O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI
PREZIDENTI HUZURIDAGI
DAVLAT SIYOSATI VA BOSHQARUVI
AKADEMIYASI

JAMIYAT VA BOSHQARUV

Общество и управление / Society and Administration

2026/3(113)

1997-yildan nashr etiladi

ISSN: 2181-7340
E-ISSN: 3093-9208

Toshkent – 2026

TAYYOR MAHSULOTLARNI BOZORDA SOTISHNI TASHKIL QILISHDA MIJOZLAR BILAN O‘ZARO ALOQALARNI TASHKIL QILISH MEXANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISH



Dilshod MAMASOATOV,
Toshkent menejment va iqtisodiyot instituti iqtisodiyot fanlari bo‘yicha falsafa doktori (PhD), dotsent, TDIU mustaqil izlanuvchisi

Annotatsiya: mazkur maqolada tayyor mahsulotlarni bozorda sotishni tashkil etish jarayonida mijozlar bilan o‘zaro aloqalarni samarali boshqarishning tashkiliy-iqtisodiy va raqamli mexanizmlari tadqiq etilgan. Zamonaviy bozorda tayyor mahsulotni ishlab chiqarishning o‘zi korxona raqobatbardoshligini ta’minlash uchun yetarli emasligi, mahsulotni iste’molchiga yetkazish, mijoz ehtiyojini aniqlash, sotuv oldi va sotuvdan keyingi aloqalarni muvofiqlashtirish, mijoz ma’lumotlarini yagona tizimda boshqarish hamda takroriy xaridlarni rag‘batlantirish korxona samaradorligining muhim omiliga aylanayotgani asoslangan.

Kalit so‘zlar: *tayyor mahsulot, sotish, mijoz, CRM, E-CRM, omnikanallik, mijozlar bilan munosabatlar, RFM, CLV, takroriy xarid, raqamli savdo, mijoz tajribasi, elektron tijorat.*

Совершенствование механизмов взаимодействия с клиентами при организации сбыта готовой продукции на рынке

Дилшод MAMACOATOB,
Ташкентский институт менеджмента и экономики доктор философии (PhD) по экономическим наукам, доцент, независимый исследователь ТГЭУ

Аннотация: в статье исследованы организационно-экономические и цифровые механизмы эффективного управления взаимодействием с клиентами в процессе организации сбыта готовой продукции на рынке. Обосновано, что в современных рыночных условиях производство готовой продукции само по себе уже не является достаточным условием обеспечения конкурентоспособности предприятия. Важными факторами повышения эффективности деятельности предприятия становятся доставка продукции конечному потребителю, выявление потребностей клиентов, координация предпродажного и послепродажного взаимодействия, управление клиентскими данными в единой системе, а также стимулирование повторных покупок.

Ключевые слова: *готовая продукция, сбыт, клиент, CRM, E-CRM, омни-канальность, взаимоотношения с клиентами, RFM, CLV, повторная покупка, цифровая торговля, клиентский опыт, электронная коммерция.*

Improving customer interaction mechanisms in organizing the market sales of finished products

Dilshod MAMASOATOV,
Tashkent Institute of Management and Economics Doctor of Philosophy (PhD) in Economics, Associate Professor
Independent Researcher at Tashkent State University of Economics

Annotation. This article examines the organizational, economic, and digital mechanisms for effectively managing customer interactions in the process of organizing the market sales of finished products. It substantiates that, under modern market conditions, the production of finished goods alone is no longer sufficient to ensure enterprise competitiveness. Delivering products to end consumers, identifying customer needs, coordinating pre-sales and after-sales interactions, managing customer data within an integrated system, and encouraging repeat purchases are becoming important factors in improving enterprise performance.

Keywords: *finished products, sales, customer, CRM, E-CRM, omnichannel, customer relationships, RFM, CLV, repeat purchase, digital commerce, customer experience, e-commerce.*

Bozor iqtisodiyoti sharoitida tayyor mahsulot ishlab chiqarish korxona iqtisodiy natijasining faqat bir qismini shakllantiradi. Yakuniy natija mahsulotning xaridorga yetib borishi, buyurtmaning to‘g‘ri qabul qilinishi, to‘lov va yetkazib berishning o‘z vaqtida bajarilishi, qaytarish va servis jarayonlarining boshqarilishi hamda xaridorning keyingi xaridga qaytishi bilan to‘liq namoyon bo‘ladi. Shu sababli tayyor mahsulotlarni sotish tizimini – ishlab chiqarish, marketing, logistika, moliya va mijozlar bilan munosabatlarni bog‘laydigan yagona jarayon sifatida ko‘rish maqsadga muvofiq.

O‘zbekistonda savdo bozorining kengayishi ushbu masalani kuchaytirmoqda. Milliy statistika qo‘mitasi ma’lumotiga ko‘ra, 2025-yilda chakana savdo aylanmasi 482,4 trln so‘mni tashkil etib, 2024-yilga nisbatan 11,2 foizga oshgan [1]. 2026-yil yanvar–iyun oylarida chakana savdo aylanmasi 251,8 trln so‘mga yetib, real o‘sish 20,2 foizni tashkil etgan [2]. Aholining internetdan foydalanish darajasi 2025-yil yanvar–avgustda 94,2 foizga yetgani raqamli aloqa va savdo kanallarining iqtisodiy ahamiyatini yanada oshiradi [3].

