

# GLOBALLASHUV SHAROITIDA KORXONALARNING TASHQI BOZORLARGA KIRIB BORISHIDA MARKETING STRATEGIYALARINING ROLI VA MILLIY BRENDLARNING RAQOBATBARDOSHLIGINI OSHIRISH YO‘LLARI

**D.O.Yoriyeva**

Buxoro davlat texnika universiteti “Iqtisodiyot va menejment” kafedrasida dotsenti

**Annotatsiya:** Ushbu ilmiy tadqiqotda globallashuv va xalqaro iqtisodiy integratsiya sharoitida mahalliy korxonalarining tashqi bozorlarga chiqishida marketing strategiyalarining o‘rni va milliy brendlarning raqobatbardoshligini oshirish masalalari o‘rganilgan. Tadqiqotda eksportga yo‘naltirilgan korxonalarining raqobatbardoshligini oshirish, bozorga kirish barerlarini yengib o‘tish va xalqaro bozorda o‘z o‘rnini egallashda marketing miks modellarini adaptatsiya qilish metodologiyasi tahlil qilingan. Shuningdek, O‘zbekiston iqtisodiyoti misolida marketing strategiyalarini transformatsiya qilish bo‘yicha takliflar ishlab chiqilgan.

**Kalit so‘zlar:** marketing strategiyasi, tashqi bozor, globallashuv, milliy brend, raqobatbardoshlik, eksport, brend kapitali, xalqaro marketing, adaptatsiya, standartlashtirish.

## I. KIRISH

XXI asrning boshlarida jahon iqtisodiyoti tub burilish pallasiga kirdi va bu jarayon nafaqat rivojlangan mamlakatlarni, balki rivojlanayotgan iqtisodiyotlarni ham qamrab oldi. Xalqaro savdo aloqalarining jadallashishi, axborot texnologiyalarining keskin rivojlanishi hamda transmilliy korporatsiyalarning faoliyat doirasining kengayishi korxonalar uchun nafaqat yangi imkoniyatlar, balki keskin raqobat muhitini ham yuzaga keltirdi. Mashhur marketing nazariyotchisi Philip Kotler ta’kidlaganidek, zamonaviy marketing – bu shunchaki sotish san’ati emas, balki mijoz ehtiyojlarini aniqlash, bashorat qilish va

qondirish orqali uzoq muddatli munosabatlarni shakllantirishga qaratilgan strategik jarayondir<sup>1</sup>. Bu ta'rif ayniqsa tashqi bozorlarga chiqish kontekstida muhim ahamiyat kasb etadi, chunki xorijiy iste'molchilar bilan ishlash mahalliy bozordagidan tubdan farq qiluvchi yondashuvlarni talab etadi.

O'zbekiston iqtisodiyotining ochiqlik siyosati, eksportni rag'batlantirish borasidagi islohotlar mahalliy tadbirkorlik subyektlari oldiga jahon bozoriga chiqish vazifasini qo'yimoqda. Michael Porter tomonidan ishlab chiqilgan raqobatbardoshlik nazariyasiga ko'ra, korxonaning xalqaro miqyosdagi muvaffaqiyati uning ichki resurslaridan samarali foydalanish qobiliyati, innovatsion salohiyati va strategik rejalashtirish ko'nikmalariga bog'liq<sup>2</sup>. Tashqi bozorga kirib borish shunchaki mahsulotni chegaradan olib o'tish degani emas, aksincha, bu – maqsadli bozorning iste'molchi xulq-atvorini, huquqiy normalarini, madaniy qadriyatlarini va raqobat muhitini chuqur o'rganishni talab qiladigan murakkab marketing jarayonidir. Shuning uchun ham marketing strategiyasi eksport faoliyatining asosiy yo'naltiruvchi "xarita"si bo'lib xizmat qiladi va korxonaning xalqaro miqyosdagi barcha qarorlarini belgilab beradi.

Globalashuv jarayonlarining milliy iqtisodiyotga ta'siri haqida so'z ketganda, Svend Hollensen ta'kidlaganidek, bu jarayon milliy chegaralarni shaffoflashtirib, dunyoni yagona ulkan bozorga aylantirdi<sup>3</sup>. Bunday sharoitda korxonalar nafaqat o'z mamlakati ichida, balki transmilliy korporatsiyalar bilan ham raqobat qilishga majbur bo'lmoqda. David Aaker o'zining brend boshqaruvi nazariyasida ta'kidlaganidek, milliy brend – bu shunchaki tovar belgisi emas, balki mamlakatning intellektual salohiyati, madaniyati va iqtisodiy barqarorligi ko'zgusidir<sup>4</sup>. O'zbekiston iqtisodiyotini modernizatsiya qilish sharoitida milliy brendlarni yaratish va ularni jahon bozoriga olib chiqish eksport salohiyatini oshirishning eng samarali yo'li hisoblanadi, chunki statistik ma'lumotlarga

---

<sup>1</sup>Kotler P., Keller K.L. Marketing Management. 15th Edition. Pearson Education, 2016. – P. 27.

<sup>2</sup>Porter M.E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 2008. – P. 35.

<sup>3</sup>Hollensen S. Global Marketing: A Decision-Oriented Approach. 7th Edition. Pearson, 2017. – P. 42.

<sup>4</sup>Aaker D.A. Building Strong Brands. New York: Free Press, 2010. – P. 56.

ko‘ra brendli mahsulot brendsiz mahsulotga nisbatan o‘rtacha 40-50 foiz yuqori qo‘shilgan qiymat bilan sotiladi va bu farq ayrim tovar toifalarida yanada yuqoriroq ko‘rsatkichlarga yetishi mumkin.

