O'zbekiston bizneslarida marketing qanday tashkil etilgan

Bozor tadqiqoti va "7 Qadam" marketing narvoni

54
tadbirkorlar, CEO va CMOlar bilan chuqur intervyu

157 mingdan ortiq
kompaniya I-Hamkor ma'lumotlari asosida tahlil qilindi

16
biznes kategoriyasi — mikrodan institutsional bizneslargacha

- Biznesimda marketing qanday bo'lishi kerak?
- Qaysi kanal va instrumentlardan foydalanish kerak?
- Marketing bo'limi qanday bo'lishi lozim?
- Qancha sarflash kerak?
- Qaysi metrikalarni o'lchash kerak?

Bu savollar O'zbekistondagi minglab tadbirkor va marketing mutaxassisini o'ylantiradi. Bozor yosh, bir vaqtning o'zida mahalliy brendlar rivojlanmoqda va xalqaro o'yinchilar ham o'z standartlari bilan kirib kelmoqda.

Xato qilish tobora qimmatga tushmoqda, ammo mahalliy bozorda qaysi kompaniya nimaga kuch sarflashi kerakligi haqida tushunarli mo'ljallar yo'q.

Metod

Javoblarni ikki bosqichda yig'dik. Avval turli o'lchamdagi kompaniyalarning egalari, CEO va CMOlari bilan 54 ta chuqur intervyu o'tkazdik.

Ikkinchi etapda xulosalarni 16 ta kategoriyada 157 mingdan ortiq kompaniya va taxminan $93 mlrd aylanma doirasida I-Hamkorning 2025-yilgi soliq hisobotlari bo'yicha tekshirdik.

Natija

Kompaniya marketingi bog'liq bo'lgan asosiy omil — uning o'lchami.

Aylanmaning har bir bosqichida turli sohalardagi kompaniyalar bir xil vazifalarni hal qiladi va bir xil tuzoqlarga tushadi.

7 Qadam

Yetti pog'onali marketing narvoni: har bir pog'onada o'z marketingi, o'z metrikalari, o'ziga xos xatolari va keyingi qadami bor.

U kompaniya hozir qayerda turganini, shu bosqichda qolganlar nima qilayotganini va nimaga pul sarflashga arzimasligini ko'rsatadi.

Mualliflar:

Farhod Norbayev
Lokals Marketing hammuassisi va CEO

Yevgeniya Karpovich, PhD
Lokals Marketing strategik rejalashtirish bo'yicha direktori

Irina Tyan
Lokals Marketing moliyaviy direktori

Mundarija

01 Tadqiqot maqsadi

Muammo · Masalaning qiymati · Qanday tekshirdik · Kimlar bilan suhbatlashdik · Nimani hisobladik 3

02 Intervyu natijalari

Turli bizneslar, bir xil muammolar 4

Har bir bosqichning o'z muammosi bor 5

Avval metrikalar, keyin instrumentlar 6

03 Miqdoriy tadqiqot

Kompaniyalarning ko'pchiligi pastki bosqichlarda, pulning katta qismi esa yuqori bosqichlarda 7

O'sish chegarasini soha belgilaydi 8

Pul qayerda? 9

04 Tadqiqot yakunlari

Hamma uchun yagona andoza yo'q 10

05 Marketing narvoni

7 Qadam 11

7 Qadam Framework 12

Masshtab va yetuklik mos kelmasligi mumkin 13

Kompaniya marketingi uning biznes bosqichiga mos keladimi? 14

06 Yetti qadam batafsil

Mikro · Kichik · Barqaror · O'sayotgan · Tuzilmali · Tizimli · Institutsional 15-21

07 O'zbekiston bozorining o'ziga xos jihatlari 22

08 Yakuniy xulosa

Tadqiqot nimani ko'rsatdi 23

09 Ilova

Tadqiqot haqida 24

Tadqiqot maqsadi

Muammo

O'zbekistonda marketing haqida deyarli bir xil savollar beriladi: qancha sarflash kerak, nima qilish kerak, kimni ishga olish kerak, nimani natija deb hisoblash kerak. Taqqoslaydigan narsa yo'q: mahalliy bozor bo'yicha ma'lumot mavjud emas, xalqaro tadqiqotlar esa boshqa bozor va boshqa kontekstni tasvirlaydi.

Shu sababli marketing sezgiga tayanib (intuitiv) va vaziyatga qarab quriladi. Kimdir kategoriya yetakchisidan nusxa oladi, kimdir o'tgan yildagidek ish tutadi, kimdir mos odam paydo bo'lishini kutadi.

Masalaning qiymati

O'zbekiston bozori o‘sib bormoqda. Aksariyat sohalarda hozir kim yetakchi bo'lishi, kim esa kichik o'yinchi bo'lib qolishi hal bo'lmoqda. Ilgari marketingdagi noto'g'ri qaror byudjetni yo'qotishga olib kelardi, endi esa kategoriyadagi o'rinni yo'qotishga olib keladi.

Qanday tekshirdik

Lokals Marketing O‘zbekiston bozorida 7 yildan ortiq tajribaga ega va 200 dan ortiq marketing loyihasini amalga oshirgan. Bu tajriba qonuniyatlarni ko'rish uchun yetarli, lekin qonuniyatlarni isbotlangan deb hisoblash uchun yetarli emas. Shu bois biz tadqiqotni faqatgina Lokals mijozlari bilan emas, balkim aylanmasi 80 ming dollardan 90 million dollargacha bo'lgan kompaniyalar rahbarlari bilan intervyularda va butun bozor bo'yicha soliq hisoboti ma'lumotlari bo’yicha o’tkazdik.

Kimlar bilan suhbatlashdik

14 ta biznes kategoriyasi: banklar va fintex, FMCG, riteyl, umumiy ovqatlanish, meditsina, IT, elektron savdo, ta'lim, ishlab chiqarish, franshizalar, go'zallik xizmatlari, turizm, avtobiznes, qurilish bizneslaridagi biznes egalari va hammuassislar, ijrochi direktorlar, marketing direktorlari, operatsion va tijorat(savdo) direktorlari chuqur intervyular o’tkazdik

Nimani hisobladik

Intervyular chuqur tushuncha beradi, lekin butun bozor miqyosini ko'rsatmaydi. Shu sababdan bozor qanday taqsimlanganini tushunish uchun biz 2025-yilgi soliq hisobotidagi barcha kompaniyalarni bosqichlarga ajratdik. Bosqich faqat aylanma bo'yicha, sifat belgilarisiz belgilandi.

Intervyu natijalari

Turli bizneslar, bir xil muammolar

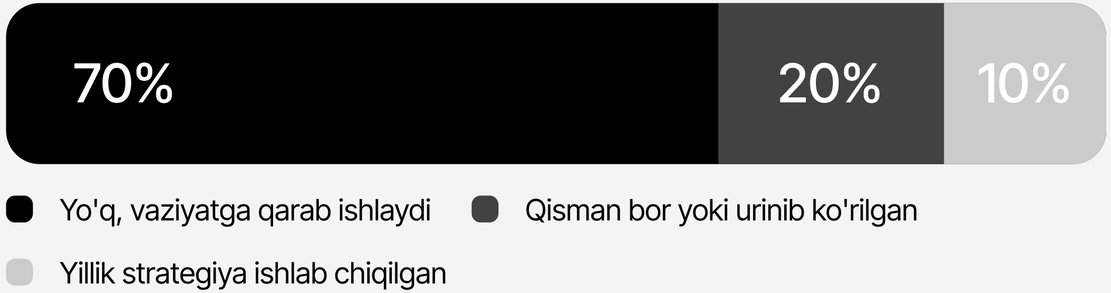
Kategoriyalar, aylanma va jamoalar hammada har xil.
Lekin marketing qanday tashkil etilganida bir xil qonuniyatlar takrorlanadi.

Marketing uchun kim javob beradi?



Aksariyat bosqichlarda marketing bo‘yicha ishlarni tashkil qilish faqat bitta odamga tayanadi va ko'pincha bu odam — biznes egasining o'zi.

Marketing strategiyasi bormi?



Kompaniyalarning ko'pchiligi strategiya asosida emas, balki reaksiya rejimida yashaydi, ya’ni sotuvlar tushganda yoki raqobatchining faolligi sezilganda marketing ishlari amalga oshiriladi.

Xulosa

Bu bozorning umumiy “kasalligi” emas, balki holatidir: ayrim bosqichlar uchun normal, o'sish uchun esa mos emas.
Dastlabki bosqichlarda biznes egasi marketolog rolida bo'lishi — yagona mumkin bo'lgan variant.
Beshinchi bosqichda bu allaqachon cheklovga aylanadi: bo'limda qancha odam bo'lmasin, kompaniyaning tezligi egasining tezligiga teng bo‘ladi.

Intervyu natijalari

Har bir bosqichning o'z muammosi bor

Bir xil shikoyatlarni ishlab chiqaruvchidan ham, klinikadan ham, kafelar tarmog'idan ham eshitdik. Aylanmaning har bir bosqichida o'ziga xos muammo takrorlanadi, muammo kategoriyaga emas, aylanma mos tushyapdi.