Raqamli kanallarning ko‘payishi avtomatik ravishda mijoz markazli boshqaruvni yaratmaydi. Korxona veb-sayt, Telegram, marketplace, jismoniy savdo nuqtasi va call-markazga ega bo‘lishi mumkin, biroq ushbu kanallarda shakllangan ma’lumotlar bir-biriga ulanmagan bo‘lsa, mijozning umumiy xarid va servis tarixi ko‘rinmaydi. Bunday holatda marketing individual taklif yuborishi, ombor boshqa qoldiqni ko‘rsatishi, call-markaz esa, buyurtma tarixini ko‘rmas-

ligi mumkin. Muammo alohida dasturlar sonida emas, balki mijozga tegishli ma'lumot oqimining yaxlitligidadir.

Mijozlar bilan munosabatlarni boshqarish (Customer Relationship Management, CRM) konsepsiyasi mijoz haqidagi ma'lumotni yig'ish, saqlash va undan munosabatlarni rivojlantirishda foydalanishni ko'zda tutadi. Omnikanal (omnichannel) yondashuv esa mijozning turli kanallar bo'ylab harakatini yagona tajriba sifatida boshqarishga intiladi [7–9, 12]. Mijoz yo'li (customer journey) nuqtayi nazaridan sotuv alohida tranzaksiya emas, balki qidiruv, murojaat, buyurtma, to'lov, yetkazib berish, foydalanish, servis va keyingi xaridni qamrab oladigan ketma-ketlikdir [6; 12].

Mazkur tadqiqotning maqsadi tayyor mahsulotlarni sotishda CRM va omnikanal yondashuvlarni ishlab chiqaruvchi va savdo korxonasining real operatsion jarayonlari bilan bog'laydigan, o'lchanadigan ko'rsatkichlar orqali tekshirilishi mumkin bo'lgan CRM–OMNI mexanizmini ishlab chiqish va uning qo'llanishini pilot diagnostik ma'lumotlarda ko'rsatishdan iborat. Tadqiqotning asosiy savoli shunday qo'yildi: tayyor mahsulot sotish zanjirida qaysi ma'lumotlar va jarayonlar integratsiyasi mijoz bilan ishlashni o'lchanadigan boshqaruv tizimiga aylantiradi va bunday integratsiyani qanday dalillar bilan baholash mumkin?

CRM bo'yicha ilmiy adabiyotlarda mijozlar bilan munosabatlarni faqat texnologik dastur sifatida emas, strategiya, jarayon, ma'lumot va tashkilot ichidagi koordinatsiya birligi sifatida ko'rish ustun yondashuv hisoblanadi. Payne va Frow CRMni strategik darajada mijoz qiymatini yaratish, axborotni boshqarish, ko'p kanalli integratsiya va samaradorlikni baholash bilan bog'laydi [13]. Reinartz CRM tadqiqotlarining evolyutsiyasini tahlil qilib, yangi bosqichda ma'lumot integratsiyasi, sun'iy intellekt, maxfiylik va mijoz qiymatini uzoq muddat boshqarish masalalari markaziy bo'lib qolayotganini ko'rsatadi [7].

Mijoz tajribasi bo'yicha F.Arkadan va hammualliflar tashkilot faoliyatini alohida bo'limlar emas, mijoz yo'li atrofida tashkil etish zarurligini asoslaydi [6]. Lemon va Verhoef mijoz tajribasini xaridgacha, xarid jarayonida va xariddan keyingi bosqichlarda shakllanadigan ko'p nuqtali jarayon sifatida tushuntiradi [12]. Bu yondashuv tayyor mahsulot savdosida marketing xabari bilan ombor qoldig'i, yetkazib berish va servis ma'lumotlarini ajratib boshqarishning cheklovlarini ko'rsatadi.

Omnikanal tadqiqotlarda asosiy farq kanallar sonida emas, ularning o'zaro uyg'unligida ekanligi qayd etiladi. Verhoef, Kannan va Inman ko'p kanalli savdodan omnikanal savdoga o'tishni mijozning barcha kanallar bo'ylab yaxlit tajribasini boshqarish bilan izohlaydi [11]. Rahman va hammualliflarning 2025-yilgi empirik tadqiqoti omnikanal mijoz tajribasi mijozning jalb etilishi bilan bog'liqligini ko'rsatadi [8]. Shuning uchun ushbu maqolada "omnikanal" tushunchasi "ko'p kanal mavjudligi" emas, balki mijoz, buyurtma va bajarilish holati haqidagi ma'lumotlarning kanallar o'rtasida uzluksiz almashishi sifatida qabul qilinadi.

Mijoz bazasini iqtisodiy tahlil qilishda RFM modeli va mijozning hayotiy qiymati

(Customer Lifetime Value, CLV) keng qo‘llanadi. Fader, Hardie va Lee RFM ko‘rsatkichlari bilan mijoz qiymati o‘rtasidagi bog‘liqlikni ko‘rsatib, barcha mijozlarga bir xil resurs sarflashdan ko‘ra mijoz bazasini iqtisodiy qiymat bo‘yicha farqlash zarurligini asoslaydi [10]. Fukui va Tabata esa, RFM segmentlarining vaqt bo‘yicha o‘zgarishini Markov zanjiri orqali kuzatish imkonini taklif etadi [9]. Biroq bu usullarni haqiqiy qo‘llash uchun mijoz identifikatori, tranzaksiya sanasi, xaridlar soni, xarid qiymati va davriy kuzatuv ma’lumotlari zarur.