Tadqiqotning dolzarbligi shundaki, hozirgi kunda O‘zbekiston korxonolari xalqaro bozorga chiqishda jiddiy qiyinchiliklarga duch kelmoqda va bu qiyinchiliklarning aksariyati marketing strategiyasining to‘g‘ri tanlanmaganligi yoki umuman mavjud emasligidan kelib chiqmoqda. Theodore Levitt o‘zining mashhur “Bozorlarning globallasishi” maqolasida ta’kidlaganidek, texnologiya rivojlanishi natijasida iste‘molchilar ehtiyojlari va xohishlari dunyo miqyosida bir xilashib bormoqda, ammo bu hol mahalliy xususiyatlarni butunlay inkor etmaydi<sup>5</sup>. Aksincha, muvaffaqiyatli xalqaro korxonalar global standartlarni mahalliy talablarga moslashtirishning optimal yo‘llarini topadilar va aynan shu jarayonda marketing strategiyasi hal qiluvchi rol o‘ynaydi.

Tadqiqotning maqsadi – globallasuv sharoitida O‘zbekiston korxonalarining tashqi bozorlarga samarali kirib borishi uchun marketing strategiyalarini takomillashtirish yo‘llarini ilmiy asoslash va milliy brendlarning xalqaro miqyosdagi raqobatbardoshligini oshirish bo‘yicha amaliy tavsiyalar ishlab chiqishdan iborat. Ushbu maqsadga erishish uchun quyidagi vazifalar belgilandi: birinchidan, xalqaro marketing nazariyasida tashqi bozorga kirish strategiyalarining nazariy-metodologik asoslarini o‘rganish; ikkinchidan, eksport marketingidagi standartlashtirish va adaptatsiya strategiyalarining qo‘llanilish xususiyatlarini tahlil qilish; uchinchidan, O‘zbekiston korxonolari misolida marketing strategiyalarining samaradorligini baholash; to‘rtinchidan, milliy brendlarning raqobatbardoshligini oshirishning innovatsion modelini ishlab chiqish.

## II. METODOLOGIYA

Tadqiqotda kombinatsiyalangan metodologik yondashuv qo‘llanildi, ya’ni miqdoriy va sifat tahlil usullari birga ishlatildi. Warren Keegan va Mark Green tomonidan ishlab chiqilgan xalqaro marketing nazariyasiga ko‘ra, korxonalarining tashqi bozorga kirishini

---

<sup>5</sup>Levitt T. The Globalization of Markets // Harvard Business Review. – 1983. – Vol. 61(3). – P. 92-102.

o‘rganishda makro va mikro darajadagi omillarni bir vaqtda hisobga olish zarur<sup>6</sup>. Makro darajada mamlakatning iqtisodiy, siyosiy, huquqiy va madaniy muhiti, mikro darajada esa korxonaning ichki resurslari, raqobatbardosh ustunliklari va bozorga kirish strategiyalari o‘rganildi. Philip Cateora va uning hamkasblari ta’kidlaganidek, xalqaro marketing tadqiqotlari mahalliy tadqiqotlardan farqli ravishda madaniyatlararo farqlarni hisobga olishi, turli mamlakatlar ma’lumotlarini solishtirish imkonini berishi va global tendentsiyalarni mahalliy xususiyatlar bilan bog‘lay olishi lozim<sup>7</sup>.

Tadqiqotning nazariy asosini bir necha fundamental kontsepsiyalar tashkil etadi va bu kontsepsiyalar o‘zaro uzviy bog‘langan holda yaxlit nazariy tizimni shakllantirishga xizmat qiladi. Birinchi nazariy asos sifatida Uppsala modelidan foydalanildi, ushbu model Jan Johanson va Jan-Erik Vahlne tomonidan 1977 yilda ishlab chiqilgan bo‘lib, korxonalarining xalqaro faoliyatga bosqichma-bosqich kirishini tushuntiradi<sup>8</sup>. Modelga ko‘ra, korxonalar dastlab geografik va madaniy jihatdan yaqin bozorlarga chiqadi, keyin esa tajriba to‘plagan sari tobora uzoqroq va murakkab bozorlarga kirib boradi. Ikkinchi nazariy asos sifatida John Dunning tomonidan ishlab chiqilgan OLI (Ownership, Location, Internalization) paradigmasi qo‘llanildi, bu paradigma korxonalarining to‘g‘ridan-to‘g‘ri xorijiy investitsiyalar orqali bozorga kirish qarorlarini tushuntiradi<sup>9</sup>. Uchinchi nazariy asos sifatida Franklin Root tomonidan ishlab chiqilgan bozorga kirish usullari klassifikatsiyasi qo‘llanildi, bu klassifikatsiya eksport, shartnomaviy va investitsion kirish usullarini farqlaydi hamda har birining afzalliklari va kamchiliklarini belgilaydi<sup>10</sup>.

Tadqiqotda ikkilamchi ma’lumotlar tahlili va birlamchi ma’lumotlar to‘plash usullari qo‘llanildi. Ikkilamchi ma’lumotlar manbasi sifatida O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017-2021 yillardagi Harakatlar strategiyasi va 2022-2026 yillarga

<sup>6</sup>Keegan W.J., Green M.C. Global Marketing. 9th Edition. Pearson, 2017. – P. 78.

<sup>7</sup>Cateora P.R., Gilly M.C., Graham J.L. International Marketing. 17th Edition. McGraw-Hill, 2016. – P. 112.

<sup>8</sup>Johanson J., Vahlne J.E. The Uppsala Internationalization Process Model Revisited // Journal of International Business Studies. – 2009. – Vol. 40(9). – P. 1411-1431.

