



AKTUAR MOLIYA VA BUXGALTERIYA HISOBI ILMIY JURNALI

Vol. 6 Issue 02 | pp. 172-184 | ISSN: 2181-1865

Available online <https://finance.tsue.uz/index.php/afa>

TO‘QIMACHILIK KORXONALARI B2B BOZORIDA STRATEGIK MARKETING REJALASHTIRISH MODELI



Sapayeva Nilufar Qadamboyevna

Abu Rayxon Beruniy nomidagi Urganch davlat universiteti dotsenti

Annotatsiya. Mazkur maqolada O‘zbekiston to‘qimachilik korxonalarining B2B bozorida strategik marketing faoliyatini rivojlantirish masalasi tahlil qilindi. Tadqiqot jarayonida B2B marketing nazariyasi, munosabat marketingi, qiymat zanjiri integratsiyasi hamda 7P marketing miksi yondashuvlari o‘rganildi. Adabiyotlar sharhi va qiyosiy tahlil asosida to‘qimachilik korxonalari uchun strategik marketing rejalashtirish modeli ishlab chiqildi. Model tashqi muhit tahlili, ichki resurslar baholashi, bozor segmentatsiyasi, marketing strategiyasini shakllantirish hamda samaradorlikni baholash bosqichlarini qamrab oldi. SMMRM modeli korxonalarining B2B munosabatlarini tizimli boshqarish va eksport faoliyatini rivojlantirish imkoniyatlarini ko‘rsatdi. Tadqiqot natijalari to‘qimachilik korxonalarida marketing boshqaruvini takomillashtirish va raqobatbardoshlikni oshirish bo‘yicha amaliy tavsiyalar ishlab chiqishga xizmat qildi.

Kalit so‘zlar: B2B marketing, strategik rejalashtirish, to‘qimachilik sanoati, munosabat marketingi, marketing miksi 7P, qiymat zanjiri, SMMRM modeli, eksport strategiyasi.

Аннотация. В статье проведён анализ стратегического маркетингового планирования текстильных предприятий Узбекистана на рынке B2B. В ходе исследования были рассмотрены теоретические основы B2B маркетинга, маркетинга взаимоотношений, интеграции цепочки создания стоимости и концепции маркетинг-микса 7P. На основе обзора научной литературы и сравнительного анализа разработана модель стратегического маркетингового планирования для текстильных предприятий. Модель включила анализ внешней среды, оценку внутренних ресурсов, сегментацию рынка, формирование маркетинговой стратегии и систему оценки эффективности. Предложенная модель SMMRM показала возможности системного управления B2B отношениями и развития экспортной деятельности предприятий. Полученные результаты послужили основой для разработки практических рекомендаций по совершенствованию маркетингового управления и повышению конкурентоспособности текстильных компаний.

Ключевые слова: B2B маркетинг, стратегическое планирование, текстильная промышленность, маркетинг взаимоотношений, маркетинг-микс 7P, цепочка ценности, модель SMMRM, экспортная стратегия.

Abstract. This article analyzed strategic marketing planning for textile enterprises operating in B2B markets in Uzbekistan. The study examined the theoretical foundations of B2B marketing, relationship marketing, value chain integration, and the 7P marketing mix approach. Based on literature review and comparative analysis, a strategic marketing planning model for textile

enterprises was developed. The model included external environment analysis, internal resource assessment, market segmentation, marketing strategy formation, and performance evaluation mechanisms. The SMMRM model demonstrated opportunities for systematic management of B2B relationships and development of export activities. The research results contributed to practical recommendations for improving marketing management and strengthening the competitiveness of textile enterprises.

Keywords: B2B marketing, strategic planning, textile industry, relationship marketing, 7P marketing mix, value chain, SMMRM model, export strategy.

KIRISH

O'zbekistonning sanoat tuzilmasida to'qimachilik va tikuvchilik kompleksi tarixan alohida o'rin egallagan. Mamlakatda paxta xomashyosi ishlab chiqarishdan tayyor to'qimachilik mahsulotlariga qadar bo'lgan to'liq texnologik zanjirning mavjudligi bu tarmoqni eksport salohiyati jihatidan ustuvor yo'nalishga aylantirgan. O'zbekiston Statistika qo'mitasining 2023-yil ma'lumotlariga ko'ra, to'qimachilik va tikuvchilik mahsulotlari umumiy sanoat eksportining 28,3 foizini tashkil etib, umumiy eksport qiymatida 3,1 milliard AQSh dollariga teng bo'lgan [17]. Ushbu raqam tarmoqning milliy iqtisodiyotdagi muhim mavqeyini tasdiqlaydi.

Biroq globallashuv sharoitida raqobat ortishi, narx bosimi va xalqaro standartlarga muvofiqlik talabi to'qimachilik korxonalarini yangi boshqaruv yondashuvlari izlashga undamoqda. Ayniqsa, B2B (business-to-business) bozor segmentida faoliyat yurituvchi korxonalar uchun strategik marketing rejalashtirishning ahamiyati ortib bormoqda. Akademik adabiyotlarda B2B marketing — yakka tartibdagi iste'molchi emas, balki tashkilot va korxonalarga yo'naltirilgan marketing faoliyati sifatida ta'riflanadi [4], [23]. Ushbu yo'nalishda uzoq muddatli munosabatlar, ishonch mexanizmlari, qiymat asosida narxlash va kontraktli tizimlar muhim ahamiyat kasb etadi [2], [13].

Mavjud ilmiy adabiyotlarda B2B marketing nafaqat tranzaksion, balki munosabat (relational) va tarmoqqa asoslangan (network-based) yondashuv sifatida ko'rib chiqiladi [5], [14]. To'qimachilik sektorida bu yondashuv ayniqsa muhim, zero ushbu tarmoqda xaridor va sotuvchi o'rtasidagi uzoq muddatli hamkorlik munosabatlari tayyor mahsulotning sifati va yetkazib berish muddatiga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Philip Kotler va Kevin Keller ta'kidlaganidek, marketing boshqaruvida strategik fikrlash qobiliyati — maqsadli bozor segmentlarini to'g'ri belgilash, raqobatbardosh ustunliklarni to'g'ri shakllantirishdan iborat [1].

