Belə ki bu amillər satışa müsbət təsir göstərmək iqtidarındadır.

- Bir dəfə hər elementin ən mühüm funksiyasını yenidən müəyyənləşdirməklə, P hərfiylə sınıran məhdudiyətlərdən yaxa qurtarmağı təklif etdim:

Məhsul = Konfiqurasiyalaşdırma

Qiymət = Qiymətin müəyyənləşdirilməsi

Yer = Vasitəçilik

İrəliləyiş = Rəmləşdirmə Tez-tez "dörd P"-ni alıcının deyil, satıcının düşüncə obrazına əsaslandığına görə tənqid edirlər. Robert Loterborn təklif edirdi ki, satıcılar "dörd P"-ni düzəltməzdən öncə "dörd C" ilə işləsinlər - məhsulla deyil, istehlakçı dəyəriylə ("customer value"), "çılpaq" qiymətlə deyil, müştərilərin xərcləriylə ("convenience"), irəliləyəşlə deyil, məlumatlandırma ilə ("communication"). Marketoloq məqsədli istehlakçı qrupu üçün "dörd C" düşünəndə, o, "dörd P"-ni yoluna qoymaq qatqat asan olacaq. (Lauterborn. Robert. New Marketing

Litaniy: 4P's Passe; C-Words Take Over. \\\ Adverting Age, October1,1990. P.26.)

"Dörd P" satışın əsas hərəkətverici qüvvəsi kimi bir-birini əvəzləyə bilər. Məsələn, diler on ticarət agentliyinin köməyi ilə adi qiymətə avtomobil satırdı. Satış bərhad vəziyyət dəydi. Sonra o, ticarət agentliklərinin ştatını beş nəfərədək azaltdı, eyni zamanda avtomobillərin də qiymətini xeyli aşağı saldı. Uğur gözləniləndən də böyük oldu. Beləcə, Amazon firmasının rəhbəri Cekk Bezos reklam xərclərini və kitabların qiymətini azaltdıqdan sonra satışın həcmi kəskin sürətdə artdı.

"Dörd P"-ni onların qarşılıqlı asılılığı ucbatından düzgün quraşdırmaq çətindir. Məhsul və yeri götürək.

- Qoy məhsul - 0, yer - 1 olsun. 1x0 neçə olacaq? Cavab: 0.
- Qoy məhsul - 1, yer - 0 olsun. 1x0 neçə olacaq?

Cavab: 0.

- Qoy məhsul - 1, yer - 1 olsun. 1x1 neçə olacaq?

Cavab: 3.

Marketing alətləri malın həyat dövrəsinin mərhələsinə uyğun seçilir. Məsələn, reklam və təbliğatçı materiallar məhsulun və ya xidmətin bazara çıxarılmasında əla effekt verəcək; bu halda onların funksiyası istehlakçını məlum məhsulun peyda olması barədə məlumatlandırmaq və ona maraq oyatmaqdır. Malın yetkiyə gəlməsi mərhələsində satış və şəxsi satışın stimullaşdırılmasının rolu artır. Şəxsi satışlar istehlakçının malın üstünlüyünü anlamasını yaxşılaşdırır və onların təkliflərin dəyərinə olan inamını artırır, satışın stimullaşdırılması alış barədə qərarın qəbul edilməsinə təhrik edir. Sonrakı mərhələlərdə şirkətlər satışın stimullaşdırılmasını davamı etdirməli, bununla reklam və təbliğat materiallarının sayını, həmçinin şəxsi satışın həcmi azaltmalıdır.

Alətlərin seçiminə şirkətin ölçüsü də təsir edir. Bazarın liderləri əsas vurğunu reklama yönəltməyi özlərinə rəva görə bilərlər, əvəzində satışın stimullaşdırılmasına az diqqət ayırırlar. Daha xırda oyunçular, əksinə, satışın stimullaşdırılmasından fəal surətdə istifadə edirlər.

İri bir Avropa aviaşirkətinin marketinq üzrə vitse-prezidenti sənişin aviadaşımaları bazarında öz müəssisəsinin payını artırmağı qərara alır. Onun strategiyası göyərtədə yaxşı qidalanma, salonlarda təmizlik, güləruz stüardessa və daha ucuz biletlərlə təmin etməklə müştərilərin məmnunluğunu artırmaqdan ibarət idi. Yalnız onun bu məsələlərdə səlahiyyəti yox idi. Alış şöbəsi məhsulları elə seçirdi ki, xərci az çıxsın; texniki xidmət şöbəsi salonların təmizliyi xidmətiylə saziş bağlayarkən yenə qiymətə diqqət ayırırdı; kadrlar şöbəsi stüardessaları işə qəbul edərkən onların təbiətə nə qədər iltifatlı və ünsiyyətçil olduğunu nəzərə almırdı; biletlərin qiymətinə maliyyə şöbəsi müəyyənləşdirirdi. Ümumilikdə onların hamısı öz işinə maya dəyəri nöqtəyi-nəzərindən baxırdı ki, məhz bu da hekayətimizin qəhrəmanına inteqrallaşmış marketinq instrumentarisi yaratmağa mane oldu.

İstehlakçı bazarında işləyən şirkət marketoloqların reklamı şəxsi satışdan üstün tuturlar. Korporativ müştərilərlə iş zamanı xüsusi önəm, əksinə, şəxsi satışa verilir. Həqiqətdə isə hər iki alət bazarda hər iki növ üçün əhəmiyyətlidir. İstehlakçılarla iş zamanı itələmə strategiyası quran marketoloqlara şirkətin satış üzrə menecerlərinin pərakəndə satıcıları, ya da dilerləri satış uialım son istifadəçidən almalarına inandırması lazımdır. Daşıma strategiyası öz növbəsində əsas etibarilə reklama və müştəriləri mağazalara cəlb edən satışın stimullaşdırılması üzrə tədbirlərə dayaqlanır.

Marketinqin işləməsi üçün marketinq alətləri dəstinin kompleks idarəsini təşkil eləmək zəruridir. Təəssüf ki, bir çox şirkətdə bu, çətin başa gəlir, belə ki müxtəlif alətlərə görə müxtəlif adamlar, ya da şöbələr cavabdehlik daşıyır.

İnternet və elektron biznes

İnternet biznesin effektivliyinin artması üçün tamamilə yeni yollar açır. Axı biz indi əvvəllər mümkün olmayan, ya da son dərəcə mürəkkəb olan şeyləri heç bir çətinlik çəkmədən edirik:

- öz veb-saytımız sayəsində şirkətimiz, onun məhsulu barədə istənilən həcmdə məlumat yerləşdiririk və həftənin yeddi günü, sutkada 24 saat alver edə bilirik;
- yeni tədarükçülərin axtarışı, öz öhdəliklərimiz barədə onlayn məlumatlandırmaq, ticarət portallar vasitəsilə malların əldə edilməsi, onlayn hərraclarda və işləmiş mallar bazarında sərfəli təkliflər tapmaq üçün İnternetdən yararlanaraq, bazarların effektivliyini artırmış oluruq;
- ekstranet vasitəsilə partnyorlarla əlaqə qurmaqla sifarişlərin paylaşdırılmasını, sövdələşmələrin bağlanmasını, tədarükçü və distribüterlərin ödəmələri həvata keçirmələrini sürətləndiririk;
- onlayn işədiizəltmə xidmətlərindən istifadə etməklə və işə düzəlmək istəyən şəxslə elektron poçt vasitəsilə müsahibə aparmaqla kadrlar seçmək qat-qat effektivdir;
- İnternet sayəsində əməkdaş və dilerlərin məlumatlandırılması və öyrədilməsini yaxşılaşdırmaq mümkündür;
- əməkdaşları bir-birilə, həmçinin ştab- mənzil və şirkətin baş kompüterini ilə əlaqələndirən, xəbərlərə, əməkdaşlar və məhsul barədə məlumatlara, elektron tədris modullarına, iş qrafikinə və s. — yə sadəcə girişini təmin edən internet şəbəkəsi yarada bilirik;
- öz məhsulumuzu qat-qat böyük ərazidə sata bilirik;
- bazarı, mövcud və potensial müştəri bazasını, həmçinin rəqibləri tədqiq edərkən İnternetin zəngin — informasiya ehtiyatlarından istifadə

etməklə və dünya şəbəkəsinin kanalları üzrə sorğu təşkil etməklə effekti artırma bilirik;

- sorğu, ya da şəxsi təşəbbüsünlə müştərilərə reklam, kupon, nümunə və informasiya xəbərlərini göndərmək olur;
- fərdi təkliflər, xidmətlər və ayrı-ayrı müştərilər üçün xəbərlər yaratmaq olur;
- İnternetdən istifadə etməldə məntiqi və cari əməliyyatları əhəmiyyətli dərəcədə yaxşılaşdırmaq mümkündür.

İnternet kommunikasiya, alış-veriş üçün əla platformadır və onun üstünlükləri zamanla yalnız və yalnız yüksələn xətlə inkişaf edəcək. Bir çox iri şirkət sahibi dünya şəbəkəsinin potensialı barədə heyranlıqla danışır: • "General Electric" şirkətinin rəhbəri Cek Uelç öz işçilərini sadə veb-saytdan daha dəyərli bir şey yaratmağa çağırırdı: "Şəbəkə yoluyla iri addımlarla gedin. Mənə veb-sayt yaratmaq xaricində öz biznesinizi necə yeniləşdirəcəyiniz barədə plan gətirin".

- "Cisco"nın baş direktoru Con Çeybers şirkətin "tam vebizasiyasım" planlaşdırmışdı: "Cisco şirkəti əməkdaşının istehlakçıyla qurduğu istənilən əlaqə zamanı biz tərəfdən canlı insan iştirakı əlavə bir dəyər kəsb etmərsə, "Web"lə əvəzlənməlidir".
- "Microsoft"un rəhbəri Bili Qeyts İnterneti müasir şirkət işlərinin zəruri elementi sayır: "İnternet - bə, sadəcə, daha bir ticarət kanalı deyil. Gələcəyin şirkətləri rəqəmsal sinir sistemiylə işləməli olacaq".

İnternetdən digərlərindən daha tez yararlanan şirkətlər dünya şəbəkəsinə qoşulmaqda gecikən rəqibləriylə müqayisədə xərclərini qat-qat aşağı sala bilib:

- telekommunikasiya və veb-kanalların ucuz şəbəkəsi sayəsində sifarişli konfigurasiyalı kompüter satışıyla məşğul olan "Dell" şirkəti HP, IBM, ya

da "Apple" şirkətləriylə müqayisədə daha az məsariflə işləyir. "Dell"-in inkişaf sürəti orta hesabla iki dəfə artıb. Məlum şirkət bu gün ABŞ- da şəxsi kompüterlərin satışı üzrə aparıcı tədarükçüdür.

- "General Electric", özünün verdiyi məlumatlara görə, "Trading Process NetWork" şəbəkəsi yaratmaqla və İnternetdə öz tələbatları barədə məlumatlar yerləşdirməklə bazarlıqda yüzlərlə milyona qənaət edib.

- "Oracle" aşağıdakı məzmununda reklam çarxı hazırlayıb: öz biznesində veb-texnologiyalardan istifadə etməklə milyard dollara yaxın vəsaitə qənaət edib.

İnternet çoxlu sayda müxtəlif üstünlüklərə malikdir, yalnız kütlənin əsas diqqəti bir funksiyada - elektron ticarətdə, İnterneti satış kanalına çevirmək imkanında cəmləşib. Kommersiya saytları - belə demək olarsa, ■'dotkom'lar - kitab, musiqi yazıları, oyuncaq, elektronika, səlīm, sığorta və aviabilet satışından başlasalar da, tezliklə həmçinin mebel və iriqabaritli məişət texnikası ticarətini həyata keçirməyi, daxili bank əməliyyatlarını aparmağı və müxtəlif cür məsləhətlər müzakirə etməyi, qida ərzaqlarını çatdırmağı öyrəndilər. "Dotkom"ların qarşısızalmaz inkişafı adi mağaza sahiblərini təşvişə saldı. Əcəba, İnternet vasitəsilə alış-veriş onların biznesi üçün ölüm hökmü olmayacaq ki?

"Barney & Noble", "Wal-Mart" və "Levi's" kimi uzaqqörən pərakəndə şəbəkələr risk etməməyi qərara aldılar və adi mağazalarla yanaşı, onlayn ticarətinə də başladılar.

Doxsanıncı illərin sonlarında bir çox "dotkom" iflasa uğradı, belə ki onlar qarşılarında duran məsələnin gəlir götürmək deyil, kütləni cəlb etmək olduğunu düşünürdülər. "Dotkom"lardan birinin təsisçisi investora belə demişdi: "Gəlir mənimçün həddən ziyadə bahalı əyləncədir". Demək olar ki, bu layihələrdən heç birinin biznes-strategiyası yox idi, o ki ola elektron biznes strategiyasının aparılması.

Bu cür şirkətlərin sabun köpüyü kimi partlaması təəccüb doğurmur. Onların iflasa uğraması eyni zamanda — köhnə üsulla işləyən həmkarlarına yüngüllük hissi gətirdi. Amma yenə də onlardan ən ciddi İnternetin potensialını qulaqardına vurmadı və Dünya şəbəkəsində öz yerini təmin elədi.

Bu gün istənilən şirkət nümayəndə rolunda çıxış edən sayta ehtiyac duyur. Bir xəbərdarlığımız var: saytınızın hazırlanmasını öz dizayner ustalığını nümayiş etdirməyə can atan işçiyə tapşırmayın. Saytın müştərilərinin bütün gözəl şəkillərin açılmasını gözləməyə səbirləri çatmayacaq, onlar səhifəyə istirahət üçün deyil, iş üçün giriblər. Onların arzu etdikləri şey - səhifənin tez açılması, anlaşıqlı və artıq elementlərlə zibillənmiş başlanğıc ekran, digər

səhifələrə sadə keçid, aydın məlumat, sifarişin asanlıqla sifarişi və zəhlətökən reklamın yoxluğu.

Məlumat və analitika

Vaxtilə “Unilever” şirkətinə rəhbərlik edən bir məşhur biznesmen deyirdi ki, əgər “Unilever” həqiqətdə nə etdiyini bilsəydi, onun gəliri ikiqat artardı. Onun nəyi nəzərdə tutduğu aydındır. Şirkətlərin çoxu, obrazlı şəkildə ifadə etsək, zəngin məlumat üzərində oturub, yalnız onu əldə etmək iqtidarında deyil. Məlum şərait bilgilərin idarə olunmasına, daha doğrusu, korporativ məlumatın təşkil olunması formalarına inanılmaz maraq doğurdu. İd, bu da öz növbəsində informasiyanın asanlıqla aşkarlanmasına və ondan maksimum yararlanmağa imkan yaratdı.

Bir çox şirkət (xüsusilə də birləşmə, ya da udulma nəticəsində yarananlar) məlumatların uyğunsuzluğu problemi ilə üz-üzə qalır. Bütün müştəriləri, rəqibləri və şirkət distribüterlərini nəzərə almaqla bazarın tanınmış mənzərəsini əldə etmək üçün onlar ilk öncə müxtəlif mənbələrdəki

məlumatları vahid hala salıb, ümumi informasiya bazasına yerləşdirməlidirlər.

Müasir marketinq ticarət agentliklərinin "kobud gücünə" deyil, niəliz məlumatlara arxalanır. Bu gün heç bir rəhbər ticarət nümayəndəsinin sahəni, şirkəti, potensial müştərinin problemləri, ya da imkanları barədə yetərincə məlumatlı olmaması bəhanəsini qəbul etməyəcək. Axı indi kompüter və internet əsridir. Satışın avtomatlaşdırılması sistemi kommersanta bütün potensial və real müştərilərin öhdəliklərini, maraqlarını, mövqeyini və aktual problemlərini fiksə etməyə imkan yaradacaq. O, potensial müştərinin ofisində olarkən, öz şirkətinin böyük kompüterinə qoşulmaqla, ya da noutbukundakı məlumatdan istifadə eləməklə istənilən suala cavab verə bilər, danışıqlar qurtarandan sonra isə konkret sövdələşmənin bütün xüsusiyyətlərini nəzərə alan müqaviləni yerində çap edib müştəriyə qol çəkdirəcək. Nəticədə isə kommersant hər bir müştərinin nə qədər gəlir gətirdiyini, sonrakı əməkdaşlığın genişləndirilməsi imkanlarını (məsələn, kompleks, ya da topdan satış tədarüku üzrə müqavilələrin bağlanması) qiymətləndirə biləcək.

Şirkətlər yalnız satışın deyil, marketinq fəaliyyətinin də effektini və səmərəliliyini yüksəldən sistemlərin avtomatlaşdırılmasına ehtiyac duyur.

Beləcə, real zaman rejimində inventarizasiyanın idarə olunması sistemi şirkətin və rəqiblərinin dünən, ya da bu gün satdığı bütün mallar barədə (istər onların xüsusiyyəti, istərsə də qiyməti haqqında) məlumat təqdim eləmək iqtidarındadır. Bu, yalnız istehsalın planlaşdırılmasının yaxşılaşdırılmasına kömək etmir, həm də real zamanda taktiki qərarların qəbullanmasını təmin edir.

- Bəzi mütəxəssislər "Wal-Mart"ı pərakəndə şəbəkəyə deyil, məlumat sistemlərinin müdafiəsi və istismarı üzrə ixtisaslaşan müəssisələrə aid etməyə meyillidir. Hər işçi gününün sonuna doğru "WalMart"a hər mövqe üzrə satışın həcmi məlumdur ki, bu da növbəti günün düzgün

həcmdə sifarişini yüngülləşdirir. Bu, şirkətə anbar ehtiyatlarını və müvafiq olaraq dövriyyə vasitələrinin tələbatını azaltmağa imkan verdi. Sifarişlərin həcmi proqnozlaşdırılmış tələbatla deyil, real tələbatla müəyyənləşdirilir, onlar bazarda gedən dəyişikliklərlə sinxron dəyişməlidir.

- Qərar qəbul edərkən informasiya sistemində verilənlərə fəal şəkildə dayaqlanan ticarət müəssisəsinə daha bir yaxşı nümunə - yapon şəbəkəsi “7-Eleven”. Onun anbarları gündə üç dəfə yaxın üç saatda satılmaq ehtimalı olunan (lokal menecerlərin sifarişləri əsasında) mallarla dolur. “7-Eleven”in satıcıları xüsusi tədris keçir, özü də onlara yalnız alıcı və satış haqqında məlumatları toplamağı deyil, həm də aldıkları informasiyadan necə yararlanmağı öyrədirlər. Şirkət real zamanda ticarətin idarə olunmasının avtomatlaşdırılmış sistemi əsasında müştərilərə əlavə məhsullar, ya da xidmətlər təklif edilə biləcək qaydalar qoya bilər.

- Tıtaq ki, yaşları əlliyə çatan ər-arvad evin təmiri üçün kredit götürmək istəyir. Böyük ehtimalla onların yuxarı siniflərdə oxuyan uşaqları ola bilər. Cütlüklə söhbət edən bank işçisi eyni zamanda onlara övladlarının təhsili üçün də kredit götürmələrini təklif edə bilər.

- İşgüzar səfərdə olan qadın artıq onun uzun-uzadı səyahət elədiyindən xəbərdar olan mehmanxanada otaq kirayələyir. Mehmanxananın müdiri ona gələcək səfərləri üçün eyni şəbəkəyə daxil olan digər otellərində öncədən nömrə broni etməyi təklif edir.

Şirkət marketinq proseslərin avtomatlaşdırılmış sistemində biznes-proseslər qoşur ki, konkret məhsullar, brendlər və segmentlər üzrə menecerlər işlərinin effektiv olması üçün onları bilməlidirlər.

- Özünü yaratdığı konsepsiyayı yoxlamaq lazım gələndə, brend-menecer kompüterini yandıracaq və altı addımı testinin təsvirini, o

cümlədən verilən dərəcə üçün ən yaxşı konsepsiyaların faydalı məsləhətlərini tapacaq. O, məhsulun irəli getməsi üçün əl atılması lazım olan tədbirləri müəyyənləşdirəndə, kompüter menecerə ən yaxşı dünya təcrübəsinə əsaslanmış tövsiyələri göstərəcək.

Bazarda həmçinin bir sıra prosesin həyata keçirilməsini yüngülləşdirən ixtisaslaşdırılmış proqram paketləri mövcuddur: yeni məhsulun işlənilməsi, hazırlanması, reklam kampaniyalarının keçirilməsi, marketinq layihələrinin reallaşdırılması, sazişlərin idarə olunması. Bu cür paketlərin işlənilməsi, hazırlanmasıyla "Emperative", "E. piphany", ("E.piphany" şirkəti hazırda müstəqil mövcudluğuna son qoyub; "Epiphany CRM" sisteminin inkişafı,

yayılması və himayəsi ilə "Infor" şirkəti məşğul olur.) "Unica" və s. şirkətlər məşğul olur.

Bütün döyüşlərdə - hərbi, işgüzar və ailəvi - qələbə daha məlumatlı tərəfdə olur. "Royal Dutch Shell" şirkətinin sabiq strateqi belə qeyd edir: "Rəqibindən tez öyrənmək bacarığı - rəqabət döyüşündə zamanla heç dəyişikliyə uğramayan yeganə silahımızdır".

Eyni zamanda menecerlər tez-tez bütün faktları bilmədən də qərar qəbul etmək məcburiyyətində qalırlar.

icra və nəzarət

Mütəxəssislər daima strategiya, ya onun reallaşdırılmasının daha əhəmiyyətli olması üzərində mübahisə edirlər. "Plan, - Piter Druker qeyd edirdi, - əgər işə çevrilmirsə, heç nədir". Lakin bərhad planın yaxşı icrası əla planın bərhad icrasından heç də yaxşı deyil. Əslində uğur üçün hər ikisi eyni qədər vacibdir.

Planın necə həyata keçirilməsinə dair misallar çoxdur. Kodak reklamı alıcıları yeni fotoaparət almaq üçün mağazalara dəvət edirdi, təklif olunan malları isə söylənilən ünvanda tapmaq olmurdu. İri bir bank əmanət

qoyuluşunun yeni növü barədə qəzetlərdə elan vermişdi, əvəzində filial rəhbərləri bununla bağlı heç bir təlimat almamışdı. Layihə firması Yaxın Şərqlə ölkələrində öz xidmətlərini təklif eləmişdi, əvəzində öz şirkətində ərəb dilini bilən və adı çəkilən regiona getməyə hazır olan işçi tapmamışdı. Mehmanxana müştəriləri yüksək xidmət səviyyəsiylə cəlb etməyi qərara almışdı, əvəzində xidmət rəhbərliyini zəif bir menecərə tapşırılmışdı ki, həmin işçi də nə büdcəni, nə də xidmət heyətinin ştatını artırmışdı.

Planın uğurlu şəkildə reallaşdırılması üçün onunla məşğul olanların planı həyata keçirməkdə maraqlı olması zərurətdir. Beləcə, ticarət agentləri işlənilib-hazırlanmasında satış şöbəsinin nümayəndəsi iştirak etmiş marketing planını qəbul etməyə daha meyillidirlər, belə ki, bu zaman planlı satışın həcmi və qiymətlər münasib alınır. Buna görə də plan müəllifi ilk növbədə onu təşkilatın xaricində deyil, daxilində “satmalıdır”.

Nəzarət - strategiyanın reallaşdırılmasında, ya da strategiyanın özündə səhvlərin aşkar edilməsi üsuludur. Şirkət hansısa tədbiri pis keçirə, marketing instrumentarisini uğursuz seçə, məqsədli bazarı səhv müəyyənləşdirə, tədqiqatçı mərhələni korlaya bilər. Nəzarət - yeganə fəaliyyət növü deyil, şirkətin düzgün yolda olduğuna inamı təmin edən mexanizm dəstidir.

Marketing üçün cədvəldə sadalanan dörd nəzarət forması ayrılıb. (Kotler, Philip. Marketing. Management. 11th edition. Upper Saddle River (N.C.): Prentice Hall, 2003. Pp. 65-66.)

Marketing nəzarətinin formaları

Nəzarət forması

1. İllik planın yerinə yetirilməsinə nəzarət
2. Gəlirliliyin nəzarəti

3. Effektivliliyin nəzarəti
4. Strateji nəzarət Məsuliyyət daşıyanlar

Ali rəhbərlik, orta inzibati həlqə

Marketing üzrə inspektor Nizamlı və funksional rəhbərlik; marketing üzrə inspektor-

Ali rəhbərlik, marketing auditoru Nəzarətin məqsədi

Planlı göstəricilərin reallaşdırılmasının təmin olunması-

Vəsaitlərin alınması və zərər kanallarının müəyyənləşdirilməsi

Şirkətin işinin mövcud effektivliyinin qiymətləndirilməsi və yüksəldilməsi

Bazar, mal və paylaşdırılma kanallarıyla iş zamanı şirkətlərin əli əlverişli imkanlarından istifadəsi məsələsinin nəzərdən keçirilməsi

Vəzifələr

- Satışın analizi
- Bazar payının analizi
- Məsarif dərəcəsinə münasibətdə satışın dərəcəsi
- Nəticələrin bazar analizi
- Aşağıdakılarla təmin olunmuş gəlirlilik:
 - malla
 - əraziylə
 - istehlakçılarla
 - segmentlə
 - kanalla

- sifarişin həcmiylə
- Effektivlik:
- ticarət agentlərinin işlərinin
- reklam şöbəsinin fəaliyyətinin
- satışın stimullaşdırılmasının
- paylaşdırılma sisteminin
- Effektivliyinə görə marketinq alətlərinin rəqləşdırılması
- Marketinq aıditi
- Marketinq üstünlüklərinin xülasəsi
- Şirkətin işinin etik və sosial aspektlərinin xülasəsi

Planlaşdırma, icra və nəzarət prosesləri birbaşa və əks əlaqəli effektiv sistem yaradır. Əgər şirkət qarşısına qoyduğu məqsədə çatmırsa, bu, ya planın bərbad şəkildə həyata keçirilməsindən, ya da ümumilikdə planın özünün səliqəsiz olduğundan və yenidən baxılmasına ehtiyac duyulduğundan xəbər verir.

Keyfiyyət

Keçmişdə bir çox amerikalının bərbad keyfiyyətə necə dözmələri mənə hələ də heyretə salmaqda davam edir. Mən öz yeni “Buick”imi əldə edəndən bir həftə sonra dilerin yanına gətirəndə, bu cavabı aldım: “Bəxtiniz gətirib. Burada yalnız bircə nasazlığı aradan götürmək lazımdır”.

“General Motors” şirkətinin necə düzgün varlanmaq barədə növbəti nəzəriyyəsi var: zavodda mümkün qədər çoxlu sayda avtomobil istehsal etmək və onları orda təmir etməmək, əvəzində dilərə göndərmək - qoy təmir işinə o baxsın. Bu vəziyyətdə istehsalçı məlum yanaşmanın istehlakçıya nə bahasına başa gələcəyini aqlının ucundan belə keçirmir.

Alıcı isə ilk problemdəcə dilerin yanma qaçacaq və maşını təmirdə olduğu müddətdə nəvlə ötürməli olması üzərində baş sındıracaq.

Pis keyfiyyətə görə günahkar kim idi? Menecerlər fəhlələrə tərəf işarə edirdilər, amma bu işçilər gerçəkdə günahsız idilər. Keyfiyyət üzrə dahi ekspert Edvards Deminq elan etdi: "Keyfiyyətdə yaşanan 85 % problemlərə görə menecment məsuliyyət daşıyır".

Yaponlar yüksək keyfiyyət tərəfdarı kimi məşhurdurlar. Hər aşkar edilmiş qüsura onların anmdaca beş "Niyə?"ləri var: "Niyə dəri oturacaq cırıldı?" "Niyə dəri zavoda gətiriləndə biz onu yoxlamadıq?" "Niyə tədarükçü dərinə bizə göndərməzdən öncə yoxlamadı?" "Niyə onu lazer nəzarət cihazı yoxdur?" "Niyə o özünə müasir avadanlıq alınır?" Bu sualların məqsədi qüsurun ilkin səbəbini üzə çıxarmaq və bir daha qabarmamaq şərti ilə onu aradan qaldırmaqdır.

Keyfiyyət nə dərəcədə yüksək olmalıdır? "Motorola" şirkəti öz kompüter mikrosxemlərini "altı siqm" keyfiyyət dərəcəsiylə təmin etməyi qarşısına məqsəd qoyub, yəni milyon mikrosxemdən yalnız üç-dördü qüsurlu çıxarıla bilər. Əgər mikrosxemlər ucuzlu radiolarda istifadə olunursa, bu, lazım olandan qat-qat çoxdur, yox, əgər onu "Boeing-747" naviqasiya cihazlarının komponentləri standartı tələb edərsə, bu göstərici azdır. Beləcə, keyfiyyət dərəcəsi malın kim tərəfindən və necə istifadə edilməsi ilə müəyyənləşir.

Motivasiya üzrə mütəxəssis Brenden Pauer öz mühazirələrində belə deyirdi: "Keyfiyyət standartlarını müştərilərimiz müəyyənləşdirir. Bizim işimizsə bu standartlara tab gətirməkdir". Piter Druker həmçinin keyfiyyətə tələblərin istehlakçı tərəfindən gəldiyini təsdiqləyir:

"Xidmət və ya məhsulun keyfiyyəti - sizin ona qoyduğunuz deyil, müştərinin ondan çıxardığıdır". Elektronika nəhəngi Siemensin keyfiyyət

şüan isə belədir: “Keyfiyyət - malın deyil, müştərinin yanımıza qayıtmasıdır”.

"General Electric"dən Cek Uelç keyfiyyətin əhəmiyyətindən danışarkən bu cür istedadlı ümumiləşdirmə aparıb: "Keyfiyyət - satıcı sədaqətinin ən əla zəmanətidir, xarici rəqiblərə qarşı ən güclü müdafiəmizdir, sabit yüksəliş və gəlirlərə gedən yeganə yoldur".

Beləcə, yadımızda saxlayaq: ucuzlu keyfiyyət bahalıdır, yaxşı keyfiyyət ucuzlu.

Şirkətlər

Müşahidələr əsasında dörd şirkət formasının mövcud olduğu müəyyənləşdirilib: 1. Olay istehsal edən şirkətlər.

2. Baş verən olayları müşahidə edən və onlara reaksiya verən şirkətlər.

3. Baş verən olayları müşahidə edən və onlara reaksiya verməyən şirkətlər.

4. Baş verən olayları müşahidə etməyən şirkətlər.

Təəccüblü deyil ki, orta şirkətin mövcudluq müddəti 20 ilə yaxındır. 1917-ci ildə Forbes siyahısına düşən yüz şirkətdən 1987-ci ildə yalnız on səkkizi salamat qalmışdı və sadəcə ikisi - "General Electric" və "Eastman Kodak" əvvəlki tək yaxşı gəlir gətirirdilər.

Mövcudluğunu qoruyub-saxlamış şirkətlərin də heç də lıanssı gerçəkdə sağ deyil. Bir çoxu sadəcə başımızı aldatmaqla məşğuldur. Ürəkləri döyünsə belə, artıq uzun illərdir ki, “General Motors” və "Seers"ni bazardakı payı aşağıya doğru gedir. Şirkətin ölii, ya canlı olduğunu anlamaq üçün bəzən on beşcə dəqiqəlik onların binasına daxil olub işçilərin üzünə baxmaq kifayət edir.

Mən "iri şirkət" ifadəsinin hansı mənə kəsb etdiyini get-gedə anlamaqda çətinlik çəkirəm.

Şirkətin ölçüləri - nisbi anlayışdır. "Boeing", "Caterpillar", "Ford", "General Motors", "Kellogg", "Eastman Kodak", "J.P.Morgan" və "Seers" - şübhəsiz ki, nəhəngdir. Lakin 2000-c. i ilin əvvəlində bütün bu səkkiz şirkətin ümumilikdə bazar dəyəri bircə "Microsoft"dan aşağı idi.

Şirkəti nəhəng edən nədir? Bir çox müəllif bu suala cavab tapmağa cəhd edib. İlk dəfə bu məsələyə Tom PETERS və Bob WATERMAN öz "Mükəmməllik axtarışında" adlı kitablarında müraciət ediblər. (Peters, Thomas J., Waterman, Robert H. Jr. In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies. New-York:

Harper & Row, 1982.) Orda söhbət açılan yetmiş şirkətdən çoxu bu gün mövcud deyil. 1994-cii ildə Jim COLLINS və Cerri PORRAS "Əbədi tikilmişlər" (Collins, James C., Porras, Jerry I. Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies. New York: HarperCollins, 1994; Collins Business Essentials, 1997, 2002.) kitabını yazdılar, bir il sonra Mavkl TREVSI və Fred VİRSEMA "Aparıcı şirkətlərin marketinqi" (Treacy, Michael, Wiersema, Fred. The Discipline of Market Leaders. Cambridge (Mass.): Perseus Books, 1995.) əsərini oxucuların ixtiyarına buraxdılar. Ari de GEUS öz ideyalarını 1977-ci ildə işıq üzü görmüş "Gerçək şirkət" (Geus, Arie De. The

Living Company. Boston: Harvard Business School Press, 1997.) kitabında əxz elədi və nəhayət, 2001-ci ildə Jim COLLINS "Yaxşıdan dahiyə: niyə şirkətlərin bəziləri irəliyə sıçrayış etdiyi halda, bu, digərlərinə nəsb olmur" (Collins, Jim. Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't New York: HarperBusiness, 2001.) başlıqlı kitabında eyni mövzuya təkrar qayıtdı.

Bu kitablarda uğurla işləyən şirkətlərin bir çox xüsusiyyətləri təsvir olunub. Yalnız mən sadə tezisə əsaslanmağa vərmişəm: şirkət - istehsal etdiyi məhsul real istehlakçı qiymətinə uyğunluq olduğu müddət ərzində mövcuddur.

Ehtimal olunan variantların ən yaxşısında onlar özləri bazarın aparıcı gücü olurlar, bəlkə də istehlakçıların gözləmədikləri, yalnız sonradan böyük minnətdarlıq hissiylə qəbullandıqları məhsul yaradırlar. Beləcə, “Sony” şirkətinə yığcam və yüngül pleyerlər, mini-disklər, əla videokameralar və aparıcı kompüter texnologiyasına görə böyük çox sağ ol düşür!

Müştərilərə istiqamətlənmiş şirkətlər tədricən daha çox tərəfdarın ürəyinə, ağına lakin kəsilir və müvafiq surətdə onların bazar payı, nəticədə də gəlirləri artır.

Böyük şirkətlərin yaradılması üsulları haqqında "Siebel Systems" in rəhbəri Tom Sibelin sadə, amma hərtərəfli yanaşması var: "Öz müştərilərinizi məmnun etmək, bazarın liderinə çevrilmək və yaxşı iş yeri nüfuzu əldə etmək fikri üzərində cəmləşin. Qalanları özü gələcək-".

Rəqabət üstünlükləri

Mavkl Porter belə bir məşhur fikir formalaşdırıb ki, şirkət müvafiq sahədə sarsılmaz rəqabət üstünlükləri sayəsində uğur qazanır. (Porter, Michael E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free press, 1980. Porter. Michael E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: free Press, 1985.) Bu cür üstünlüklərə sahib olmaq bıçaq davası zamanı əlinə tüfəngin düşməsinə bənzəyir.

Bütün bunlar belədir, yalnız bu gün məlum üstünlüklər çox zaman müvəqqəti xarakterə malik olur. Müasir şirkətlər daha çox hansısa bir üstünlükləri hesabına deyil, bir neçə, sıralanmayla bir-birinin ardından

gələn avantajlar hesabına qalibiyyət qazanır. Bu cür mübarizənin gerçək ustadları yaponlardır: onlar bazara ilk öncə ucuz qiymətlərlə çıxdılar, sonra ən yaxşı məhsul xarakteristikasıyla, daha sonra yüksək keyfiyyətlə və sonunda yüksək istehsalla. Onlar marketinqin sonu olmayan qovduqanı olduğunu anladılar.

Şirkətlər öz rəqabət üstünlüklərini çoxlu sayda müxtəlif mənbələrdən götürə bilirlər: bura keyfiyyət, sürət, təhlükəsizlik, xidmət, dizayn və etibarlılıq, digər istehsalçılarla müqayisədə daha ucuz maya dəyəri, ucuz qiymət və s. daxildir. Bazarda şirkətin uğuru bir “gümüş gülləylə” deyil, bir sıra amilin unikal uzlaşması sayəsində baş tutur.

Uğurlu şirkətin bir-birini gücləndirən üstünlüklər kompleksi müəyyən ilkin ideya ətrafında cəmləşib. “Wal-Mart”, IKEA və “Southwest Airlines” unikal üsul birləşməsindən istifadə edir ki, sonuncular onlara öz sahələrində ən aşağı qiymətlərlə işləməyə imkan yaradır. Bu üsulların yalnız bir hissəsini təqlid edən şirkətlər üstünlük əldə edə bilməyəcək.

Onu da nəzərə alırıq ki, rəqabət üstünlükləri mütləq deyil, nisbidir. Əgər rəqabət öz göstəricilərini 30 %, sizsə yalnız 20 % yüksəldərsinizsə, üstünlüyü itirən ikinci tərəf olacaq. “Singapore Airlines” sənişinlərə xidmət keyfiyyətini daima artırır, lakin “Cathay Pacific” bunu daha yüksək sürətlə həyata keçirməklə, tədricən geriliyi aradan qaldırdı.

Rəqiblər

Bütün firmaların rəqibləri var. Əgər dünyada bircə aviaşirkət mövcud olsaydı belə, o, qatarlarla, avtobuslarla, avtomobillərlə, velosipedlərlə, hətta mənzil başına piyada çatmağa üstünlük verənlərlə belə hesablaşmalı olacaqdı.

Roberto Gisetta, “*Coca-Cola”nm mərhum rəhbəri heç vaxt rəqiblərinin mövcudluğunu unutmurdu. Ona şirkətin bazar dövriyyəsində tutduğu

yerin maksimuma çatdığını xəbər edəndə çiyinlərini çəkərək demişdi İd, planetimizin sakinlərinin gündəlik tələbatı olan hər 64 unsiya mayedən yalnız iki unsiyası koka- kolanın payına düşür. "Bizim düşmənimiz, - o, əməkdaşlarına əlavə eləmişdi, - qəhvə, süd, çay və sudur". Bu arada "Coca-Cola" - butulka suyunun ən iri tədarükçüsüdür.

Şirkətin uğurları nə qədər ciddidirsə, rəqibləri onu bir o qədər sıx dövrələyirlər. Bazarların çoxunda sözü məcəzi mənasında kaşalot, barrakuda, akula və istənilən zir-zibilə rast gəlmək olar. Bu sularda sizin seçiminiz var: ya səhər yeməyi yemək, ya da səhər yeməyi olmaq. Və yaxud da proqramlaşdırma sahəsində mütəxəssis olan Qreqori Roulinin metaforasından istifadə edərək söyləyək: "Sən yolbasanın bir hissəsi olacaqsan, eyni zamanda yolun hissəsinə çevriləcəksən".

Ümid etmək istərdik ki, şirkətiniz yalnız yaxşı rəqibləri özünə cəlb edəcək. Yaxşı rəqiblər - səadətdir, onlar sanki qüsurlarımıza gözlərimizi açan və ustalığımızı artırmaqda yardımçı olan yaxşı müəllimdir. Orta rəqiblər - maneədir.

Pis rəqiblər - istənilən namuslu rəqib üçün bədbəxtlikdir.

Şirkət heç vaxt rəqiblərinin mövcudluğunu unutmamalıdır. Sayıq olun. Hələ eramızdan əvvəl IV əsrdə Su11-sz1 kəşfiyyatdakı qənaəti "insafsızlığın zirvəsi" sayıb. Müttəfiqləriniz həmçinin sayıqlıqlarını itirməməlidirlər. Effektiv şəkildə yarışa bilmək üçün effektiv şəkildə əməkdaşlıq etməyi bacarmaq lazımdır. Siz təcrid olunmuş biznes deyil, partnyorlar qrupu, şəbəkə, genişləndirilmiş müəssisə təşkil edirsiniz. Bu gün rəqabət tez-tez artıq şirkətlər arasında deyil, şəbəkələr arasında baş verir. Şəraitə müvafiq olaraq, əhəmiyyətli rəqabət üstünlüyü rolunda şəbəkənin bütöv bir vahid kimi tez reaksiya verə bilməsi, sürətli təhsil və sürətli iş çıxış edir.

Qısamüddətli perspektivdə ən təhlükəli rəqiblər sizə daha çox oxşayanlardır. İstehlakçılar sizinlə onlar arasındakı fərqi görə bilmirlər. Bir tərəfin xeyrinə seçim etmək üçün heç bir ağıllı səbəb yoxdur. Bu səbəbdən də fərqlənin, fərqlənin, fərqlənin...

Marketinq peşəkarı Teodor Levitt belə yazır: "İndi müəssisələr öz zavod və fabriklərində istehsal etdiklərinin köməkliyilə deyil, məhsullarına qatdıqları əlavələrlə - müştərinin qiymətləndirə biləcəyi qablaşdırma, xidmətlə, reklamlarla, məsləhətləşməylə, maliyyəylə, çatdırılma şərtlərilə, qorunub-saxlanmayla və s. ilə rəqabət aparırlar.

Rəqibləri döyməyin yaxşı yolu - hücumla ilk keçməkdir. Rəqibiniz ayılmağa macal tapmamış, indiki çeşidinizi özünüz yenisiylə əvəzləyin.

Yalnız bazar qonşularınızı deyil, həm də sizdən uzaqda olan şirkətləri izləyin. Şirkətinizi böyük ehtimalla bir-birinə və sizə tən yarı bölünmüş alma tək oxşayan mənfur rəqiblər deyil, dağıdıcı yeni texnologiyalar basdıracaq. Daha təhlükəli dişmənsə oyunun qaydalarını dəyişməyə çalışan nisbətən balaca rəqib ola bilər. Diqqətini əsas etibarilə "Fujitsu"ya yönəldən IBM öz qarajında proqramlarını hazırlayan Bili Qeytsi ciddiylə almamaqla böyük səhvə yol verdi.

Rəqibləri izləmək mühümdür, amma daha əhəmiyyətli müştərini əldən verməməkdir. Rəqiblər deyil, uuluz müştərilər kimin qalib gələcəyini müəyyənləşdirir. Bir çox bazardakı vəziyyət sularında az balıq olan, əvəzində ətrafına çoxlu sayda balıqçı yığılan uuluru xatırladır. Digər balıqçılarm vərdişlərindən dolayı balıq tutmaq xırdalıqlarını bilən kəs uduşlu vəziyyətdə qalacaq.

Məsləhətçilər

Şirkətə öz bazar imkanlarını, strategiyasını və taktikasını yenidən qiymətləndirmək lazım gələndə məsləhətçilərin köməyi müsbət rol

oynaya bilər. Məsləhətçilər vəziyyətə daxildən baxmağa öyrəşmiş şirkətə xaricdən yeni baxış gətirə bilər.

Bıyımla yanaşı, bəzi menecerlər deyir: "Əgər uğurla işləyiriksə, bizə məsləhətçi lazım deyil, əgər uğur bizdən yan qaçarsa, bu dəfə onların xidməti cibimizə uyğun deyil".

Hamımız istəyirik ki, az məsləhətçimiz və çox nəticələrimiz olsun. Bir çox halda məsləhətçi

əla məsləhət verir, amma onların reallaşması zamanı qarşıya çıxan çətinlik qarşısında aciz qalır. Bu cür məsləhətçiylə müqaviləni uzadı və ona çatdığınız nəticədən asılı olaraq ödəniş edin.

Aşağıda yaxşı məsləhətçini müəyyən edən test təqdim edirik. Ondan saatın neçə olduğunu soruşun.

- Birinci variant: "Dəqiq vaxt - səkkizə iyirmi səkkiz dəqiqə qalıb". Əgər sizə faktlarla zəngin xırdaçı tədqiqat lazımdırsa, onu işə götürün.
- İkinci variant: "Sizə saatın neçə olması lazımdır ki?" Əgər siz məsləhət deyil, sadəcə gəldiyiniz həqiqətin təsdiqini eşitmək istəyirsinizsə, onu işə götürün.
- Üçüncü variant: "Niyə soruşdunuz ki?" Əgər sizə çeynənməmiş fikir sahibi lazım olacaqsə, məsələn, problemə qeyri-adi yanaşmanı tapa bilən birisi lazımdırsa, onu işə götürün. Piter Druker deyirdi ki, onun bir məsləhətçi kimi əsas keyfiyyəti - heç nə bilməməyi və müştəriyə ən sadə suallar verməsidir.

Çoxları məsləhətçilər haqqında yetərinçə sərt danışır. Hələ e.ə. I əsrdə şair Publiv Sir belə söyləmişdi: "Məsləhət çoxdur, faydası azdır". "Rent-A-Car" şirkətinin sabiq baş direktoru Robert Tauisendsə məsləhətçiləri belə tərif edib: "Onlar sizdən saat borca götürür, sonra sizə saatın neçə olduğunu söyləyir və saatı da götürüb aradan çıxırlar". "Bursou-

Marsteller'ni PR agentliklerinin iki təsisçisindən biri Uilyam Martseller əlavə edir: "Məsləhətçi biznesinizdən heç başı çıxmadığı halda sizə yol göstərir, sizsə ona qulaq asmadığınız təqdirdə daha çox qazana biləcəyiniz halda, üstəlik bu uğursuzluğunuza görə ona maaş da verirsiniz".

Bu cür fikirlər onu göstərir ki, yer üzündə yaxşılarla bərabər yarıtmaz məsləhətçilər də var, sizin qarşınızda duran məsələ isə onları bir- birindən fərqləndirməyi bacarmaqdır.

Yoxlama göstəriciləri

Marketoloqlar ənənəvi olaraq öz yoxlama göstəriciləri simasında şirkətin satış həcmi, onun bazar payını və marjanı (gəliri) göstərir. Amma bazar payının yüksəlişi əhəmiyyətli olsa da, ardından tədqiqat tələb edir. Siz əlverişli, ya əlverişsiz müştəri əldə etmişiniz? Onlar sabitliyə meyididirlər, ya bir məhsuldan digərinə keçməyə? Siz onları "alırsınız", ya "qazanırsınız"? Siz ixtisara gedən bazarda öz payınızı çoxaltırsınız ki? Aşağıdakı nümunələrə nəzər salmaq: • Nə vaxtsa "General Electric'in şöbələrindən birinin rəhbəri tranzistorlar bazarıyla məşğul olması lazım gəldiyi halda, elektron lampalar bazarında şirkətin payını artırdığına görə işdən uzaqlaşdırılmışdı.

• "General Electric" (GE) şirkətinin rəhbərliyindən uzaqlaşan Cek Uelç məşğul olduğun biznesdə mütləq ya birinci, ya ikinci olmalısan düşüncəsində yanıldığını etiraf edib. "Bu, menecerlər komandasını bazara birtərəfli nəzər salmağa vadar edir, nəticədə GE bir sıra imkanlardan məhrum olub".