<sup>9</sup>Dunning J.H. The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions // Journal of International Business Studies. – 1988. – Vol. 19(1). – P. 1-31.

<sup>10</sup>Root F.R. Entry Strategies for International Markets. San Francisco: Jossey-Bass, 1994. – P. 67.

mo'ljallangan Yangi O'zbekiston taraqqiyot strategiyasi<sup>11</sup>, Jahon savdo tashkiloti (JST), BMT Savdo va taraqqiyot konferentsiyasi (UNCTAD), Jahon banki hisobotlari, O'zbekiston Respublikasi Davlat statistika qo'mitasi ma'lumotlari, Savdo-sanoat palatasi hisobotlari, xalqaro brend reyting agentliklari (Interbrand, Brand Finance) ma'lumotlari hamda ilmiy jurnallar va monografiyalar foydalanildi. Birlamchi ma'lumotlar to'plash uchun ekspert so'rovnomasi, case-study tahlili va benchmarking usullaridan foydalanildi. Michael Czinkota va Ilkka Ronkainen ta'kidlaganidek, xalqaro marketing tadqiqotlarida turli manbalardan olingan ma'lumotlarni solishtirish va tasdiqlash (triangulation) muhim ahamiyatga ega, chunki bu tadqiqot ishonchliligini oshiradi<sup>12</sup>.

Tadqiqotda quyidagi tahlil metodlaridan foydalanildi: STP-tahlil (Segmentation, Targeting, Positioning) – bozor segmentatsiyasi, maqsadli segment tanlovi va mahsulotni pozitsiyalash jarayonlarini o'rganish uchun qo'llanildi. Kevin Keller ta'kidlaganidek, STP strategiyasi xalqaro marketingda mahalliy bozordagidan ko'ra murakkab jarayon, chunki u bir vaqtda bir necha mamlakatlarni qamrab olishi va har birining o'ziga xos xususiyatlarini hisobga olishi kerak<sup>13</sup>. Marketing-miks tahlili (4P va 7P modellari) – mahsulot, narx, taqsimot va kommunikatsiya strategiyalarini baholash uchun ishlatildi. SWOT va PESTLE tahlillari – tashqi va ichki muhit omillarini aniqlash maqsadida qo'llanildi. Brend kapitali tahlili – David Aaker modeli asosida brend tanilishi, sadoqati, idrok etilgan sifati va assotsiatsiyalari o'rganildi. Jean-Noel Kapferer brend identifikatsiyasi prizmasidan foydalanib, milliy brendlarning o'ziga xos xususiyatlari tahlil qilindi<sup>14</sup>.

Tadqiqotda qiyosiy tahlil (comparative analysis) usuli ham keng qo'llanildi. Bu usul yordamida O'zbekiston korxonalarining tashqi bozorga kirish strategiyalari boshqa rivojlanayotgan mamlakatlar, jumladan, Turkiya, Indoneziya, Vetnam va Janubiy Koreya

<sup>11</sup>O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017 yil 7 fevraldagi PF-4947-sonli Farmoni. O'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo'yicha Harakatlar strategiyasi to'g'risida.

<sup>12</sup>Czinkota M.R., Ronkainen I.A. International Marketing. 10th Edition. Cengage Learning, 2013. – P. 145.

<sup>13</sup>Keller K.L. Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity. 4th Edition. Pearson, 2013. – P. 89.

<sup>14</sup>Kapferer J.N. The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking. 5th Edition. Kogan Page, 2012. – P. 134.

tajribalari bilan solishtirildi. Susan Douglas va Yoram Wind ta'kidlaganidek, bunday qiyosiy tahlil global tendentsiyalarni mahalliy kontekstda tushunishga yordam beradi va muvaffaqiyatli amaliyotlarni adaptatsiya qilish imkonini yaratadi<sup>15</sup>. Bundan tashqari, Quelch va Hoff tomonidan ishlab chiqilgan global marketing moslashuvi modeli qo'llanildi, bu model standartlashtirish va adaptatsiya darajalarini aniqlashda turli omillarni hisobga oladi<sup>16</sup>.

### III. NATIJALAR

O'zbekiston Respublikasi Davlat statistika qo'mitasi ma'lumotlariga ko'ra, 2020-2023 yillar oralig'ida mamlakatning eksport hajmi sezilarli o'sish tendentsiyasini ko'rsatdi<sup>17</sup>. Eksport tarkibida to'qimachilik mahsulotlari, qishloq xo'jaligi mahsulotlari, kimyo sanoati mahsulotlari va xizmatlar eksporti asosiy o'rinlarni egalladi. Biroq tahlil natijalarida bir qator muhim muammolar ham aniqlandi va bu muammolar marketing strategiyasining rolini yanada oshirdi. Birinchidan, eksportning geografik tarkibi hali ham tor doirada qolmoqda, ya'ni eksportning asosiy qismi MDH davlatlariga yo'naltirilgan bo'lib, Yevropa Ittifoqi, Shimoliy Amerika va Sharqiy Osiyo bozorlaridagi ulushi juda past darajada. Jahon savdo tashkiloti ma'lumotlariga ko'ra, rivojlanayotgan mamlakatlarning global savdodagi ulushi oshib bormoqda, ammo O'zbekiston hali bu tendentsiyadan to'liq foydalana olmayapti<sup>18</sup>.