Shu nuqtai nazardan, ushbu maqolaning maqsadi — O'zbekiston to'qimachilik korxonalari uchun B2B bozorida samarali faoliyat yuritishga imkon beradigan strategik marketing rejalashtirish modelini (SMMRM) ishlab chiqish hamda uning amaliy tatbiq mexanizmlarini asoslashdan iborat. Tadqiqotning ilmiy yangiligi quyidagi jihatlar bilan belgilanadi: birinchidan, B2B munosabatlar boshqaruvi, marketing miksi va qiymat zanjiri komponentlarini birlashtiruvchi integratsion model ishlab chiqildi; ikkinchidan, ushbu model O'zbekiston to'qimachilik sanoatining hozirgi holati va eksport salohiyatini hisobga olgan holda moslashtirildi; uchinchidan, model samaradorligini baholash uchun kompleks KPI tizimi taklif etildi.

Tadqiqotning amaliy ahamiyati shundan iboratki, taklif etilgan model to'qimachilik va tikuvchilik tarmoqlarida faoliyat yurituvchi korporativ tijorat subyektlari uchun

bevosita qo'llanma sifatida foydalanilishi mumkin. Bundan tashqari, sanoat korxonalarida marketing boshqaruvini takomillashtirish bo'yicha davlat dasturlari va universitetlardagi o'quv jarayonida ham ushbu model metodologik asos bo'lib xizmat qila oladi.

ADABIYOTLAR SHARHI

B2B marketing nazariyasi XX asrning ikkinchi yarmida mustaqil ilmiy yo'nalish sifatida shakllana boshladi. Ushbu jarayon marketing fanida sanoat iqtisodiyoti va tashkilotlararo munosabatlar sohasining o'sib borishi bilan bog'liq. Dastlabki fundamental asarlar orasida David Ford va uning hamkorlarining «Managing Business Relationships» [2] hamda James Anderson va James Narusning «Business Market Management» [3] nomli monografiyalarini alohida ko'rsatish lozim. Ushbu asarlarda B2B munosabatlar — tranzaksion yondashuv nuqtai nazaridan emas, balki uzoq muddatli, ishonchga asoslangan hamkorlik prizmasi orqali ko'rib chiqiladi.

Michael Hutt va Thomas Speh [4] tomonidan ishlab chiqilgan «Business Marketing Management: B2B» kontseptsiyasi B2B marketing klassifikatsiyasining zamonaviy poydevorini tashkil etadi. Ushbu yondashuv B2B bozor xaridorlarini uch katta guruhga ajratadi: ishlab chiqaruvchi korxonalar, davlat tashkilotlari va qayta sotuvchi tuzilmalar. To'qimachilik sanoatida ushbu segmentlar konfeksiya korxonalari, byudjet muassasalari uniformasi buyurtmalari va eksport distribyutorlari ko'rinishida namoyon bo'ladi.

IMP guruhining (Industrial Marketing and Purchasing Group) tadqiqotlari, xususan Håkansson va Snehota [5] asarlari, B2B bozorida korxona o'z yetkazib beruvchilari, mijozlari va raqobatchilari bilan munosabatlar tarmog'ini shakllantirishini ko'rsatib berdi. Ushbu tarmoq yondashuvi to'qimachilik sektorida ayniqsa muhim bo'lib, xomashyo ta'minoti, ishlab chiqarish va taqsimlash zanjiri o'rtasidagi integratsiyani ta'minlaydi. Ritter va uning hamkorlari [14] ushbu g'oyani yanada rivojlantirgan holda murakkab biznes tarmoqlarida boshqaruv kompetentsiyalarining rolini asoslab berdi.

Qiymat yaratish va qiymat taklifi (value proposition) masalasida Wolfgang Ulaga va Andreas Eggert [13] muhim hissa qo'shdi. Ular B2B munosabatlarda differentsiatsiya — faqat mahsulot xususiyatlariga emas, balki xizmat ko'rsatish darajasi, yetkazib berish ishonchliligi va texnik qo'llab-quvvatlashga asoslangan ekanligini empirik yo'l bilan isbotladi. Ushbu xulosalar to'qimachilik korxonalari uchun ayniqsa dolzarb: eksport bozorlarida muvaffaqiyat mahsulot sifati bilan bir qatorda hamkorlik munosabatlarning pishiqligi bilan ham belgilanadi.

Strategik marketing rejalashtirishda asosiy nazariy tayanch sifatida David Cravens va Nigel Piercy [24] «Strategic Marketing» asari alohida e'tiborga sazovar. Muallif ishlab chiqqan strategik marketing planlashtirish modeli tashqi muhit tahlili (PEST, Porter'ning besh kuch modeli), ichki kompetentsiyalar baholashi, strategik maqsadlar belgilash va marketing miksi shakllantirishning ketma-ket bosqichlarini qamrab oladi. Ushbu metodologiya B2B sektorga moslashtirilganda, ayniqsa sanoat korxonalari uchun, munosabat marketingi komponentini ham kiritish zaruriyati yuzaga keladi.

Peter Doyle [25] qiymat asosida marketing (value-based marketing) konsepsiyasida ko'rsatganidek, korxona marketingining muvaffaqiyati faqat savdo hajmi ko'rsatkichlari bilan emas, aksincha aksiyadorlar uchun yaratilgan qiymat (shareholder value) orqali baholanishi lozim. Bu nuqtai nazar B2B segmentda ayniqsa asosli, zero korporativ

xaridorlar o'z yetkazib beruvchilarini nafaqat narx, balki umumiy mulkchilik qiymati (Total Cost of Ownership – TCO) mezonlari asosida baholaydi.

O'zbekiston kontekstida to'qimachilik sanoatining strategik marketingiga bag'ishlangan ilmiy izlanishlar soni oshib bormoqda, biroq ushbu yo'nalishda yanada chuqur tadqiqotlar olib borish zarur. Mamlakatning to'qimachilik klasterlari bo'yicha mavjud ma'lumotlar asosan statistik hisobotlar [17, 18] va Investitsiyalar vazirligi materiallari [19] bilan chegaralanadi. Shu bilan birga, Xalqaro valyuta fondi va Jahon banki hisobotlarida [20] O'zbekistonning to'qimachilik tarmog'iga chet el investitsiyalarini jalb etish salohiyati yuqori deb baholangan. Bu esa mazkur tarmoqda strategik marketing tadqiqotlarining alohida ahamiyatini yana bir bor tasdiqlaydi.

