B2B BOZORIDA MIJOZLAR QIYMATIGA ASOSLANGAN SEGMENTATSIYA VA MARKETING RESURSLARINI SAMARALI TAQSIMLASH

Egamberdiyeva Fotima Xurshidovna
Toshkent davlat transport universiteti 2-kurs talabasi

Raxmatov Ziyodulla Nosirovich
Toshkent davlat transport universiteti Iqtisod fanlari falsafa doktori,dotsent

Annotatsiya. B2B bozorida mijozlar sonining nisbatan kamligi, bitimlar qiymatining yuqoriligi, xarid siklining uzoqligi hamda sotuvchi va xaridor o‘rtasidagi munosabatlarning davomiyligi marketing resurslarini mijozlar o‘rtasida oqilona taqsimlash masalasini alohida ahamiyatli qiladi. Maqolada B2B segmentatsiyaning an’anaviy tarmoq, korxona hajmi va sotuv hajmiga asoslangan mezonlari tanqidiy tahlil qilinib, mijozning joriy daromadliligi bilan bir qatorda uning kelajakdagi iqtisodiy salohiyati, xizmat ko‘rsatish xarajatlari, hamkorlik barqarorligi, o‘sish imkoniyati hamda strategik qiymatini hisobga olish zarurligi asoslangan. B2B mijozlar portfelini “joriy iqtisodiy qiymat – istiqboldagi marketing salohiyati” koordinatalarida baholash va har bir mijoz guruhiga differensial marketing strategiyasini qo‘llash taklif etiladi. Mazkur yondashuv marketing budjeti va sotuv bo‘limi resurslarini eng katta aylanmani ta’minlayotgan mijozlarga emas, korxona uchun barqaror qiymat yaratayotgan va rivojlanish salohiyatiga ega mijozlarga yo‘naltirish imkonini beradi.

Kalit so‘zlar: B2B marketing, sanoat marketingi, bozor segmentatsiyasi, mijozlar portfeli, customer value, mijoz rentabelligi, Key Account Management, marketing resurslari, strategik mijoz.

Kirish

Sanoat korxonasi sotuvlar hisobotini tahlil qilganda, odatda birinchi navbatda eng katta buyurtma bergan mijozlar e’tiborni tortadi. Yirik shartnoma tuzgan korxona “muhim mijoz”, katta hajmda mahsulot xarid qilgan tashkilot esa “asosiy mijoz” sifatida baholanadi. Amaliyotda sotuv menejerlarining vaqti, individual chegirmalar, muzokaralar, servis va boshqa marketing resurslarining sezilarli qismi aynan shunday mijozlarga yo‘naltiriladi.

Bir qarashda bu mantiqan to‘g‘ri. Ammo katta sotuv hajmi har doim ham katta iqtisodiy qiymatni anglatmaydi. Masalan, bir mijoz yil davomida 10 mlrd so‘mlik mahsulot xarid qilishi, lekin doimiy ravishda katta chegirma talab qilishi, to‘lov muddatini uzaytirishi, kichik partiyalarda tez-tez yetkazib berishni so‘rashi va ko‘p servis xarajatlarini keltirib chiqarishi mumkin. Boshqa mijozning xarid hajmi 7 mlrd so‘m bo‘lsa-da, buyurtmalari barqaror, to‘lov intizomi yuqori, logistika xarajatlari past va kelgusi yillarda xarid hajmini oshirish imkoniyati mavjud bo‘lishi mumkin.

Agar korxona mijozlarni faqat sotuv hajmiga qarab baholasa, birinchi mijoz ikkinchisidan muhimroq ko‘rinadi. Mijozning real qiymati hisoblanganda esa natija aksincha bo‘lishi mumkin. B2B marketingdagi segmentatsiya muammosi aynan shu nuqtadan boshlanadi.