Adabiyotlar tahlili ikki bo‘shliqni ko‘rsatadi. Birinchisi, tayyor mahsulot ishlab chiqaruvchi yoki sotuvchi kichik korxonada CRM, omnikanal aloqa, buyurtma, to‘lov, ombor, yetkazib berish va servis ma’lumotlarini bitta boshqaruv zanjirida bog‘lashning amaliy algoritmi yetarlicha aniq ifodalanmaydi. Ikkinchisi, korxonalar, ko‘pincha, RFM, CLV, konversiya yoki mijozni saqlash ko‘rsatkichlarini joriy etishni xohlasa-da, ular uchun zarur mikroma’lumotlarning to‘liqligi va sifati baholanmaydi. Shu sababli ushbu tadqiqot nazariy “yangi CRM modelini” yaratishga emas, mavjud CRM va omnikanal yondashuvlarni tayyor mahsulot savdosining operatsion zanjiriga moslashtirish, ma’lumotga tayyorlik talablarini aniqlash va mexanizmni kuzatiladigan indikatorlar bilan bog‘lashga qaratildi.

1-jadval

Mavjud yondashuvlar va tayyor mahsulot savdosiga moslashtirilgan CRM–OMNI mexanizmi o‘rtasidagi farq

Mavjud yondashuv	**CRM–OMNI doirasidagi moslashtirish**	**Tayyor mahsulot savdosidagi aniq farq**	**Tekshiriladigan kutiladigan natija**
CRM: mijoz kartasi va aloqa tarixi	Yagona mijoz ID + buyurtma + to‘lov + yetkazib berish + qaytarish + servis	Marketing ma’lumoti bajarilish jarayonidan ajralmaydi	Takroriy qo‘lda kiritish va axborot uzilishi kamayishi
Omnikanal: kanallar o‘rtasida uzluksiz tajriba	Kanal bilan birga buyurtma va qoldiq holati ham sinxronlashtiriladi	Bir mijoz turli kanallarda alohida shaxs sifatida qayd etilmaydi	Buyurtma holatini ko‘rish va javob berish vaqti qisqarishi
Mijoz yo‘li: aloqa nuqtalari ketma-ketligi	Har bir bosqichga operatsion KPI biriktiriladi	Aloqa natijasi sotuv, yetkazib berish va servis bilan bog‘lanadi	Konversiya, bajarilish va qayta aloqa nuqtalarini o‘lchash
RFM/CLV: segmentatsiya va mijoz qiymati	Faqat tranzaksiya darajasidagi ma’lumot yetarli bo‘lganda hisoblanadi	Hisoblashdan oldin ma’lumotga tayyorlik tekshiriladi	Sun’iy yoki taxminiy KPIlar o‘rniga tekshiriladigan hisob-kitob

***Izoh**: “Kutiladigan natija” ustunidagi holatlar tadqiqot gipotezasi va boshqaruv mezonlari bo‘lib, pilot ma’lumotlarning o‘zi sababiy ta’sirni isbotlamaydi.*

Tadqiqot dizayni aralash, lekin ehtiyotkor empirik talqinga asoslangan. Birinchi bosqichda: O‘zbekiston savdo bozori va internetdan foydalanish bo‘yicha rasmiy statistik ma’lumotlar dinamik tahlil qilindi [1–3]. Ikkinchi bosqichda: CRM, mijoz tajribasi, omnikanal savdo, RFM va CLV bo‘yicha ilmiy adabiyotlar tizimli mazmuniy tahlil qilindi [6–13]. Uchinchi bosqichda: tayyor mahsulot sotish jarayoni “mijozni aniqlash → aloqa → taklif → buyurtma → to‘lov → ombor → yetkazib berish → servis/qaytarish → takroriy xarid → qayta faollashtirish” ketma-ketligida dekompozitsiya qilindi. To‘rtinchi bosqichda: bitta kichik korxona bo‘yicha mavjud pilot diagnostik ma’lumotlarda CRM–OMNI tayyorlik profili va natijaviy ko‘rsatkichlar qiyoslandi.

Pilot ma’lumot bazasi muallif tasarrufidagi kichik savdo-eksport korxonasi bo‘yicha anketadan olindi va maqolada korxona «AHMAD ISROIL TEX» MCHJ KORXONASI» MCHJ kodi bilan anonymlashtirildi [14]. Manba faylida ayrim oldingi yillar ko‘rsatkichlari ochiq manbalar yetishmagani sababli sintetik/proksi qiymatlar sifatida belgilangan. Shu sababli 2021–2023-yillar faqat tarixiy diagnostik fon sifatida keltiriladi, asosiy amaliy taqqoslash esa 2024–2025-yillar kesimida amalga oshiriladi. Pilot bazadagi raqamlar auditlangan moliyaviy hisobot yoki eksperimental ma’lumot emas. Natijalar mexanizmning o‘lchash mantiqini amaliy ko‘rsatish uchun ishlatiladi.

Mavjud anketa ma’lumotlari mijoz darajasidagi tranzaksiya jurnalini o‘z ichiga olmaydi. Shuning uchun RFM segmentatsiyasi, CLV, mijozni saqlash (retention), mijoz yo‘qotilishi (churn), takroriy xarid, konversiya va CAC ko‘rsatkichlari empirik natija sifatida hisoblanmadi. Ular uchun zarur ma’lumotlar alohida protokol sifatida berildi. Bu yondashuv metodologiya va natijalar o‘rtasidagi moslikni saqlaydi.

