

DIVERSIFIKATSIYALASHGAN KOMPANIYALAR FAOLIYATINI BOSTON KONSALTING GURUXI MATRITSASI ASOSIDA BAXOLASH

Muxammadiev U.A.

Samarqand davlat arxitektura-qurilish universiteti dotsenti

Annotatsiya: Ushbu maqolada firmani buyurtma portfelini tahlil etish yoʻnalishlaridan biri boʻlgan Boston konsalting guruhi matritsasidan foydalanish tahlil etilgan. Bunda asosan ikkita koʻrsatkich yaʼni, bozorning oʻsish tezligi va bozorning nisbiy ulushi asosida firma mablagʻlarini istiqbolli sohalarga investitsiya qilish toʻrtta kvadrant asosida tavsiya etiladi. Ushbu kvadrantlar yulduzlar, sogʻin sigirlar, muammoli bolalar va itlar deb ataladi. Strategik biznes guruhlarining mohiyati ochib berilgan boʻlib, ularga nisbatan muayyan tavsiyalar berilgan.

Kalit soʻzlar: Boston konsalting guruxi matritsasi, bozorning ushish tezligi, bozorning nisbiy ulushi, yulduzlar, sogin sigirlar, muammoli bolalar, itlar.

EVALUATION OF THE ACTIVITY OF DIVERSIFIED COMPANIES BASED ON THE MATRIX OF THE BOSTON CONSULTING GROUP

Mukhammadiev U.A.

Associate Professor of Samarkand State Architecture and Construction
University

Abstract: This article analyzes the use of the Boston Consulting Group matrix, which is one of the directions for analyzing the firm's order portfolio. It is recommended to invest the firm's funds in promising areas based on four quadrants, mainly based on two indicators, i.e. market growth rate and relative market share. These quadrants are called stars, milk cows, problem children and

dogs. The nature of strategic business groups has been revealed, and specific recommendations have been made in relation to them.

Keywords: Boston Consulting Group matrix, market growth rate, relative market share, stars, cash cows, problem children, dogs.

Аннотация

В данной статье рассматриваются вопросы связанные с портфелем заказов гипотетической фирмы. При этом основными инструментом анализа является матрица Бостонской консалтинговой группы. Привлекательность стратегических бизнес единиц и перспективные инвестиционные направления определяется при помощи квадрантов, так называемые звезды, дойные коровы, проблемные дети и собаки.

В матрице Бостонской консалтинговой группы используется два критерия: темп роста целевого сегмента относительная доля рынка.

По результатам анализа фирма может сопоставить различные стратегии нацеленные на поддержание или восстановление сбалансированности портфеля.

Ключевые слова: Матрица Бостонской консалтинговой группы, темпы роса рынка, относительная доля рынка, звезды, дойные коровы, проблемные дети, собаки.

Firma faoliyatini asosiy yo‘nalishlarini (buyurtma portfelini) tahlil etish uning cheklangan mablag‘larini har xil tovar bozorlari o‘rtasida to‘g‘ri taqsimlash strategik menedjmentning dolzarb muammolaridan biri hisoblanadi.

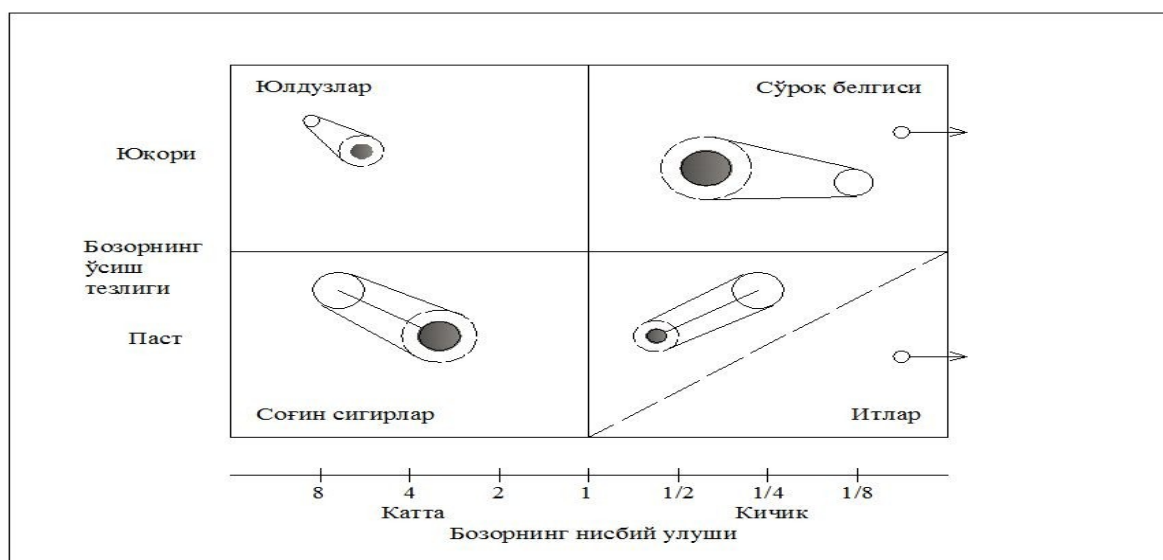
Umuman olganda, vazifa shundan iboratki, har bir tovar bozorini bir-biriga bog‘liq bo‘lmagan o‘lchashlar ya’ni - tayanch bozorning jozibadorligini va firmaning raqobat kuchini tasniflashdan iborat.