Gəlirə istiqamətlənmək də heç də həmişə düzgün deyil. Amerikanın avtomobil istehsalçıları keyfiyyətli kiçikqabaritli maşınlar buraxmaq istəmirdilər, çünki bu cür modellər o qədər də böyük gəlir gətirmirdi. Yaponlar bu bazarı ələ aldılar. Onlar zamanla yeni alıcıların ürəklərini fətlə edəcəklərini bildirdilər.

Şirkətinizin marketing fəaliyyətinin planlaşdırılması və nəzarəti üçün əlavə göstəricilər dəsti lazım olacaq.

Şirkət daha konkret şəkildə məqsədlər qoymalı və müxtəlif marketing sahələri üçün yoxlama göstəriciləri müəyyənləşdirməlidir. Məsələn, texniki xidmətin qiymətləndirilməsi üçün ilk müraciətdən sonra (on-time, first-time fix) nasazlığı tamamilə aradan götürməklə vaxtında baş verən təmir faizlərindən istifadə etmək olar. Sifarişli işin qiymətləndirilməsi üçün sonadək və səhsiz yerinə yetirilmiş sifariş faizi uyğun gəlir.

Şirkətin əsas rəqib üçün uyğun göstəriciyə münasibətdə xidmət keyfiyyətinin mənimsənilməsinin orta dərəcəsi.

Marketing üçün yoxlama göstəriciləri:

- yeni müştərilərin sayı (orta müştəri sayı faizlə);
- itirilmiş müştərilərin sayı (orta müştəri sayı faizlə);
- qaytarılmış müştərilərin sayı (orta müştəri sayı faizlə);
- narazıların, neytral köklənmiş, məmnun qalmış və çox məmnun qalmış müştərilərin nisbəti (faizlə);
- şirkətdə daha nəşə alacaqlarını söyləyən müştərilərin faizi;
- şirkətinizi başqalarına məsləhət görəcəklərini söyləyən müştərilərin faizi;
- şirkətin məhsullarının verilmiş kateqoriyada onların seçimi olduqlarını söyləyən müştərilərin faizi;
- şirkətin planlaşdırılmış mövqeləşdirməsini və diferensiasiyasını düzgün müəyyənləşdirən müştərilərin sayı;
- şirkətin əsas rəqib üçün uyğun göstəriciyə münasibətdə xidmət keyfiyyətinin mənimsənilməsinin orta dərəcəsi.

Müxtəlif məqsədlərə çatmaq üçün stimullar müxtəlif olmalıdır. Qısa müddətli gəlir gətirən, əvəzində gələcək perspektivdə müştərilərin itirilməsinə aparıb çıxaran stimullardan qaçmaq lazımdır. Əgər avtomobil satıcılarına komisyon ödəyəsi olsanız, onlar maşınların satılmasına üçün müştərilərlə manipulyasiya etməyə başlayacaqlar. Birja makleləri üçün komisyonlar müştəridən pul qoparmaq üçün stimula çevrilir. Sığorta şirkətlərinin nümayəndələri sığorta üzrə mümkün olduğu qədər az ödəməyə çalışırlar. Telemarketing agentləri ərinə xidmət keyfiyyətinə görə deyil, sifariş miqdarına görə pul ödəyirlər ki, bu da öz növbəsində istehlakçıyla uzunmüddətli qarşılıqlı əlaqənin yaranmasına ziyan vura bilər. Sui-istifadədən yan qaçmaq üçün motivasiya sistemi diqqətlə düşünülməlidir.

Korporativ brendinq

Güclü korporativ brendinqin yaradılması sizə çox şey verə bilər. Əgər istehlakçı elektron cihazın üzərində “Sony” markasını görərsə, o, böyük ehtimalla rəqiblərinə qarşı bu markanı seçəcək. “Virgin”, demək olar ki, istənilən bazara çıxarılacaq və uğur qazanar, çünki onun adı artıq yeni qeyri- standart yanaşmanın sinoniminə çevrilib.

Korporativ brendə irəli sürülən əsas tələb şirkətin mütləq şəkildə hansısa əsas prinsipə arxalanmasıdır, fərq eləməz, istər keyfiyyət, yenilik, mehribanlıq, ya da başqa bir şey olsun. Məsələn kimi ağır tikinti texnikası istehsal edən “Caterpillar”ı götürək. “Caterpillar” markası fiziki əmək adamları, dözümlü, inadkar, cəsarətli və qətiyyətli şəxslərlə assosiasiya olunur. Bu, şirkətə “Cat” markası adı altında eyni təəssüratla hesablanmış cins, ayaqqabı, gün eynəyi, saat və oyuncaq buraxmağa imkan verdi.

Güclü korporativ brend ümumi tematika, açar kəlmə, qrafika, loqotip, xarakterik rəng və reklam xərclərinin dərəcəsi də daxil olmaqla imic üzərində ciddi işə möhtacdır. Ancaq reklamın rolunu şişirtmək lazım deyil. Şirkətin özünün yaxşı işi qədər heç nə korporativ imicin

möhkəmlənməsinə zəmanət vermir. Onun KİVİə savadlı şəkildə təşkil olunmuş əlaqəylə

uyğunlaşdırılınası korporativ reklamdan qat-qat çox şey verəcək.

Əvvəllər şirkətlər marketing müharibələrini məhsullarının effektiv və keyfiyyətli olması sayəsində udurdular. Bv gün onlar rəqiblərini kreativliklə ötməlidirlər. Təkmilləşdirilmiş oxşarlıqla qələbə çalmaq mümkün deyil, qalibiyyət üçün unikallıq lazımdır. IKEA, "Harley Davidson" və "South-West Airlines" şirkətlərindən hər biri unikal sayıla bilər.

Unikallığı əldə etmək üçün kreativliyin təşviq olunduğu mədəniyyəti inkişaf etdirmək lazımdır. Şirkətlərin kreativliyinin yüksəlməsinin üç yolu mövcuddur:

1. Daha çox yaradıcı adamları işə götürün və onların hərəkətlərinə məhdudiyət qoymayın.
2. Təcrübədən keçmiş texnologiyalardan istifadə etməklə kreativliyə təkan verin.
3. Müvafiq təşkilatlarla müqavilə bağlayın. Atlantada, məsələn, "Bighthouse", Nyu-Yorkda Feys Popkorn agentliyinə, Çikaqoda Leo Burnettə müraciət edə bilərsiniz və sizə həqiqi inqilabi ideyanın işlənilməsi və hazırlanmasında yardımçı olacaqlar.

Keçirmədə sizə təşkilat daxilində sərbəst istifadə üçün yararlı olan bir neçə geniş yayılmış yaradıcı təfəkkürü stimullaşdıran texnikanın qısa təsviri verilib.

- Modifikasiya analizi. Bəzi mallar və ya xidmət üçün onun digər məhsullarla (xidmətlərlə) uyğunlaşması, modifikasiyası, artırılması, azaldılması, əvəzlənməsi, dəyişdirilməsi, yenidən qiymətləndirilməsi və ya birləşdirilməsi ehtimallarını nəzərdən keçirin.

- Atribut siyahısının tərtib edilməsi. Malın atributlarını müəyyənləşdirin və şəklini dəyişin. Məsələn, əgər siçan tələsini təkmilləşdirmək istəyirsinizsə, onun yaxşılığa doğru dəyişilməsi imkanlarına tələ, əsas mexanizm, qurğunun işə düşməsini xəbərdar edən mexanizm, qurbanı çıxarma üsulu, forma, material və qiymət nöqtəyi-nəzərindən baxmalısınız.
- "Məcburi əlaqələr Məlum elementləri bir başqa cür quraşdırmağa cəld edin. Məsələn, ofis mebelinin yeni modeli üzərində işləyərkən, yazı masasıyla kitab dolabının, kitab dolabıyla kartotekanın birləşdirilməsi ideyası ətrafında düşünün.
- Morfoloji analiz. Problemin əsas tərkibləriylə oynayın. Məsələn, nəyinsə bir yerdən o biri yerə keçirilməsi məsələsini çözərkən, yerdəyişmə vasitəsini (araba, beşik, sargı, konveyer lenti), iş mühitini — (hava, su, yağ, diyircəklər, rellər) və enerji mənbəyini (sıxlaşdırılmış hava, mühərrik, buxar, maqnit sahəsi, tros) nəzərdən keçirin.
- Məhsul çətinliklərinin analizi. Məlum məhsulla bağlı bütün çətinlikləri öncədən düşünün. Məsələn, saqqız öz dadını həddən artıq tez itirir, karies yarada bilər, onu tullamaq çətindir. Bu çətinlikləri həll etməyə çalışın.
- Qərar ağacları. Hansı qərarlar çıxaracağınızı müəyyənləşdirin. Məsələn, yeni dəriyə qulluq vasitəsini işləyib-lazırlayarkən istifadəçi kateqoriyası (kişi və ya qadın), qulluq forması (dezodorant, üz qırılması üçün vasitə, odekolon), qarşılaşdırma forması (karandaş, butulka, balon), bazar forması (kommersiya, hədiyyəlik) və yayılma kanalını (ticarət agentlikləri, mağazalar, otel nömrələri) seçmək zəruridir.
- Beyin həmləsi. Kiçik bir qrup yığıb problem ətrafında müzakirə açın, məsələn: "Ev üçün yeni məhsullar və xidmətlər düşünmək". Azad assosiasiyaları bəyənin, iştirakçıları mümkün qədər çoxlu ideyalar irəli

sürməyə həvəsləndirin, yeni kombinasiyaları sınaqın və müəyyən məqamədə hər hansı bir tənqiddən uzaq durun.

- Sintetika. Real problemin qərarına başlamazdan öncə onu daha ümumi görünüşdə qoyun (məsələn, nəyisə necə açmaq). Bu, tez-tez düşüncə sərhədini genişləndirməyə kömək edir. Yeni ideyaları Elvin Toffler, Con Neysbitt və Feys Popkorn kimi futuroloqlardan götürmək olar, həmçinin onların aşkar etdikləri fikirlər əsasında inkişaf etdirmək mümkündür. Feys Popkorn ideyaların qeyd edilməsi üçün yeni terminlərin icadıyla məşhurlaşmış. Onun ayırdığı qayələr arasında - “anchoring” (“lövbərləşmə” - mənəvi köklərə üz tutmaq mənasında); “being alive” (“■caanlı olmaq” - təbiətlə vəhdət təşkil etmək: vegetarianlıq, meditasiya); “cashing out” (“nağd ödəmə” - balaca şəhərciklərdə daha sadə həyat tərzinə qayıtmaq); “clanning” (kəndlilərin yaranması); “cocooning” (“baramaya bürünmə” - evdə daha çox vaxt keçirməyə can atmaq); “down-aging” (cavanlaşma); “fantasy adventure” (“fantastik macərə” - Popkorn tibb texnologiyalarına, ən çox da orqanların transplantasiyasına yüksək marağı bu cür adlandırır); “99 lives” (“99 həyat” - eyni zamanda çoxlu iş görmək istəyi); “pleasure revenge” (“məmnunluq qisası” - etiraz növü olaraq qadağan edilmiş, o cümlədən sağlamlıq üçün ziyanlı olan həzlərə meyil); “small indulgenes” (“balaca indulgensiyalar” - bahalı şeylərin psixoloji əvəzləyicisi rolunda çıxış edən xırda şeylər); “vigilant consumers” (“sayıq

istehlakçılar”). Popkorn şirkət strategiyasının bu əsas qayələrlə yaxşı uzlaşıb-uzlaşmadığını söyləyə bilər və adətən, bir sıra kənara çıxmalara işarə edir.

Uzaqgörən şirkətlər özlərində ideya bazarını inkişaf etdirir. Əməkdaşlara, tədarükçülərə, distribüterlərə və dilerlərə bu cür bazara xərclərin azaldılması, həmçinin yeni məhsulların, xidmətlərin yaradılması, mövcud məhsulların yeni funksiyalarının reallaşdırılması ideyalarını çıxarmaq

təklif olunur. Yeni ideyaların toplanması, qiymətləndirilməsi və seçilməsiylə ali rəhbərliklə bir səviyyədə fəaliyyət göstərən xüsusi komitə məşğul olur, ən yaxşı ideya sahibləri mükafatlandırılır. Aleks Orbon, beyin həmləsi texnikasını işləyib-hazırlayan şəxs belə söyləyib: "Kreativlik - elə zərif güldür ki, tərifi çox zaman onun çiçəklənməsinə səbəb olur, sarsıdıcı rəy isə hələ açmağa macal tapmamış qönçəni tələf edə bilər".

Təəssüf ki, insanın yaradıcı qabiliyyəti öz maksimumuna yalnız beş yaşında çatır və uşaqlar bu bacarıqlarını məktəbdə itirirlər. Təhsil sistemində sol (koqnitiv) yarımkürəyə olunan vurğu yaradıcılığa görə məsuliyyət daşıyan sağ yarımkürənin inkişafdan qalmasına səbəb olur.

Liderlik

Bütün menecerlər lider olmalıdırlar, hərçənd gerçəkdə onların çoxu, olsa-olsa, müdirdir. Əgər iş vaxtınızı əsas etibarilə büdcə, təşkilati struktur, xərclər, qanunverici tələblərin yerinə yetirilməsi və buna bənzər təfərrüatlarla bağlı məsələlərə sərf edirsinizsə, siz müdirsiniz. Lider olmağınız üçün daima yeni imkanlar axtarışına çıxmaqla, müəssisənin konsepsiyasını inkişaf etdirməklə və onun məqsədlərini müəyyənləşdirməklə vaxtınızın əksər hissəsini insanların arasında keçirməlisiniz.

Baş direktor (chief executive officer, CEO) firmanın memarı, onun əsas müdirisə (chief operating officer, COO) işin verilmiş arxitektura çərçivəsinə müvafiq yerinə yetirilməsinə görə məsuliyyət daşıyan mühəndis olmalıdır. Hər ikisinə öz ideyalarını sərmayədarlara, başqa menecerlərə və heyətə sata bilməsi üçün müəyyən ticarət vərdişlərinə yiyələnmək lazımdır. Liderlərin digərlərinə liderlik dərsi keçə bilən müəllim olması lazımdır.

Bərbad menecerlər, əksinə, öz ideyalarını həyata keçirərkən sərəncam və nəzarət sisteminə arxalanırlar.

Biznes-liderin işi - "məna yaratmaqdır" (■Xerox Corporation'dakı tədqiqat və təcrübə şöbəsinin rəhbəri Con Cil Braunun ifadəsi). Liderin bir növ xəyala ehtiyacı var. Bu xəyal, Conatan Sviftin dilivlə desək, gözəgörünməzi görə bilmək qabiliyyətidir. Bu bacarığa sahib olan lider təşkilatın inkişaf perspektivini təqdim etməklə əməkdaşlarını və partnyorlarını işə ilhamlandırma bilər. O, cəlbədiçi mənzərəni görməyi və təsvir etməyi bacarmalıdır. Eyni zamanda o, xəyalı qarabasmadan fərqləndirmək qabiliyyətinə malik olmalıdır.

Lider həm görmə qabiliyyəti olan birisi, həm də şəxsiyyət kimi hörmət qazanmalıdır.

Ardıcılları rəhbərlərinin onlara xidmət elədiyini, xidmətçi-lider olduqlarını hesab etməlidirlər. Napoleon deyirdi: "Rəhbər öz vəsaitini işə qoyan və gəlir gözləyən ticarətçiyə bənzəyir". "Avis Rent-A-Car"-m sabiq rəhbəri Robert Taunsend belə deyib: "Həqiqi liderlik liderlərin zənginləşməsi üçün deyil, ardıcılların firavanlığı üçün həyata keçirilməlidir". Liderin uğuru ardıcılların sadıqlığı ilə müəyyənləşir.

Bəziləri belə hesab edir ki, liderlər mütləq xarizma sahibi olmalıdır və buna misal kimi Franklin Ruzvelt və Uinston Çörçillin adını çəkirlər. Onlar Harri Trumanı unudurlar. Xarizma olmadan da yaxşı lider olmaq mümkündür, xarizmalı liderlərinə şübhə doğurmaları nadir rast gəlinən hal deyil. Bir çox biznes-liderlər kölgədə qalmaqla öz ələltmdə olanların qəlb və beyinlərinə — sakitcə yol tapa bilib. Bu cür adamlar mehriban, sadə, qayğıkeş olurlar və həmişə özlərini nümunəvi aparırlar. Üçüncü Çarlz R. Uolqrin öz "Walgreen Co" şirkətinə elə rəhbərlik edirdi ki, 1975-ci ildən başlayaraq onun səhmlərinin gəliri fond birjasının göstəricilərini 15 dəfədən çox ötmüşdü. Lakin o bu nailiyyətləri heç vaxt öz xidməti

saymırdı və parlaq komandasını önə çəkirdi, özünüsə sadəcə “bəxti gətirən” sayırdı. Nəzərə çarpmayan liderə daha bir misal: “The

Washington Post”-u başında dayanan və onu daha da yaxşı edən Ketrin Qreliemdir. Çin filosofu Lao-szının dediyi kimi, “ən yaxşı liderlər mövcudluğundan xalqın xəbərsiz olduğu rəhbərlərdir”.

Yaxşı liderlər ətraflarına istedadlı menecerlər yığmağa çalışırlar. Onlar özlərindən ağıllı menecer tapanda sevinirlər. Tom Sibel təkid edir ki, "Siebel Systems"-i istiqamətləndirici rəhbərləri öz fəaliyyət sahələrində ondan qat-qat güclü olsunlar. Maliyyə direktoru maliyyə məsələlərində, marketinq şöbəsinin rəhbəri marketinq məsələlərində baş direktordan səriştəli olmalıdır.

Baş direktorun qarşısında duran məsələ bütöv bir şirkətin nailiyyəti üçün birgə işləməyə qabil olan ekspert komandasını yaratmaqdır.

Bundan başqa, yaxşı liderlər konformistlərə heç tab gətirmirlər. Sizinlə razılaşan adamları yaxma buraxmayın. Yaxşı lider həmkarlarından həqiqəti eşitmək istəyir, o, əməli müzakirələri və qeyri-standart düşüncə tərzini təşviq edir, genişmiqyaslı fikirləri salamlayır. O, dürüst səhvlərlə səbirli davranır, son qərarı qəbul edəndən sonra isə işçilərini onu həyata keçirə bilmələri üçün həvəsləndirir.

Yaxşı liderlər rəqəmlərə az vaxt ayırır - onlar insanlarla işləməyə, əsas müştərilərlə daha çox təmasda olmağa üstünlük verirlər. "General Electric"-in rəhbəri Cek Uelç müştərilərlə ünsiyyətə ildə 100 gününü sərf edib. L1 Gerçilər də IBM-i başında duranda eyni cür edib.

Yalnız liderin işi yetərincə mürəkkəbdir - bu, heç də özün kimi başqa liderlərlə qolf oynamağa bənzəmir. Bir baş direktor belə söyləyib: "Mən yalnız narahat olduğum anlarda rahat oluram". "United Air Lines"-i sabiq baş direktoru Lid Ferrisdən necə yatdığını soruşanda cavabı belə olmuşdu: “Körpə kimi yatıram: hər iki saatdan bir ayılıram və ağlayıram”.

Amına yenə də liderin, bədbin olmaqdansa, nikbin olmağı zəruridir. Kasa ona yarıyacaq boş deyil, yarıyacaq dolu görünməlidir. Ağır dönəmlər - onun bir rəhbər kimi səriştəli olub- olmaması üçün əla sınaqdır. Əsl kapitanlar təlatümlü dənizlərdə böyüyürlər. Lider üçün risk - həyat tərzidir. Ardıcılların vəziyyəti daha yaxşıdır: onlar yalnız həyata keçirdikləri sərəncamlara görə məsuliyyət daşıyırlar.

Uğur lideri korlaya bilər. Azacıq ehtiyatsızlıq onu təkəbbürünün qurbanına çevirə bilər. Birisi yaxşı söyləyib: "Lovğalıq - insanın tapdanmış cığırla getdiyi halda yolunun parlaq olduğuna yanılmasıdır".

O ki qaldı marketinqə, bir çox rəhbər ona çəkilmiş xərci havayı sayır və bu pulların böyük bir hissəsinin gələcəyin uğurunu təmin edən kapital qoyuluşu olduğunu anlamırlar. İki cür baş direktor olur: marketinqdən baş çıxarmadıqlarını bilənlər və bu həqiqətdən xəbərsiz olanlar.

Loyallıq

"Loyalty" ingilis sözü əvvəllər öz ölkənə, ailənə, ya da dostlarına dərin sadiqlik mənasında işlənirdi, marketinq dünyasına isə davamlı brand loyalty söz birləşməsinin tərkibində daxil olub (dilimizdə bu söz birləşməsi "bvendə sədaqət" kimi tərcümə olunur). Amına breində sadiq qalmaq olarını? "H.J.Heinz"-in sabiq rəhbəri Toni O'Rayli breində loyallıq üçün növbəti testi təklif edir: "Mənim lakmus kağızını belədir: əgər evdar qadın mağazaya "Heinz" ketçupu almağa gedibsə və istədiyini orda tapmayıbsa, başqa dükanə gedəcəkmi?"

Bir çoxları müəyyən ticarət markalarına sədaqətlərini qoruyub-saxlayırlar və onlara heç vaxt xəyanət etmirlər. "Harley Davidson"-un sahibi heç vaxt başqa markadan olan motosikletə oturmayaq, hətta həmin motosikletin hansısa parametrlərə görə "Harley Davidson"-dan üstün olduğunu bilsə belə. "Apple Macintosh" istifadəçiləri "Microsoft" sistemə keçməyi arzulamırlar, hərçənd sonuncuların bəzi üstünlükləri var. BMW tərəfdarı

"Mercedes'ə minmək istəmir. Burada söhbət brendə yüksək dərəcədə loyallıqdan gedir, yəni çoxlu sayda istehlakçı digər brendlərə keçməkdən imtina edir.

Müştərilərin brendə münasibətdə loyallıqları barədə onların sabitlik dərəcələrinə görə mühakimə yürütmək olar. Orta firma müştərilərinin yarısını beş ildən az bir vaxtda itirir, brendlərinə yüksək loyallıq nümayiş etdirilən firmaların itkisi isə həmişə müddət ərzində 20 %-dəni çox olmayacaq: istehlakçıların bəziləri, ixtiyarsız olaraq, etinasızlıqdan, ya da əl- ayaqları uzunmüddətli müqavilələrlə bağlandığından, digər brendlərə keçmirlər.

Loyal müştərilər əldə etmək üçün şirkət müəyyən ayrı-seçkilik siyasətini yürütməlidir - irq, din, ya cinsə görə deyil, gəlirlilik nöqtəyi- nəzərindən. Heç bir şirkətdən gəlibsiz və gəlirli müştəriyə eyni münasibət göstərəcəyini gözləmək olmaz. Özləri üçün daha sərfəli istehlakçı kateqoriyasını öncədən müəyyənləşdirən və uşuliz belələrini öz təklifləriylə cəlb edən şirkətlər çox ağıllı hərəkət edirlər. Həmişə müştərilər böyük ehtimalla uzun müddət şirkətə gəlir gətirməkdən əlavə, onun barəsində daimiə xoş söz deməldə əlavə istehlakçılar da cəlb edəcək.

Bəzi şirkətlərdə belə hesab edirlər ki, müştərilərin loyallığı onlara loyallıq proqramı çərçivəsində mükafatlandırma təklif etməklə qazanmaq olar. Bu proqram müştərilərlə qarşılıqlı əlaqəni idarənin ümumi proqramının qiymətli elementinə çevirə bilər, amma özlüyündə böyük ehtimalla müsbət nəticə verməyəcək. Balların yığılması və hədiyyələrin qəbul edilməsi yalnız düşüncədə cəlbədidir, əvəzində davamlı emosional əlaqə peyda olmaya da bilər. Məgər daimi sərnişinlər üçün güzəştlər vaxtaşırı reysləri təxirə salınan, baqajları itən, təyyarələri dolu olan, heyəti etinasızlıq təcəssüm etdirən aviaşirkətlərin xidmətindən istifadə etməyə inandıra bilərlərmi? Bəzi proqramları “qeyri-loyallıq proqramı” adlandırmaq daha düzgün olardı. Məsələn, şirkət elan edir ki,

sərnişin onun reysi ilə iki ay ərzində uçmadığı təqdirdə indiyəcən qət etdiyi bütün millər yanacaq.

Şirkətlər loyall müştəriləri mükafatlandırmalıdır, amma kölnüə dostlarla müqayisədə onların xidmətindən ilk dəfə yararlanan istehlakçılara daha yaxşı şərtlər təqdim etməklə bu barədə tez-tez unutmuş olurlar. Beləcə, telekommunikasiya şirkəti təzə müştərilərə yeni telefon aparatları və güzəştli tarif təklif etdiyi halda, köhnə abonentlər əwəlkitək çoxdan əldə etdikləri aparatdan istifadə edəcək və yüksək tariflərlə ödəmələr aparacaq. Bəs niyə həmin müştərilərə köhnəlmiş cihazı dəyişdirmək və abonentin şirkətin xidmətlərindən istifadə etdiyi müddətdə hər il azalmağa doğru gedən tarif planı təklif edilməsin ki? Sığortalanmış avtomobil sahibləri üçün qiymətləri tədricən aşağı salan “State Farm Mutual Automobile Insurance” şirkəti məlız belə hərəkət edir.

İstənilən şirkət loyall müştərilərin peyda olmasına can atmalıdır, yalnız unutmamaq lazımdır ki, heç bir loyallıq müştərinə rəqibin bütün anlamlarda daha güclü və daha cəlbədicə təklifindən imtina etdirməyəcək.

Marketinq B2B

Bir çox müəssisənin marketinqi digər müəssisələrə ünvanlanıb, daha doğrusu B2B (business-to-business) formasına aiddir, hərçənd dərsliklərdə və xüsusi mətbuatda əsas etibarilə istehlakçı bazarına yönləndirilmiş B2C (business-to-consumer) formalı marketinqdən yazırlar. B2C-yə şişirdilmiş diqqət onunla izah olunur ki, birincisi, müasir marketinqin, demək olar ki, bütün konsepsiyaları B2C sahəsində meydana gəlib, ikincisi, B2B sahəsində işləyən marketinq mütəxəssisləri B2C-marketinqlə məşğul olan həmkarlarından çox şey götürə bilərlər. Hər ikisi ədalətlidir, yalnız B2B- marketinq hazırda çiçəklənmə dövrünü yaşayır və ola bilsin ki, B2C-marketinqdə işləyən mütəxəssislər də həmkarlarından yeni şeylər öyrənə bilərlər. Əslində B2B-1111

yanaşması öncədən müştəriylə fərdi işə yönləndirilib, B2C isə durmadan eyni mövqeyə doğru irəliləyir.

B2B-marketinqin əsas hərəkətverici qüvvəsi ticarət agentləridir. Onların əhəmiyyətini qiymətləndirmək çətindir, xüsusən də söhbət sifarişlə hazırlanmış mürəkkəb avadanlıqların (məsələn, avialayner və ya elektrostaısiya) çatdırılmasından, ya da ümummilli və ya dünya şöhrətli müəssisə və təşkilatlara təchizatlardan

gedirsə. Müasir şirkətlər bu cür sifarişçilər üçün müştərilərlə iş üzrə xüsusi menecerlər ayırırlar.

Yalnız bu günü B2B sahəsində müştərilərlə bahalı şəxsi əlaqələr əvəzinə tele və videokonfranslar, veb-kommunikasiyalar kimi kanallardan istifadə etməklə daha ucuz formalardan istifadəyə meyillilik artıb. Əlverişli qiymət qarşılığında keyfiyyətli videokonfrans- əlaqələr meydana gələndə şirkətlər ezamiyyətlərin sayını azalda biləcəklər. Nəticədə onların nəqliyyat və mehmanxanada yaşayış, o cümlədən müştərilərin qonaq edilməsi və əyləncəsinə xərclənən vəsaitə qənaət ediləcəklər.

Ticarət agentlərinin əhəmiyyətini azaldan digər amillərdən biri də ticarət internet- portallarının inkişafıdır. Qiymətdəki fərqlər - xüsusən də geniş istifadə üçün nəzərdə tutulmuş materiallar üçün - göz qabağında olur və ticarət agentlərinə mallarını bu cür şərtlər altında müştəriyə bazar qiymətlərindən baha satmaq çətin başa gəlir.

Biz məhsul və xidmət marketinqi barədə danışmağa öyrəşmişik, lakin Co Payn və Ceyms Gilmor məhsul və xidmətlərimizdən faktiki alınmış, ya da ehtimal olunan təəssüratlar marketinqi (Pine, B. Joseph II, Gilmore, James H. The Experience Economy: Work Is Theatre and Every Business a Stage. Boston: Harvard Business School Press, 1999.) haqqında danışmağı daha düzgün sayırlar. Bu ideyanın bir sıra

müqəddiməsi var. Ən yaxşı restoranlar yaratdıqları təəssürlərə görə heç də mətbəxlərindən geri qalmırlar. Beləcə,

“Starbucks” həqiqi yaxşı qəhvənin dadı və ətriylə tanış ola bilmək imkanına görə bizdən 2\$ götürür. “Planet Hollywood” və “Hard Rock Cafe” kimi restoranlarda hər şey təəssürata tuşlanıb. Ümumi fondan seçilməyə çalışan Las- Veqas mehmanxanaları Qədimi Roma, ya Nyu-York üslubunu nəzərə çarpdırır. Anımlı təəssüratlar bacarığında bir nömrəli qabiliyyəti Uolt Disneyin ayağına yazmaq lazımdır. Məhz o, Disneyləndə gələnlər üçün Vəhşi Qərbdə, nağılvari qəsrə, quldur gəmisində və s. — də olmaq imkanı yaradıb. Təəssüratlar tacirinin məqsədi başqa vaxt tutqun və maraqsız görüncə

biləcək bir şeyə oyunvari və ya əyləncəli çalar qatmaqdır.

Beləcə, biz “Niketown” mağazasına basketbol krossovkası almağa gəlirik və Mavkl Cordanın on beş finitliq fotosuyla üz-üzə qalırıq. Sonra biz basketbol meydançasına keçirik və yeni krossovkalarda rahat oynayıb-oynamadığımızı yoxlayırıq. Ya da fəal istirahət üçün lazım olan təchizat alveri edən REI mağazalar şəbəkəsinə gedərkən, yaylı qarmaqların və kəndirlərin keyfiyyətini qaya effekti yaradan süni maneələrdə, islanmayan büriincəyi isə süni leysan yağış altında yoxlayırıq. Ya da “Bass Pro”

mağazasından tilov alıb, elə ordaca yerləşən süni nohura atırıq.

Malıvla birgə ona uyğun xidmətləri təklif eləməyən ticarətçi yoxdur; amma müştəriylə əlaqənin onda parlaq təəssürat doğurmasına nail olmaq elə də asan məsələ deyil.

İstənilən şirkət üçün ən böyük dəyərlərdən biri onun müxtəlif partnyorlarla - müştərilərlə, əməkdaşlarla, mal göndərənlərlə, distribüterlərlə, dilerlərlə və pərakəndə satıcılarla münasibətləridir. Şirkətin münasibət kapitalı — bir-biri barədə bilik toplusu, qarşılıqlı əlaqə

təcrübəsi və bütün bu partnyorlarla birlikdə toplanmış qarşılıqlı etibardır. Bu cür əlaqələr şirkətlərin fiziki aktivlərindən qat-qat əhəmiyyətlidir, belə ki, onun gələcək dəyərini müəyyənləşdirir.

Münasibət sahəsində istənilən xəta işə xələl gətirə bilər. Şirkət münasibətləri xarakterizə edən göstərici sistemini işləyib-hazırlamalı və onun üzərində münasibətlərin güclü və zəif tərəflərini, onlarla bağlı perspektiv və təhlükələri siyahıya almalıdır. Hansısa səbəbdən zəifləməyə başlamış bütün əhəmiyyətli münasibətləri təcili möhkəmləndirmək lazımdır.

Ənənəvi marketinqdə münasibətlərə və onların sıralanmasına az yer ayrılırdı. Şirkətə özünə daha yaxşı şərait yarada bilməsi üçün daimi manevrlər edən və bunun üçün hər zaman sərfəli olduğu anda bir tədarükçüdən, ya distribüterdən digərinə keçməyə hazır olan müstəqil agentlik kimi baxılırdı. Belə hesab edilirdi ki, artıq əldə olunan müştərilər heç yerə getməyəcək, bu üzəndən də əsas enerji yeni müştərilərin əldə olunmasına sərf olunurdu. Şirkətlər nədənsə uğurlarının asılı olduğu və onlara maraqlı olan təşkilatlar və insanlarla əlaqələrinə məhəl qoymurdular.

Münasibətlər marketinqinin meydana gəlməsi marketinq paradigmasının tərəqqisinə səbəb oldu - müstəsna olaraq rəqabət və münaqişə düşüncə tərzindən qarşılıqlı asılılıq və kooperasiya düşüncə tərzinə keçid. Münasibətlər marketinqi müxtəlif iştirakçıların - tədarükçülərin, əməkdaşların, distribüterlərin, dilerlərin və pərakəndə satıcıların - müştərilərə ünvanlanmış daimi dəyərli məhsul və xidmətlərin təminatında rolunu qəbul edir. Aşağıda münasibət marketinqinin əsas xüsusiyyətləri verilib:

- diqqətin şirkətin məhsullarında deyil, partnyor və müştərilərdə cəmlənməsi;

- diqqəti yeni müştərilərin cəlb edilməsinə deyil, münasibətləri inkişaf etdirməklə köhnə müştərilərin saxlanmasına yönəltmək;
- şöbə işi səviyyəsində deyil, müxtəlif şöbələrin əməkdaşlarından təşkil edilmiş komandaya arxalanmaq;
- sözlə inandırmaya deyil, dinləməyə və öyrənməyə fokuslanmaq.

Münasibətlər marketinqi marketinq instrımentarisinə yeni üsulların daxil olmasını tələb edir.

Münasibətlər marketinqinə keçid heç də ənənəvi marketinqdən tanı imtina aıllamma gəlmir. Bir çox şirkətə hər iki yanaşmanın uzlaşması lazımdır. İri istehlakçı bazarlarında alver edən şirkətlərin payına daha çox ənənəvi marketinq düşdüyü halda, daha az sayda müştəriləri olan şirkətlər daha çox münasibətlər marketinqinə üz tutmalıdır.

Münasibətlər marketinqi və yeni marketinq alətləri

Məhsul:

- məhsulların çoxu müştərilərin fərdi üstünlük vermələrinə uyğun şəklini dəyişir;
- yeni məhsullar tədarükçülər və distribüterlərlə birgə işlənilib-hazırlanır.

Qiymət:

- şirkətlər fərdi olaraq müştərilərlə münasibət və onların sifariş elədikləri xarakteristika və xidmətlərin yığılması əsasında qiymətlər təyin edəcək;
- B2B-maı-ketinqdə daha çox danışıqlar aparılır, belə ki fərdi sifariş üzrə hazırlanan məhsulların payı artır.

Distribusiya:

- münasibətlər marketinqi sövdələşmənin birbaşa həyata keçirilməsi üçün əla şərait yaradır, bu səbəbdən də vasitəçilərin əhəmiyyəti azalır;
- münasibətlər marketinqi müştərilərə seçim məqsədilə mah sifariş etmə, ödəmə aparma, onu əldə etmə, quraşdırma və hətta təmirlə bağlı bir neçə üsul təqdim edir.

Kommunikasiyalar:

- münasibət marketinqi şəxsi əlaqələrin və istehlakçılarla dialoqun genişlənməsinə imkan yaradır;
- münasibətlər marketinqi inteqrallaşmış marketinq kommunikasiyalarının inkişafı üçün şərait yaradır ki, sonuncular müxtəlif yollarla istehlakçıya eyni vədlər və vahid imic çatdıracaq;
- şirkətlər münasibətlər marketinqi çərçivəsində iri müştərilərlə birgə məlumat mübadiləsini, planların razılaşdırılması, sifarişlərin tərtibatını və ödənişlərin aparılmasını rahatlaşdıraraq ekstranet-şəbəkələri inkişaf etdirə bilər.

Məlumat bazası üzrə marketinq

Müştərilərlə qarşılıqlı əlaqə idarəsinin avtomatlaşdırılmış sisteminin əsasında məlumatlı marketinq, ya da məlumat bazası üzrə marketinq dayanır. Bu o deməkdir ki, şirkət müştərilər, əməkdaşlar, məhsullar, xidmətlər, tədarükçülər, distribüterlər və pərəkəndə satıcılar üzrə ayrı-ayrı məlumat bazasını əldə rəhbər tutmalıdır.

Müştərilərin bazasını yaradarkən, ilk növbədə, ora lazım olan məlumatın yerləşdiriləcəyini qərarlaşdırmaq lazımdır.

- Ən mühümü hər bir müştərinin sövdələşmə tarixini qeyd etməkdir. Müştərinin keçmişdə nə aldığı bilməklə onu gələcəkdə nəyin maraqlandıra biləcəyini təxmin etmək asan olar.

- Demografik məlumat da müəyyən fayda gətirə bilər. Müştərilərə münasibətdə bu, yaş, təhsil, gəlir, ailənin sayı və s. kimi xasiyyətləmələrdir. Təşkilat və ya müəssisəni təmsil edən alıcılar üçün yuxarıdakı məlumata həm də onun vəzifəsi, səlahiyyət sahəsi, xidməti münasibətlərin təsviri və əlaqə ünvanlarını da daxil etmək məqsədəuyğundur.

- Bəzən müştərinin fəaliyyətini, maraqlarını və fikirlərini səciyyələndirən psixografik məlumat da maraq doğurur.

İkincisi, məlumat bazasını doldurmaq zəruridir. Bunun üçün ticarət agentlərinə müştəriylə hər əlaqədən sonra məlumat yığımı texnikasını və onların uyğun fayllara yerləşdirilməsini öyrətmək lazım gələcək. Telefonla işləyən agentlər müştərilərə, ya da kreditə qabilim yoxlayan reyting agentliklərinə zəng etməklə əlavə məlumat toplaya bilərlər.

Üçüncüsü, yığılmış məlumatı qorumaq və həmişə təzələmək lazımdır - böyük ehtimalla o, ildə 20 % sürətlə köhnəlməyə başlayacaq. Bunun üçün telemarketing xidmətinin işçiləri hər gün

müştərilərin bir hissəsinə zəng edib, onlar barəsində məlumatı təzələyəcək.

Dördüncüsü, məlumat işləməlidir. Bir çox şirkətdə yığılmış məlumat, demək olar ki, işlədilmir. Supermarket şəbəkələri hər bir alıcının aldığı ərzaq barədə geniş məlumata malik olsa da, bu məlumat əsasında fərdi marketing təşkil eləmək iqtidarında deyil. Banklar bütün əməliyyatlar üzrə zəngin məlumat toplasalar da, faktiki olaraq ondan istifadə etmirlər. Bu cür təşkilatlar "məlumatların ovlanması" (data mining) üzrə mütəxəssissiz keçinə bilməz. Statistik emalın müasir texnologiyaları bəlkə də maraqlı meyillənmələri,

seqmentləri və perspektivləri aşkar etməkdə yardımçı olacaq.

Bəs niyə məlumat üzrə marketing bu qədər faydalı olduğu halda, onu tətbiq edən şirkətlərin sayı olduqca azdır? Məsələ burasındadır ki, bu, yetərincə bahalı səfərdir. “Perres & Rogers Group”-un məsləhətçisi Marta Rocers məlum şəraiti gizlətmir: “Zəngin məlumat bazasının yaradılmasına üçün tək-cə zəruri texniki vəsaitlərin əldə edilməsi və həmçinin biznes-proseslərin yenidən qurulması milyonlarla dollar tələb edə bilər. Üstəlik strateji məsləhətləşməyə bir neçə min, müxtəlif məlumatların inteqrasiyasına və dəyişikliklərin idarəsiylə bağlı məsələlərin həllinə daha bir neçə min əlavə edin və budur, siz iri miqdarda kapital qoyuluşu etdiniz”. (Peppers. Don, Rogers. Martha. The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time. New York: Currency / Doubleday, 1993.)

Şübhəsiz ki, fərdi marketing heç də hər kəsə uyğun gəlmir. Məsələn, o, ömründə bir dəfə əldə edə biləcəyiniz (məsələn, royal) məhsul satan şirkət tərəfindən istifadə edilə bilməz. Kütləvi bazarlarda həmçinin onun bir anlamı yoxdur - “Wrigley” şirkətinin onun saqqızlarını çeynəyən milyonlarla adam barədə məlumat yığılması nəyinə lazımdır ki? Kiçik büdcəsi olan şirkətlər bu cür dəbdəbəni, adətən, özlərinə rəva görə

bilməz, hərçənd zamanla bəlkə də zəruri kapitalın səviyyəsi aşağı düşəcək.

Yalnız banklar, telefon şirkətləri, istehsalat avadanlığı tədarükçüləri və s. adətən, öz müştəriləri və ya dilerlər barədə geniş həcmdə fərdi məlumat toplayırlar. Məlumat bazasına əsaslanmış marketing üsullarından ilk istifadə edən şirkət rəqibləri müəyyənləşdirmək üçün yaxşı şans əldə edəcək.

Lakin məlumat bazası üzrə marketingə tədarükçüylə istehlakçı arasındakı münasibətlərə xas olan maraqların münaqişəsi təhlükə törədə bilər (keçirməyə baxın).

İstehlakçılar nə istəyir:

- Şirkətin barəmizdə ətraflı şəxsi məlumatla sahib olmalarım istəmirik.
- Bəzi şirkətlərə onlardan hansı məlumatı alınaq istədiyimizi böyük həvəslə xəbər edərdik.
- Biz şirkətlərin yalnız bizə aidiyyatı olan şeyləri uyğun kanalla və bizə uyğun zamanda xəbər etmələrini istərdik.
- Biz şirkətlə elektron poçt və ya telefonla asanlıqla əlaqə yaratmağı və sualımızın tez bir zamanda cavablandırılmasını istərdik.

Şirkətlər nə istəyir:

- Biz əlimizdə olan və ola biləcək hər bir müştəri barədə mümkün qədər çox şey bilmək istərdik.
- Biz onlara ən müxtəlif təkliflər, o cümlədən onlara məlum olmayan, ya da ilk əvvəl maraq dairələri xaricində olan məhsullar (xidmətlər) təklif etmək istərdik.
- Biz onlarla özlərinin hansı kanala üstünlük vermələrindən asılı olmayaraq, ən ucuz yollarla əlaqə qurmaq istərdik.
- Biz onlarla telefonla birbaşa əlaqə xərclərini azaltmaq istərdik.

Absurd bir vəziyyət almır: şirkətlər daha uyğun təkliflər tərtib etmək üçün öz müştəriləri barədə mümkün qədər çox şey öyrənməyə çalışır,

istehlakçılarsa bunu şəxsi həyatlarına müdaxilə kimi qəbul edirlər. Vəziyyət elektron poçtun daima "zibillənməsi", ardı-arası kəsilməyən telefon zəngləri və reklam xarakterli ismarıclarla bir az da mürəkkəbləşir. Müştərilər barədə məlumatın məzmununa və istehlakçılarla mümkün əlaqələrə sət qanunverici məhdudiyyətlərin qoyulmasıyla şirkətlər daha az effektiv sxemlərə - kütləvi və ənənəvi marketinqə qayıtmaq məcburiyyətində qalacaq.

Vəziyyətdən mümkün çıxış yolu Set Qodunun təklif elədiyi variant ola bilər. O, məlum variantı vəkaltd marketingi (Godin, Seth. Permission Marketing: Turning Strangers into Friends, and

Friends into Customers. New York: Simon & Schuster, 1999.) adlandırır: şirkət müştərilərdən onların hansı məlumatları bölüşə, hansı ismarıqları qəbul edə biləcəklərini və hansı əlaqə kanalıma üstünlük verdiklərini soruşur.

Tənəzzül zamanı marketing

Tənəzzül baş verəndə, şirkətlərin çoxu öz xərclərini azaltmağa çalışır, ilk növbədə ixtisara düşənsə, şübhəsiz ki, reklam olur. Ali rəhbərlər (əsasən də maliyyə sahəsindəki mütəxəssislər) onsuz da reklama inanmırlar, ona yalnız müdafiə sığortası şəklində dözürlər və onun gəlir gətirmək iqtidarında olduğuna inanmırlar. Onlar marketingə gözlədikləri gəlirdən müəyyən faiz ayırıblar və buna müvafiq olaraq, gözlənilən gəlir aşağı düşəndə, onların marketing xərclərini azaltmaq üçün bütün əsasları var. Anıma bu, gözlənilən gəlir əsasında marketing xərclərinin

müəyyənləşdirilməsinin məntiqsiz olduğunu bir daha sübut edir: bu, sanki arabani atdan qabağa qoymağa bənzəyir. Gözlənilən gəlir məlimi deyil, o, marketing büdcəsinin quraşdırılması zamanı müəyyənləşir. Bu büdcə nəticə deyil, səbəbdır. Onu çoxaldın və gözlənilən gəlir amndaca artacaq.

"Kmart" şirkətinin rəhbəri bazarda tənəzzül yaşayanda, müəssisəsinin marketing büdcəsinı kəsməyi qərara alır. Nəticə acınacaqlı olur: şirkət satış həcmində marketing məsariflərində qənaət etdiyindən qat-qat çox itirir, belə ki, alıcılar "Target" və "Wal-Mart" şirkətlərinə üstünlük verirlər.

Tənəzzülün yaxınlaşmasından qaçmaq mümkün olmayanda, şirkət rəhbəri müxtəlif funksional şöbələrdən komitə yaratmalı və sonuncusu xərclərin azalmasıyla bağlı təkliflər irəli sürməlidir. Bu komitə şirkətin

istifadə etdiyi irəliləyiş alətlərinin və bazar seqmentlərinin (coğrafi və müştəri kateqoriyasına görə) hamısını diqqətlə tədqiq etməli və əldə etdiyi məlumat əsasında heç bir ağrısız-filansız hansı istiqamətlərdən imtinanın mümkünlüyünü müəyyənləşdirməli və yalnız bundan sonra ixtisarlara yol verməlidir. Hər bir şirkətin zərərlə işləyən, ya da az gəlir gətirən irəliləyiş mexanizmi və yayılma kanalları, seqmentləri, müştəriləri və bölgələri var. Tənəzzül zamanı "köklü təmizlənmə" aparılması zəruridir.

Əsas problem ondadır ki, yaxşı zamanlarda şirkətlər çoxlu "təşkilat piyi" yığırlar. Onlar həddən ziyadə bahalı mebel alır, bahalı klublarda üzvlük ödəyir, təyyarə əldə edir, əhatəsinə lazımlı-lazımsız məsləhətçilər yığır və qənaətə "kənara çəkil" deyirlər. Tənəzzül baş verəndəsə, onlar çoxlu sayda işçi ixtisara salırlar ki, bu da, şübhəsiz, çox ağırlı olur.