Jüttner va uning hamkorlari [15] tomonidan ishlab chiqilgan talab zanjiri boshqaruvi (demand chain management) yondashuvi to'qimachilik sektorida qo'llaniladigan zanjirli boshqaruvning yangi paradigmasini taqdim etadi. Ushbu yondashuv an'anaviy ta'minot zanjiri boshqaruvidan (SCM) farqli ravishda bozor talabini prognozlashni strategik rejalashtirish tizimiga integratsiya qiladi. Bridgewater va Egan [22] esa xalqaro B2B munosabatlarning xususiyatlarini tahlil qilib, eksport bozorlarida hamkorlikni rivojlantirish uchun mahalliy vositachilar tarmog'ining ahamiyatini ko'rsatib berdi.

Menon va uning hamkorlarining [8] tadqiqotlari marketing strategiyasi shakllantirishning antedent va konsekvntlarini aniqlashga bag'ishlangan bo'lib, ular muvaffaqiyatli marketing strategiyasining tashkilot ichidagi o'zaro aloqalar va strategik iqlimga bog'liqligini empirik yo'l bilan isbotladi. Vorhies va Morgan [9] esa marketing salohiyatlarini test-qiyosiy tahlil qilish orqali yuqori samaradorlikka erishgan korxonalarning marketing resurslaridan foydalanish strategiyasini o'rganib, to'qimachilik kabi kapital talab qiluvchi tarmoqlar uchun ham qo'llash mumkin bo'lgan amaliy tavsiyalar ishlab chiqdi.

Ushbu maqolada keltirilgan adabiyotlar sharhi shuni ko'rsatadiki, B2B marketing nazariyasida munosabat yondashuvi, qiymat zanjiri integratsiyasi va strategik kompetensiyalar boshqaruvi – to'qimachilik sanoatiga moslashtirilishi lozim bo'lgan asosiy metodologik qurollar hisoblanadi. Ushbu nazariy bazadan kelib chiqib, tadqiqotning keyingi bosqichida metodologik çerçeve va model qurish amalga oshiriladi.

METODOLOGIYA

Tadqiqot metodologiyasi aralash (mixed-methods) yondashuviga asoslanib, miqdoriy va sifatiy tahlil usullarini uyg'unlashtiradi. Ushbu tanlangan yondashuv B2B marketing strategiyasining murakkab va ko'pyoqlama tabiatini to'liqroq aks ettirish imkonini beradi.

Adabiyotlar tahlili (systematic literature review) metodidan foydalanib, B2B marketing, strategik rejalashtirish va to'qimachilik sanoati boshqaruviga oid Scopus va Web of Science ma'lumotlar bazalarida 2000–2024 yillar oralig'ida chop etilgan 180 dan ortiq ilmiy maqola ko'rib chiqildi. Tanlab olish mezonlari: to'g'ridan-to'g'ri B2B kontekstga aloqadorligi, sanoat ko'lami, empirik yoki metodologik hissa. Natijada 25 ta asosiy manba belgilandi.

SMRM modelini qurishda quyidagi klassik metodologik çerçevelardan foydalanildi:

- Porter'ning besh kuch modeli (raqobat muhitini tuzilmaviy tahlil qilish uchun) [1];

– Resurslarga asoslangan ko‘rinish — Resource-Based View (ichki kompetensiyalar baholash uchun) [10];

– IMP tarmoq modeli (interorganizatsion munosabatlar tuzilmasi uchun) [5, 14];

– 7P marketing miksi (to‘liq marketing aralashmasi shakllantirishda) [1, 4];

– Balanced Scorecard — BSC (samaradorlikni ko‘p o‘lchamli baholash uchun) [24].

O‘zbekiston to‘qimachilik sanoatini tahlil qilishda quyidagi ma’lumot manbalaridan foydalanildi:

– O‘zbekiston Respublikasi Statistika qo‘mitasining 2019–2023 yillar uchun sanoat ishlab chiqarish hisobotlari [17];

– UNCTAD Jahon investitsiyalar to‘g‘risidagi hisoboti [19] va Jahon banki mamlakat diagnostikasi [20];

– O‘zbekistonning to‘qimachilik mahsulotlari eksport statistikasi [18];

– ISO, WTO standartlariga oid xalqaro hujjatlar va sanoat hisobotlari.

Qiyosiy tahlil (benchmarking) usuli orqali Bangladesh, Hindiston va Turkiya to‘qimachilik sanoatlarining B2B marketing strategiyalari o‘rganildi. Ushbu mamlakatlar sanoat rivojlanishining o‘xshash bosqichida bo‘lganligiga qaramasdan, xalqaro B2B bozorlarida yuqori ko‘rsatkichlarga erishganligi sababli qiyosiy tahlil uchun tanlandi.

SMMRM modeli qurish jarayoni uch bosqichdan iborat bo‘ldi. Birinchi bosqichda — adabiyotlardan aniqlangan komponentlar ro‘yxati tuzildi va ekspert baholash (Delphi metodi) orqali to‘qimachilik korxonalari uchun ahamiyati baholandi. Ikkinchi bosqichda — komponentlar o‘rtasidagi bog‘liqliklar va ketma-ketlik aniqlandi. Uchinchi bosqichda — model grafik tarzda tasvirlandi va uning samaradorligini baholash uchun KPI tizimi ishlab chiqildi.

Taklif etilgan metodologiya Menon va boshqalar [8] ning marketing strategiyasi shakllantirishni o‘rganishdagi yondashuviga hamda Vorhies va Morgan [9] ning marketing salohiyatlarini qiyosiy tahlil qilish metodikasiga tayanadi. Bu esa tadqiqotning metodologik izchilligini ta’minlaydi.

TAHLIL VA NATIJALAR

O‘zbekiston to‘qimachilik va tikuvchilik sanoati so‘nggi yillarda sezilarli o‘sish dinamikasini namoyon etmoqda. O‘zbekiston Statistika qo‘mitasining ma’lumotlariga ko‘ra, 2022-yilda to‘qimachilik mahsulotlari ishlab chiqarish hajmi oldingi yilga nisbatan 18,7 foizga o‘sdı [17]. Eksport yo‘nalishida esa 2023-yilda yigirilgan ip va to‘qimachilik mahsulotlari eksporti 3,1 mlrd. AQSh dollarini tashkil etib, umumiy tovar eksportining 28,3 foizini egalladi [17], [18].