Buning uchun jozibadorlikni va raqobatdoshlikni aniqlaydigan turlicha matrilsalar, indikatorlar va koeffitsientlar ishlab chiqilgan. Biz ularni ayrimlarini

qarab chiqamiz. Boston konsalting guruhi (BKG) “o‘sinh - bozor ulushi” matritsasi jozibadorlikni va raqobatbardoshlikni aniqlashda muhim ahamiyatga ega.

BKG matritsasi kompaniyaning bozordagi vaziyatini strategik taxlil etish va rejalashtirish uchun foydalaniladi. Ushbu matritsa Boston konsalting guruxi asoschisi Bryus S. Xenderson tomonidan yaratilgan bulib, u kompaniya ishlab chikaradigan tovarlari bozor ulushini va istemolchilar tomonidan kandy kabul kilishni taxlil etishga bagishlangan. Ushbu matritsaning asosida ikkita konsepsiya: tovarning xaetiy sikli va ishlab chikarishi kulami (masshtabi) yeki ukish, tajriba egri chizigi yetadi.

BKG matritsiyasida ikkita mezondan foydalaniladi. Jozibadorlik ko‘rsatkichi sifatida maqsadli bozorning segmentining o‘sinh tezligi va raqobatdoshlikni ko‘rsatkichi sifatida eng xavfli raqobatchining bozor ulushi. Natijada to‘rtta kvadratdan iborat jadvalga ega bo‘lamiz.



Rasm 1. “O‘sinh – bozor ulushi” matritsasi.

“Bozor o‘shishi” o‘qiga nisbatan tayanch chiziq bozorni yuqori va past o‘shishiga mos keladigan ikkita bozorga ajratadi. Bozorni o‘sinh tezligini ikkiga ajratadigan ushbu chiziq natural ko‘rsatkichlarda ifodalangan mamlakat bo‘yicha yalpi ichki maxsulotlarni ishlab chiqarish darajasiga mos keladi yoki firma faoliyat ko‘rsatadigan bozor segmentlarining o‘rtacha o‘sinh darajasini ifodalaydi.

“Bozor ulushi” o‘qi uchun bozor ulushini katta va kichiklarga ajratadigan chiziq odatda 1 yo 1,5 ga teng nuqtalardan o‘tkaziladi. Agar firmaning bozor ulushi ushbu ko‘rsatkichlardan yuqori bo‘lsa, u katta aks holda kichik bozor ulushi hisoblanadi.

Shunday qilib, matritsa bozorning nisbiy ulushi tushunchasiga asoslanadi. Agar A tovar markasiga 10% bozor ulushi B tovar markasiga 20% bozor ulushi to‘g‘ri kelsa, unda A tovar markasining nisbiy ulushi 0,5 (10%, 20%) ga teng bo‘lib, u past bozor ulushi hisoblanadi. Chunki uning bozor ulushi 1 dan kichik bo‘lmoqda. B tovar markasi uchun bozor ulushi 2 (20%, 10%)ga teng bo‘ladi.

Bozor nisbiy ulushini asosiy ko‘rsatkichlaridan biri sifatida qabul qilishining sababi shundaki, tajriba egri chizig‘i demak, rentabellik bilan bozorning nisbiy ulushi o‘rtasida ijobiy korrelyatsiya bog‘lanishi mavjudligi to‘g‘risidagi ilmiy farazlardir. Ushbu nuqtai nazardan ma‘lum bo‘ladiki, eng yaqin raqobatchi 40% yoki 5% bozor ulushiga ega bo‘lganda bizning bozor ulushimiz 20% ga teng bo‘lishi har xil raqobat vaziyatlariga mos keladi. Shunday qilib yuqorida keltirilgan rasmdagi 4 kvadrant bir-biridan keskin farq qiladigan raqobat vaziyatlarini aks ettiradi. Ularning har biri strategik menejment va moliyalash nuqtai nazaridan turli yondashuvlarni talab etiladi.