Segmentatsiya marketingning yangi tushunchasi emas. Shunga qaramay, so‘nggi tadqiqotlar B2B bozorlarida uning nazariy va amaliy jihatlari hali ham to‘liq shakllanmaganini ko‘rsatadi. Ritter va Pedersen B2B segmentatsiyaning uzoq tarixiga qaramasdan, uning umumlashtirilgan nazariy asoslari yetarlicha rivojlanmaganini qayd etadi. 2024-yilda *Journal of Business Research*da e’lon qilingan xalqaro tadqiqotda esa AQSh, Daniya, Chili va Perudan 259 nafar menejer ma’lumotlari tahlil qilinib, B2B korxonalar segmentatsiyani turli maqsadlarda va turli mezonlar asosida amalga oshirishi aniqlangan. Eng muhimi, segmentatsiya mezonlarining korxona natijalariga ta’siri mijozlarni keyinchalik qanday targeting qilish bilan ham bog‘liq bo‘lgan.

Bu holat segmentatsiyani mijozlarni oddiy guruhlarga ajratish texnikasi sifatida emas, **marketing resurslarini taqsimlash to‘g‘risidagi boshqaruv qarori** sifatida ko‘rishni talab qiladi.

B2B mijozning “kattaligi” va uning “qiymati” bir xil tushuncha emas

B2C bozorida korxona minglab yoki millionlab xaridorlar bilan ishlashi mumkin. Alohida xaridorning ketishi kompaniya moliyaviy natijasiga katta ta’sir qilmasligi ehtimoli yuqori. B2B bozorida esa ayrim hollarda o‘nlab yirik mijozlarning o‘zi sotuvlarning sezilarli qismini shakllantiradi.

Shu sababli bitta muhim mijozning yo‘qotilishi nafaqat marketing ko‘rsatkichlariga, balki ishlab chiqarish yuklamasi, pul oqimi va korxonaning umumiy moliyaviy barqarorligiga ham ta’sir qilishi mumkin.

Biroq bu yirik mijozni har qanday sharoitda saqlab qolish kerakligini anglatmaydi. Marketing nazariyasidagi customer value tushunchasi mijozni sotuv hajmidan kengroq baholash imkonini beradi. B2B munosabatlarda mijoz qiymatini shakllantiruvchi omillar orasida kamida quyidagilarni ajratish mumkin: mijozdan olinadigan marja, unga xizmat ko‘rsatish xarajatlari, to‘lov intizomi, munosabatlarning davomiyligi, kelajakdagi xaridlar salohiyati, korxona mahsulot portfelidan foydalanish darajasi va strategik hamkorlik imkoniyati.

Ayniqsa, “cost-to-serve”, ya’ni muayyan mijozga xizmat ko‘rsatish xarajatlarini hisobga olish muhim.

Ikki mijoz bir xil daromad keltirishi mumkin, lekin birinchisi standart mahsulotni katta partiyada xarid qiladi, ikkinchisi esa mahsulotni tez-tez modifikatsiya qilish, alohida hujjatlar, qo‘shimcha logistika, individual texnik xizmat va doimiy muzokaralarni talab qiladi. Natijada ularning korxona uchun real rentabelligi keskin farqlanadi. Shunday ekan, B2B mijozni baholashda **Sotuv hajmi ≠ Mijoz qiymati** degan farqni hisobga olish kerak. Bu oddiy ko‘ringan fikr marketing resurslarini taqsimlashda jiddiy oqibatlarga ega.

Segmentatsiyaning yana bir ko‘rinmaydigan tomoni: mijozning mijozi

B2B bozorida talab ko‘pincha hosilaviy xususiyatga ega.

Qurilish materiallari ishlab chiqaruvchi korxonani misol qilib olaylik. Uning bevosita mijozi qurilish kompaniyasi yoki distribyutor bo‘lishi mumkin. Ammo qurilish kompaniyasining materialga bo‘lgan talabi o‘z navbatida uy-joy xaridorlari, davlat buyurtmalari, developerlarning loyihalari yoki qurilish bozoridagi talab bilan shakllanadi. Demak, ishlab chiqaruvchi faqat o‘z mijozining bugungi buyurtmasini tahlil qilsa, talabning asl manbasini to‘liq ko‘rmasligi mumkin.

