

Как устроен маркетинг в бизнесах Узбекистана

Исследование рынка и маркетинговая лестница 7 qadam

54

глубинных интервью с предпринимателями, CEO, СМО

157 тыс.

компаний проанализировано на данных I-Hamkor

16

категорий бизнеса от микро до институциональных игроков

- Какой маркетинг должен быть в нашем бизнесе?
- Какие каналы и инструменты использовать?
- Сколько тратить?
- Каким должен быть отдел маркетинга?
- Какие метрики замерять?

Эти вопросы волнуют тысячи предпринимателей и специалистов по маркетингу в Узбекистане. Рынок молодой: одновременно поднимаются локальные бренды и приходят международные игроки со своими стандартами

Ошибаться становится дороже, но нет понятных ориентиров по местному рынку, какой компании на что тратить силы.

Метод

Ответ мы собирали в два этапа. Сначала 54 глубинных интервью с предпринимателями, CEO и СМО компаний разного размера. Затем выводы проверили на налоговой отчетности I-Hamkor за 2025 год: 157 тысяч компаний и около \$93 млрд выручки в 16 отраслях.

Результат

Главное, от чего зависит маркетинг компании, это ее размер. На каждом уровне оборота компании из разных отраслей решают одни и те же задачи и попадают в одни и те же ловушки.

7 Qadam

Маркетинговая лестница из семи ступеней: на каждой свой маркетинг, свои метрики, свои типичные ошибки и свой следующий шаг. Она показывает, где компания сейчас, что на этом уровне делают остальные и на что не стоит тратить деньги.

Авторы:	Фарход Норбаев сооснователь и CEO Lokals Marketing	Евгения Карпович PhD, директор по стратегическому планированию Lokals Marketing	Ирина Тян финансовый директор Lokals Marketing
---------	---	--	---

Содержание

01.	Цель исследования	Проблема · Цена вопроса · Как мы проверяли · С кем говорили · Что считали	3
02.	Результаты интервью	Разные бизнесы, одинаковые проблемы	4
		У каждого уровня своя проблема	5
		Сначала метрики, потом инструменты	6
03.	Количественное исследование	Большинство компаний внизу, большинство денег наверху	7
		Потолок задает отрасль	8
		Где деньги в отрасли	9
04.	Итоги исследования	Одной мерки для всех нет	10
05.	Маркетинговая лестница	7 Qadam	11
		7 Qadam Framework	12
		Масштаб и зрелость могут расходиться	13
		Совпадает ли маркетинг компании с ее бизнесом	14
06.	Семь шагов подробно	Микро · Малый · Устойчивый · Растущий · Структурный · Системный · Институциональный	15-21
07.	Заключение	Что показало исследование	22
08.	Приложение	Об исследовании	23

Цель исследования

Проблема

Про маркетинг в Узбекистане спрашивают одно и то же: сколько тратить, что делать, кого нанимать, что считать результатом. Сравнивать не с чем: данных по местному рынку нет, а международные исследования описывают другой рынок и другой контекст.

Поэтому маркетинг строят интуитивно и ситуативно. Кто-то копирует лидера категории, кто-то делает то же, что в прошлом году, кто-то ждет, пока появится подходящий человек.

Цена вопроса

Рынок Узбекистана укрупняется. В большинстве отраслей сейчас решается, кто станет лидером, а кто останется небольшим игроком. Раньше неверное решение в маркетинге стоило бюджета, теперь позиции в категории.

Как мы проверяли

У Lokals Marketing более 7 лет работы на местном рынке и больше 200 маркетинговых проектов. Этого достаточно, чтобы видеть закономерности, но недостаточно, чтобы считать их доказанными.

Поэтому мы проверили свои гипотезы за пределами своих клиентов: в интервью с руководителями компаний с оборотом от 80 тысяч до 90 миллионов долларов и на данных налоговой отчетности по всему рынку.

С кем говорили

Владельцы и партнеры, CEO, директора по маркетингу, операционные и коммерческие директора. Четырнадцать категорий бизнеса: банки и финтех, FMCG, ритейл, общепит, медицина, IT, электронная торговля, образование, производство, франшизы, услуги красоты, туризм, автобизнес, строительство.

Что считали

Интервью дают глубину, но не масштаб. Чтобы понять, как распределен рынок целиком, мы разложили по уровням все компании из налоговой отчетности за 2025 год.

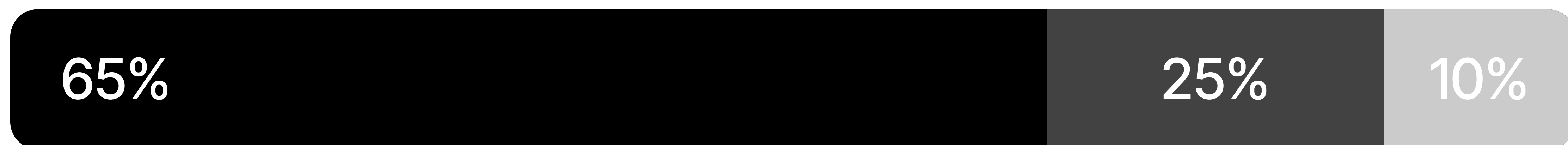
Уровень присваивался только по обороту, без качественных признаков.

Разные бизнесы, одинаковые проблемы

Категории, обороты и команды у всех разные.

В том, как устроен маркетинг, повторяются одни и те же закономерности.

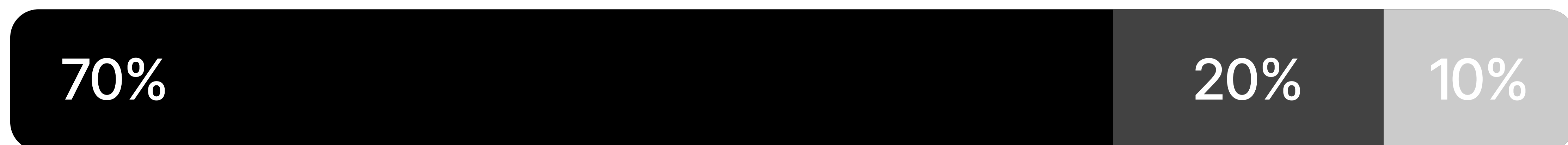
Кто отвечает за маркетинг



☒ Владелец сам ☐ Маркетолог или директор ☐ Коллегиально

На большинстве уровней маркетинг держится на одном человеке, и чаще всего этот человек владелец.