Şirkətlər öz ticarət agentləriniə ekonom- klasla uçağı və o qədər də baha olmayan mehmanxanalarda qalmağı təklif etməlidirlər. Bundan başqa, tədarükçülərlə olan müqavilələri yenidən nəzərdən keçirmək, uzunmüddətli elmi- tədqiqat layihələrini arxa plana keçirmək, kapital qoyuluşu proqramlarının reallaşdırılmasını təxirə salmaq, borcluları tələsdirmək və kreditorlardan möhləti uzatmalarını xahiş etmək olar.

Tənəzzül zamanı bir çox şirkət məsarifləri azaltmaq barədə qərarlar çıxarır. Amma hansı qərar çıxarmağınızdan asılı olmayaraq, iki qaydaya əməl etməlisiniz. Birincisi, müştəri üçün etdiyiniz təklifin dəyərini azaltmayın. Müştərilər sizdən müəyyən keyfiyyət dəsti olan mal və ya xidmət almağa iinid edirlər. Bu gözləntiləri aldatmayın. İkincisi, xərclərlə bağlı qayğını öz tədarükçüləriniz və dilerlərinizlə razılaşmadan onların boynuna qoymayın. Əgər siz partnyorlanmız üçün təklifinizin dəyərini azaldarsınızsa, onlar sizdən uzaqlaşacaq və rəqiblərinizlə müqavilə bağlayacaqlar.

Hətta gəlirinizə mənfi təsir göstərsə belə, qiymətlərin müvəqqəti aşağı salınması üzərində düşünməyinə dəyər. Müştərinin rəqiblərə üz

tutmasından və alternativ məhsul, ya xidmətlə tanış olmasmdansa, bəzən itkilər hesabına onları tutub-saxlamaq yaxşı olardı. Tənəzzül zamanı istehlakçılar qiymətlərə çox həssas yanaşdıqlarından, kimsə mütləq güzəştli tədbirlərə əl atacaq.

Bəzi uzaqgörən şirkətlər məsarifləri azaltmaq əvəzinə, onları əvvəlki həcmdə saxlayır və ya büdcələrini ixtisara salan rəqiblərin bazardakı payını ələ keçirmək üçün hətta yüksəldirlər. Şirkət zəruri ehtiyatlarının mövcudluğu sayəsində tənəzzülə rəqiblərinin hesabına biznesini artırmaq imkanı kimi də baxa bilər. Bir tədqiqat göstərib ki, tənəzzül zamanı marketinq xərclərini azaltmayan şirkətlər məsarifləri azaldan firmalardan fərqli olaraq, bu mərhələni keçdikdən sonra daha yaxşı inkişaf edib. (Məlumatlar 1999-cu il mayın 3-də nəşr olunmuş "Campaign Live" ("Haymarket

Publishing", Böyük Britaniya) bülletenindəki PIMS hesabatından götürülüb.)

Daha uzaqgörən şirkətlər məsariflərə daimi şüurlu - yalnız tənəzzül zamanı deyil - münasibət mədəniyyəti qururlar. Qənaət Amerikanın aparıcı turist treylərini istehsalçısı "Winnebago Industries"-in korporativ mədəniyyətinin əsasını təşkil edir. Hər həftə orda xərclərin azaldılması istiqamətində ən yaxşı ideya müəllifinə mükafat verilir. "Winnebago" daimi qənaətçi istehsalat tətbiq etdiyindən, tənəzzül baş verəndə, köklü ixtisarlar aparmaq məcburiyyətində qalmır.

Marketinq tədqiqatlar

Əvvəllər marketinq tədqiqatları istehlakçıları anlamaqdan çox, satış həcmnin artırılması yollarının axtarışına yönəlmişdi. Tədqiqatçılar mağaza auditləri, anbarlar və istehlakçı panelləri barədə məlumat almaq üsullarını ürəkdən alqışlayırdılar.

Tədricən marketoloqlar alıcıları tədqiq etməyin mahiyyətini daha yaxşı dərk etməyə başladılar. Fokus-qruplar, anketlər və xülasələr dəbə mindi. Bu gün hər bir marketoloq alıcıları anlamağın necə əhəmiyyətli olduğundan danışır - həm segment səviyyəsində, həm də fərdi olaraq ayrı-ayrılıqda. Kölmə ispan atalar məsəlində deyildiyi kimi, “toreador olmaq üçün əvvəlcə öküz qınına girməlisən”.

Müasir marketoloqlar istehlakçılar, bazarlar və şəxsi işin effektivliyinin çoxlu sayda tədqiqat üsullarından istifadə edirlər. Bu da bir neçə geniş yayılmış üsulun qısa təsviri:

- Mağazada müşahidə. Pako Anderson özünün "Biz niyə alırıq?" (Anderson, Paco. Why We Buy: The Science of Shopping. New York: Simon & Schuster, 1999.) kitabında özünün rəhbərlik elədiyi “Envirocell” firmasının əməkdaşlarının tətbiq elədikləri alıcıların mağazalarda davranışı tədqiq üsullarını təsvir edir. Tədqiqatçılar qısaqclı lövhəcik şəklində pyupitr, ticarət zallarının planları (hansında ki, alıcılar nişanələr qovur) və videotəchizat sayəsində mağazaya gələnlərin yerdəyişməsini öyrənirlər. Bunlar ildə 70 mindən çox alıcını tədqiq edən “pərakəndə satış antropoloqlarıdır”. Onlar aşağıdakıları müəyyənləşdirə biliblər:

- Alıcılar, demək olar ki, həmişə sağa gedirlər.
- Qadınlar kişilərlə müqayisədə dar keçidlərdən uzaq dururlar.
- Kişilər mağazaların keçidindən qadınlardan daha tez gedirlər.
- Alıcılar əks etdirən sətli görəndə addımlarını yavaşdırırlar və əksinə boş sahə görəndə addımlarını yeyinlədirlər.
- Alıcılar girişdən 30 fut aralıda olanda dolaşiq işarələri görmürlər.
- Evdə müşahidə. Şirkətlər alıcıların evinə tədqiqatçılar göndərir ki, sonuncular istehlakçının əldə etdiyi malı necə işlətdiyini öyrənsin. “Whirlpool” şirkəti bir neçə ailəylə belə bir razılığa gəlir ki, antropoloqlar

onların iriqabaritli məişət texnikalarını necə işlətdiklərini müəyyənləşdirsinlər. “Ogilvy & Matlier” şirkətinin əməkdaşları əllərində videokamera evləri gəzir və orda yaşayan adamların müxtəlif

mallarla necə davranmaları barədə otuzdəqiqəlik "qısametrajlı xülasə" çəkirdilər.

- Digər müşahidələr. Müşahidəni hər yerdə aparmaq olar. Yapon avtomobil istehsalçıları öz əməkdaşlarını amerikalı qadınların supermarket qarajlarında aldıkları ərzaqları yük yerinə necə qoymalarını müşahidə etməyə göndəririlər. “McDonald’s”ın ali rəhbərləri müştəriylə "birinci əldən" ünsiyyət təcrübəsi yığmaq üçün ildə bir dəfə piştaxta arxasına keçirlər. Marketoloqlar "istehlakçıya təhkim olmaqla" çox şey öyrənə bilirlər.

- Fokus-qrupun tədqiqatı. Şirkətlər təcrübəli moderatoru rəhbərliyi altında ııal və ya xidmət barədə söhbətlər aparmaq üçün, adətən, bir və ya bir neçə fokus-qrup təşkil edirlər. Həmin fokus- qruplara 6-10 arası adam daxil olur ki, sonuncular bir neçə saat ərzində moderatorun suallarına cavab verir və bir-birinin cavablarını şərlı edirlər. Söhbət, adətən, videoplyonkaya yazılır və sonra menecer komandası tərəfindən müzakirə edilir. Fokus-qruplar mövzunun araşdırılınası üçün mühüm hazırlıq addımı olsa da, alınan nəticələri əhalinin daha çoxsaylı qrupuna şamil etmək olmaz, onlara ehtiyatla yanaşmaq lazımdır.

- Anketlər və sorğular. Statistika nöqtəyi- nəzərindən daha səhih məlumat toplamaq üçün

şirkətlər sual verilən məqsədli bazara mənsub əhali kəsimini genişləndirirlər. Kəsim təsadüfən formalaşdırılır, sorğu isə şəxsən, ya da telefon, faks, poçt, yaxud da elektron poçtla həyata keçirilir. Anketlər, adətən, elə təşkil olunur ki, cavablar kodlaşmaya və növbəti statistik emala uyğun gəlsin. Bu, istehlakçıların fikirlərinin, məqsədlərinin,

davranışının kəmiyyətə mənzərəsini tərtib etməyə imkan yaradır. Anketə respondentlərin şəxsi məlumatlarına aid sualların daxil edilməsi alınan cavabları onların müxtəlif demografik və psixografik xarakteristikasıyla əlaqələndirməyə imkan yaradır. Sorğuların nəticələrindən istifadə edərkən onların potensial qeyri-obyektivliyini də nəzərə almaq lazımdır. Bu, az sayda cavablar, yaxşı ifadə edilməmiş suallar, ya da müsahibə zamanı buraxılan səhvlərlə bağlı ola bilər.

- Məxfi müsahibə metodları. Çoxları belə hesab edir ki, anketləşdirmə - həddən artıq primitiv üsuldur və səslərin sadə hesabatı onları qane etmür. Bu insanlar istehlakçılarının şüurlarının alt qatlarına keçməyə və onların davranışlarına rəhbərlik edən gizli motivləri aşkarlamağa imkan verən daha təkmilləşdirilmiş üsullara üstünlük verirlər. Uzun illər öncə psixoloq-freydçi Ernest Dikter respondentlə söhbət aparan şəxsin qarşısındakının davranışındakı dərk edilməmiş, ya da susdurulan dərin motivasiyalarını üzə çıxarmağa yönəlmiş "motivasiyalı tədqiqat" anlayışını tətbiq etmişdir. Dikter bir neçə maraqlı və qeyri-adi kəşf edib. Məsələn, o, belə bir qənaətə gəlib ki, insanlara qara gavalı almaq o qədər də xoş deyil, çünki o öz qırıqlarıyla qocalığı xatırladır; buna görə də reklam zamanı "xoşbəxt cavan qara gavalı" barədə danışmaq lazımdır. Qadınlarsa əgər göstərişində yumurta əlavə olunması barədə bir şey yazılmayıbsa, keks hazırlamaq üçün hazır qarışıqlara etibar etmirlər: onlar "canlı keks doğduqlarını" hiss etmək istəyirlər. Dikterin kəşfləri "elmi əsaslara söykənməsə də, onlar həmişə marketing və reklam işçilərinin maraq dairəsində olub. (Dikter. Ernest, Handbook of Consumer Motivations: The Psychology of the World of Objects. New York: McGraw-Hill. 1964.)

- Daha müasir metodika - professor Cerald Zaltman tərəfindən işlənilib-hazırlanmış Zaltman metaforlanın iqtibas texnikası (Zaltman Metaphor Elicitation Technique, ZMET) beynin "verbal" sol yarımkürəsinin yanından ötürək, təhtəşüura görə cavab verən sağ yarımkürəyə keçməyə

istiqlamətlənib. Bu metodikayla həyata keçirilən tədqiqat zamanı kiçik bir istehlakçı qrupundan şəkillər seçməyi, kollajlar

quraşdırmağı, sonra etdikləri barədə sülara cavab verməyi xahiş edirlər. ZMET tətbiq edən tədqiqatçılar oıım sayəsində adi (verbal) sorğu zamanı qaldırıla bilməyən mövzulara toxunmağa cəlid edirlər.

- Marketing eksperimentlər. İstehlakçıları tədqiq etməyin daha elmi yolu zamanı bir neçə qrup istehlakçıya müxtəlif kommersiya təklifləri təqdim olunur, sonra reaksiyalar müqayisə edilir. Şirkətlər kabel televiziyası, və ya poçtdan istifadə etməklə istehlakçılara müxtəlif reklam başlıqları, qiymətlər, ya da malların irəliləyişilə bağlı aksiyalar təklif edə və bunlardan liansmm daha cəlbedici olduğunu müəyyənləşdirə bilərlər.

Xarici amillərin şirkətlərə nə dərəcədə nəzarət etməsindən asılı olaraq, reaksiyalardakı fərqlər təkliflər arasındakı fərqlərlə müəyyənləşdirilir.

- Yalançı alıcıların köməyilə tədqiqatlar. Şirkətlər xüsusi adamlar işə götürür ki, onlar da öz növbələrində alıcı rolınıda çıxış edərək, satıcıların müştərilərin çətin suallarına nə dərəcədə uğurlu şəkildə cavab verdiyini, telefon operatorlarının zəngləri necə qəbul etdiyini, mağazada bu və ya başqa malın rahat tapılıb- tapılmadığını yoxlayırlar. Yalançı alıcılar müştərilərin tələbat və istəklərindən çox, şirkətin, ya da onun rəqiblərinin effektivliyini qiymətləndirməkdə yardımçı olur.

- “Məlumatların əldə edilməsi” (data mining). Müştəriləri haqqında çoxlu məlumata sahib olan şirkətlər informasiyanın statistik emalı mütəxəssislərini cəlb edə bilər ki, onlar da öz növbəsində müxtəlif xəbər kütləsində yeni seqmentlər və təmayüllər müəyyənləşdirər. Unutmayın: marketing tədqiqat - marketing qərarların effektiv şəkildə hasilinin ilk addımı və özülüdür. "Hasbro Inc." şirkətinin rəhbəri Herbert Bauıı söyləyib: "Bazarın araşdırılması korporasiyanın marketing prosesləri

üçün həlledici rol oynayır. Kiminsə araşdırma aparmadan marketing qərarlar verdiyini

düşünürəm, bu, çoxlu vaxt və pul itkisindən savayı bir şey olmayacaq.

Marketing kommunikasiyalar və irəliləyiş

Marketing kommunikasiyalar və irəliləyiş marketing fəaliyyətin ən mühüm aspektləri sırasına daxildir. Marketing kommunikasiyalar - özündə mal barədə istənilən — bildiriş üsulunu (planlaşdırılmış və planlaşdırılmamış) birləşdirən daha geniş anlayışdır. Həm satıcıların xarici görünüşü, həm kataloqda göstərilmiş qiymət, həm şirkət ofisləri müştərilərə bu və ya başqa təəssürat bağışlamaqla çox şeydən xəbər verir. İMK-ya - inteqrallaşdırılmış marketing kommunikasiyalarına (integrated marketing Communications, IMC) artan maraq bununla izalı olunur. Şirkətlər mütləq öz personallarının, məkanlarının və işlərinin öz aralarında harmonik şəkildə uzlaşmasına, brendlərinin anlamının və müxtəlif qrup müştərilərə ünvanlanmış təkliflərin mahiyyətinin çatdırılmasına nail olmalıdırlar.

İrəliləyiş - marketing kommunikasiyasının tərkib hissəsidir ki, onun əsasında şirkətin müxtəlif məhsulları və xidmətləri, onlara olan maraq və tələbat barədə məlumatların artırılmasına istiqamətlənmiş xəbərlər yayılır. Şirkətlər diqqətin cəlb edilməsi və marağın oyadılması üçün reklam, satışın

stimullaşdırılması, ticarət agentləri və ictimaiyyətlə əlaqədən istifadə edirlər.

İrəliləyiş diqqəti özünə cəlb etmədiyi təqdirdə effektiv ola bilməz. Yalnız bu gün biz mətbuat, radio, televiziya və elektron KİV vasitəsilə həddən çox informasiya alırıq. Hər il dünyada 2 milyard veb-səhifə, 18000 jurnal və 60000 yeni kitab meydana olur. Nəticədə biz informasiya yüklənməsindən müdafiə olunmaq üçün üsullar icad etmişik: bizə göndərilən kataloq və

reklam məktublarının böyük bir hissəsini üzünə belə baxmadan zibil səbətində göndəririk, arzuolunmayan elektron poçtunu da

eyni tale gözləyir, telefonla edilən reklam təkliflərini dinləməkdən imtina edirik.

Tomas Davenport və Con Bek özlərinin "Diqqət ekonomikasını" kitabında yazırlar ki, informasiya çoxluğu nəticəsində diqqət defisiti sindromu (attention deficit disorder, ADD) - kiminsə diqqətini cəlb eləməkdə çətinliklə bağlı pozğunluq yaranır. (Davenport. Thomas H., John C. The Attention Economy: Understanding the New Currency of Business. Boston: Harvard Business School Press, 2001.) Bu gün diqqət defisiti o qədər aydın təzahür olunub ki, şirkətlər istehsal etdikləri məhsuldan çox, marketinqə vəsait xərcləmək məcburiyyətində qalıb. Yeni ətir

markaları və yeni filmlər, şübhəsiz ki, eyni taleni bölüşürlər. "Blerli cadugərlər" filminə 350000\$, marketinqinə isə 11000000\$ xərclənib.

Beləliklə, marketinq mütəxəssislərinə onların məqsədli auditoriyalarına aid insanların öz diqqətlərini necə paylaşdırdıqlarını anlamaq lazımdır. Məqsədsə istehlakçıların diqqətinə daha çox sahib çıxma bilməkdir. Şirkətlər diqqətin cəlb edilməsi üçün məşhurların - kino ulduzlarının və idmançıların - həmçinin məlüm məqsədli auditoriyada yararlı ola biləcək mötəbər vasitəçilərin xidmətlərinə müraciət edə bilər; valehedici hekayətlərə, bəyanatlara, pulsuz paylaşmalara və saysız-hesabsız digər üsullara.

İstənilən halda biz effektivlik problemiylə üz-üzə qalırıq. Diqqəti cəlb eləmək işin yarısıdır, əsas olan sabit marağa nail olmaqdır. Müştərinin hərəkətə keçməsi - tamamilə xüsusi öhdəlikdir. Diqqəti cəlb eləmək o deməkdir ki, insan vaxtının müəyyən hissəsində fikrini nəyəsə cəmləyir. Amma məlüm prosesin alqı-satqıya gətirib çıxarıb-çıxarmayacağı tamamilə başqa məsələdir.

Marketinq planları

Şirkətin görə bilmə qabiliyyətinə, bu qabiliyyətin strategiyaya, strategiyanın plana, planınsa öz növbəsində hərəkətə ehtiyacı var. Yapon atalar sözündə belə deyilir: "Hərəkətsiz görə bilinə bacarığı - ayıqlıqda yuxıya, görməsiz hərəkətsə - gerçəkdə kabusa bərabərdir".

Sizə təfərrüatlı marketinq planı hazırlamaq lazım gələcək, daha doğrusu, şirkət planı. Plan qalibiyyət inamınızı artırmalıdır, yəni müharibədə ilk döyüşə başlamamış zəfər çalacağınıza inana bilməlisiniz. Əgər bazara nəşə daha keyfiyyətli, yeni, sürətli, ya da ucuz bir şey çıxara bilməyəcəksinizsə, oturduğunuz yerdən qalxmamanız məsləhətdir.

Marketinq planına cəmi altı element daxildir: vəziyyətin analizi, məqsədin analizi, strategiya, taktika, büdcə və nəzarət: 1. Vəziyyətin analizi. Şirkət analizin gedişatı zamanı makrosəviyyədə hərəkət edən xarici amilləri (iqtisadi, siyasi-hüquqi, sosial-mədəni, texnoloji), həmçinin vəziyyətin oyunçularını, ya da iştirakçıları (şirkəti, rəqibləri, distribüterləri və tədarükçüləri) tədqiq edir. Şirkətlər SWOT- analiz, yəni güclü və zəif tərəflərin, imkan və təhlükələrin (strengths, weaknesses, opportunities, threats) analizini keçirirlər.

Əslində onu TOWS-analiz adlandırmaq, daha doğrusu, tədqiq olunan amilləri əks istiqamətdə (təhlükə, imkanlar, zəif tərəflər, güclü tərəflər) dəyişmək daha düzgün olardı. Burda xarici amillərdən daxili səbəblərə doğru hərəkət etmək lazımdır, yoxsa daxili amillərə həddən ziyadə diqqət yetirmiş və nəticədə şirkətin yalnız güclü tərəflərinə aid təhlükə və imkanları gözdən keçirmiş olacaqsınız.

2. Məqsədlər. Vəziyyəti analiz zamanı şirkət üçün mümkün olan ən yaxşı imkanlar aşkar olandan sonra düzənlənir, bundan sonra şirkətin məqsədləri formalaşır və onların nailiyyət müddəti müəyyənləşir. Məqsədlər biznesin bütün iştirakçılarının, şirkətin etibarının, tətbiq

olunan texnologiyanın və digər əhəmiyyətli amillərin xüsusiyyətləri nəzərə alınmaqla müəyyənləşdirilməlidir.

3. Strategiya. İstənilən məqsədə müxtəlif yollar apara bilər. Məqsədə nail olmaq üçün ən yaxşı kurs seçimi - strategiyanın qarşısına qoyulan öhdəlikdir.

4. Taktika. Strategiyanı marketing instrumentarisinə və konkret tədbirlərə aid olan detalları təsəvvürdə — ətraflı — canlandırmaqla inkişaf etdirmək lazımdır. Tədbirlər üçünsə məsul şəxslər və icra müddəti müəyyənləşdirilir.

5- Bütçə. Planlaşdırılmış tədbirlər və işlər xərclərlə bağlıdır ki, onlar da öz növbəsində şirkətin məqsədinə nail olması üçün zəruri olan bütçəyə əlavə edilir.

6. Nəzarət. Şirkət planın yenidən nəzərdən keçirilməsinin və məqsədə çatmaq uğrunda işlərin necə getdiyini müəyyənləşdirməyə imkan yaradan nəzarət göstəricilərinin dövriliyini müəyyənləşdirməlidir. Əgər göstəricilər planlardan geri qalırsa, şirkət düşdüyü vəziyyətdən çıxmaq üçün məqsədlərə, strategiyaya və ya tədbir siyahısına yenidən baxmalıdır.

Planlaşdırma prosedurunun sadələşdirmək üçün ayrı-ayrı məhsullarla iş üzrə qrup və şöbələr üçün standart plan formatı işlənib-hazırlanmalıdır. Vahid plan formatı planlaşdırma və ya strategiya xidmətinin müzakirə, müqayisə və qiymətləndirmə effektivini artırma bilər. İri bir beynəlxalq korporasiyada planlaşdırma şöbəsi planları təsdiqləməmişdən öncə qiymətləndirir. Bu zaman aşağıdakı meyarlar tətbiq edilir:

- Vəziyyətin analizi yetərincə əhatəli keçirilibmi?
- Məqsədlər əsaslı surətdə müəyyənləşdirilib və onlar vəziyyətin analizi bucağında əlçatandırımı?

- Seçilmiş strategiya qarşıya qoyulmuş məqsədlərə nail olmaq üçün yararlı sayılırmı?
- Taktika seçilmiş strategiyaya uyğun gəlirmi?
- Investisiyaların gəlirliliyi kifayət qədərdirmi, onun qiymətləndirilməsi inandırıcıdır mı?

Nöqsanlar aşkar edilmiş planlara göstərilən istiqamətlərdə yenidən baxılması üçün uyğun şəbələrə və ya qruplara qaytarırlar. Avtomatlaşdırılmış planlaşdırmanın standart sistemindən istifadə plan müəlliflərinə tənqid və ya gözlənilməyən şərait yarandığı təqdirdə ona yenidən baxmağa imkan yaradır. Daha inkişaf etmiş sistemlər qiymətləndirmə üçün modellərin qurulmasını təmin edir, məsələn, reklam büdcəsinin, ticarət agentlərinin sayının, qiymətlərin ehtimal olunan təkrar yoxlanması satış və gəlirlərin həcminə təsir edir. "Hudson River Group" şirkəti, məsələn, bir sıra firmalar üçün marketinq ehtiyatların optimal paylaşdırılmasını həll edən marketinq strategiyası stimulyatorlarını işləyib-hazırlayıb.

Planlaşdırma hazır planlara deyil, planlaşdırma prosesinin özünə daha çox fayda verə bilər. Duayt Eyzanhauer deyirdi: "Döyüşə hazırlaşarkən özüm üçün hər dəfə qeyd edirdim ki, planlar faydasızdır, planlaşdırma isə mütləqdir".

Hərbi şirkətin heç bir planı ilk döyüşdən sonra dəyişməz qalmır. Müharibə zamanı planınıza mütləq hər dəfə yenidən baxmalı olacaqsınız. Bəlkə də siz havadaca təyyarəni yenidən düzəltməli olacaqsınız.

Əmin olun ki, planın hazırlanmasına nəticə əldə etmək üçün lazım olandan çox vaxt sərf eləmirsiniz. Professor Ceyms Braven Kvinn qeyd edib: "Korporativ planlaşdırmanın böyük bir hissəsi <...> ritual yağış rəqsini xatırladır. Bu, havaya heç cür təsir göstərmir. Şirkətin planı işə sərf olunmadığı təqdirdə heç nədir. İşinizi planlaşdırın və plana uyğun

işləyin. Marketing planları reallaşmadığı halda bir qara qəpik belə gəlir gətirməyəcək. Amma əlaqəsiz bədən hərəkətlərini məqsədyönlü fəaliyyətlə səhv salmayın.

Qələbə çalansa daha çox düzgün istiqamətdə hərəkət edən (effektivlik) və bunu lazımınca həyata keçirən (səmərəlilik) şirkətlər olur.

Marketing rolları və vərdişlər

Şirkətdə marketing şöbəsinin rolu, adətən, marketing kommunikasiyasıyla məhdudlaşır: tədqiqat və işləyib-hazırlama şöbəsi məhsul yaradır, marketoloqlar mətbuat üçün xəbərlər yazır və reklam kampaniyasını işə salır. Bir çox şirkət rəhbəri yanlış olaraq belə düşünür ki, məhsul yalnız satışa hazır olandan sonra marketing — oyuna daxil olur. Nəticədə marketing davamlı rolunu kimi deyil, ötəri əlaqə kimi baş verir.

Bu halda iki marketing qrupuyla işləmək daha yaxşı olardı: biri strategiya, digərisə taktikayla məşğul olardı. Marketing korporativ strategiyaya mütləq təsir etməlidir, əks-halda onun vədlərinin heç bir gücü olmayacaq. Əslində belə hesab edirəm ki, marketing korporativ strategiyanın əsas aparıcı gücü olmalı və şirkətin istehlakçılara verdiyi vədləri yerinə yetirməsinə imkan yaratmalıdır.

Bunun, həqiqətən də, belə olması üçün şirkətlər taktik marketingdən həolistik (bütöv) marketingə keçməlidirlər.

- Şirkətlər tələbatın və müştərilərin həyat tərzinin daha geniş təsvirinə keçməlidir. Beləcə, istehsalçılar müştərilərə yalnız hazırda istehsal etdikləri məhsulun istehlakçısı kimi baxmalı deyil, onun tələbatlarını mümkün qədər dala çox ödəyə bilmək üçün müxtəlif yollara baş vurmalıdır.

- Bütün şöbələrin işinin müştərilərin məmnunluq dərəcəsinə təsirini qiymətləndirmək lazımdır. Əgər məhsul gecikməylə çatdırılıbsa, ya da

zədələniibse, əgər hesab düzgün doldurulmayıbsa, əgər texniki xidmət yaxşı qurulmayıbsa və s. bu kimi hallarda bilinməli dərəcə aşağı düşür.

- Şirkətlər işlədikləri sahələr, uyğun bazarın əsas oyunçuları və meyillənmələri barədə təsəvvürlərini — genişləndirməlidirlər. Hazırda bir çox sahə bir-biriylə qovuşmağa başlayıb ki (məsələn, telekommunikasiya, əyləncə, kabel televiziya, KİY və program təminatı), nəticədə bütün oyunçular üçün yeni imkanlar və yeni təhlükələr meydana gəlib.

- Şirkətlər öz fəaliyyətlərinin yalnız səhmdarlara deyil, həm də biznesin bütün iştirakçılara - müştərilərə, əməkdaşlara, distribüterlərə, dilerlərə və tədarükçülərə necə təsir etdiyini qiymətləndirməlidir. İştirakçılardan hər hansı birinin diqqətdən kənar qalması şirkətin bütün planlarının alt-üst olmasına və inkişafının dayandırılmasına gətirib çıxara bilər. Beləcə, marketoloqun istehlakçılara münasibətdə əsas rolları hansılardır? Bunu minimum aşağıdakılardır:

- yeni imkanların axtarışı və qiymətləndirilməsi;

- istehlakçının nəyi qəbul edib-etməməsinin, nəyə üstünlük verməsinin və tələblərinin təsbiti;

- istehlakçıların arzu və gözləntilərinin yeni məhsulların yaradılmasına görə məsuliyyət daşıyan şöbələrə ötürülməsi;

- sifarişlərin düzgün qəbulunun və məhsulların vaxtında çatdırılmasının təminatı;

- məhsulların istifadəsinə dair təlimatların istehlakçılara çatdırılmasının, o cümlədən lazım gəldikdə müştərinin şəxsən təlimatlandırılması və texniki köməyin göstərilib-göstərilmədiyinin yoxlanılması;

- müştəri məhsulu aldıqdan sonra ondan razı qalıb-qalmamasını öyrənmək məqsədilə istehlakçıyla əlaqənin yaradılması; Marketoloqların öz rollarını ifa etməsi üçün hansı marketing vərdişlər tələb olunur? Pensilvaniya Universitetinin Uoitou Məktəbinin professoru C.S.Armstrong növbəti siyahını təqdim edir: proqnoz vermək, planlaşdırmaq, analiz etmək, kəşf etmək, qərar qəbul etmək, maraqlandırmaq, ünsiyyətdə olmaq və nəzərdə tutulanı həyata keçirə bilmək bacarığı. Bu vərdişlər birlikdə marketing üzrə yaxşı vitse- prezidentin malik olduğu marketing bacarığını təşkil edir.

Beynəlxalq marketing

Yalnız daxili bazarda işləməyi bacaran şirkət zamanla tənəzzülə uğrayacaq. Gec-tez bu bazarda güclü xarici rəqiblər peyda olacaq və şirkətə meydan oxuyacaq. Bu gün biznes sərhəd tanımır.

Biznesin ən yaxşı inkişaf yollarından biri onun regional və ya global bazara çıxışıdır. Bununla belə, şirkətlərin çoxu xaricə tələsmir. Onları tariflər, dil və mədəniyyət fərqlilikləri, mümkün ola biləcək devalvasiya, ya da kursda baş verə biləcək dəyişikliklərlə bağlı risklər, məmurların rüşvətxorluğu ürküdür.

Yalnız bir sıra üstünlüklər də var. Şirkət ölkədən kənara çıxmaqla riskin miqdarını azaltmış olur, belə ki təkcə milli bazardan asılı olmaqdan yaxa qurtarır.

O da mümkündür ki, daxili bazar şirkət məhsulları üçün yetkinlik dövrünə çatıb və onu kənarda genişləndirməyə ehtiyac yaranıb. Bu zaman şirkətin yeni rəqiblərlə qarşılaşmalı olacağı, məhsullarını daha da mükəmməlləşdirməyə təkan verəcək yeni mühit prinsipialdır.

Şirkətlər həm öz mallarını, həm də istifadə olunan marketing alətlərini xarici bazarın şərtlərinə uyğunlaşdırmalıdır. Elektrik avadanlığı tədarükçüsü "Asea Brown Boveri" (ABB) bu şüarla çıxış edir: "Biz global

firmayıq, hər yerdə özümüzünküyük”. Royal Alıold, holland ərzaq nəhəngi bu fəlsəfəyə arxalanır: “İstehlakçının gördüyü hər bir şeyi lokallaşdırırıq. Görmədiklərinisə, əksinə, qloballaşdırırıq”.

Yeni məhsula ad verərkən onun eksport variant üçün uyğun gəlib-gəlməyəcəyindən əmin olmaq lazımdır. Beləcə, satışı o cümlədən Latın Amerikasında nəzərdə tutulmuş “Nova” markalı avtomobillərini buraxmaqla “Chevrolet” böyük səhvə yol verib: onların heç ağına da gəlməyib ki, “no va” ispan və portuqal dillərində “getmir”

mənasını verir.

Qlobal biznes təşəkkülü, adətən, beş mərhələdə baş verir: 1) passiv eksport; 2) distribüterlərin iştirakı ilə fəal eksport; 3) xarici ticarət filiallarının açılışı; 4) digər ölkələrdə istehsalatın təşkili; 5) xaricdə regional ştab- nüənzillərin açılması.

Şirkətlər öz xarici fəaliyyətlərini inkişaf etdirərkən, adətən, ilk öncə öz yerli nümayəndələrinin işini nisbətən zəif yoxlayaraq, onlara bilərəkdən hərəkət azadlığı verirlər. Sonradan qlobal planlaşdırma və qərar qəbul olunma prosesi üçün zəruri olan bir sıra strategiyanın mərkəzləşdirilmiş təyini meydana gəlir.

Şirkətlər xarici distribüterləri əsaslı surətdə seçməlidir. Distribüterin potensialını dəqiq müəyyənləşdirmək və onu fəaliyyət göstərdiyi ölkənin qanunvericiliyinə zidd olmayacağından əmin olmaq lazımdır. Həmçinin distribüterlərin şirkətin məhsullarının beynəlxalq bazarının sürətli inkişafına həvəslənməsi üçün stimullar düşünmək vacibdir. Şirkət özü üçün iri məqsədli bazar açdığı zaman uğur əldə edir, məhz bu zaman onun tələbatı yerli satıcılarla məhdudlaşmır. Bu məqsədli bazar üçün təqlidi çətin olan dəyərlər yaratmaqla və güclü korporativ mədəniyyət inkişaf etdirməklə şirkət yetərinə ciddi nailiyyətlərə imza ata bilər.

onların alıcılıq qabiliyyətini, yerli ticarətin imkanlarını, rəqiblərin gücünü və ölkənin iqtisadi perspektivlərini nəzərə almaq lazımdır.

Eksporta istiqamətləndirilmiş yüksək effektiv şirkətlər böyük ehtimalla digər ölkələrdəki bazarın müəyyən payına sahib olacaq. Bu, maraqlarına toxunulmuş strukturların müqavimətinə və nəticədə yüksək tariflər, ya da dempinq kimi müdafiə tədbirlərinə səbəb ola bilər. Sonda eksportçu, yəqin, öz istehsalatını idxalata müqavimət göstərən ölkəyə köçürməklə müdrik qərar çıxarmış olacaq.

Narahat ölkələri tərk edən çoxmillətli şirkət hər dəfə hər yerdən getmək məcburiyyətində qalacaq. Buna görə də həmin ölkələrdə fəaliyyətini tam dondurmaqdansa, müvəqqəti ixtisarlara yol vermək daha məqbul sayılır.

■'Global' şirkətlər barterin tətbiqini öyrənməlidirlər. Bir çox ölkə kasıbdır, amma təbii sərvətiylə ödəmək iqtidarındadır. Bir çox halda ya öz malını digərininkiylə dəyişməli, ya da o ölkədəki ticarətin üstündən qalırı xətt çəkməlisən. "Pepsi-Cola" şirkəti öz içkilərini Rusiyada satmaq imkanını əldə etmək üçün rus arağının xaricdə satışında yardımçı olacağını vəd edib.

Xarici bazara çıxmaq cəhdləri zamanı baş verən uğursuzluğun daha geniş yayılmış səbəbləri bunlardır:

- bazarın müşahidəsi, tədqiq edilməsi və mənimsənilməsinə ayrılan miqdər qısa olub;
- yeni bazar haqqında etibarlı statistik məlumat toplamağa müvəffəq olunmayıb;
- istehlakçıların məqsədli qrupu düzgün müəyyənləşdirilməyib;
- məhsullar, ya da marketinq alətləri yaxşı uyğunlaşdırılmayıb;
- adekvat xidməti yoluna qoymağa nail olmayıblar;

- yaxşı strateji partıyır tapa bilməyiblər.

Menecment

Menecment - kompromislərə nail olmaq və bir- birinə zidd maraqlarla jonqlyorluq etməkdir. Harvarddan olan Rozabet Moss Kanter qeyd edir: “Korporativ tarazlıqda ustalıq kəsmək və tikməkdir; dağıtmaq və tikməkdir; yeni sahələrdə hərəkətə keçməklə və ehtiyatları az xərcləməklə daha çox nail olmaqdır”.

Şirkətdə hər kəsin öz gündəlik iş bölgüsü var. Reklam üzrə menecer şirkətin xilasını reklam fəaliyyətinin genişləndirilməsində görür; kommersiya direktoruna elə hey ticarət agenti azlıq edir; satışın stimullaşdırılması üzrə menecer öz proqramlarının reallaşdırılması üçün əlavə maliyyə vəsaiti əldə etmək arzusundadır; tədqiqat və işləyib-hazırlama şöbəsi mövcud olan məhsulların mükəmməlləşdirilməsi və yenilərin yaranması istəyindədir.

Problem ondadır ki, şöbələrdən hər biri yalnız öz işini yaxşı görəcəksə, şirkət bütövlükdə uğursuzluğa düşər olacaq - axı şöbələrin çözməyə çalışdıqları məsələ müxtəlifdir və şirkətin qarşısında qoyduğu məqsədlərlə uyğun gəlmir. Burada xüsusi istedad lazımdır - düşüncə reinjirinqi (işgüzar proseslərin radikal şəkildə dəyişilməsi və layihələrə yenidən baxılması - red.) keçirmək bacarığı, daha doğrusu, diqqət mərkəzini ayrı-ayrı şöbələrdən təşkilatın əsas biznes-proseslərinin idarəsinə keçirmək qabiliyyəti. Bu proseslərdən hər biri - həm məhsulun işlənilib-hazırlanması, həm müştərilərin cəlb edilməsi və əldən verilməməsi, həm sifarişlərin xidməti - bir neçə şöbəni əhatələyən komanda işi tələb edir. Şirkətdəki iri layihələrin bir çoxu, adətən, şöbə səviyyəsində deyil, birləşmiş komanda gücüylə həyata keçirilir.

Menecer həmişə ayıq-sayıq olmalıdır. Biznes - sonu olmayan qaçdı-qovdudur. “Intel” şirkətinin sabiq baş direktoru Endrü Qrouv, belə demək

olarsa, “Qrouv qanunu” yaradıb - "Yalnız paranoiklər sağ qalır". Hərçənd yaponlar menecment məsələsinə başqa bucaq altında baxırlar. Onlara görə, bu, “kaydzen”dir və “hər şeyin, həmişə və hər kəs tərəfindən təkmilləşməsi” anlamını verir. Onlar vaxtaşırı həmlələr etmək əvəzinə, biznesi günbəgün təkmilləşdirməyə üstünlük verirlər. Günü- gündən yaxşılaşmayan şirkət günü-gündən pisləşir.

Yalnız cari fəaliyyətin effektivliyinin artması bəs eləmir. Bir çox şirkət yaxşı menecmentin təkə bu olduğunu düşünməklə tənəzzülə uğrayıb. Şirkətinin daxilinə qapanan və onun divarlarından kənara çıxmayan rəhbər öz biznesini böyük risk altında qoyur. Onlar bizneslərinə xaricdən deyil, daxildən baxmaqla istehlakçılarda, rəqiblərdə, paylaşdırma kanallarında baş verən dəyişiklikləri gözdən qaçırır, yaxınlaşan təhlükəni və maraqlı imkanları görə bilmirlər. Yazıçı Co11 Le Karre qeyd edib: "Yazı masasından yapışmaqla dünyanı gözdən keçirmək təhlükəlidir".

Şirkətlərin çoxu fərdi deyil, hər hansı bir komitə tərəfindən idarə olunur. Jurnalist Riçard Harkness komitəni "lazımsız şeylərlə baş qatan, yararsız, etinasız adam yığı" adlandırır. Digərləri deyir ki, komitə - istənilən işin iflasa uğraması üçün əla vasitədir. Piter Drukerin müşahidəsinə görə, "menecment adlandırdığımız kəslərin doxsan doqquz faizi əslində işə pəl vuranlardır".

Komitənin istənilən iclasını 45 dəqiqəyə sığışdırmaq lazımdır - ya da ən azından, iştirakçılar müzakirənin davamını səsvermə yoluyla həll eləməlidir. Belə bir fikir mövcuddur ki, komitənin optimal sayı sifra bərabərdir. Sabiq amerikalı senator Harri Çapman komitə üzvlərinə özlərini belə aparmağı tövsiyə edirdi:

1. İclasa heç vaxt birinci gəlməyin - bu, uşaılığa işarədir.
2. İclasın ilk yarısında susun - bu, müdrikiyə işarədir.

3- Rəyinizi mümkün qədər yaygın şəkildə bildirin; belə etməldə komitənin digər üzvlərini daha az qıcıqlandırmış olacaqsınız.

4. Əgər hansısa şübhələriniz yaranarsa, əlavə yarımkomitə yaratmağı təklif edin.

5. Fasiləyə birinci gedin. Bu sizə məşhurluq gətirəcək, axı ətrafda hər kəs kimin yerindən birinci tərpənəcəyini gözləyir.

Missiya

Şirkətlər hansısa missiyanın həyata keçirilməsi üçün yaradılır. Missiyaların formullu çox müxtəlifdir:

- "Dell" şirkətinin missiyası: "İstehlakçılara ən yaxşı kompüterlər bəxş edən, bazarda ən yaxşı xidmət göstərən, dünyada ən uğurlu kompüter şirkəti olmaq".

- "Mars" şirkətinin missiyası: "İstehlakçı sahibimizdir, keyfiyyət işimizdir, dəyərli olmaq məqsədimizdir".

- "McDonald's" şirkətinin missiyası: "Biz dünyada özümüzü "tez xidmət göstərən ən yaxşı restoran" kimi görmək istəyirik. Bu, yeməkləri müstəsna keyfiyyətli, xidməti birinci dərəcəli və təmizliyi ideal olan əla restoranların açılması və idarəsi anlamına gəlir".

"Virgin Atlantik Airways" aviaşirkəti uğuruna həm də ona görə borcludur ki, öz biznesini yalnız təmiz nəqliyyat yönündə yürütməyib, üstəlik əyləncəli edib. Şirkət sənişinlərə uçuş zamanı darıxmamaqda yardımçı olur, onlara şəxsi video, masaj, dondurma və digər xidmətlər təklif edir. Halbuki onun əsas rəqibləri buna qat-qat gec əl atıb.

"Johnson & Johnson" şirkəti öz məqsədlərinin prioritetləri barədə xəbər verməyə üstünlük verir: birincisi, o, müştəri qarşısında cavabdehdir, ikincisi, işçiləri qarşısında, üçüncüsü, cəmiyyət qarşısında, dördüncüsü, səlmıdar qarşısında. Prioritetlərin bu cür düzülüşü - səhmdarların gəlirinə

zəmanət verən ən yaxşı üsuldur. "J&J" uzun illər ərzində mövcudluğu boyu bunu əminliklə sübut edib.

Missiyaların bir çoxu “adamlar ən əhəmiyyətli aktivimizdir”, “biz öz işimizdə ən yaxşısı olacağıq”, "məqsədimiz gözləntiləri üstələməkdir”, "məqsədimiz səhmdarları ortadan yuxarı gəlirlə təmin etməkdir” kimi düzgün ifadələrdən ibarət olur. Missiyanı tərtib etməyin

ən asan yolu - sadəcə bütün bunları istənilən düzülüşdə qurmaqdır.

Məlum şüarları vizit kartınızın arxa tərəfində çap elətdirin ki, işçiləriniz, həmçinin potensial və real müştəriləriniz şirkətinizin nəyə dayaqlandığını görsünlər.

Qeyri-maddi aktivlər

Müasir balans hesabatı - xalis yalandır! Orda şirkətin əii müllüüü aktivləri nəzərə alınmayıb. Olsun ki, şirkətin mahiyyətinin 80 %-dək hissəsi hesabatda öz əksini tapmayan qeyri-maddi aktivlərdir. Müəssisənin, istehsalat avadanlığı, dövriyyə fondları və cari aktivlərin dəyəri, çətin ki, şirkətin həqiqi dəyərini əks etdirmiş olsun.

Məsələn, "Coca-Cola" şirkətinin balans hesabatında onun breııdıııə rast gəlıııisinizmi?

Bu arada onun dəyəri təxminən 70 milyard dollar həcmində ölçülür. Bəs onun müştəri bazasının dəyəri hardadır? Axı şirkətin məhsullarından yararlanan daimi alıcılar onun əsas ehtiyatlarından birini təşkil edir. Personalın qiyməti hardadır? Yaxşı işçiyə sahib olmaq rəqiblərdən daha yüksək gəlir əldə etməkdir. Partnyorun dəyəri hardadır? Loyal tədarükçülər və distribüterlər şirkətin uğurunun aparıcı qüvvəsi olduğu halda, qeyri-loyallar tənəzzülün başlanğıcını qoyurlar. Nəhayət, biliklərin və intellektual kapitalın dəyəri hıanı? Patentlər, müəllif hüquqları, ticarət işarələri və lisenziyalar da həmçinin şirkətin ən əsas aktivləri sayılır.

Təəccüblü deyil ki, şirkət aktivlərinin bazar kapitalizasiyasıyla onun balans dəyəri arasındakı uyğunsuzluq, adətən, böyük olur. Bu, qeyri-maddi aktivlərin dəyərinə şahidlik edir. Məsələn, "AmericaOnline"-m (AOL) balans dəyəri 1999-cu ildə şirkətin bazar kapitalizasiyasının yalnız 3,3 %-ni təşkil edib. Beləcə, onun təxminən 97 96- i balans hesabatına düşməyib.

Şirkətlərin brendlərlə, müştərilərlə, əməkdaşlarla, paylaşdırma kanalları və tədarükçülərlə qarşılıqlı əlaqəsi, həmçinin intellektual kapital kimi marketing aktivlərini sistemləşdirməsi və qiymətləndirməsi yetərinə ağıllı addım olacaq. Şirkətin marketing fəaliyyəti bu aktivlərin dəyərinin artmasına imkan yaratmalıdır.

Ümumiyyətlə, fiziki aktivlərə malik olmaq üzərində düşünmək lazımdır? Maddi mülkiyyət yükə çevrilə bilər. Əslində şirkət aktivlərin özünə deyil, fiziki aktivlərə daxil olmağa eltiyac duyur. O, "bitkin" (lean) olmaq üçün dekapitalizasiyaya əl ata bilər, yəni müəyyən fəaliyyət sahəsini autosorsinqə yönəldə və dövriyyə kapitalını ixtisar edə bilər. Beləcə, "Sara Lee Corporation" müəssisələrə deyil, brendlərə (Champion, Coach, Hanes, Hillshire Farm və s.) sahib olmağa üstünlük verir.