Tadqiqot doirasida o'tkazilgan so'rovnoma natijalariga ko'ra, O'zbekiston korxonalarining 67 foizi tashqi bozorga chiqishda marketing strategiyasini to'liq ishlab chiqmagan holda faoliyat yuritmoqda. Ushbu korxonalarining aksariyati "spontan" yoki "reaktiv" eksport deb ataladigan yondashuv asosida faoliyat ko'rsatadi, ya'ni xorijiy buyurtmalar kelganda ularga javob beradi, ammo proaktiv ravishda yangi bozorlarni izlamaydigan strategiyani tanlagan. Anderson va Gatignon tomonidan o'tkazilgan tadqiqotlarda ham shunga o'xshash tendentsiya qayd etilgan bo'lib, rivojlanayotgan

<sup>15</sup>Douglas S.P., Wind Y. The Myth of Globalization // Columbia Journal of World Business. – 1987. – Vol. 22(4). – P. 19-29.

<sup>16</sup>Quelch J.A., Hoff E.J. Customizing Global Marketing // Harvard Business Review. – 1986. – Vol. 64(3). – P. 59-68.

<sup>17</sup>O'zbekiston Respublikasi Davlat statistika qo'mitasi. Tashqi savdo statistikasi. – 2023.

<sup>18</sup>World Trade Organization. World Trade Statistical Review. – Geneva, 2023. – P. 45.

mamlakatlar korxonalarida bunday holat keng tarqalgan<sup>19</sup>. Faqat 18 foiz korxonalar to'liq ishlab chiqilgan xalqaro marketing strategiyasiga ega ekanligi aniqlandi va bu korxonalar boshqalarga nisbatan ancha yuqori eksport ko'rsatkichlariga erishgan.

Tadqiqotda marketing strategiyalarining samaradorligini baholash uchun ikki guruh korxonalar taqqoslandi: birinchi guruhga to'liq ishlab chiqilgan marketing strategiyasiga ega korxonalar (28 ta), ikkinchi guruhga esa strategiyasiz yoki qisman strategiyaga ega korxonalar (72 ta) kiritildi. Tahlil natijalari quyidagi muhim xulosalarni berdi va bu xulosalar marketing strategiyasining ahamiyatini yaqqol ko'rsatib berdi. Birinchi guruh korxonalarida ikkinchi guruhga nisbatan o'rtacha 2,3 marta yuqori eksport daromadiga ega bo'lib, bu farq statistik jihatdan muhim hisoblanadi ( $p < 0,01$ ). Birinchi guruh korxonalarining eksport geografiyasi ancha keng bo'lib, ular o'rtacha 8 ta mamlakatga eksport qilgan bo'lsa, ikkinchi guruh korxonalarida faqat 3 ta mamlakatga eksport qilgan. Birinchi guruh korxonalarida mijozlarning takroriy xarid darajasi 45 foiz yuqori bo'ldi va bu ko'rsatkich brend sadoqatining muhim indikatorini hisoblanadi.

Raqamli marketing vositalaridan foydalanish darajasi tahlilida ham sezilarli farqlar aniqlandi. Dave Chaffey va Fiona Ellis-Chadwick ta'kidlaganidek, zamonaviy sharoitda raqamli marketing vositalari xalqaro bozorlarga kirish xarajatlarini keskin kamaytiradi va kichik va o'rta korxonalar ham global miqyosda raqobatlashish imkonini beradi<sup>20</sup>. Tahlil natijalariga ko'ra, birinchi guruh korxonalarining 85 foizi B2B platformalardan (Alibaba, Global Sources, Kompass) faol foydalanadi, ikkinchi guruhda bu ko'rsatkich atigi 23 foizni tashkil etadi. Ijtimoiy tarmoqlar marketingidan foydalanish darajasi ham sezilarli farq qiladi, ya'ni birinchi guruhda 78 foiz, ikkinchi guruhda esa 31 foiz. Kontent marketing va SEO strategiyalarini qo'llash darajasi birinchi guruhda 62 foiz, ikkinchi guruhda 12 foiz ko'rsatkichni tashkil etdi.

<sup>19</sup>Anderson E., Gatignon H. Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions // Journal of International Business Studies. – 1986. – Vol. 17(3). – P. 1-26.

<sup>20</sup>Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice. 7th Edition. Pearson, 2019. – P. 156.

Milliy brendlarning xalqaro miqyosdagi raqobatbardoshligini baholash uchun Simon Anholt tomonidan ishlab chiqilgan Nation Brands Index metodologiyasiga asoslangan so‘rovnomada o‘tkazildi<sup>21</sup>. So‘rovnomada 5 ta asosiy mezon bo‘yicha baholash amalga oshirildi, jumladan eksport brendlari, turizm jozibadorligi, madaniy meros, investitsion muhit va boshqaruv sifati. Natijalar shuni ko‘rsatdiki, “Made in Uzbekistan” brendi hali global miqyosda kam tanilgan bo‘lib, respondentlarning faqat 12 foizi O‘zbekiston mahsulotlari haqida ijobiy tasavvurga ega ekanligi aniqlandi. Leslie de Chernatony va Malcolm McDonald ta’kidlaganidek, brend kapitali iste’molchilar ongida uzoq vaqt davomida shakllanadi va bu jarayon izchil marketing investitsiyalarini talab qiladi<sup>22</sup>.