Yillik aylanma	$100 minggacha	$100 ming – $1 mln	$1–5 mln	$5–10 mln	$10–50 mln	$50–100 mln	$100 mln+
Iqtiboslar	«Qanaqa marketing? Sotuv kerak»	«Nimadir qilayotgandekmiz, lekin nima ishlayotganini bilmayman»	«Normal marketolog qidiryapmiz, hech topolmayapmiz»	«Lidlar bor, faollik bor, tizim yo'q»	«Strategiya yozdik, lekin boshqa reallikda yashayapmiz»	«Bozor yetakchilariday ko'rinmoqchimiz»	«Global standartlar bo'yicha ishlaymiz, bozor esa o'z qoidalari bilan yashaydi»
Muammolar	Mijozlar tasodifan keladi: tanishlar, qo'shnilar, ijtimoiy tarmoqlardan kamdan-kam buyurtma	Hammasini ketma-ket sinab ko'rishadi: targeting, blogerlar, aksiyalar. Lekin nima natija bergan bo’lsa shuni takrorlay olishmaydi	Kelib hammasini quradigan odamni kutishadi. Qidirayotgan vaqtda o'sish sekinlashadi	Bo'lim paydo bo'ldi, lekin unda vakolat yo'q. Har bir loyiha biznes egasi orqali qo'lda hal qilinadi	Yillik reja birinchi shoshilinch loyihagacha yashaydi. Operatsion ishlar yana taktikaga tortib ketadi	Kampaniyalarni xalqaro brendlar namunasida qilishadi, o'sish esa avvalgidek distributsiya va narxga tayanadi	Boshqa bozorlarda ishlagani bu yerda ishlamaydi

Xulosa

Marketingdagi muammolar kompaniyaning nima bilan shug'ullanishiga emas, uning o'lchamiga bog'liq.
Kichik kompaniyada mijoz yetishmaydi, o'rtachada — tartib, kattada — tezlik. Bir xil o'lchamdagi kafe, klinika va zavod bir xil narsadan shikoyat qiladi.

Intervyu natijalari

Avval metrikalar, keyin instrumentlar

Umumiy aylanmaning o'sishi bilan bitta parametr emas, hammasi birdan o'zgaradi: kim marketing bilan shug'ullanadi, u aynan nima qiladi va kompaniyada nimani natija deb hisoblashadi. Instrumentlar ustunida shu bosqichda birinchi marta paydo bo'ladigan narsalar ko'rsatilgan. Oldingi bosqichlarning instrumentlari esa saqlanib qoladi.

Yillik aylanma	Kim shug'ullanadi	Nimani natija deb hisoblashadi	Yangi instrumentlar
$100 minggacha	Biznes egasining o'zi: kanalni yuritadi, murojaatlarga (zayavkalarga) javob beradi, sotadi	Tushum va buyurtmalar soni. O'sayotganlar mijoz qayerdan kelgani va qaytib kelganini ham kuzatadi	Instagram yoki Telegramdagi bitta kanal, peshlavha, sarafan, marketpleyslar
$100 ming – $1 mln	Yordamchi, qarindosh yoki frilanser, lekin har bir post va chegirmani biznes egasi tasdiqlaydi	Reklama o'zini oqladimi, murojaatlar oshdimi, oy oxirida qo'lda hisoblashadi	Ijtimoiy tarmoqlardagi reklama, aksiya va chegirmalar, blogerlar, agregatorlar, oddiy sayt
$1–5 mln	Rasmiy marketing-direktor, qo'lida dizayner va SMM bor, aslida esa faqat kontentni boshqaradi	Har bir kanal bo'yicha murojaatlar, ularning narxi va nechtasi xaridga aylangani. Brendni o'lchashmaydi	Natijaga to'lov asosidagi (performans) reklama, OAVdagi maqolalar, tadbirlar
$5–10 mln	Marketing-direktor va kichik jamoa, sotuv hamda mahsulotga xizmat qiladi	Segmentlar bo‘yicha yangi va takroriy mijozlar. Qamrovli kanallar samarasi faqat sotuvlar orqali o‘lchanadi	Tashqi reklama, media-xarid, doimiy mahsulot reklamasi
$10–50 mln	Alohida marketing direktor va taxminan 10 kishilik bo'lim: brend, raqamli kanallar, mahsulot	Yillik rejaning bajarilishi, mahsulotlar bo'yicha marja, takroriy xaridlar. Brend effekti faqat yirik kampaniyalardan keyin o'lchanadi	Yiliga bir-ikkita brend-kampaniya, PR, baza bilan ishlash: CRM, telegram-bot, ilova
$50–100 mln	Marketing-direktor va bir necha mahsulot yo'nalishi hamda hududlarga xizmat qiluvchi bo'lim	Raqobatchilarga nisbatan pozitsiya, qancha nuqtada tovar bor va u javonda qanday turibdi	Barcha hududlarda TV va tashqi reklama, sotuv nuqtalarida tovar joylashuvi va promo, distribyutorlar bilan ishlash
$100 mln+	Mahalliy yetakchilarda brend-menejerli katta bo'lim, xalqaroda esa bosh ofisdagi kichik jamoa	Bozor ulushi va o'sishi, tanilish, kategoriya reklamasidagi ovoz ulushi (share of voice)	Barcha kanallarda bitta g'oya asosidagi integratsiyalashgan kampaniyalar, o'z ilova va sodiqlik dasturlari, ijtimoiy hamda homiylik loyihalari

Xulosa

Jadvaldan ko'rinib turibdiki, o'z-o'zidan samarali instrument yo'q — faqat mos yoki mos emas instrument bor. Brend-kampaniya kerakli bosqichda bozor ulushini oshiradi, erta boshlansa byudjetni behuda sarflaydi. Aksiya va chegirmalar kerakli bosqichda mijoz oqimini beradi, keraksiz bosqichda mijozni faqat narx bo'yicha tanlashga o'rgatadi va brendga zarar yetkazadi. **Ya'ni instrument emas, uning qachon ishlatilishi hal qiladi.**

Miqdoriy tadqiqot

Kompaniyalarning ko'pchiligi pastki bosqichlarda, pulning katta qismi esa yuqori bosqichlarda

Kompaniyalar soni bo'yicha O'zbekiston bozori piramida shaklida tuzilgan: poydevor keng, cho'qqi tor. Umumiy aylanma bo'yicha esa xuddi shu piramida teskari o'girilgan.

72% kompaniyalar

yillik aylanmasi $100 minggacha bo'lgan mikrobiznes tashkil qiladi. Ular birgalikda tushumning 1,7% ini ushlab turadi.

92% kompaniyalar

$1 mln gacha yillik aylanma bilan ishlaydi.
Ularning umumiy tushumdagi ulushi — 13,6%

71 ta kompaniya

Yillik aylanmasi $100 mln dan yuqori, tushumning 18,9% ini oladi — bu dastlabki ikki bosqichdagi 146 ming kompaniyanikidan ko'proq.

Kompaniyalar ulushi	Bosqich	Tushum ulushi
0,05%	7 · $100 mln+	18,9%
0,1%	6 · $50–100 mln	8,4%
0,8%	5 · $10–50 mln	26,7%
1,0%	4 · $5–10 mln	12,2%
5,5%	3 · $1–5 mln	20,2%
20,7%	2 · $100 ming – $1 mln	11,9%
71,8%	1 · $100 minggacha	1,7%

Manba — I-Hamkorning 2025-yil ma'lumotlari: 16 ta sohada umumiy tushumi 93,2 mlrd dollar bo'lgan 157 414 ta kompaniya. Faqat soliq hisobotini topshirgan kompaniyalar hisobga olingan. Mikrobiznesning real ulushi bundan ham katta.

Xulosa

"O'zbekistondagi biznes" deyilganda odatda piramidaning quyi qismi tasavvur qilinadi: do'konlar, kafelar, kichik ishlab chiqarishlar. Bozorning puli esa yuqori qismda, bir necha ming kompaniyada jamlangan. **Bu — vazifalari turlicha bo'lgan ikki xil bozor degani va ulardagi marketing ham har xil bo‘ladi.**

Miqdoriy tadqiqot

O'sish chegarasini soha belgilaydi

Teskari piramida — butun bozor bo'yicha o'rtacha manzarani beradi. Ayrim sohalar ichida esa bu manzara boshqacha ko'rinadi. Shuni aniqlash uchun biz har bir sohada yillik aylanmasi $10 mln dan ortiq kompaniyalar umumiy aylanmaning qancha qismini ta'minlashini hisobladik. Natijada sohalar uch guruhga ajraldi.

Yillik aylanmasi $10 mln dan ortiq kompaniyalarning tushumdagi ulushi

*Qazib olish, metallurgiya, energetika va kimyo sanoati hisob-kitobga kiritilmadi: xom ashyo sohalarida raqobat natijasini marketing belgilamaydi.

Bozor allaqachon bo'lingan

(yiriklashgan bozor)

Bozorga kirish to'sig'i juda baland. Bu yerda kim yutishini kapital, litsenziyalar va davlat resurslaridan foydalanish imkoni hal qiladi.



Bozor hozir bo'linmoqda

(yiriklashayotgan bozor)

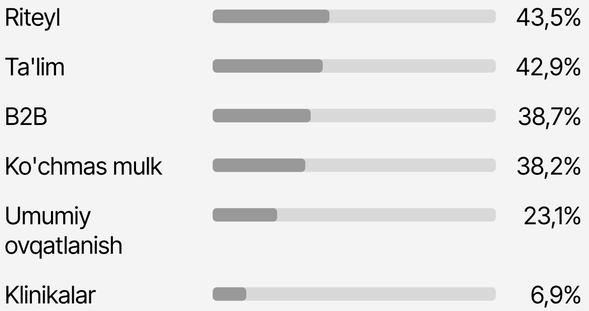
Yetakchilar shakllangan, lekin ular bilan bir qatorda ko'plab o'rta va kichik kompaniyalar ishlaydi. Kim yuqoriga ko'tarilishi aynan hozir hal bo'lmoqda.



Bozor hali bo'linmagan

(hali yiriklashmagan, tarqoq bozor)

Yillik aylanma ko'plab kichik kompaniyalar o'rtasida taqsimlangan. Riteyl va umumiy ovqatlanishda yetakchilar endigina shakllanmoqda, klinika hamda ta'lim sohasida esa faoliyatni standartlashtirish qiyin kechmoqda.



Xulosa

Marketingning ta'sir kuchi bozor turiga bog'liq. Bozor allaqachon bo'lingan bo'lsa, marketing yordamchi rol o'ynaydi. Bozor hozir bo'linayotgan bo'lsa, kim yetakchi bo'lishi aynan marketingga bog'liq. Bozor hali bo'linmagan bo'lsa, marketing bir-biriga o'xshash ko'plab kompaniyalar orasidan ajralib chiqish imkonini beradi.