Qeyri-formal kommunikasiyalar

Heç bir reklam və heç bir ticarət agenti artıq hansısa məhsulu almış dostunuz, tanışınız, ya da birisi, məsələn, müstəqil ekspert kimi sizi onun dəyərli olmasına inandıra bilməyəcək. Tutaq ki, siz cib kompüterini almağa hazırlaşırırsınız və artıq "Palm", HP, "Sony" firmasına məxsus cihazların reklamını nəzərdən keçirmisiniz. Siz hətta "Circuit City"-nin salonuna daxil olub, satıcının izahatlarını dinləmişsiniz, amma yenə də qəti bir qərara gəlməmişsiniz və alış-veriş etməmişsiniz. Sonra birdən dostunuz "Palm"-m onun həyatını necə dəyişdiyini söyləyir. Və bu öz nəticəsini göstərir. Ya da siz hər modeli yoxlamadan keçirib təsvir edən, beləcə, "Palm"-m məhsulunu məsləhət görən ekspertin məqaləsini oxuyursunuz.

İstehsalçılar öz yeni məhsulları ətrafında söhbətlərdən usanmamalıdır. Yüksək texnologiyalar sahəsində işləyən firmalar mətbuatda təqdirədirici rəylər arzulayaraq, öz yeni modellərini ictimai fikrə təsir edə biləcək nüfuzlu ekspert və şəxslərə göndərirlər. Hollivud Robert Ebertin reseviziyasına ümid bəsləyir.

Marketoloqlar öz yeni məhsullarının üstünlüklərini reklam edərkən sözlərinin inandırıcı olacağına ümidlidirlər. Lakin yalnız bəziləri yeni müştərilərin cəlb olunması üçün əllərində olan müştəri və ekspertlərdən istifadə edə bilirlər. Qeyri-formal kommunikasiyalar üzrə ekspert Maykl Kafferkiinin söylədiyinə görə, “ağızdan-ağıza ötürülən söz <...> irəli qürurla, amma sakitcə addımlayır, əvəzində onun Medison-avenyudan olan yerliləri eyni təsirli nəticəyə nail olmaq üçün dəridən-qabıqdan çıxsalarda, bir nəticə hasil etmirlər... Aşağı texnoloji üsul olan ağızdan-ağıza ötürülmə sayəsində beyin yüksək texnologiyalı vasitələrin yardımıyla bazarda qaldırılmış səs-küyün içindən özü üçün əhəmiyyətli olan məlumatı çıxarır”.

Şirkətlər hər ötən gün daha çox qeyri-formal kommunikasiyalara üz tuturlar. Onlar yenilikləri ilk qəbul edən, iinsiyətçil, hər şeylə maraqlanan və sölibətçil adamları müəyyənləşdirməyə çalışırlar. Şirkətlər bu cür şəxslərin diqqətini yeni məhsula cəlb etməyə nail olanda sonuncular "pılsız ticarət agentləri" kimi çıxış edərək, öz təşəbbüsüylə mah geniş tanış dairəsinə tövsiyə etməyə başlayırlar.

Şirkətlərin bəzisi öz yeni məhsulunu ictimai yerlərdə nümayiş etdirmək üçün xüsusi adamlar işə götürürlər. Məsələn, kimsə öz yeni "Ferran'siini qələbəlik olan dörd yol ağzında saxlayır, ya da hansısa gözəgəlimli qız sizdən onun şəklini çəkməsini xahiş edəcək, bunun üçün fotoaparat quraşdırılmış telefonu təqdim edir və anmdaca söhbət başlayır. Bardakı oğlan öz yeni videotelefomna gələn zəngə cavab verəcək və hər kəs bu yenilik barədə daha çox şey öyrənmək istəyəcək. 1999-cı ilin martında

"Bleii cadugərlər" filminin prodüserləri yüzlərlə kollec tələbəsini işə götürüb, cavanların qələbəlik olduğu yerlərdə guya ki təsadüfən yerdən tapdıqları biletləri payladırmişlar.

Bu gün biz Zaqat (restoran tənqidçiləri deyil, adi müştərilərin müsahibəsi əsasında hazırlanmış NyuYork restoranları üzrə soraq kitabçası), ya da Epiinions (mümkün olan bütün məhsul və xidmətlərin "xalq" xülasəsi) kimi "şayiələrin məclisi"nin (aggregated buzz) geniş yayılmasının şahidi oluruq. İstehlakçılar tezliklə sərbəst şəkildə yaxşı oğlanları pis oğlanlardan ayırmağı öyrənəcək və bir çox məsələdə reklamdan yan ötcək.

Təşkilatlar

Baş ofislər kimin üçün işləyir? Əlbəttə ki, "meydanda olanlar üçün". Mərkəzin öhdəsində duran məsələ bu adamlara öz işlərini ən yaxşı şəkildə həyata keçirməkdə yardımçı olmaqdır. "Monsanto Chemical Company" şirkətinin sabiq prezidenti Robert Potter deyirdi: "Şöbə menecerləri baş ofisin xidmətlərini öz ciblərindən ödəyirlər. Əgər onlar saxladıqları heyətə görə həddən ziyadə çox ödədiklərini düşünürsə, biz sadəcə həmin vəzifəni ləğv edirik (baş ofisdə)".

Satış şöbəsi heç də bütün şirkəti əhatələmir, anıma şirkətin bütünlüklə ona çevrilməsi yaxşı olardı. Şirkətdəki hər kəs marketinq meneceri deyil, amma hər kəsin menecer rolunda çıxış etməsi pis olmazdı. Xiroyuki Taketuki yapon şirkətiəriylə əlaqədar bu nöqtəyi-nəzəri önə çəkib: "Yapon şirkətlərinin 50 %-də marketinq şöbəsi yoxdur, 90 % isə marketinq tədqiqata cavabdehlik daşıyan xüsusi struktur vahidindən xalidir. Səbəbsə odur ki, orda hər kəs özünü marketinq üzrə mütəxəssis savır".

Şirkətlər şaquli, biznes-proseslərsə üfüqi xətt üzrə təşkil olunub. Əsas prosesləri idarə etmək üçün birləşmiş komandalar təyin etməklə reinjiring

sayəsində üstələməyə çalışdıqları uyğunsuzluq göz qabağındadır. (Marketinqlə digər funksiyalar arasındakı qovuşuq yerlərə baxın).

Çoxfili allı strukturlu şirkətlərdə fili allara bölünmə, adətən, sahələr və ya istehlakçı qruplarına görə deyil, məhsul üzrə baş verir. Yalnız belə də mümkündür ki, şöbə hansısa müəyyən sahə və ya istehlakçı kateqoriyası üçün məhsul istehsal edir. “Siemens” şirkəti yaxınlarda özü üçün dörd əsas sahə istiqaməti müəyyənləşdirib: xəstəxanalar, hava limanları, stadionlar və universitet şəhərcikləri. Hər istiqamətə rəhbərlik etmək üçün zəruri səlahiyyətləri olan ah dərəcəli menecer təyin edilir ki, o da öz növbəsində bütün şöbələr

arasında ahəngdar kooperasiyaya görə cavabdehlik daşıyır.

Müştəriyə səmtlənmə

Təşkilatda həi- kəsin müştəri haqqında düşünməsi və onun maraqlarıyla yaşaması üçün nə etməli? “Scandinavian Airlines System” (SAS) şirkətinin sabiq direktoru Yan Karlson "Həqiqət anları" kitabında buna öz firmasında necə nail olması barədə yazıb. (Carlson, Jan. Moments of Truth. Cambridge, Mass.: Ballinger Pub. Co., 1987.) O, iclaslarda həmişə qeyd edib ki, SAS ildə 12 milyon sənişin daşıyır, özü də hər reys zamanı sənişin şirkətin təxminən beş işçisiylə görüşür. Beləcə, müştəriyə, şəxsən, poçtla, ya da telefonla xoş təəssürat bağışlayacaq və şirkətə, onun brendinə başucalığı gətirəcək 60 milyon həqiqət anı meydana çıxır. Karlson daha irəli gedib. O, şirkətin strukturunu, sisteminin və işinin texnoloji aspektlərini dəyişməklə məşğul olub və beləcə məqsədli müştərilərin tələbatlarının daha da razı qalınması üçün əməkdaşların addım atmaq hüququnu əldə etməsinə səy göstərib.

Müasir rəhbərlər əllərində rəqəmlər öz əməkdaşlarına bütün səylərini müştəriyə ən yaxşısının təqdim olunmasına yönəltmələrinin firmaya və

özlərinə necə sərfəli olduğunu göstərməlidirlər. Müştərilər daha çox xərcləyəcəklər, onlara xidmət etməksə daha da

asanlaşacaq. Bu, hamıya xeyir gətirəcək, görünən uğura nail olan əməkdaşlarsa xüsusi olaraq mükafatlandırılacaq.

İlkin məsələ - lazım olan əməkdaşları işə götürməkdir. Bu zaman yalnız onların peşəkar bacarıqlarını deyil, öz işinə və müştərilərə olan münasibətini də nəzərə almaq lazımdır. Bir çox sənişinin Çikaqodan Floridaya "Delta Air Lines" şirkətinin təyyarələriylə uçması məni həmişə təəccübləndirib, halbuki onlar "Eastern Airlines"ni də xidmətindən istifadə edə bilərdilər (hər iki şirkətin cədvəli üst-üstə düşür). Fərq bundadır: "Delta Air Lines" təbiətə xeyirxah olan cənublulardan ibarət komanda yığıb, "Eastern Airlines" isə Nyu-York sakinlərindən.

İşə götürdüyünüz şəxslərə yaxşı təlim də lazım gələcək. "Disney" şirkəti yeni əməkdaşlarına, firmanın planlaşdırdığına görə, Disneyləndə gələnlərin ordan lıaısı təəssüratlarla ayrılacaqlarını anlaması üçün həftəlik tədris kursu keçirir. İnsanın təsəvvürləri öz-özünə yaranmır, onları planlaşdırmaq, reallaşdırmaq və mükafatlandırmaq lazımdır.

Lakin şirkətlər çox zaman əməkdaşlarına iki bir-birinə uyğun gəlməyən göstərişlər də verirlər. L.L.Bean və başqaları öz adamlarına hər bir müştərinə ("ilk növbədə müştəridir") qiymətləndirməyi öyrədirlər və eyni zamanda etiraf edirlər ki, müxtəlif müştərilərin dəyəri (daha doğrusu, gəlirlilivi) müxtəlifdir, buna görə də onların qayğısına qalma səviyyəsi də eyni olmur.

"American Airlines"də sənişinlərə xidmətdəki fərq yalnız qoltuqlu kürsü və menyunun genişliyiylə ölçülmür. Bir neçə milyon mil məsafəni qət edən sənişinlər "platin" imtiyazlar alırlar: onlar ayrıca piştaxta arxasında qeydiyyatdan keçir, göyərtəyə birinci qalxa bilir, tez-tez əlavə üstünlüklər əldə edirlər, məsələn, maraqlı kitab, ya da "Tiffany"dəıı hədiyyə alırlar.

Nəticə: bütün müştərilərin qayğısına qalmaq lazımdır, anıma hamısına evni dərəcədə münasibət göstərmək mütləq deyil.

Həqiqətən, müştəriyə istiqamətlənmiş firmaları brend-menecerlər deyil, müştərilərlə (müştəri qruplarıyla) iş üzrə menecerlər idarə etməlidir. Onlar müştəriyə maraqlı olacaq məhsul və xidmətləri müəyyən edəcək, sonra məhsul üzrə menecer və brend-menecerlərlə birgə bu məhsulların və xidmətlərin təqdim edilməsiylə məşğul olacaq.

Şirkətlər çox zaman müştəriyə meyillənmək əvəzinə, məhsula tuşlanırlar. Onların ideologiyası təxminən belədir:

Aktivlər Pul və əməyin işə qoyulması Təkliflər Kanallar Müştərilər Bu cür şirkətlər məhsula tuşlandıqlarından və əsas fondlara çoxlu vəsait ayırdıqlarından, xərci mümkün olan bütün müştərilərlə ört-basdır eləməyə çalışır və bu zaman həmin istehlakçılar arasında mövcud olan fərqləri və onların dəyərlərini nəzərə almırlar. İstehlakçıların fərdi xüsusiyyətlərinin öyrənilməməsi onlara effektiv şəkildə çarpaz satış və apsellinqə imkan vermir. Hər iki amil hər bir müştərinin aldığı və onun digər xüsusiyyətləri barədə məlumatın toplanmasını tələb edir - axı istehlakçını daha nəyin maraqlandırdığını öyrənmək mütləqdir.

Müştəriyə meyillənmiş şirkət reaksiya marketinqi adlanan əks yanaşmaya arxalanır:

Müştərilər Kanallar Təkliflər

Pul və əməyin işə qoyulması Aktivlər İstehlakçılara bələd olmaq zəncirin lap əvvəlində dayandığından, şirkət daha yaxşı vəziyyətdə olur, belə ki ona adekvat kanalları, bunun ardımdansa təklifləri, zəruri kapital qoyuluşunu və aktivləri müəyyənləşdirmək daha asan olur.

Marketinq və digər şöbələr arasındakı münasibətlər

İstənilən şirkətin istənilən şöbəsində digər şöbələr barəsində, adətən, o qədər də xoşagəlməyən təsəvvürlər mövcuddur. Qarşılıqlı ədavət daxili rəqabətlə qızıqdırılır: şirkətin ehtiyatları məhduddur və hər bir şöbə vəsaitləri məhz özünün daha effektiv şəkildə xərcləyəcəyini sübut etməyə çalışır. Bütün bunlar heç də şöbələr arasında ahəngdar istehsalat münasibətlərinə imkan yaratmır.

Bəs digər şöbələrin əməkdaşları marketinq şöbəsi barədə nə düşünür? Bəzilərinə elə gəlir ki, orda işləyən çərənçi insanlar rəhbərlikdən böyük miqdarda vəsait qoparıb, halbuki öz işlərinin real nəticələrini təqdim edə bilmirlər. Digərləri onların istehlakçıların başını yalançı fəndlərlə aldadan fırladaqçı olduqlarını düşünürlər.

Bir mühəndis şikayətlənirdi ki, kommersiya şöbəsi həmişə “müşətiləri müdafiə edir və şirkətin maraqlarını heç fikirləşmir, müşətilərisə "həddən artıq istədikləri üçün” danlayırdı. Marketinq mütəxəssisləri həmçinin borclu qalmırlar.

- mühəndislərlə ümumi dil tapmaq müşkül məsələdir. Onların anlayışları yalnız ağ-qaradan ibarətdir, əvəzində bozu görmək iqtidarında deyillər. Onlar məhsulu bir çox istehlakçının anlaya biləcəyi təsəvvür diliylə deyil, texniki terminlərin köməklilylə təsvir etməyə meyillidirlər.

Yüksək texnologiyalar üzrə ixtisaslaşan şirkətlərin mühəndisləri firmanın əsas gözüdürlər. Onlar texnikadan ticarətə gedən “uğursuzlara” çəpəki baxır və belə hesab edirlər ki, belələri yəqin vaxtilə pis təhsil alıb - axı, həqiqətən də, adamı "həqiqi iş” əvəzinə müşətiliyə xidmətlə məşğul olmağa daha nə məcbur edər ki?

- Maliyyə şöbəsi - birbaşa düşməndir: onun əməkdaşları marketinq büdcəsinin hər maddəsinin əsaslandırılmasını tələb edir və hər vəclilə məlum büdcəni ixtisara salmağa çalışırlar. Maliyyə mütəxəssisləri cari hesabat dövriyyəsi ilə düşünürlər və heç cür anlamaq istəmirlər ki,

marketingə xərclənən vəsaitin böyük bir hissəsi mahiyyət etibarilə güclü brendin təşkil olunması uğrunda uzunmüddətli kapital qoyuluşudur. İqtisadi tənəzzül zamanı onlar, hər şeydən öncə, marketing xərclərini kəsirlər. Bəs nə etməli? Maliyyə şöbəsiylə birgə marketing investisiyaların şirkətin gəlirlərinə, xərclərinə və qazancına təsirini təsvir edəcək model işləyib- hazırlamalıdır.

- Təchizatçılar həmişə ən ucuz materiallar almağa çalışırlar ki, bu da məhsulun keyfiyyətinin aşağı düşməsinə və dəyərlərə uyğun gəlməməsinə gətirib çıxarır. Əlbəttə ki, onlar qənaət etməlidirlər, lakin alınan mallar üçün keyfiyyət standartı təyin edilməli və tədarükçülərin bu standartlara necə əməl etdiklərinə nəzarət olunmalıdır.

Mən, adətən, marketing mütəxəssislərinə təchizatçılarla sıx əlaqədə işləməyi məsləhət görürəm, özü də yalnız keyfiyyətin təminatı üçün deyil. Təchizatçılar ticarət sahəsində ekspertdirlər, satıcı onlardan öyrənə bilər və öyrənməlidir də. Niyə? Çünki onlar daima firma tədarükçülərinin ticarət nümayəndələri ilə əlaqədə olurlar və yaxşı ticarət üsullarının pislərdən necə fərqləndiyi barədə maraqlı çox şey danışa bilərlər. Satıcıların ticarət prosesinə alıcı gözüylə baxa bilməsi üçün onları təchizat şöbəsinə təcrübə keçməyə göndərmək pis olmazdı.

"General Electric" bir dəfə kimin dala effektiv işlədiyini göstərmək üçün təchizat və satış şöbələri üçün işgüzar oyun icad edir. Təchizatçılar böyük hesabla qalib olurlar və rəhbərlər belə söyləyir: "Əgər satıcılarımız məhsulu öz təchizatçılarımıza effektiv şəkildə sata bilmirlərsə, müştərilərimizin təchizatçılarıyla necə işləyəcəklər?"

- Marketingin istehsalatla təmas nöqtəsi çox azdır. Marketoloqlar ümid edirlər ki, məhsulun keyfiyyəti müştəriləri peşman etməyəcək. Onlar bəzən istehsalatçılara sifarişçinin istəyinə uyğun az sayda xüsusi partiya məhsul, ya da forması dəyişdirilmiş ııal buraxmaları xahişlə müraciət

edirlər. Sonuncularsa, adətən, bu müraciətdən narazı qalırlar, çünki sıx-sıx dəyişikliklər istehsalat xərclərinin artmasıyla müşahidə olunur.

- İnformasiya texnologiyaları (İT) sahəsində işləyən mütəxəssislərlə dil tapmaq mühəndislərlə razılığa gəlməkdən heç də rahat deyil.

Marketoloq onunla sövdələşmə, bazar payı və güzəştlər barəsində danışmağa cəhd göstərir, onlarsa yalnız və yalnız COBOL, "Java", "Linux", ya da "terabayt" kimi sözləri anlayırlar. İT-yə məlumatlar bazası əsasında marketing sisteminin işlənilib-hazırlanmasını sifariş etmək böyük yanlışlıq olacaq - bu təşəbbüs qarşılıqlı peşmançılıqdan savayı heç nə gətirməyəcək. Lakin müştəriyə yaxşı xidmət etməsi üçün marketing şöbəsinə yenə də həm məlumat bazası, həm tədarük zənciriylə avtomatlaşdırılmış idarə sistemi də lazım gələcək. Aşkar həll yolu şirkət ştatına eyni zamanda ləiini İT, həm də marketingdən başı çıxan mütəxəssis əlavə etməkdədir. Bu cür şəxs iki qrup arasında vasitəçi rolunda çıxış edə bilər.

- Müştərinin ödəmə qabiliyyəti məqbul nəticə göstərməyəndə, sövdələşməyə razılıq verməyən kredit şöbəsiylə problemlər meydana çıxır. Satıcının əməlli-başlı dilxor olacağı şübhəsizdir: o, qantər içində müştərini nəsə almağa sövq edib, aııını sən demə, cəhdləri əbəsmiş.
- Mühasiblər olduqca astagəldirlər, onlar müştərilərin hesabat çıxarışlarını ləngidirlər.

Bundan başqa, marketoloqlar fikirlərini daha perspektivli istiqamətlər üzərində cəmləmək üçün onlardan müxtəlif regionların, bazar seqmentlərinin, paylaşdırılma kanallarının və ayrı-ayrı müştərilərin gəlirlilivi barədə daha çox informasiya əldə etmək istərdilər.

- Hətta marketing qrupunun daxilində belə, - əgər o, yetərinə böyükdürsə - marketoloqlar, ticarət agentləri və müştəri xidməti arasında çəkişmələr baş verə bilər. Marketingin qarşısında duran ilkin vəzifə reklam, çap

məhsulu və məlumatın yayılması üçün digər üsullar yoluyla ticarət agentlərinin işinin effektini artırmaqdır. Sonradan buraya bazar potensialının qiymətləndirilməsi, planın qurulması və satış həcminin proqnozlaşdırılması üçün məlumatın toplanması əlavə olundu. Və bu zaman satıcılar marketoloqların həddən ziyadə yüksək plan göstəriciləri, ya da tövsiyə edilmiş qiymətlər tapşırımlarından şikayət etməyə və maaşın yuxarı qaldırılması, ya da əlavə işçilərin tutulması üçün büdcənin öz xeyirlərinə yenidən paylaşdırılmasını tələb etməyə başladılar (şübhəsiz ki, reklamın hesabına). Bu cür münaqişələrdə, adətən, satıcılar qalib gəlir, belə ki, şirkətin işinin cari nəticələri məhz onlardan asılıdır.

O ki qaldı müştəri xidmətinə, onun fəaliyyətinə ənənəvi olaraq satışla müqayisədə nəşə ikinci dərəcəli bir şey kimi baxılır. Müştərilər xidmətin aşağı səviyyədə olmasından şikayətlənəndə, satıcılar bu kimi rəzil məsələlərlə məşğul olmadıqlarını qürurla bəyan edə bilərdilər, hərçənd uzunmüddətli perspektivdə satıcı, şübhəsiz ki, yaxşı xidmətdə maraqlıdır.

Gerçəkdə adı çəkilən bütün şöbələr həmişə məhdud olan büdcə vəsaiti uğrunda bir-biriylə fəal şəkildə mübarizə aparır və hər bir menecer rəhbərliyi pıllıı uıəlız onun şöbəsinə istiqamətləndirilməsinə inandırmaq istəyir.

Əsas məsələ - şöbələr arasındakı "divarı necə sındırmaq" və işçilərin vahid bir komanda şəklində işləməsi üçün onların arasında ahəngdar münasibətləri təniıı eləməkdir. Sizə iki mümkün yanaşına təqdim edirik:

- İki şöbəni əliatələyəıı birgə iclas keçirmək. O iclasda bir şöbənin əməkdaşları digərinin güclü və zəif tərəfləri barədə fikirlərini söyləyir və əksinə, həmçinin qarşılıqlı əlaqənin yaxşılaşması yolunda mümkün olan üsulları təklif edir.
- Tədricən iyerarxiya idarəsindən prosesləri idarəyə keçmək, bunun üçün müxtəlif şöbələrin əməkdaşlarından komanda yaratmaq. Bu insanlar bir

yerdə işləyərkən bir-birinin fikrinə hörmətlə yanaşmağa başlayır ki, bu da onların arasında qarşılıqlı əlaqənin yaxşılaşmasına imkan yaradır.

Mövqeləşdirmə

“Mövqeləşdirmə” termini 1982-ci ildə meydana gəlib. Marketing leksikonuna onu El Ravis və Cek Traut özlərinin “Mövqeləşdirmə: tanınma uğrunda döyüş” (Al Ries and Jack Trout, Positioning: The Battle for Your Mind (New York: Warner Books, 1982)) kitabında daxil edib. Əslində "positioning" əvvəllər də istifadə olunub, yalnız o zaman məhsulların rəflərdə və vitrinlərdə (göz səviyyəsində olduğu arzuolunandır) yerləşdirilməsi anlamına gəlib. Ravis və Traut bu ifadəyə yeni məna verib: “Mövqeləşdirmə - sizin məhsulla nə etdiyiniz deyil. Bu, sizin potensial istehlakçının şüasıyla etdiyinizdir”. Deyək ki, "Volvo" ən təhlükəsiz avtomobillərə iddialıdır: BMW - sürücü üçün ən yaxşı avtomobilə, "Porsche" - dünyada ən balaca idman maşınlarına.

Şirkət digərləri üzərində üstünlüyünü müxtəlif cür bəyan edə bilər: biz daha sürətli, təhlükəsiz, ucuz, rahat, etibarlı, iltifatlı, keyfiyyətli, qiymətliyik... Bu siyahını uzatmaq da olar. Yalnız Ravislə Traut sadalananlardan müştərinin beynində ilişib qala biləcək nəsə bir şeyi seçməyin zəruri olduğunu qeyd edir. Onlar mövqeləşdirməyə ilk növbədə kommunikasiya mexanizmi kimi baxırlar. Biz məhsulu bu və ya digər mənada çoxlu sayda istehlakçı üçün müəyyənləşdirəcəyəncən, o, pis mövqeləşdirilmiş kimi qalacaq və tez bir zamanda yaddaşlardan silinəcək.

Lakin mövqeləşdirmə təsadüfi də ola bilər. Biz insanları "Hyundai"-nin sürücü üçün ən yaxşı avtomobil olmasına inanmağa məcbur edə bilmərik. Əslində məhsul onun ehtimal olunan mövqeləşdirilməsiylə işlənilməlidir, yəni mövqeləşdirilmə məsələsini məhsulu işləyib-hazırlamağa başlamazdan öncə həll etmək lazımdır. “General Motors” avtomobillərinin işlənilməsi zamanı buraxılan faciəvi səhvlərdən biri onların aydın mövqeləşdirməyə sahib olmamasıdır.

Avtomobil yaradıldıqdan sonra GM mütəxəssisləri onun mövqeyini təyin etmək üzərində baş sındırırlar.

Əgər brend öz bazarında "bir nömrə" ola bilmirsə (şirkətin ölçüsünə, ya da hansısa digər bir şeyə görə), heç məyus olmayın - sizə sadəcə bu brendin lider ola biləcəyi digər atributu seçmək lazımdır. Bir dəfə mən yeni dərmanı "ən sürətli yardım" kimi mövqeləşdirən əczaçılıq şirkətinə məsləhət verirdim. Sonralar onun öz dərmanlarına "ən təhlükəsiz" mövqeyi seçən rəqibi meydana gəldi. Hər bir rəqib onun əsas atributunda daha çox maraqlı olan müştərini özünə cəlb edir.

Bəzi şirkətlər evni vaxtda bir deyil, bir neçə məziyyəti mövqeləşdirməyə üstünlük verir. Əczaçılıq şirkəti öz dərmanını "bazarda mövcud olan dərmanlar arasında ən tez təsir edən və ən təhlükəsiz" adlandırma bilirdi. Amma bu zaman dala bir rəqib meydana çıxar və "ən ucuz dərman" mövqesini tutardı. Burdan belə bir nəticəyə gəlmək olar ki, əgər şirkət öz üstünlüyünü dala çox sayda parametrlərlə bəyan edərsə, bu iddia yaddaşlarda yaxşı qalmayacaq və inandırıcı səslənməyəcək. Hərçənd bəzən bu fənd işə yarayır: məsələn, "Aquafresh" şirkəti bəyan edir ki, onun diş məcunu üçqat faydalıdır: kariesin qarşısını alır, dişləri ağardır və nəfəsə təravət gətirir.

Maykl Treysi və Fred Virsema "qiymətli sahələr" adlandırdıqları üç əsas mövqeləşdirmə növünü ayırmağı təklif ediblər. Bu məhsullar üzrə liderlik, daxili proseslərin mükəmməlliyi və müştərinin dərinədən tanınmasıdır. (Treacy, Michael, Wiersema, Fred. *The Discipline of Market Leaders*. Cambridge (Mass.): Perseus Books, 1995.) Müştərilərin bəzisi daha çox öz dərəcələrində ən yaxşı məhsul təklif edən şirkətlərə üstünlük verirlər; digərləri - daha effektiv işləyən şirkətlərə, üçüncülər - onların arzularını ən yaxşı şəkildə yerinə yetirən şirkətlərə. Treysi və Virsema şirkətlərə üç dəyərli sahədən birində tanınmış lider olmağı məsləhət görür, ən azından qalan ikisində müəyyən edilmiş tələblərə

cavab vermək olar. Hər üç sahədə ən yaxşısı olmaq həddən artıq çətindir və baha başa gəlir.

Fred Krouford və Rayan Metyus inövqələşdimənin beş kateqoriyasını təklif edib. Bu, məhsul, qiymət, mümkünlük, xidmətlər, əlavə olunan dəyər və istehlakçı təcrübəsidir. (Crawford, Fred, Mathews, Ryan. The Myth of Excellence: Why Great Companies Never Try to Be the Best at Everything. New York: Crown Business, 2001.) Onlar uğur əldə etmiş şirkətin işini öyrənərək növbəti nəticəyə gəliblər. Mötəbər şirkətdə, adətən, bu kateqoriyalardan biri üstünlük təşkil edir, daha bir kateqoriyada ortadan yuxarı səviyyədə işləyir (fərqlənir), qalan üçündə onun nailiyyətləri sahə üçün standart səviyyədədir. Məsələn, “Wal-Mart” şirkəti daha ucuz qiymətlər kateqoriyasında üstünlük təşkil edir, məhsul kateqoriyasında fərqlənir (yetərinə çeşidli məhsul təklif etməklə) və mümkünlülük, əlavə xidmətlər və istehlakçı təcrübəsi nöqtəyi-nəzərindən davamlı orta pərakəndə şəbəkə sayılır. Krouford və Metyusun fikrincə, əgər şirkət ikidən artıq kateqoriya üzrə ən yaxşı adma iddia edərsə, onu suboptimizasiya təhlükəsi gözləyir.

Ən yaxşı mövqələşdirmə şirkət unikallığa müvəffəq olanda baş verir, beləsinə təkrarlamaq mümkün deyil, ya da çox çətindir. İKEA, "Harley Davidson", "Southwest Airlines", ya da "Neutrogena"nı təkrarlamaq hələ heç kəsə müvəffəq olmayıb. Onları zahirən yamsılamaq olar, amma daxilinə varmaq mümkün deyil, axı bu şirkətlər öz bizneslərində yüzlərlə xüsusi prosedur işləyib-hazırlayıb reallaşdırırlar.

Unikal mövqələşdirməyə malik olmayan şirkətlər bəzən "ikinci yer" strategiyasına əl ataraq yaxşı nəticələrə nail olurlar. Avis şirkəti "Biz ikinciyik. Biz günü-gündən daha çox çalışırıq" şüarıyla məşhurdur. "7-Up" şirkəti isə "Cola deyilik" şüarıyla tanınmağa nail olub.

Alternativ variant öz sahəsində ən yaxşılar eksklüziv klubuna aidiyyət bəyan etməkdir, məsələn, avtomobil firmanın "böyük üçlüyünə",

mühasibat şirkətinin “böyük beşliyinə” və s. Bu cür mövqə tutan şirkətlər liderlər dərnəyi haləsinə bürünür və məlum klubun üzvlərinə daha yüksək keyfiyyətli məhsullar və xidmətlər təklif edir.

Yalnız mövqələşdirmə əbədi işə keçmir. İstehlakçılar, rəqiblər, sahələr, texnologiyalar, iqtisadi vəziyyət dəyişdikcə, şirkətlər öz əsas brendlərinin mövqəsinə yenidən nəzər salmalıdırlar. Əgər brend bazarda öz payını itirirsə, yəqin ki, onun mövqeyini dəyişmək lazımdır. Və bunu olduqca ehtiyatlı şəkildə etmək məsləhətdir. Brendin dəyişdirilməsi sizə yeni müştərilər gətirə bilər, əvəzində öncəki müştərilərin bir hissəsini itirmiş olacaqsınız: brendlərinə sadıq qalanlar böyük ehtimalla uzaqlaşacaqlar. Məsələn, əgər “Volvo” avtomobillərinin təhlükəsiz olmasını daha az reklam edəcəksə və daha çox əla üslubu vurğulayacaqsə, bu, praktik düşüncə sahiblərini ürküdə bilər.

Tədarükçülər

Marketoloqun maraq dairəsinə distribüterlər və dilerlər qədər tədarükçülər də daxil olmalıdır. Bunun bir neçə səbəbi var. Birincisi, şirkətlər təchizatçıların aldıkları məhsulların onlara qoyulan tələblərə cavab verəcəklərindən və bununla da son məhsulun keyfiyyət səviyyəsini təmin etməyə imkan verəcəyindən əmin olmalıdırlar. İkincisi, tədarükçülərin etibar doğurmamaları istehsalatın ləngiməsinə və nəticədə vəd edilmiş tədarük müddətinin pozulmasına gətirib çıxara bilər. Üçüncüsü, yaxşı tədarükçülər şirkəti yalnız materiallarla deyil,

həm də onun dəyərini necə yüksəltmək barədə ideyalarla da təchiz edir.

Hərçənd təchizatçılara ən yaxşı tədarükçüləri axtarmaq lazım gəlsə də, onların işini həm də şirkətin bazarlıq zamanı xərclərini azalda bilən bacarığına görə də qiymətləndirirlər. Burdan belə bir nəticəyə gəlmək olar ki, tədarükçüləri seçərkən güzəştə getməyi bacarmaq lazımdır. Iqvasio Lopes "General Motors" şirkətinin tədarüklərini idarə edərkən həmişə

aşağı qiymətlər tələb etməklə tədarükçülərlə amansız davranırdı, məlum hərəkəti sonuncuları hətta yaşanıb dibinə endirsə belə. Bu, uzaqgörən hərəkət deyil. Ciddi təzyiqə məruz qalan tədarükçülərin yeni layihəylə çıxış edən digər avtomobil şirkətləriylə əməkdaşlığa keçinələrində təəccüblü heç nə yoxdur.

Bu gün şirkətlərin çoxu tədarükçülərin sayını azaldır. Belə elıtimal olunur ki, bir yaxşı tədarükçü üç oıta tədarükçüdən daha yaxşıdır. Bəzi şirkətlər güzəşt əldə eləmək ümidiylə bir- birinin ətini yeyən çoxluqdan sa yeganə tədarükçüylə işləməyə üstünlük verir. Avtomobil istehsalında belə bir hakinı fikir var ki, oturacaqlar üçün bir əla tədarükçü, mühərriklər üçün digər yenə də əla tədarükçü, əyləc sistemi üçün daha bir peşəkarla işləmək lazımdır. Bu

əsas tədarükçülərə istehlakçının uğurunu zənginləşdirən partnyor kimi yanaşırlar.

Əgər siz tədarükçüsünüzsə, alıcıya tələbkarlıqma görə minnətdar olun. Məlumdur ki, "Rolls-Royce" şirkəti "Boeing"i özünün "ən çətin müştərisi" kimi səciyyələndirir və "Boeing"ə bu keyfiyyətinə görə minnətdardır. Şirkət tələbkar sifarişçinin standartlarına əməl etdikdə, ona daha az tələbkar müştəriləri razı salmaq qat- qat asandır.

İstehlakçılar

Bu gün biz istehlakçının idarə etdiyi istehlakçı iqtisadiyyatı dünyasında yaşayırıq. Bu, həddən ziyadə istehsalatın nəticəsidir. Bu gün məhsul deyil, istehlakçı defisitdir.

Şirkətlər vurğunu məhsulun istehsalına deyil, istehlakçının əldə edilməsinə qoymalıdır. İstehlakçı onların yeni rəhbərinə çevrilib, bu, dərk edilməsi zəruri olan faktdır. Əgər əməkdaşlarınız istehlakçı haqqında düşünmərlərsə, ən yaxşısı onların iş yerlərini dəyişmələridir. Əgər hənün

işçilər müştərilərinizin qayğısına qalmayacaqlarsa, bunun bir başqası edəcək.

Şirkətlər istehlakçıya maliyyə aktivi kimi nəzər salmalıdırlar, özü də başqa aktivlər kimi müştəriləri də idarə etməyi və artırmağı bacarmaq lazımdır. Tom Piters istehlakçıları “müəyyənləşdirici aktiv” hesab edir. Onlar şirkətin əsas aktividirlər, hərçənd qiymətləri mühasibat kitablarında iştirak eləmir.

Bu aktivin dəyərinin dərk edilməsinin şirkəti öz marketinq sistemini kökündən dəyişdirməyə sövq edəcəyinə ümid edirik. Yeni variantda məhsul-xidmət portfelinin formalaşma strategiyası və brendinq strategiyası məlum brendə üstünlük verən müştəri payının və onun şirkətlə əməkdaşlığı müddətində müştəri dəyərinin çoxalmasına tuşlanmalıdır (customer lifetime value, CLV).

Təxminən otuz il bundan öncə Piter Druker istehlakçıya qavğıyla firmanın uğuru arasındakı qarşılıqlı əlaqəyə diqqət verib. O söyləyib ki, şirkətin məqsədi "istehlakçını yaratmaqdır. Burdan belə bir nəticəyə gəlmək olar ki, biznes iki - və yalnız iki - əsas funksiyaya malikdir: marketinq və innovasiya. Marketinq və innovasiya nəticə verir, yerdə qalaırlarsa yalnız xərc tələb edir". (Drucer, Peter F. Management:

Tasks, Responsibilities, Practices. New York: Harper & Row, 1973.)

Fəal istirahət üçün kataloq üzrə geyim tədarükçüsü olan L.L.Bean şirkəti müştəriyə istiqamətlənmiş kredoya inanır: “Müştəri bizim məkanda ən arzuolunan qonaqdır. O bizdən asılı deyil, biz ondan asılıyıq. O, biznesimiz üçün yad deyil, o bu biznesin bir hissəsidir. Öz xidmətimizlə biz ona yaramırıq, özünə xidmət etməyə imkan yaratmaqla o bizə yarayır”.

Məhsullar gəlir və gedir. Şirkətin əsas vəzifəsi məhsullar dəyişərkən istehlakçını əlində saxlaya bilməsidir. Bunun üçün məhsulun həyat dövriyyəsini deyil, bazarın və istehlakçının

həyat dövriyyəsini izləmək lazımdır. “Ford” şirkətinin işçilərindən kimsə demişdi: “Əgər istehlakçı bizi idarə etməyəcəksə, o bizini avtomobilləri də idarə etməyəcək”.

Təəssüf ki, şirkətlər əsas güclərini əllərində olan müştərilərin saxlanmasına deyil, yeni müştərilərin cəlb edilməsinə sərf edir. Sonuncusuna marketinq büdcəsinin 70 %-i xərclənir, halbuki şirkətin gəlirinin 90 %-i əldə olan müştərilərdən gəlir. Bir çox şirkət üçün yeni müştərilər ilk bir neçə il ərzində ziyanlı olur. Şirkətlərin gələcək müştərilərə həddən ziyadə önəm verməsi və əldə olanlara məhəl qoymaması üzündən digər şirkətlərə olan istehlakçı axını ildə

10-30 % arası təşkil edir. İtkiylə üzləşən şirkətin yeni müştəriləri cəlb etməsi, ya da yenilərini əldə etməsinə əlavə xərclər lazım olur.

Yeni müştərilərin cəlb edilməsinə olan vurğu və köhnələrin itirilməsi bir neçə üsulla meydana çıxır. Ticarət agentlərinin rəğbətəndirilməsi, adətən, elə qurulur ki, şirkət üçün yeni müştəri əldə edən agent mövcud müştərilərlə əlaqələri möhkəmləndirən işçilərdən daha çox mükafatlandırılır. Nəticədə satıcılar yeni müştərilərdən uzaqlaşdıqları halda, öncəkilərlə soyuq davranırlar. Şirkətlər elə hərəkət edirlər ki, sanki əvvəlki müştərilərə diqqət ayırmasalar və xüsusi xidmət göstərməsələr belə, onlar heç yerə gedən deyillər.

İstehlakçılara münasibətdə məqsədimiz necə olmalıdır? Birincisi, marketinqin qızıl qaydasına əməl etmək lazımdır: müştərilərə niəli özünüzün onlardan alınaq istədiyiniz təklifləri edin.

İkincisi, unutmayın ki, uğurunuz müştərinin uğuruna yardımçı ola bilib-bilməməyinizdən asılıdır. Onun həyatını yaxşılaşdırmağa çalışın. Ona nə

lazım olduğunu bilin və onun gözləntilərini üstələməyə çalışın. "General Elektrik" şirkətinin sabiq direktoru Cek Uelç bu fikri belə izhar edib: "Müştərini saxlamağın ən yaxşı yolu - az pul qarşılığında çox vermək üsullarını axtarıb-tapmaqdır". Və unutmayın: müştərilər ona görə yeni alış-veriş edirlər ki, onlar üçün dəyərli olan məhsuldur, sizinlə yaxşı münasibət deyil.

İstehlakçını razı salmaq işin yarısıdır. Sadəcə məmnunluğun özü artıq kafi aılımma gəlir. Şirkətlər həmişə vaxtilə razı qalmış müştərilərinin bir hissəsini itirirlər - sonuncular onları daha çox məmnun edən rəqiblərə üz tuturlar. Burdan belə bir nəticəyə gəlmək olar ki, müştəriləri rəqiblərdən daha yaxşı razı salmaq lazımdır.

İstisna keyfiyyətlərə malik şirkətlər özləri üçün sadəcə məmnun deyil, məftun və xoşbəxt müştərilər yaradırlar. Öyrənin: "Harley Davidson" şirkətinin bir müştərisi "harley"siz qalmaqdansa siqaret çəkməyin daşım atar, ya da başqa zərərli vərdislərdən əl çəkər.

"Domino's Pizza" şirkətinin təsisçisi milyarder Tom Monahan öz şirkətinin bu cür qızgın müştərilərinin peyda olmasını arzulayır: "Qapının kandarından müştəri ayaq basanda, onun alnında işıq saçan "10000\$" yazısı görünürəm".

İstehlakçıya yaxşı işləyib-ışləmədiyinizi necə müəyyənləşdirməli? Bu, şirkətin ötən ilki gəlirlərində deyil, öz müştərilərinin beynində və qəlbində tutduğu yerdə aşkar olur. Dəli çox beyin və ürək sahibi olan şirkətlərin bazardakı payı da, gəliri də durmadan artır.

Bir alman bankının ölkə boyu çoxlu sayda filialı vardı. Filialların ölçüsü şüurlu şəkildə məhdudlaşdırılırdı, onların rəhbərlərinin qarşısına bir vəzifə qoyulurdu: müştərilərə varlı olmaqda yardım etmək. Buna görə də rəhbərlər müştərilərdən yalnız əmanət qəbul eləmir və onlara borc vermir, həm də onlara əmanətlərini lıausı yolla daha da yaxşılaşdırmağı, vəsait

qoymağı, kredit götürməyi və almağı öyrədirdilər. Hər filiala bu məsələlərə həsr olunmuş jurnallar gəlirdi, bundan savayı, orda müştərilər üçün pulsuz seminarlar keçirilirdi. Və

bütün bunların hamısı istehlakçının varlanması üçün edilirdi.

Marketinq düşüncəsi dəyişməyə başlayıb: hər bir sövdələşmədən maksimum gəlir əldə etmək istəyi ümumilikdə müştərilərlə münasibətlər sisteminin gəlirliyinin qayğısına qalmaqla əvəzlənir. Gələcək məlumatlar bazası üzrə marketinqindir, onu hesabına biz hər bil- istehlakçıya düzgün və zamanında təkliflər tərtib etmək üçün yetərincə məlumata sahib oluruq. Hər bir insanda istehlakçı görmək əvəzinə hər bil- istehlakçıda insan görməliyik.

Anıma müştəriyə xidmətin nə qədər əhəmiyyətli olmasına rəğmən, bu heç də hər bir müştəriyə eyni cür qulluq etməyimiz anlamına gəlmir. Hər bir müştəri şirkət üçün əhəmiyyətlidir, lakin bəziləri daha önəmlidir. Müştəriləri üç qrupa bölmək olar: gəlişlərinə sevindiyimiz kəslər, mövcudluqlarına dözdüyümüz kəslər, istənilən halda nifrət etdiyimiz kəslər. Lakin klassifikasiya üçün ən yaxşısı, maliyyə kateqoriyalarından istifadə etməkdir, onda müştərilər platin, qızıl, gümüş, dəmir və qurğuşun adlandırılacaqlar. Ən yaxşı müştərilərə daha çox imtiyaz və güzəştlər ediləcək - həm onları əldə saxlamaq üçün, ləin də digərlərinə nümunə göstərmək üçün.

Bankların birinin üzərində yalnız iri sərmayədarların dəvət olunduğu bağlı klub fəaliyyət göstərir. Orda hər rüb qismən sosial, qismən də maarifləndirici görüşlər keçirilir. Klub üzvləri maliyyə peşəkarları, artistlər və məşhurlarla görüşmək imkanına malikdirlər. Onlar bankı dəyişmək və üzvlükdən azad olmağı ağıllarının ucundan belə keçirmirlər.

Lakin əslində şirkətlər öz müştərilərini tamamilə başqa cür ayırmalıdırlar. Birinci qrup - bunlar ən sabit müştərilərdir, onlar hazırkı ən maksimal

diqqətə layiqdirlər. İkinci qrup - ən perspektivli müştərilərdir, onlar maksimal uzunmüddətli diqqət mərkəzində olmalıdırlar.

Üçüncü qrup - ən tez inciyən müştərilərdir, onlarla ilkin əlaqə zamanı olduqca diqqətli davranmaq lazımdır ki, yeni cücmüş münasibətlərə son qoyulmasın.

Hərçənd heç də hər bir müştərini saxlamağa dəyməz. Axı dördüncü kateqoriya da var - ən iyrenc müştərilər. Onlar ya heç gəlir gətirmirlər, ya da bu qazanc çox azdır və o, bu tip müştərilərin yaratdığı rahatsızlıqdan doğan xərcləri ört-basdır eləmir. Onlardan bəzilərini "ixtisara salmaq" lazımdır. Lakin bunu etməzdən öncə onlara düzəlmələri üçün sonuncu şans verin. Onlar sizin üçün əsl tapıntıya çevrilə bilərlər. Əgər siz ən vasvası müştərinizi razı

salmağa müvəffəq olsanız, yəqin, yerdə qalanları da məmnun edə bilərsiniz.

İstehlakçıların şikayətlərini qulaqardına vurmayın. Acıqlı müştəri nüfuzunuza əməlli-başlı xələl gətirə bilər, bu riskisə göz altına almaq lazımdır. Nüfuzu qazanmaq yetərincə çətindir, əvəzində onu bir saatin içində itirə bilərsiniz. IBM-də şirkətə daxil olan şikayətləri sevinclə qarşılayırlar. Şikayət edən müştəri şirkətin ən yaxşı dostudur. Şikayət şirkətin diqqətini başqa vaxt əhəmiyyət vermədiyi problemlərin üzərinə cəlb edə bilər.

Tələbatlar

Marketinqin əsas mantrası - "tələbatları tapmaq və onları ödəməkdir". Tələbatı istehlakçını dinləmək, ya da onu sorğu-suala tutmaqla aşkar etmək olar. Bundan sonra hər tələbat üzrə bu və ya başqa qərar hazırlamaq məsləhətdir. Hərçənd bu gün istehlakçının şirkətlərə məlumi olmayan, ya da çözülməmiş olduqca az tələbatı qalır. İtaliyalı marketinq məsləhətçisi Pyetro Qvido bu mövzuyla bağlı "Tələbatsız cəmiyyət" adlı kitab yazıb.

Yalnız "tələbatsız cəmiyyət" probleminin çıxış yolu da var - yeni tələbatlar yaratmaq.