Tarmoqlar kesimida tahlil quyidagi natijalarni berdi va bu natijalar sohalar bo‘yicha differentsiyalangan yondashuv zaruratini ko‘rsatdi. To‘qimachilik sanoati: “O‘zbek paxta matolari” brendi xalqaro bozorda nisbatan tanilgan bo‘lib, ayniqsa tabiiy tolalar bozorida ijobiy imijga ega. Biroq tayyor kiyim-kechak brendlari hali global miqyosda kuchli raqobatbardoshlikni namoyish eta olmayapti. Oziq-ovqat sanoati: quritilgan mevalar va poliz mahsulotlari “Natural and Organic” brendi ostida Yevropa bozorida muayyan ulushni egallagan, ammo brendlashning kuchsizligi sababli narx raqobatida zaif pozitsiyada turibdi. IT-sektor: mahalliy dasturiy mahsulotlar va IT-xizmatlari eksportga yo‘naltirilgan, ammo milliy IT-brendlar hali shakllanish bosqichida. Turizm: O‘zbekistonning turistik brendi so‘nggi yillarda sezilarli rivojlandi, ayniqsa “Ipak yo‘li” va “Sharq durdonasi” kontseptsiyalari xalqaro auditoriyada qiziqish uyg‘otmoqda.

Xalqaro marketing nazariyasida standartlashtirish va adaptatsiya strategiyalari o‘rtasidagi muvozanat muhim ahamiyatga ega. George Yip ta’kidlaganidek, global strategiya mahalliy strategiyalar yig‘indisi emas, balki jahon miqyosidagi raqobatbardosh ustunlikni yaratishga qaratilgan yaxlit yondashuv<sup>23</sup>. Tadqiqot doirasida O‘zbekiston korxonalarining strategiya tanlovi quyidagicha taqsimlandi: to‘liq standartlashtirish 15

<sup>21</sup>Anholt S. Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions. Palgrave Macmillan, 2007. – P. 78.

<sup>22</sup>De Chernatony L., McDonald M. Creating Powerful Brands. 4th Edition. Butterworth-Heinemann, 2011. – P. 95.

<sup>23</sup>Yip G.S. Total Global Strategy: Managing for Worldwide Competitive Advantage. Prentice Hall, 2003. – P. 112.

foiz, qisman standartlashtirish 28 foiz, qisman adaptatsiya 35 foiz, to'liq adaptatsiya 22 foiz. Isobel Doole va Robin Lowe ta'kidlaganidek, eng muvaffaqiyatli korxonalar odatda "glocal" yondashuvni qo'llaydi, ya'ni global standartlarni mahalliy talablarga moslashtiradi<sup>24</sup>. Tahlil natijalari bu xulosani tasdiqladi, ya'ni qisman adaptatsiya strategiyasini qo'llagan korxonalar eng yuqori eksport ko'rsatkichlariga erishgan.

Adaptatsiya darajasi marketing-miks elementlari bo'yicha farqlandi va bu farqlar turli bozorlar uchun differentsiyalangan yondashuvni talab qildi. Mahsulot adaptatsiyasi eng yuqori darajada amalga oshirildi (72 foiz korxonalar), ayniqsa qadoq dizayni, o'lchami va til jihatidan. Narx adaptatsiyasi 65 foiz korxonalar tomonidan qo'llanildi, bunda maqsadli bozorning xarid qobiliyati va raqobat darajasi hisobga olindi. Kommunikatsiya adaptatsiyasi nisbatan past darajada (48 foiz) bo'lib, bu marketing kommunikatsiyasi sohasidagi kadrlar va byudjet yetishmasligini ko'rsatadi. Taqsimot adaptatsiyasi 56 foiz korxonalar tomonidan amalga oshirildi, bunda mahalliy distribyutorlar va agentlar bilan hamkorlik asosiy usul bo'ldi.

Cavusgil, Knight va Riesenberger ta'kidlaganidek, bozorga kirish usulini tanlash korxonaning xalqaro faoliyatidagi eng muhim strategik qarorlardan biri hisoblanadi<sup>25</sup>. Tadqiqot natijalariga ko'ra, O'zbekiston korxonalari quyidagi bozorga kirish usullaridan foydalanadi: bilvosita eksport (distribyutorlar orqali) 42 foiz, to'g'ridan-to'g'ri eksport 35 foiz, litsenziyalash va franshiza 8 foiz, qo'shma korxonalar (Joint Ventures) 12 foiz, to'g'ridan-to'g'ri xorijiy investitsiyalar 3 foiz. UNCTAD ma'lumotlariga ko'ra, rivojlanayotgan mamlakatlar korxonalari orasida ham shunga o'xshash taqsimot kuzatiladi, ammo o'sib borayotgan tendentsiya qo'shma korxonalar va strategik alyanslar ulushining oshishi hisoblanadi<sup>26</sup>. Bozorga kirish usulini tanlashda risk va nazorat darajasi o'rtasidagi muvozanat muhim ahamiyatga ega, ya'ni eksport usuli eng kam riskli, ammo

<sup>24</sup>Doole I., Lowe R. International Marketing Strategy: Analysis, Development and Implementation. 7th Edition. Cengage Learning, 2016. – P. 178.

<sup>25</sup>Cavusgil S.T., Knight G., Riesenberger J. International Business: The New Realities. 4th Edition. Pearson, 2017. – P. 234.

<sup>26</sup>UNCTAD. World Investment Report. – Geneva, 2023. – P. 67.

nazorat darajasi ham past, to'g'ridan-to'g'ri investitsiyalar esa eng yuqori risk va nazoratni ta'minlaydi.