Tang va Mantrala 2024-yilda *Industrial Marketing Management* jurnalida B2B segmentatsiyaning aynan shu jihatini tadqiq qilgan. Mualliflar an’anaviy segmentatsiyada bevosita mijozning ehtiyoji va xatti-harakati hisobga olinishini, biroq B2B talabning hosilaviy xususiyati tufayli **“customer’s customer” — mijozning mijozi ehtiyojini** ham segmentatsiyaga kiritish zarurligini asoslaydi. Ular uchta segmentatsiya bazasini birlashtiruvchi latent class modelini amalda sinovdan o‘tkazgan va yondashuvning boshqa tarmoqlarda qo‘llanish imkoniyatini ekspertlar bilan ham tekshirgan.

Bu yondashuv O‘zbekiston sanoat korxonalari uchun ham qiziqarli.

Masalan, qurilish materiallari ishlab chiqaruvchi korxonaning distribyutorlarini faqat xarid hajmiga qarab A, B va C guruhlarga ajratish yetarli emas. Distribyutor qaysi hududda ishlaydi? Uning asosiy mijozlari kim? Ular ekonom, o‘rta yoki premium segmentdagi qurilish obyektlariga xizmat ko‘rsatadimi? Hududda qurilish sur’ati qanday? Distribyutor sotayotgan mahsulotning oxirgi iste’molchisi uchun qaysi xususiyatlar muhim?

Bunday ma’lumotlar kelajakdagi talabni tushunishda distribyutorning joriy xarid hajmidan ham muhimroq bo‘lishi mumkin.

Mijoz portfeliga boshqacha qarash

B2B korxonada barcha mijozlarni bir xil darajada qo‘llab-quvvatlash amalda mumkin emas.

Marketing budjeti cheklangan. Sotuv menejerining ish vaqti cheklangan. Individual servis, texnik konsultatsiya, chegirma va kredit shartlari ham korxona uchun xarajat hisoblanadi. Shuning uchun asosiy masala “qaysi mijoz yaxshi?” emas, balki **“qaysi mijozga qanday darajadagi resurs ajratilishi kerak?”** degan savoldir.

Mazkur maqolada mijozlar portfelini baholash uchun ikki o‘lchovdan foydalanish taklif etiladi.

Birinchi o‘lchov — **joriy iqtisodiy qiymat**.

U mijozdan olinayotgan real iqtisodiy natijani ifodalaydi va faqat tushumni emas, marja, xizmat xarajatlari, to‘lov intizomi va buyurtmalar barqarorligini ham qamrab oladi.

Ikkinchi o‘lchov — **istiqboldagi marketing salohiyati**.

Bu mijozning kelajakda korxona uchun yaratishi mumkin bo‘lgan qiymatini ifodalaydi. Bunda mijoz biznesining o‘sishi, bozorining istiqboli, qo‘shimcha mahsulotlarni xarid qilish imkoniyati, strategik hamkorlik darajasi va uning o‘z mijozlari bozoridagi o‘zgarishlar hisobga olinadi.

Natijada mijozlar to‘rtta prinsipial holatga ajraladi.

Yuqori joriy qiymat + yuqori istiqbol. Bunday mijozlar strategik portfelning asosini tashkil qiladi. Ular bilan munosabat oddiy sotuvdan Key Account Management darajasiga o‘tishi mumkin. Individual takliflar, qo‘shma rejalashtirish, texnik hamkorlik va uzoq muddatli shartnomalar iqtisodiy jihatdan asoslangan bo‘ladi.

Yuqori joriy qiymat + past istiqbol. Bugungi kunda foydali, lekin kelajakdagi o‘sish imkoniyati cheklangan mijozlar. Ularni saqlash muhim, ammo korxonaning yangi marketing investitsiyalarini haddan tashqari shu segmentga yo‘naltirish kelajakda portfelning qarishiga olib kelishi mumkin.