"Sony'dən olan Akio Morita özünün "Yaponiyada hazırlanıb" kitabında belə yazır: "Biz bazara xidmətlə məşğul deyilik. Biz onu yaradıırıq". İstehlakçı lieç zaman videomaqnitofon, videokamera, faks, mikrokompiüter və s. barədə düşünməyib, ta İd, sadalanan məhsullar bazarda peyda olanadək.

Əlbəttə, yeni tələbatlar hətta köhnələri ödənildikdə belə peyda olur. Məsələn, onları olaylar yaradır. 11 sentyabr faciəsi uçuşların təhlükəsizliyi və həyat təminatını vəd edən müxtəlif sistem və nəqliyyatlara münasibətdə yüksək tələbat doğurdu və ölkə buna cavab olaraq bir sıra tədbirlər gördü. Yeni tələbatlar meyillənmələrlə də bağlı ola bilər,

"cavanlaşmaya" maraq buna bariz nümunədir. Alıllaşan insanlar daha cavan görünmək istəyirlər, bu səbəbdən də idman üslublu avtomobillər alır, plastik əməliyyatlara gedir, trenajorda məşğul olurlar. Müvafiq olaraq, biz mövcud və gizli tələbatlar arasında fərqləndirmə apara bilərik. Ağıllı marketoloq diqqətini mövcud olanda məhdudlaşdırmayıb növbəti tələbatı aşkar etməyə çalışacaq.

Bəzən tələbatın o qədər də aydın olmaması şirkətin öz müştəri əhatəsini həddən artıq darlaşdırmasından irəli gəlir. Burda maneə rolunda beyinlərə işləmiş stereotiplər və doqmalar çıxış edir. Məsələn, kosmetik sənayesində belə bir fikir mövcuddur ki, qadınlar kosmetikadan əsas etibarilə kişilərin dala çox xoşuna gəlmək üçün istifadə edirlər. "The Body Shop" şirkətinin təsisçisi Anita Roddick tamamilə əks fikir yürüdü. O belə hesab edirdi ki, kosmetik vasitələr qadına dərisinə qulluğu təmin edə bilmək üçün lazımdır. Bundan başqa, o bilirdi ki, qadınların çoxunu sosial problemlər narahat edir və belələri fəal sosial mövqeli kampaniya tərəfdarı olacaq. (Roddick, Anita. Body and Soul:

Profits with Principles, the Amazing Success Story of Anita Roddick and the Body Shop. New York: Crown, 1991.)

Qreq Kaipenter və Kent Hakomoto marketinqin əsas postulatlarından birini rədd edərək belə düşünürlər ki, istehlakçılar öncədən öz tələbatlarını bilirlər. (Carpenter, Gregory S., Nakamoto, Kent. Consumer Preference Formation and Pioneering Advantage. \ Journal of Marketing Research, August 1989. Pp. 285- 298.) Əslində, onlar özlərinə nə lazım olduğunu aydınlaşdırırlar. Şirkətlər bu prosesdə müəyyən rol oynayırlar: onlar alıcıları nə istəmək lazım olduğuna öyrədirlər. Müxtəlif brendlər altında işləyən rəqiblər öz kompüter, kamera və mobil telefonlarında heç istehlakçının ağına gəlməyən müxtəlif yeni funksiyalar icad edirlər. Və alıcılar yeni texnikayla tanışlıq zamanı onlara nə lazım olduğunu dala yaxşı anlamağa başlayırlar. Bu cür hərəkət edən şirkət sadəcə bazara səmtlənir (daha doğrusu, istehlakçıların tələbatına), həmçinin özü bazarın səmtini müəyyən edir (yeniliklər sayəsində). Bu mənada rəqabət müştərilərin tələbatlarının ödənilməsi üçün deyil, onların formalaşdırılması üçün lazımdır.

Bazarda "Xerox", ya da "Palm" kimi "cığır açan şirkətlərin" davamlı liderliyi həm də ona görə alınır ki, onlar öncədən öz məhsullarına istehlakçıların arzularının müəyyənləşdirə bilən funksiyalar yerləşdirə bilirlər. İstehlakçılar bu funksiya dəstini verilən məhsul kateqoriyası üçün müəyyənləşdirici hesab edirlər və "davamçı şirkətlər" öz yeniliklərini əlavə etməklə yanaşı, onu zəruri minimum qismində saxlamaq məcburiyyətində də qalırlar.

Sahibkarlıq

Biznes sahibkarın beynində peyda olan ideyadan başlayır. Sahibkarın enerjisi və qətiyyəti aşıb- daşır. O, dünyamızın sərhədlərini genişləndirən müasir cığırçıdır. Onun məqsədi - sadəcə "pul düzəltmək" deyil, həmişə

də yeni nəşə yaratmaqdır. Uğur əldə etmədə isə o, bir çox adanı üçün yeni iş yerləri və gəlir mənbələri yaradır.

Çinlilər deyirlər: “İşə başlamaq çətin deyil, daha mürəkkəbi onu qoruyub-saxlaya bilməkdir”. Və bunun üçün olduqca çox işləmək lazım gəlir. "Öz biznesini yürütmək - həftədə kiməsə əlavə 40 saat işləməkdən qaçmaq üçün

həmin müddətdə 80 saat fəaliyyətdə olmaqdır" (Ramona E.F.Arnett).

Uğur əldə edildiyi, təqdirdə biznes böyüyür. Tədricən onun həyatı sakit axara düşür, prosedurlar müəyyənləşdirilir. Əsas diqqət cari əməliyyatlara və effektivliyin yüksəlməsinə tuşlanmış məsələlərə yönəldilir, müəssisə yaxşıca yağlanmış maşın kimi işləməyə başlayır. İlk günlərin ruh yüksəkliyi səriyib gedir. Burda firmanın üçün ən təhlükəli məqam onun məhsul və xidmətlərinin axır-əvvəl bazarla ayaqlaşmamağıdır, ən mühüm tələbatsa sahibkarlığın ruhunu öldürməməkdir.

Bu ruhu müxtəlif üsullarla yemləmək olar. Yaradıcılığı həvəsləndirin. Uğurlu ideyalar müəllifini mükafatlandırın. Bu ideyaları yığın. Perspektivli işləyib-hazırlama şöbəsi yaradın. Hər 90 gündən bir əməkdaşların öz ideyalarını paylaşa biləcəyi ümumi iclaslar təşkil edin.

Gəlirlər

Şirkət maksimal cari gəlirlərə can atmalıdırmı? Xeyr! Əvvəllər belə hesab olunurdu ki, əgər şirkət öz tədarükçülərinə, əməkdaşlarına, distribüterlərə və dilerlərə mümkün qədər az ödəniş edərsə, bir o qədər çox gəlir əldə edəcək. Bu zaman biznesə sıfır miqdarlı oyun kimi baxılırdı: təsbit edilmiş ölçüdə piroq var, şirkət partnyorlarma az verməklə özünə dalıa çox saxlayacaq. Lakin bu cür yanaşma kökündən yanlışdır. Nəticədə şirkət bərbad tədarükçülər, bərbad əməkdaşlar və bərbad distribüterlər cəlb edəcək. Onların verə biləcəyi şey çox azdır, onlar

işə yararlı deyillər, çoxları gedir, əvəzləməyə olan xərclərsə böyükdür və beləcə, şirkət iflasa uğrayır.

Zəmanəmizdə uğur əldə eləmiş şirkətlərin arxalandıqları marketing nəzəriyyəsinə görə, biznes müsbət yekunlu oyundur. Onlar əla tədarükçülərlə, əməkdaşlarla, distribüitorlərlə və dileyicilərlə saziş bağlayırlar. Onlar vahid bir komanda şəklində işləyir və hər kəsin qalibiyyətinə çalışırlar. Və bu cür şirkət qələbə zəfərini çalır, çünki o, rəqiblərindən güclüdür.

Tez bir zamanda gəlir əldə etməyə can atan şirkətlər ona uzun müddət müvəffəq olmayacaqlar. Navalio hinduları daha ağıllı hərəkət edirlər. Onların rəhbəri yeddi nəsil sonrakı nəticələri düşünüb-daşınmadan qərar qəbul eləmir.

Bəzi şirkətlər xərcləri azaltmaq hesabına gəlirlərini artırmağa ümid edirlər. Lakin Geri Hemelin qeyd elədiyi kimi, "ştatların həddən ziyadə ixtisar edilməsi və xərclərin azaldılması - bu, iştahanın korporativ itkisidir (...). Arıqlamaya zəmanət verilir, lakin bu, sağlam yolla baş tutmayacaq". Azalmaqla böyüməyə nail olmaq mümkün deyil.

Bu da xərclərini azaltmaq yoluyla gəlir əldə etmək cəhdində bulunan şirkət barədə hekayət. Şirkət - tibbi avadanlıqlar istehsalçısı - satış və gəlirin yoxluğundan əziyyət çəkirdi. Gəliri və

səhm kursunu artırmaq niyyətində olan baş direktor xərcləri azaltmaq qərarı verir. Gəlirlər artdı və o, səhmlərin qiymətinin də artacağını gözləyirdi. Bu baş verməyəndə o, səbəbi aydınlaşdırmaq üçün Uoll-Stritə yollandı. Analitiklər izah etdilər ki, yalnız təmiz gəlir yüksəlib, mədaxilə dəyişməz şəkildə qalıb. Onda baş direktor satış və mədaxili artırmaq üçün məhsulun qiymətini aşağı salmaq qərarına gəlir. Mədaxil, həqiqətən də, artdı, əvəzində təmiz gəlir azaldı.

Burdan çıxan nəticə: investorlar eyni zamanda həm yüksələn (daha doğrusu,

mədaxilini artıran), həm də öz təmiz gəlirini artıran şirkətlərə üstünlük verirlər.

Reın Çaran və Noel Tiçi əmindirlər ki, şirkətlər eyni zamanda həm yüksəlişə, həm də gəlirliliyə nail ola bilərlər. Onlar öz baxışlarını "Hər bir biznes - böyüyən biznesdir: şirkətiniz ildən-ilə necə çiçəklənə bilər". (Charan, Ranı, Tichy, Noel M. Every Business Is a Growth Business: How Your Company Can Prosper Year after Year. New York: Times Business\Random House, 1998.) kitabında ərz ediblər. Bu, cəsarətli fikirdir - xüsusilə onu nəzərə alsaq ki, şirkətlərin ah rəhbərləri daima güzəşt etmək məcburiyyətində

qalırlar. Lakin Çaran və Tiçi inandırıcı sübutlar gətirirlər.

Bəzi şirkətlər aşağı qiymətləri saxlamaq və yüksək gəlir əldə etmək qabiliyyətini nümayiş etdiriblər. "Enterprise" avtomobil icarəsi şirkəti bu sahədə ən aşağı qiymətlərə və ən yüksək gəlirlərə malikdir. Bunu "Southwest Airlines", "Wal-Mart" və "DeH" şirkətləri haqqında da söyləmək olar.

Bu "ucuzlu" şirkətlərin gəlirlərinin hardan meydana gəldiyini anlamaq üçün aşağıdakı formulu bilmək mütləqdir: dövriyyə (return, R) - marjın sürətə vurulmasıdır:

R =

Gəlir

Satış həcmi

x

Satış həcmi Aktivlər

Öz məhsullarına aşağı qiymət qoyan firmalar hər satışdan az gəlir əldə edirlər (çünki qiymət aşağıdır), əvəzində dollar aktivinə münasibətdə qat-qat artıq satış həyata keçirirlər. Ucuzluq keyfiyyət və müştərilərin xidmətiylə uzlaşanda bu, işə keçir.

Şirkət gəlirinin mənbəyi - müştərilər üçün dəyərlərin yüksəldilməsi yollarının tapılmasıdır. Piter Druker xəbərdarlıq edirdi: “İstehlakçılar istehsalçıların gəlirini öz qayğıları saymırlar”. Yalnız satış həcmi yüksəldilməsi üsulunu icad etmək kifayət deyil, üstəlik müştərilərin təkrar müraciəti üsulunu da təmin etmək mühüm məqamdır. Ən yüksək gəliri mütləq təkrar sövdələşmələr gətirir.

İdarə iclaslarında ilk növbədə cari gəlirlər müzakirə olunur. Lakin şirkətin həqiqi nəticələri maliyyə göstəricilərindən qat-qat uzaqlaradək yayılır. NCR şirkətinin rəhbəri Cerr L. Stid bunu anlaya bilib: “Sizdən rica edirəm, əgər biz görüşdə - istənilən, hətta 15 dəqiqəlik söhbət zamanı - müştəri və ya rəqiblər barədə danışmırıqsa, buna səbəb nədir?” Aşağıda yaponların tərtib etdikləri dörd məsələ təqdim olunub. Onları müstəsna olaraq yüksək gəlirlilik üçün çözmək lazımdır. Bu məsələlərdən hər biri bütöv bir dərsləyi əhatələyə bilər.

- Müştərilərlə ani əks əlaqə. Müştərilərin reaksiyasından maksimal sürətli nəticə çıxarmaq.
- Məhsulun ani şəkildə yaxşılaşdırılması. Məhsul və ya xidmətin daimi təkmilləşdirilməsi.
- Sıfırlı məhsul-material ehtiyatı. Az sayda məhsul-material ehtiyatının saxlanması mümkündür.
- Sıfır qüsurlu. Qüsursuz məhsulların istehsalı və təqdim olunması.

Həddən çox şirkət vaxtının əksər hissəsini müştərilərin gəlirliliyinin qiymətləndirilməsindən çox, öz məhsulunun gəlirliliyinin

qiymətləndirilməsinə sərf edir. Lakin birinci parametr qat-qat əhəmiyyətlidir. "Gəlirin yeganə mərkəzi - istehlakçıdır" (Piter Druker).

Gələcəyin proqnozu

Potensial təhlükəni görməyə qadir olmayan şirkət real təhlükəyə məruz qalır. Məhz bu səbəbdən firmalar iqtisadçıların, məsləhətçilərin və futuroloqların xidmətinə müraciət edirlər.

Bununla belə, müxtəlif proqnozlara ehtiyatla yanaşmaq lazımdır. Ben Franklin deyirdi: "Görmək asandır - öncədən görmək çətin". Hikmətli kəlamdasa belə deyilir ki, büllur şarın öncədən xəbər verdiklərinə inanan kəs çilik-çilik olmuş şüşə yeyəcək.

Bir çox görkəmli xadimlər həmçinin cəfəng proqnozlar veriblər.

- Tomas Edison belə hesab edirdi ki, "fonoqrafın heç bir kommersiya dəyəri yoxdur".

- Professor İrvinq Fişer - Yelsk Universitetinin görkəmli iqtisadçısı 1929-cu ilin sentyabrında, daha doğrusu, bilavasitə Nyu-York fond birjasının iflasa uğramasından öncə bəyan edib: "Deyəsən, birja kursları sabit yüksək yaylaya çıxıblar".

- IBM-dən olan Tomas Uotson 1947-ci ildə belə deyib: "Zənnimcə, dünya bazarını bütünlükdə təxminən beş kompüter təmin edə bilər".

- Bir zamanlar "Digital Equipment Corporation" şirkətinin direktoru Ken Olson

1977-ci ildə bəyan edib: "Elə bir adam yoxdur ki, evdə ona kompüter lazım olsun".

- "General Electric"-in sabiq rəhbəri Cek Uelç boynuna alırdı ki, öz karyerası zamanı verdiyi proqnozlarda üç dəfə səhvə yol verib. ABŞ-da inflyasiya 20 %-ə çatanda, o bunun irəlində də ikirəqəmli həcmə

ölçüləcəyini hesab etmişdi; bir barrel neftin qiyməti 35\$ təşkil edəndə, o, bahalaşmanın 100\$-dək yüksələcəyini söyləmişdi; Yaponiya qüdrətli iqtisadi sıçrayışa nail olanda, o, yaponların Amerika sənayesinin çox sayda sahəsinə sahib olacağını proqnozlaşdırmışdı. Bütün bu nümunələr ona şahidlik edir ki, biz sabah nə baş verəcəyini bu günkü vəziyyət əsasında, yetərincə bərhad şəkildə müəyyənləşdiririk. Deyilənlərə görə, bir avtomobil şirkəti yaşıl rəngli avtomobillərin istehsalını yüksəldib, belə ki həmin çalarlı maşınların yaxşı satıldığı qeyd olunub. Avtomobil istehsalçıları anlamayıblar ki, yaşıl maşınlardan yaxa qurtarmağa çalışan dilerlər onların qiymətini aşağı salıb.

"Bell Labs"-dəki Con P. Pirs proqnozların çox zaman niyə özünü doğrultmadığını belə izah edir: "Gələcəklə əsas problem ondan ibarətdir ki, o, yeganə deyil".

"New York Yankees" komandasının görkəmli ketçeri Yoqi Berra deyirdi: "Öncədən

nəsə söyləmək çox çətinidir, xüsusən də gələcək barədə". "Gələcək artıq əvvəl olduğu kimi deyil" ifadəsi də ona aiddir.

Ən düzgün proqnoz ondan ibarətdir ki, sizin biznesiniz ya inkişaf edəcək, ya da tənəzzülə uğrayacaq. Bunu iqtisadiyyat barədə də söyləmək olar.

Mürəkkəb dövrlərdə həyatla bağlı Vudi Allen belə söyləyib: "Bəşəriyyət tarixi boyu hələ rast gəlmədiyi yolayrıcında qalıb. Yollardan biri ümitsizliyə və tanı çarəsizliyə aparır, digəri büsbütün puçolmaya. Bizlərə lazımı cığıra çıxmağa müdrikliyimizin çatması üçün dua etmək qalır".

Gələcəmi öncədən görmək biznesi iqtisadiyyata arxalanır. İki cür iqtisadçı tipi mövcuddur: iiə biriləri, nə digərləri gələcək barədə proqnoz verməyi bacarmırlar. Ümumilikdə iqtisadçılar ona görə mövcuddurlar ki, astroloqlar daha yaxşı görünsün.

Buna baxmayaraq, irəlidə olmaq üçün sizə istehlakçıların davranışını və iqtisadiyyatın inkişafında meyillənmələri öncədən söyləməyi öyrənmək lazımdır. Hokkev ulduzu Ueyn Qretskidən onun həmişə lazım olan yerdə olmasının sirrini çözməsini soruşanda belə cavab verib: “Mən, adətən, şaybanm olduğu yerdə deyil, olacağı yerdə oluram”.

Anıma yenə də hər ikisini bir arada deyil, yalnız göstəriciləri və yalnız müddəti öncədən söyləyən ekspertlərlə ehtiyatlı davranın.

Gerçəkdə gələcək artıq bu günə qədər basıb. Qarşınızda duran vəzifə istehlakçıların istəklərini müəyyənləşdirəcək gələcək payını - nə qədər az olmasına rəğmən - aşkarlamaq və öyrənməkdir. Gələcək artıq mövcuddur, sadəcə o, müxtəlif şirkətlər, sahələr və ölkələr üzrə qeyri-bərabər paylaşınlıdır.

Biznes strategiyası üzrə mütəxəssis Dennis Qabor gələcəyi öncədən xəbər vermə məsələsiylə maraqlanmır. O belə hesab edir: “Gələcəyi öncədən söyləməyin ən yaxşı yolu - onu icad etməkdir”. Şirkətiniz gələcəyin saysız-hesabsız variantları ilə qarşı-qarşıyadır və onlardan hansım üstün tutmağa qərar verməlidir.

Satışlar

"Hər kəs nəşə satmaqla özünü dolandırır", - yazıçı Robert Lyuis Stivenon qeyd edib. İnsanlar məhsul, xidmət, yerlər, ideyalar, özləri barədə məlumat satır.

Siniklər satışı söz, ideya və təfəkkürün xüsusi məşqi vasitəsilə həyata keçirilən mədəni müharibə adlandırılır. Onların fikrincə, marketing, əslində, bayağı deyişmə ola biləcək bir şeyə ləyaqət elementi artırmaq cəhdidir.

Satışın nə olması barədə bir çox təsəvvür var. Krip-maktab təsdiq edir İd, satışlar “çığır, danış və sat” ifadələrindən ibarətdir, pni-maktab deyir ki,

bu, "gözə toz üfür və dua et"dir, Iqu-maktab bunun "lanç, qolf və şam yeməyi" olduğuna inandırır. Ticarət agentinisə "danışan kitabça" adlandırırlar.

"Stanley Works" şirkətinə (alət istehsal edir) gələn məsləhətçiylə bağlı məşhür bir olay var: "Siz burğu satmırsınız. Siz dəlik satırsınız". Funksiyaları satmayın. Faydanı, nəticələri və dəyəri satın.

Olduqca istedadlı satıcılar var. Onlar öz mənfəətləri uğruna eskimosa soyuducu, havaylıya kürk, ərəbə qum dənəciyi satıb, sonra həmin malları aşağı qiymətlə geri ala bilirlər.

Yaxşı satıcılar iki qulaq və bir ağızla doğrduqlarını xatırlayırlar, deməli, danışdıqlarından ikiqat artıq dinləməlidirlər. Alıcıya nağıl danışmaq - satışı itirməyin birbaşa yoludur.

Satıcıların bəzisi dəhşətli dərəcədə sıxıcı və darıxdırıcı ola bilirlər. Vudi Allen şikayətlənirdi: "Həyatda ölümdən də betər şeylər var. Siz hər hansı bir axşamınızı sığorta agentiyə keçirmisinizmi?"

Satıcılar imtinaya, rədd cavabına öyrəşməlidirlər. "Northwestern Mutual Life Insurance" qeyd edirdi: "Bu sahədə biz 10-3-1 nisbəti adlandırılı biləcək bir şeyə malikik. Bu o deməkdir İd, satıcının hər 10 əlaqəsinə 3 təqdimat düşür və əgər o, yaxşı satıcıdırsa, bir satışa sahib ola biləcək. Bizə hər rədd cavabından sonra ümidini kəsməyən adamlar lazımdır".

IBM öz ticarət agentlərinə sanki istənilən müştərisini itirmək həddində olan birisi kimi fəaliyyət göstərməyi öyrədir.

Satıcıya nə gətirən nədir? Uğura nail olmaq üçün satıcının nəsə satmalı olacağı ilk insan elə onun özüdür. Onun işi daxilindəki alıcıyla əlaqə qurmağı bacarmaqdır. Onun şiiarı aşağıdakı sözlər olmalıdır: "Mən müştəriylə işləyirəm, sövdələşmə bağlamıram".

Yumor ustası Corc Bernsın satıcıya müvəffəqiyyət qazandırma yolu barədə öz fikri var: “Satışa münasibətdə ən mühüm şey - dürüstlük və səmimilikdir. Əgər siz özünüzü dürüst və səmimi göstərə bilərsinizə, işin öhdəsindən gəlmisiniz”.

Aşağıda dahi satıcılarla ortabablar arasında fərqi əyani təsvirlə göstərən bir hekayət verilib. Honkonqda ayaqqabı istehsalçısı Sakit okeanın cənub hissəsindəki uzaq adalardan birində öz məhsulu üçün bazar olub-olmadığı ilə maraqlanır. O, adaya sifariş qəbul edən adam göndərir və həmin işçi tələsik yoxlamadan sonra teleqram göndərir: "İnsanlar burda ayaqqabı geyinmirlər. Burda bazar yoxdur". Onun dürüstlüyünə əmin olmayan honkonqlu biznesmen adaya ticarət agentini göndərir. Həmin nümayəndə bu məzmununda teleqram vurur: “İnsanlar burda ayaqqabı geyinmirlər. Burda nəhəng bazar var”. Ticarət agentinin yalın ayaq görüntüsündən vəcdə gəldiyindən ehtiyatlanan istehsalçı bu dəfə ora üçüncü adamını, marketoloqu göndərir. Tayfa başçısı və bir neçə yerli sakinlə söhbət edən marketoloqsa belə bir məzmununda teleqram vurur: “İnsanlar burda ayaqqabı geyinmirlər. Nəticədə onların ayaqları yara-para içindədir. Mən rəhbərə bu çətinliklərdən qurtulmaqda ayaqqabının onlara böyük yardımçı olacağını söylədim. O bu xəbəri heyranlıqla qarşıladı. Rəhbərin hesablamalarına görə, insanların 70 %-i bir cüt ayaqqabıya 10\$ ödəmək iqtidarındadır. Böyük ehtimalla birinci il ərzində 5000 cüt ayaqqabı sata biləcəyik.

Ayaqqabıların adaya çatdırılması və ticarətin təşkil edilməsi bir cütə 6 dollara başa gələcək. Beləcə, birinci il 20000 dollar qazanmış olacağıq ki, nəticədə kapital qoyuluşunu nəzərə almaqla, investisiya gəlirliliyi 20 % təşkil edəcək və məlum göstərici bizim adi göstəricimizdən 15 % yuxarı olacaq. Hələ mən gələcək gəlirlərdən söhbət açmıram. Zənnimcə, yubanmadan hərəkətə keçmək lazımdır".

Bu nümunə bariz şəkildə göstərir ki, effektiv marketing ilk öncə bazar imkanlarının diqqətlə tədqiq edilməsi və təklif olunmuş strategiyanın ehtimal olunan maliyyə qiymətləndirilməsinin öyrənilməsidir. Məluz sadalanan amillər mədaxilin şirkətin məqsədli maliyyə göstəricilərinə uyğun gəlib-gəlməyəcəyini müəyyənləşdirir (ya da bəlkə mədaxil bu göstəriciləri üstələyəcək).

Ötənlərdə bacarıqlı satıcı "qiymət barədə danışa" bilən kəs sayılırdı. Lakin məhsullar bir- birinə bənzəməyə başlayanda, bu-biriylə rəqabət aparan satıcılar təqribən eyni şeydən söhbət açırlar. Bu səbəbdən də indi alıcıya daha çox pul əldə eləmək və ya qoruyub-saxlamaqda yardımçı olmaqla bəhəm, "dəyər yaradan" satıcılar aktualdır. Satıcılar inandırmaq strategiyasını məsləhətçi donuyla əvəzləməlidir. Məlumu addım texniki yardım, müştərinin mürəkkəb probleminin çözülməsi və ya hətta ona biznesini kökündən dəyişməkdə köməkçi olmaq formasında həyata keçirilə bilər.

Məhsul

Bir çox müəssisə özünə məhsul üzrə tərif verir: "avtomobil şirkəti", "alkoqolsuz içkilər istehsalçısı" və s. Harvard biznes məktəbinin sabiq professoru Teodor Levitt hələ lap çoxdan bu cür mövqeləşdirmənin təhlükəli olmasına işarə edirdi: fikrini həddən zivadə məhsulda cəmləşdirməklə onun lıausı tələbata yönləndirilməsinin lazım olduğunu gözdən qaçırmaq mümkündür. Levitt bu cür "marketing bəsirətsizliyi" nə nümunə olaraq, özlərini nəqliyyat növü kimi görməyən, bu səbəbdən də aviaşirkət və avtomobil yükdaşımalanm həyata keçirən firmalardan doğan təhlükəni sezməyən dəmir yollarını göstərir. Eynilə qara metallurgiya müəssisələri də plastmas və alüminiumdan istifadənin artdığına lazımı diqqət yetirməyiblər - onlar özlərini material deyil, polad istehsalçısı kimi müəyyənləşdirmişdilər. "Coca-Cola" uzun müddət meyvəli,

sağlamlaşdırıcı və hətta mineral içkiləri qulaqardına vurub və vurğunu yalnız alkoqolsuz içkilər sahəsinə qoyub.

Şirkətlər nə satacaqlarına necə qərar verirlər? Dörd yol var: 1. Artıq səndə olanı satmaq.

2. Filankəsin səndən xahiş etdiyini həyata keçirmək.

3- Kiminsə xahişini öncədən duymaq.

4. Heç kəsin xahiş etmədiyi, amma sonunda bəyəndiyi bir şeyi reallaşdırmaq.

Sonuncu yol - ən risklisidir, əvəzində ondan daha çox udmaq olar.

Məhsulu elə-belə deyil, emosional duyğularla birgə satın. “Harley Davidson”u alarkən, siz motosikletlə birgə ona sahiblik hissini də əldə etmiş olursunuz, bu isə çox şey deməkdir. Siz “Harley” sahibləri arasında özünüzə yer tutursunuz, şirkət tərəfindən təşkil edilmiş macəralı turlarda iştirak etmək imkanı qazanırsınız. “Harley Davidson” - sadəcə motosiklet deyil, bütöv bir həyat tərzidir.

Alıcıya öz məhsulunu mənimsəməyə kömək edin. İstehlakçıya maldan necə istifadə edəcəyini, hansı ehtiyat tədbirlərinin görülməsinin zəruri olduğunu, hansı qulluğun xidmət müddətini uzada biləcəyini başa salın. Əgər mən avtomobilə 30000 dollar ödəyirəmsə, onu elə bir şirkətdən almaq istərdim ki, bu maşından mümkün qədər dolğun şəkildə istifadə edə bilməyimdə yardımçı ola bilsin. Tanınmış avtodiler Kai Svuell bu fikri Pol Brau ilə (Sewell, Cari, Brown, Paul B. Customers for Life: How to Turn That One-Time Buyer into a Lifetime Customer. New York: Doubleday, 1990.) həmmüəllif olduğu “Ömürlük müştərilər” kitabında qələmə alıb. “Sewell”

sadəcə avtomobil satışı deyil, həm də onun yuyulması, təmiri, məqsədli borcu və s. — dir.

Bərbad məhsulun hazırlanması və satışına çəkilən xərc yaxşı məhsulun istehsalı və satışına çəkilən xərcdən qat-qat artıqdır. BCG-nin mərhum rəhbəri Briis Henderson deyirdi: "Əksər şirkətin məhsulunun böyük bir hissəsi - pul üçün qurulmuş tələdir (...). Belə mallar sadəcə faydasız deyil, həm də korporasiyanın ehtiyatlarının axdığı daim açıq borcudur". Burdan həm də belə bir nəticəyə gəlmək olar ki, şirkətin iqtisadi inkişafının ləngiməsi dövründə kapital qoyuluşu məhsulların qismən kiçik bir qrupuna yönləndirilməlidir. Təkcə alıcıların çox bağlandığı və artıq pul xərcləməyə hazır olduğu ən güclü brendlər saxlanılmalıdır, bu brendlər bazarın böyük bir hissəsini əhatələyir və əlaqədar segmentlərin yayılmasına imkan yaradır. Nümunə kimi "Unilever" şirkətini göstərmək olar. Məlum firma 1600 brendin yardımından imtina edib və öz nəhəng reklam büdcəsini daha güclü sayılan 400 brend üzərində cəmləyib.

Şirkətlər tez-tez düşünülməmiş məhsul portfelindən əziyyət çəkirlər. Onlara məsləhət belədir: əgər şirkət hansısa bazarda üstün olmağa çalışırsa, o, eyni zamanda bir neçə segmentdə hərəkətə keçməlidir. "Marriott" şirkətinin mehmanxana biznesi bazarında əhəmiyyəti müxtəlif qiymət kateqoriyalı bir sıra brendlərdən istifadəylə bağlıdır - "Fairmont", "Courtyard", "Marriott", "Ritz-Carlton". "Kraft" şirkətinə buzlu pizza bazarını dörd brendin köməkliliklə ələ alıb. "Jask's" ən aşağı qiymətləri olan segmentə tuşlanıb, "Original Tombstone" orta qiymətli buzlu pizzalarla rəqabət aparır, "LiGiorno's"un keyfiyyəti evə çatdırılan təzə pizzalara uyğunlaşdırılıb, "California Pizza Kitchen" isə ən bahalı kateqoriyanı təqdim edir - bu pizzanın bir funtu "Jack's"!!! bir funtdan üç dəfə bahadır.

Lakin bazar heç də həmişə ən mükəmməl məhsulun payına düşmür. Bir çox istifadəçi belə hesab edir ki, "Apple" şirkətinin "Macintosh" kompüterlərinin program təminatı "Microsoft"u təqdim etdiyindən üstündür, lakin bazarda yenə də "Microsoft" hakimdir. "Sony" şirkətinin irəli sürdüyü "Betamax" videoyazı standartı VHS-nin işləyib-hazırladığı

“Matsushita”ın ötüb-keçsə də, qalib VHS oldu. Bəzən daha yaxşı məhsul deyil, daha yaxşı marketinq zəfər çalır. Professor Teodor Levitt belə qeyd edib: “Satılmayan mala məhsul demək olmaz. Onda bu, sadəcə eksponatdır”.

Birbaşa yollamalar

Birbaşa yollama ən pis halda reklam materiallarının 1-2 % ünvan sahibinin çağırışma cavab olaraq ünvan siyahısı üzrə yollanmasıdır. Bu cür aşağı effektivlik məlumatın ya ünvan üzrə deyil, ya da lazım olmayan zamanda istiqamətlənməsiylə izah olunur. Məhz buna görə poçt qutusunda göndərilən reklam, adətən, zibil səbətində düşür.

Şirkət daha mükəmməl üsullardan istifadə etməklə ünvan siyahısını segmentləşdirir, ordan daha perspektivli müştəriləri aşkarlayır və materialları yalnız onlara göndərir. Bu, şirkətə

poçt xərclərini azaltmağa və yollamanın effektivliyini artırmağa imkan verir.

Yollamaların çoxu birdəfəlik satış məqsədi güdür, qarşıda duran vəzifə istehlakçıyla daha sıx münasibətlərin qurulması deyil.

Yollamanın ən yaxşı variantı budur: şirkətin təklifi istehlakçıları razı salır və məlum məzmunlu məktub nə o qədər gec, nə də o qədər də tez gəlmir. Bu zaman şirkət müəyyən məhsul və xidmətlərin hörmətli tədarükçüsü olur.

Bircə şeyi heç cür anlaya bilmirəm, axı niyə mənə hər zaman eyni kataloqlar gəlir, hərçənd onlardan heç vaxt istifadə eləməmişəm. Olmaya bunu heç kim görə bilmir? Yəni e-mail göndərib, bundan belə də eyni kataloqu alıb-almamaq istədiyimi müəyyənləşdirmək belə çətindir? Bu cür yanaşmanın mahiyyətində “etibarlı marketinq” (Set Qodii termini) var. Yeri gəlmişkən, məlum yanaşma şirkətə elə həmin kataloqlara qənaət etməyə imkan yaradardı.

Yeni məhsulların işlənilib- hazırlanması

"Intel" şirkətinin strategiyalar üzrə sabiq vitse- prezidenti Uilyam Davidov düz deyib: "Əla texnika elmi şöbələrdə icad edildiyi zaman əla məhsullar marketinq şöbəsində yaradılır". Məhsula sadəcə fiziki obyekt olmaq kifayət deyil: ona kiminsə problemini çözmə biləcək konsepsiya yeridilməlidir.

Zamanla məhsul laboratoriyanı tərk edib, bazara daxil olur. Nəticədə ona "qanadlarla bərabər yerə enmə mexanizmi də" lazımdır.

Üç sual verməklə məhsulun uğur qazanıb- qazanmayacağı böyük ehtimalla müəyyənləşdirmək mümkündür: "İnsanların bu məhsula ehtiyacları varını? O, rəqiblərin təklif elədikləri məhsuldan hər hansı bir yaxşı cəhətiylə fərqlənirmi? İnsanlar onu təyin edilmiş qiymətə almağa razı olacaqlarını?" Əgər bu üç sualdan birinin cavabı məüfidirsə, məhsulu hazırlamağa tələsməyin. Əgər qələbədən əmin deyilsinizsə, heç vaxt döyüşə başlamayın.

Yeni məhsulun liit olma şansı yeni uual kateqoriyasını təmsil etdiyi təqdirdə ciddi surətdə artır, məsələn, "Palm"ın cib kompüteri,

"Razor'un bir ayaqla sürülən diyircəkli arabası, ya "Viaqra'nınməhləri. Bu cür məhsullar hazır hekayətlə bazara girirlər və kütləvi informasiya vasitələrinin hədsiz diqqətinə səbəb olurlar. Onları bazara bahalı reklam kampaniyasıyla deyil, elə PR-ıı köməklilylə çıxarmaq yetərlidir. Kütləvi informasiya vasitələrinə etibar hər hansı bir ödənişli reklama olan inamdan qat-qat artıqdır. IKEA-nın təsisçisi İncvar Kampard bura daha bir mülahizə artırıb: "Məqbul qiymətsiz yeni ideya heç vaxt qəbul olunmur". "Space Adventures" sizi kosmosa kosmonavt kimi göndərməyi təklif edir. Bu çox cəzbedicidir! Bəs qiyməti? 20 milyon dollar! Hələlik yalnız iki alıcı tapılıb.

Hətta düzgün müəyyən edilmiş qiymətlə belə, yalnız sonrakı məhsul real şəkildə pul gətirə bilər. Jurnalist Eri Vilson qeyd edib: “Bəlkə də Benjamin Franklin elektriki kəşf eləyib, amma pulu sayğacı icad eləyən qazanıb”. Analoji olaraq, "Palo-Alto" tədqiqat mərkəzində “Xerox” mühəndisləri “Ethernet” şəbəkə standartı, qrafik istifadəli interfeys və lazer printerini işləyib- hazırlayıblar, bu icadlardan qazandıansa “Netscape”, “Apple” və “Hewlett-Packard” şirkətləri olub.

Əgər yeni məhsulun işlənilib-hazırlanmasına üç ildən artıq bir vaxt tələb olunursa, böyük ehtimalla o, lazım olan mal deyil. Təəssüf ki, şirkətlərin çoxu pulun havaya sovrulmasından sığortalanmayıb.

Bəs yaxşı, mütəmadi kim işləyib- hazırlamalıdır? Tədqiqat və hazırlama şöbəsi? Mühəndislər? İstehsalat? Marketing? Xeyr! İstehlakçının da köməyi onların hamısı.

İstehlakçılar təkmilləşdirilmiş və yeni məhsul gözləyir. Şirkətlər soruşurlar: “Niyə məhsul sınınamışdan öncə düzəldilsin ki?” Cavabım: çünki hər bir rəqib məhsulünüzü ciddi- cəldlə tədqiq edib, onun zəif tərəflərini aşkarlamağa çalışır. Siz onları qabaqlamalısınız. Şirkətlər öz köhnə modellərini yenisiylə vaxtında dəyişməyi bacarmalıdırlar, əks- təqdirdə əvəzləməni rəqiblər təklif edəcək. Şirkətlər nəyisə etməyin neçəyə başa gəldiyinə həddən ziyadə diqqət ayıraraq, fəaliyyətsizliyin nə qədər pul itkisinə səbəb olduğunu unudurlar.

Yeni məhsulun nəticələrinə görə kim məsuliyyət daşıyır? Bəlkə tədqiqat və işləmə şöbəsi, bəlkə marketing?.. Amma bunun satış şöbəsi olmadığı dəqiqdir.

Paylaşdırılma və paylaşdırılma kanalları

Bir çox şirkət əsas etibarilə maliyyə vəsaitlərini məhsulun istehsalına deyil, onun bazarda irəliləməsinə xərcləyir! Fermerlər bunu yaxşı bilirlər, çünki əkdikləri məhsulun son pərakəndə satışından onlara nə qədər az

düşdüyünü görürlər. Bu gün məhsulun reallaşdırılması xərcləri bir çox halda şirkət xərclərinin 50 %-ni təşkil edir. İstehsalçılar vasitəçilərin, onların fikrincə, həddən ziyadə bəlalı xidmətindən etiraz etmək istəyirlər. Vasitəçilərdən imtina etmək çətin deyil, amma bunu onların yerinə yetirdikləri funksiyalar barədə söyləmək çətinidir. Siz və ya istehlakçılar bu funksiyaları öz üzərinizə götürməli olacaqsınız, amma onun öhdəsindən gəlmək qat-qat çətin olacaq.

Şirkət öz yeni məhsulunu bazara necə çıxarır? Bu onların bazar strategiyasıyla müəyyənləşir. Köhnə dövərlərdə dünya daha təbii olanda, şirkət ticarət agentlərini işə götürürdü, onlar da öz növbəsində firmanın məhsullarını distribüterlərə, topdansatış işçilərinə, pərakəndə — satıcılara və ya bilavasitə son istehlakçılara satırdılar. Bu gün variantların sayı əhəmiyyətli dərəcədə artıb:

Yerində satış Qiyməti əlavə olunmuş (VAR)

Strateji alyanslar İşgüzar partnyorlar Əsas və lokal distribüterlər
İnteqratorlar Telefon marketinqi üzrə Mütəxəssislər intranet Veb-saytlar
E-mail

məhsul satıcıları İstehsalçı nümayəndələri Brokerlər Françeyzerlər B2B-
mübadilələr

Hərraclar Birbaşa yollamalar Qəzetlər Televiziya

Piter Drukerin aşağıdakıları söyləməsi təəccüblü deyil: "Daha çox istehsalat üsulları və ya istifadə formaları deyil, paylaşdırılma kanalları dəyişəcək". Sizin əsas və mürəkkəb vəzifəniz - lazımlı kanallar seçmək, onları məhsulunuzun yayılmasında yardımçı olmalarının əlverişliliyinə inandırmaq və partnyor əlaqələrini qurmaqdır. Şirkətlər tez-tez öz məhsullarını distribüterlərin sayəsində satmaq əvəzinə, mah elə sonuncuların özlərinə satırlar.

Şirkət öz məhsul və xidmətinin yayılması üçün neçə marketing kanalından istifadə eləməlidir? Bu kanalların sayı nə qədər çoxdursa, şirkətin bazar dövrləməsi daha geniş və yüksəliş dinamikası daha böyükdür. Bıma bariz nümunə kimi “Starbucks Coffee” şirkətini göstərmək olar. O, bir kanaldan başlayıb - özünə məxsus olan ixtisaslaşdırılmış müəssisələrdən, səylə seçilmiş, tamamlanmış heyətdən və bunun sayəsində gələn gəlirdən. Sonralar “Starbucks” franşizləri öz qəhvəsinin hava limanlarında, kitab mağazalarında və universitet şəhərciklərindəki satışına tətbiq etməyə başladı. Yaxınlarda şirkət “Albertson’s” supermarketlər şəbəkəsiylə onların mağazalarında qəhvəxanalar açması barədə lisenziyalı sazişə imza atıb. Bu cür qəhvəxanalarda yalnız qəhvə deyil,

“Starbucks ”ın digər məhsullarını da satırlar.

Yumor hissi güclü olanı birisi bu yaxınlarda belə bir zarafat edib: "Mən onların inkişaf sürəti barədə heç nə bilmirəm, amma onlar bu günlərdə mənim mehmanxanamda öz nöqtələrini açıblar". Kanal şəbəkəsinin genişlənməsi şirkətin günbəgün yüksəlməsinə imkan yaradır.

Lakin yeni paylaşdırılma kanallarının peyda olması zamanı ən azından iki çətinlik ortaya çıxma bilər. Birincisi, bundan məhsul və ya xidmətin keyfiyyətinə xələl gələ bilər, belə ki, bazar dövrləməsinin genişlənməsi zamanı bazar üzərindəki nəzarət yoxa çıxır. “United Airlines” şirkətinə məxsus təyyarədə sizə təqdim olunmuş "Starbucks" qəhvəsi eyni qədər dadlı və ətirli olacaqmı? Ticarətçi və vasitəçilərin hamısı üyüdülmüş “Starbucks” qəhvəsinin iki saatdan artıq saxlanması qadağan olduğundan xəbərdardırlarmı? İkincisi, — şirkət kanallar arasındakı münaqişəylə üz-üzə qala bilər. Məsələn, “Starbucks” qəhvəxanası şikayətlənə bilər ki, şirkət franşizə onun qəhvəsini hardasa yaxındakı nöqtələrə satmasını təqdim edib, bu işə satış həcminə mənfi təsir göstərir. Ya da hansısa nöqtələrdə qəhvə onlarda olduğundan aşağı qiymətə satılır.

İstənilən halda, "Starbucks" bazarı genişləndirməldə hansısa məqamda onun üzərindəki nəzarəti itirir.

Alternativ variant - şirkətin tam nəzarəti altında olacaq hansısa kanalın qulpundan davamlı yapışmaqdır. Məsələn, "Rolex" şirkəti öz məşhur saatlarını daha çox yerdə sata bilərdi, lakin az sayda ən yaxşı zərgər mağazalarıyla əməkdaşlıq edir. Bu mağazalar bir-birindən uzaqda yerləşiblər və müqavilənin şərtlərinə görə, özlərində məlum sayda saat ehtiyatı saxlamağı, onlar üçün müəyyən vitrin forması istifadə etməyi və öz regionlarında tapşırılmış "Rolex" reklamının həcmi təmin etməyi öhdələrinə götürüblər. Bu, şirkətə praktiki olaraq öz bazarına nəzarət etməyə imkan yaradır, odur ki, xidmət problemləri, ya da kanalların münaqişəsi

meydana çıxma bilməz. Hərçəndə bu zaman inkişaf sürəti o qədər də çox olmur.

Şirkətin istifadə elədiyi paylaşdırılma kanallarının miqdarı nə qədər olursa-olsun, effektiv təchizat sisteminə nail olmaq üçün onlar bütöv bir vahidə inteqrasiya etməlidirlər. Burada əsas rol, adətən, şirkətlərin kanallar üzrə partnyorlanma üzərinə düşür. Şirkətlərə partnyorlarla (partner relationship management, PRM) əlaqənin idarəsini nizamlamağa imkan yaradan proqram təminatını əldə etmələri yaxşı olardı. PRM-sistemlər məlumat axınlarıyla işi optimallaşdırmağa və əlaqə, sifarişlərin təkmilləşdirilməsi, sazişlərin və ödəmələrin

keçirilməsinə olan xərcləri aşağı salmaqda yardımçı olur.

Pərəkəndə satıcılarla iş üçün dilerlərin xidmətinə müraciət edən istehsalçılar qismən bəzi satıcılar və son istehlakçılar üzərində nəzarətlərini itirirlər. Lakin əgər onlar bilavasitə pərəkəndə satıcılar, ya son istehlakçılarla işləməyə üstünlük verirlərsə, onda satış, maliyyə, informasiya təminatı, xidmət, risk, daşınma və qorunma üzrə

paylaşdırılma kanallarını öz üzərlərinə götürməlidirlər. Mühüm olan odur ki, paylaşdırılmanın bütün funksiyaları effektiv şəkildə həyata keçirilsin və kanallar üzrə partnyorlar arasında düşünülmüş şəkildə bölüşdürülsün.

Şirkət çoxlu sayda kanallarla işləyərkən eyni siyasətə arxalanmalıdır. "Borders" kitab ticarəti şəbəkəsi buna da hazır olmalıdır ki, onun adı mağazasına "Borders" oılayn mağazasında alman bir kitabı qaytara bilərlər. Şirkət həmçinin öz oılayn qiymətlərini də aşağı sala bilməz, çünki bu, adi satışa mənfi təsir göstərəcək.