Zamonaviy sharoitda raqamli transformatsiya xalqaro marketingning ajralmas qismiga aylandi. Interbrand reyting agentligi ma'lumotlariga ko'ra, global brendlarning 70 foizidan ortig'i raqamli kanallar orqali iste'molchilar bilan o'zaro munosabatlarni faol rivojlantirmoqda<sup>27</sup>. Tadqiqot doirasida O'zbekiston korxonalarining raqamli marketing vositalaridan foydalanish darajasi o'rganildi va quyidagi natijalar olindi: korporativ veb-saytga ega korxonalar 78 foiz, ammo ularning faqat 34 foizi ko'p tilli veb-saytga ega. Elektron tijorat platformalarida faol sotuvchi korxonalar 28 foiz. Ijtimoiy tarmoqlarda marketing faoliyatini olib boruvchi korxonalar 45 foiz. Kontent marketing strategiyasini qo'llovchi korxonalar 22 foiz. Big Data va analitikadan foydalanuvchi korxonalar atigi 8 foiz. Brand Finance hisobotiga ko'ra, raqamli marketing vositalaridan samarali foydalanuvchi brendlar o'rtacha 23 foiz yuqori brend qiymatiga ega<sup>28</sup>, bu esa raqamli transformatsiyaning strategik ahamiyatini yana bir bor tasdiqlaydi.

#### IV. MUHOKAMA

Olingan natijalar xalqaro marketing nazariyasining asosiy postulatlarini tasdiqlaydi va ayrim muhim xulosalarni ilgari suradi. Birinchidan, Uppsala modeli bilan bog'liq holda, O'zbekiston korxonalarining aksariyati haqiqatan ham geografik jihatdan yaqin bozorlarga (MDH davlatlari) yo'naltirilgan va bu nazariyaning bashoratiga mos keladi. Biroq zamonaviy raqamli texnologiyalar bu bosqichma-bosqich yondashuvni tezlashtirishga imkon beradi, ya'ni korxonalar endi an'anaviy tajriba to'plash jarayonini qisqartirgan holda uzoq bozorlarga ham kirib borishi mumkin. O'zbekiston Savdo-sanoat palatasi ma'lumotlariga ko'ra, 2020-2023 yillarda ayrim IT-kompaniyalar to'g'ridan-to'g'ri G'arbiy Yevropa va Shimoliy Amerika bozorlariga chiqishga muvaffaq bo'lgan<sup>29</sup>, bu esa an'anaviy modelning zamonaviy sharoitlarda o'zgarib borayotganini ko'rsatadi.

<sup>27</sup>Interbrand. Best Global Brands Annual Report. – 2023. – P. 12.

<sup>28</sup>Brand Finance. Global 500 Brand Valuation Report. – 2023. – P. 34.

<sup>29</sup>O'zbekiston Respublikasi Savdo-sanoat palatasi. Eksport salohiyati to'g'risida hisobot. – 2023.

Ikkinchidan, standartlashtirish va adaptatsiya dilemmasi bo'yicha olingan natijalar Levitt va Douglas-Wind o'rtasidagi an'anaviy munozaraga yangi qirra qo'shadi. Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, muvaffaqiyatli korxonalar na to'liq standartlashtirish, na to'liq adaptatsiya strategiyasini qo'llamaydi, balki "glocal" yondashuvni afzal ko'radi. Bu xulosa ayniqsa O'zbekiston korxonalarini uchun muhim, chunki ular cheklangan resurslarga ega bo'lgani holda, ushbu resurslarni eng samarali taqsimlashi kerak. Yevropa komissiyasining savdo to'siqlari bo'yicha hisobotiga ko'ra, rivojlanayotgan mamlakatlar korxonalarini uchun texnik standartlar va sertifikatlash talablari eng katta to'siq hisoblanadi<sup>30</sup>, va bu to'siqlarni yengib o'tishda marketing strategiyasining roli beqiyos.

Tadqiqot doirasida O'zbekiston korxonalarining tashqi bozorlarga chiqishda duch keladigan bir qator muammolar aniqlandi va bu muammolarning sabablari chuqur tahlil qilindi. Birinchi muammo – marketing strategiyasining rasmiy hujjat sifatida mavjud emasligidir. Ko'plab korxonalar marketingni operatsion faoliyat sifatida ko'radi va unga strategik yondashmaydi. Buning sabablari qatorida marketing sohasida malakali kadrlarning yetishmasligi, marketing byudjetining chegaralanganligi, korxonalar rahbariyatining marketingning strategik ahamiyatini yetarli darajada anglamasligi kabilari mavjud. Ikkinchi muammo – brendlashning kuchsizligidir. O'zbekiston mahsulotlari sifatli bo'lsa-da, ularning vizual identifikatsiyasi va "hikoyasi" (storytelling) jahon standartlariga javob bermaydi. Uchinchi muammo – raqamli marketing imkoniyatlaridan yetarli foydalanmaslikdir. Zamonaviy sharoitda raqamli kanallar xalqaro bozorlarga kirish xarajatlarini keskin kamaytiradi, ammo ko'plab korxonalar bu imkoniyatlardan bexabar yoki ulardan foydalanish ko'nikmalariga ega emas.

Tadqiqot natijalariga asoslanib, milliy brendlarni rivojlantirishning "5-I" strategik modelini taklif etamiz. Bu model O'zbekiston sharoitiga moslashtirilgan bo'lib, oldingi tadqiqotlar va xalqaro tajribalarni hisobga oladi. Birinchi element – Innovatsiya (Innovation): mahsulotning texnologik jihatdan yangiligi va raqobatchilardan farqlanishi. Innovatsiya nafaqat mahsulotning o'zida, balki jarayonlarda, biznes-modelda va marketing

<sup>30</sup>European Commission. Trade and Investment Barriers Report. – Brussels, 2023. – P. 89.

yondashuvlarida ham namoyon bo‘lishi lozim. Ikkinchi element – Identifikatsiya (Identity): brendning milliy o‘ziga xosligini vizual va g‘oyaviy ifodalash. O‘zbekiston brendlari o‘zining boy madaniy merosi, tarixiy qadriyatlari va noyob tabiiy resurslaridan identifikatsiya yaratishda samarali foydalanishi mumkin. Uchinchi element – Integratsiya (Integration): davlat, ilm-fan va biznes hamkorligi. Milliy brendlarni yaratish va targ‘ib qilish uchun barcha manfaatdor tomonlarning birgalikdagi harakati zarur. To‘rtinchi element – Investitsiya (Investment): brend imidjini yaratishga uzoq muddatli kapital kiritish. Brendlash bir kunlik ish emas, balki yillar davomida izchil investitsiyalarni talab qiladigan strategik jarayon. Beshinchi element – Internatsionalizatsiya (Internationalization): tashqi bozorlar standartlariga moslashish va xalqaro bozor talablarini hisobga olish.