Past joriy qiymat + yuqori istiqbol. Marketing nuqtai nazaridan eng qiziqarli guruhlardan biri. Ular bugungi hisobotda “kichik mijoz” bo‘lib ko‘rinadi.

Shu sababli an’anaviy ABC-tahlilda yetarli e’tibor olmasligi mumkin. Lekin aynan shu guruh ichidan kelajakdagi strategik mijozlar shakllanishi ehtimoli mavjud.

Past joriy qiymat + past istiqbol. Bunday mijozlarga yuqori darajada individual xizmat ko‘rsatish iqtisodiy jihatdan o‘zini oqlamasligi mumkin. Bu ularni rad etish kerak degani emas. Aksincha, standartlashtirilgan servis, raqamli self-service, standart tijorat shartlari va avtomatlashtirilgan kommunikatsiyalar orqali xizmat xarajatlarini kamaytirish mumkin.

Shu tariqa segmentatsiya oddiy tasnifdan boshqaruv instrumentiga aylanadi.

Eng katta mijoz har doim ham “Key Account” bo‘lishi kerakmi?

Key Account Management amaliyotida yana bir muammo uchraydi. Strategik mijoz maqomi ba’zan tarixan shakllanadi: “biz bu kompaniya bilan o‘n yildan beri ishlaymiz”, “u eng katta xaridorimiz”, “direktorlar bir-birini yaxshi taniydi”.

Bunday mezonlar munosabatning tarixini tushuntiradi, lekin kelajakdagi iqtisodiy qiymatini isbotlamaydi. 2024-yildagi tadqiqotlarda KAMni korxonaning kelajakni oldindan ko‘rish qobiliyati — corporate foresight bilan bog‘lash taklif qilinmoqda. Buning sababi oddiy: strategik mijozning bugungi holatini bilish yetarli emas; uning bozori, texnologiyasi va ehtiyojlari kelajakda qanday o‘zgarishini ham tushunish kerak.

Masalan, bugungi kunda katta hajmda an’anaviy qurilish materiali xarid qilayotgan mijoz uch yil ichida energiya tejamkor yoki ekologik talablari yuqori materiallarga o‘tishi mumkin. Agar ishlab chiqaruvchi faqat uning tarixiy xaridlariga qarab qaror qilsa, mijozning kelajakdagi qiymatini noto‘g‘ri baholaydi.

Shu sababli Key Account maqomini faqat o‘tgan davr tushumiga emas, kamida uch omilga bog‘lash maqsadga muvofiq:

hozirgi rentabellik + munosabatlarning strategik ahamiyati + kelajakdagi qiymat salohiyati.

Marketing resurslari qayerga sarflanishi kerak? Segmentatsiyaning haqiqiy qiymati aynan shu savolga javob berganda namoyon bo‘ladi. Korxona

mijozlarni segmentlarga ajratib, keyinchalik hammasiga bir xil tijorat taklifi, bir xil servis va bir xil kommunikatsiya qo‘llasa, segmentatsiya amaliy ma’nosini yo‘qotadi.

Yuqori qiymatli strategik mijoz uchun individual account-manager, qo‘shma rejalashtirish, mahsulotni moslashtirish va yuqori darajadagi servis iqtisodiy jihatdan o‘zini oqlashi mumkin. Rivojlanayotgan mijoz uchun esa asosiy maqsad hozirgi foydani maksimal darajada olish emas, uning xarid portfelidagi korxona ulushini oshirish bo‘lishi mumkin. Past salohiyatli tranzaksion mijoz uchun esa qimmat individual servis emas, standart va tezkor raqamli xizmat samaraliroq bo‘ladi. Shunday qilib, marketing resurslarini taqsimlashda quyidagi prinsip taklif etiladi: **resurs hajmi mijozning bugungi sotuv hajmiga emas, uning korxona uchun yaratayotgan va yaratishi mumkin bo‘lgan qiymatiga mutanosib bo‘lishi kerak.**

Bunda marketing va sotuv bo‘limining KPI tizimi ham o‘zgarishi zarur.