BKG usulida tahlillar ikki turdagi fundamental vaziyatlardan paydo bo‘ladi. Bular nisbiy tajriba samarasiga va tovarning hayotiy sikliga asoslanadi.

Ularni quyidagicha tasvirlash mumkin

-Tajriba samarasi ta‘sirida katta hajmdagi bozor ulushiga ega bo‘lgan firma sarf-xarajatlarda raqobat ustunligiga ega bo‘ladi. Demak kichik bozor ulushiga ega bo‘lgan firmaning sarf xarajatlari ham yuqori bo‘ladi. Ushbu faraz ma‘lum bo‘ladiki, eng yirik raqobatchi bozor narxlarida sotiladigan tovarlar uchun eng yuqori rentabelikka ega bo‘ladi va uning moliyaviy oqimlari ham maksimal darajada shakllanadi.

- O‘sib borayotgan bozorda ishtirok etish moliyaviy mablag‘larga yuqori darajada ehtiyoj mavjudligidan dalolat beradi. (ya‘ni, ishlab chiqarishni

kengaytirish, reklama intensivligini oshirish va h.k.) Teskari holatda esa sekin o'sish an'anasiga ega tovarlar katta hajmdagi moliyaviy investitsiyalarni talab qilmaydi.

Shunday qilib, muvozanatlashgan tovarlar nomenklaturasiga va assortimentiga (tovarning turli hayotiy sikllariga ega majmuasiga) ega bo'lish uchun tovarning hayotiy sikli(THS) modeliga murojaat qilamiz.

Ikkinchi farazning to'g'riligini o'sib borayotgan bozorda tovarning moliyaviy ehtiyojlari to'rg'un yoki so'nib borayotgan tovarlar bozoriga nisbatan yuqoriroq ekanligidan ko'rishimiz mumkin.

Ikkala faraz ham bajariladigan vaziyatda to'rt guruh tovarlar bozorini ajratib ko'rsatish mumkin. Ular har xil strategik maqsadlarga va moliyaviy ehtiyojlarga mos keladi.

-“Sog'in sigirlar” (“sekin o'sish/katta ulush”): o'z bozor ulushini qo'llab-quvvatlash xarajatlariga nisbatan ko'proq mablag' yaratadigan tovarlar bozoridir. Diversifikatsiyani yoki tadqiqotlarni rivojlantirish uchun moliyaviy manbalar bo'lishi mumkin. Bunda afzal strategik maqsad “hosilni yig'ish”.

-“Itlar” (“sekin o'sish/kichik ulush”): bozordagi eng noqulay vaziyat sababchilari hisoblanadi. Odatda harajatlar yuqoriligi va bozor ulushi kichikligi hamda raqobat kurashi asosan yakunlanganligi tufayli ular noqulay bozor vaziyatiga ega bo'ladilar. Ushbu tovarlar ishlab chiqarilishini saqlab qolish katta moliyaviy xarajatlarga olib keladi. Bunda investitsiya yo'nalishlarini qayta ko'rib chiqish afzal strategiya hisoblanadi.

-“Suroq belgisi yoki muammoli bolalar” (“tez o'sish/kichik ulush”) ushbu tovar guruhlari bozorni saqlab qolish uchun katta hajmdagi moliyaviy harajatlarni talab qiladi. Ular sardor tovarlarga nisbatan imkoniyatlari pastroq, lekin bozor kengayib borayotganligi tufayli muvaffaqiyat qozonishlari mumkin. Agar ushbu tovarlar moliyaviy qo'llab-quvvatlanmasa ular “itlar” guruhiga yaqqol da'vogar bo'ladilar.

-“Yulduzlar” (“tez o‘shish/yuqori ulush): ular tez o‘sayotgan bozorda sardor tovarlar hisoblanadi. Ularni jiddiy tarzda moliyaviy ta‘minlash zarur. Lekin ushbu tovarlarning raqobatbardoshligi yuqori bo‘lganligi uchun yuqori foyda beradilar. Bozor o‘zining yetuklik darajasiga yaqinlashgan sari ular “sog‘in sigirlar” o‘rnini egallaydilar.