Есть ли маркетинговая стратегия



☒ Нет, работают тактически ☐ Частичная или попытки ☐ Полноценная годовая

Большинство компаний живут в режиме реакции, а не планирования: маркетинг включается, когда падают продажи или когда замечают активность конкурента.

Вывод

Это не общая болезнь рынка, а состояние, нормальное для одних уровней и несовместимое с ростом для других. На первых ступенях владелец в роли маркетолога это единственный возможный вариант. На пятой это уже потолок: сколько бы людей ни было в отделе, скорость компании равна скорости владельца.

У каждого уровня своя проблема

Одни и те же жалобы мы слышали от производителя, клиники и сети кафе.
Совпадали не отрасли, а обороты: на каждом уровне выручки повторяется своя проблема.

Цитаты	Проблемы	Оборот в год
«Какой маркетинг? Нужны продажи»	Клиенты приходят случайно: знакомые, соседи, редкий заказ из мессенджера	до \$100 тыс.
«Вроде что-то делаем, а что работает, не знаю»	Пробуют все подряд: таргетинг, блогеров, акции. Что сработало, повторить не могут	\$100 тыс. – \$1 млн
«Ищем нормального маркетолога, никак не найдем»	Ждут человека, который придет и все построит. Пока ищут, рост замедляется	\$1–5 млн
«Лиды есть, активности есть, а системы нет»	Отдел появился, но полномочий у него нет. Каждый проект разворачивается вручную через владельца	\$5–10 млн
«Стратегию написали, а живем в другой реальности»	Годовой план живет до первого срочного запуска. Операционка перетягивает обратно в тактику	\$10–50 млн
«Хотим выглядеть как лидеры рынка»	Кампании делают по образцу международных брендов, а рост по-прежнему держится на дистрибуции и цене	\$50–100 млн
«Работаем по глобальным стандартам, а рынок живет по своим правилам»	Что сработало на других рынках, здесь не срабатывает	\$100 млн+

Вывод

Проблемы в маркетинге зависят от размера компании, а не от того, чем она занимается.
У маленькой компании не хватает клиентов, у средней порядка, у большой скорости. Кафе, клиника и завод одного размера жалуются на одно и то же.

Сначала метрики, потом инструменты

С ростом оборота меняется не один параметр, а все сразу: кто занимается маркетингом, чем именно и что в компании считают результатом. В столбце инструментов указано то, что появляется на уровне впервые. Инструменты предыдущих уровней при этом сохраняются.

Оборот в год	Кто занимается	Что считают результатом	Новые инструменты
до \$100 тыс.	Владелец сам: ведет канал, отвечает на заявки, продает	Выручку и число заказов. У тех, кто растет, еще откуда пришел клиент и вернулся ли он	Один канал в Instagram или Telegram, вывеска, сарафан, маркетплейсы
\$100 тыс. – \$1 млн	Помощник, родственник или фрилансер, но каждый пост и скидку утверждает владелец	Заявки и окупилась ли реклама. Считают вручную, в конце месяца	Реклама в соцсетях, акции и скидки, блогеры, агрегаторы, простой сайт
\$1–5 млн	Формальный маркетинг-директор с дизайнером и SMM, по факту он управляет контентом	Заявки, их стоимость и сколько из них купили, по каждому каналу. Бренд не меряют	Реклама с оплатой за результат, статьи в СМИ, мероприятия
\$5–10 млн	Маркетинг-директор и небольшая команда, которая обслуживает продажи и продукт	Сколько стоит новый клиент в каждом канале: соцсети, блогеры, реклама с оплатой за результат. Эффект охватных каналов измеряют только по продажам	Наружная реклама, медиа закупка, продуктовая реклама на потоке
\$10–50 млн	Опытный директор и отдел около 10 человек: бренд, цифровые каналы, продукт	Выполнение годового плана, маржа по продуктам, повторные покупки. Узнаваемость замеряют после крупных кампаний	Одна-две бренд-кампании в год, PR, работа с базой: CRM, телеграм-бот, приложение
\$50–100 млн	Маркетинг-директор и отдел под несколько продуктовых линеек и регионов	Позиции против конкурентов, в скольких точках есть товар и как он стоит на полке	ТВ и наружная реклама во всех регионах, выкладка и промо в точках продаж, работа с дистрибьюторами
\$100 млн+	У местных лидеров большой отдел с бренд-менеджерами, у международных небольшая команда при головном офисе	Доля и рост рынка, узнаваемость, доля голоса в рекламе категории	Интегрированные кампании с одной идеей во всех каналах, свои приложения и программы лояльности, социальные и спонсорские проекты

Вывод

Из таблицы видно, что эффективного инструмента вообще не существует, есть подходящий. Бренд-кампания на своем уровне строит долю рынка, а на два уровня ниже сжигает бюджет. Акции и скидки на своем уровне дают поток, а выше приучают клиента к цене и портят бренд. Один и тот же инструмент работает или вредит в зависимости от того, на каком уровне находится компания.

Большинство компаний внизу, большинство денег наверху

По количеству компаний рынок Узбекистана устроен как пирамида: основание широкое, вершина узкая. По выручке та же пирамида перевернута.



Данные I-Hamkor за 2025 год: 157 414 компаний с общей выручкой 93,2 млрд долларов в 16-ти отраслях. Учтены только компании, сдавшие налоговую отчетность. Реальная доля микробизнеса еще больше.

Вывод

Когда говорят «бизнес в Узбекистане», обычно представляют нижнюю пирамиду: магазины, кафе, небольшие производства. Деньги рынка при этом сосредоточены в верхней, у нескольких тысяч компаний. Это два разных рынка с разными задачами, и маркетинг у них тоже разный.

Потолок задает отрасль

Перевернутая пирамида это средняя картина по рынку. Внутри отраслей она выглядит по-разному. Мы посмотрели, какая доля выручки каждой отрасли приходится на компании с оборотом от \$10 млн, и отрасли разделились на три типа.

Доля выручки у компаний с оборотом от \$10 млн в год

Добыча, металлургия, энергетика и химическая промышленность в расчет не вошли: в сырьевых отраслях маркетинг не влияет на исход конкуренции.

Рынок уже поделен

(консолидированный рынок)

Порог входа очень высокий. Исход конкуренции решают капитал, лицензии и доступ к государственным ресурсам.



