

KO'P TARMOQLI KOMPANIYALARNI BOSTON KONSALTING GURUHI MATRISASI ASOSIDA TAHLIL QILISH

Mamanazarova Nargiza Kamildjanovna

Oriental universiteti Moliya va menejment kafedrası professori, p.f.d. (DSc)

n.mamanazarova1980@gmail.com

***Annotasiya:** ushbu maqolada ko'p tarmoqli kompaniyalarni buyurtma portfelini tahlil etish yo'nalishlaridan biri bo'lgan Boston konsalting guruhi matritsasi asosida tahlil etilgan. Bunda asosan ikkita ko'rsatkich ya'ni, bozorning o'sish tezligi va bozorning nisbiy ulushi asosida firma mablag'larini istiqbolli sohalarga investitsiya qilish to'rtta kvadrant (yulduzlar, sog'in sigirlar, savol belgilari va itlar) asosida o'rganilgan. Strategik biznes guruhlarining mohiyati ochib berilgan bo'lib, ularga nisbatan muayyan tavsiyalar berilgan.*

***Kalit so'zlar:** : kompaniya, ko'p tarmoqli kompaniyalar, portfel strategiyalari, Boston konsalting guruhi matritsasi, boshqaruv, boshqaruv samaradorligi.*

Ko'p tarmoqli kompaniyalar bir vaqtning o'zida bir nechta sohalarda faoliyat yurituvchi murakkab tizimlardir. Ularning strategiya portfelini tahlil qilish, resurslarni to'g'ri taqsimlash va umumiy maqsadlarga erishish uchun muhim ahamiyatga ega.

Strategiya portfelini tahlil qilish — bu kompaniyaning mavjud biznes yo'nalishlari va loyihalarini baholash jarayoni.

Portfel strategiyalari korxonaga yoki tashkilotning resurslarini samarali boshqarish, ularni turli sohalarga taqsimlash va kelajakdagi faoliyatda muvaffaqiyatga erishishni ta'minlash uchun qo'llaniladigan boshqaruv yondashuvlaridan biridir. Portfel strategiyalari kompaniyaning turli biznes yo'nalishlari, mahsulotlari yoki loyihalarini boshqarish va rivojlantirishga qaratilgan qarorlar tizimini ifodalaydi. Bu yondashuv, xususan, ko'p tarmoqli kompaniyalar uchun muhim bo'lib, resurslarni to'g'ri taqsimlash, barqaror o'sishni ta'minlash va raqobatbardoshlikni oshirishga imkon beradi hamda biznesning barqarorligini ta'minlash, risklarni kamaytirish va uzoq muddatli daromadlilikni oshirishga xizmat qiladi.

Jahon tajribasida strategik rejani ishlab chiqishda bir kancha samarali modeller qo'llanilib kelinmoqda. Shulardan biri - Boston consulting group (BCG) matritsasidir.

Boston Consulting Group (BCG) matrisasi – kompaniyaning mahsulot yoki biznes yo‘nalishlarini tahlil qilish va strategik qarorlar qabul qilish uchun ishlatiladigan eng mashhur vositalardan biridir. Bu matrisa kompaniyaning turli yo‘nalishlarini bozor ulushi va bozor o‘rni sur‘ati bo‘yicha baholashga asoslanib, asl, klassik portfel modeli matrisasi hisoblanadi.

BCG matrisasi mahsulot yoki biznes yo‘nalishlarining bozor o‘zgarishlariga qanday moslashishini tahlil qiladi. Boston Consulting Group matrisasining *asosiy maqsadi* – resurslarni samarali taqsimlash va kompaniya portfelini muvozanatlash orqali uzoq muddatli barqarorlikni ta‘minlashdir.