CRM–OMNI tayyorlik darajasini ko‘rsatish uchun yangi “ilmiy integral indeks” qurilmadi. Pilotda bir xil 0–3 shkala bilan baholangan yettita mavjud indicator: CRM bazasi mavjudligi (I7), tizimlararo integratsiya (I10), elektron savdo buyurtmalari (P6), CRMda murojaat va sotuv tarixini saqlash (P7), elektron to‘lov va hisob-kitob integratsiyasi (P8), o‘zaro bog‘langan ma’lumotlar bazasi (A1) va mijozlar segmenti/xarid odatini ma’lumot asosida tahlil qilish (A5) – teng vaznda birlashtirildi. Mazkur ko‘rsatkich faqat tavsifiy tayyorlik profili bo‘lib, statistik validatsiyalangan indeks sifatida talqin qilinmaydi.

$$\mathbf{Tt = [\Sigma\ xjt / (3m)] \times 100, \quad m = 7}$$

Bu yerda:

Tt — t-davrdagi tavsifiy CRM–OMNI tayyorlik profili;

xjt — j-indikatorning 0–3 ballik qiymati;

3 — shkalaning maksimal qiymati;

m — indikatorlar soni.

Profilga maxsus chegaraviy “past /o‘rta/ yuqori” darajalar belgilanmadi, chunki bunday chegaralarni asoslash uchun kattaroq tanlanma va validatsiya talab etiladi.

Taklif etilayotgan CRM–OMNI mexanizmi tayyor mahsulot savdosida mijoz ma’lumotlarini faqat marketing kommunikatsiyasi uchun emas, butun buyurtmani

bajarish siklini boshqarish uchun ishlatishga qaratilgan. Mexanizmning markaziy tamoyili “bitta mijoz = bitta ID = barcha kanallar + barcha buyurtmalar + barcha to‘lovlar + barcha yetkazib berishlar + qaytarish va servis tarixi” ko‘rinishida ifodalanadi.

Mexanizmning farqi shundaki, mijozning omnikanal tajribasi ishlab chiqaruvchi yoki sotuvchi korxonaning ombor, logistika, moliya va servis jarayonlari bilan bog‘lanadi. Masalan, mijoz ijtimoiy tarmoq orqali mahsulot haqida ma’lumot olib, sayt orqali buyurtma berib, QR to‘lovdan foydalanib, mahsulotni savdo nuqtasidan olib ketishi mumkin. CRM–OMNI tizimida bu to‘rtta alohida aloqa emas, bitta mijoz yo‘lining uzluksiz bosqichlari sifatida qayd etiladi.

Tizimda ma’lumotlar integratsiyasi marketing qarorining ishonchliligi uchun zarur shartdir. Agar mijozga “omborda mavjud” degan taklif yuborilgan bo‘lsa-yu, real qoldiq yangilanmagan bo‘lsa, persona-lizatsiya mijoz tajribasini yaxshilamaydi. Xuddi shuningdek, qaytarilgan yoki kafolat bo‘yicha muammoli mahsulot haqidagi axborot marketing konturiga qaytmasa, keyingi avtomatik taklif noo‘rin bo‘lishi mumkin. Shu sababli mexanizmda ma’lumot sifati va operatsion bajarilish mijoz segmen-tatsiyasidan oldingi bosqichga qo‘yildi.

2-jadval

CRM–OMNI mexanizmining bosqichlari, ma’lumotlari va kuzatiladigan natijalari

Bosqich	Asosiy amal	Minimal ma’lumot	Kuzatiladigan mezon
1. Identifikatsiya	Mijozga yagona ID berish	Telefon/e-mail/ID, rozilik holati	Takroriy mijozlarni birlashtirish ulushi
2. Integratsiya	Kanallar va tizimlarni bog‘lash	CRM, ERP, sayt, marketplace, POS/API	Qo‘lda takroriy kiritish soni
3. Ma’lumot sifati	Dublikat va to‘liqsiz yozuvlarni nazorat qilish	Majburiy maydonlar, dublikatlar, vaqt tamg‘asi	To‘liq profil ulushi
4. Segment/taklif	Xulq va qiymat asosida taklif yaratish	Tranzaksiya tarixi, mahsulot, summa	Javob va konversiya darajasi
5. Buyurtma	Buyurtmani qabul qilish va tasdiqlash	Buyurtma raqami, kanal, vaqt, status	Buyurtmani tasdiqlash vaqti
6. To‘lov	To‘lovni buyurtma bilan bog‘lash	To‘lov turi, summa, status	Muvaffaqiyatli to‘lov ulushi
7. Bajarilish	Ombor va yetkazib berishni boshqarish	Qoldiq, picking, jo‘natish, yetkazish	Bajarilish va yetkazish vaqti
8. Servis/qaytarish	Kafolat va murojaatni boshqarish	Murojaat turi, sabab, yechim	Birinchi murojaatda hal qilish, qaytarish darajasi
9. Saqlab qolish	Takroriy xaridni boshqarish	Mijoz-ID va tranzaksiya sanalari	CRR, Repeat Purchase Rate
10. Qayta faollashtirish	Faolligi pasaygan mijozni qaytarish	Oxirgi xarid sanasi, segment holati	Qayta faollashgan mijoz ulushi

***Izoh**: 9–10-bosqichlardagi mijoz darajasidagi KPIlar faqat tranzaksiya mikro-ma'lumotlari mavjud bo'lganda hisoblanadi.*

«Ahmad Isroil TEX» MCHJ korxonasi bo'yicha mavjud anketada 2024–2025-yillarda CRM–OMNI bilan bevosita bog'liq yettita indikatorning barchasi bir xil – 0–3 ballik shkala asosida baholangan. 2024-yilda yettita indikator jami – 13 ball, 2025-yilda esa, 16 ballni tashkil etdi. Shunga ko'ra, tavsifiy tayyorlik profili 61,9 foizdan 76,2 foizga ko'tarildi. O'sishning asosiy manbai elektron savdo buyurtmalari va elektron to'lov/hisob-kitob integratsiyasi ko'rsatkichlarining 2 balldan 3 ballga o'tishi hamda mijozlar tahlilining 1 balldan 2 ballga ko'tarilishi bo'ldi [14].