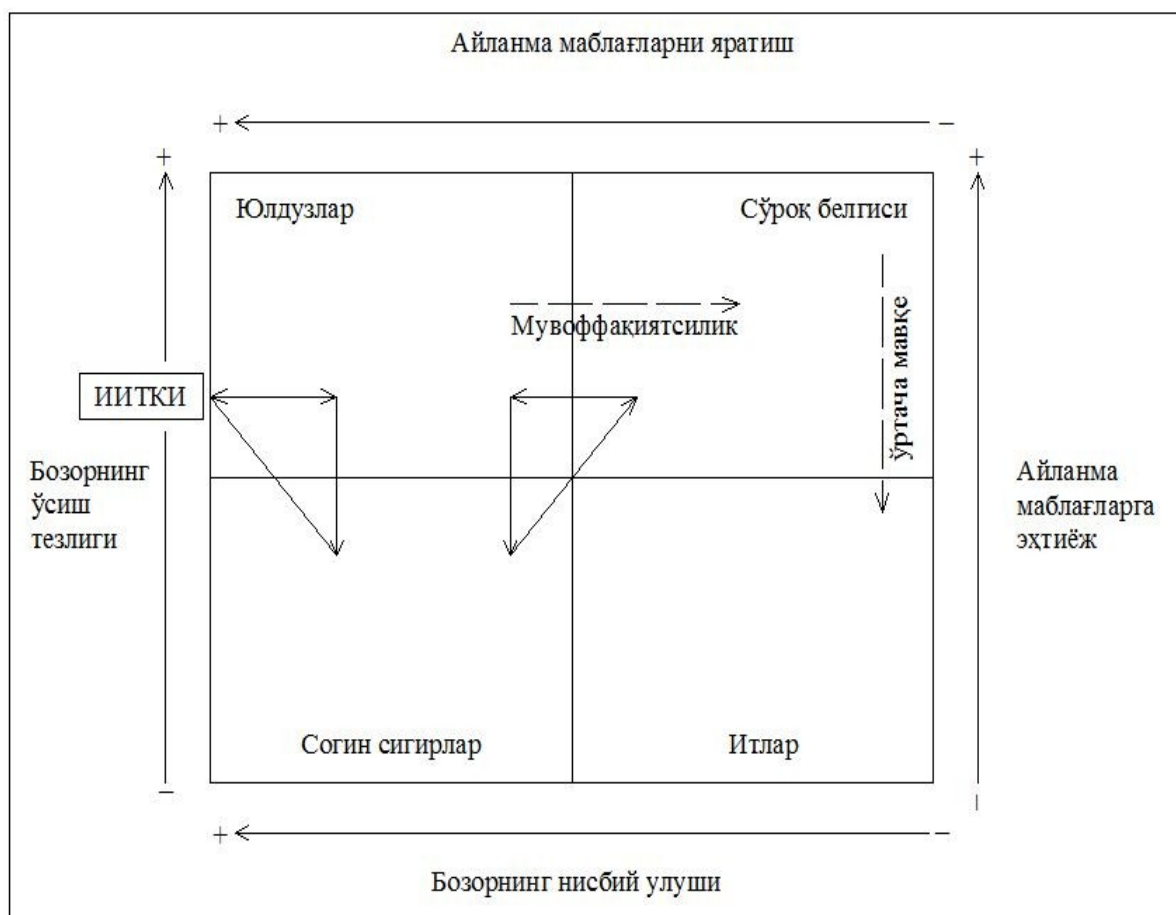
BKG matritsasiidan foydalanish uchun tovar raqobatlashadigan tayanch bozorni aniq bilish lozim. Agar bozorning tor segmenti to‘g‘ri aniqlangan bo‘lsa, firma albatta sigment sardoriga aylanadi, aks holda u zaif bozor mavqeiga ega bo‘ladi.

Tahlillar quyidagi xulosalarni nazarda tutadi:

- Matritsa ichidagi vaziyat qaysi strategiyadan samarali foydalanish mumkinligini ko‘rsatadi: “yulduzlar” - sardorlikni saqlab qolish; “Itlar” uchun - bozordan ketish yoki past darajadagi faollik; “so‘roq belgisi” - investitsiya kiritish yoki selektiv rivojlanish; “Sog‘in sigirlar” uchun - maksimal foyda olishini ta‘minlashdir.

- Matritsadaagi vaziyat moliyaviy mablag‘larga bo‘ladigan ehtiyojni va potensial rentabellikni baholash imkoniyatini beradi. Bunda foyda raqobat vaziyatining funksiyasi sifatida qaraladi.