Рынок делится сейчас

(консолидирующийся рынок)

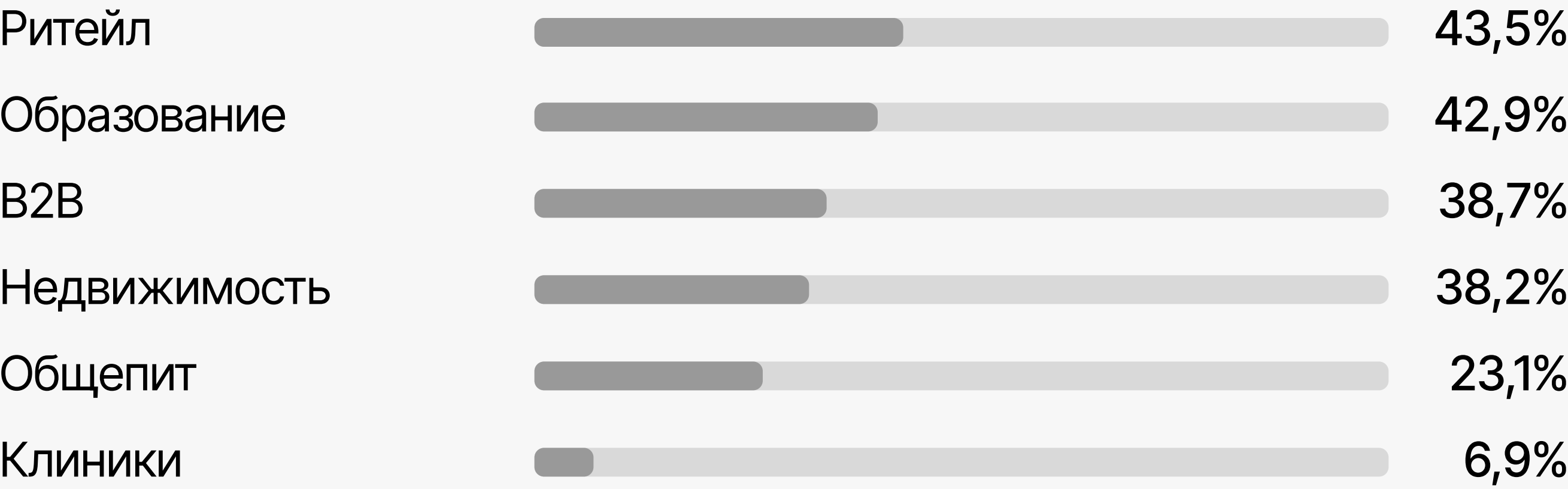
Лидеры уже есть, но рядом много средних и мелких компаний. Здесь решается, кто уйдет наверх.



Рынок еще не поделен

(до-консолидационный или фрагментированный рынок)

Выручка у массы небольших компаний. В ритейле и общепите лидеры только появляются, клиники и образование сложно стандартизировать.



Вывод

Влияние маркетинга зависит от типа рынка. Где рынок уже поделен, он играет сопровождающую роль. Где делится сейчас, от него зависит, кто окажется лидером. Где не поделен, он помогает выделиться среди множества похожих компаний.

Где деньги в отрасли

Доля крупных компаний не показывает, где в отрасли основная выручка. Для этого нужна вся шкала оборотов. Таблица показывает, у компаний какого размера сосредоточены деньги в каждой отрасли.

Что видно

У каждой отрасли свой центр тяжести. В телекоме почти вся выручка у четырех операторов с оборотом больше \$100 млн. В FMCG, авто, страховании и финансовых услугах, информации и связи, строительстве и образовании центр на уровне \$10–50 млн. В логистике, туризме, B2B-услугах и ритейле выручка распределена по всей шкале. В общепите и клиниках больше двух третей выручки у компаний с оборотом до \$5 млн.

Отрасль	до \$100 тыс.	\$100 тыс. – \$1 млн	\$1–5 млн	\$5–10 млн	\$10–50 млн	\$50–100 млн	\$100 млн+
FMCG	1,1%	6,8%	16,9%	14,6%	36,6%	11,7%	12,4%
Телеком	1,0%	2,1%	3,3%	1,9%	4,5%	—	87,3%
Авто и дилеры	1,6%	6,6%	12,2%	10,6%	31,7%	12,6%	24,7%
Страхование и финансовые услуги	1,7%	4,9%	7,2%	6,2%	38,7%	13,5%	27,8%
Информация и связь	1,8%	10,2%	18,0%	11,7%	25,8%	13,5%	19,1%
Строительство	0,6%	11,7%	21,3%	11,9%	28,8%	4,9%	20,8%
Образование	6,2%	19,3%	17,3%	14,2%	30,5%	12,4%	—
Логистика	2,7%	17,5%	18,3%	8,5%	18,8%	15,5%	18,6%
Туризм	4,5%	16,9%	18,3%	9,0%	20,3%	8,9%	22,1%
B2B-услуги	7,6%	16,9%	22,2%	14,7%	25,1%	4,2%	9,3%
Ритейл	2,8%	21,8%	22,1%	9,7%	17,3%	5,4%	20,9%
Общепит	6,2%	30,8%	30,8%	9,1%	13,0%	10,1%	—
Клиники	13,9%	34,8%	31,6%	12,7%	6,9%	—	—

Вывод

У каждой отрасли свой размер, на котором сосредоточены деньги. От того, где компания находится относительно этого центра, зависит, с кем она конкурирует: с более крупными игроками, с равными или с теми, кто меньше и работает по ее правилам.

Одной мерки для всех нет

Интервью

Маркетинг меняется вместе с оборотом.

В интервью компании с похожей выручкой описывали свою ситуацию почти одинаково, даже если работали в разных отраслях.

Кто занимается маркетингом, какие инструменты в ходу, что считают результатом, все это определяется размером бизнеса.

Данные по рынку

Отрасль задает рамки.

Данные показали, что у каждой отрасли свой потолок, свой центр тяжести и своя роль маркетинга.

Что из этого следует

Готового рецепта, одинакового для всех, не существует. Чужой кейс полезен, только если он взят у компании похожего размера из похожего рынка. Все остальное это решения, принятые в других условиях.

При этом маркетинг лишь один из рычагов. Компания может остановиться в росте из-за денег, кадров, продукта или регулирования, и маркетинг этого не исправит.