Miqdoriy tadqiqot

Pul qayerda?

Yirik kompaniyalar ulushi sohadagi asosiy aylanma qayerda ekanini ko'rsatmaydi.

Buning uchun aylanmaning butun shkalasi kerak. Quyidagi jadval har bir sohada pul qanday o'lchamdagi kompaniyalarda to'planganini ko'rsatadi.

Nima ko'rinadi

Har bir sohaning o'z og'irlik markazi bor.

Telekomda deyarli butun tushum aylanmasi $100 mln dan ortiq bo'lgan to'rtta operatorga to'g'ri keladi.

FMCG, avto, sug'urta va moliya xizmatlari, axborot va aloqa, qurilish hamda ta'limda og'irlik markazi $10–50 mln bosqichida.

Logistika, turizm, B2B xizmatlar va riteylda tushum butun shkala bo'ylab taqsimlangan.

Umumiy ovqatlanish va klinikalarda tushumning uchdan ikki qismidan ortig'i aylanmasi $5 mln gacha bo'lgan kompaniyalarda.

Soha	$100 minggacha	$100 ming – $1 mln	$1–5 mln	$5–10 mln	$10–50 mln	$50–100 mln	$100 mln+
FMCG	1,1%	6,8%	16,9%	14,6%	36,6%	11,7%	12,4%
Telekom	1,0%	2,1%	3,3%	1,9%	4,5%	—	87,3%
Avto va dilerlar	1,6%	6,6%	12,2%	10,6%	31,7%	12,6%	24,7%
Sug'urta va moliya xizmatlari	1,7%	4,9%	7,2%	6,2%	38,7%	13,5%	27,8%
Axborot va aloqa	1,8%	10,2%	18,0%	11,7%	25,8%	13,5%	19,1%
Qurilish	0,6%	11,7%	21,3%	11,9%	28,8%	4,9%	20,8%
Ta'lim	6,2%	19,3%	17,3%	14,2%	30,5%	12,4%	—
Logistika	2,7%	17,5%	18,3%	8,5%	18,8%	15,5%	18,6%
Turizm	4,5%	16,9%	18,3%	9,0%	20,3%	8,9%	22,1%
B2B xizmatlar	7,6%	16,9%	22,2%	14,7%	25,1%	4,2%	9,3%
Riteyl	2,8%	21,8%	22,1%	9,7%	17,3%	5,4%	20,9%
Umumiy ovqatlanish	6,2%	30,8%	30,8%	9,1%	13,0%	10,1%	—
Klinikalar	13,9%	34,8%	31,6%	12,7%	6,9%	—	—

Xulosa

Har bir sohada pul to'plangan o'z o'lchami bor. Kompaniya shu markazga nisbatan qayerda turishi uning kim bilan raqobatlashishini belgilaydi: o'zidan yiriklar bilanmi, tenglar bilanmi yoki o'zidan kichik va uning qoidalari bo'yicha ishlaydiganlar bilanmi.

Tadqiqot yakunlari

Hamma uchun yagona andoza yo'q

Intervyu

Marketing yillik aylanma bilan birga o'zgaradi.

Intervyularda aylanmasi o'xshash kompaniyalar turli sohalarda ishlasa ham, o'z vaziyatini deyarli bir xil tasvirladi.

Marketing bilan kim shug'ullanishi, qaysi instrumentlar qo'llanilishi, nima natija deb hisoblanishi — bularning barchasini biznesning o'lchami belgilaydi.

Bozor ma’lumotlari

Doirani soha belgilaydi.

Ma'lumotlar shuni ko'rsatdiki, har bir soha(kategoriya)ning o'z o'sish chegarasi, og'irlik markazi va marketingning o'ziga xos roli bor.

Bundan qanday xulosa kelib chiqadi

Hamma uchun bir xil tayyor retsept mavjud emas. Boshqa kompaniyaning keysi faqat o'xshash bozordagi o'xshash o'lchamdagi kompaniyadan olingan bo'lsagina foydali. Qolgani — boshqa sharoitlarda qabul qilingan qarorlar.

Shu bilan birga, marketing — o'sish richaglaridan faqat bittasi. Kompaniya o'sishdan moliya, kadrlar, mahsulot yoki davlat tomonidan tartibga solish (regulyatsiya) sababli to'xtab qolishi mumkin — bunday holatda marketing vaziyatni tuzata olmaydi.

Xulosa Bozori hozir bo'linayotgan yoki hali bo'linmagan sohalardagi kompaniyalarga butun bozor bo'yicha emas, o'z bosqichiga mos mo'ljal kerak. Shunday mo'ljalni biz keyingi qismda jamladik: aylanmaning yetti bosqichi va har bir bosqichda marketing odatda qanday tashkil etilishi.

Marketing narvoni

7 Qadam

7 Qadam — biznes o'sish jarayonida bosib o'tadigan yetti bosqich.
Har bir bosqichda biznes o'z vazifasini hal qiladi, marketing esa shu vazifaga moslab quriladi.

Bosqich	1 · Mikro $100 minggacha	2 · Kichik $100 ming – $1 mln	3 · Barqaror $1–5 mln	4 · O'sayotgan $5–10 mln	5 · Tuzilmali $10–50 mln	6 · Tizimli $50–100 mln	7 · Institutsional $100 mln+
Biznes vazifasi	Barqaror sotuvga erishish	Doimiy mijozlar oqimini yo'lga qo'yish	Tanish-bilish va obro'dan tashqari o'sish manbalarini topish	Mijozlarni kerakli hajmda va tushunarli narxda jalb qilish	Sotuvni yo'qotmasdan brend qurishni boshlash	Bozor ulushini egallash va ushlab turish	Pozitsiyani saqlash va kategoriya standartlarini belgilash
Marketing	Intuitiv — qo'lidan kelganicha sotishadi	Qo'lda boshqariladigan — biznes egasi o'zi marketolog	Epizodik — vaziyatga qarab yoqiladi	O'lchanadigan — bo'lim murojaatlar hajmi uchun ishlaydi, natija raqamlarda hisoblanadi	Muntazam — marketing jamoa va rejaga ega, doimiy funksiyaga aylangan	Strategik — brend, mahsulot va kanallar uchun alohida jamoalar	Kategoriya darajasidagi — standartlar asosida ishlaydi va doimiy ishtirokni ta'minlaydi
Ehtimoliy tuzoqlar	Bitta ishlayotgan kanalni rivojlantirish o'rniga yirik brendlarning yechimlaridan nusxa olish	Chegirmalar yagona instrumentga aylanadi, sotuvlar faqat aksiya paytida o'sadi	Moliyaviy rejani strategiya deb atashadi, mohiyat va pozitsiyalash esa yo'q	Hamma pullik reklamaga tayanadi: reklamaga to'lov to'xtasa — sotuvlar ham to'xtaydi	Strategiya qog'ozda bor, lekin operatsion ishlar yana taktik harakatlarga qaytaradi	Shakl mazmundan ustun: hisobotlar natijadan ko'ra qadrliroq	Global standartlar bo'yicha ishlashadi, mahalliy bozor esa o'zini boshqacha tutadi

Izoh.

7 Qadam narvoni bozori hozir bo'linayotgan yoki hali bo'linmagan sohalardagi kompaniyalar uchun mo'ljallangan. U aviatsiya va telekom kabi davlat ishtiroki yuqori va kirish to'sig'i baland sohalarni tavsiflamaydi: u yerda kompaniyalar boshidanoq yirik bo'lib paydo bo'ladi.

Izoh.

Jadval ushbu bosqichda marketing ko'pincha qanday tashkil etilishini ko'rsatadi, qanday tashkil etilishi shartligini emas. Kompaniya beshinchi bosqichdagidek daromad qilib, marketingni uchinchi bosqichdagidek yuritishi mumkin.

7 Qadam Framework

Biznes o'sadi va u bilan birga marketing ham o'zgaradi: unga kim javob beradi, natija qaysi metrika bilan baholanadi, qaysi instrumentlar bilan va qanday byudjetda ishlanadi.



Marketing uchun kim javob beradi	Egasi	Egasi va birinchi yordamchi	Rasmiy marketing-direktor	Marketing-direktor va kichik jamoa	Marketing-direktor va rollar taqsimlangan bo'lim	Marketing-direktor va bir necha mahsulot yo'nalishiga xizmat qiluvchi bo'lim	Katta bo'lim yoki bosh ofis
Asosiy metrika	Tushum va sotuvlar soni	Kanallar bo'yicha buyurtmalar, reklamaning o'zini oqlashi	Murojaatlar, ularning narxi va sotuvga konversiyasi	Segmentlar bo'yicha yangi va takroriy mijozlar	Yillik rejaning bajarilishi, marja, xarid chastotasi	Raqobatchilarga nisbatan pozitsiya, yagona brend, butun mamlakat bo'ylab distributsiya va servis	Bozor ulushi va o'sishi, tanilish, reklamada ovoz ulushi (share of voice)
Asosiy instrumentlar	Ijtimoiy tarmoqlar, peshlavha, sarafan, marketpleyslar	Ijtimoiy tarmoqlardagi reklama, aksiyalar, blogerlar	Natijaga to'lov asosidagi reklama, OAVdagi maqolalar, tadbirlar	Tashqi reklama, media-xarid, mahsulot reklamasi	Yiliga bir-ikki marta TVga chiqadigan brend-kampaniyalar, mijozlar bazasi bilan ishlash	Bir vaqtda ko'plab kanallarda butun mamlakat bo'ylab kampaniyalar, sotuv nuqtalari bilan ishlash	Barcha kanallarni birlashtirgan kampaniyalar, ijtimoiy va homiylik loyihalari, kategoriyani rivojlantirish
Yillik byudjet	$5 minggacha	$5–30 ming	$30–100 ming	$100–300 ming	$300 ming – $1 mln	$1–3 mln	$3–10 mln

Aylanma kompaniyaning qaysi qadamda ekanini belgilaydi, lekin marketing ham xuddi shunday tashkil etilganini kafolatlamaydi. Bu haqda — keyingi bo'limda.