-Tovar sotishni kvadrantlar bo‘yicha taqsimoti asosida faoliyat yo‘nalishlari yoki tovar portfeli muvozanatini baholash mumkin. Ideal holatda u erkin moddiy mablag‘lar oqimini ijobiy ta‘minlaydigan tovar guruhlaridan iborat bo‘lishi lozim. Bunda ikkinchi guruhlarining moddiy ehtiyojlari birinchi guruh hisobidan ta‘minlanadi.



Rasm 1. Rivojlanishning asosiy ssenariylari.

Ushbu rasmda keltirilgan tahlillar asosida firma rahbariyati turli strategiyalarni taqqoslab ko‘rish mumkin. Bunda firma portfelini barqarorligini ta’minlash asosiy muammo hisoblanadi.

BKG matritsasi diversifikatsiyalashgan kompaniyalar faoliyatining jozibadorligini baxolashning yetarlicha anik mexanizmi bulishiga karamay, uning kamchiliklari mavjud. BKG matritsasi buyicha muvoffakiyatsizlikning ikki yunalishi mavjud: 1) vakt utishi bilan “yulduzlar” guruxidagi biznelar “muammoli bolalarga” aylanadilar, sungra tarmokning usishi sekinlasishi bilan ular “itlarga” aylanadilar. Strategik nuksonlardan yana biri “sogin sigirlar” guruxidagi bizneslarga xaddan tashkari kup investitsiyalarni jalb kilish extimoli xisoblanadi, “muammoli bolalar” toifasidagi bizneslarga moliyaviy mablaglarning yetishmasligi bulishi mumkin.

Bundan tashkari: 1) “Yukori-past tasnifga asoslangan turta kvadratdan iborat matritsa bozorda urtacha vaziyatni egallaydigan bizneslarni xakkoniy aks ettirmaydi. Matritsada urtacha bizneslar uchun joy ajratilmagan. 2) Bizneslarni “yulduzlar”, “sogin sigirlar”, “muammoli bolalar” va “itlar” kurinishida tasfirlash jozibador balsa xam, bunday yendashuv salbiy tomonlarga ega. Bazi bizneslar bozor ulushi buyicha sardor bulsalar xam, foyda manosida xakikiy yulduzlar emas. 3) BGK matritsasi xujalik birliklarining imkoniyatlarini aks ettiradigan ishonchli indikator xisoblanadi. Masalan, “yulduz”larni investitsiyalash yaxshi foyda keltiraetgan “sogin sigirlarni” investitsiyalashga karaganda jozibali bulishi shart emas.

Ushbu matritsa “muammoli bolalar” guruxidagi biznes potensial golib yeki maglub bulishini aks ettirmaydi. U talantli investor “itlar”ni “sogin sigirlar”ga aylantirish mumkunligini inobatga olmaydi. 4) Bizne guruxlarining uzok muddatli xar tomonlama baxolash uchun kompaniya strategiyalari fakat tarmokning usish tezligi va nisbiy bozor ulushini taxlil etish bilan cheklanib kolmasligi kerak. 5) Bozorning nisbiy ulushi bilan foydalilik darajasi ukish samaradorligi egri chizigi tasvirlagandek bir-biriga yakin bogliklikga ega emas.

Tarmoklarda tuplangan ishlab-chikarish tajribasining solishtirma xarajatlarini pasaytirishdagi roli birxil emas. Bazan xakikatdan xam bozorning yirik ulushi kompaniyaning solishtirma xarajatlar kurinishda uning ustunligiga aylanadi, bazan esa bunday xol yuz bermaydi. Shu sababli ukish egri chizigi samaradorligidan kompaniya rakobatbardoshligini taminlash yunalishida foydalanishga karor kilinganda jiddiy iktisodiy va boshkaruv taxlillariga asoslanish lozim.

Foydalanilgan adabietlar ruyxati:

1. Mirziyoyev Sh. M. Erkin va farovon, demokratik Uzbekiston davlatini birgalikda barpo etamiz. Toshkent. Uzbekiston. 2016y.
2. A. Tompson, Dj. Striklend tretiy. Strategicheskiy menedjment. M. 2019.

3. Muxammadiev U. A. Strategik menedjment. Toshkent. Lesson Press. 2021. 440 b.
4. Muxammadiev U. A. va boshkalar . Tashki muxotning noanikligi sharoitida korxonani strategik zamonaviy boshkaruviga yendashuvlar. Toshken Davlat Arxitektura Kurilish Universiteti. Ilmiy texnik jurnal. N4. 2024 yil.
5. Muxammadiev U. A. korxonani boshkaruv strategiyasi tartibida marketing strategiyasini tutgan urni. SamDAKuning 1-yilligiga bagishlangan xalkaro konferensiya. Samarkand, 2023 yil.