3-jadval

«Ahmad Isroil TEX» MCHJ korxonasi MCHJ korxonasi bo'yicha CRM–OMNI tayyorlik indikatorlari

Indikator	2024	2025	Mazmuni
I7 – CRM yoki elektron mijozlar bazasi	2	2	Muntazam, lekin to'liq bo'lmagan qo'llanish
I10 – axborot tizimlari integ-ratsiyasi	2	2	Tizimlararo almashinuv mavjud, ammo to'liq emas
P6 – savdo buyurtma-lari/shartnomalar elektron tizimda	2	3	To'liq va tizimli bosqichga o'tish
P7 – mijoz murojaatlari va sotuv tarixi CRMda	2	2	Muntazam, ammo to'liq qamrov yo'q
P8 – elektron to'lov va hisob-kitob integratsiyasi	2	3	To'liq va tizimli bosqichga o'tish
A1 – o'zaro bog'langan ma'lu-motlar bazasi	2	2	Integratsiya saqlangan, lekin to'liq emas
A5 – mijoz segmenti/xarid oda-ti/qoniqishini tahlil qilish	1	2	Epizodikdan muntazam qo'llanishga o'tish
Tavsifiy profil	61,9%	76,2%	+14,3 foiz punkt

***Izoh:** 0 – amaliyot yo'q; 1 – epizodik; 2 – muntazam, biroq to'liq emas; 3 – to'liq va tizimli.*

Tayyorlik profilidagi o'zgarish bilan bir davrda, bir qator natijaviy ko'rsatkichlar ham ijobiy yo'nalishda o'zgargan. 2024-yildan 2025-yilga sotishdan tushum 31,5 mlrd so'mdan 53,8 mlrd so'mga, sof yoki operatsion foyda 2,4 mlrd so'mdan 4,6 mlrd so'mga ko'tarilgan. Raqamli kanallar orqali sotuv ulushi 18 foizdan 32 foizga, onlayn yoki elektron buyurtmalar ulushi 30 foizdan 50 foizga oshgan. Buyurtmani bajarishning o'rtacha vaqti 2,1 dan 1,4 shartli vaqt birligiga, xato va qaytarish darajasi 2,6 foizdan 1,8 foizga kamaygan [14].

4-jadval

«Ahmad Isroil TEX» MCHJ korxonasida 2024–2025-yillardagi natijaviy ko‘rsatkichlar dinamikasi

Ko‘rsatkich	2024	2025	O‘zgarish
Sotishdan tushum, mln so‘m	31 500	53 800	+70,8%
Sof/operatsion foyda, mln so‘m	2 400	4 600	+91,7%
Raqamli kanallar orqali sotuv ulushi	18%	32%	+14 f.p.
Elektron shaklda qabul qilingan buyurtmalar ulushi	30%	50%	+20 f.p.
Buyurtmani bajarishning o‘rtacha vaqti	2,1	1,4	–33,3%
Brak, qaytarish yoki xatolik darajasi	2,6%	1,8%	–30,8%
Faol mijozlar soni	24	39	+62,5%
Raqamli texnologiyalarga yillik investitsiya, mln so‘m	180	360	+100%

***Izoh**: Manba — muallif tasarrufidagi «Ahmad Isroil TEX» MCHJ pilot anketa ma’lumotlari [14].*

Jadvaldagi parallel o‘zgarishlar CRM va raqamli buyurtma konturining rivojlanishi bilan savdo va operatsion natijalar bir yo‘nalishda harakatlanganini ko‘rsatadi. Biroq ikki davrli bitta korxona ma’lumotidan sababiy xulosa chiqarib bo‘lmaydi. Tushum va foydaga bozor talabi, eksport narxi, valyuta kursi, logistika xarajatlari, xomashyo ta’minoti, boshqaruv sifati va umumiy investitsiya hajmi kabi ko‘plab boshqa omillar ta’sir qiladi. Shu sababli pilot natija “CRM–OMNI natijani oshirdi” degan xulosani emas, “qaysi jarayon va ko‘rsatkichlar keyingi empirik tekshiruvda kuzatilishi kerak”, degan xulosani qo‘llab-quvvatlaydi.

Pilot tahlil yana bir muhim cheklovni ko‘rsatdi: korxona darajasidagi agregat ko‘rsatkichlar mijozni saqlash, takroriy xarid yoki CLVni to‘g‘ridan-to‘g‘ri hisob-lash uchun yetarli emas. Masalan, faol mijozlar sonining 24 tadan 39 taga oshishi yangi va qaytgan mijozlar sonini ajratib bermaydi. Demak, Customer Retention Rate ni hisoblash uchun davr boshidagi mijozlar, davr oxiridagi mijozlar va davr davomida yangi jalb qilingan mijozlar alohida qayd etilishi lozim. Xuddi shuningdek, CLV uchun mijoz kesimidagi marja, xarid chas-totasi yoki retention dinamikasi talab etiladi.