Nomuvofiqlik

Masshtab va yetuklik mos kelmasligi mumkin

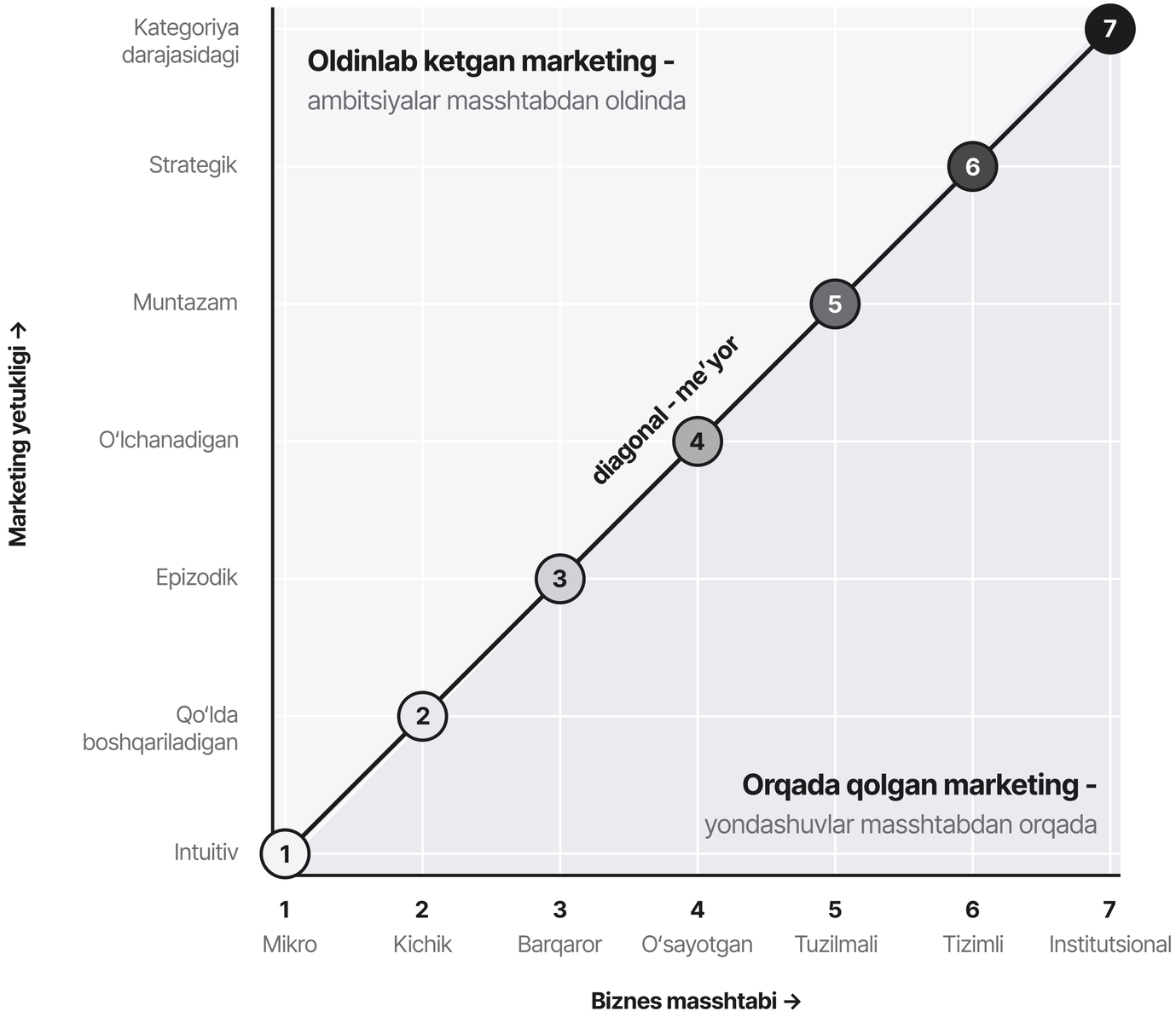
Kompaniyaning ikkita bosqichi bor: biri aylanma bo'yicha, ikkinchisi marketing qanday tashkil etilganiga ko'ra. Ular har doim ham mos kelmaydi: kompaniya ko'p daromad qilib, marketingni esa ikki bosqich pastdagidek yuritishi mumkin.

Marketing oldindan emas, murojaatlar qimmatlashganda, jamoada bitta odam kamlik qilganida, raqobatchi bozor ulushini tortib ola boshlaganda, xullas ehtiyoj tug'ilgandan keyin qayta quriladi. Shuning uchun orqada qolish — tabiiy holat.

Asosiy savol — kompaniya necha bosqich orqada qolgan.

Xulosa

Marketingi orqada qolgan kompaniya odatda oldingi bosqichda ish bergan usullar bilan o'sishga harakat qiladi. Uning keyingi qadami — yangi kanal emas, balki yondashuvning o'zini o'zgartirish.



Diagnostika

Kompaniya marketingi uning biznes bosqichiga mos keladimi?

1. Biznes qadami

Faqat yillik aylanma bo'yicha aniqlanadi: «7 Qadam Framework» jadvalidagi oraliqqa qarang.

2. Marketing qadami

To'rtta savol bo'yicha aniqlanadi. Har bir savol uchun «7 Qadam Framework» jadvalidan kompaniyani eng aniq tavsiflaydigan qadam tanlanadi.

- Marketing uchun kim javob beradi?
- Natija qaysi metrika bilan baholanadi?
- Asosiy instrumentlar qaysilar?
- Marketingga yillik byudjet qancha?

Javoblarning ko'pchiligi to'g'ri keladigan qadam — marketing qadami hisoblanadi.

3. Bu nimani anglatadi

Natija	Nima sodir bo'lmoqda	Keyin nima qilish kerak
Qadamlar mos keladi	Marketing biznes masshtabiga mos	O'z qadami va undan keyingi qadamning ustuvorliklarini ko'rib chiqish
Oldinlab ketgan marketing	Byudjet kompaniya hali yetib bormagan vazifalarga sarflanmoqda	O'z qadamidagi «Ustuvor emas» ustunida ko'rsatilgan ishlarni keyinga qoldirish
Orqada qolgan marketing	Kompaniya avval ish bergan usullar bilan o'smoqda	Metrikadan boshlash: natija deb hisoblanadigan narsani o'zgartirish

Har bir qadam bo'yicha nimalar tavsiflangan

Bu yerda kimlar: ushbu qadamda qanday kompaniyalar joylashgan

Marketing qanday tashkil etilgan: marketingni kim yuritadi va qaysi ishlar kompaniya ichida bajariladi

Kanallar va byudjet: pul nimaga sarflanadi

Metrikalar: natija qanday baholanadi

Tuzoq: bu qadamdagi kompaniyalar ko'pincha qayerda xato qiladi

Bosqich chegarasi: keyingi qadamga o'tishga nima xalaqit beradi

Bu qadamga qanday marketing mos keladi: asosiy ustuvorliklar

Nimaga resurs sarflamaslik kerak: joriy qadamda ustuvor bo'lmagan xarajatlar

Yettinchi qadamda chegara o'rniga cho'qqida nima sodir bo'lishi tavsiflangan.

Mikro biznes

yiliga $100 minggacha · Intuitiv marketing

1-qadam 2 3 4 5 6 7

Bu yerda kimlar

Instagram-do'konlar, uy qandolatchiliklari, atelye va ustaxonalar, xususiy ustalar, fudkortlardagi kichik nuqtalar, marketpleyslardagi sotuvchilar, endigina ish boshlagan startaplar. Eng ommaviy guruh: bozordagi kompaniyalarning 71,8% i va tushumning 1,7% i.

Marketing qanday tashkil etilgan

Bo'lim yo'q, rollar ajratilmagan. Marketing, sotuv va mijozga xizmat ko'rsatish — bitta odamning bitta ishi: biznes egasi kanalni yuritadi, murojaatlarga javob beradi, sotuv va sotuvdan keyingi masalalarni hal qiladi. Narx qanday bo'lishi, assortiment va chegirma qachon qilinishini ham o'zi belgilaydi.

Tashqi hamkorlarga faqat o'zi qila olmaydigan ishlardan: suratga olish, dizayn ishlari, ba'zan reklamani sozlash beriladi. Bu ishlar bir martalik, aniq vazifa uchun buyurtma qilinadi, doimiy pudratchi yo'q.

Tuzoq

Yirik brendlarning yechimlaridan nusxa olish. Bu bosqichda kompaniyada bunday yechimlar samara beradigan mijozlar oqimi ham, distributsiya ham yo'q, shuning uchun byudjet natijaga yetmasdan oldin tugaydi.

Kanallar va byudjet

Bitta kanal, odatda Instagram yoki Telegram, hamda peshlavha(tashqi reklama) va og'zaki tavsiyalar (sarafan). Mijozlar yozishmalarda va xotirada saqlanadi. Byudjet — yiliga $5 minggacha, ko'pincha biznes egasining mablag'idan sarflanadi.

Metrikalar

Tushum, buyurtmalar, mijoz manbasi, takroriy xaridlar ulushi. Dastlabki ikki ko'rsatkich hammada bor, keyingi ikkitasi esa yuqoriga ko'tariladiganlarni ajratib turadi.

Bosqich chegarasi

Bu bosqichning chegarasi — biznes egasining vaqti. Biznes egasi marketingni o'zi qilar ekan, mijozlar oqimi u bir kunda qanchasiga ulgurishi bilan cheklanadi va uning ishtirokisiz takrorlanmaydi. Keyingi bosqichlarda egasining birinchi yordamchisi paydo bo'lgan kompaniyalar joylashgan. Yordamchi kanal va murojaatlarni o'z zimmasiga oladi, biznes egasi esa yangi sotuvlarni izlash bilan shug'ullanadi.