Вывод

Компаниям на рынках, которые делятся сейчас или еще не поделены, нужен ориентир по своему уровню, а не по рынку в целом. Такой ориентир мы собрали дальше: семь уровней оборота и то, как на каждом обычно устроен маркетинг.

7 Qadam

Семь уровней, через которые проходит бизнес по мере роста. На каждом бизнес решает свою задачу, и маркетинг устроен под нее.

Уровень	Задача бизнеса	Маркетинг	Возможные ловушки
Микро до \$100 тыс.	Получить стабильные продажи	Интуитивный, продают как умеют	Копировать решения крупных брендов вместо того, чтобы развивать один работающий канал
Малый \$100 тыс. – \$1 млн	Наладить постоянный поток клиентов	Ручной, владелец сам себе маркетолог	Скидки как единственный инструмент, продажи растут только на время акции
Устойчивый \$1–5 млн	Найти источники роста помимо связей и репутации	Эпизодический, включается по ситуации	Стратегией называют финансовый план, а смысла и позиционирования нет
Растущий \$5–10 млн	Получать клиентов в нужном объеме и по понятной цене	Измеримый, отдел работает на объем заявок, результат считают в цифрах	Все держится на платной рекламе, перестали платить, и продажи остановились
Структурный \$10–50 млн	Начать строить бренд, не потеряв в продажах	Регулярный, маркетинг стал постоянной функцией с командой и планом	Стратегия есть на бумаге, но операциянка возвращает в тактику
Системный \$50–100 млн	Занять и удержать долю рынка	Стратегический, отдельные команды на бренд, продукт и каналы	Форма вместо сути, отчеты ценятся выше результата
Институциональный \$100 млн+	Удерживать позицию и задавать стандарты категории	Категорийный, работают по стандартам и держат присутствие постоянно	Работают по глобальным стандартам там, где местный рынок ведет себя иначе

Примечание.

Лестница подходит компаниям из отраслей, где рынок делится сейчас или еще не поделен. Она не описывает отрасли с государственным участием и высоким порогом входа, такие как авиация и телеком: компании там сразу появляются крупными.

Примечание.

Таблица показывает, как маркетинг устроен на этом уровне чаще всего, а не как он устроен обязательно. Компания может зарабатывать как на пятом уровне, а работать так, как описано на третьем.

7 Qadam Framework

Бизнес растет, и вместе с ним меняется маркетинг: кто за него отвечает, по какой метрике оценивают результат, какими инструментами работают и с каким бюджетом.

Оборот в год



Кто отвечает за маркетинг

Владелец	Владелец и первый помощник	Формальный маркетинг-директор	Маркетинг-директор и небольшая команда	Маркетинг-директор и отдел с ролями	Маркетинг-директор и отдел под несколько продуктовых линеек	Большой отдел или головной офис
----------	----------------------------	-------------------------------	--	-------------------------------------	---	---------------------------------

Главная метрика

Выручка и число продаж	Заказы по каналам, окупаемость рекламы	Заявки, их стоимость и конверсия в продажу	Стоимость привлечения по сегментам клиентов	Выполнение годового плана, маржа, частота покупок	Позиции против конкурентов, единый бренд, дистрибуция и сервис по всей стране	Доля и рост рынка, узнаваемость, доля голоса в рекламе
------------------------	--	--	---	---	---	--

Главные инструменты

Соцсети, вывеска, сарафан, маркетплейсы	Реклама в соцсетях, акции, блогеры	Реклама с оплатой за результат, статьи в СМИ, мероприятия	Наружная реклама, медиа закупка, продуктовая реклама	Бренд-кампании раз-два в год с выходами на ТВ, работа с базой клиентов	Кампании по всей стране во многих каналах сразу, работа с точками продаж	Интегрированные кампании, социальные и спонсорские проекты, развитие категории
---	------------------------------------	---	--	--	--	--

Бюджет в год

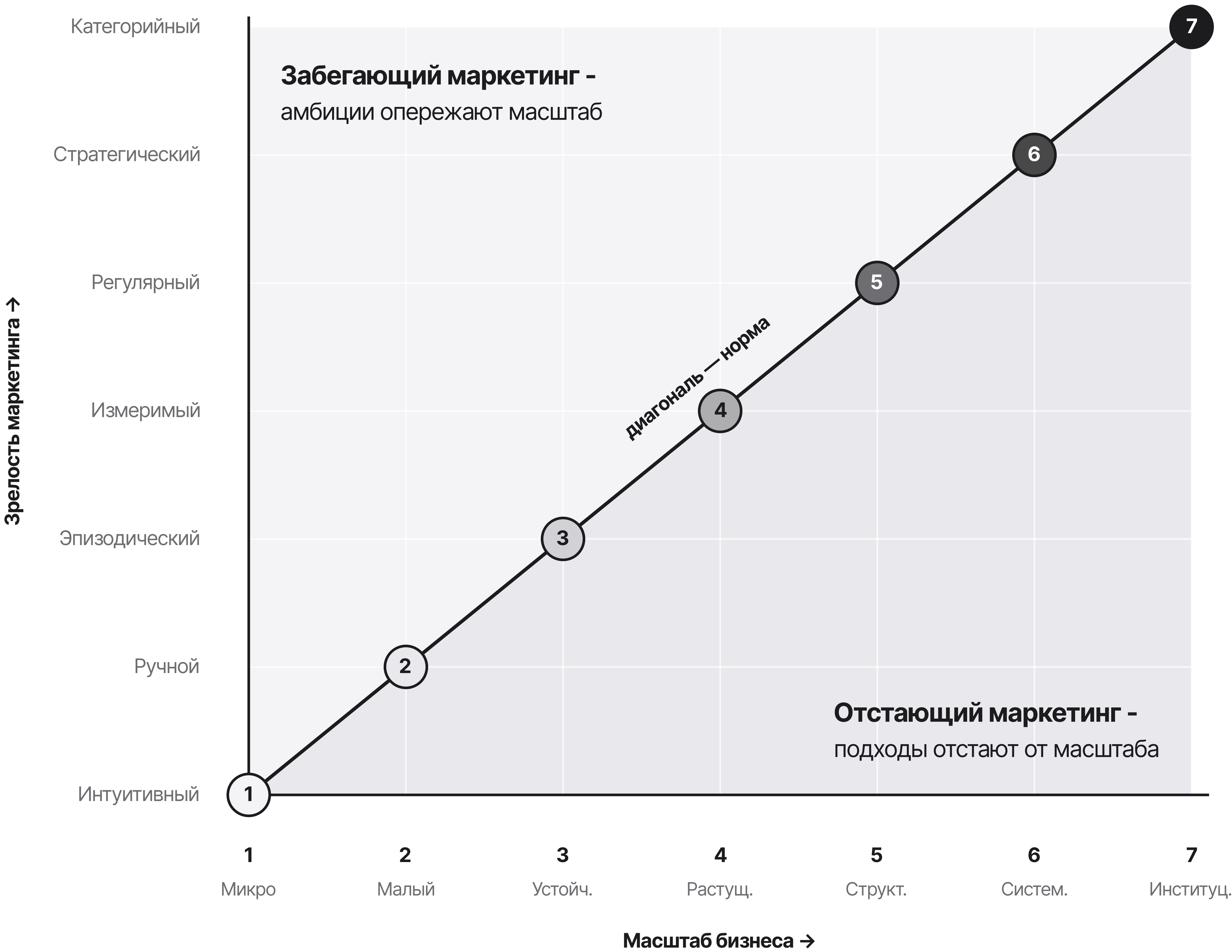
до \$5 тыс.	\$5–30 тыс.	\$30–100 тыс.	\$100–300 тыс.	\$300 тыс. – \$1 млн	\$1–3 млн	\$3–10 млн
-------------	-------------	---------------	----------------	----------------------	-----------	------------