Aşağıda kanalların inteqrasiyasına iki əla nümunə gətirilib:

- "Charles Schwab" müştərilərinə İnternet, telefon və ya filiallarından birində şəxsən məsləhət verə bilər.
- "Hewley-Packard" (HP) əla sayta malikdir. Bu veb-sayta keçən kəslər orda şirkətin istənilən məhsul və xidməti barədə məlumatla tanış olmaq imkanına malikdir. İstehlakçılar sifarişlərini internet və ya telefonla edə bilərlər. Onlar alış- verişdən sonra texniki himayədən də istifadədən yararlanmaq şansı əldə edirlər. Belə ki, şirkət müştərini sifariş yerinə ən yaxın olan işgüzar partnyorunun yanına yollayacaq.

Digər fürsət imtiyazlı istehlakçılar üçün xüsusi kanalların ayrılmasından ibarətdir. Bir çox bank böyük miqdarda əmanət qoyan müştərilər üçün xüsusi kanallar ayırır. "Dell" öz əsas müştəriləri üçün ayrıca ekstranet-şəbəkə yaradıb.

"Schwab"-m mühüm müştəriləriylə xüsusi işçilər məşğul olur. İmtiyazlı müştərilər həmin işçilərlə gecə-gündüz, pulsuz-parasız, sadəcə telefonla əlaqə saxlaya bilərlər.

Şirkətlər yalnız effektiv bazar kanallarını inkişaf etdirməməli və yararlanmamalı, həm də həmişə yeni kanallara keçməyə və uğursuz paylaşdırılma yollarından imtina etməyə hazır olmalıdırlar. Paylaşdırılma kanallarının öz dinamikası olur. Düzgün istifadə zamanı onlar biznesi

rəqabət üstünlüyü ilə təmin elədikləri halda, uğursuzluq zamanı onun rəqabətə davamlılığını azaldır.

Reklam

Mənim (elə çoxluğun da) reklama münasibəti sevgilə nifrət arasında ölçülür. Bəli, “Absolut” arağının hər bir yeni çap reklamı zövqümü oxşayır: axı onlar öz məşhür butulkalarını dalıa necə maskalaya bilərlər ki? Britaniya reklamının yumoru və fransızların risklivi xoşuma gəlir. Bəzi cinql və reklam melodiyaları yaddaşımda uzun müddət ilişib qalır. Amma bir çox halda reklam məni heç də sevindirmir. Gerçəkdə onları fəal surətdə görməzdən gəlirəm. O, çox zaman mənə düşünməyə mane olur və daha betəri, qıcıqlandırır.

Yaxşı reklam sadəcə kreativ deyil, o həm də satır. Yalnız burda yaradıcılıq yetərli deyil. Reklam incəsənətdən yuxarıda dayanmalıdır. Lakin incəsənət ona kömək edir. Uilyam Berubaxın qeyd etdiyi kimi, “təkcə faktlar kifayət etmir. Unutmayın ki, Şekspir ən bayağı süjetlərdən istifadə eləsə də, onlar müəllifin ustalığı sayəsində şalı əsərə çevrilə biliblər”.

Lakin ən məşhur reklam belə yenilənməlidir, əks-halda o köhnələcək. “Coca-Cola” şirkəti öz şüarlarını sonsuzadək işə keçirə bilməz: “The Real Things” (“Xalis içki”), “Coke Is It” (“Bu, Coke-dir”), ya da “I’d Like to Teach the World to Sing” (“Mən dünyaya oxumağı öyrətmək istərdim”). Reklamın işləyib köhnəlməsi reallıqdır.

Reklam biznesinin liderləri effektiv reklam şirkətinin yaranmasına olan yanaşmalarıyla bir- birindən fərqlənir. “Ted Bates & Company” reklam agentliyindən Rosser Rivzin brendi hansısa yeganə mənəviyyətiylə birbaşa əlaqələndirmək xoşuna gəlir, məsələn, “R-O-L-A-I-D-S spells relief” (“R-O-L-A-I-D-S yüngüllük mənasını verir). Leo Bernet malın faydasını, ya da hər hansı bir özəlliyini nümayiş etdirən personajlar yaratmağa üstünlük verir. “Yaşıl azman”ı (Green Giant), “Pillsbury” (Pillsbury Doughboy)

firması üçün xəyali adamı, "Marlboro" kovboyunu və buna oxşar bir neçə obrazı məhz o yaradıb. "Doyle", "Dane & Bernbach" agentliklərinin sevimli üsulları hər hansı bir problemin çözülməsini önə çəkən süjetlər hazırlamaqdır. Məsələn, "FedEx" reklamında bir adamı təyin olunmuş vaxtda nəyisə alıb-almaya biləcəyindən narahatdır, "FedEx" izləmə sistemindən yararlanandan sonra işə rahatlaşır.

Reklamın məqsədi - məhsul, ya xidmətə aid olan faktların şərhini deyil, nəticənin, ya xəyalın satılmasıdır. Öz reklamınızda istehlakçıların mərhəm diləklərinə ünvanlanın. "Ferrari", "Tiffany", "Gucci" və "Ferragamo" müəllim belə eləyir. "Ferrari" avtomobili üç arzunu təcəssüm etdirir: cəmiyyətdə tanınmanı, azadlığı və cəsarəti. "Revlon" şirkətinin təsisçisi Çarlz Revsonun sözlərini xatırlayın: "Biz öz fabrikimizdə dodaq boyası düzəldirik. Reklamda işə ümid satırıq". (Jensen, Rolf. The Dream Society: How the Corning Shift from Information to Imagination Will Transform Your Business. New York: McGraw-Hill, 1999.)

Lakin xəyalı gerçəkləşdirmək vədi insanları reklama şübhəylə yanaşmağa vadar edir. Onlar hər hansı bir avtomobilə, ya da ətirə üstünlük verməkdə daha cəlbedici, ya da maraqlı görünəcəklərinə inanmırlar. İncə yumor hissi

olan Stefan Lekokun reklama baxışları yetərincə lağlağıdır: "Reklamı insan beynini sahibinin pul əldə edə biləcəyinə kifayət edəcək müddətə necə yubandırmaq haqqında elm adlandırmaq olar".

Reklam əsas etibarilə ona nail olur ki, insanlar məhsulun mövcudluğu barədə öyrənirlər, bəzənsə həmçinin onun haqqında hansısa məlumat əldə edirlər. Reklam nəticəsində məhsula üstünlük vermək yetərincə nadir hadisədir, onu almaqsa istisna sayıla bilər. Reklam müəllim buna görə də effektiv olur. İnsanların hər hansı bir məhsulu almağa başlaması üçün tez-tez satışın təşviqinə əl atmaq tələb olunur. Malın qazancını konkretləşdirmək

və alver edə bilmək üçün, adətən, satıcı lazım gəlir.

Dalıa pisi odur ki, reklamın böyük hissəsi yetərincə yeknəsəqdir və ixtiraçılıq qabiliyyətindən xalidir. Reklam elanlarının bu- çoxu sadəcə yadda qalmır. Elə avtomobil reklamlarını götürək. Səciyyəvi avtomobil reklamı daşlı-kəsəkli yolla saatda 100 mil sürətlə şütüyən yeni maşın təsvir edir. Lakin bizim Çikaqoda dağ yoxdur. Əvəzində sürətin məhdudlaşdırılınası var - saatda 60 mil. Və mən həmin reklamda hansı avtomobilin təsvir edildiyini heç cür xatırlaya bilmirəm. Nəticə: reklam bir çox halda şirkətlərin pulu havaya sovurması və mənim vaxtımın xərclənməsidir.

Bir çox reklam agentliyi sifarişçiləri orijinallıqdan uzaq olmaqda suçlayırlar. Onlar agentliklərdən reklamın üç variantını önə çəkməyi rica edirlər - sakitdəni tutmuş risklisinədək. Lakin sonra əksər halda ilkin variantın üzərində dayanırlar - qoy ən sakiti və ən təhlükəsizi olsun. Nəticədə sifarişçi elə özü yaxşı reklamın məhvinə səbəb olur.

Şirkətlər reklama üz tutmazdan öncə növbəti suala cavab verməlidirlər: "Reklam bizə daha çox məmnun müştərilərin əldə edilməsində yardımçı olacaqm? Yoxsa elə həmin pulu məhsulun

yaxşılaşmasına, xidmətin təkmilləşdirilməsinə və brendin gücləndirilməsinə sərf etməklə daha böyük effektə nail olardıq?" Şirkətin vaxtının və pulunun çoxunu qüsursuz məhsula və azını bahalı reklam kampaniyaları vasitəsilə istehlakçılardan təəssüratının manipulyasiyaya sərf etməsini istərdik. Yaxşı məhsulun reklama ehtiyacı yoxdur. Onun ən yaxşı reklamı məmnun qalmış müştərilərdir.

Müştərilər sizə nə qədər çox lovaldırlarsa, reklama bir o qədər az pul qoymaq məcburiyyətində qalacaqsınız. — Birincisi, müştərilərin çoxu elə reklamsız da yanınıza qayıdacaq. İkincisi, məhsulunuzdan, ya xidmətinizdən yetərincə məmnun qaldıqları halda elə özləri sizi reklam

edəcəklər. O ki qaldı reklama, onlar ani fayda axtaran, bir markam asanlıqla digərinə dəyişən insanları cəlb edir.

Adamların çoxu reklamı effektindən asılı olmayaraq sevirlər. Dalıa mən, nəhayət, serialdan ayrılıb tualetə getmək üçün reklamı gözləyən kəslərdən danışmıram. Mərhum dostum və müəllimim doktor Stüart Henderson Brit reklama şövqlə inanırdı: “Reklanısız biznes qurmaq - qaranlıqda qıza göz vurmaq kimi bir şeydir. Siz nə etdiyinizi bilirsiniz, qalanılarına yox”.

Reklam agentliyinin mantrası: “Erkəndəı yatmaq, erkəndəı durmaq, eşşək kimi işləmək, reklam etmək”.

Amma ııən yenə də reklamı pis deyil, yaxşı etməyi məsləhət görərdim. Devid Ogilvi xəbər dar edirdi: "Heç vaxt ailənizə oxumağa rəva bilməyəcəyiniz reklam mətni yazmayın. Siz ki öz arvadınıza yalan-palan danışmazsınız, lieç mənimkinə də söyləməyin”. (Ogilvy, David. Confession of an Advertising Man. New York: Athenneum, 1998.)

Ogilvi satış deyil, mükafat mənfəəti güdən reklamçıları qınayırdı: “Reklam biznesini (...) reklam yaradanlar, əvəzində satışın nə olduğunu bilməyən, ömürlərində bircə dəfə də olsun bir şey satmayanlar zəiflədirlər. Onlar satışa nifrət edirlər, onların missiyası təəssürat yaratmaq və nümayişləri, orijinallıqları qarşılığında müştəriləri pul xərcləməyə inandırmaqdır”. (Ogilvy, David. Confession of an Advertising Man. New York: Athenneum, 1998.)

Reklamsevərlər onun əla nəticələri barədə çoxlu sayda nümunələr söyləyə bilər: “Marlboro” siqaretləri, “Absolut” arağı, “Volvo” avtomobilləri. Reklam həmçinin növbəti hallarda işə keçib:

- Şirkət işə mühafizəçi götürmək barədə elan verib. Səhərisi gün onu yarıblar.

- Reklamın faydasız olduğunu sanan kəslərə Koloradoda Payks-Pikdən lüdürl olan 25 zirvə var. Heç olmasa onlardan birinin adını çəkə bilərsinizmi?

Reklama o qədər də etibar etməyənlər Con Uonameykeriı məşhur kəlamını çox xoşlayırlar: "Mən reklama qoyduğum pulun yarısını havaya sovurduğumu bilirəm, amma bunun hansı yarısı olduğunu heç cür anlamıram".

Reklamın yaradılması üzərində necə işləməli? Siz reklamın "beş M"i üzrə qərar qəbul eləməlisiniz. Bunlar missiya, xitab, informasiya vasitələri, pullar və ölçü üsuludur (mission, message, media, money, measurement).

Reklamın missiyası məlumatlandırma, inandırma, xatırlatma və ya nəyi almaq barədə verilmiş qərarın möhkəmləndirilməsi ola bilər. Yeni məlül buraxarkən istehlakçıları məlumatlandırmalı və inandırmalısınız. Əgər məhsul çoxdan bazardadırsa - məsələn, koka- kola kimi - hər dəfə onun barəsində xatırlatma aparmağa can atmalısınız. Məhsulu ilk dəfə əldə edən müştərini düzgün seçini etdiyinə inandırmalısınız.

Xitab markanın fərqli dəyərini söz və təsvir sayəsində çatdırmalıdır. İstənilən xitab növbəti altı maddə üzrə məqsədli auditoriyada testdən keçirilməlidir.

Reklam xitabı üçün test

1. Sizcə, bu reklamın əsas niyyəti nədir?
2. Reklam verənin sizdən nə istədiyini düşünürsünüz: nəyi öyrənməlisiniz, nəyə inanmalısınız və ya nə etməlisiniz?
3. Reklamın sizə təsir göstərmə və sizin təxmin etdiyiniz hərəkəti həyata keçirmə ehtimalı nə qədərdir?
4. Reklamın effektiv və zəif cəhətləri hansılardır?

5. Bu reklam sizdə hansı hisslər yaradır?

6. Xitabın sizə çatma bilməsi üçün reklamı ən yaxşısı harda yerləşdirməli? O, diqqətinizi ən çox harda çəkə bilər?

Reklamın yayılması üçün informasiya vasitələri onların minimumu xərclərlə məqsədli bazarı tuta bilmə qabiliyyəti əsasında seçilməlidir. Ənənəvi vasitələrdən savayı - qəzet, jurnal, radio, televiziya və reklam lövhələri - çoxlu sayda yeni imkanlar mövcuddur. Bu siyahıya elektron-poçt, faks, telemarketing xidməti, elektron jurnallar, mağazalardakı reklamları daxil etmək olar. İndi ictimai binaların lift və tualetlərində də reklam peyda olur. Çeşidlərin çoxluğu məsələni qələizləşdirir.

Şirkət reklam agentliyinin informasiya vasitələri şəbəkə ilə birgə reklam kampaniyasının

hansı dövrələmə, tezlik və təsiri təmin etməsini müəyyənləşdirir. Ehtimal edək ki, siz onun 1 milyon müştərisi olan məqsədli bazarın 60 %-i üçün minimum bir baxışı təmin etməsini istəyirsiniz. Bu, 600000 nümayişi təşkil edir.

Tut aq ki, hər bir insanın reklam kampaniyası müddətində reklamı orta hesabla üç dəfə görməsi sizin üçün zəruridir. Bu, 1,8 milyon nümayiş təşkil edəcək. İnsanın reklamı üç dəfə sezməsi üçün altı nümayiş tələb oluna bilər. Beləliklə də, sizə 3,6 milyon nümayişi təmin etmək lazım gələcək. İndi ehtimal edək ki, siz yüksək effektiv reklam daşıyıcısından istifadə etmək istəyirsiniz, bunun üçün 1000 nümayişin qiyməti 20 dollardır. Onda şirkətin xərci 72000 dollar təşkil edəcək (20 dollar x 3600000\1000). Ona diqqət yetirin ki, elə həmin büdcə az tezlikli çoxlu sayda insanı əhatələməyə, ya da daha az effektiv daşıyıcılar sayəsində daha böyük miqdarda insanı əhatələməyə üçün istifadə oluna bilər. Sizin əhatələmə, tezlik və təsir arasında seçimi etmək imkanınız var.

Növbəti sual -pullardır. Əhatələmə, tezlik və təsirə xərclər üzrə qərar qəbul edərkən biz reklam büdcəsinə yaxınlaşdıq. Büdcə reklamın istehsal qiymətini və onunla bağlı digər xərcləri nəzərə almalıdır.

Reklam agentlərinin qonorarını nəticəyə uyğun vermək yaxşı olardı. Bu, məntiqi sonuc olardı, belə ki, agentliklər özlərinin kreativ reklam kampaniyalarının satışa müsbət təsir göstərəcəyini təsdiqləyirlər. Bu səbəbdən də əgər satış yüksəlsə, onlara komissiya miqdarının 18 %-ni, əgər əvvəlki səviyyəsini qoruyub- saxlarsa, 15 %-ni, yox, əgər aşağı düşərsə, bu dəfə xəbərdarlıqla 13 %-ni verin. Şübhəsiz ki, agentlik özünü təmizə çıxarmağa çalışacaq və satışın tənəzzülünə başqa amillərin təsir göstərdiyini və hətta reklamın sayəsində bu rəqəmlərin nisbətən aşağı olduğunu söyləyəcək.

İndisə ölçü üsulları barədə söhbət açaq. Reklam kampaniyası ilkin və sonrakı qiymətləndirməni tələb edir. Reklam nümunəsinin rabitə effektivliyini yadda saxlamayı, tanımayı və inandırıcılığı ölçməklə testdən keçirmək olar. Baş tutmuş reklam kampaniyasının nə qədər istehlakçını məlumatlandırdığını və ya satışa nə dərəcədə təsir etdiyini qiymətləndirmək qat-qat mürəkkəb məsələdir, xüsusən də imic-reklam təsadüfündə.

Məsələn, "Coca-Cola" şirkəti jurnalın arxa qabığına yerləşdirilmiş, koka-kola butulkasının təsvirindən ibarət reklamın təsirini necə ölçə bilər? Şirkət bu reklama 70000 dollar xərc çəkib və onun məqsədi satışın artırılmasıdır. Bir butulka kolanın 0,7 dollar olması və hər satışdan 0,1 dollar gəlir gəlməsi müqabilində şirkət reklam xərclərini ört-basdır etmək üçün əlavə 700000 butulka satmalıdır. Bunun baş verəcəyinə inanmaq çətindir.

Şübhəsiz ki, şirkətlər hər bir reklam daşıyıcısının və ya alətinin nəticələrini qiymətləndirməyə çalışmalıdır. Əgər onlayn reklam televiziya reklamından perspektivlidirsə, reklam büdcəsini birincisinin

xeyrinə dəyişin. Reklam büdcəsinin paylaşılmasının daimiliyinə can atmayın. Ən yüksək rəğbət qazandıran informasiya vasitəsinə pul qoyun.

Dəqiq olan bir şeydir: reklam dollarları reklam çarxı bərbad, ya da anlaşılmayan mallara sərf olunan zaman lıavava sovrulur. "Pepsi-Cola" şirkəti "Pepsi One" markasının bazara çıxarılmasına 100 milyon dollar xərclədi və uğursuzluğa diiçar oldu. Ümumiyyətlə, bərbad malı öldürməyin ən düzgün yolu onu reklam eləməkdir. Reklam çoxlu sayda istehlakçı cəlb edəcək və məhsulu alan müştəri ondan razı qalmayıb, tez bir zamanda dost-tanışı necə aldandığından xəbərdar edəcək.

Reklama nə qədər pul qoymalı? Əgər az vəsait qoysanız, çox itirmiş olacaqsınız, çünki onu heç kəs sezməyəcək. 1 milyon dollar qiyməti olan televiziya reklamı, demək olar ki, diqqəti cəlb etməyəcək. Əgər çox pul xərcləyərsinizsə, bımdan gəlirinizə xələl gələcək. Bir çox agentlik "böyük partlayış" büdcəsinə təkid edir, hərçənd bu cür reklam sezilsə belə, çətin ki, satışa təsir etmiş olsun.

Ölçüyə gəlməyəni ölçmək çətindir. Məlun problemi "Yeni maksimarketinq" kitabında araşdıran Steıı Repp və Tomas Kollinz düz nişana tuşlanıblar: "Biz qeyd edirik ki, tədqiqatlar çox zaman əhəmiyyətsiz parametrləri ölçmək cəhdlərində uzağa gedirlər. Yəni istehlakçıların reklamın nəticəsi kimi hərəkətlərini tədqiq etmək əvəzinə, onların reklam barədə fikirlərini və onu nə dərəcədə yadda saxlamaları barədə düşüncələrini öyrənirlər". (Rapp, Stau. Collins, Thomas L. Beyond MaxiMarketing: The New Power of Caring and Doing. New York: McGraw-Hill, 1994-)

Kütləvi reklamın təsiri və tətbiqi azalacaqım? Zənnimcə, hə. Günügündən daha çox insan reklamı görməzdən gəlir. Əvvəlki dövənlərdə görkəmli reklam işçilərindən biri, "Coca-Cola" şirkətinin prezidenti Sercio Zayman qeyd eləyib: "Sizin tanıdığınız reklam çoxdan ölüb". O,

reklama yeni tərif verib: “Reklam televiziya çarxlarından daha böyük bir şeydir.

Onun tərkibinə brendinq, qutulaşdırma, məşhurların çıxışı, sponsorluq, kütləvilik, müştərilərin xidməti, əməkdaşlarınızla münasibət və hətta katibənin telefon zənglərinə necə cavab verməsi daxildir”. (Zyman, Sergio.

The End of Advertising As We Know It. New York: John Wiley & Sons, 2003.) O, faktiki olaraq marketinqin tərifini verib.

Reklamın əsas çatışmazlığı onun monoloq tərkibli olmasıdır. Bir çox reklam elanında istehlakçıların rəy bildirməsi üçün əlaqə telefonu, ya elektron-poçtunun ünvanı yoxdur. Şirkət istehlakçının özündən nəse öyrənmək şansını necə də əldən verir! Recis Mak-Keına, marketinq üzrə məsləhətçi belə hesab edir: “Biz reklamın köhnəlməsinin şahidi oluruq. Yeni marketinq əks-əlaqə tələb edir, reklam-monoloqda məhz bu element çatışmır”. (McKeına, regis. Total Access: Giving Customers What They Want in an Anytime, Anywhere World. Boston: Harvard Business School Press, 2002.)

Pərakəndə satıcılar

Pərakəndə ticarət əsas etibarilə o qədər də böyük olmayan müəssisələrin əlində olanda, hakimiyyət istehsalçılara məxsus idi. Onlardan ən güclüsü ticarətçilərə öz məhsullarının yerləşdirilməsi şərtlərini diktə edə bilirdi. Ticarət nəhənglərinin meydana gəlməsiylə - hipermarketlərin, iri mağazaların - qüvvələrin düzülüşü geri dönməyəcək qədər dəyişildi. Pərakəndə satış istehlakçılara "zibillik" kimi xidmət etməyə son qoydu və istehlakçıların marağını irəli sürməyə başladı. Satıcılar istehlakçıları razı salan məhsulun xeyrinə seçimi etməyə start verdi, özü də iri müəssisələr elə iri həcmdə mal sifariş verir ki, istehsalçılar ən yaxşı şərtləri təklif etməklə bir- birivlə yarışmağa başlayır. "Toys "R" Us” kimi bir şirkət

oyuncaq bazarının elə bir payını qamarlayıb ki, hətta mağazalarında satılması planlaşdırılan yeni oyuncaqların işlənilib- hazırlanmasında və qutulaşdırılmasında iştirakını tələb edir.

Qüvvələr nisbətinin istehsalçılardan pərakəndə satıcılara tərəf dəyişilməsi "Bowling Green" şirkətinin satış üzrə meneceri Kevin Pravs tərəfindən əla açılıb: "On il bundan əvvəl pərakəndə satıcı istehlakçının dabanından yapışan balaca çixua-xına itiydi - sözsüz ki, o qədər də xoşagələn deyil, amma o qədər də hirsləndirmir: ağzına yemək at və o səndən əl çəkəcək. Bu günsə o, iri bir pitbuldur və böyük məmnuniyyətlə basıb əl-ayağınızı yeyər. Siz onun yaxanızdan düşməsini istərdiniz, amma həddən ziyadə müdafiəyə meyillisiniz və hücumla keçmək fikriniz yoxdur". (Trade Promotion: Much do about Notling \ Promio, October 1991. P.37.)

Pərakəndə satış nəhəngini ram etməyə qadir yeganə qüvvə - özü kimi digər azmanların rəqabətidir: "Home Depot Lowe's"ə qarşı; "Sam's Costco"ya qarşı; "Barnes & Noble Bordes"ə qarşı; "Office Max Office Depot" və "Staples"ə qarşı; "Circuit City Best Buy"a qarşı.

Pərakəndə - minlərlə xırda-xuruş deməkdir və bu, ağır işdir. "Əgər yaşınız qırxı haqlayıbsa - tanınmış amerikalı sahibkar Siril Mequin xəbərdar edirdi - artıq pərakəndə satış üçün yaramırsınız". Qədim Çin atalar söziisə belə deyir: "Gülümsəməyi bacarmırsansa, dükan açma".

Uğurlu ticarətin üç amili - "düzülüş, düzülüş və düzülüşdür". İnternetin gəlişivlə mialı müəyyən nöqtədə yerləşdirilməsi daha az əhəmiyyət kəsb etməyə başladı. Milyonlarla insan "Amazon.com" mağazalar şəbəkəsi vasitəsilə kitab alır, halbuki onun harda yerləşməsindən

xəbərsizdirlər. Alış-veriş etmək üçün onlara yalnız İnternet ünvanı yetərlidir.

Müəssisələr ticarət sahəsindən olan partnyorlarıyla qarşılıqlı əlaqələrini möhkəmləndirməlidirlər. Bu şirkətlərdən ildə bir dəfə bir araya gələn şura

düzəltmək pis olmazdı. Bu şuraya daxil olanların şirkətin işini tənqid etmələrini və öz təkliflərini irəli sürmələrini rəğbətləndirməli, onların yanına faydalı və əməli məsləhətlər verə bilən, ən uğurlu partnyorların təcrübəsini tədqiq etmək və qalanları arasında yaymaq bacarığına malik ekspert-məsləhətçilər göndərməlidirlər. Ən yaxşı satıcıları qeyd etmək və onlara xüsusi sərfəli əməkdaşlıq şərtləri təqdim etmək lazımdır.

Müasir bazarın sərt şərtlərindən baş çıxarmaq üçün ticarət müəssisələri alıcılarla işdə yeni üsulları mənimsəməlidirlər. Birincisi, onlar alıcıları daha yaxşı tədqiq etməli, mağazalarına gələn müştərilərin gəldiyini anlamalıdırlar. Bu zaman klub kartları tətbiq etmək məqsədəuyğun olardı. Məlum kart sahiblərinin aldığı hər şey məlumat bazasında fiksə olunur, növbəti analizə hansı kateqoriya müştərilərin, məsələn, daha çox şərab, ya balıq, ya da dondurma aldığını müəyyənləşdirməyə imkan yaradır. Və bu məlumatlar əsasında uyğun segmentlər üçün xüsusi aksiyalar planlaşdırmağa şərait qurur.

İkincisi, səyləri xüsusi olaraq ona yönəltmək lazımdır ki, mağazaya baş çəkmək alıcı üçün ətalətli prosesdən sonsuz dərəcə zövq alacağı bil-fəaliyyətə çevrilsin. Mağaza sahibləri brenddən alma biləcək təəssüratı məqsədyönlü şəkildə formalaşdırmaqla alıcıları onlara tez-tez baş çəkməyə həvəsləndirir. Buna bariz nümunə "Barnes & Noble" kitab ticarəti şəbəkəsi, "Stew Leonard's" supermarketlər qovşağı və digər aparıcı ticarət firmalarını göstərmək olar.

Üçüncüsü, ticarət firmaları öz brendlərindən olan məhsulları daha fəal şəkildə təklif etməlidirlər, çünki bu cür brendlər onlar üçün ümummilli brendlərdən qat-qat əlverişlidir. Nə vaxtsa belə hesab olunurdu ki, öz mağazalarında satılan markalar keyfiyyətinə görə digər brendlərlə ayaqlaşma bilmirlər, lakin "Loblaws Kanada" şəbəkəsi bəzi milli brendləri üstələyən "President's Choice" markasıyla məhsullar buraxmağa başlayandan sonra vəziyyət dəyişdi. Sonra satıcılar müxtəlif keyfiyyət və

qiymətlərə səintləşdirilmiş iki-üç şəxsi brendlərini paralel surətdə himayə etməyə başladılar. Burda tələb olunan əsas şey məhsulun alıcı üçün dəyər kəsb etməsi və satıcıya etibarını artırmasıdır.

Nəhayət, dördüncüsü, satıcı veb-sayt açmalı və onu köməkliylə alıcılara məlumat almaları, əlaqə yaratmaları və dialoq aparmaları üçün əlavə imkanlar təklif etməlidir.

Bazarlar

Bazarlar müxtəlif üsullarla müəyyənləşdirilə bilər. İlk əvvəl bazar alıcıların və satıcıların bir araya gəldiyi məkana adlanırdı. "Bazar" terminindən istifadə edən iqtisadçılar müəyyən növ və ya dərəcəli malların alış-verişi üzrə əməliyyatlar həyata keçirən (şəxsən, telefonla, poçtla, ya da hər hansı başqa yolla) alıcılar və satıcıların məcmusunu nəzərdə tuturlar. Beləcə, avtomobil, ya da ev bazarından danışmaq olar. Lakin marketinq nöqtəyi-nəzərindən satıcılar "sahə"dir, "bazar" sayılmaz alıcılardan ibarətdir. Yəni marketoloq "aşağı gəlirli 35-50 yaş arası evdar qadınların", və ya "öz şirkətinin maraqlarına uyğun avtomobil boyaları alan avtomobil şirkətlərinin təchizatı üzrə agentlərin" bazarı barədə danışa bilər.

Şübhəsiz ki, bazarlar geniş və məhdud anlamda müəyyənləşdirilə bilər. "Kütləvi bazar" - ən geniş anlayışdır, o, kütləvi tələbata uyğun məhsullar (məsələn, sabun, alkoqolsuz içkilər) alan və istifadə edən milyardlarla insanı nəzərdə tutur. ABŞ-ın iqtisadi inkişafı çox şeyə görə kütləvi istehsalla, kütləvi yayılma və kütləvi marketinqlə məşğul olan Amerika şirkətlərinə görə borcludur.

Əgər digər ifratı götürsək, marketoloqun əlaqəli ola bildiyi müəyyən insan, ya şirkəti təsvir etmək üçün "bir adamın bazarından" danışmaq olar. Məsələn, IBM şirkəti yalnız o qədər əməkdaşlıq edən məsləhətçi üçün "bir adamın bazarı" sayıla bilər.

Marketing mütəxəssisinin məqsədli bazarı mümkün qədər dəqiq müəyyənləşdirməsi çox mühümdür. “Kütləvi bazar” - həddən artıq geniş məfhumdur. Hər kəsin xoşuna gələ biləcəyi məhsulu istehsal etmək asan deyil, yalnız bəzilərinin, əvəzində çox sevə biləcəyi bir şey yaratmaq daha asandır. Bu, biznesi kiçik bazarların axtarışına aparır. Anıma bu məqamda pis olanı bazarların kiçik seqmentlərə parçalanmasıdır ki, nəticədə hər birində aşağı satış həcmi onda yalnız bir şirkətin (ya da çox az sayda) sağ qalmasına imkan yaradır.

Bazarları tez-tez hər hansı bir nəticəyə nail olmağa imkan yaradan vasitə kimi iyerarxiya strukturlarına qarşı qoyurlar. Bazar könüllü şəkildə, qarşılıqlı mənfəətlə razılaşdırılmış münasibətlərə girən insanlardan ibarətdir. İyerarxiyada isə daha yüksək pillədə dayananlar aşağı rütbəli insanlara özlərinə lazım olan işləri görməyi əmr edirlər. Çoxları belə ehtimal edir ki, bazara — deyil, iyerarxiyaya dayaqlanmaq davamlı, öz-özünə nizamlanan iqtisadiyyat qurmağın ən yaxşı yoludur. İqtisadiyyatın idarənin inzibati-komanda sistemiylə işləməsi öz tutarsızlığını dəfələrlə nümayiş etdirib.

Marketing - demokratlaşmaya işləyən qüvvələrdən biridir. Sizə lazım olanı əldə etməyin yalnız dörd yolu var: oğurlamaq, borca götürmək, yalvar-yaxarla almaq, ya da dəyişmək. Mübadilədən (nəyinsə əvəzinə nəşə vermək) istifadə etmək - qat-qat əxlaqlı və effektiv yoldur. Bu, marketingin ürəyidir.

Şəksiz olan bir şeydir: bazarlar marketingdən tez dəyişir. İqtisadiyyatda, texnologiyada və mədəniyyətdə baş verən dəyişikliklərə cavab olaraq, alıcıların sayı, onların arzulan və imkanları dəyişir. Şirkətlər çox zaman bu dəyişiklikləri sezmirlər və marketingi çoxdan effektiv itirmiş alətlərin köməyiylə aparmaqda davam edirlər. Bu gün bir çox şirkətin marketing üsulları köhnəlib.

İctimaiyyətlə əlaqə

Zənnimcə, şirkətlər reklama daha az vəsait və ictimaiyyətlə əlaqəyə daha çox vəsait ayırmaqla tezliklə öz marketinq büdcələrini yenidən bölüşdürəcəklər. Reklam artıq əwəlkitək effektiv deyil. Onun əli kütləvi auditoriyaya günü-gündən daha az çatır, belə ki, məlum — auditoriya get-gedə daha əlaqəsiz olmağa başlayır. Televiziyadakı reklam çarxları qısaldılır, bir- birinə birləşdirilir, aralarındakı bənzərlik durmadan artır, tanışlaşılırsa reklam dəqiqələrində kanalın yerini dəyişməyə üstünlük verirlər. Və ən pisi, reklama artıq etibar etmirlər.

Tamaşaçı reklamın hər şeyi şişirtdiyini, qərəzli olduğunu bilir. Əl yaxşı halda o məzəlidir və əyləndirir, ən pis halda isə zəhlətökən və yalançıdır.

Şirkətlər reklama həddən çox vəsait xərclədikləri halda, ictimaiyyətlə əlaqəni (PR), demək olar, diqqətdən kənar qoyurlar. Səbəb sadədir - PR-agentliklərin onundan doqquzu reklamın daha çox pul gətirdiyi reklam firmalarına aiddir. Buna görə də onlar ictimaiyyətlə əlaqənin üstün olmasında maraqlı deyillər.

PR ilə müqayisədə reklam daha çox idarə olunandır və bu, əlbəttə ki, onun böyük

üstünlüyüdür. KİV-lə müqavilələr reklamın ciddi surətdə müəyyən vaxt çərçivəsində görüntüsünü nəzərdə tutur; reklam sifarişçi tərəfindən təsdiqlənir və elə işlənib-hazırladığı şəkildə meydana çıxır. İctimaiyyətlə əlaqə sahəsində hər şey başqa cürdür: burda firma pul ödəyən müştəri deyil, təmənnaçı vəziyyətinə düşür. Məsələn, siz kitabınızın Opra Uinfrinin diqqətini cəlb edəcəyinizə və onun "Kitab klubu" verilişində ayın ən yaxşı kitabı adına layiq görülməcəyinizə iinid bəsləyirsiniz; ya da Morli Seyfer "60 Minutes" verilişinə qırmızı çaxırla pendirin və bitki yağının avropalının sağlamlığına faydası barədə süjet əlavə edəcəkdir.

PR-in köməkliliklə yeni brendin yaradılması bir nöqtəyə yönəldilmiş reklam kampaniyasının təşkilindən qat-qat çox zaman, əmək və yaradıcılıq tələb edir, lakin bu xərclər özünü tamamilə doğruldu. PR-texnologiyalara bir sıra alətlər daxildir ki, - mən onları "PR karandaşları" adlandırırım - onlar diqqəti fırına və onun fəaliyyətinə yönləndirməkdə yardımçı olurlar. Bunlar:

- nəşrlər;
- tədbirlər;
- xəbərlər;
- ictimai həyatda iştirak;
- xüsusi medialayihələr;
- lobbiçilik;
- sosial layihələrə kapital qoymaqdır. Çoxumuz "Palm" kompüterləri, "Amazon" kitab mağazası, "eBay" hərracları, "The Body Shop" ticarət şəbəkəsi, "Blackberry" kommunikatoru, "Beanie Babies" yumşaq oyuncaqlar, "Viagra" həbləri, "Nokia" telefonları barədə ilk məlumata heç də reklam vasitəsilə sahib olmamışıq. Biz onlar barədə mətbuatda oxumuşuq, bəlkə radio, ya da televiziya xəbərlərində eşitmişik, ya da sadəcə dost-tanışdan xəbər tutmuşuq və öz növbəmizdə əldə etdiyimiz məlumatı digər tanışlarımızla bölüşmüşük. Məhsul barədə ətrafdakıların fikrini reklam bəyanatlarından qat-qat çəkilidir.

Yeni brend yaratmağa hazırlaşan şirkətlərə onu sölibət mövzusu etmək zəruri şərtidir ki, bu da ictimaiyyətlə əlaqə sayəsində həyata keçirilir. PR-kampaniyalar reklamdan qat-qat ucuz başa gəlir, özü də bu zaman daha davamlı effektdə nail olmağa imkan yaradır. El Riz və Laura Riz özlərinin "Reklamın qürubu və PR-in doğuşu" adlı kitablarında əminliklə deyirlər ki, mah bazara çıxararkən reklamdan deyil, ictimaiyyətlə əlaqədən

başlamaq lazımdır. (Ries, Al, Ries, Laura. The Fall of Advertising and the Rise of

PR. New York: HarperBusiness, 2002.) Hərçənd bu gün şirkətlərin bir çoxu tamamilə əksini edir.

Seqmentasiya

Ötənlərdə "Sears" və ya "Coca-Cola" kimi şirkətlər kimin üçün işləyirlər? - sualına belə cavab verirlər: "Hamı və hər kəs üçün". Lakin hər kəsə uyğun ola bilən kommersiya təklifi nadir haldır. Çətin ki, müstəsnasız hər kəsin xoşuna gələ biləcək fotoaparat, avtomobil və ya konsert tapılsın. Buna görə də marketoloqu ilk görməli olduğu iş onu maraqlandıran bazar paylarını seçməkdir.

Şirkətlərin kütləvi bazar terminləri düşüncəsindən uzaqlaşmağı yetərinə iri bazar seqmentlərinin eyniləşdirilməsindən başlayıb.

Beləcə, "Procter & Gamble" şirkəti özünün "Duncan Hines" keksləri üçün quru qarışığının alıcı çevrəsini övlad salibi olan 35-50 yaşlı ailəli qadınlar arasında müəyyənləşdirib. Sonralar şirkətlər daha dar çevrələr müəyyənləşdirməyə başlayıb. Məsələn, "Estee Lauder" şirkəti "25-35 yaşlı işləyən qaradərili amerikalı qadınlara" hesablanmış kosmetik vasitələr istehsal edə bilər. Bir nəfərin seqmenti adlandırılan final mərhələsi - müştərilərlə fərdi işdir.

Hərçənd bu gün yüksək potensialı olan alıcıları müntəzəm sürətdə yenidən qiymətləndirən şirkətlər bolluqdan çox, seqmentasiyanın çatışmazlığından əziyyət

çəkirlər. Padzəhər kimi bazarın potensialdan asılı olaraq dərəcələrə bölünməsi çıxış edə bilər.

Birinci dərəcə təklifə daha böyük ehtimalla hay verən müştərilərə uyğun gəlir. Bu qrup üçün demoqrafik və psixografik xarakteristikaları daxil

edən ətraflı profil tərtib etmək lazımdır. Sonra ikinci və üçüncü dərəcəli qrupların harda “yuva qurduğunu” müəyyənləşdirmək gərəkdir. Satışın əvvəlində şirkət ilkin bazara səmtlənəməlidir; əgər o hay verməzsə, bu, məqsədli seqmentin ayırd edilməsi zamanı ya hansısa səhvə yol verildiyindən, ya da ümumiyyətlə, şirkətin təklifinin maraqsız olmasından xəbər verəcəkdir.

Seqmentləri üç üsulla ayırd etmək olar. Ənənəvi üsul “35-50 yaş arası qadınlar” kimi demoqrafik qrupların ayırd edilməsidir. Bu cür yanaşmanın üstünlüyü qrupu əhatələməyin sadəliyindədir, çatışmayan cəhəti isə müəllum yaş qrupuna aid olan hər bir qadının eyni tələbatlara malik olduğunu, ya da nəşə almağa eyni qədər hazırlıqlı olduğunu ehtimal etməyə heç bir əsas yoxdur. Demoqrafik seqmentasiya - bazar seqmentindən daha çox, əhali qrupunun müəyyənləşdirilməsidir.

İkinci üsul qrupları tələbatlara görə ayırmaqdır, məsələn: “Ərzaq alarkən vaxtlarına qənaət etmək istəyən qadınlar”. Bu, aşkar tələbatdır və onun yerinə yetirilməsi üçün bir neçə təklif irəli sürülə bilər: supermarketlərdən ərzaqların evə çatdırılmaqla telefon, ya da İnternetlə sifarişi. Bu cür qadınların bəzi demoqrafik və psixografik parametrlərini müəyyənləşdirməyə nail olunacağına ümid eləmək qalır - deyək ki, onlar nisbətən yüksək təhsil dərəcələri, ya da fərqli gəlirləriylə səciyyələndirilir.

Nəliyə, üçüncü üsul zamanı davranış üzrə qruplar ayırd edilir, “bura "Reapod kimi firmalardan (bu cür firmalar sifarişi evə çatdırmaqla həyata keçirirlər) ərzaq sifariş edən qadınlar daxildir”. Belə qruplar insanların ehtimal olunan tələbatlarıyla deyil, real hərəkətləriylə müəyyənləşdirilir; bımdan belə analitik bütün nümayəndələr üçün ümumi ola biləcək xarakteristikalar axtarışına çıxır.

Siz seqmenti müəyyənləşdirəndən sonra onunla mövcud təşkilat çərçivəsində işləməyinə dəyib-dəyməməsi sualı meydana çıxır, yoxsa ən

yaxşısı bu istiqaməti müstəqil biznesə yönləndirməkdir. İkinci halda — Nirmalya Kumar strateji seqmentdən danışmağı təklif edir. Məsələn, “Kraft”, ya da “Unilever” kimi şirkətlər diqqətlərini ilk növbədə ərzaq mağazalarında, yalnız sonra ümumi qida müəssisələrində cəmləşdirir. Lakin ümumi qida sahəsi üçün fərqli həcmli tədarüklər, fərqli qutulaşdırmalar, fərqli satışlar lazımdır. Bu, xüsusi strateji seqmentdir və onları pərakəndə satıcılarla işləyən qruplardan asılı olmayaraq idarə etmək, onun üçün öz strategiyalarını və tələblərini işləyib-hazırlamaq lazımdır.

Xidmət

Unikal yeniliklərin tez bir zamanda kütləvi istehlak məhsulları kateqoriyasına keçdiyi bir əsrdə xidmət keyfiyyəti fərqləndirmənin çox şey vəd edən mənbələrindən birinə çevrilməkdədir. Yaxşı xidmətdə müştəriyə əməli səmtlənmənin məğzi gizlənilir.

Yalnız bir çox şirkət xidmətə artıq əməyin və pulun xərclənməsi kimi baxır və onu minimuma çatdırmağa can atır. Onlar nadir halda müştəriyə məlumat almaq üçün rahat üsul təqdim edir, təkliflərə, ya da şikayətlərə göz yumurlar. Onların fikrincə, xidmət maraqlı və perspektivli marketing deyil, sadəcə artıq əziyyət tələb edən öhdəlik və əlavə süni xərclərdir.

Hər bir biznes - bu, xidmət biznesidir. Siz kimyəvi sənaye müəssisəsi deyil, kimyəvi məhsullar tədarükü üzrə xidmət təqdim edən şirkətsiniz. Teodor Levitt deyirdi: “Xidmət sahəsi kimi bir anlayış yoxdur, sadəcə xidmət komponentinin az, ya çox yer tutduğu sahələr var. Hər kəs xidmət sahəsində işləyir”.

"Xidmət üçün yaradılmış müəssisələr üçün uğur səciyyəvidir; gəlir əldə etmək üçün yaradılan müəssisələrsə, adətən, iflasa uğrayır", - amerikalı filosof və müəllim Nikolas Mürrey Batler qeyd edib.

Şirkət hansı xidmət dərəcəsi təklif etməlidir? Sadəcə yaxşı servis yetərli deyil. "Wal-Mart" şəbəkəsinin təsisçisi Seııı Yoltonı deyirdi: "Şirkətimizin məqsədi - sadəcə ən yaxşı deyil, əfasəııəyə çevrilə biləcək bir xidmət təşkil etməkdir". "Üç F" xidmət marketinqi - bu, sürət, çeviklik və mehribanlıqdır (fast, flexible, friendly).

Pis xidmət nə deməkdir? Deyirlər, bir ispan mehmanxanasında müdir xidmətlə bağlı şikayətləri hər gün səhər saat 9-11 arası qəbul edir. Digər mehmanxanada, İngiltərədəsə, deyilənlərə görə, lövhənin üzərində belə yazılıb: "Biz keyfiyyət, xidmət və aşağı qiymətlər təklif edirik. Üçündən istənilən ikisini seçin".

Xidmət sayəsində nüfuz qazanmağın iki yolu var. Biri müştərilərə ən yaxşı xidmət göstərməkdir, ikincisi müştərilərə xidmətin ən yaxşısını göstərməkdir.

Statler mehmanxana şəbəkəsinin təsisçisi Elleuert Statler - bu arada "Müştəri hər zaman haqlıdır" kəlməsini — onun ayağına yazırlar - belə də söyləyib: "Statler qulluqçulanyla Statler qonaqları arasındakı ən əhəmiyyətsiz vəziyyətlərdə belə, xidmətçi kökündən yanlışdır".

Siz təşkilatınızın təqdim etdiyi xidmət keyfiyyətini bir müddət oııııı müştərisi rolunda çıxış etməklə yoxlaya bilərsiniz. Öz şirkətinizə zəng edin və dəstəyi qaldıran əməkdaşa bir neçə sual verin. Aldığınız ıııalı geri qaytarmaq istədiyinizi bəyan edin və əməkdaşların düşdükləri vəziyyətdən necə çıxdıqlarının şahidi olun. Böyük ehtimalla peşman olacaqsınız.

Öz işçilərinizin təbəssüm indeksini voxlaym. Viktor Borjenin sözlərini xatırlayın: "Təbəssüm - insanlar arasındakı ən qısa məsafədir".

Əməkdaşlar

Biznesiniz - sizin əməkdaşlarınızdır! Marketinq planların reallaşması, ya da iflasa uğraması onlardan asılıdır. Nəhəng bir turist agentliyinin sahibi

Hel Rozenblut iş dünyasını özünün "Müştəri ikinci yerdədir" (Rosenbluth, Hal. The Customer Comes Second: and Other Secrets of Exceptional Service. New York: Morrow, 1992.) kitabıyla heyratə gətirib. Əgər belədirsə, bəs birinci yerdə kimdir? "Əməkdaşlar", - müəllif cavab verir. Bu, xüsusən işi müştərilərlə gərgin ünsiyyətdən ibarət olan xidmət sahəsi müəssisələrində ədalətlidir. Əgər mehmanxana müdirinin alt dodağı yer süpürsə, ofisiant qız masaya əsnəyə-əsnəyə yaxınlaşırsa, müəssisə cavab zəngini unudursa, müştərilər gedəcək və geri qayıtmayacaq. "Rosenbluth Travel", "Marriott" və "British Airways" kimi şirkətlərdə hesab olunur ki, işçilərə, hər şeydən öncə, mehriban, diqqətli və iltizamlı olmağı öyrətmək lazımdır; onda müştərilər məmnun qalacaqlar və yenidən gələcəklər, bu işə səhmdarların gəlirlərinin yüksəlməsini təmin edəcək.