Mijozlar bilan ishlash samaradorligini o‘lchashda ko‘rsatkich nomini kiritishning o‘zi yetarli emas. Har bir KPI uchun hisob-kitobni takrorlash imkonini beradigan minimal ma’lumotlar to‘plami oldindan aniqlanishi kerak. Mazkur protokol CRM–OMNI mexanizmining muhim amaliy qismi bo‘lib, korxonada “KPI bor” degan deklarativ holatdan tekshiriladigan analitik tizimga o‘tishni ta’minlaydi.

5-jadval

Mijozlar bilan ishlash KPIlari uchun minimal mikro-ma'lumotlar va hisoblash tartibi

Ko‘rsatkich	Minimal ma'lumot	Hisoblash mantiqi	Pilot bazadagi holat
CRR – mijozni saqlash darajasi	Davr boshidagi mijozlar, davr oxiridagi mijozlar, yangi mijozlar	CRR = (CE – CN) / CB × 100	Yetarli emas
Repeat Purchase Rate	Mijoz-ID, kamida ikki xarid qilganlar, jami xaridorlar	Takroriy xarid qilgan mijozlar / jami mijozlar × 100	Yetarli emas
Conversion Rate	Murojaat/lead soni va xaridga aylanganlar	Xaridlar / mos murojaatlar × 100	Yetarli emas
CAC	Jalb qilishga sarflangan marketing/savdo xarajati, yangi mijozlar	Jalb qilish xarajati / yangi mijozlar	Yetarli emas
RFM	Mijoz-ID, xarid sanasi, xaridlar soni, jami qiymat	Recency, Frequency, Monetary bo‘yicha segmentlash	Tranzaksiya logi yo‘q
CLV	Mijoz kesimidagi marja, xarid chastotasi/retention, vaqt ufqi, diskont	Tanlangan CLV modeliga muvofiq	Yetarli emas
Churn	Faollik mezoni va davrlar bo‘yicha mijoz holati	Faol bazadan chiqib ketganlar / boshlang‘ich faol baza	Yetarli emas

***Izoh**: CE — davr oxiridagi mijozlar; CN — davrda yangi jalb qilingan mijozlar; CB — davr boshidagi mijozlar.*

Tadqiqot natijalari CRM–OMNI mexanizmining ilmiy qiyma-tini “yana bir CRM modeli” yaratishdan ko‘ra, mavjud nazariy yondashuvlarni tayyor mahsulot savdosining operatsion va o‘lchanadigan jarayonlariga moslashtirishda ko‘rsatadi. F.Arkadan va hammualliflar mijoz tajribasi oriyentatsiyasini tashkilot bo‘ylab mijozga oid bilimlar, koordinatsiya va mijoz yo‘li bilan bog‘laydi [6]. CRM–OMNI ushbu tamoyilni buyurtma, to‘lov, ombor, yetkazib berish, qaytarish va servis ma'lumotlari orqali ishlab chiqaruvchi/sotuvchi korxona darajasida operatsionlashtiradi.

Rahman va hammualliflarning tadqiqo-tida omnikanal mijoz tajribasi “customer engagement”, ya'ni mijozning jalb etilishi bilan bog‘liq ravishda empirik tekshirilgan [8]. Mazkur maqola ushbu natijani “customer loyalty” deb noto‘g‘ri talqin qilmaydi. Omnikanal integratsiya mijozning jalb etilishi va tajribasini yaxshilashi mumkin, biroq sodiqlik, takroriy xarid yoki uzoq muddatli qiymatga ta'sir alohida
.

ma’lumot va model bilan tekshirilishi kerak

Reinartzning CRM bo‘yicha zamonaviy sharhi CRMning kelajakdagi yo‘nalishlarini ma’lumotlar, texnologiya va mijoz qiymatini boshqarish bilan bog‘laydi [7]. Bu maqoladagi “ma’lumotga tayyorlik protokoli” aynan shu nuqtada amaliy ahamiyat kasb etadi. Korxonada CRM mavjudligi RFM yoki CLV avtomatik ravishda mavjud degani emas. Mijoz-ID va tranzaksiya logi bo‘lmasa, murakkab analitika faqat nazariy tavsiya bo‘lib qoladi.

Fader, Hardie hamda Lee RFM va CLV o‘rtasidagi iqtisodiy bog‘liqlikni asoslagan [10], Fukui va Tabata esa, segmentlar o‘rtasidagi dinamik o‘tishni kuzatish imkonini ko‘rsatgan [9]. Biroq bunday usullarni «AHMAD ISROIL TEX» MCHJ KORXONASI» MCHJ pilot bazaga tatbiq qilish uchun ma’lumot yetarli emas. Shu sababli maqolada oldingi variantdagi RFM va CLV “qo‘llanildi”, degan jumla o‘rniga, ularni joriy etish uchun zarur ma’lumot maydonlari va hisoblash shartlari belgilandi. Bu metodologiya va natija o‘rtasidagi ziddiyatni bartaraf etadi.

Oldingi konseptual ICE integral indeksining chiqarib tashlanishi ham metodologik tanlovdir. Katta tanlanma, indikatorlar o‘rtasidagi bog‘liqlik, vaznlarni aniqlash va tashqi mezon bilan validatsiya bo‘lmagan sharoitda murakkab vaznli indeksni qo‘llash yolg‘on aniqlik yaratishi mumkin. Pilotdagi teng vaznli profil esa faqat bir xil shkala bo‘yicha joriy holatni ko‘rsatadi va alohida “ilmiy indeks” sifatida da’vo qilinmaydi. Keyingi tadqiqotda ko‘p korxonali tanlanma shakllansa, vaznlar ekspert bahosi/AHP, entropiya yoki statistic latent konstruksiya usullari bilan asoslanishi, sezgirlik va validlik tahlili bajarilishi mumkin.