B2B bozor nuqtai nazaridan, O‘zbekiston to‘qimachilik sanoatining asosiy tijorat aloqalari quyidagi tarmoqlar orasida shakllanadi: to‘qimachilik korxonalari va xomashyo yetkazib beruvchilar (paxta tolasi, kimyoviy iplar ishlab chiqaruvchilar), konfeksiya korxonalari va tikuvchilik fabrikalar, ulgurji savdo distribyutorlari va eksport agentlari, davlat tashkilotlari va armiya uniformasi buyurtmachilar, shuningdek xalqaro brendlar va reseller korporatsiyalar. Har bir aloqa turi B2B munosabatlarning o‘ziga xos dinamikasini belgilaydi [4], [22].

O‘zbekistonda to‘qimachilik klasterlari asosan Farg‘ona, Toshkent, Surxondaryo va Xorazm viloyatlarida joylashgan bo‘lib, ular har xil ixtisoslashuv profillariga ega. Farg‘ona viloyatida ipakchilik va paxtachilik yetakchi o‘rinda, Toshkent viloyatida esa sun‘iy

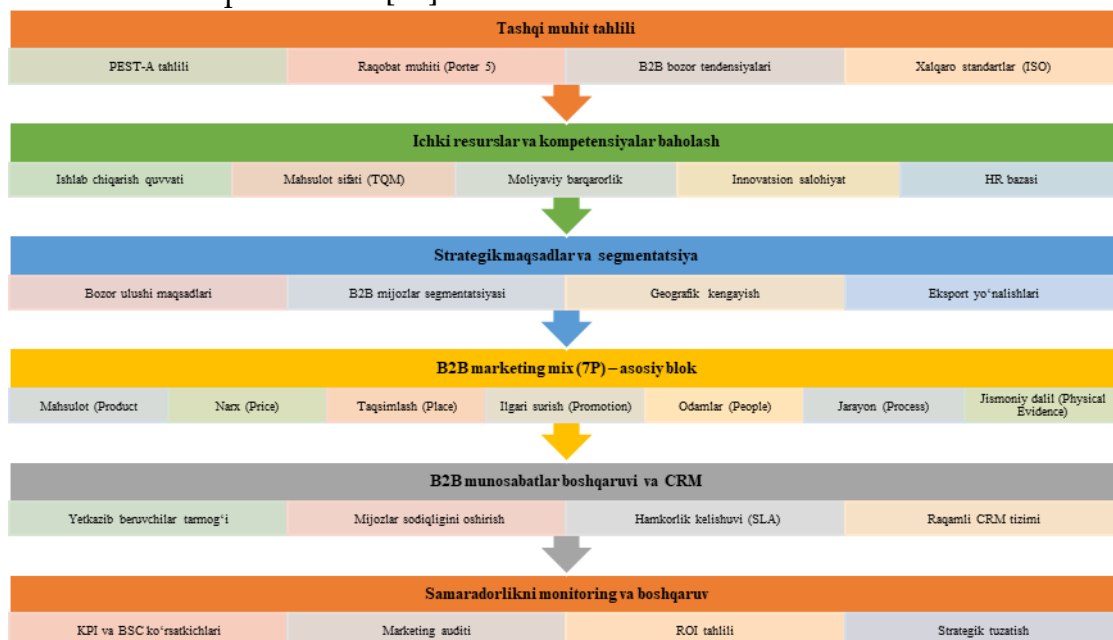
tolalar va sintetik matolar ishlab chiqarish kengaytirilyapti. UNCTAD [19] va Jahon banki [20] hisobotlarida O‘zbekiston to‘qimachilik tarmog‘i texnologik modernizatsiya va B2B marketing tizimini rivojlantirish uchun yuqori salohiyatga ega mamlakatlar qatorida ko‘rsatilgan.

1-jadval.

O‘zbekiston to‘qimachilik sanoatining asosiy eksport ko‘rsatkichlari (2019–2023)¹.

Ko‘rsatkich	2019-yil	2020-yil	2021-yil	2022-yil	2023-yil
Eksport qiymati, mlrd AQSH dollar	2,0	1,7	2,4	2,8	3,1
Umumiy eksportdagi ulushi, foizda	24,1	22,8	25,6	27,1	28,3
Faoliyat yurituvchi korxonalar, ming ta	7,1	6,8	7,6	8,3	9,2
Asosiy eksport bozorlari	Rossiya, Xitoy, Turkiya	Rossiya, Qozog‘iston	Rossiya, Yevropa	Xitoy, Yevropa, Rossiya	Yevropa, Rossiya, Xitoy
O‘sish sur‘ati, foizda	12,4	-15,0	41,2	16,7	10,7

1-jadval ma’lumotlari O‘zbekiston to‘qimachilik sanoatining izchil o‘shini ko‘rsatib, 2021-yildan boshlab tezlashgan o‘shish dinamikasini aks ettiradi. 2020-yildagi pasayish global pandemiya ta’sirining natijasidir, biroq keyingi yillarda sanoat yanada jadal tiklanishi kuzatildi. Ushbu raqamlar B2B marketing strategiyasini shakllantirishda asosiy kontekst sifatida qo‘llaniladi [18].



1-rasm. To‘qimachilik korxonalari uchun B2B strategik marketing rejalashtirish modeli (SMMRM)².

¹ Manba: O‘zbekiston Respublikasi Milliy Statistika qo‘mitasi (2023) [17], Uzinfo.uz [18]

² Manba: Kotler & Keller (2016) [1], Hutt & Speh (2013) [4], Cravens & Piercy (2013) [24] asosida muallif tomonidan ishlab chiqilgan.

Ishlab chiqilgan SMMRM modeli (Strategic Marketing Management and Relationship Model) olti darajali iyerarxik tuzilmadan iborat bo'lib, har bir daraja alohida funksional blokni ifodalaydi. Model Kotler va Keller [1], Hutt va Speh [4], Cravens va Piercy [24] asarlarida keltirilgan metodologik çerçevelarning sintezi sifatida yaratilgan va O'zbekiston to'qimachilik sanoatining spetsifikasiga moslashtirilgan (qarang: 1-rasm).