Оборот определяет шаг компании, но не гарантирует, что маркетинг устроен так же. Об этом на следующей странице.

Масштаб и зрелость могут расходиться

У компании два уровня: один по обороту, другой по тому, как устроен маркетинг. Совпадают они не всегда: компания может зарабатывать много и при этом вести маркетинг, как на два уровня ниже.

Маркетинг перестраивают не заранее, а по факту: когда лиды подорожали, когда перестало хватать одного человека, когда конкурент начал забирать долю. Поэтому отставание нормально. Вопрос в том, на сколько уровней компания отстала.



Вывод

Компания с отстающим маркетингом обычно пытается расти теми же способами, которые работали на прошлом уровне. Ее следующий шаг это не новый канал, а изменение самого подхода.

Совпадает ли маркетинг компании с ее бизнесом

1. Шаг бизнеса

Определяется только по годовому обороту: диапазон на лестнице на странице 12.

2. Шаг маркетинга

Определяется по четырем вопросам. Для каждого в таблице на странице 12 выбирается шаг, который описывает компанию точнее всего.

Кто отвечает за маркетинг?

По какой метрике оценивают результат?

Какие инструменты главные?

Какой бюджет на маркетинг в год?

Шаг, к которому относится большинство ответов, и есть шаг маркетинга.

3. Что это значит

Итог	Что происходит	Что делать дальше
Шаги совпадают	Маркетинг соответствует масштабу бизнеса	Посмотреть приоритеты своего шага и того, что выше
Забегаящий маркетинг	Бюджет уходит на задачи, до которых компания еще не доросла	Отложить то, что на своем шаге стоит в колонке «Не приоритетно»
Отстающий маркетинг	Компания растет теми же способами, что работали раньше	Начать с метрики: изменить то, что считается результатом

Что описано по каждому шагу

Кто здесь: какие компании находятся на шаге

Каналы и бюджет: на что тратят деньги

Приоритеты: что важно сейчас и что пока рано

Предел уровня: что мешает перейти на следующий шаг

На седьмом шаге вместо предела описано, что происходит на вершине.

Устройство функции: кто ведет маркетинг и что держат внутри

Метрики: как оценивают результат

Ловушка: где компании этого шага чаще всего ошибаются

Кто здесь

Инстаграм-магазины, домашние кондитерские, ателье и мастерские, частные мастера, небольшие точки на фудкортах, селлеры на маркетплейсах, стартапы на старте. Самая массовая группа: 71,8% компаний рынка и 1,7% его выручки.

Как устроен маркетинг

Отдела нет, роли не выделены. Маркетинг, продажи и обслуживание клиента это одно действие одного человека: владелец ведет канал, отвечает на заявку, продает и решает вопросы после покупки. Он же решает, какая будет цена, какой ассортимент и когда делать скидку.

Наружу отдают только то, что нельзя сделать самому: съемка, дизайн этикетки, иногда настройка рекламы. Разово, под задачу, без постоянного подрядчика.

Каналы и бюджет

Один канал, обычно Instagram или Telegram, плюс вывеска и сарафан. Клиенты записаны в переписке и в голове. Бюджет до \$5 тыс. в год, чаще из своих денег.

Метрики

Выручка, заказы, источник клиента, доля повторных. Первые две цифры есть у всех, вторые две отличают тех, кто поднимется выше.

Приоритеты

Приоритетно

- Понять, кто возвращается и почему
- Разобраться, что в продукте важно для клиента
- Вытащить максимум из канала, который уже работает
- Стабильное качество и сервис
- Быстрый ответ на заявку

Не приоритетно

- Ролики и съемки
- Формулировки миссии и ценностей
- Заходить в каналы, на которые не хватит рук
- Логотип, брендбук, фирменные цвета
- Реклама на охваты

Ловушка

Копировать решения крупных брендов. На этом уровне у компании нет ни потока клиентов, ни дистрибуции, на которых такие решения дают отдачу, поэтому бюджет заканчивается раньше результата.

Предел уровня

Предел этого уровня это время владельца. Пока он делает маркетинг сам, поток клиентов упирается в то, сколько он успевает за день, и не воспроизводится без его участия. На следующих уровнях находятся компании, где у владельца появился первый помощник. Он берет на себя канал и заявки, а владелец занимается поиском новых продаж.

Кто здесь

Небольшие магазины одежды, учебные центры, частные стоматологии, кафе с одной точкой, салоны красоты, локальные сервисные компании, небольшие пекарни и производства, IT-продукты с первыми клиентами. 20,7% компаний рынка и 11,9% его выручки.

Как устроен маркетинг

Появляется первый человек, который занимается маркетингом, и обычно он непрофильный: помощник, родственник, администратор или фрилансер. Решения при этом остаются за владельцем: он утверждает каждый пост, скидку и рекламный бюджет.