Pilot ma’lumotlarda 2024–2025-yillarda CRM–OMNI tayyorlik profili, raqamli savdo va elektron buyurtmalar ulushi o‘sgan, buyurtmani bajarish vaqti va xato/qaytarish darajasi kamaygan. Ushbu natija mexanizmning amaliy monitoring uchun ishlatilishi mumkinligini ko‘rsatadi, lekin sababiy effektni emas. Sababiy baholash uchun kamida bir nechta korxonaning tranzaksiya ma’lumotlari, joriy etishdan oldingi va keyingi davr, mos nazorat guruhi yoki panel regressiya/difference-in-differences dizayni talab etiladi.

CRM–OMNI ni birdaniga murakkab sun’iy intellekt tizimidan boshlash maqsadga muvofiq emas. Jarayon ma’lumotning sifati va operatsion muammoning ustuvorligidan kelib chiqib, bosqichma-bosqich tashkil etilishi kerak.

6-jadval

CRM–OMNI mexanizmini joriy etishning amaliy ketma-ketligi

Bosqich	Bajariladigan ish	Nazorat ko‘rsatkichi	Keyingi bosqichga o‘tish sharti
1. Ma’lumot auditi	Mijoz, buyurtma, to‘lov, qaytarish va servis ma’lumotlari manbalarini inventarizatsiya qilish	Majburiy maydonlarning to‘liqligi	Yagona identifikator va minimal maydonlar aniqlangan

2.Yagona mijoz profili	Dublikatlarni birlashtirish, mijoz-ID joriy qilish	Dublikat yozuvlar ulushi	Asosiy mijozlar bitta profilga birlashtirilgan
3.Operatsion integratsiya	CRMni ERP/POS/ombor/to‘lov/savdo kanallari bilan bog‘lash	Qo‘lda qayta kiritishlar va status kechikishi	Buyurtma holati tizimlar bo‘ylab ko‘rinadi
4. KPI bazasi	Konversiya, bajarilish vaqti, qaytarish, CRR uchun loglarni shakllantirish	KPIlar uchun kerakli maydonlar ulushi	Hisob-kitob takrorlanadigan va tekshiriladigan
5. Segment va personalizatsiya	RFM/CLV yoki oddiy xulq segmentlari	Segment bo‘yicha konversiya/takroriy xarid	Yetarli tarixiy tranzaksiya mavjud
6. Avtomatlash-tirish va AI	Churn signali, next-best-offer, prognoz	Model aniqligi va iqtisodiy uplift	Ma’lumot sifati va nazorat guruhli test mavjud

Tadqiqotning birinchi cheklovi pilot tahlilning bitta korxona bilan chegaralanganidir. Bu holat natijalarni O‘zbekistonning barcha ishlab chiqaruvchi va savdo korxonalariga umumlashtirish imkonini bermaydi. Ikkinchi cheklov –mavjud pilot manbada ayrim tarixiy ko‘rsatkichlar sintetik/proksi sifatida belgilangani. Shu sababli 2021–2023-yillar qat’iy empirik dalil sifatida ishlatilmadi va asosiy taqqoslash 2024–2025-yillar davriga qaratildi. Uchinchi cheklov – mijoz darajasidagi tranzaksiya logi yo‘qligi sabab RFM, CLV, CRR, takroriy xarid, konversiya va CAC hisoblanmagani. To‘rtinchi cheklov – nazorat guruhi va yetarli kuzatuv davri bo‘lmagani sabab sababiy effekt baholanmagani.

Keyingi empirik tadqiqotda kamida 30 ta korxona va 6–12 oylik mijoz/tranzaksiya loglarini shakllantirish, CRM–OMNI joriy etilishidan oldingi va keyingi davrlarni kuzatish, korxona va vaqt omillarini nazorat qiluvchi panel regressiya yoki difference-in-differences dizaynidan foydalanish maqsadga muvofiq. Agar integral yetuklik indeksi qayta ishlab chiqilsa, indikator vaznlari oldindan belgilangan ekspert usuli yoki ma’lumotga asoslangan usul bilan aniqlanishi, konstrukt validligi va sezgirlik tahlili bilan tekshirilishi kerak.

Shuningdek, keyingi bosqichda mijozning mahsulot toifasi, hudud, savdo kanali va xarid tarixi bo‘yicha segmentatsiya qilinishi, CRM–OMNI ning konversiya, takroriy xarid, CRR va CLVga ta’siri nazorat guruhli A/B yoki kvazi-eksperimental dizaynda baholanishi mumkin. Shunda mexanizmning “kutiladigan iqtisodiy natijasi” empirik sababiy natijadan aniq ajratiladi.

1. Tayyor mahsulot savdosida mijoz bilan ishlash mexanizmini faqat reklama, qo‘ng‘iroq yoki CRM kartasi bilan cheklash yetarli emas. Mijozning yagona identifikatori buyurtma, to‘lov, ombor, yetkazib berish,

qaytarish va servis ma’lumotlari bilan bog‘langandagina CRM operatsion boshqaruv tizimiga aylanadi.

2. Taklif etilgan CRM–OMNI yondashuvi yangi universal CRM nazariyasi sifatida emas, mavjud CRM va omnikanal tamoyillarining tayyor mahsulot savdosiga moslashtirilgan integratsion mexanizmi sifatida asoslandi. Uning amaliy farqi marketing ma’lumotlarini fulfillment va sotuvdan keyingi jarayonlar bilan bitta mijoz profili atrofida birlashtirishdadir.