Agar sotuv menejeri faqat tushum bo‘yicha rag‘batlantirilsa, u katta chegirma berib bo‘lsa ham sotuvni oshirishga intiladi. Agar KPIga mijoz rentabelligi, debitorlik holati, retention, cross-selling va mijoz portfelining rivojlanishi kiritilsa, uning xatti-harakati uzoq muddatli qiymat yaratishga yaqinlashadi.

Mijoz qiymatini baholash bo‘yicha taklif

B2B mijozlarni qiyosiy baholash uchun maqolada quyidagi umumlashtirilgan ko‘rsatkichdan foydalanish taklif etiladi:

$$B2B\text{-}CVI = \alpha P + \beta G + \gamma R + \delta S - \lambda C$$

bu yerda:

P (Profitability) — mijozning joriy rentabelligi; **G (Growth potential)** — xaridlar va mijoz biznesining o‘sish salohiyati; **R (Relationship quality)** — hamkorlikning barqarorligi va saqlanib qolish ehtimoli; **S (Strategic value)** — mijozning korxona uchun strategik ahamiyati; **C (Cost-to-serve)** — mijozga xizmat ko‘rsatish bilan bog‘liq nisbiy xarajatlar;

α, β, γ, δ, λ — korxona strategiyasi va tarmoq xususiyatlariga muvofiq aniqlanadigan vazn koeffitsiyentlari.

Bu yerda formulani tayyor matematik model sifatida emas, **mijozni bir o‘lchovli sotuv hajmidan ko‘p o‘lchovli qiymat bahosiga o‘tkazuvchi konseptual ko‘rsatkich** sifatida talqin qilish lozim.

Uning afzalligi aynan shunda. Mijoz ko‘p mahsulot xarid qilishi mumkin, lekin yuqori cost-to-serve uning yakuniy qiymatini pasaytiradi. Boshqa mijozning joriy rentabelligi o‘rtacha bo‘lsa-da, yuqori growth potential va strategic value uni investitsiya talab qiladigan istiqbolli segmentga olib chiqishi mumkin.

B2B segmentatsiyada bevosita mijozning o‘zidan tashqari uning downstream mijozlari ehtiyojlarini ham hisobga olish zarurligi haqidagi yangi tadqiqotlar mazkur baholash tizimini kelgusida yanada kengaytirish mumkinligini ko‘rsatadi.

Natijalar va muhokama

Tahlil natijasida B2B marketingda uchta muhim qarama-qarshilik aniqlandi.

Birinchisi, **sotuv hajmi va mijoz qiymati o‘rtasidagi farq**. Katta aylanma yaratadigan mijoz yuqori servis xarajatlari yoki past marja tufayli eng rentabelli mijoz bo‘lmasligi mumkin.

Ikkinchisi, **bugungi qiymat va kelajakdagi qiymat o‘rtasidagi farq**. Faqat tarixiy sotuv ma’lumotlariga tayangan segmentatsiya korxonani kechagi eng yaxshi mijozlarga resurs sarflashga undashi, ertangi strategik mijozlarni esa e’tibordan chetda qoldirishi mumkin.

Uchinchisi, **bevosita mijoz talabi va yakuniy bozor talabi o‘rtasidagi farq**. B2B bozorda talab hosilaviy bo‘lgani sababli korxona o‘z xaridorining xaridorini ham tushunishi kerak. 2024-yilda taklif qilingan ko‘p o‘lchovli segmentatsiya modeli aynan direct customer needs, behavior va customers’ customer needsni birlashtirish orqali ushbu masalani yangi bosqichga olib chiqmoqda.

Shu asosda B2B segmentatsiyani yiliga bir marta tayyorlanadigan statik jadval sifatida emas, muntazam yangilanadigan mijozlar portfeli sifatida boshqarish maqsadga muvofiq.