Наружу отдают то, что требует навыка: таргет, фото и видео, иногда сайт. Постоянного подрядчика нет, работают с теми, кого посоветовали.

Каналы и бюджет

Соцсети, таргетированная реклама, акции и скидки, блогеры, агрегаторы и доставка, простой сайт. Появляются первые инструменты учета: таблицы, телеграм-боты для заявок, иногда базовая CRM. Бюджет от \$5 до \$30 тыс. в год.

Метрики

Заявки, продажи, окупилась реклама или нет. Считают в конце месяца/квартала и вручную.

Приоритеты

Приоритетно

- Регулярность вместо разовых запусков
- Отзывы и репутация
- Записывать, откуда клиент
- Повторные продажи
- Постоянный исполнитель

Не приоритетно

- Долгосрочная стратегия
- Все соцсети сразу
- Сложная аналитика
- Крупные блогеры
- Отдел маркетинга

Ловушка

Скидки как единственный инструмент. Акция дает всплеск продаж, поэтому к ней возвращаются каждый раз, когда падает выручка. Клиент привыкает покупать только со скидкой, маржа падает, а постоянных клиентов не прибавляется.

Предел уровня

Предел этого уровня это отсутствие повторяемости. Что-то работает, что-то нет, но почему, непонятно, поэтому каждый месяц начинается заново. На следующих уровнях находятся компании, которые нашли то, что работает повторяемо, и начали в это вкладываться.

Кто здесь

Медицинские клиники, рестораны с двумя-тремя точками, локальные производители, дистрибьюторы, отели, сети учебных центров, IT-продукты с наработанной базой. 5,5% компаний рынка и 20,2% его выручки.

Как устроен маркетинг

Компания в активной фазе роста, и вся энергия идет от владельца: он задает изменения, придумывает, тянет инициативу. Есть формальный маркетинг-директор, но по факту это больше управляющий контентом и дизайнером, который больше тушит пожары, чем строит систему.

Директора часто меняются: то владельца не устраивает, то маркетолог уходит сам. Компания в постоянном поиске «идеального директора», который придет и быстро решит все проблемы.

Каналы и бюджет

Преобладают инструменты с измеримым откликом: соцсети, таргет, реклама с оплатой за результат, блогеры, пиар-статьи, мероприятия. Бюджет от \$30 до \$100 тыс. в год.

Метрики

Заявки, стоимость заявки, продажи и окупаемость по каналам. Бренд, охваты и узнаваемость не считают, потому что их не привязать напрямую к продаже.

Приоритеты

Приоритетно

- Изучить и сегментировать клиентов
- Сформулировать миссию, ценности и культуру
- Прописать позиционирование бренда
- Сильные универсалы внутри, узкие задачи наружу
- Транслировать ценности, а не только продукт и акции

Не приоритетно

- Охватные кампании на широкую аудиторию
- Ребрендинг без реальных изменений в компании и продукте
- Дорогие ролики и съемки
- Раздувать штат под каждую задачу
- Мерить каждый шаг только лидами

Ловушка

Стратегией называют финансовый план: сколько заработать и на сколько вырасти. Но в нем нет ответа, зачем компания существует и чем она отличается. Смысл подменяют целями по выручке, и поэтому бренд так и не появляется, а маркетинг остается тушением пожаров.

Предел уровня

Рост держится на энергии владельца и наработанной базе. Следующие шаги это работа со смыслом: изучить рынок, клиентов, понять, в чем ценность компании, позиционирование. Без этого маркетинг не строит бренд, а обслуживает продажи. Потолок не пробить ни новым директором, ни ребрендингом. На следующих уровнях находятся компании, которые начали искать эти смыслы и задумываться о строительстве бренда.

Кто здесь

FMCG-производители, ритейл и общепит на масштабировании, консалтинг.
1,0% компаний рынка и 12,2% его выручки.

Как устроен маркетинг

У компании уже есть совет директоров и устоявшиеся функции: продукт, финансы, продажи. Маркетинг в этом ряду самый молодой, его роль пока не устоялась, поэтому директора нередко меняются.

У маркетинга уже есть команда, но она по-прежнему обслуживает производство и продукт, а не ведет их за собой. Маркетинг тушит пожары, только теперь большей командой. О нем вспоминают, когда падают продажи: его все еще воспринимают как машину, в которую вливаешь бюджет и получаешь продажи.

Каналы и бюджет

Платный трафик, блогеры, наружная реклама, первые размещения на ТВ, продуктовая реклама, медиазakupка. Бюджет от \$100 до \$300 тыс. в год.

Метрики

Стоимость привлечения, конверсия, стоимость лида, продажи. Это считают почти все на уровне. У более продвинутых добавляются новые и повторные клиенты, сегменты, LTV. Эффект больших каналов, наружки и ТВ, меряют только продажами: влияние на узнаваемость и бренд на этом уровне пока еще не считают.

Приоритеты

Приоритетно

- Перевести маркетинг из поддержки продаж в отдельную функцию
- Синхронизировать планы маркетинга, продаж и производства
- Транслировать бренд, а не только акции и товар
- Стабильная команда, которая сработалась с другими отделами и подрядчиками
- Следить за новыми клиентами, сегментами, удержанием, а не только за заявками

Не приоритетно

- Строить большой отдел с узкими специалистами
- Регулярные бренд-исследования
- Постоянное присутствие в медиа
- Пытаться найти идеального директора со стороны
- Большие охватные кампании

Ловушка

Рекламы много, а бренда за ней нет. Компания продвигает товар, акции и цены, потому что это дает измеримые продажи. Продажи держатся на платной рекламе, и рост ограничен ее бюджетом. Компания сливается с конкурентами, и единственным полем для конкуренции остается цена.

Предел уровня

Предел уровня в управлении: большие решения по-прежнему за владельцем, а маркетинг работает потоком отдельных задач, а не как система. На следующих уровнях находятся компании, которые выделили маркетинг в отдельную функцию и начали передавать ему часть решений.

Кто здесь

Дистрибьюторы, FMCG-производители, застройщики, розничные сети, автодилерские группы, сетевой общепит, частные университеты. В большинстве отраслей именно здесь сосредоточена самая большая доля выручки. 0,8% компаний рынка и 26,7% его выручки.