Boston Consulting Group matrisasi to‘rtta kvadrantdan iborat bo‘lib, har biri turli strategik yondashuvlarni talab qiladi: Yulduzlar (Stars), Sog‘in sigirlar (Cash Cows), Savollar (Question Marks), Itlar -(Dogs). Mahsulotlar har qanday kvadrantlarda tasniflanishi mumkin va ushbu mahsulotlar uchun strategiyalar shunga mos ravishda belgilanadi (1-jadval):

1-jadval

Boston Consulting Group matrisasi kvadrantlari

t/r	Kvadrant	Ahamiyati	Ta‘rif
1.	Yulduzlar (Stars)	eng foydali	<p>Xususiyatlari: Yuqori bozor o‘rni sur‘ati va katta bozor ulushiga ega yo‘nalishlar.</p> <p>Strategik maqsad: Yulduzlar yuqori daromad keltiradi, ammo ularni qo‘llab-quvvatlash uchun ko‘p resurs talab etiladi. Ushbu yo‘nalishlarni rivojlantirish yoki qo‘llab-quvvatlash ustuvor hisoblanadi.</p> <p>Kelajakdagi holati: O‘rni sur‘ati pasayganda, yulduzlar “Pul sigirlari”ga aylanishi mumkin.</p>
2.	Sog‘in sigirlar (Cash Cows)	yuqori raqobat	<p>Xususiyatlari: Past bozor o‘rni sur‘ati, ammo katta bozor ulushiga ega yo‘nalishlar.</p> <p>Strategik maqsad: Ushbu yo‘nalishlar kam investitsiya talab qilsa-da, barqaror daromad</p>

			<p>keltiradi. Bu resurslarni boshqa strategik yo'nalishlarga yo'naltirish manbasi hisoblanadi.</p> <p>Kelajakdagi holati: Agar bozordagi talab pasaysa yoki raqobat oshsa, daromad kamayishi mumkin.</p>
3.	Savol belgilari (Question Marks)	noaniqlik	<p>Xususiyatlari: Yuqori bozor o'sish sur'ati, ammo past bozor ulushiga ega yo'nalishlar.</p> <p>Strategik maqsad: Ushbu yo'nalishlar katta investitsiya talab qiladi, lekin ularda yuqori rivojlanish potentsiali bor. Savollarga e'tibor qaratish yoki ularni tugatish qaroriga kelish zarur.</p> <p>Kelajakdagi holati: To'g'ri investitsiyalar qilinganda, savollar yulduzlarga aylanishi mumkin.</p>
4.	Itlar (Dogs)	kamroq foyda yoki hatto salbiy bo'lishi mumkin	<p>Xususiyatlari: Past bozor o'sish sur'ati va kichik bozor ulushiga ega yo'nalishlar.</p> <p>Strategik maqsad: Bu yo'nalishlar odatda barqaror daromad keltirmaydi va qo'shimcha investitsiya talab qilmaydi. Ularni saqlash yoki to'xtatish bo'yicha qaror qabul qilinadi.</p> <p>Kelajakdagi holati: Ko'p hollarda yo'nalish yopiladi yoki sotiladi.</p>

Ushbu tasnifga asoslanib, har bir SBU/mahsulot uchun strategiyalar aniqlanadi.

1) Sog'in sigirlari.

Har qanday ko'p mahsulotli biznesning asosi **sekin o'sib borayotgan bozorda katta bozor ulushini egallagan mahsulotlardir**. Bozor o'smaganligi sababli, bu naqd sigir BCG Matrix uchun yuqori bozor ulushi tufayli maksimal daromad olish orqali maksimal afzalliklarga ega.

Shunday qilib, har qanday kompaniya uchun sog'in sigirlareng kam investitsiya talab qiladigan, lekin ayni paytda yuqori daromad keltiradigan sigirlardir. Ushbu yuqori daromadlar firmaning umumiy rentabelligini oshiradi, chunki bu ortiqcha daromad biznesning boshqa sohalarida, ya'ni yulduzlar, itlar yoki savol belgilarida ishlatilishi mumkin.

Pul (sigir) olish strategiyalari. Sog'in sigirlarhar qanday biznes uchun eng barqaror hisoblanadi va shuning uchun strategiya odatda o'z ichiga oladi **bozor ulushini saqlab qolish**. Bozor o'smaganligi sababli, sotib olingan mijozlar soni kamroq va mijozlarni ushlab turish darajasi yuqori. Shunday qilib, mijozlar ehtiyojini qondirish dasturlari, sodiqlik dasturlari va boshqa shunga o'xshash reklama usullari marketing rejasining asosini tashkil qiladi.