Bu qadamga qanday marketing mos keladi

- **Bitta ishlayotgan kanal:** allaqachon murojaat(sotuv) olib kelayotgan kanaldan (Instagram/Telegram) maksimal natija olish — faqat shuni yuritish, kuchni tarqatib yubormaslik.
- **Tavsiya qilish(Sarafan) va mahalliy hamjamiyatlar hozircha reklamaning o'rnini bosadi:** mamnun mijozlardan kichik bonus evaziga tanishini olib kelishni so'rang.
- **Murojaatlar hisobi:** barcha murojaatlarni bitta jadvalga yig'ish (sana, manba, summa, mijoz qaytib keldimi) — aslida nima pul olib kelayotganini ko'rish uchun.
- **Kim va nima uchun qaytib kelishini tushunish:** 10–15 ta takroriy mijozdan qaytib kelishining asosiy sababini so'rash (nima uchun tanlaydi, mahsulotda nima muhim) va uni ijtimoiy tarmoqlardagi profil tavsifiga (bio) va/yoki xabarlarga chiqarish.
- **Sifat va tezkor javob:** barqaror sifat, tushunarli narx va murojaatga 15 daqiqa ichida javob.

Hozircha resurs sarflamaslik kerak:

logotip/brendbuk, roliklar, qamrov uchun reklama va natijasi tushunarsiz bo'lgan katta byudjet talab qiladigan har qanday ish.

Kichik biznes

yiliga $100 ming – $1 mln · Qo'lda boshqariladigan marketing

Bu yerda kimlar

Kichik kiyim do'konlari, o'quv markazlari, xususiy stomatologiyalar, bitta filialli kafelar, go'zallik salonlari, mahalliy servis kompaniyalari, kichik novvoyxonalar va ishlab chiqarishlar, ilk mijozlariga ega IT-mahsulotlar. Bozordagi kompaniyalarning 20,7% i va tushumning 11,9% i.

Marketing qanday tashkil etilgan

Marketing bilan shug'ullanadigan birinchi odam paydo bo'ladi va odatda u soha mutaxassisi emas: yordamchi, qarindosh, administrator yoki frilanser bo‘ladi. Biroq qarorlar biznes egasida qoladi: har bir post, chegirma va reklama byudjetini u tasdiqlaydi.

Tashqariga malaka talab qiladigan ishlar beriladi: target, foto va video, ba'zan sayt. Doimiy pudratchi yo'q — tavsiya qilingan odamlar bilan ishlashadi.

Tuzoq

Chegirma berish yagona instrumentga aylanishi. Aksiya sotuvlarni keskin oshiradi, shuning uchun tushum tushgan har safar unga qaytishadi. Mijoz faqat chegirma bilan xarid qilishga o'rganadi, marja pasayadi, doimiy mijozlar esa ko'paymaydi.

Kanallar va byudjet

Ijtimoiy tarmoqlar, targetli reklama, aksiya va chegirmalar, blogerlar, agregatorlar va yetkazib berish xizmatlari, oddiy sayt. Hisob yuritishning ilk instrumentlari paydo bo'ladi: jadvallar, murojaatlar uchun telegram-botlar, ba'zan oddiy CRM. Byudjet yiliga $5 mingdan $30 minggacha.

Metrikalar

Murojaatlar soni, sotuvlar, reklama o'zini oqladimi yoki yo'qmi. Oy yoki chorak oxirida, qo'lda hisoblashadi.

Bosqich chegarasi

Bu bosqichning chegarasi — natijani takrorlay olmaslik. Nimadir ishlaydi, nimadir ishlamaydi, lekin nima sababdan — noma'lum, shuning uchun har oy noldan boshlanadi. Keyingi bosqichlarda muntazam natija beradigan narsani topib, unga sarmoya kirita boshlagan kompaniyalar joylashgan.

Bu qadamga qanday marketing mos keladi

- **Muntazamlik:** har hafta uchun kontent-reja (3 ta post) va har safar yangi frilanser emas, bitta doimiy ijrochi. Instagram'da target + mahalliy auditoriya bilan ishlash uchun mahalliy mikroblogerlar bilan ishlash.
- **Mijoz qayerdan kelganini yozib borish:** bir oylik murojaatlarni manbasi va summasi bilan bitta jadvalga (yoki oddiy CRM'ga) yig'ish; o'zini oqlaydigan 1–2 kanalni qoldirib, qolganlarini o'chirish.
- **Takroriy sotuvlar:** Telegram-kanal/bot + baza bo'yicha xabarnoma, qaytib kelgan mijozlar uchun maxsus taklif.
- **Sharhlar va reputatsiya:** xaridan keyin foto va matnli fikrlarni tizimli yig'ish va xaritalardagi sharhlarga e’tibor berish (Yandex/Google/2GIS).
- **Mahalliy sanalarga bog'langan aksiyalar** (Navro'z, Hayit, 1-sentabr, to'ylar mavsumi), lekin faqat chegirma mexanikasi bilan emas.

Hozircha resurs sarflamaslik kerak:

uzoq muddatli strategiya, barcha ijtimoiy tarmoqlarda birdaniga ishlash, murakkab analitika, yirik blogerlar, marketing bo'limi tashkil qilish

Barqaror(mustahkam) biznes

yiliga $1–5 mln · Epizodik marketing

Bu yerda kimlar

Tibbiyot klinikalari, ikki-uch filialli restoranlar, mahalliy ishlab chiqaruvchilar, distribyutorlar, mehmonxonalar, o'quv markazlari tarmoqlari, shakllangan mijozlar bazasiga ega IT-mahsulotlar. Bozordagi kompaniyalarning 5,5% i va tushumning 20,2% i.

Marketing qanday tashkil etilgan

Kompaniya faol o'sish bosqichida va butun energiya biznes egasidan keladi: o'zgarishlarni u belgilaydi, g'oyalarni u topadi, tashabbusni u oldinga suradi. Rasmiy marketing-direktor bor, lekin amalda u kontent va SMM jamoasining rahbari bo'lib, tizim qurishdan ko'ra shoshilinch muammolarni hal qilish bilan ko'proq band.
Direktorlar tez-tez almashadi: goh biznes egasi qoniqmaydi, goh marketologning o'zi ketadi. Kompaniya doimo kelib barcha muammolarni tezda hal qiladigan "ideal marketing direktor"ni qidiradi.

Tuzoq

Moliyaviy rejani strategiya deb atashadi: qancha ishlab topish va qanchaga o'sish. Lekin unda kompaniya nima uchun mavjudligi va nimasi bilan boshqalardan farq qilishiga javob yo'q. Mohiyat o'rnini tushum maqsadlari egallaydi, shuning uchun brend shakllanmaydi, marketing esa shoshilinch muammolarni hal qilish bilan cheklanib qoladi.

Kanallar va byudjet

Natijasini o'lchash mumkin bo'lgan instrumentlar ustunlik qiladi: ijtimoiy tarmoqlar, target, natijaga to'lov asosidagi reklama, blogerlar, PR-maqolalar, tadbirlar. Byudjet yiliga $30 mingdan $100 minggacha.

Metrikalar

Murojaatlar, murojaat narxi, kanallar bo'yicha sotuvlar va reklamaning o'zini oqlashi. Brend, qamrov va tanilish hisoblanmaydi, chunki ularni sotuvga bevosita bog'lab bo'lmaydi.

Bosqich chegarasi

O'sish biznes egasining energiyasi va to'plangan mijozlar bazasiga tayanadi. Keyingi qadamlar — mohiyat ustida ishlash: bozor va mijozlarni o'rganish, kompaniyaning mijoz uchun qadri nimada ekanini tushunish, pozitsiyalash. Busiz marketing brend qurmaydi, faqat sotuvga xizmat qiladi. Bu chegarani na yangi marketing direktor, na rebrending bilan yorib o'tib bo'lmaydi. Keyingi bosqichlarda o'z mohiyatini izlay boshlagan va brend qurish haqida o'ylay boshlagan kompaniyalar joylashgan.

Bu qadamga qanday marketing mos keladi

- **To'g'ridan-to'g'ri sotuv — eng kuchli kanal:** umumiy tanishlar orqali qaror qabul qiluvchi shaxsga chiqing, tanishuvni tushlik yoki osh ustida boshlang; ochiq va aniq gapiring.
- **PR:** mahalliy Telegram-kanallar va mahalliy OAV, soha tadbirlari va biznes-hamjamiyatlar.
- **O'z pozitsiyangizni tushunish:** 15–20 ta doimiy mijozdan aynan sizni nima uchun tanlashlarini so'rash va javoblarni bitta sodda pozitsiyalash jumlasiga jamlash.
- **Mijozlarni segmentlash:** bazani CRM yoki jadvalda 3–4 guruhga ajratish (kim, nima uchun, qanchalik tez-tez xarid qiladi); har bir segment uchun o'z xabari va/yoki taklifini shakllantirish.
- **Missiya, qadriyatlar, madaniyat:** ularni qisqa shakllantirish va kontentda faqat mahsulot va aksiyalarni emas, ularni ham yetkazish.
- **Jamoa:** shtatdagi bitta kuchli universal xodim kompaniya mohiyati va marketing rejani yuritadi, tor vazifalar autsorsga beriladi.

Hozircha resurs sarflamaslik kerak:

qamrov kampaniyalari, qimmat roliklar, mahsulotda o'zgarishsiz rebrending, marketing bo'limida ortiqcha shtat, keraksiz metrikalar.

O'sayotgan biznes

yiliga $5–10 mln · O'lchanadigan marketing

Bu yerda kimlar

FMCG ishlab chiqaruvchilar, masshtablanish bosqichidagi riteyl va umumiy ovqatlanish kompaniyalari, konsalting. Bozordagi kompaniyalarning 1,0% i va tushumning 12,2% i.