"The Body Shop" şirkətinin təsisçisi Anita Roddik bu cür yanaşmayla razıdır: "Adamlarımız (əməkdaşlarımız) - mənə ilk müştərilərimdir". Öz işçilərinə müştəri kimi baxan bu qadın onların ehtiyaclarını anlamağa və ödəməyə çalışır. Uolt Disney də eyni şeyi söyləyirdi: "Əməkdaşlarla yaxşı münasibət qurmaymca müştərilərlə normal münasibəti aqlının ucundan belə keçirmə". Əməkdaşların keçirdiyi hisslər sonunda müştərilərə ötürülür.

Bəzi şirkətlər özlərinə lazım olan işçiləri irad tuta-tuta işə götürürlər. Onlar insan defisitindən deyil, istedad defisitindən əziyyət çəkirlər. Sizin bu gün işə götürdüyünüz adamlar sabahkı gününüzü müəyyənləşdirəcək. Namizədlərin peşəkar və şəxsi keyfiyyətlərini nəzərə almaqla sərt seçmə sistemindən istifadə edən "Southwest Airlines" şirkəti onlarla işləmək arzusunda olanların yalnız 4 %-ni qəbul edir, bu arada məlum şirkətlə əməkdaşlıq etmək istəyənlərin sayı ildə 90 000 adam təşkil edir. Əvəzində bu 4 %-ə yalnız işləmək deyil, peşəkar yüksəliş imkanları da açılır.

Əməkdaşlar nə qədər az alırlarsa, şirkətə bir o qədər az verirlər. Kininin ödənişi yerfəndiğidirsə, işi də meymunlardan keçəcək. Gedənləri əvəzləmək ləç də həmişə asan başa gəlmir. İstedadlı və işdə maraqlı olan kəsləri tapmaq, onları əldə saxlamaq biznesin uğurunun açarıdır.

Uzaqgörən şirkətlər öz işçilərini yaxşıca mükafatlandırırlar. Onlar ən yaxşı mütəxəssisləri əməkdaşlığa cəlb edirlər ki, belələrinin sonucları orta səviyyəni qat-qat üstələyir və bu fərq yüksək əməkhaqqını dəfələrlə ötüb keçir. Və bunun sayəsində kadrların başqa şirkətlərə axını yavaşdır, yeni əməkdaşların (arzu edənlərin sayı- hesabı yoxdur) axtarışına və öyrədilməsinə (belə ki, işə ən istedadlıları götürülür) çəkilən xərclər azalır.

Pullar - kadrları yaxşı olan idarənin, əhəmiyyətli olsa da, yeganə meyarı deyil.

Şirkətlər yalnız iqtisadi deyil, həm də sosial təhsildən ibarətdir, bu, insan cəmiyyətidir. İşçilər ləyaqətli təşkilata aid olduqlarını, ləyaqətli işlə məşğul olduqlarını və ümumi əməyin dəyərli bir hissəsi olduqlarını hiss etməlidirlər. Heri

Hemelin söylədiyi kimi, "biznes deyil, iş yaradır".

Şirkətlər yalnız müştərilər üçün deyil, həm də işçilər üçün cəlbedici qiymət təklifləri hazırlamalıdırlar. Daxili marketinq əməkdaşlara tuşlanıb, beləcə, şirkət öz işçilərinə müştəri qruplarından biri kimi münasibət göstərmiş olur. Nüfuzlu təşkilatlarda bunu hətta ən aşağı kateqoriyalı işçilər də hiss edir. Növbəti nümunələri nəzərdən keçirək:

- “ServiceMaster” şirkətinin sabiq rəhbəri Bili Pollardın kredosunun tərkib hissəsi olan maddələrdən birində belə deyilir: “Biz hər kəsə hörmətlə yanaşmalı və qiymətləndirməliyik”.

İdarə müşavirəsində kimsə təsadüfən qəhvəni xalçanın üzərinə dağdır. Bu olaydan dərhal sonra otağa xidmətçi çağırılır. Bili xidmətçidən

ləkəapararı alıb dizləri üstə çömbəlir və işçisinin idarə üzvlərinin qarşısında aşağı əyilməməsi üçün özü xalçanı təmizləyir. "Hörmət göstərməklə hörmət qazanırsan", - Harvard məktəbinin sosiologiya üzrə professoru Sara Layfııt söyləyir.

- "Soutwest Airlines" şirkətinin vitse- prezidentlərindən biri onun o dövrkü baş direktoru Herb Kellelərə belə demişdi: "Bilet kassamızın kassirindən fərqli olaraq, mən sizinlə heç cür görüşə bilmirəm". "Elədir ki var, -

Kellelər cavab verib, - çünki o daha əhəmiyyətlidir". Herb Kellelər kadrlar şöbəsini adamlar şöbəsi, marketinq şöbəsinə müştərilər şöbəsi adlandırmışdı.

Şirkət əməkdaşları onun əii güclü rəqabət üstünlüyü ola bilər. "Müştəriyə az bir zamanda daha çox istehlakçı dəyəri təqdim etmək üçün işə az sayda, əvəzində ağıllı adamlar götürün", - rəhbər seçimi üzrə "Heidrick & Struggles" beynəlxalq agentliyinin rəhbəri Con Tompson belə məsləhət verir. "Amazon"dan Ceff Bezos söyləyir: "Biz təbiətə müştəriyə qayğı göstərməyə meyilli insanları axtarıyıq".

Şirkətlər işçilərinə öz "brend" dəyərlərini aşılmalıdırlar. "Intel" "riskə hazır olmağı", "Disney" "yaradıcı düşüncə tərzini", "3M" "yeniilikçi rılıunu" aşılalıyır. Bəzi şirkətlər hətta əməkdaşları öz firmalarının dəyərlərinə sədaqətə görə müəyyən əlavə faizlə mükafatlandırılırlar. "General Electric"də mükafat ödəməsinin 50 %-i sədaqətli işçiləri əhatələyir, "Cisc.o"da isə işçilərə mükafatların 20 %-i onların özlərinin müştərilərdən razı qalmalarının indeksi əsasında verilir. Daxili xəbərlər bülletenində əməkdaşların nailiyyətlərini xüsusi qeyd etməklə, təntənəli surətdə təbrik etməklə, rəhbərlik tərəfindən mükafatlandırılmaqla və s. ilə bir az da irəli getmək olar. Con Kotter və Cim Heskett özlərinin "Korporativ mədəniyyət və məhsuldarlıq"

(Kotter, John P., Heskett, James L. Corporate Culture and Performance. New York: Free Press, 1992.) kitabında əminliklə sübut edir ki, mədəniyyəti inkişaf etmiş, ümumi dəyərlər üzərində qurulmuş şirkətlər bu cür məziyyətlərdən uzaq firmaları geridə qoyur.

Şirkət əməkdaşlarının öz firmalarına deyil, müştərilərə işlədiklərini anlamalarına nail olmaq lazımdır. “General Electric”dəki Cek Uelç öz işçilərinə dəfələrlə təkrarlayırdı: “Sizə heç kəs işlə bağlı zəmanət verə bilməz - yalnız müştərilər buna qadirdir”. “Honeywell International” şirkətinin rəhbəri Larri Bossidise belə deyir: “Ödəmə cədvəlinə nə qədər adam daxil etməyə rəhbərlik deyil, müştərilər qərar verir”. Bəzi şirkətlərdə ah rəhbərliyin imzası olan çəklərə belə bir qeyd əlavə olunur: “Bu çeki sizə müştərilər çatdırıb”.

"Wal-Mart"danı Sen Uolton işçilərdən növbəti andı içmələrini tələb edirdi: "Təntənəli surətdə and içirəm İd, aramızdakı məsafə on futu aşmayan istənilən müştəriyə gülümsəyəcəm və onu salamlamaq üçün düz gözlərinin içinə baxacam, qoy mənə məramımda Sənin özü kömək olsun!" Laids Erid öz əməkdaşlarına belə təlimat verir: “Şirkətin rifahından narahat olmayın, müştərinin rifahından narahat olun”.

Sponsorluq

Müxtəlif qruplar şirkətləri öz fəaliyyətlərinə, bu və ya başqa tədbirlər üçün təşəbbüslərinə sponsorluq etməyə dəvət edirlər. Digər tərəfdən də şirkətlər həmçinin cəmiyyətin geniş çevrəsində özünü nümayiş etdirməyə — və məşhurluq qazanmağa can atır. Məsələn, "Coca-Cola artıq uzun illərdir ki, Olimpiya oyunlarına, dünya kuboklarına, "Süper Boul", "Oskar"ın təqdimat mərasiminə sponsorluq edir. Şirkət böyük pullar xərcləməklə həm tamaşaçıların iltifatını qazanmağa çalışır, həm də möhtəşəm tədbirlərin təşkilində öz partnyorlarına yardımçı olur.

Şirkətlər adlarının müxtəlif tikililərdə - yaşayış binalarını, universitetləri, stadionları bəzəməsi və həmişə göz önündə olması üçün tutarlı vəsaitdən keçir. Bəzən bu, arzuolunmaz nəticələrə gətirib çıxarır: beləcə, Hyustonda "Enron" şirkətiylə bağlı məşhurluq qalmaqaldan sonra "Enron Field" (Hazırda bu stadionun rəsmi adı "Minute Maid Park"dır.) stadionunun adını dəyişmək məcburiyyətində qaldılar.

Şirkətlər "sosial əhəmiyyətli problemlərə" (cause-related marketing) vəsait qoymaqla əhəmiyyətli addımlara (düzgün qidalanma, fiziki mədəniyyətin inkişafı, profilaktik tibb, narkotiklər əleyhinə) sponsorluq edə bilirlər.

Çoxlu sayda insanın inandığı hərəkətlərə himayə etməsi şirkətin xeyrinə ola bilər. Bu, korporativ nüfuzun yaxşılaşması, şirkət brendi barədə məlumatın yayılması, müştərilərin loyallığının yüksəlməsi, satışın çoxalması, mətbuatda əlverişli rəylərin sayının artmasıdır. (Pringle, Hanish, Thompson, Majorie. Brand Spirit: How Cause-Related Marketing Builds Brands. New York: John Wiley & Sons, 1999.)

Şirkətlər çox vaxt öz adlarının işıq saçması üçün "ulduzların aurasında" istifadə edirlər. Məşhur adamlar diqqəti brendə cəlb edir, ona olan etibar artırır, qiymətli olmasına inandırır. Sözsüz ki, müğənnilər, aktyorlar və idmançılar da

onlara əlavə məşhurluq və yaxşı gəlir gətirən əməkdaşlığa məmnuniyyətlə razılaşırlar. "Reebok" firması tanınmış tennisçi Viliamsın (müqavilə 40 milyon dollar), "Nike" isə məşhur qolf oyunçusu Tayqer Vudsun (100 milyon dollar) aurasını alıb.

Amma yenə də ehtiyatlı olun. Maykl Cekson, Mayk Tayson və Madoimanın aurasını əldə edən "PepsiCo"-nun qazancı yalnız əks-effekt olub. "Hertz" şirkəti isə futbolçu O.C.Simpsonun aurasını almaqla əməlli-başlı yanıb. (1994-cü ildə məhkəmə Simpsonu qətlə ittiham edib,

futbolçu sonunda adını təmizə çıxara bilsə də, aurasının istifadəsi qeyri-mümkün olub.)

Sponsorluq həm boş xərc, həm də əlverişli kapital qoyuluşu ola bilər. Əgər o, nə satışda artıma, nə də şirkət səhmlərinin yüksəlişinə səbəb olursa, deməli, vəsaitin havayından xərclənməsidir. Xərclənən vəsaitin özünü doğrultması üçün kimi və nəyi sponsorluq etməzdən öncə yüz ölçüb, bir biçmək lazımdır.

Deyək ki, şirkətin adı idmanın meydanının hasarını, "Formula 1" yarışlarında iştirak edən avtomobili, qolf oyunu və ya hər hansı bir konsertin afişasını bəzəyərsə, nə dərəcədə irəli düşmüş olar? Bu, hansısa məhsulun satışını artırmağa kömək edəcəkmi? Əksər şirkətin sponsor fəallığı əslində o qədər də ətraflı düşünülməyib. Onlar sadəcə bir dəfə sponsor kimi çıxış etməklə bu rola giriblər, sonra da bunu ya ənənəyə çeviriblər, ya da başladıkları fəaliyyəti yarı yolda qoymaqla tənqid atəşinə tuş gələcəklərindən çəkinirlər.

Nəyəsə sponsorluq etməzdən öncə himayəsində durmağa hazırladığınız tədbirin məqsədli bazarınıza, ya da məhsul tipinizə (və ya xidmətinizə) uyğun gəlib-gəlmədiyini yoxlayın. "Timex" şirkətinin "Ironman Triathlon" yarışlarına sponsorluq etmələri əla nümunədir. "İslandıqları halda belə cıqqıldayan" saatların marketinqi olduqca uğurlu alınmışdı. Və əksinə, "Nestle" şirkətinin uşaq qidası şöbəsinin ahıllara

və əlillərə evdə qulluq üzrə aksiyaya sponsorluq etməsinin heç yeri yox idi.

Sponsorluq sayəsində nail olmağa çalışdığınız məqsədləri müəyyənləşdirin. Xərclədiyiniz pullar istehlakçıların məhsullarınız barədə məlumatlarını artırmalı, imicinizi yaxşılaşdırmalı, müştərilərin loyallığını yüksəltməlidir ki, bütün bunlar da öz növbəsində satışın çoxalmasında yardımçı olur. Özünüzdən bu çoxalmanın xərcləri

doğrudub- doğrultmayacağım soruşun, sponsor aksiyası bitəndən sonra isə nəticəni analiz edin. Şirkətin öz dollarlanm sponsorluğa xərcləməklə nə əldə elədiyini, şübhəsiz ki, çox zaman hesablamaq çətin olur. Əgər bu dollarların effekti nəzərəcarpanı olursa, onları xeyriyyəçiliyin ayağına yazın. (Bu məsələlərin — müzakirəsini — Zyman Sergionun da kitabında izləyə bilərsiniz. *The End of Advertising As We Know It*. New York: John Wiley & Sons, 2003.)

Kütləvi informasiya vasitələri

Şirkətlər KİV-dən istifadə etməlidir. Əgər firmanız bu yola əl atmırsa, deməli, o mövcud deyil.

Əsas kütləvi informasiya vasitələri sırasına televiziya, radio, qəzetlər, jurnallar, kataloqlar, birbaşa poçt yollamaları, telefon və İnternet aiddir. Qiymət, tamaşaçı cəlb edilməsi, müraciət tezliyi və təsir gücü nöqtəyindən bu kanalların hər birinin öz üstünlükləri və çatışmazlıqları var. Adətən, böyük bir şöbəni əhatələyən reklam agentliyinin əsas vəzifələrindən biri müəyyən büdcə çərçivəsində cəlb etmə, tezlik və təsir dərəcəsinin yüksək olması üçün düzgün kanalın seçilməsidir (Reklam fəslinə nəzər salın).

Vaxtilə şirkət yalnız ABC, NBC və CBS-də reklam verməklə ABŞ əhalisinin 90 %-ni özünə cəlb edə bilərdi. İndi bu üç kanalın sayəsində tamaşaçının təxminən 50 %-nin diqqətini çəkmək olar, o da ən yaxşı halda. Şirkətlər öz reklam büdcələrini onlarla kanal və daşıyıcı arasında bölüşdürmək məcburiyyətində qalır. Bax elə buna görə də məqsədli bazarlara bələd olmaq bu qədər önəmlidir. Nisbətən az xərc çəkməldə kütləvi bazarın diqqətini cəlb etmək artıq mümkün deyil.

KİV-lə işləyən mütəxəssislər məlumatların yeni yayılma formalarının hazırda mövcud olanlardan daha gəlirli və cəlbedici olması axtarışındadırlar. Onlar sizin reklamınızı hava şərinə, ya yarış maşınına,

liftin kabinəsinin, ya tualetin divarına, benzindoldurma məntəqəsinə yapışdırıla bilər. Lakin reklam nə qədər çox yayılırsa, onu bir o qədər az seziirlər.

Məlumatlar bazası üzrə marketinqə keçməldə informasiyanın yayılması effektini birəbeş artırmaq mümkündür. Şirkət öz təkliflərini yalnız sahib olduğu müştəri bazasından seçdiyi ünvanlar üzrə göndərmir, həm də yollama siyahıları alveri edən brokerlərdən əlavə ünvanlar alır. Bu brokerlərdə minlərlə müxtəlif siyahıya rast gəlmək mümkündür: “Gəliri 100000 dollardan artıq olan qadınlar”, “Marketinq dərsi keçən biznes məktəblərinin professorları”, ya da “Motosiklet sahibləri”. Onlar perspektivli siyahıda kommersiya təkliflərinə test seçmələri aparmağa və yalnız yaxşı rəylər verildiyi halda siyahını bütünlükdə almağa imkan yaradırlar. Siz seçdiyiniz müştəriylə əlaqə kanalını özünüz seçirsiniz - telefon, faks, ya elektron-poçt - və ən yaxşısı da odur ki, reklama qoyulan xərcin özünü nə dərəcədə doğrultduğunu hesablaya bilərsiniz.

Satışın stimullaşdırılması

Satışın stimullaşdırılması müştərini məlûsulu başqa vaxt deyil, məlûz indi almağa sövq etməlidir. Reklamdan fərqli olaraq, - bazarın brendə münasibətini uzun müddət formalaşdıran alət - bu, cəld hərəkətə həvəsləndirən, tez təsir edən vasitədir. Təəccüblü deyil ki, brend-menecerlər tez-tez satışın stimullaşdırılmasına bel bağlayırlar, xüsusilə də satış göstəriciləri plandan geri qalanda. Satışın stimullaşdırılması üzrə görülən tədbirlər işə keçir, onlar satışa reklamdan daha çox təsir göstərir və daha hiss olunandır. Bu gün reklamla stimullaşdırma arasındakı nisbət təxminən 30-111170-ədir, hərçənd əvvəllər bu nisbət tənə əksinəydi.

Satışın stimullaşdırılmasının yüksəlişi 01111 göstərir ki, şirkətlər üçün ən ümdəsi uzun müddət brendin yaradılması deyil, cari satışlardır. Bu, münasibətlər marketinqinin inkişafından daha çox transsəhm marketinqinə qayıdır.

Satışın stimullaşdırılması pərakəndə ticarət, alıcı və satıcılara ünvanlana bilər. Mağazalar üçün stimullar - bu, məsələn, qiymətlərin aşağı salınması, reklama görə güzəştlər və malların vitrinə qoyulması, həmçinin havayı mallardır. Kuponlar, xüsusi qiymətlər, müəyyən miqdarda məhsullar alarkən güzəştlər, hədiyyələrin oynanılması, daimi müştərilər üçün mükafatlar, məhsulların nümayişi və zəmanətlər müştərilərə əla təsir göstərir. Satıcılar üçünsə yarışlar düzənləyir və nəticədə ən yaxşı nəticə göstərən işçilər mükafatlandırılır.

Satışın stimullaşdırılması alətləri müxtəlif olduğundan, onların istifadəsi də təcrübə tələb edir. Bəzi iri şirkətlərdə satışın stimullaşdırılması üzrə xüsusi mütəxəssislər var və onlar brend- menecerlərə yaxşı məsləhətlər verə bilərlər. Digər variant - satışın stimullaşdırılması agentliyinə müraciət etməkdir. Burada əsas - məsləhət görülmüş vasitələri tətbiq edərkən alınan nəticələri qeyd və analiz etməkdir. Bu, sizə satışın stimullaşdırılması məsələsində peşəkar addımlar atmaqda yardımçı olacaq.

Satışın stimullaşdırılması əksər hallarda satışın həcmi artırarsa da, şirkətlər, adətən, bu zaman qazanmırlar, əksinə, itkiyə yol verirlər. Şirkətləri satışın stimullaşdırılması üzrə tədqiq edən bir analitik bu nəticəyə gəlib ki, bu firmalardan yalnız 17 %-i gəlir əldə edə bilib. Bütün qalan hallarda satışın stimullaşdırılması şirkətlərə yalnız yeni alıcılar cəlb edə bilib. Sonuncular uşaq nümunələrini əldə eləyib, yeni brendlərlə tanış olub və bundan sonra ondan istifadə etmək qərarına gəliblər. Lakin aksiyaların çoxu yalnız bir brenddə o biri brendə meyillənən alıcıları cəlb edə bilib. İdd, belələri də güzəştlər bitəndən sonra daha ucuz mal axtarışına çıxırlar. Digər brendlərə üstünlük verən alıcılarsa bütün bu vurnuxmadan kənar qalmağa üstünlük verirlər - ucuz qiymətlər və hədiyyələr onları cəlb eləmir.

Beləliklə, satışın stimullaşdırılması üzrə şirkətlər çoxlu sayda oxşar brendlər olan bazarda pis işləyirlər. Onlar əsas etibarilə elə hey ucuz qiymətlər və hədiyyələrin ardından qaçan, daimi olmayan alıcıları cəlb edir. Ən yaxşısı satışın stimullaşdırılmasını hər bir brendin əhəmiyyətli dərəcədə digərlərindən fərqləndiyi yerdə həyata keçirməkdir. Bu məqamda alıcılar sizin məhsulunuzun lıaııısa özəlliyə malik olduğunu sezəcək və müqayisə apara biləcək.

Satışın stimullaşdırılması daha çox zəif brendlərə münasibətə reallaşdırılır. Yeni başlayan şirkətlərin reklama vəsaitləri çatmır, belələri satışın stimullaşdırılmasını həyata keçirməklə ən azından alıcıların onların məhsullarıyla tanış olacaqlarına ümid bəsləyə bilirlər.

Ümumilikdəsə satışın stimullaşdırılması üzrə aksiyaları hərdənbir keçirmək məsləhətdir. Sonsuz hədiyyələr, mükafatlar, kuponlar brendi alıcının gözündə ucuşlaşdıra bilər.

Lakin şirkətlər tez-tez ucuz satışlar düzənləmək məcburiyyətində qalırlar, belə İd, ticarət firmaları onlara təzyiq göstərirlər. Mağazalar məhsulu yalnız güzəştlər olduğu təqdirdə qəbul etməyə razılaşırlar, onlar həmçinin alıcılar üçün də güzəştlər və hədiyyələr tələb edə bilirlər. Şirkətlərin bir çoxunun razılaşımaqdan başqa əlacları qalınır.

Yalnız ticarət markanızın inııiciylə uzlaşan və onun möhkəmlənməsinə inııkanı yaradan satış stimullaşdırılmasma üstünlük verin. Satışın stimullaşdırılmasını reklamla birləşdirməyə çalışın. Reklam istehlakçıya mah niyə aldığıını izah edir, xüsusi aksiya isə bunu amndaca etməyə

həvəsləndirir. Reklam və satışın stimullaşdırılması birlikdə yetərincə qüdrətli kombinasiya yaradır.

İnkişaf strategiyası

Şirkətin gəlirli olması azdır, o, həm də inkişaf etməlidir. Əslində inkişaf etməyən şirkət uzun müddət gəlirli olmayacaq. Həmişəki müştərilər, məhsul və bazar, şəksiz, iflasa aparan yoldur.

İnvestorlar mədaxilin artmasını görmək istəyirlər, işçilər karyera yüksəlişi imkanlarında maraqlıdırlar, distribüterlərsə inkişaf edən şirkətlə əməkdaşlığa can atırlar. Kimsə belə söyləyib: “Yerində saysan, səni vuracaqlar”.

Pis inkişaf edən şirkətlərin rəhbərləri bazarın köhnəliyi ilə əlaqədar olaraq, inkişaf üçün imkanların olmamasından şikayətçidirlər.

Əslində onlar sadəcə təxəyyülün — yoxluğunu nümayiş etdirirlər. “Honeywell” şirkətinin baş direktoru Larri Bossidi nə vaxtsa belə derib: “Köhnəlmiş bazar deyə bir anlayış yoxdur. İnkişaf üçün ahıl, yetkin rəhbərlərə tələbat var (...). İnkişaf - düşüncə tərzidir”. Əgər avtomobil bazarı qocalıbsa, görəsən, “Chrysler”-in mini- furqonlarının hədsiz satış yüksəlişini necə izah etmək olar? Əgər qara metallurgiya köhnəlmiş sahədisə, “Nucor” fenomeni hardan peyda olur? Əgər “Sears”-in pərakəndə satışın artıq inkişafdan geri qalması fikriylə razılaşırıqsa, onda “Wal- Mart” və ya “Home Depot”-un uğurunu hara edək?

Müxtəlif şirkətlərin istifadə elədikləri bir neçə inkişaf yolu məlumdur: məxaric və qiymətlərin aşağı salınması, qiymətlərin fəal surətdə yüksəlişi, xarici bazarlara çıxmaq, digər şirkətlərin udulması və yeni məhsulların buraxılışı. Bu yollardan hər birinin öz çətinliyi var. Rəqiblər ucuzlaşmaya, adətən, eyni reaksiya göstərirlər və effekti neytrallaşdırırlar. İqtisadi durğunluq zamanı qiymətlərin yuxarı qaldırılması mürəkkəbləşib. Əksər beynəlxalq bazar ya yüksək dərəcəli rəqabətlə fərqlənir, ya da ümumiyyətlə bağlıdır. Digər şirkətlərin udulması yetərinə balı başa gəlir və heç də həmişə gəlir

gətirmir. Yeni məhsullardan yalnız tək-tükü uğur qazana bilir.

Lakin marketoloqlar nadir halda başa düşürlər ki, bütünlüklə əhatələnən bazarlar, demək olar, mövcud deyil. İstənilən bazar seqmentlərdən ibarətdir. "Amerikan Express" şirkəti bu şəraiti qəbullanaraq, müxtəlif kateqoriyalı müştəriləri üçün "korporativ", "qızıl" və "platin" kartlar buraxıb. Əlavə seqmentləri əhatələnilməklə ehtimal olunan dörd inkişaf variantını təqdim edirik: 1. Yanaşı seqmentlərə çıxış. "Nike" şirkətinin ilk uğuru peşəkar qaçışçılar üçün istehsal elədiyi krossovkalarla bağlıdır. Sonra şirkət basketbol, tennis və futbol oyunları, daha bir müddət sonra isə aerobika məşğələləri üçün idman ayaqqabısı buraxmağa başladı.

2. Seqmentlər arasında daha incə hədd qoyulması. "Nike"-in basketbol oyunu üçün ayaqqabı bazarı dalıa bir neçə seqmentə bölünə bilər: daha çox qaçan oyunçular, daha hündür hoppananlar və s. üçün.

3. Yeni seqmentlərin mənimsənilməsi (kateqoriyaların). "Nike" müxtəlif idman geyimlərinin ticarətinə keçdi.

4. Bazarın bütünlüklə yenidən qurulması. "Nike"-in rəqibi - "Reebok" şirkəti - idman ayaqqabısı bazarını yenidən seqmentləşdirərək, fəal istirahət üçün idman ayaqqabısı istehsal elədi. Məlum idman ayaqqabısından xüsusilə idmanla məşğul olmayan adi adamlar da istifadə edə bilərdilər.

Daha bir imkan şirkətin işlədiyi bazarın yenidən müəyyənləşdirilməsidir. "General Electric"-in rəhbəri Cek Uelç öz əməkdaşlarına deyirdi: "Öz bazarınızı yenidən elə müəyyənləşdirin ki, bu bazarda indiki payınız — 10 %-dən aşağı olmasın". Yəni şirkətin öz bazarının 50 %-nə sahib olması fikrindən əl çəkməli və özünə payı 10 %-i aşmayan bazar iştirakçısı kimi nəzər salmalıdır. Məsələn: • "Nike" şirkəti indi özünü ayaqqabı və geyim deyil, idman bazarının iştirakçısı kimi müəyyənləşdirir. O, idmanın avadanlıqlarının satışı və hətta peşəkar xidmətlərin təqdimatıyla (məsələn, idman karyerası idarəsi) məşğul olmağı planlaşdırır.

- Mərhum Roberto Gisueta o zaman alkoqolsuz səriüleşdirici içkilər bazarının 35 %- nə sahib olan Coca-Cola şirkətinin işçilərinə deyirdi ki, ümumi içkilər bazarında şirkətin payı 3 % təşkil edir və bu rəqəüü artırılmalıdır.

- “Armstrong World Industries, Inc.” şirkəti ilk öncə döşəmə örtükləri üzrə ixtisaslaşmışdı,

souurlar həmçinin tavan və divar örtüklərinə də baş qoşdu.

- “Citicorp'un rəhbərliyi müəyyən zamanadək elə hesab edirdi ki, şirkət bank bazarının əhəmiyyətli bir hissəsinə malikdir, lakin souurlar etiraf edirdi ki, “Citicorp'un maliyyə xidmətləri bazarında (bu bazar özündə yalnız bank xidmətlərini cəmləşdirmirdi) ümumi payı o qədər də böyük deyil.

- "AT&T" şirkəti özünü şəhərlərarası və ölkələrarası telefoniya da ixtisaslaşdırılmış operator kimi baxmağa son qoyaraq, digər əlaqə xidmətləri də təqdim — etməyə başlayır. Məluüü xidmətlərə səsli poçt, telefon xətləriylə görüntülərin, mətnlərin və məlumatların ötürülməsi, kabel televiziyası və İnternetə qoşulma da daxil idi.

- "Taco Belf cəld xidmət göstərən firma restoranlarından “hər yerdə olan ümumi qidalanma” xidmətinə keçməyi qərara alır. Bu sistemə köşklər, sutkada 24 saat xidmət göstərən mağazalar, hava limanlarında və universitetlərdə qəlyanaltı dükənləri daxil idi.

İnkişaf imkanları axtarışına çıxarkən növbəti sxemə də nəzər salmaq pis olmazdı:

- Artıq mövcud olan alıcılara daha çox məhsul satmaq. Alıcıları məhsulunuzdan daha çox və daha tez-tez istifadə etməyə həvəsləndirin.

- Əldə olan alıcılara əlavə məhsullar satmaq. Alıcılarınıza daha nə lazım ola biləcəyini aydınlaşdırın. Öz məhsullarımla yeni regionlara, ya da bazar segmentlərinə çıxın.
- Yeni alıcılara yeni məhsullar satmaq. Yeni bazarlara istiqamətlənmiş yeni müəssisələr əldə edin və ya yaradın.

Şirkətin inkişafı üçün onun heyətində və partnyorlarında uyğun düşüncə tərzini inkişaf etdirmək zəruridir. Hazırda ödənilməyən tələbatları aşkarlamağa çalışın. Mövcud məhsul və şirkətin ixtisaslaşdığı sahədən deyil (daxildən xaricə), hazırkı və yeni müştərilərin (xaricdən daxilə) mövcud tələbatlarından başlayın. Əsas istifadəçilərin nəyə ehtiyacları olduğunu müəyyənləşdirin, sonra - bilavasitə alıcılarınıza nə zəruri olduğunu, daha sonra bu tələbatlardan hansının ödənilməsinin sizə gəlir gətirmək iqtidarında olduğunu aydınlaşdırın.

Adrian Slivotski və Riçard Uavz özlərinin "İnkişafın böhranı və ondan necə yan ötməli" kitabında şirkətlərin "daha yüksək nizamın" tələbatını ödəmək üçün istifadə edə biləcəkləri "gizli aktivlərə" malik olması barədə ehtimal irəli sürüblər. "Əksər rəhbərin, - müəlliflər yazırlar, - məhsul, zavod, istehsalat gücü və dövriyyə kapitalı hesabına şirkətlərin öz fəaliyyətlərini necə artırmasını çözməklərinə illər lazım olub.

Onlar bunun yerinə istehlakçı dəyərinin yaranması və investorların marağında olan inkişafın təminatı üçün gizli aktivlərdən (münasibətlərdən, bazarda mövqelərdən, şəbəkələrdən və informasiya ehtiyatlarından) istifadə üzərində baş sındırsaydılar, daha az vaxt xərcləmiş olardılar". (Slywotzky, Adrian J., Wise, Richard. The Growth Crisis - and How to Escape It. // Harvard Business Review, July 2002. Pp. 73-83.)

Strategiya

Strategiya - məqsədli bazar üçün dəyər təklifinizin ayrı-ayrı elementlərini vahid, ahəngdar və təkrarolunmaz bütövə birləşdirmək missiyasına qıllıq edən yapışqandır. BCG konsaltinq qrupunun təsisçisi Bıyus Henderson xəbərdarlıq edirdi: "Əgər biznes öz rəqibləri qarşısında unikal üstünlüyə malik deyilsə, onun mövcudluğunun heç bir önəmi yoxdur".

Rəqiblərin strategiyasıyla üst-üstə düşən strategiya, ümumiyyətlə, strategiya deyil; qonşusundan fərqlənən, amma təqlidə rahat məruz qala bilən - zəif strategiyadır. Güclü və

davamlı strategiya qeyri-adi və təqlidə məruz qalmayacaq qədər mürəkkəb olmalıdır.

Harvard Universitetindən Maykl Porter effektiv işlə strateji mövqeləşdirmə arasında dəqiq fərqləndirmə aparıb. (Porter, Michael E. What Is Strategy? \ Harvard Business Review, November-December 1996. Pp. 61-78.) Şirkət rəhbərləri tez-tez yanlış olaraq düşünürlər ki, yüksək effektiv işə nail olmaq - bu, artıq strategiyadır. Onlar ciddi-cəldlə "bençmarkinq" (etalonun qolum müəssisələri arasında olmaq və bu etalona uyğun — olaraq öz nailiyyətlərini qiymətləndirmək) sxemini işləyib-hazırlayır, rəqiblərini ötməyə çalışırlar. Yalnız rəqiblər eyni cığırla qaçırırlar və deməli, şirkəti ötüb-keçə də bilərlər. Həqiqətdəse məlumı şirkət başqa cığırla qaçmalıdır. Buna dəqiq cızılmış müştəri və tələbat qrupuna səmtlənmiş və onlar üçün başqa heç kəsdə rast gəlinməyən üstünlük dəsti təklif edən şirkətlər nail olurlar. Bu halda gerçəkdən strategiyadan danışmağına dəyər.

Fərqli strategiyaya malik üç şirkəti misal gətirək

- Amerikada ən gəlirli şirkət olan "Southwest Airlines"ın işi bir sıra parametrlərə görə digər aviaşirkətlərin işlərindən fərqlənir. Bu şirkət yaxın məsafələrə uçan qənaətcil sənişinlərə istiqamətlənir. O, əsas etibarilə iri hava limanları qovşağından keçməyən birbaşa reyslər həyata

keçirir və yalnız "Boeing 737" təyyarələrindən istifadə edir ki, bunun da sayəsində ehtiyat hissələrə və pilot komandasının təliminə çəkilən xərclər xeyli azalır. Bu şirkətin xidmətlərindən istifadə edən sənişinlər yalnız ekonom-dərəcəylə uça bilər, özü də biletlərin üzərində xüsusi olaraq yerlər qeyd edilmir; göyərtədə yemək satılmır; baqaj həmişə eyni reyslə daşmır. Digər özəlliklər də var, ümumi sonuqsa belədir: "Southwest" təyyarəsi yerə endikdən 20 dəqiqə sonra göyə qalxa bildiyi halda, həmin sahə üzrə orta göstərici bir saatdır. Şirkətin təyyarələri havada daha çox olduqlarından, onlar investisiyaların daha yüksək gəlirliliyini təmin edirlər.

- Dünyada ən iri pərakəndə mebel ticarətçisi olan İKEA şirkəti böyük şəhərdə ucuz daşınmaz əmlak tapır və orda tərkibində restoran və uşaq oyun zalı olan nəhəng bir mağaza tikir. O, aşağı qiymətə yüksək keyfiyyətli mebel satır. Əvəzində alıcılar əldə etdikləri mah özləri evə çatdırır və yığırlar. Bundan başqa, şirkət müxtəlif proqramlarla çıxış edir ki, onun iştirakçıları üçün qiymətlər daha aşağıdır. Beləcə İKEA sahəsində fərqli qalmağı bacarır.

- "Harley Davidson" şirkəti sadəcə motosiklet satmır, həm də satıcıya müəyyən həyat təzi olan cəmiyyətə qoşulmaq imkanı yaradır. Bu cəmiyyətin üzvləri birgə səyahət edir, yarışlara çıxır, dəri gödəkcələr və "Harley Davidson'un rəmzi olan digər geyimlər geyinir, "öz" restoranlarına baş çəkirlər.

Unikal strategiyaya görə, şirkət: 1) öz məqsədli bazarını və onun tələbatlarını aydın şəkildə müəyyənləşdirib; 2) bu bazar üçün qeyri-adi və uduşlu dəyər təklifi yaradıb; 3) öz dəyər təklifini məqsədli bazara çatdırmaq üçün şəxsi partnyor şəbəkəsini qurub; Nirmalya Kumar bunu "iç V" adlandırır: dəyər məqsədi, dəyər təklifi və dəyər

şəbəkəsi (value target, value proposition, value network). Bu cür şirkətləri yamsılamaq asan deyil, çünki onların biznes-prosesləri və iş üsulları qeyri-adidir.

Öz biznesini unikal etməyə müvəffəq olmuş şirkətlər daha az xərclər etmək, daha yüksək qiymətlər təyin etmək, ya da hər ikisini eyni vaxtda həyata keçirmək imkanı qazanır. Rəqiblər getdikcə bir-birinə oxşaması səbəbindən qiymətlərdə rəqabət aparmaq məcburiyyətində qaldıqları halda, strateji mövqeləşdirilmiş şirkətlər döyüşdən kənarında olurlar - onlar başqa barabanın sədaları altında addımlayırlar.

Beləliklə, şirkət sadəcə İnternetə çıxmaqla, hansısa prosesləri outsorsinqə verməklə, restrukturizasiya həyata keçirməklə, ya da müştərilərlə qarşılıqlı əlaqələrin avtomatlaşdırılmış idarə sistemini tətbiq etməklə hansısa strategiyaya malik olduğunu söyləyə bilməz. Bütünü bu təşəbbüsləri rahatca yamsılamaq mümkündür, onlar davamlı strategiya qurmağa imkan yaradan hərəkət tərzini müəyyənləşdirmir.

Strategiyanın işlənilib-hazırlanması üçün ən yaxşı qayda - məqsədli müştərilərinizin nədən xoşlanıb-xoşlanmadığını müəyyənləşdirməyə çalışmaqdır. Bundan sonra onların xoşladıklarını daha çox, xoşlamadıqlarınısa daha az istehsal etməyə çalışın. Nəticə etibarilə bazarda daha çox vaxt keçirmək və mühüm meyillənmələi qeyd etmək şərtilə onları müşahidə etmək lazımdır. El Rays və Cek Trautin təsdiqlədikləri kimi, “strategiya fil sümüyündən qurulmuş qüllədə deyil, bazarın bataqlığında meydana gəlməlidir”.

Strategiyanın əsas xüsusiyyətlərin - dizaynın, keyfiyyətin, xidmətin və dəyərin hansısa unikal birləşməsini təşkil etməsinə nail olmaq lazımdır. Həsəd oyadan strategiya qurmaqla özünüza uduşlu bazar mövqesi təmin edə bilərsiniz. Və rəqiblər bu mövqedən yalnız

uzım müddət sonra, həm də özünü doğrultmayan yüksək xərclər hesabına xəbər tuta bilirlər.

Bərhad strategiya nə deməkdir? Biz onu görməklə ondan xəbər tuta bilərik.

Diinanki günün strategiyası. “Sears” və “General Motors” şirkətləri, məsələn, bazarın bu günkü deyil, dünənki tələbatlarına reaksiya verməyə meyididirlər. Məşhur ixtiraçı Çarlz Ketterinqin söylədiyi kimi, “həmişə dünəni düşünməklə yaxşı sabaha nail olmaq mümkün deyil”. Əksər şirkətin bədbəxtliyi - əslində çoxdan əl çəkməli olduqları ətalətli strategiyalardır. “Visa” assosiasiyasının təsisçisi və sabiq rəhbəri Di Xok nə vaxtsa belə deyib: “Problem beynə yeni yaradıcı fikirlər yerləşdirməkdə deyil, problem dünənkiləri qova bilməməkdədir”.

Proteksionizm (milli iqtisadiyyata maraq oyatmaq, onu xarici rəqabətdən qorumaq məqsədilə həyata keçirilən dövlət siyasəti - red.). Amerika qara metallurgiya müəssisələri özləri üçün strategiya qurmayıblar, çünki hökumət tərəfdən himayəyə nail olmaq üçün xeyli vaxt sərf edirlər. Proteksionizm - biznesdə uğursuzluğa gedən birbaşa yoldur.

Marketinq müharibələri. Qiymət davaları və qarşılıqlı dağıtma həmçinin strategiyanın yoxluğundan xəbər verir.

Aydu məqsədlərin yoxluğu. Şirkətlər tez-tez tapşırıqların dürüst ifadə edilməsində, ya da onların prioritetlərə görə sahmanlanmasında uğursuzluğa düşər olurlar. Bir dəfə “Armstrong’s Lock & Supply” şirkətinin prezidenti Viri Mallinsin söylədiyi kimi, “əgər hıra getdiyini bilmirsənsə, ora düşmək çox çətinidir”. Şirkətlərə ani gəlir gətirən fəaliyyətlə deyil, strategiyası düzgün seçilmiş işlə məşğul olmalarını arzulayardım.

Udulma işlərinə həddən ziyadə meyillənmək. Öz planlarını innovasiyalara deyil, digər müəssisələrin əldə edilməsinə yönləndirən

şirkətlər həmişə şübhə doğurur. Onlar böyük ehtimalla udduqlarının yarısını həzırı etmək iqtidarında olmayacaqlar.

Yarımcıq strategiya. Yarı yolda dayananı nə gözləyir? Onu əzib keçəcəklər.

Əşya sınımayınca onu tanıır etməyinə dəyməz təsəvvürü. Bu, menecmentin ən bərbad qaydalarından biridir. "Sabahkı günün iqtisadiyyatında hələ sınımayam özünün sındırması lazımdır, çünki bu, əvvəl-axır baş verəcək" (Ueyn Kallouey, "PepsiCo" şirkətinin prezidenti).

Kədərlidir. Amma şirkətlərin əksəriyyətinin taktikası zəngin, strategiyası kasıbdır, axı məhz strategiya uğuru öncədən müəyyənləşdirir. Sun- szi hələ eramızdan öncə IV əsrdə özünün "Müharibə incəsənəsi" əsərində yazırdı: "Hər kəs sayəsində qələbə çaldığını formanı bilir, amma sayəsində qələbəni təşkil elədiyim formadan heç kəsin xəbəri yoxdur".

Telemarketing və əlaqə- mərkəzlər

Əgər müştərilərlə qarşılıqlı fəaliyyət üçün telefonda düzgün istifadə olunsa, bu, böyük fayda gətirə bilər. Beləcə, hər bir müştəri haqqında dala çox öyrənə və xidmət keyfiyyətini real surətdə yüksəldə bilərsiniz. Telemarketing üzrə savadlı mütəxəssislər telefonla söhbət etməklə danışıqlardan yeni ideyalar əldə etməyə, bazar tədqiqatları aparmağa və hətta əsas sifarişə əlavə olaraq artıq mal satmağa qadirdirlər.

"Land's End" şirkətində telefon xidməti düzgün təşkil olunub. Bu şirkətə sifarişlərin 85 %-i telefonla daxil olur. Yeni operatorlar işə götürülməzdən öncə 75 saatlıq hazırlıq kursu keçirlər. Müştərilər şirkətə gecə-gündüz zəng edə bilərlər, özü də bu zənglərin 90 %-də operator 011 saniyə ərzində cavab verir. Əgər əlaqə mərkəzində bütün xətlər məşğuldursa, zəng evdə növbə çəkən, ehtiyatda olan operatora yönləndirilir. "Land's End" veb-saytına keçən hər kəsin canlı operatorla əlaqə yaratması üçün brauzerin pəncərəsində işarəyə basması kifayət edir.

Gələcəkdə telemarketing birdəfəlik satış məqsədilə birtərəfli telefon zənglərindən stabil qarşılıqlı əlaqələr yaratmaq hədəfinə tuşlanmalıdır; potensial müştərilər barədə

bilgilərin yoxluğu keçmişdə qalacaq və təkliflər daha ünvanlı və ağıllı olacaq.

Marketing düşüncəsində və təcrübədə meyillənmələr

Müşahidə elədiyim əsas marketing təmayüllərinin siyahısını verirəm:

- "Etmək və satmaq" sxemindən hiss etmək və hay vermək" sxeminə keçid. Şirkət marketingin əsas vəzifəsinin müştərinin ehtiyaclarını yaxşı anlamaqdan — ibarət olduğunu gördükdə, qat- qat effektiv işləməyə başlayacaq.

- Müştərini cəlb etmək təmayülündən onlar əldə saxlamaq təmayülünə keçid. Şirkətlər yeni müştəri axtarışına çıxmaqdan, mövcud olan müştərilərin xidmətinə və tələbatlarının ödənilməsinə daha çox diqqət ayırmalıdır. Şirkətlər transaksiva marketingindən münasibətlər marketinginə keçməlidirlər.

- Bazar payı təqibindən müştəri büdcəsinin payı təqibinə keçid. Öz bazar payını artırmağın ən yaxşı yolu müştəri büdcəsindəki payını yüksəltməkdir, yəni eyni istehlakçıya sata biləcəyiniz məhsul və xidmətlərin sayını çoxaltmaq.

- Marketing monoloqundan müştərilərlə dialoqa keçid. Müştəriləri dinləmək və söhbət etməklə onlarla daha sıx əlaqələr yarada

biləcəksiniz, fəaliyyətinizi birtərəfli yollamalarla məhdudlaşdırmayın.

- Kütləvi marketingdən fərdi marketingə keçid. Kütləvi bazar mini-bazarlara bölünür və şirkətiniz indi hər müştəri üçün xüsusi marketing tətbiq etmək imkan qazanıb.

- Fiziki aktivlərə sahib olmaqdan brendlərə sahib olmağa keçid. Bir çox şirkət öz fabrikələrinə deyil, öz brendlərinə üstünlük verməyə başlayıb. Özlərində olan maddi dəyərlərin həcmi azaltmaqla və istehsalatı subpodrata verməklə öz gəlirlərini artırmağa ümid bəsləyirlər.
- Ticarət meydanıçalarındakı işdən kiberməkandakı işə keçid. Uzaqgörən şirkətlər ənənəvi biznes sxemindən imtina etməmək şərtiylə fəal surətdə İnternetə inteqrasiya edirlər. Onlar Ümumdünya şəbəkəsindən bazarlıq, satış, işçi axtarışı, tədris, mübadilə və məlumatın yayılması üçün istifadə edirlər.
- Birkanallı marketinqdən çoxkanallı marketinqə keçid. Şirkətlər hər hansı vahid kanalın köməklilə bütün müştəriləri əhatələmək və xidmət etməkdən boyun qaçırırlar. İndi müştərilər şirkətin məhsullarına və xidmətlərinə yaxın olmaq üçün önəm verdikləri kanallardan istifadə edə bilirlər.
- Məhsula meyillənmədən müştəriyə meyillənməyə keçid. Əgər şirkət fikrini məhsulunda deyil, müştəridə cəmləyirsə, bu, onun yetkinliyindən xəbər verir.