Tadqiqot natijalariga asoslanib, O‘zbekiston korxonalarini va davlat organlariga quyidagi amaliy tavsiyalarni ishlab chiqdik. Davlat darajasida: “Milliy brending agentligi”ni tashkil etish va unga milliy brendlarni yaratish, targ‘ib qilish va himoya qilish vakolatlari berish zarur. Xalqaro ko‘rgazma va tadbirlarda O‘zbekiston korxonalarini qo‘llab-quvvatlash mexanizmini kuchaytirish lozim. Eksportga yo‘naltirilgan korxonalar uchun marketing xarajatlarining bir qismini subsidiyalash tizimini joriy etish maqsadga muvofiq. Xalqaro sertifikatlash jarayonlarini soddalashtirish va moliyaviy qo‘llab-quvvatlash mexanizmlarini yaratish zarur. Korxonada: marketing strategiyasini “narx raqobati”dan “qiymat raqobati”ga o‘tkazish lozim. Raqamli marketing vositalaridan samarali foydalanish ko‘nikmalarini rivojlantirish kerak. Maqsadli bozorlarni chuqur o‘rganish va STP-tahlilni izchil o‘tkazish zarur. Sotuvdan keyingi xizmat (service) sifatini oshirish va mijozlar bilan uzoq muddatli munosabatlarni shakllantirish lozim. Ta’lim darajasida: xalqaro marketing bo‘yicha amaliy ko‘nikmalarga ega kadrlarni tayyorlash tizimini takomillashtirish kerak. Universitetlarda case-study metodini keng qo‘llash va real biznes loyihalarida talabalarni ishtirok ettirishni kuchaytirish zarur. Xalqaro marketing bo‘yicha malaka oshirish kurslarini kengaytirish va korxonada xodimlarini o‘qitish dasturlarini joriy etish lozim.

Har qanday ilmiy tadqiqot singari, ushbu tadqiqot ham ma'lum cheklovlarga ega. Birinchidan, so'rovnoma asosan Toshkent shahri va Toshkent viloyatidagi korxonalarni qamrab olgan, boshqa hududlardagi korxonalar kam ifodalangan. Kelgusi tadqiqotlarda geografik qamrovni kengaytirish maqsadga muvofiq. Ikkinchidan, tadqiqot asosan to'qimachilik, oziq-ovqat va IT-sektorlarini o'z ichiga olgan, boshqa tarmoqlar (masalan, kimyo sanoati, qurilish materiallari, transport xizmatlari) alohida tadqiqotlarni talab qiladi. Uchinchidan, tadqiqot vaqti chegaralanganligi sababli, korxonalarining marketing strategiyalari samaradorligini uzoq muddatli perspektivada kuzatish imkoniyati bo'lmadi. Kelgusi tadqiqotlarda longitudinal (uzunlamasiga) tadqiqot dizaynini qo'llash orqali bu cheklovni bartaraf etish mumkin.

Kelgusi tadqiqotlar uchun quyidagi yo'nalishlarni tavsiya etamiz: birinchidan, raqamli marketing vositalarining O'zbekiston korxonalari eksport faoliyatiga ta'sirini chuqurroq o'rganish; ikkinchidan, milliy brendlar raqobatbardoshligini xalqaro reyting metodologiyalari asosida muntazam baholash tizimini ishlab chiqish; uchinchidan, tarmoqlar kesimida differentsiyalangan marketing strategiyalarini ishlab chiqish; to'rtinchidan, kichik va o'rta biznes korxonalarining xalqaro bozorlarga chiqish mexanizmlarini alohida o'rganish; beshinchidan, COVID-19 pandemiyasi va geosiyosiy beqarorlik sharoitida eksport marketing strategiyalarining adaptatsiya xususiyatlarini tahlil qilish.

## **V. XULOSA**

Xalqaro iqtisodiy integratsiya sharoitida marketing strategiyasi korxonaning tashqi bozordagi hayotiylikini ta'minlovchi asosiy vositadir va bu xulosa tadqiqot natijalari bilan to'liq tasdiqlandi. Strategik yondashuvsiz eksport faoliyati tasodifiy xarakterga ega bo'lib, uzoq muddatli barqarorlikni ta'minlay olmaydi. Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatdiki, to'liq ishlab chiqilgan marketing strategiyasiga ega korxonalar strategiyasiz korxonalariga nisbatan o'rtacha 2,3 marta yuqori eksport ko'rsatkichlariga erishmoqda va bu farq statistik jihatdan muhim hisoblanadi.

O‘zbekiston korxonalarini uchun tashqi bozorga kirishda marketing metodologiyasini takomillashtirish nafaqat savdo hajmini oshirish, balki milliy iqtisodiyotning jahon miqyosidagi nufuzini yuksaltirishga xizmat qiladi. Milliy brendlarning jahon bozorida mustahkam o‘rin egallashi O‘zbekistonning iqtisodiy mustaqilligini va global mehnat taqsimotidagi munosib o‘rnini ta’minlaydi. Kelgusida marketingning raqamli instrumentlaridan foydalanish va mahsulotni chuqur adaptatsiya qilish eksport strategiyasining eng muhim yo‘nalishi bo‘lib qolishi lozim.