Marketing qanday tashkil etilgan

Kompaniyada allaqachon direktorlar kengashi va shakllangan funksiyalar bor: mahsulot, moliya, sotuv. Bu qatorda marketing eng yosh funksiya, uning roli hali aniq belgilanmagan, shuning uchun marketing direktorlari tez-tez almashib turadi.

Marketing jamoasi bor, lekin u hamon ishlab chiqarish va mahsulotga xizmat qiladi, ularga yo'nalish bermaydi. Marketing yana shoshilinch muammolarni hal qiladi — faqat endi kattaroq jamoa bilan. Uni sotuvlar tushgandagina eslashadi: hali ham byudjet sarflansa sotuv beradigan mashina sifatida qarashadi.

Tuzoq

Reklama ko'p, lekin uning ortida brend yo'q. Kompaniya tovar, aksiya va narxlarni ilgari suradi, chunki bu o'lchanadigan sotuv beradi. Sotuvlar pullik reklamaga tayanadi, o'sish esa uning byudjeti bilan cheklanadi. Kompaniya raqobatchilardan ajralib turmaydi va raqobat uchun yagona maydon — narx bo'lib qoladi.

Kanallar va byudjet

Pullik trafik, blogerlar, tashqi reklama, mahsulot reklamasi, media-xarid. Byudjet yiliga $100 mingdan $300 minggacha.

Metrikalar

Kanallar bo’yicha sotuvlar va murojaatlar. Bu bosqichdagi asosiy yangilik: kompaniya mijozlarini segmentlarga ajratib, har bir segment qancha yangi va takroriy mijoz berayotganini hisoblay boshlaydi. Segmentlar bo’yicha jalb qilish narxini kamdan-kam kompaniya hisoblaydi. Tashqi reklama va boshqa qamrovli kanallar samarasi faqat sotuvlar bilan o’lchanadi: ularning tanilish va brendga ta’siri bu bosqichda hali hisoblanmaydi.

Bosqich chegarasi

Bu bosqichning chegarasi — boshqaruvda: katta qarorlar hamon biznes egasi qo'lida, marketing esa tizim sifatida emas, alohida vazifalar oqimi sifatida ishlaydi. Keyingi bosqichlarda marketingni alohida funksiyaga ajratib, unga qarorlarning bir qismini topshira boshlagan kompaniyalar joylashgan.

Hozircha resurs sarflamaslik kerak:

tor mutaxassislardan iborat katta bo'lim va tashqaridan marketing direktori, qamrovli brend-kampaniyalar, mediada doimiy ishtirok, brend-tadqiqotlar.

Bu qadamga qanday marketing mos keladi

- **Marketing alohida funksiya sifatida:** marketingni sotuvni qo'llab-quvvatlash rolidan chiqarish — unga marketing rejalari va metrikalarini berish, marketing direktori rolini mustahkamlash.
- **Kanallar iqtisodiyoti:** har bir kanal bo'yicha chorak davomidagi jalb qilish narxi, konversiya va takroriy sotuvlar ulushini hisoblab, o'zini oqlamaydiganlarini o'chirish.
- **Raqamli kanallar — asos:** Instagram (performans) + Telegram; ehtimol, faoliyat yuritilayotgan shaharlarda, maqsadli auditoriya eng ko'p to'plangan joylarda tashqi reklama.
- **B2B va yirik bitimlar uchun:** tanishlar orqali to'g'ridan-to'g'ri sotuv va oflayn tadbirlar (konferensiyalar, biznes-hamjamiyatlar) ko'pincha raqamli kanallardan ko'proq natija beradi — ularni alohida kanal sifatida kiriting.
- **Rejalarni uyg'unlashtirish:** marketing, sotuv va biznes rejalarini bitta tushunarli maqsadga birlashtirish — “shoshilinch” rejimdan chiqish.
- **Chuqur segmentlash:** Mijozlarni ushlab qolish: faqat yangilarini jalb qilish emas, borlarini saqlab qolish. CRM, Telegram-xabarnomalar va takroriy xaridlar dasturi orqali pullik trafikka bog’liqlikni kamaytirish.
- **Brend va jamoa:** faqat aksiya va mahsulotni emas, brendni yetkazish; boshqa bo'limlar va hamkorlar bilan til topishgan barqaror jamoani o'stirish.

Tuzilmali biznes

yiliga $10–50 mln · Muntazam marketing

Bu yerda kimlar

Distribyutorlar, FMCG ishlab chiqaruvchilar, quruvchi kompaniyalar, chakana savdo tarmoqlari, avtodiler guruhlari, tarmoqli umumiy ovqatlanish korxonalari, xususiy universitetlar. Aksariyat sohalarda tushumning eng katta ulushi aynan shu bosqichda jamlangan. Bozordagi kompaniyalarning 0,8% i va tushumning 26,7% i.

Marketing qanday tashkil etilgan

Marketing ilk bor alohida funksiyaga aylanadi: tajribali marketing direktori, taxminan o'n kishilik bo'limi va yillik rejasi bilan. Rollar taqsimlangan: brend, raqamli kanallar, mahsulot. Bo'lim yangi mahsulotlarni ishlab chiqishda ishtirok etadi, analitika va hisobot yuritadi, kreativ, prodakshn, PR va media-xaridni esa tashqi hamkorlarga beradi.

Biznes egasi va direktorlar o'rtasidagi vakolatlar hali qayta taqsimlanmoqda. Har bir funksiya marketingni o'z ko'rsatkichlari bo'yicha baholaydi, yagona baholash tizimi hali yo'q.

Tuzoq

Strategiya qog'ozda bor, lekin kompaniya reaksiya rejimida yashaydi. Yillik reja eng yaxshi holatda yarmigacha bajariladi: yangi mahsulotlarni ishga tushirish, raqobatchilarning harakatlari va shoshilinch vazifalar har safar muhimroq bo'lib chiqadi. Ko'pincha bozor yetakchilari qilayotgan ishlarni takrorlashadi, lekin ularning byudjeti va izchilligisiz.

Kanallar va byudjet

Marketing to'lqinsimon ishlaydi. Yiliga bir-ikkita yirik brend-kampaniya o'tkaziladi — tashqi reklama, PR va TVdagi kamdan-kam joylashtirishlar bilan. Qolgan vaqt va byudjetning katta qismi ijtimoiy tarmoqlar va blogerlardagi mahsulot reklamasiga ketadi. Mijozlar bazasi bilan ishlash alohida yo'nalish sifatida o'sib boradi: CRM, telegram-bot, ayrim kompaniyalarda o'z ilovasi. Byudjet yiliga $300 mingdan $1 mln gacha.

Metrikalar

Sotuvlar, marketingning o'zini oqlashi, yillik rejaning bajarilishi, takroriy xaridlar. Yangi ko'rsatkichlar paydo bo'ladi: murojaatlar sifati, mahsulotlar bo'yicha marja, yirik kampaniyalardan keyingi qamrov va tanilish. Biroq qarorlar hamon sotuv ko'rsatkichlariga qarab qabul qilinadi.

Bosqich chegarasi

Bu bosqichning chegarasi — tizimni qo'lda boshqarish. Reja, byudjet va bo'lim bor, lekin ko'p narsa jarayonlarga emas, biznes egasi va direktorlarning shaxsiy ishtirokiga tayanadi. Keyingi bosqichlarda marketing jarayonlar asosida ishlaydigan va nafaqat sotuv, balki bozor ulushi uchun ham javob beradigan kompaniyalar joylashgan.

Bu qadamga qanday marketing mos keladi

- **Strategiya - choraklik(kvartal) reja:** biznes-strategiyani brend-strategiya, kommunikatsiyalar va marketing-reja bilan bog'lash; yillik maqsadni kvartal uchun marketingning 3 ta ustuvor vazifasiga bo'lish.
- **Strategiya kundalik ishda:** ustuvorliklarni marketing bo'limigacha yetkazish, shoshilinch so'rovlarni "ustuvorliklarga xizmat qiladimi?" filtri orqali o'tkazish hamda nimaga javob berish va nimadan voz kechishni saralash (qaror qabul qilish madaniyati).
- **Natijaning yagona tili:** butun rahbariyatda marketing muvaffaqiyati deb nima hisoblanishi haqida bir xil tushuncha.
- **Brend salomatligini o'lchash:** yirik kampaniyadan oldin va keyin mijozlar bazasi bo'yicha so'rov (tanilish, nima uchun tanlashadi).
- **Kampaniyalar ritmi:** to'lqinlarni ajratish — yiliga 1–2 ta brend-kampaniya (hududlarda TV, tashqi reklama, YouTube, Instagram; to'g'ridan-to'g'ri kommunikatsiya va sodiqlik uchun Telegram) + doimiy performans va baza bilan ishlash (CRM, bot, ilova).

Hozircha resurs sarflamaslik kerak:

ESG va ish beruvchi brendi, yirik tadbirlarga homiylik, mamlakat miqyosidagi imidj, murakkab byurokratiya ishlarini amalga oshirish.

Tizimli biznes

yiliga $50–100 mln · Strategik marketing

Bu yerda kimlar

Milliy chakana savdo va restoran tarmoqlari, tijorat banklari, FMCG ishlab chiqaruvchilar, yirik distribyutorlar, to'qimachilik ishlab chiqaruvchilari, logistika kompaniyalari, avtodiler guruhlari, eng yirik quruvchi kompaniyalar. Bu yerda sotuv, ishlab chiqarish va distributsiya allaqachon tizim sifatida ishlaydi. Bozordagi kompaniyalarning 0,1% i va tushumning 8,4% i.

Marketing qanday tashkil etilgan

Marketing strategiya asosida ishlay boshlaydi: qaysi hudud va kategoriyalarda o'sish, kimga qarshi raqobatlashishni hal qiladi. Tuzilishi bir bosqich pastdagi (5-bosqich) biznesnikidek: marketing direktori, bo'lim, yillik reja, tashqi agentliklar. Lekin vazifalar sezilarli darajada ko'payadi: bir necha mahsulot yo'nalishi, barcha hududlar, kampaniyalarni sotuv, distributsiya va hududiy jamoalar bilan kelishish.