Как устроен маркетинг

Маркетинг впервые становится отдельной функцией со своим опытным директором, отделом около десяти человек и годовым планом. Роли разделены: бренд, цифровые каналы, продукт. Отдел участвует в разработке новых продуктов, держит внутри аналитику и отчетность, а креатив, производство, PR и медиазакупку отдает наружу.

Полномочия между владельцем и директорами еще перераспределяются. Каждая функция оценивает маркетинг по своим показателям, и единой оценки пока нет.

Каналы и бюджет

Маркетинг работает волнами. Одна-две крупные бренд-кампании в год с наружной рекламой, PR и редкими размещениями на ТВ. Остальное время и большая часть бюджета уходят на продуктовую рекламу в соцсетях и у блогеров. Отдельно растет работа с базой: CRM, телеграм-бот, у части компаний свое приложение. Бюджет от \$300 тыс. до \$1 млн в год.

Метрики

Продажи, окупаемость маркетинга, выполнение годового плана, повторные покупки. Появляются новые показатели: качество заявок, маржа по продуктам, охват и узнаваемость после крупных кампаний. Решения при этом по-прежнему принимают по продажам.

Приоритеты

Приоритетно

- Связать бизнес-стратегию с бренд-стратегией, коммуникациями и маркетинг-планом
- Довести стратегию до ежедневной работы отдела
- Культура принятия решений
- Общее понимание результата маркетинга у всего руководства
- Отбирать, на что реагировать, а от чего отказаться

Не приоритетно

- Бренд работодателя и ESG-проекты
- Регламенты и многоуровневые согласования
- Постоянные имиджевые кампании
- Спонсорство крупных событий
- Работа с репутацией на уровне страны

Ловушка

Стратегия есть на бумаге, но компания живет реакцией. Годовой план выполняется в лучшем случае наполовину: запуски новых продуктов, действия конкурентов и срочные задачи каждый раз оказываются важнее. Часто повторяют то, что делают лидеры рынка, но без их бюджета и постоянства.

Предел уровня

Предел этого уровня это ручное управление системой. План, бюджет и отдел есть, но многое держится на личном участии владельца и директора, а не на процессах. На следующих уровнях находятся компании, в которых маркетинг работает по процессам и отвечает не только за продажи, но и за долю рынка.

Кто здесь

Национальные розничные и ресторанные сети, коммерческие банки, FMCG-производители, крупные дистрибьюторы, производители текстиля, логистические компании, автодилерские группы, крупнейшие застройщики. Продажи, производство и дистрибуция здесь уже работают как система. 0,1% компаний рынка и 8,4% его выручки.

Как устроен маркетинг

Маркетинг начинает работать по стратегии: решает, в каких регионах и категориях расти и против кого играть. Устроен он так же, как у бизнеса уровнем ниже (уровень 5): директор, отдел, годовой план, агентства снаружи. Но задач становится заметно больше: несколько продуктовых линеек, все регионы, согласование кампаний с продажами, дистрибуцией и региональными командами.

Внутри компании появляется конкуренция за ресурсы: у каждого отдела свои планы, и маркетинг каждый раз доказывает, почему бюджет нужен именно ему.

Каналы и бюджет

Маркетинг работает на всю страну. Деньги идут в ТВ, наружную рекламу и соцсети, кампании выходят во всех регионах. Не меньше внимания уходит на точки продаж: выкладку, промо, работу с дистрибьюторами. Бюджет от \$1 до \$3 млн в год.

Метрики

Продажи, выполнение плана, окупаемость маркетинга, хотя считать ее на этом масштабе трудно. Добавляются показатели дистрибуции: в скольких точках есть товар и как он стоит на полке. Сравнивают себя с конкурентами, следят за упоминаниями в СМИ. Долю рынка и отношение к бренду меряют редко и не системно.

Приоритеты

Приоритетно

- Мерить долю рынка и здоровье бренда, а не только продажи
- Защита позиций до прихода сильного конкурента
- Последовательность бренда во всех кампаниях и регионах
- Растить через бренд, а не только через дистрибуцию
- Правильная адаптация в каждом регионе

Не приоритетно

- Частая смена позиционирования и коммуникации
- Раздутие портфеля брендов
- Свои события и фестивали
- Имидж компании в профессиональной среде
- Социальные и спонсорские проекты

Ловушка

Форма становится важнее сути. Кампании делают по образцу международных брендов и оценивают по тому, как их увидели конкуренты и отрасль, а не клиенты. Бренд при этом не набирает силы: рост по-прежнему держится на дистрибуции и цене.

Предел уровня

Предел этого уровня это разрыв между масштабом компании и силой ее бренда. Компания присутствует по всей стране, ее знают, но выбирают чаще по привычке и наличию, чем по отношению к бренду. Этого хватает, пока в категории нет сильного соперника. На следующем уровне находятся компании, которых выбирают по имени и которые определяют, как развивается их категория.

Кто здесь

Крупнейшие продуктовые сети, мировые производители напитков со своими заводами в стране, национальные производители продуктов питания, фармацевтические дистрибьюторы, автопроизводители и их дилеры. Здесь соседствуют местные лидеры и представительства международных компаний. 0,05% компаний рынка и 18,9% его выручки.

Как устроен маркетинг

У местных лидеров большой отдел маркетинга. Многие держат внутри: производство контента, аналитику, работу с точками продаж, цифровые каналы, несколько бренд-менеджеров. Снаружи остается то, что требует больших ресурсов или взгляда со стороны: креатив, производство роликов, медиазакупка, исследования.

Международные компании держат в стране небольшую команду. За ней стоят головной офис, глобальные кампании и общая сеть подрядчиков, поэтому местная команда в основном адаптирует готовые решения к рынку и следит за их исполнением.

Приоритеты

Приоритетно

- Задавать правила в своей категории
- Опережать изменения в поведении клиентов
- Быстрые решения при большой структуре
- Единые правила бренда, понятные каждому, кто с ним работает
- Выстраивать долгие отношения с партнерами

Каналы и бюджет

Основной формат это интегрированные кампании, где одна идея проходит через все каналы: ТВ, наружную рекламу, цифровые каналы, PR, точки продаж. Между кампаниями бренд не пропадает из эфира. Свои приложения, программы лояльности и события работают как отдельные каналы. Бюджет от \$3 млн в год, у крупнейших брендов до \$10 млн и больше.