Mijoz bugun strategik segmentda bo‘lishi, ammo uning bozori qisqarishi natijasida bir necha yil ichida boshqa segmentga o‘tishi mumkin. Aksincha, bugungi kichik xaridor yangi hududga chiqishi, ishlab chiqarish quvvatini kengaytirishi yoki tez o‘sayotgan segmentga xizmat ko‘rsatishi natijasida yuqori istiqbolli mijozga aylanishi mumkin. Demak, **segment — mijozga bir marta beriladigan doimiy yorliq emas.** Bu korxona va mijoz o‘rtasidagi iqtisodiy munosabatlarning muayyan vaqtdagi holatidir.

Xulosa

B2B bozorida samarali marketing strategiyasini shakllantirish uchun “eng ko‘p xarid qilayotgan mijoz — eng muhim mijoz” degan soddalashtirilgan qarashdan voz kechish zarur. Mijozning korxona uchun qiymati uning tushumi bilan cheklanmaydi. Rentabellik, xizmat ko‘rsatish xarajatlari, to‘lov va hamkorlik barqarorligi, o‘sish salohiyati hamda strategik imkoniyatlar birgalikda baholanishi kerak.

Maqolada taklif etilgan yondashuv B2B mijozlar portfelini ikki vaqt o‘lchovida — **bugungi iqtisodiy qiymat va kelajakdagi marketing salohiyati** asosida boshqarishni nazarda tutadi. Bu esa segmentatsiyaning vazifasini mijozlarni shunchaki guruhlarga ajratishdan marketing, sotuv va servis resurslarini iqtisodiy asoslangan tarzda taqsimlashga o‘zgartiradi.

Bundan tashqari, B2B talabning hosilaviy xususiyati sababli segmentatsiyada faqat bevosita mijoz ehtiyojini emas, uning mijozlari bozoridagi o‘zgarishlarni ham kuzatish maqsadga muvofiq. Aynan shu yondashuv korxonaga bugungi yirik mijozlarni saqlash bilan birga, hali katta sotuv yaratmayotgan, biroq kelajakda strategik ahamiyat kasb etishi mumkin bo‘lgan mijozlarni erta aniqlash imkonini beradi.

Natijada B2B marketingning asosiy savoli “kimga ko‘proq sotish mumkin?” shaklidan **“qaysi mijoz bilan qanday munosabat korxona uchun uzoq muddatda ko‘proq qiymat yaratadi?”** shakliga o‘zgaradi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Tang Y.E., Mantrala M.K. Incorporating direct customers' customer needs in a multi-dimensional B2B market segmentation approach // *Industrial Marketing Management*. – 2024. – Vol. 119. – P. 252–263.

2. Ritter T., Pedersen C.L. Is segmentation a theory? Improving the theoretical basis of a foundational concept in business-to-business marketing // *Industrial Marketing Management*. – 2024. – Vol. 116. – P. 82–92.

3. Mora Cortez R., Clarke A.H., Freytag P.V. B2B market segmentation – An analysis of current practices and their implications // *Journal of Business Research*. – 2025. – Vol. 186. – 115144.

4. Purmonen A., Jaakkola E., Terho H. B2B customer journeys: Conceptualization and an integrative framework // *Industrial Marketing Management*. – 2023. – Vol. 113. – P. 74–87.

5. Ritala P., Keränen J., Fishburn J., Ruokonen M. Selling and value co-creation for new industrial solutions // *Industrial Marketing Management*.

6. Tarasi C.O., Bolton R.N., Hutt M.D., Walker B.A. Balancing risk and return in a customer portfolio // *Journal of Marketing*. – Vol. 75(3). – P. 1–17.

7. Weinstein A. *Handbook of Market Segmentation: Strategic Targeting for Business and Technology Firms*. – Routledge.

8. Homburg C., Workman J.P., Jensen O. A configurational perspective on key account management // *Journal of Marketing*. – Vol. 66(2). – P. 38–60.

9. Storbacka K. Strategic account management: A value creating perspective // *Journal of Business & Industrial Marketing*.

10. Terho H., Haas A., Eggert A., Ulaga W. “It’s almost like taking the sales out of selling” – Towards a conceptualization of value-based selling in business markets // *Industrial Marketing Management*. – Vol. 41(1). – P. 174–185.