Kompaniya ichida resurslar uchun raqobat paydo bo'ladi: har bir bo'limning o'z rejalari bor va marketing har safar byudjet nega aynan unga kerakligini isbotlashga majbur.

Tuzoq

Shakl mazmundan muhimroq bo'lib qoladi. Kampaniyalar xalqaro brendlar namunasida qilinadi, raqobatchilar hamda soha vakillari ularni qanday qabul qilganiga qarab baholanadi, mijozlarga qarab emas. Bunda brend kuchaymaydi: o'sish hamon distributsiya va narxga tayanadi.

Kanallar va byudjet

Marketing butun mamlakat uchun ishlaydi. Byudjet TV, tashqi reklama va ijtimoiy tarmoqlarga sarflanadi, kampaniyalar barcha hududlarda chiqadi. Sotuv nuqtalariga ham shuncha e'tibor qaratiladi: tovar joylashuvi, promo, distribyutorlar bilan ishlash. Byudjet yiliga $1 mln dan $3 mln gacha.

Metrikalar

Sotuvlar, rejaning bajarilishi, marketingning o'zini oqlashi — garchi bu masshtabda uni hisoblash qiyin bo'lsa ham. Distributsiya ko'rsatkichlari qo'shiladi: tovar nechta nuqtada bor va javonda qanday turibdi. Kompaniyalar o'zini raqobatchilar bilan solishtiradi, OAVdagi eslatmalarni kuzatadi. Bozor ulushi va brendga munosabat kamdan-kam va tizimsiz o'lchanadi.

Bosqich chegarasi

Bu bosqichning chegarasi — kompaniya masshtabi va brendi kuchi o'rtasidagi uzilish. Kompaniya butun mamlakatda mavjud, uni bilishadi, lekin brendga munosabat tufayli emas, ko'proq odat va tovar mavjudligi sababli tanlashadi. Kategoriyada kuchli raqib yo'q ekan, bu yetarli. Keyingi bosqichda brendi uchun tanlanadigan va o'z kategoriyasi qanday rivojlanishini belgilaydigan kompaniyalar joylashgan.

Bu qadamga qanday marketing mos keladi

- **Bozor ulushi va brend kuchini kuzatish:** faqat sotuvni emas, bozor ulushi va brend salomatligini ham muntazam o'lchashni yo'lga qo'yish (yiliga 1–2 marta).
- **Mamlakat bo'ylab yagona brend:** barcha kampaniya va hududlarni bitta pozitsiyalash va asosiy xabarlarga keltirish (shakllantirilgan brend-strategiya), har bir hududga to'g'ri moslashtirgan holda.
- **Milliy integratsiyalashgan kampaniyalar:** yagona xabar bilan TV + tashqi reklama + raqamli kanallar.
- **Pozitsiyalarni oldindan himoya qilish:** kuchli raqobatchi nima hisobiga o'sishi mumkinligini tushunish va bu yo'nalishni undan oldin o'z kommunikatsiyangiz bilan yopish.
- **Brend orqali o'sish:** o'sishni "distributsiya + narx"dan "brend bo'yicha tanlov"ga siljitish — mijoz nima uchun aynan sizni afzal ko'rishi yetkazilishi kerak.

Hozircha resurs sarflamaslik kerak:

pozitsiyalashni tez-tez o'zgartirish, sub-brendlar portfelini haddan tashqari kengaytirish, festivallar o’tkazish

Institutsional biznes

yiliga $100 mln+ · Kategoriya darajasidagi marketing

Bu yerda kimlar

Eng yirik oziq-ovqat do'konlari tarmoqlari, mamlakatda o'z zavodlariga ega jahon ichimlik ishlab chiqaruvchilari, milliy oziq-ovqat ishlab chiqaruvchilari, farmatsevtika distribyutorlari, avtomobil ishlab chiqaruvchilar va ularning dilerlari. Bu yerda mahalliy yetakchilar va xalqaro kompaniyalarning vakolatxonalari yonma-yon faoliyat yuritadi. Bozordagi kompaniyalarning 0,05% i va tushumning 18,9% i.

Marketing qanday tashkil etilgan

Mahalliy yetakchilarda katta marketing bo'limi bor. Ko'p ishlar ichkarida bajariladi: kontent tayyorlash, analitika, sotuv nuqtalari bilan ishlash, raqamli kanallar; bir necha brend-menejer ishlaydi. Tashqi hamkorlarga katta resurs yoki chetdan qarash talab qiladigan ishlar beriladi: kreativ, roliklar prodakshni, media-xarid, tadqiqotlar.

Xalqaro kompaniyalar mamlakatda kichik jamoa saqlaydi. Uning ortida bosh ofis, global kampaniyalar va umumiy pudratchilar tarmog'i turadi, shuning uchun mahalliy jamoa asosan tayyor yechimlarni bozorga moslashtiradi va ularning bajarilishini nazorat qiladi.

Tuzoq

Kompaniya qanchalik katta bo'lsa, shunchalik ehtiyotkor bo'ladi. Xalqaro o'yinchilarda global standartlar mahalliy bozorga har doim ham mos kelmaydi, lekin ularni o'zgartirish qiyin. Mahalliy yetakchilarda kelishuvlar soni va xato qilish qo'rquvi ortib boradi. Qarorlar uzoq vaqt davomida, barcha jarayonlardan o'tib qabul qilinadi, bozor esa tez o'zgaradi. Xavfsiz qarorlar xatolardan himoya qiladi, lekin asta-sekin brendni mijozlar va reallikdan uzoqlashtiradi.

Kanallar va byudjet

Asosiy format — integratsiyalashgan kampaniyalar, ya'ni bitta g'oya barcha kanallardan o'tadigan kampaniyalar: TV, tashqi reklama, raqamli kanallar, PR, sotuv nuqtalari. Kampaniyalar oralig'ida ham brend efirdan yo'qolmaydi. O'z ilovalari, sodiqlik dasturlari va tadbirlar alohida kanal sifatida ishlaydi. Byudjet yiliga $3 mln dan boshlanadi, eng yirik brendlarda $10 mln va undan ham ko'p bo‘ladi.

Metrikalar

Bozor ulushi, tanilish va brendga munosabat doimiy kuzatiladi va raqobatchilar bilan solishtiriladi. Butun bozorning o'sishi ham o'z ulushi kabi diqqat bilan kuzatiladi. Qo'shimcha ko'rsatkichlar paydo bo'ladi: kategoriya reklamasidagi ovoz ulushi (share of voice), brendning bozorga kirib borish darajasi (penetratsiya), qamrov, kontakt chastotasi va narxi. Xalqaro kompaniyalar bundan tashqari bosh ofisning global ko'rsatkichlari bo'yicha ham hisobot beradi.

Keyin nima

7 Qadam frameworkda bundan yuqori pog'ona yo'q. Endi kompaniya bozor bilan birga o'sadi yoki yangi kategoriyalar va mamlakatlarga chiqadi. Asosiy vazifa 7 Qadam bo'ylab ko'tarilish emas, undagi o'z o'rnini saqlab qolishga aylanadi.

Bu qadamga qanday marketing mos keladi

- **Kategoriya qoidalari va rivoji:** o'z kategoriyasida standartlarni belgilash va faqat o'z ulushiga emas, butun bozor o'sishiga sarmoya kiritish.
- **Mijozlardan oldinda yurish:** har yarim yilda brendni mijozlar xulq-atvoridagi o'zgarishlar bilan solishtirib (ma'lumotlar + so'rovlar), xabarlarni yangilab borish.
- **Katta tuzilmada tez qarorlar:** asosiy kampaniyalarni kelishish zanjirini 1–2 bo'g'ingacha qisqartirish — bozordan sekin harakat qilmaslik.
- **Yagona brend qoidalari:** brend bilan ishlaydigan barcha uchun — kompaniya ichida ham, hamkorlarda ham — bitta dolzarb gaydlayn.
- **Hamkorlar bilan uzoq muddatli munosabatlar:** uzoq yillarga xizmat qiladigan mustahkam aloqalar qurish.
- **"Doimo efirda" integratsiyalashgan kampaniyalar:** TV, tashqi reklama, raqamli kanallar, PR, sotuv nuqtalari; ilovalar va sodiqlik dasturlari — alohida kanal sifatida.
- **Xalqaro brendlar uchun:** global namunalardan nusxa ko'chirish emas, o'zbek kontekstiga mos mahalliy maxsus loyihalar va ijtimoiy tashabbuslar; global standartlarni bozorga moslashtirish (til, shevalar, madaniyat, sanalar va infosabablar, kanallar).

O'zbekiston bozorining o'ziga xos jihatlari

27 yosh
mediana yosh

25 mln
Telegram foydalanuvchilari

14 mln+
Instagram foydalanuvchilari

30–35%
kuzatilmaydigan iqtisodiyot, YalM

90%
o’zbek tili

1. **Yosh, mobil qurilmaga tayangan (mobile-first) bozor:**

   mediana yosh — 27 yosh; internet qamrovi 87–89%, 82% internetga faqat telefon orqali kiradi.

2. **Telegram — shunchaki messenjer emas, mamlakatning "interneti":**

   25 mln foydalanuvchi (internet auditoriyasining qariyb 80%i). Sotuv, servis va media uchun majburiy kanal. Telegram-kanallar va botlar ko'pincha saytning o'rnini bosadi.

3. **Instagram — mamlakatning asosiy ijtimoiy tarmog'i:**

   14 mln dan ortiq foydalanuvchi va tashqi saytlarga o'tishlarning 2/3 qismi.

4. **Shaxsiy aloqalar va oflayn muloqot yetuk bozorlarga qaraganda ko'proq hal qiladi:**

   tanishlar orqali to'g'ridan-to'g'ri sotuv, biznes egasi bilan tushlik yoki osh ustida tanishish — o'rta biznesgacha ishlaydigan kanal.