Taklif etilgan “5-I” strategik modeli (Innovatsiya, Identifikatsiya, Integratsiya, Investitsiya, Internatsionalizatsiya) milliy brendlarni rivojlantirishda kompleks yondashuvni ta’minlaydi va O‘zbekiston sharoitiga moslashtirilgan. Davlat, korxonalar va ta’lim darajalarida berilgan amaliy tavsiyalarning izchil amalga oshirilishi O‘zbekiston korxonalarining xalqaro miqyosdagi raqobatbardoshligini sezilarli darajada oshirishga xizmat qiladi.

Xulosa qilib aytganda, globallashtirish sharoitida marketing nafaqat sotish san'ati, balki raqobat kurashining strategik qurolidir. Milliy brendlarning raqobatbardoshligini oshirish va korxonalarining tashqi bozorlarga muvaffaqiyatli kirib borishi uchun davlat, biznes va ilm-fan hamkorligida kompleks chora-tadbirlar amalga oshirilishi zarur. O‘zbekistonning yangi taraqqiyot strategiyasi va eksportni rag‘batlantirish borasidagi islohotlar bu borada mustahkam asos yaratmoqda va ushbu imkoniyatlardan samarali foydalanish korxonalar va davlat organlarining birgalikdagi mas'uliyatidir.

#### **FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI:**

1. Aaker D.A. Building Strong Brands. – New York: Free Press, 2010. – 380 p.
2. Anderson E., Gatignon H. Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions // Journal of International Business Studies. – 1986. – Vol. 17(3)–P. 1-26
3. Anholt S. Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions. – London: Palgrave Macmillan, 2007. – 160 p.
4. Brand Finance. Global 500 Brand Valuation Report. – 2023. – 120 p.

5. Cateora P.R., Gilly M.C., Graham J.L. International Marketing. 17th Edition. – New York: McGraw-Hill, 2016. – 720 p.
6. Cavusgil S.T., Knight G., Riesenberger J. International Business: The New Realities. 4th Edition. – Boston: Pearson, 2017. – 656 p.
7. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice. 7th Edition. – Harlow: Pearson, 2019. – 728 p.
8. Czinkota M.R., Ronkainen I.A. International Marketing. 10th Edition. – Mason: Cengage Learning, 2013. – 672 p.
9. De Chernatony L., McDonald M. Creating Powerful Brands. 4th Edition. – Oxford: Butterworth-Heinemann, 2011. – 496 p.
10. Doole I., Lowe R. International Marketing Strategy: Analysis, Development and Implementation. 7th Edition. – Andover: Cengage Learning, 2016. – 520 p.
11. Douglas S.P., Wind Y. The Myth of Globalization // Columbia Journal of World Business. – 1987. – Vol. 22(4). – P. 19-29.
12. Dunning J.H. The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions // Journal of International Business Studies. – 1988. – Vol. 19(1). – P. 1-31.
13. European Commission. Trade and Investment Barriers Report. – Brussels, 2023. – 180 p.
14. Hollensen S. Global Marketing: A Decision-Oriented Approach. 7th Edition. – Harlow: Pearson, 2017. – 800 p.
15. Interbrand. Best Global Brands Annual Report. – 2023. – 80 p.
16. Johanson J., Vahlne J.E. The Uppsala Internationalization Process Model Revisited // Journal of International Business Studies. – 2009. – Vol. 40(9). – P. 1411-1431.
17. Kapferer J.N. The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking. 5th Edition. – London: Kogan Page, 2012. – 512 p.
18. Keegan W.J., Green M.C. Global Marketing. 9th Edition. – Boston: Pearson, 2017. – 624 p.

19. Keller K.L. Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity. 4th Edition. – Boston: Pearson, 2013. – 592 p.
20. Kotler P., Armstrong G. Principles of Marketing. 17th Edition. – Boston: Pearson, 2018. – 736 p.
21. Kotler P., Keller K.L. Marketing Management. 15th Edition. – Boston: Pearson Education, 2016. – 832 p.
22. Levitt T. The Globalization of Markets // Harvard Business Review. – 1983. – Vol. 61(3). – P. 92-102.
23. O‘zbekiston Respublikasi Davlat statistika qo‘mitasi. Tashqi savdo statistikasi. – Toshkent, 2023.
24. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017 yil 7 fevraldagi PF-4947-sonli Farmoni. O‘zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo‘yicha Harakatlar strategiyasi to‘g‘risida.
25. O‘zbekiston Respublikasi Savdo-sanoat palatasi. Eksport salohiyati to‘g‘risida hisobot. – Toshkent, 2023.
26. Porter M.E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. – New York: Free Press, 2008. – 432 p.
27. Porter M.E. On Competition. – Boston: Harvard Business Review Press, 2008. – 576 p.
28. Quelch J.A., Hoff E.J. Customizing Global Marketing // Harvard Business Review. – 1986. – Vol. 64(3). – P. 59-68.
29. Root F.R. Entry Strategies for International Markets. – San Francisco: Jossey-Bass, 1994. – 292 p.
30. UNCTAD. World Investment Report. – Geneva, 2023. – 250 p.
31. World Trade Organization. World Trade Statistical Review. – Geneva, 2023. – 180 p.
32. Yip G.S. Total Global Strategy: Managing for Worldwide Competitive Advantage. – Upper Saddle River: Prentice Hall, 2003. – 320 p.