Метрики

Доля рынка, узнаваемость, отношение к бренду отслеживают постоянно и сравнивают с конкурентами. Рост всего рынка отслеживают так же внимательно, как свою долю. Добавляются доля голоса в рекламе категории, проникновение бренда, охват, частота и стоимость контакта. Международные компании отчитываются еще и по глобальным показателям головного офиса.

Ловушка

Чем больше компания, тем она осторожнее. У международных игроков глобальные стандарты не всегда подходят местному рынку, но менять их сложно. У местных лидеров растут согласования и страх ошибки. Решения принимаются долго и по всем процессам, а рынок меняется быстро. Безопасные решения защищают от ошибок, но постепенно отдаляют бренд от клиентов и реальности.

Что дальше

Выше по лестнице ступеней нет. Дальше компания растет вместе с рынком или выходит за его пределы: в новые категории и страны. Главной задачей становится не рост по лестнице, а удержание своего места на ней.

Что показало исследование

Главные выводы

- 1

Устройство маркетинга зависит от размера бизнеса, а не от отрасли.

Компании на каждом шаге развития решают похожие задачи похожими инструментами и попадают в похожие ловушки, будь то клиника, магазин или производство.
- 2

Шаги нельзя перепрыгнуть при органическом росте.

По интервью, каждый шаг решает задачу, без которой следующий не работает: сначала повторяемые продажи, потом смысл и позиционирование, потом система, потом бренд в масштабе страны. Компании, которые берутся за задачи следующих шагов раньше времени, тратят свои ресурсы неэффективно.
- 3

Сначала меняется понимание результата, потом маркетинг.

Пока результат это заявки, маркетинг работает на заявки. Когда результатом становятся доля рынка и сила бренда, меняются и задачи, и команда, и инструменты.
- 4

Бизнес и маркетинг растут с разной скоростью.

Забегаящий маркетинг тратит бюджет на задачи, до которых компания еще не доросла. Отстающий не дает бизнесу закрепить то, что он уже заработал.
- 5

Отрасль не меняет устройство маркетинга, но задает, как высоко можно подняться.

В уже поделенных рынках верхние шаги заняты несколькими игроками, и новой компании туда почти не пробиться. В рынках, которые делятся сейчас, как FMCG, авто, строительство и IT-продукты, решается, кто станет лидером категории. В неподделенных, как ритейл, общепит и образование, путь вверх открыт, но большинство компаний пока остаются на нижних шагах.
- 6

Владелец чаще всего и есть узкое место.

По интервью, маркетинг развивается ровно настолько, насколько его понимает владелец. Новый маркетолог или больший бюджет не меняют ситуацию, пока не меняется его взгляд на маркетинг.

Главный вопрос для бизнеса не «что делают другие», а «на каком шаге мы сейчас». 7 Qadam описывает, какие задачи становятся приоритетными на каждом шаге и какие появляются только на следующих.

Ограничения исследования

- Данные неполные.** В I-Hamkor нет неформального сектора, не все компании дают данные, незарегистрированных компаний и банков. Сильнее всего это сказывается на нижних шагах: их реальный размер больше, чем в данных.

Данные за один год (2025). Они показывают, на каком шаге компании находятся сейчас, но не показывают, сколько времени уходит на переход с шага на шаг.
- Отрасли определены по кодам ОКЭД.** Такая классификация объединяет разные рынки: продуктовые магазины, магазины одежды и аптеки попадают в один ритейл. Поэтому отраслевые цифры показывают среднюю картину, а не картину отдельной ниши.

Выборка интервью целевая. 54 интервью показывают повторяющиеся закономерности, но не долю компаний, у которых все устроено именно так. Поэтому выводы из интервью проверены на налоговых данных.
- Маркетинг не единственная причина роста.** Исследование показывает, как устроен маркетинг у компаний разного размера. Оно не доказывает, что такое устройство само по себе приведет к росту: на рост влияют также капитал, продукт, команда, управление, доступ к дистрибуции и ресурсам, состояние рынка.

Об исследовании

Как собирали данные

Качественный этап.	54 глубинных полуструктурированных интервью с предпринимателями, CEO и СМО, в две волны, в среднем по 39 минут.
Количественный этап.	Налоговая отчетность I-Hamkor за последний полный год: 157 414 компаний и \$93,2 млрд выручки в 16 отраслях. Каждую компанию отнесли к шагу по ее годовой выручке. Добыча, металлургия, энергетика, химическая промышленность и производство лекарств в расчет не вошли.
Группы компаний.	Если у юрлиц общие учредители или известна их связь, выручка группы считалась как сумма выручки всех входящих компаний. Шаг группы определялся по этой сумме.
Микробизнес.	Общее число небольших компаний известно из рейтинга, но подробные данные есть не по всем. Для недостающих мы приняли условную выручку: \$10 тыс. в год на компанию.
Бюджеты на маркетинг.	Оценены по статье «расходы на реализацию» и данным из интервью.

Что входит в каждую отрасль (по кодам ОКЭД)

Отрасль	Что входит
FMCG	Производство продуктов питания и напитков, текстиля, одежды и обуви
Ритейл	Все розничные магазины, включая аптеки, а также рынки и продажи вне магазинов
Дистрибуция	Оптовая торговля любыми товарами, включая фармацевтическую
Авто и дилеры	Продажа автомобилей, запчастей, техобслуживание и ремонт
Логистика и доставка	Железнодорожные и автоперевозки, склады, почта и курьеры
Информация и связь	IT-услуги и программное обеспечение, издательства, кино, радио и телевидение
Клиники	Медицина и стоматология, уход с проживанием, социальные услуги, ветеринария
Туризм	Гостиницы, базы отдыха, турагентства
B2B-услуги	Юристы, аудит, консалтинг, реклама и исследования, кадровые агентства

Авторы

Фарход Норбаев

сооснователь и
CEO Lokals Marketing

Евгения Карпович

PhD, директор по стратегическому
планированию Lokals Marketing

Ирина Тян

финансовый директор
Lokals Marketing

О Lokals Marketing

Lokals Marketing основан в 2019 году и работает с локальными и международными брендами в Узбекистане и странах Центральной Азии.

За это время команда сделала более 200 стратегических и коммуникационных проектов.

Наблюдения из этих проектов легли в основу 7 Qadam, а исследование проверило их на данных по всему рынку.

Пройти тест и определить шаг компании: lokals.uz/ru/insights/7-qadam