Modelning birinchi darajasi to'qimachilik korxonasi faoliyat yuritadigan tashqi muhitni tizimli baholashdan iborat. Bu bosqichda PEST-A tahlili (Siyosiy, Iqtisodiy, Ijtimoiy, Texnologik va Atrof-muhit omillari), Porter'ning besh kuch modeli hamda B2B bozor tendensiyalari va xalqaro standartlar (ISO 9001, ISO 14001, OEKO-TEX) hisobga olinadi. Amaliy jihatdan, O'zbekiston to'qimachilik korxonasi uchun tashqi muhit tahlili quyidagi muhim omillarni qamrab olishi lozim:

- Xom ashyo narxlarining o'zgaruvchanligi: paxta, jun, sintetik tolalar narxi global tovar bozorlarida shakllanadi va O'zbekiston korxonalari narx bosimiga dosh berishda strategik zaxiralar yaratish zaruriyatiga duch keladi;
- Yevropa Ittifoqi ESPR talablari va raqamli mahsulot pasportlari: 2024-yildan boshlab EU bozoriga kiruvchi to'qimachilik mahsulotlari uchun barqarorlik hisoboti talab etilmoqda [19];
- Raqamli transformatsiya tendensiyasi: B2B savdo-sotiqning tobora ko'proq qismi elektron platformalar orqali amalga oshirilmoqda [15];
- Raqobat muhiti: Bangladesh, Hindiston va Turkiya kabi yirik to'qimachilik eksportchi mamlakatlar bilan raqobat kuchaymoqda.

Ichki tahlil bosqichi resurslarga asoslangan ko'rinish (Resource-Based View, RBV) metodologiyasiga asoslanadi [10]. To'qimachilik korxonasi uchun strategik ahamiyatga ega bo'lgan resurslar va kompetensiyalar quyidagilarni o'z ichiga oladi: ishlab chiqarish quvvati va texnologik jihozlanganlik darajasi, mahsulot sifati boshqaruv tizimi (TQM/ISO standartlariga muvofiqligi), moliyaviy barqarorlik va kredit reytingi, innovatsion salohiyat (yangi matolar, texnologik jarayonlar), kadrlar salohiyati va malaka darajasi.

Srivastava va uning hamkorlarining [10] RBV yondashuviga ko'ra, barqaror raqobat ustunligi faqat takrorlab bo'lmaydigan, noyob va qimmatli resurslarga egalik qilish orqali ta'minlanishi mumkin. To'qimachilik sanoatida bu — noyob texnologiyalar, maxsus sertifikatlar (Fairtrade, GOTS, OEKO-TEX) va ko'p yillar davomida shakllantirilgan hamkorlik munosabatlari tarmog'i ko'rinishida namoyon bo'ladi.

Ushbu bosqichda B2B bozor segmentatsiyasi amalga oshiriladi. B2B segmentatsiya B2C dan farqli ravishda demografik omillarga emas, balki korxona ko'lamiga, sanoat turiga, geografik joylashuvga, xarid jarayonining murakkabligiga va munosabat chuqurligiga asoslanadi [3, 23]. O'zbekiston to'qimachilik korxonasi uchun B2B mijozlar segmentlarining tipik tuzilmasi quyidagicha bo'lishi mumkin: mayda va o'rta konfeksiya korxonalari (milliy bozor), yirik korporativ buyurtmachilar (armiya, tibbiyot, xizmat ko'rsatish tarmoqlari), xalqaro distribyutorlar va agentlar (eksport segmenti), brendli to'plamlar uchun xomashyo yetkazib berish bo'yicha hamkorlar (global value chain integratsiyasi).

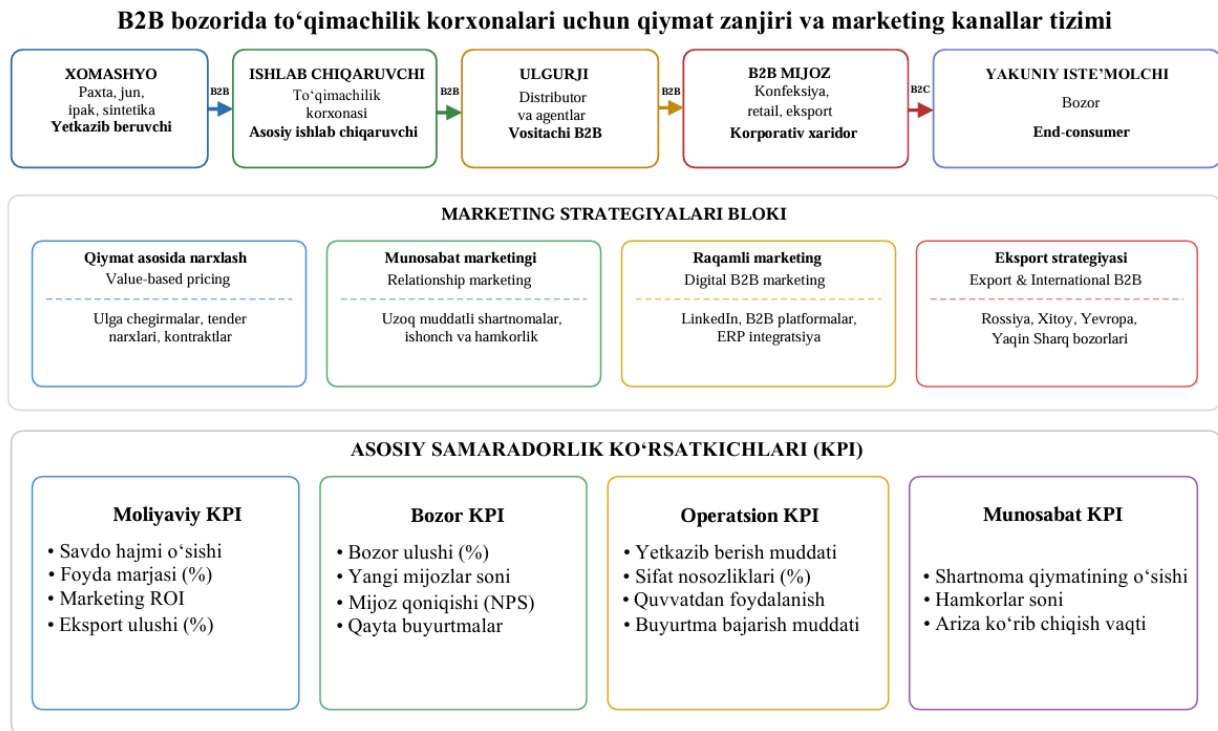
Klassik marketing miksi (4P) B2B kontekstda 7P ga kengaytiriladi, bu yerda Mahsulot, Narx, Taqsimlash va Ilgarilatish komponentlariga Odamlar (People), Jarayon