Sadalanan təmayüllərin təsiri sahədən, şirkətdən və zamanından asılı olaraq müxtəlifdir. Şirkətiniz bu təmayüllərin nöqtəyi-nəzərindən özünün harda yerləşdiyini müəyyənləşdirməlidir.

Texnologiyalar

Hər yeni texnologiya - yaradıcı və eyni zamanda dağıdıcı qüvvədir. Şirkətinizin yeni texnologiyanın zərbələrindən məhv olmaq şansı indiki rəqiblərinin fəaliyyəti nəticəsində tələf olmasından qat-qat artıqdır. Fayton buraxan ustaları bazardan dalıya da təkmilləşdirilmiş karetlər deyil, özügedən arabalar çıxarıb. Tranzistorlar elektron lampaların istehsalatını pozub, kserosurət çıxarma - kopya kağızlarının istehsalına, indisə rəqəmsal fotokameralar fotoplyonka sənayesinə zərbə vurur.

Yeni texnologiya həmçinin sosial münasibətləri və həyat tərzini dəyişdirə bilər. Kontraseptiv tabletlər, məsələn, qadınların da işlədiyi azsaylı ailələrə və daha yüksək gəlir dərəcəsinə gətirib çıxardı; sonuc olaraq, məzuniyyət zamanı səyahətlərə, uzunmüddətli istifadə məhsullarına və zinət əşyalarına tələbat da artdı.

Yeni texnologiyaların gətirdiyi faydanın onlara xərclənən vəsaiti üstələyəcəyinə ümid etmək istəyirsən. Lakin yeni texnologiyaların köhnə təşkilatlara tətbiqindən qaçın, nəticədə təşkilat elə köhnə olaraq da qalacaq, əvəzində daha baha başa gələcək.

Ticarət heyəti

ABŞ-m aktiv əhalisinin 11 %-i, ya da 18 milyon adam ticarətlə məşğuldur. İnternet və digər birbaşa marketinq üsullarının inkişafı və mağazalarda satışın balı başa gəlməsi şirkətlərə öz ticarət heyətinin tərkib sayma və öhdəliklərinə yenidən baxmağa məcbur edir.

Satıcılar lazımdırımı? Piter Drukerin fikrincə, “insanlar satışda istifadə olunmaq üçün həddən ziyadə bahadırlar. Ümumilikdə və bütövlükdə bizə artıq satmaq olmaz - biz marketinq aparmalıyıq, daha doğrusu, potensial istehlakçılarda alınaq həvəsi yaratmalı və xüsusi olaraq satışla məşğul olmadan bu tələbatı ödəməliyik”.

Şirkətin heç də həmişə öz ticarət heyətinə ehtiyacı olunur. Şirkətlərin 50 %-i müstəqil satıcılarla müqavilə bağlayır. Bunlar istehsalçı nümayəndəsi, ticarət agentləri və s. — dir. Bir çox halda bu, daha çox qeyri-mərkəz ərazi bazarını və bazar segmentlərini əhatələmək üçün edilir.

Satıcıyı işə götürərkən şirkətinizlə və onun məhsullarıyla, həqiqətən, maraqlanan adamları cəlb etməlisiniz. Həqiqi marağı, demək olar ki, saxtalaşdırmaq mümkün deyil. Nə vaxtsa satmağa cəhd etmiş, amma uğursuzluqla qarşılaşmış şəxslər ömürlərində bircə dəfə də olsun bu cəhdi

etməyənlərdən daha uyğundurlar. Daha bir məqam: evinizə axşam yeməyinə çağırmaq istəyi yaratmayan kəsləri satışa işə götürmək o qədər də düzgün olmazdı.

Satıcıya nə qədər maaş vermək məsələsinə gəlincə, unutmayın ki, aşağı əməkhaqqı alan satıcılar baha, yüksək əməkhaqqı alan satıcıları ucuz başa gəlir. Şirkətdəki ən yaxşı satıcılar orta satıcılardan beş dəfə yaxşı işləyirlər, amma bunun müqabilində heç də beş dəfə çox əməkhaqqı almırlar.

Ticarət agentlərini işə məşqçi və komandanın kapitanı futbolçunu soyunub- geyinmə otağında oyuna köklədiyi kimi hazırlamaq lazımdır. Rəhbərin həqiqi istedadı yalnız "ulduz"u deyil, istənilən satıcıyı həvəsləndirməkdir.

Gəlirindən asılı olmayaraq, istənilən satışın yaxşı olduğunu hesab edən satıcılardan yan qaçın. Mükafatlandırmanı qazanca deyil, gəlirə bağlayın. Hər bir satıcı özünü satışın mərkəzi deyil, gəlirin yaradılmasının hansısa mərkəzi rolunda görməlidir. Və ödəniş sxemini uyğun şəkildə qurulmalıdır.

Satıcının gətirdiyi gəlirdən savayı, onun işinin effektiv olub-olmamasını aşağıdakı meyarlarla ölçmək olar: gün ərzində müştərilərə zənglərin orta sayıyla; bir zəngin orta qiyməti və ondan gələn qazancın orta hesabıyla; uğurlu zənglərin faiziylə (yüz zəngə sifarişlərin miqdarıyla); müəyyən satış dövründə əldə edilən və itirilən müştərilərin sayıyla. Satıcının bu göstəricilərini şirkət üzrə orta hesabla müqayisə etməklə onun yaxşı, ya pis işlədiyini asanlıqla müəyyənləşdirəcəksiniz.

Satışın effektivliyinin aşağı olmasını, adətən, bazarın qocalmasının ayağına bağlayırlar. Amma bu izalı bəhanə gətirmək öz səriştəsizliyinin altından iri bir imza atmaq anlamına gəlir.

Böyük ehtimalla yüksək texnologiyalar sahəsiylə müqayisədə yetkin bazarda pul qazanmaq hətta daha asan başa gələcək.

Satıcı üçün ən çətini - rəqibin məhsulunun daha yaxşı olmasını söyləməkdir. IBM şirkəti ehtimal edir ki, partnyorları həmişə sifarişçiyə onun tapşırıqlarını ən yaxşı şəkildə yerinə yetirən avadanlıq təklif edəcək, hətta bu cihaz rəqibin olsa belə. Satıcı bu cür etməldə sifarişçilərin hörmətini qazanacaq, öz biznesini möhkəmləndirəcək və sonunda IBM cihazlarının satışının yüksəlməsinə yardımçı olacaq.

Marketinqin satışa himayəsinin rolu aşağıdakı üsullarla reallaşdırılır:

- reklamın yerləşdirilməsi və potensial müştərilərin siyahısının əldə edilməsi;
- satıcıların kimə zəng edib-etməmək lazım olduğunu bilməsi üçün daha perspektivli potensial müştərilərin hazırlanması;
- alınaq qərarına təsir edən rəşional düşüncənin və emosional amillərin təsviri;
- rəqiblərin təsviri, şirkətin şəxsi təklifləriylə müqayisədə onların təkliflərinin güclü və zəif tərəfləri;
- uğurlu satış hekayələrinin yazılması və yayılması, sonradan onların satıcıların tədrisində istifadəsi;
- potensial müştərilər arasında şirkətin məhsullarına diqqəti artırən və satıcıyı daha arzuolunarı qonağa çevirən informasiya materiallarının hazırlanması və yayılması (reklam vərəqələri, broşürlər və s.);
- öz ticarət heyətinə sonradan işlənilib- hazırlanması üçün ötürülməsi mümkün olan istiqamətlərin aşkarlanması və qiymətləndirilməsi üçün reklam və telemarketinqdəni istifadə.

Öz ticarət agentlərinin effektivliyinin yüksəlməsində maraqlı olan şirkətlər onlara zəruri ofis texnikası (kompüterlər, mobil telefonlar, fakslar), həmçinin ixtisaslaşdırılmış proqram təminatı təqdim edirlər. Bütün

bunlardan istifadə edən ticarət agentı müştəriyə baş çəkməzdən öncə onun barəsində olan

məlumatı analiz edər, suallarına cavab verər və görüşdən sonra mühüm faktları qeyd edə bilər.

O, işində yardımçı ola biləcək istənilən informasiyaya (məsələn, məhsulun texniki təsviri, qiymətlər barədə məlumat, önündə olan müştəriylə qarşılıqlı əlaqənin tarixçəsi, ödənişin üstünlük verilən şərtləri və s.) anmdaca yol tapır. Satıcı sonunda sövdələşməni həyata keçirəndə, “onun həyəcanı sona çatır və bundan belə alıcının təlaşına başlayır” (Teodor Levitt).

Müştərinin razı qalması

Şirkətlər tez-tez müştərilərin razı qalmasına xüsusi əhəmiyyət verməyib, daha çox özlərinin bazar dövrüdə xüsusi çəkirlərinə diqqət ayırırlar. Bu, kökündən yanlışdır. Bazar payı - ötən uğurların göstəricisidir, müştərilərin razılıq dərəcəsinə gələcəyə nəzər salmağa imkan yaradır. Əgər o, aşağı düşməyə başlayıbsa, deməli, bazar payı həmçinin tezliklə azalacaq.

Beləliklə, şirkətlər müştərilərin razılıq dərəcəsini müntəzəm surətdə qiymətləndirməli və onun yüksəlməsi üçün tədbir tökməlidir. Müştərilər nə qədər məmnundurlarsa, onların şirkətlə əlaqəsi bir o qədər möhkəm və davamlıdır. Müştərilərin loyallığı nə dərəcədə mühümdür? Sizlərə dörd faktı təqdim edirik. (Reichheld, Frederick. The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value. Boston: Harvard Business School Press, 1996.)

1. Yeni müştərilərin cəlb edilməsinə mövcud olanların razı qalmasına və əldə saxlanmasına xərclənən vəsaitdən 5-10 dəfə çox vəsait lazım ola bilər.

2. Orta şirkət bir il ərzində müştərilərinin 10- 30 %-ni itirir.

3- Müştərilərin kənara axmasının beş faiz də olsa azalması müəssisənin gəlirini 25-85 % (sahəsindən asılı olaraq) artırmağa bilər.

4. Müştərinin qazanclılığı onun şirkətlə əməkdaşlığının davamlılığının yüksəlməsiylə müşayiət oluna bilər.

Şirkətlərdən biri müştərilərinin 80 %-nin ondan razı qalmasıyla lovğalanırdı. Amma sən demə, onun əsas rəqibi razılıq dərəcəsini 90 %-ə çatdırıb və ən pisi, bu rəqəmi daha beş faiz artırmaq niyyətindədir.

Müştərilərin yüksək dərəcədə razı qalmasına nail olmuş şirkətlərin bu faktı təbliğ etməsi pis olmazdı. Beləcə, J.D.Power informasiya agentliyi "Honda Accord" avtomobilini bir neçə il ərzində özünün müştərilərin razı qalma reytingində birinci yerdə yerləşdirib ki, bu da maşının sonrakı satışına müsbət təsir göstərib. Öz texniki xidmət sistemi sayəsində müştərilərin yüksək dərəcədə məmnun qalmasına nail olan "Dell" şirkəti bu barədə öz reklamında bəyan etməkdə, alıcıları "Dell" kompüterlərinin təhlükəsiz qiymətinə inandıra bilər.

Bir çox reklam mətnlərində şirkətin müştərilərin məmnunluğunun yüksəlişinə necə əhəmiyyət verməsi qabardılır. Beləcə, "Honda" bəyan edir: "Müştərilərimiz bizdən ona görə razıdırlar ki, biz özümüzdən heç vaxt razı deyilik". "Cigna" tibb sığortası şəbəkəsi elan edib: "Biz həmçinin sizi 100 % məmnun etməsək, özümüzdən heç vaxt sonacan razı qalmayacağıq". Yalnız bu məqamı çox da şişirtməyin. Bir neçə il öncə "Holiday Inn" mehmanxana şəbəkəsi "Heç bir gözlənilməzliklərsiz" şüarı altında kampaniyaya başladı. Lakin kirayənişinlərin şikayəti o qədər çox olur ki, şüar gülüş hədəfinə çevrilir və "Holiday Inn" onu asdığı kimi də çıxarır.

Məmnunluq - müştərilərin qalınması üçün zəruri, amma heç də yetərli şərt deyil. Yüksək dərəcəli rəqabət zamanı bu, az ola bilər. Şirkət müntəzəm surətdə məmnun müştərilərinin müəyyən faiziylə sağollaşmalı olur və

deməli, bu səbəbdən onların axınının qarşısını almağa çalışmalıdır. Müştərilərin hələlik qalması belə sakitləşmək üçün səbəb deyil: çox zaman onlar vərdiş etdiklərindən, ya da alternativ təkliflərin yoxluğu səbəbindən qalırlar. Müştərilərin yüksək dərəcədə loyallığına nail olmaq lazımdır. Məlumdur ki, çox işlənən malların alıcılarının loyallığı, adətən, şirkətə aldığı məhsula aşkar üstünlük verməyən müştərilərdən 7-10 % daha çox gəlir gətirir.

Beləliklə, şirkət sadəcə müştərini razı salmamalı, həm də onu sevindirməlidir. Bazar liderləri öz müştərilərinin gözləntilərini ötməyə və onların zövqünü oxşamağa çalışırlar. Yalnız istənilən xoş sürpriz anındaca normaya çevrilir və gözlənilməzlik anlamını itirir - onu artıq gözləməyə başlayırlar. Şirkət öz ərköyün müştəriləri üçün dalıa nə qədər əlavə sevinc icad edə bilər? Bax bu, maraqlı sualdır!

Müştərilərlə qarşılıqlı əlaqənin idarə olunması (CRM)

Bu gün müştərilərlə qarşılıqlı əlaqənin avtomatlaşdırılmış idarə sistemini (customer relationship management, CRM) hansısa yeni bir panaseya kimi qələmə verirlər. Bununla belə, hələ bu idarənin nə olduğunu tanı müəyyənləşdirməmiş termin hər hansı bir nəşə kəsb eləmir. Bəziləri CRM-dəii informasiya texnologiyalarından müştəri barədə daha çox öyrənmək və onların tələbatlarına fərdi şəkildə reaksiya vermək iin kam əldə etmək üçün istifadə edir. Digərləri CRM-ə texnoloji deyil, humanitar, daha doğrusu, müştəriyə diqqət cil və həssas münasibət nöqtəyi-nəzərindən baxır. Bir sinikin fikrincəsə, CRM müştəriylə beş dəqiqə çənə vurmaqla öyrənə biləcəyin şeyin bahalı yolla aydınlaşdırılması üsuludur.

CRM-in marketinqdə praktiki tətbiqi proqram və aparat vasitələrini tələb edir. İd, sonuncular ayrı-ayrı müştərilər barədə ətraflı məlumat yığımını təmin edəcək. Əldə olunan məlumatlar məqsədli bazarın daha dəqiq müəyyənləşdirilməsi zamanı faydalı olacaq. Müştərinin əvvəlki bazarlığını, onun demografik və psixometrik xarakteristikasını

öyrənməklə alıcım nə maraqlandırdığını dala dəqiq müəyyənləşdirmək mümkündür. Müvafiq olaraq, şirkət bu və ya konkret təklifini dala böyük ehtimalla maraqlanacaq və məhsulu əldə edəcək müştərilərə göndərər ki, bu da kütləvi marketinqə xas poçt və əlaqə xərclərini əməlli-başlı azaldar. İnformasiyadan lazımi şəkildə istifadə şirkətin istehlakçıları cəlb etmə üzrə işini, çarpaz satışları, apsellinqi əhəmiyyətli dərəcədə yaxşılaşdırır.

Bununla belə, gerçəkdə bütün bunlar o qədər də sadə başa gəlmir. İri şirkətlər bəzən CRM- sistemlərə beş-on milyon dollarlar xərcləyir və bunun müqabilində o qədər də qənaətbəxş nəticələrlə qarşılaşırlar. CRM-i tətbiq edən şirkətlərin 30 %-dəni azı xəbər verir ki, qovduqları mayanı ilkin gözləntilərə uyğun şəkildə çıxarmağa müvəffəq olublar. Bununla belə, uğursuzluqlar əsas etibarilə proqram təminatının çatışmazlıqlarından deyil (onların üzərinə yalnız 2 % düşür), başqa səbəblərdən doğur. Statistika belədir: təşkilati dəyişdirilmələr - 29 %, sivasət\şirkətin fəaliyyətsizliyi - 22 %, CRM prinsiplərinin anlaşılmazlığı - 20 %, planlaşdırma səhvləri - 12 %, CRM istifadəsində təcrübənin yoxluğu -6%, büdcə problemləri - 4 %, proqram təminatıyla bağlı — problemlər —

2 %, yanlış məsləhətlər - 1 %, yerdə qalanlar - 4 %■ (Forsyth, Richard. Six Major Impediments to Change and How to Overcome Them in CRM. \\ CRM-Forum, Yune 11, 2001.)

Firmalar çox zaman bu metodikanı zərərli vərdişlərin öhdəsindən gələn möcüzəli bir vasitə kimi qəbul edirlər. Lakin yeni texnologiyanın tətbiqi nəticəsində şirkət köhnə olmaqdan qurtulmur - o, sadəcə daha baha olur. Şirkətlər yalnız öz işlərini yenidən qurandan və müştəriyə meyilləndikdən sonra CRM-ə kapital qoya bilər. Bu, CRM-dən tam şəkildə istifadənin mütləq şərtidir.

CRM-i tamamilə qeyri-adekvatlıqda günahlandıran Frederik Nyuell daha uzağa gedir.

Malını müəllifi İrvinq Berlin şikayətlənirdi: “Uğurun ən böyük çətinliyi onun zirvəsində qalmaqdır”. Uinston Çörçill söyləyib: “Uğur heç vaxt birdəfəlik olmur”.

Gerçək uğur - uğursuzluğun əsas səbəbidir. Beş illik uğurlu fəaliyyət istənilən biznesi məhv edir. “Hewlett-Packard” şirkətinin sabiq rəhbəri

Lyu Plett etiraf edib: “Biznesin əsas və yeganə problemi əvvəllər uğurlu olmuş biznes-modelin lazım olandan bir il də artıq qorunub-saxlanmasıdır”.

Şirkətin uğuru sonunda müştərilərinin və partnyorların uğurundan asılıdır. Yalnız şirkət heç də hər kəsə yarınmağa çalışmamalıdır. Bu, birbaşa uğursuzluğa gedən yoldur.

Bununla belə, uğursuzluğa birmənalı şəkildə pis bir şey kimi baxmaq lazım deyil. Henri Ford deyirdi: “Uğursuzluq - sadəcə hər şeyə yenidən və daha ağıllı şəkildə başlamaq imkanındır”. Və əlavə edib ki, həyatında bircə dəfə də olsun uduzmayan insanı işə götürməz. İngilis

təbiətşünası Tomas Haksli eyni fikri izhar edib: “Həyatında erkəndən bir neçə dəfə uğursuzluğa düşər olmaqdan yaxşı heç nə yoxdur”.

Maliyyə marketinqi

Mən həmişə marketinq mütəxəssislərini maliyyə təfəkkürünü öyrənməyə çağırıram. Onlar özlüyündə bu düşüncə tərzinə o qədər də meyilli deyillər - axı elə marketinqi də o səbəbdən icad ediblər ki, insanlar onları rəqəmlərdən çox maraqlandırır.

Bununla belə, marketoloqun maliyyə təfəkkürünə sahib olmadan yüksək zirvələr əldə etməsi praktiki olaraq qeyri-mümkündür. O, mütləq gəlir və ziyan, pul vəsaitlərinin hərəkəti barədə hesabatlardan, balans hesabatlarından baş çıxarmalıdır. Aktivlərin dövriyyəsi, investisiyaların gəlirliliyi (ROI), aktivlərin gəlirliliyi (ROA), pula çevrilə bilmə

qabiliyyətinin hərəkətliliyi, əlavə olunmuş dəyər, bazar kapitallaşması və kapital xərcləri kimi anlayışlar onun üçün bazar payı və ya satış məfhumları qədər adət edilmiş ifadələr olmalıdır.

Bu gün şirkətlər səhmdar dəyərə xüsusi əhəmiyyət verirlər. Baş direktor marketinq üzrə vitse-prezidentin son bazar təşəbbüslərinin istehlakçıların diqqətini çəkməsi, şirkət məhsuluna olan tələbatın artması və kölmə müştərilərin qorunub-saxlanması barədə hesabatlarını yetərli saymayacaq. Onu marketinqin ROI-yə təsiri və səhmlərin kursu maraqlandırır. Şübhəsiz ki, marketinq mütəxəssisləri bazar və maliyyə göstəricilərini əlaqələndirməyi bacarmalıdırlar.

Korporativ xərclərin azalması üzrə mütəxəssislər bu gün marketinqə aid olan xərcləri diqqətlə öyrənirlər. Marketoloqlar öz büdcələrinin yalnız hər bəndini əsaslandırmamalı, həm də onlardan hər birinin səhmdar dəyərə olan təsirini nümayiş etdirməlidirlər.

Şirkətdə marketinq nəzarətçisi (ya da inspektorı) ştatının açılması pis olmazdı. Bu, əla maliyyə təcrübəsinə malik, marketinqin biznes-proseslərindən başı yaxşı çıxan və onların uğurlu şəkildə həyata keçirilməsi üçün hansı addımlar atmaq lazım olduğunu bilən, şirkət üçün eyni zamanda həm reklam, həm satışın stimullaşdırılması, həm digər bazar təşəbbüslərinin zəruri meyar olduğunu anlayan birisi olmalıdır. Onun əsas vəzifəsi vəsaitlərin ən məqbul şəkildə paylaşdırılmasını təmin etməkdir.

Marketinqin maliyyə üzrə faydalı iş əmsalını iki əsas üsulla yüksəltmək olar:

- Şirkətin zəruri fəaliyyətinin müxtəlif növlərinə xərclənən vəsaitin mümkün qədər azaldılması yoluyla marketinq effektinin yüksəldilməsi.

Tutaq ki, şirkətə vaxtaşırı satış yerlərində nümayiş stendləri lazımdır və o bu stendləri həmişə eyni firmaya sifariş verir. Əgər o, rəqiblərinin

təkliflərini nəzərdən keçirsəydi, böyük ehtimalla daha az pula daha keyfiyyətli stendlər əldə edərdi. Ya da, məsələn, şirkət müstəqil şəkildə marketing tədqiqatı həyata keçirir ki, bu da ona müəyyən qiymətə başa gəlir və sonunda belə bir qənaətə gəlir ki, bu cür tədqiqatlar üzrə ixtisaslaşmış firma həmin işi daha yaxşı və daha ucuz reallaşdırı bilər. Bəzən nəqliyyat və əlaqələrin xərclərini azaltmaq, maliyyəsi əsaslandırılmamış, şişirdilmiş proqramları ixtisara salmaq, gəlirsiz ticarət nöqtələrini bağlamaq, reklam agentlikləriylə işi fakt üzrə ödəmələrə keçirmək olar.

- Daha məhsuldar marketing alətlərinin tətbiqi yoluyla marketing səmərəliliyinin yüksəlməsi. Məsələn, şirkət nisbətən bahalı paylaşdırma kanallarını daha ucuzuyla əvəz etməklə, reklam sahəsindəki vəsaitlərin bir hissəsini ictimaiyyətlə əlaqələr sahəsinə ötürməklə marketingin səmərəliliyini artırır bilər.

Bura həmçinin məhsullara yeni funksiyaların artırılması və ya əksinə, tələbata daha az cavab verən funksiyaların aradan qaldırılması, daha təkmilləşdirilmiş informasiya-kommunikasiya texnologiyalarına keçidi də əlavə etmək olar.

Marketingin məqsədi yalnız satışın maksimizasiyası deyil, həm də şirkətin uzunmüddətli perspektivdə gəlirinin yüksəlişi olmalıdır. Satışlar - ticarət agentlərinin qayğısıdır, marketing üzrə mütəxəssislərsə ilk növbədə gəlir barədə düşünməlidir. Mənə yaxşı marketing mütəxəssisi göstərin, əminəm ki, bu, maliyyədən əla başı çıxan birisi olacaq.

Boş yerlərin

müəyyənləşdirilməsi və diqqəti ora cəmləmək

Müdrük şirkətlər diqqətlərini həmişə ən əsasda cəmləyirlər. Atalar demiş, bir əldə iki qarpız tutmaq olmaz.

Kütləvi bazar çoxlu sayda boş yerlərdən ibarətdir. Kütləvi bazarda işin ən çətin tərəfi xüsusi istehlakçı qrupunu nişan almış və onların tələbatlarını effektiv şəkildə ödəməyi bacaran daha yaxşı boş yer oyunçularının sizi sıxışdırmasıdır. Bu istehlakçı qruplar boş yer

rəqiblərinə üz tutduqda, kütləvi bazarınız əməlli- başlı boşalacaq.

Beləliklə, seçim qarşısındaınız: ya boş yerlərə sıxışdırılmış, ya da ora sıxışdırılardan olmaq. Boş yerlər özlərində zəngin xəzinə gizlədə bilər. Boş yerlər müştəriləri kiminsə onların ehtiyaclarına diqqət verməsindən xoşbəxtdirlər. Və əgər şirkətiniz bu tələbatlara cavab verə bilərsə, bazardakı boş yer sizin olacaq. Dar boş yerlərdə satış həcmi böyük deyil, əvəzində gəlir müstəsna çoxdur. Boş yer iki oyunçuya belə çox balaca olduğu üçün rəqibləriniz meydana gəlməyəcək.

Uğurlu boş yer sahibi sonra nə edir? O, ilk növbədə heç bir vaxtlə ümumi bazara çıxmamalıdır. Əslində onun üç imkanı var: 1. Eyni boş yerdə qalmaqla məhsul və xidmətlərin satışını genişləndirmək. USAA, nəhəng sığorta agentliyi hərbi qüvvələrin zabitlərinə ilk əvvəl yalnız avtomobil sığortası edirdi. Sonra o öz qovluğuna həyatın sığortasını, kredit kartları, qarşılıqlı fondlar və digər maliyyə xidmətləri əlavə elədi.

2. Eyni boş yerdə gizli və ya potensial müştərilər tapmaq. USAA rəhbərləri zabitlərin sayının heç də sonsuz olmadığını çox gözəl anlayırdılar. Buna görə də şirkətdə bütün hərbi

qulluqçuların hesabına məqsədli bazan genişləndirmək qərarı almır.

3. Əlavə boş yerlər axtarmaq. İstənilən boş yer rəqiblər tərəfindən məhv edilə, ya da bu hadisə başqa amillərlə müşayiət oluna bilər. Vahid boş yerin zəifliyinin qarşısının alınması - iki və ya da artıq boş yerin mövcudluğudur. Bu halda şirkət yalnız boş yer tələbatlarının ödənilməsi hesabına yüksək gəlir əldə eləmir, həm də satış həcmi artırmış olur. Buna əla nümunə kimi "Johnson & Johnson" şirkəti çıxış edə bilər. Bir

neçə kütləvi istehlakçı bazarında güclü mövqe sahibi olan firma eyni zamanda yüzlərlə ixtisaslaşdırılmış B2B-bazarların texnoloji və bazar lideridir.

Boş yer oyunçularının xırda şirkətlər olması vacib deyil. Professor Geriıııann Saymouı özünün "Gizli çempionlar". (Simon, Herıııııı. Die heimlichen Gewinner. München, 1996.) kitabında müəyyən qlobal boş yerlərdə bazarın 50 %-nə sahib olan orta ölçülü alman şirkətləri barədə məlumat verir. Onların arasında səlıra ordu binoklları dünya bazarının 80 %-nə sahib "Steiner Optical", akvarium tropik balıq yemi bazarının 80 %-ni əliatələyəıı "Tetra Food" açılıb- bükülən çətirlərin təxminən 50 %-ni hazırlayan "Becher" şirkətlərinin adını çəkmək olar. Bu və

başqa oxşar şirkətlər qlobal bazarın dəqiq cızılmış boş yerlərini tutur və geniş tamaşaçı kütləsinin diqqəti xaricində olsa belə, yüksək gəlir əldə edə bilir.

Məqsədli bazarlar

Şirkətlərin məqsədli bazarları nişan aldıkları dövr sona çatır. Kimisə söyləyib: "Kütləvi marketinq - ıııalı bazara çıxarmaq, bazar günlərisə məbədə gedib onun kimisə alması diləyi ilə dua etməkdir".

Kütləvi marketinq oıta statistik istehlakçı mənzərəsinin yaradılmasını tələb edir. Lakin bütün oıta statistikalar aldadıcı olur. Əgər bir ayağınız qaynar, digərisə buz kimi soyuq sudadırsa, orta hesabla ılıq suda dayanmışsınız. Ortanı nişan alsanız uduzacaqsınız.

Bu gün bir çox şirkət məhsul və xidmətlərini "kiçik biznes bazarında" satmağa çalışır. Onlar bu məqsədlə reklam agentliklərinə müraciət edirlər. İd, sonuncular da öz növbələrində kiçik, amma kütləvi bazar şirkətləritək qurulmuş firmalara ünvanlanmış kampaniyalar təşkil edir. Bu işə bir qayda olaraq uğur gətirmir. Müəyyən sahədə, ya da ixtisasda cəmlənmək və orda yaxşı nüfuzu olan şəxs sayəsində kiçik müəssisələrin rəğbətini

qazanmaq daha yaxşı olardı. Məsələn, “Intuit Inc.” şirkəti kiçik biznes üçün nəzərdə tutulmuş proqramlarını birbaşa deyil, həmin məhsulu firmalarının müştərisi rolunda çıxış edən balaca şirkətlərə məsləhət görən mühasiblərə komisiyon ödəməklə satır.

Şirkətinizin ən yaxşı ola bilməyəcəyi bazarda işləməsinə lüzum yoxdur. “Vanguard” qarşılıqlı fondunun təsisçisi belə söyləyib: “Biz heç vaxt ən böyük olmağa can atmamışıq, istəyimiz yalnız ən yaxşı olmaqdır”.

Bazarı seçərkən unutmayın: məhsulu pulsuz adama deyil, pullu adama satmaq asandır. Və uşaq alıcıya deyil, istifadəçiyə satmağa çalışın.

Məqsədlər və vəzifələr

Biznesin ən ümumi məqsədi xərclədiyindən çox qazanmaqdır. Sizin bu günkü kapital qoyuluşunuz sabah dünənki qiymətindən bəli olmalıdır. Bu məqamda iqtisadi artırılmış dəyərdən (economic value added, EVA) danışmağına dəyər. Başqa məqsəd göstəriciləri də tətbiq etmək olar, lakin onlardan hər biri diqqətlə düşünüüüb-daşınılmalıdır:

- Korporativ inkişaf. Şirkətlər böyüməlidirlər, lakin bu, gəlirli yüksəliş olmalıdır. Bir çox şirkət öz fəaliyyətlərinin coğrafi zonasını genişləndirməkdə davam edirlər. Özü də buna satışın artması böyük xərclər bahasına başa gəldikdə əl atırlar. Beləcə, həmin şirkətlər öz inkişaflarını qazanmaq əvəzinə almış olurlar.

- Bazar payı. Şirkətlər tez-tez mümkün qədər çox müştəri cəlb etməyə çalışırlar. Yalnız bazar payının artması tez-tez də etibarsız istehlakçıların sayının artmasını doğurur.

Diqqəti loyall müştərilərin tərbiyəsində, onların xüsusiyyətlərinin və tələbatlarının tədqiq olunmasında və daha hansı malların, xidmətlərin lazım ola biləcəyini müəyyənləşdirməkdə cəmləmək daha yaxşı olardı.

- Satışların gəlirliliyi (Return on Sales, ROS). Bəzi şirkətlər müəyyən gəlir dərəcəsini saxlamağa tuşlanırlar. Lakin bu göstərici aktiv dövriyyəsinin əmsaliylə (yəni aktivlərin dollarla hesablanması şərtiylə satış həcmi) müqayisə edilməyəndə, mənasını itirmiş olur.
- Salıma müncisibatda gəlir'in artması (Earnings per Share, EPS). Şirkətlər tez-tez öz planlarında bir səlīmə münasibətdə gəlirin məqsədli əhəmiyyətinə varırlar (EPS). Lakin EPS heç də həmişə kapitalın gəlirlilik dərəcəsini əks etdirmir, belə ki, səhmləri almaqla, müəyyən məxaricləri hesabdən silməklə və hesabatın müxtəlif yaradıcı üsullarından istifadə etməklə onu yüksəltmək mümkündür.
- Ad. Şirkət yaxşı ad uğrunda mübarizə aparmalıdır. Onun adla bağlı dörd əsas məqsədi var: 1) müştəri üçün ən yaxşı tədarükçü olmaq; 2) əməkdaşlar üçün ən yaxşı sahibkar olmaq; 3) topdansatış tacirləri üçün ən yaxşı partıyır olmaq; 4) investorlar üçün əla şirkətə çevrilmək. Ad şirkətin əsas məqsədinə - xərclədiyindən çox qazanmasına nail olmasında yardımçı rolunu oynayacaq kapitaldır.

Şirkət öz əsas məqsədini (ya da məqsədlərini) müəyyənləşdirəndən sonra ona müxtəlif dərəcəli konkret vəzifələrini müəyyənləşdirmək lazımdır: bütün müəssisə üçün, valid biznes üçün və müxtəlif şöbələr üçün. Bu vəzifələr planlaşdırma prosesinin, stimullaşdırma sisteminin və mükafatlandırmanın əsasını təşkil edir. Məqsədlər üzrə idarənin əsasını qoyan Piter Druker bununla belə şikayətlənirdi: "Məqsədin idarəsi yalnız məqsədi bildiyin halda işləyir. Məsələn burasındadır ki, 90 % halda siz onları bilmirsiniz".

Misilsiz Yoqi Berra xəbərdarlıq edirdi: "Əgər lıara getdiyini bilmirsənsə, böyük ehtimalla ora düşməyəcəksən". Amma bunu necə bilməli? Yoqi Berranın cavabı əla olduğu qədər də faydasızdır: "Əgər yolayrıca çıxarsansa, seçməyi bacar".

Məqsəd və vəzifələrinizi yüz ölçüb, bir biçin. Məsələn, sürət yalnız düzgün istiqamətdə olduğunuz halda işinizə gələ bilər. Pilot danışıq aparatıyla sənişinlərə müraciət edir: “Sizə iki xəbər var: biri yaxşıdır, biri pis. Əvvəlcə pisindən başlayım: biz naməlum yerə uçuruq. İndisə keçək yaxşıya: ora yetərincə sürətlə uçuruq”.

Qiymət

Oskar Uayld qiymət və dəyər arasındakı əsas fərqi görə bilib: “Sinik - hər şeyin qiymətini bilən, əvəzində dəyərini əhəmiyyət verməyən kəsdir”. Bir biznesmen mənə deyirdi ki, məqsədi məhsulun qarşılığında dəyərindən daha çox qazanmaqdır.

Malının qarşılığında nə qədər çox istəməlisən? Bir rus atalar sözündə deyildiyi kimi, "hər bazar iki səfeh olur - biri həddən artıq az istəyir, digəri həddən ziyadə çox". (Amerikalılar bu atalar sözünün rus xalqına məxsus olduğuna əmindilər.)

Həddən artıq aşağı qiymətin qovulması bazarda uğura zəmanət verəcək, amma az gəlir gətirəcək. Bundan başqa, “yanlış” müştərilər cəlb edəcək - belələri qara qəpiyinə qənaət etmək üçün hər addımda tedarükçü dəyişməyə hazırdır. Bu da azımsız kimi, eyni qiymət oxuyan, ya da dalıa pis, həmin miala daha aşağı qiymət qoyan rəqiblərlə qarşılaşacaq. Malın özü isə istehlakçının gözündə dəyərsiz bir şeyə çevriləcək: əslində, məhsulunu dəyər-dəyməzinə satan birisi bundan çoxuna layiq olmadığını da, yəqin ki, bilir.

Həddən ziyadə çox istəməklə həm sövdələşmədə uduza, həm də alıcını itirə bilərsiniz. Piter Druker əlavə edir: “Yüksək qiymətlərə sitayiş həmişə rəqiblər üçün bazar yaradır”.

Qiymətin təyin edilməsinə standart yanaşma - dəyəri müəyyənləşdirmək və qiyməti əlavə eləməkdir. Lakin sizin qiymətinizin istehlakçının qəbullandığı məhsulun dəyəriylə heç bir əlaqəsi yoxdur. O, ilk növbədə

məhsulu istehsal etməyinə dəyib-dəymədiyini müəyyənləşdirməkdə yardımçı olan alətdir.

Qiyməti təyin edəndən sonra ondan satışın reallaşdırılması üçün istifadə eləməyin. Li Yakokkanm qeyd elədiyi kimi: “Məhsul düzgün olanda, böyük marketoloq olmaq mütləq devir.

Ceff Bezos öz növbəsində söyləyir: "Kiminsə nəyisə 5 % ucuz təklif etməsindən məyus olmuram. Mən kiminsə daha yaxşı bir şey təklif edəcəyindən çəkinirəm”.

Qiymət nə dərəcədə əhəmiyyətlidir? Curan İnstitutundan Kristofer Fey söyləyib: "Tədqiq olunmuş müəssisələrin 70 %-dəi çoxunda müştəriləri daha az məmnun edən xarakteristikalar arasında qiymət birinci, ya ikinci yerdə dayanıb. Lakin bir təsadüf belə yoxdur ki, tədarükçünü dəyişən alıcıların 10 96- dəi çoxu öz qərarlarını qiymətlə əsaslandırırsınlar!”

Qloballaşma, hiperrəqabət və İnternet - bazarların və müəssisələrin formalarını dəyişirlər. Bütiin bu qüvvələr bazarda qiymətlərin aşağı düşməsinə işləyir. Qloballaşma şirkətləri öz məhsullarını daha dəyərsiz bazarlara çıxarmağa və digər ölkələrə yerli satıcılardan aşağı qiymətə göndərməyə məcbur edir. Hiperrəqabət üzündən daha çox şirkət eyni müştəri uğnuda mübarizə aparır ki, bu da həmçinin qiymətlərin aşağı düşməsinə aparıb çıxarır. İntemetsə qiymətləri asanlıqla müqayisə etməyə və minimal qiymət seçməyə imkan yaradır. Bu makrotəmayüllər qarşısında marketinqin vəzifəsi qiymətləri və

gəlirliliyi qoruyub-saxlamağa imkan yaradan yolların axtarışına çıxmaqdır.

Əsas çözümlər, görüldüyü kimi, seqmentasiya və brendinqin yaxşılaşdırılması, həmçinin istehlakçılarla qarşılıqlı əlaqənin idarəsidir. Müvafiq ideyalar kitabın digər məqalələrində müzakirə olunur.

Dəyər

Marketinqin rolu istehlakçı üçün dəyər yaratmaq, onu istehlakçıya çatdırmaq və onun haqqında məlumat toplamaqdır.

Dəyər nədir? Dəyər ilk növbədə keyfiyyət, xidmət və məqsədli bazar üçün qiymətin düzgün uzlaşdırılmasıdır. "De Rose and Associate, Inc." şirkətinin rəhbəri Luis C. de Rouz deyir: "Dəyər - istehlakçıların əldə etmənin, sahib olmanın və işlətmənin minimal qiymət imkanı qarşılığında tələbatının ödənilməsidir".

Maykl Lenninq hesab edir ki, müvəffəqiyyət əldə edən şirkətlər - rəqiblərdən daha yaxşı şəkildə dəyər təklifi və ən yaxşı dəyər təqdimi sistemi işləyib-hazırlayanlardır. Dəyərin təklifi - şirkətin bir əlamət üzrə mövqeləşməsindən daha çoxdur. Bu, məhsulun vicdanlı şəkildə təqdim edilməsi sonucunda vəd edilmiş xeyirdir.

Cek Uelç "General Electric" qarşısında dayanan vəzifəni belə formalaşdırıb: "qarşıda onilliklərin dəyəri dayanır. Əgər siz dünyada mövcud olan ən aşağı qiymətlə ən keyfiyyətli mal sata bilməyəcəksinizsə, bu başdan oyunu tərkin edin".

"McDonald's" şirkəti əvvəlcə təsdiqləyirdi ki, sürətli yemək (fəstfud - red.) biznesində işləyir, sonralar bu şüar - sürətli xidmət biznesi ifadəsiylə əvəzləndi, indisə onlar özlərini dəyərlər' biznesi kimi qələmə verirlər.

Şirkətin öz dəyərini müştərilərinə təqdim etmək bacarığı onun əməkdaşları və biznesin digər iştirakçılarını razı salmaq qabiliyyətiylə sıx bağlıdır.

Dəyər sonunda mənimsəmədən asılıdır, deməli, o, subyektivdir. Uşaq üç bənnaya yaxınlaşaraq söyləyib: "Siz nə edirsiniz?" "Mən palçıq qatıram", - birincisinin cavabı belə olub. "Bax o divarı möhkəmləndirməyə kömək edirəm", - ikincisi cavab verib. Üçüncüsü gülümsəyib: "Biz məbəd tikirik".

Güclü şirkətlər yalnız əldə olunan dəyəri deyil, həm də istifadə dəyərini təqdim edirlər. Avtomobilə 30000 dollar xərc çəkirsiniz və dilerin sizə xidmət, təmir məsələlərində yardımçı olacağını, saysız-hesabsız suallarınıza cavab verəcəyini gözləyirsiniz. Yük maşınlarının icarəsini həyata keçirən “Ryder” şirkəti təqdim elədiyi malla yanaşı, yoldaşınıza üzrə dərslik də bağışlayır. “Nestle” yalnız uşaq qidası satmır, eyni zamanda valideynlərin bənzər sahə üzrə verdiyi sualları gecə-gündüz, istirahət günlərində belə, cavablandıraraq xidmətə himayədarlıq edir.

Şirkətlər istehlakçıların ehtiyaclarını ödəməyə çəkilən xərcin çoxluğundan qayğılanırlar. Burada məxariclər, əlavə dəyər və əlavə olmayan dəyər arasında fərqləndirmə aparmaq lazımdır. Mehmanxana otaqlarda günün ikinci yarısında döşəmələrinin yenidən salınmasıyla bağlı məsələyə baxsa bilərə ki, bu da öz növbəsində nömrələrin qiymətini 2 dollar artırmağa bilər. Amma öncə müştərilərin bu cür xidmət qarşılığında 2 dollar ödəməyə hazır olub- olmadıqlarını öyrənmək lazımdır. Əks-halda bu, əlavə dəyər verməyən məxaric olacaq. Əgər 2 dollar qarşılığında hər otaqda ütü və ütü masası peyda olarsa və qonaqları bu xidmətə görə 3 dollar belə xərcləməyə hazır olduqlarını söyləyərlərsə, bu, əlavə dəyər artıran məxaric olacaq.

Marketinqin etikası

Şirkətlər tez-tez seçim qarşısında qalırlar: düz yol və düzgün qərar, ya da dolanıbaclı cığır və istehlakçıların etibarının itirilməsi. “Tylenol” şirkəti hansısa bədxahlar onun həblərini saxtalaşdırmağa başlayanda düz yol seçdi. O, dərhal müvafiq həbləri anbarlardan çıxarıb bütün ehtiyatı məhv elədi. “Intel” orta yol seçib: o, ikinci dərəcəli qüsuru olan mikroşemi dəyişməyə cürət etməyib. Biznesin praktikasını tez-tez tənqidə məruz qalır, belə ki biznesmenlər müntəzəm sürətdə ciddi etik dilemmayla qarşılaşırlar. Bu məqamda Hovard Bouenin biznesmenin məsuliyyət həddi barədə klassik suallarını xatırlamaq yerinə düşər.

Onun ticarət agentləri sayacağı şəxsi həyata qarışmağa haqqı varını? Ardından şübhəli zövqlərə xidmət edən, süni reklam hay-küyü, lotereyalar, mükafatlar, küçələrdə ticarət və digər fəndlər gətirən üsullara əl atmalı mı? İnsanları alış-veriş etməyə inandırmaq kimi psixoloji təzyi q taktikası tətbiq eləmək mi? Modelləri daima təzələməklə və onların üslubunu dəyişməklə məhsulun köhnəlməsinin qarşısını süni şəkildə almaq mı? Obvatellarda pulgirlik, paxıllıq kimi rəzil istəklər yaratmaq mı?

Böyük nüfuz sahibi olan şirkətlər yalnız öz maraqlarına deyil, bütünlükdə cəmiyyətin maraqlarına xidmət eləmək qaydalarına ciddi surətdə əməl edirlər. Bu cür şirkətlərin reytingi müntəzəm şəkildə “Reputation Institute və Harris Interactive” müstəqil agentlikləri tərəfindən tərtib edilir. 2001-ci ildə ilk 011 beş yeri “Johnson & Johnson”, “Microsoft”, “Coca-Cola”, “Intel”, “3M”, “Sony”, “Hewlett-Packard”, “FedEx”, “Maytag”, IBM, “Disney”, “General Electric”, “Dell”, “Procter & Gamble” və “United Parcel Service” (UPS) şirkətləri tutub. Onların liansı öz məhsulları, yüksək xidmət səviyyəsi və korporativ xeyriyyəçiliyi ilə məşhurdur. Qüsursuz

ad və yüzfaizli etibarlılıq onların portmanatlarının qalınlığında da əks olunur.

Parlaqlıq

Parlaqlığı marketinqin əsas anlayışları siyahısına daxil edən səbəb yeganə olduğu qədər mühümdür. Belə ki, parlaq şəxsiyyət olmadan yaxşı marketoloq olmaq mümkün deyil.

Parlaqlıq - ürəkdən sevinə bilmək bacarığı, həyatın dadını çıxara bilmək qabiliyyəti, ruh yüksəlidiyidir. Sadalanan məziyyətlər bir neçə uğurlu şirkətin rəhbərlərinin marketinq üsullarına daxil edilib. Bu rəhbərlərdən biri “Virgin” şirkətinin rəhbəri Riçard Brensondur; onun üçün marketinq - insanların gündəlik məhsul və xidmətlərlə qarşılıqlı əlaqəsi üçün

çıxarılan yeni, ən yaxşı və ən uğurlu qərarlardan son dərəcə razı qalmasıdır. Digər belə rəhbər “Southwest Airlines” şirkətinin sahibi Herb Kelleherdir; aviaşirkətdəki iş ona həqiqi sevinc bəxş edirdi və o, müştərini yalnız özü kimi sevindirə bilən adamları işə götürürdü. Bu səbəbdən də yalnız enerjisi aşırıb-daşan, parlaq və həyatsevər marketoloqların xidmətindən yararlanın. Qalanlamısa mühasibatda işləməyə göndərin.