5. **Ma'lumot kam, "kulrang" iqtisodiyot katta:**

   kuzatilmaydigan iqtisodiyot YalMning 30–35% ini tashkil etadi (2019-yildagi 50% dan 2025-yilga kelib 25% gacha kamaymoqda). Bozor ma'lumotlari barcha darajalarda kam, hisobotlar to'liq emas. O'zida birinchi bo'lib tahlil yurita boshlagan yutadi.

6. **Ko'plab bozorlar yosh va hali bir necha yirik o'yinchi o'rtasida bo'linmagan:**

   kompaniyalar intuitiv ishlaydi, tizimli marketing esa boshqalardan oldin yetakchiga aylanish imkonini beradi.

7. **Kommunikatsiya ikki tilli:**

   asosan o'zbek tili (90%) + rus tili. Boshqa bozordan nusxa ko'chirish emas, lokalizatsiya — mahalliy madaniy xususiyatlar va infosabablarga bog'lash.

Tadqiqot nimani ko'rsatdi

Yakuniy xulosa

Asosiy xulosalar

01. **Marketingning tuzilishi sohaga emas, biznes o'lchamiga bog'liq.**

    Rivojlanishning har bir qadamidagi kompaniyalar — klinika bo'ladimi, do'kon yoki ishlab chiqarish — o'xshash vazifalarni o'xshash instrumentlar bilan hal qiladi va o'xshash tuzoqlarga tushadi.

02. **Qadamlardan sakrab o'tib bo'lmaydi.**

    Intervyularga ko'ra, har bir qadam shunday vazifani hal qiladiki, usiz keyingisi ishlamaydi: avval takrorlanadigan sotuvlar, keyin mohiyat va pozitsiyalash, keyin tizim, so'ng mamlakat miqyosidagi brend. Keyingi qadamlarning vazifalariga vaqtidan oldin kirishgan kompaniyalar o'z resurslarini samarasiz sarflaydi.

03. **Avval natija haqidagi tushuncha o'zgaradi, keyin marketing.**

    Natija murojaatlar ekan, marketing faqat murojaatlar uchun ishlaydi. Natija bozor ulushi va brend kuchiga aylanganda vazifalar ham, jamoa ham, instrumentlar ham o'zgaradi.

04. **Biznes va marketing turli tezlikda o'sadi.**

    Oldinlab ketgan marketing byudjetni kompaniya hali yetib bormagan vazifalarga sarflaydi. Orqada qolgan marketing esa biznesga erishgan natijasini mustahkamlashga imkon bermaydi.

05. **Soha marketing tuzilishini o'zgartirmaydi, lekin qanchalik yuqoriga ko'tarilish mumkinligini belgilaydi.**

    Allaqachon bo'lingan bozorlarda yuqori qadamlarni bir necha o'yinchi egallagan va yangi kompaniya u yerga deyarli kira olmaydi. Hozir bo'linayotgan bozorlarda — FMCG, avto, qurilish va IT-mahsulotlar kabi — kategoriya yetakchisi kim bo'lishi hal bo'lmoqda. Bo'linmagan bozorlarda — riteyl, umumiy ovqatlanish va ta'lim kabi — yuqoriga yo'l ochiq, lekin kompaniyalarning aksariyati hozircha quyi qadamlarda qolmoqda.

06. **Ko'pincha "tor joy" — aynan biznes egasining o'zi.**

    Intervyularga ko'ra, marketingni biznes egasi qanchalik tushunsa, aynan shunchalik rivojlanadi. Biznes egasining marketingga qarashi o'zgarmaguncha, yangi marketolog ham, kattaroq byudjet ham vaziyatni o'zgartirmaydi.

Marketingni «Boshqalarda qanday?» degan savoldan emas, «Biznesimiz rivojlanishining qaysi bosqichidamiz?» degan savoldan boshlab qurish kerak — shunda hozir nima qilish va nimani keyinga qoldirish kerakligi tushunarli bo'ladi. Biznes va u bilan birga marketingning ulg'ayish tamoyili butun dunyoda bir xil: biznes qanchalik katta bo'lsa, marketing shunchalik murakkab. Lekin keyingi qadamga o'tish qadamlari, ishlaydigan kanallar va sohalarning o'sish chegarasi O'zbekistonda o'ziga xos.
7 Qadam aynan shu moslashuvni o'zbek bozori va aniq qadam uchun beradi.

Tadqiqot cheklovlari

Ma'lumotlar to'liq emas. I-Hamkor bazasida norasmiy sektor yo'q, barcha kompaniyalar ham ma'lumot taqdim etmaydi, ro'yxatdan o'tmagan kompaniyalar va banklar kiritilmagan. Bu eng ko'p quyi qadamlarga ta'sir qiladi: ularning real hajmi ma'lumotlardagidan kattaroq.

Ma'lumotlar bir yillik (2025). Ular kompaniyalar hozir qaysi qadamda ekanini ko'rsatadi, lekin bir qadamdan keyingisiga o'tishga qancha vaqt ketishini ko'rsatmaydi.

Sohalar IFUT (OKED) kodlari bo'yicha aniqlangan. Bunday tasnif turli bozorlarni birlashtiradi: oziq-ovqat do'konlari, kiyim do'konlari va dorixonalar bitta "riteyl"ga tushadi. Shuning uchun soha raqamlari alohida nisha emas, o'rtacha manzarani ko'rsatadi.

Intervyu tanlanmasi maqsadli. 54 ta intervyu takrorlanuvchi qonuniyatlarni ko'rsatadi, lekin hamma narsa aynan shunday tashkil etilgan kompaniyalar ulushini ko'rsatmaydi. Shuning uchun intervyu xulosalari soliq ma'lumotlari asosida tekshirildi.

Marketing o'sishning yagona sababi emas. Tadqiqot turli o'lchamdagi kompaniyalarda marketing qanday tashkil etilganini ko'rsatadi. U bunday tuzilishning o'zi o'sishga olib kelishini isbotlamaydi: o'sishga kapital, mahsulot, jamoa, boshqaruv, distributsiya va resurslarga kirish imkoniyati hamda bozor holati ham ta'sir qiladi.

Tadqiqot haqida

Ilova

Ma'lumotlar qanday to'plandi

Sifat bosqichi

Tadbirkorlar, ijrochi direktor va marketing direktorlar bilan 54 ta chuqur intervyular.

Miqdoriy bosqichi

I-Hamkorning oxirgi to'liq yil bo'yicha soliq hisobotlari: 16 ta sohada 157 414 ta kompaniya va $93,2 mlrd tushum bo‘yicha. Har bir kompaniya yillik tushumiga qarab tegishli qadamga kiritildi. Qazib olish, metallurgiya, energetika, kimyo sanoati va dori vositalari ishlab chiqarish hisob-kitobga kiritilmadi.

Kompaniyalar guruhlari

Agar yuridik shaxslarning ta'sischilari umumiy bo'lsa yoki ular o'rtasidagi bog'liqlik ma'lum bo'lsa, guruh tushumi unga kiruvchi barcha kompaniyalar tushumining yig'indisi sifatida hisoblandi. Guruhning qadami shu yig'indi bo'yicha aniqlandi.

Mikrobiznes

Kichik kompaniyalarning umumiy soni reytingdan ma'lum, lekin batafsil ma'lumot hammasi bo'yicha mavjud emas. Ma'lumoti yetishmaganlar uchun shartli aylanma qabul qilindi: har bir kompaniyaga yiliga $10 ming.

Marketing byudjetlari

«Sotuv xarajatlari» va intervyu ma'lumotlari asosida baholandi.

Har bir sohaga nimalar kiradi (IFUT kodlari bo'yicha)

Soha	Nimalar kiradi
FMCG	Oziq-ovqat va ichimliklar, to'qimachilik mahsulotlari, kiyim-kechak va poyabzal ishlab chiqarish
Riteyl	Barcha chakana savdo do'konlari, jumladan dorixonalar, shuningdek bozorlar va do'kondan tashqari savdo
Distributsiya	Har qanday tovarlarning ulgurji savdosi, jumladan farmatsevtika mahsulotlari
Avto va dilerlar	Avtomobillar savdosi, ehtiyot qismlar, texnik xizmat ko'rsatish va ta'mirlash
Logistika va yetkazib berish	Temir yo'l va avtomobil tashuvlari, omborlar, pochta va kuryerlik xizmatlari
Axborot va aloqa	IT-xizmatlar va dasturiy ta'minot, nashriyotlar, kino, radio va televideniye
Klinikalar	Tibbiyot va stomatologiya, statsionar parvarish xizmatlari, ijtimoiy xizmatlar, veterinariya
Turizm	Mehmonxonalar, dam olish maskanlari, turagentliklar
B2B-xizmatlar	Yuridik xizmatlar, audit, konsalting, reklama va tadqiqotlar, kadrlar agentliklari

Qolgan sohalar (aviatsiya, telekom, qurilish, ko'chmas mulk, umumiy ovqatlanish, ta'lim, moliya va sug'urta) o'z nomlariga mos keladi.

Mualliflar

Farhod Norbayev

Lokals Marketing
hammuassisi va CEO

Yevgeniya Karpovich, PhD

Lokals Marketing strategik
rejalashtirish bo'yicha direktori

Irina Tyan

Lokals Marketing
moliyaviy direktori

Lokals Marketing haqida

Lokals Marketing 2019-yilda tashkil etilgan va O'zbekiston hamda Markaziy Osiyo mamlakatlarida mahalliy va xalqaro brendlar bilan ishlaydi.
Shu vaqt ichida jamoa 200 dan ortiq strategik, brending va kommunikatsiya loyihasini amalga oshirgan.
Ushbu loyihalardagi kuzatuvlar 7 Qadam asosini tashkil etdi, tadqiqot esa ularni butun bozor ma'lumotlari asosida tekshirdi.