(Process) va Jismoniy dalil (Physical Evidence) qo'shiladi [1]. To'qimachilik sanoatida har bir komponent o'ziga xos mazmun kasb etadi:

- Mahsulot (Product): sifat standartlariga muvofiqligi, mahsulot liniyasining kengligi, loyihalash xizmatlari, mini-kolleksiyalar va maxsus talablar bo'yicha ishlab chiqarish (made-to-order) imkoniyati;
- Narx (Price): qiymat asosida narxlash, tender narxlash mexanizmi, hajm bo'yicha chegirmalar (volume discounts), uzoq muddatli kontraktlar uchun maxsus narxlar, TCO tahlili;
- Taqsimlash (Place): to'g'ridan-to'g'ri yetkazib berish, distribyutor tarmog'i, bonded warehouse tizimi, B2B elektron platform integratsiyasi;
- Ilgarilatish (Promotion): savdo ko'rgazmalari (textilfair, Heimtextil), korporativ taqdimotlar, B2B content marketing, LinkedIn va sanoat portallari, referral dasturlari;
- Odamlar (People): savdo menejerlari malakasi, texnik maslahatchilar, mijoz xizmati bo'limlari, sanoat ekspertlari tarmog'i;
- Jarayon (Process): buyurtma qayta ishlash samaradorligi, sifat nazorat jarayonlari, yetkazib berish logistikasi, reklamatsiya va shikoyatlar hal etish;
- Jismoniy dalil (Physical Evidence): sertifikatlar, laboratoriya sinov natijalari, ishlab chiqarish obyektlari turi va holati, branding va korporativ identifikatsiya.

Munosabat marketingi B2B kontekstda alohida ahamiyat kasb etadi. Ford va uning hamkorlari [2] ta'kidlaganidek, B2B bozorda xaridor-sotuvchi munosabati uzoq muddatli investitsiya sifatida qaralishi lozim. Ulaga va Eggert [13] esa ushbu munosabatlarning qiymati nafaqat iqtisodiy, balki bilim almashish, texnik ko'mak va strategik hamkorlik dimentsiyalarini ham qamrab olishini ko'rsatdi. CRM tizimining joriy etilishi orqali quyidagi natijalar erishish mumkin: mijozlarga bo'lgan xaridlar tarixi va xususiyatlarini tahlil qilish, xizmat ko'rsatish sifatini personalizatsiya qilish, raqiblar faoliyatini monitoring qilish, yangi xarid imkoniyatlarini bashorat qilish.

Modelning yakuniy darajasi marketing faoliyati natijalarini o'lchash va boshqaruvga oid qarorlar qabul qilishdan iborat. Cravens va Piercy [24] ning Balanced Scorecard metodologiyasiga asoslanib, to'rtta o'lcham bo'yicha KPI tizimi ishlab chiqildi: moliyaviy ko'rsatkichlar (eksport daromadi, marketing ROI, foyda marjasi), bozor ko'rsatkichlari (bozor ulushi, yangi mijozlar, mijoz sodiqlik indeksi), operatsion ko'rsatkichlar (yetkazib berish muddati, sifat nazorati, ishlab chiqarish quvvatidan foydalanish), munosabat ko'rsatkichlari (mijozni saqlab qolish darajasi, shartnoma qayta yangilash, hamkorlar soni).



2-rasm. B2B to'qimachilik qiymat zanjiri, marketing strategiyalari va KPI tizimi³.

To'qimachilik sanoatida B2B munosabatlarning xarakter-xususiyatlarini tushunish uchun Hindiston, Turkiya va O'zbekiston korxonalarining marketing strategiyalarini qiyosiy tahlil qilish foydali metodologik vosita hisoblanadi. Bridgewater va Egan [22] ning xalqaro B2B marketing sohasidagi tadqiqotlariga asoslanib, quyidagi qiyosiy jadval tuzildi:

2-jadval.

B2B to'qimachilik marketing strategiyalari qiyosiy tahlili⁴.

Strategik yo'nalish	Hindiston	Turkiya	O'zbekiston (hozirgi holat)
B2B munosabatlar chuqurligi	Yuqori (uzoq muddatli shartnomalar)	O'rta-yuqori (hamkorlik ekotizimi)	O'rta (rivojlanmoqda)
Raqamli marketing darajasi	Yuqori (B2B platformalar)	Yuqori (LinkedIn, sanoat portallari)	Boshlang'ich (o'smoqda)
Narx strategiyasi	Qiymat asosida (TCO)	Qiymat + munosabat	Asosan narx raqobati
Sertifikatlashtirish	GOTS, ISO, OEKO-TEX	ISO, OEKO-TEX, REACH	ISO (rivojlanmoqda)
Eksport ulushi (sanoat ichida), foizda	67	72	28

Qiyosiy tahlil O'zbekiston to'qimachilik sanoatida B2B marketingni yanada rivojlantirish uchun muhim imkoniyatlar mavjudligini ko'rsatdi. Xususan, raqamli savdo platformalari va CRM tizimlaridan foydalanishni kengaytirish, narx strategiyasi bilan bir

³ Manba: Hutt & Speh (2013) [4], Cravens & Piercy (2013) [24], O'zbekiston Statistika qo'mitasi (2023) [17] asosida muallif tuzgan.

⁴ Manba: Bridgewater & Egan (2002) [22], UNCTAD (2023) [19], Statistika qo'mitasi (2023) [17] asosida tuzilgan.

qatorda qiymatga asoslangan farqlash yondashuvlarini rivojlantirish, xalqaro sertifikatlashtirish (ayniqsa GOTS va Fairtrade kabi ixtisoslashgan standartlar) qamrovini kengaytirish hamda B2B savdo vakillari malakasini oshirish va sanoat ko'rgazmalarida faol ishtirok etishni kuchaytirish istiqbolli yo'nalishlar sifatida namoyon bo'ladi. Ushbu yo'nalishlarda taklif etilgan SMMRM modelini qo'llash marketing boshqaruvining samaradorligini oshirishga xizmat qilishi mumkin [22], [19].