3. Pilot diagnostikada 2024–2025-yillarda CRM–OMNI tayyorlik profili 61,9 foizdan 76,2 foizga ko‘tarildi. Shu davrda raqamli sotuv ulushi 18 foizdan 32 foizga, elektron buyurtmalar ulushi 30 foizdan 50 foizga oshdi, buyurtmani bajarish vaqti 33,3 foizga, xato/qaytarish darajasi 30,8 foizga qisqardi. Ushbu parallel dinamika mexanizmni monitoring qilish mumkinligini ko‘rsatadi, ammo sababiy effektni isbotlamaydi.

4. RFM, CLV, CRR, takroriy xarid, konversiya, CAC va churn ko‘rsatkichlarini joriy etishdan oldin mijoz darajasidagi minimal mikro-ma’lumotlar majburiy maydon sifatida shakllantirilishi kerak. Ma’lumot bo‘lmasa, KPI hisoblamaslik noto‘g‘ri yoki sun’iy qiymat yaratishdan ilmiy jihatdan to‘g‘ridir.

5. Korxonada joriy etish tartibi “ma’lumot auditi → yagona mijoz profili → operatsion integratsiya → tekshiriladigan KPIlar → segmentatsiya/personalizatsiya → avtomatlashtirish va AI” ketma-ketligida tashkil etilishi maqsadga muvofiq. Bu ketma-ketlik texnologiyani xarid qilishdan ko‘ra, ma’lumot va jarayon sifatini ustuvor qiladi.

6. Keyingi tadqiqotda CRM–OMNI samaradorligi ko‘p korxonali panel ma’lumotlari, joriy etishdan oldingi va keyingi davr, nazorat guruhi hamda mijoz/tranzaksiya darajasidagi mikro-ma’lumotlar asosida tekshirilishi lozim. Shunda CRR, repeat purchase, conversion, CAC va CLV bo‘yicha sababiy va iqtisodiy ta’sirni yanada aniq baholash mumkin bo‘ladi.

Manba va adabiyotlar ro‘yxati:

1. O‘zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo‘mitasi. Retail and Wholesale Trade Turnover of the Republic of Uzbekistan: 2025-yil yakunlari. 22.01.2026. https://stat.uz/en/press-center/news-of-committee/66440-ulgurzhi-savdo-tovar-ajlanmasi-azhmi-543-3-trln-s-mga-etdi-4

2. O‘zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo‘mitasi. Chakana savdo tovar aylanmasi hajmi 251 trln so‘mdan oshdi. 29.07.2026. https://stat.uz/uz/matbuot-markazi/qo-mita-yangiliklar/69513-chakana-savdo-tovar-ajlanmasi-azhmi-251-trln-s-mdan-oshdi-2

3. O‘zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo‘mitasi. O‘zbekiston aholisining 94,2 foizi internetdan foydalanadi. 2025. https://stat.uz/uz/matbuot-markazi/qo-mita-yangiliklar/64211-zbekiston-a-olisining-94-2-foizi-internetdan-fojdalanadi-2

4. World Bank. Uzbekistan – World Bank Enterprise Survey 2024. Reference ID: UZB_2024_WBES_v01_M. 2025. https://microdata.worldbank.org/index.php/catalog/6711

5. World Bank. From Local Bazaars to Global Markets: Unlocking E-commerce through Regional Integration in Central Asia. 6 August 2025. https://blogs.worldbank.org/en/psd/unlocking-e-commerce-through-regional-integration-in-central-asi

6. Arkadan, F., Macdonald, E. K., Wilson, H. N. Customer experience orientation: Conceptual model, propositions, and research directions. Journal of the Academy of Marketing Science, 2024, 52, 1560–1584. https://doi.org/10.1007/s11747-024-01031-y

7. Reinartz, W. J. Customer Relationship Management: Past, Present, and Future. International Journal of Research in Marketing, 2026, 43(1), 8–27. https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2025.12.001

8. Rahman, S. M., Carlson, J., Gudergan, S. P., Wetzels, M., Grewal, D. How do omnichannel customer experiences affect customer engagement? Theory and empirical validation. Journal of Business Research, 2025, 189, 115196, 1–16. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115196

9. Fukui, Y., Tabata, T. An absorbing Markov chain for customer segment transition. Journal of Marketing Analytics, 2026. https://doi.org/10.1057/s41270-026-00516-9

10. Fader, P. S., Hardie, B. G. S., Lee, K. L. RFM and CLV: Using Iso-Value Curves for Customer Base Analysis. Journal of Marketing Research, 2005, 42(4), 415–430. https://doi.org/10.1509/jmkr.2005.42.4.415

11. Verhoef, P. C., Kannan, P. K., Inman, J. J. From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. Journal of Retailing, 2015, 91(2), 174–181. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005

12. Lemon, K. N., Verhoef, P. C. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. Journal of Marketing, 2016, 80(6), 69–96. https://doi.org/10.1509/jm.15.0420

13. Payne, A., Frow, P. A Strategic Framework for Customer Relationship Management. Journal of Marketing, 2005, 69(4), 167–176. https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.167

14. Muallif tasarrufidagi «Ahmad Isroil TEX» MCHJ korxonasi bo‘yicha CRM va raqamlashtirish pilot diagnostik anketasi, 2021–2025. 2021–2023 qatori manba faylida ayrim ko‘rsatkichlar uchun sintetik/proksi sifatida belgilangan; maqoladagi asosiy taqqoslash 2024–2025 davriga qaratilgan