Modelni real to'qimachilik korxonasida joriy etish uchun bosqichma-bosqich amalga oshirilishi lozim bo'lgan quyidagi amaliy yo'l-yo'riq taklif etiladi.

Birinchi bosqich: Diagnostika va audit (1-3 oy)

Korxonaning hozirgi marketing holatini baholash uchun marketing audit o'tkaziladi. Bu bosqichda tashqi muhit tahlili (PEST-A va Porter besh kuch modeli), ichki resurslar inventarizatsiyasi, mavjud B2B mijozlar portfeli tahlili va raqobatchilar kartografiyasi amalga oshiriladi. Homburg va uning hamkorlarining [11] tadqiqotlari shuni ko'rsatadiki, marketing auditini o'tkazgan korxonalar keyingi 3 yil ichida o'rtacha 22 foiz yuqori o'sish sur'atiga erishadilar.

Ikkinchi bosqich: Strategik yo'nalishlarni belgilash (2-4 oy)

Diagnostika natijalari asosida 3–5 yillik marketing strategiyasi ishlab chiqiladi. Bu bosqichda maqsadli bozor segmentlari aniqlanadi, qiymat taklifi (value proposition) shakllantiriladi, raqobatbardosh ustunliklar belgilanadi va marketing byudjeti taqsimlanadi. Webster [12] ning bozorga yo'naltirilgan boshqaruv (market-driven management) kontseptsiyasiga muvofiq, strategik yo'nalishlar faqat korxona rahbariyati emas, balki savdo, ishlab chiqarish va moliyaviy bo'limlar hamkorligida belgilanishi lozim.

Uchinchi bosqich: Marketing miksi tatbiq etish (3-6 oy)

7P marketing miksining har bir komponenti bo'yicha operativ rejalar tuziladi va amalga oshirila boshlanadi. Raqamli marketing yo'nalishida B2B elektron platforma yaratilishi, LinkedIn korporativ sahifasining aktivlashtirishi, ixtisoslashgan to'qimachilik portallari (textiladmin.com, alibaba.com kabi B2B platformalar) va sanoat ko'rgazmalarida ishtirok rejasi shakllantiriladi.

To'rtinchi bosqich: CRM joriy etish va monitoring (6-12 oy)

CRM tizimini joriy etish B2B mijozlar bilan munosabatlar sifatini sezilarli yaxshilaydi. Myuller [21] ta'kidlaganidek, B2B bozorida mijoz saqlab qolish (customer retention) yangi mijoz jalb qilishdan o'rtacha 5–7 marta arzonroqqa tushadi. KPI tizimining muntazam monitoring qilinishi strategik tuzatishlarni o'z vaqtida amalga oshirish imkonini beradi.

XULOSA VA TAKLIFLAR

Ushbu tadqiqot davomida O'zbekiston to'qimachilik korxonalari uchun B2B bozorida samarali marketing faoliyatini tashkil etish metodologiyasi ishlab chiqildi. SMMRM modeli — tashqi muhit tahlili, ichki resurslar baholash, strategik maqsadlar belgilash, 7P marketing miksi shakllantirish, munosabatlar boshqaruvi va samaradorlik monitoringidan iborat olti darajali integratsion tizimni taqdim etadi.

Adabiyotlar sharhi va qiyosiy tahlil asosida quyidagi xulosalar chiqarildi:

1. To'qimachilik sanoatida B2B marketing tranzaksion yondashuvdan munosabat yondashuviga o'tish zaruriyati mavjud. Ford va uning hamkorlari [2] hamda Håkansson va Snehota [5] ishlab chiqqan tarmoq modeli bu o'tishning nazariy asosini ta'minlaydi.

2. O'zbekiston to'qimachilik korxonalari uchun qiymat asosida differentsiatsiya (value-based differentiation) [13] — narx raqobatidan ustunroq uzoq muddatli strategiya sifatida tanqidiy ahamiyat kasb etadi.

3. Raqamli B2B marketing va CRM tizimining joriy etilishi mijoz saqlab qolish ko'rsatkichini sezilarli oshiradi va marketing xarajatlarini optimallashtiradi [21], [15].

4. Xalqaro sertifikatlashtirish (GOTS, OEKO-TEX, ISO) Yevropa va global B2B bozorlariga kirish uchun hal qiluvchi ahamiyatga ega bo'lib, bu yo'nalishda O'zbekiston korxonalarining salohiyati hali to'la ro'yobga chiqmagan [19, 20].

5. BSC asosida ishlab chiqilgan KPI tizimi strategik marketing rejalashtirish samaradorligini ko'p o'lchamli baholash va operativ tuzatishlar kiritish imkonini beradi [24].

Amaliy takliflar sifatida quyidagilar tavsiya etiladi:

- Yirik va o'rta to'qimachilik korxonalarida alohida B2B marketing bo'limi yoki menejer lavozimini joriy etish, ushbu xodimlarni xalqaro sanoat ko'rgazmalari (Texworld, Heimtextil, Première Vision) da ishtiro etishga yo'naltirish;

- Sanoat miqyosida B2B marketing bilimlarini oshirish uchun Sanoat vazirligi va Ish beruvchilar federatsiyasi hamkorligida ixtisoslashgan o'quv dasturlarini ishlab chiqish;

- O'zbekiston to'qimachilik eksportini qo'llab-quvvatlash uchun davlat darajasida xalqaro sertifikatlashtirish xarajatlarini subsidiyalash mexanizmini joriy etish;

- To'qimachilik klasterlari uchun umumiy B2B raqamli marketing platformasini yaratish, bu korxonalar birgalikda xalqaro bozorga chiqishga imkon beradi;

- SMMRM modelining kichik va o'rta korxonalar (KMK) uchun moslashtirilgan soddalashtirilgan versiyasini ishlab chiqib, amaliy qo'llanma sifatida tarqatish.

Tadqiqot cheklovlari sifatida shuni qayd etish lozimki, SMMRM modeli hozirda nazariy-metodologik asosda ishlab chiqilgan bo'lib, uning empirik sinovi uchun alohida korxonalarda kuzatuv tadqiqotlarini o'tkazish zarur. Kelajakdagi tadqiqotlar yo'nalishi sifatida: modelning to'qimachilik subsektorlari (ipakchilik, jun to'qimachilik, sintetik matolar) bo'yicha adaptatsiyasi; CRM joriy etilishi va mijoz saqlab qolish ko'rsatkichlari o'rtasidagi statistik bog'liqlikni o'lchash; SMMRM modelining to'qimachilik bilan yondosh sohalarida (kimyo, metallurgiya, oziq-ovqat sanoati) qo'llanilishi imkoniyatlarini o'rganish tavsiya etiladi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing Management (15th ed.). Pearson Education. ISBN: 978-0133856460. URL: <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/marketing-management/P200000005854>

2. Ford, D., Gadde, L.-E., Hakansson, H., & Snehota, I. (2011). Managing Business Relationships (3rd ed.). Wiley. ISBN: 978-0470689752. URL: <https://www.wiley.com/en-us/Managing+Business+Relationships%2C+3rd+Edition-p-9780470689752>

3. Anderson, J. C., & Narus, J. A. (2004). Business Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value (2nd ed.). Pearson Prentice Hall. URL:

<https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/business-market-management/P200000005841>

4. Hutt, M. D., & Speh, T. W. (2013). Business Marketing Management: B2B (11th ed.). Cengage Learning. ISBN: 978-1133189565. URL: <https://www.cengage.com/c/business-marketing-management-b2b-11e-hutt-speh/9781133189565>

5. Håkansson, H., & Snehota, I. (Eds.). (1995). Developing Relationships in Business Networks. Routledge. URL: <https://www.routledge.com/Developing-Relationships-in-Business-Networks/Hakansson-Snehota/p/book/9780415097857>

6. Payne, A., & Frow, P. (2014). Developing superior value propositions: a strategic marketing imperative. Journal of Service Management, 25(2), 213–227. URL: <https://doi.org/10.1108/JOSM-01-2014-0036>

7. Menon, A., Bharadwaj, S. G., Adidam, P. T., & Edison, S. W. (1999). Antecedents and consequences of marketing strategy making. Journal of Marketing, 63(2), 18–40. URL: <https://doi.org/10.2307/1251943>

8. Menon, A., Bharadwaj, S. G., Adidam, P. T., & Edison, S. W. (1999). Marketing strategy making: antecedents and consequences. Journal of Marketing, 63(2), 18–40. DOI: 10.2307/1251943

9. Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. Journal of Marketing, 69(1), 80–94. URL: <https://doi.org/10.1509/jmkg.69.1.80.55505>

10. Srivastava, R. K., Fahey, L., & Christensen, H. K. (2001). The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage. Journal of Management, 27(6), 777–802. URL: <https://doi.org/10.1177/014920630102700607>

11. Homburg, C., Workman, J. P., & Jensen, O. (2007). A configurational perspective on key account management. Journal of Marketing, 66(2), 38–60. URL: <https://doi.org/10.1509/jmkg.66.2.38.18471>

12. Webster, F. E. (2002). Market-Driven Management: How to Define, Develop, and Deliver Customer Value. Wiley. URL: <https://www.wiley.com/en-us/Market+Driven+Management-p-9780471419341>

13. Ulaga, W., & Eggert, A. (2006). Value-based differentiation in business relationships: Gaining and sustaining key supplier status. Journal of Marketing, 70(1), 119–136. URL: <https://doi.org/10.1509/jmkg.2006.70.1.119>

14. Ritter, T., Wilkinson, I. F., & Johnston, W. J. (2004). Managing in complex business networks. Industrial Marketing Management, 33(3), 175–183. URL: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.10.016>

15. Juttner, U., Christopher, M., & Baker, S. (2010). Demand chain management-integrating marketing and supply chain management. Industrial Marketing Management, 36(3), 377–392. URL: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.10.002>

16. UzStandart Agency. (2022). To‘qimachilik mahsulotlari milliy standartlari to‘plami. Toshkent: O‘zstandart. URL: <https://www.standart.uz/>

17. O‘zbekiston Respublikasi Statistika qo‘mitasi. (2023). O‘zbekiston sanoat ko‘rsatkichlari 2023. Toshkent: Stat.uz. URL: <https://stat.uz/oz/rasmiy-statistika/industry>

18. Uzinfoinvest. (2023). To'qimachilik va tikuvchilik mahsulotlari eksporti. Toshkent: uzinfoinvest.uz. URL: <https://www.uzinfoinvest.uz/oz/industries/textile>
19. UNCTAD. (2023). World Investment Report 2023: Investing in Sustainable Energy for All. Geneva: United Nations. URL: <https://unctad.org/wir2023>
20. World Bank. (2023). Uzbekistan Economic Update: Navigating Uncertainty. Washington DC: World Bank Group. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/uzbekistan/publication/uzbekistan-economic-update>
21. Muller, K. (2006). Role of competences in creating customer value: A value-creation logic approach. Industrial Marketing Management, 35(8), 913–924. URL: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.10.002>
22. Bridgewater, S., & Egan, C. (2002). International Marketing Relationships. Palgrave Macmillan. URL: <https://link.springer.com/book/10.1057/9780230504028>
23. Brennan, R., Canning, L., & McDowell, R. (2014). Business-to-Business Marketing (3rd ed.). SAGE Publications. URL: <https://us.sagepub.com/en-us/nam/business-to-business-marketing/book238066>
24. Cravens, D. W., & Piercy, N. F. (2013). Strategic Marketing (10th ed.). McGraw-Hill Education. URL: <https://www.mheducation.com/highered/product/strategic-marketing-cravens-piercy/M9780078028946.html>
25. Doyle, P. (2008). Value-Based Marketing: Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value (2nd ed.). Wiley. URL: <https://www.wiley.com/en-us/Value+Based+Marketing%3A+Marketing+Strategies+for+Corporate+Growth+and+Shareholder+Value%2C+2nd+Edition-p-9780470682920>

Copyright: © 2026 by the authors. This work is licensed under a Creative Commons Attribution-4.0 International License (CC - BY 4.0)