2) Yulduzlar.

Yulduzlar haqida gapirganda aqlga keladigan eng yaxshi mahsulot bu telekommunikatsiya mahsulotlaridir. Yulduzlar bilan mahsulotlar **yuqori bozor o'sish sur'atlari, lekin past bozor ulushi**. Shunday qilib, ushbu segmentda juda ko'p raqobat mavjud.

Agar siz eng yaxshi beshta telekom kompaniyasini ko'rsangiz, ularning bozordagi ulushi yaxshi, lekin o'sish sur'ati ham yaxshi. Shunday qilib, bu ikki omil yuqori bo'lganligi sababli, telekom kompaniyalari har doim raqobat rejimida bo'lib, sarmoya va yig'ish va vaqti-vaqti bilan pul kiritish va pul olish o'rtasida muvozanatni saqlashlari kerak.

Naqd sigirlardan farqli o'laroq, yulduzlar tepada bo'lganlarida dam olmaydilar, chunki bozorning o'sish sur'atlaridan foyda ko'radigan boshqa kompaniya ularni darhol bosib olishi mumkin. Biroq, agar [strategiyalar muvaffaqiyatli](#), "Yulduz" uzoq muddatda "Pul sigiri"ga aylanishi mumkin.

Yulduzlar uchun strategiyalar. Yulduzlar uchun ishlatiladi marketingning barcha turlari, sotishni rag'batlantirish va reklama strategiyalari. Buning sababi shundaki, naqd sigirda bu strategiyalar allaqachon qo'llanilgan va ular naqd sigirning shakllanishiga olib kelgan. Xuddi shunday, Yulduzlarda, yuqori raqobat va o'sib borayotgan bozor ulushi tufayli,

bozor ulushini oshirish va saqlab qolish uchun marketing faoliyatida konsentratsiya va investitsiyalar yuqori bo'lishi kerak.

3) Savol belgilari.

Savol belgilari katta bozor ulushiga ega bo'lishi mumkin bo'lgan va bozor o'sishi yuqori bo'lishi mumkin bo'lgan mahsulotlardir, ammo mahsulot bozori uning o'sishda yoki pasayishda davom etishi so'roq ostida.

Savol belgilariga ish stoli kompyuterlari misol bo'la oladi. Ko'proq smartfon va noutbuklar mavjud. Ish stollari hali ham yaxshi bozor ulushiga va ehtimol o'sishga ega mahsulotlardir. Biroq, o'sish qancha davom etishini bilmaymiz. Kelajakdagi yana bir yangilik ish stoli kompyuterlarini butunlay yo'q qilishi mumkin.

Ko'p marta kompaniya darhol yaxshi o'sish sur'atlariga ega bo'lgan innovatsion mahsulotni ishlab chiqishga qodir. Biroq, bunday mahsulotning bozor ulushi noma'lum. Mahsulot xaridorlarning qiziqishini yo'qotishi va endi sotib olinmasligi mumkin, bu holda u bozor ulushini qo'lga kirita olmaydi, o'sish sur'ati pasayadi va u oxir-oqibat "It"ga aylanadi.

Boshqa tomondan, mahsulot bo'lishi mumkin mijozlar qiziqishini oshirish, va tobora ko'proq odamlar mahsulotni sotib olishlari mumkin, bu mahsulotni yuqori bozor ulushiga aylantiradi. Bu erdan mahsulot pul sigiriga aylanishi mumkin, chunki u past raqobat va bozor ulushiga ega. Shunday qilib

Bu noaniqlik kvadrantga "Savol belgisi" nomini beradi. Savol belgisi bilan bog'liq asosiy masala - bu talab qilinishi mumkin bo'lgan investitsiya miqdori va sarmoya oxir-oqibat daromad keltiradimi yoki butunlay behuda ketadimi.

Savol belgilari uchun strategiyalar. Bu yuqori o'sish sur'atlariga ega bo'lgan yangi mahsulotlar bo'lganligi sababli, savol belgilari yuqori bozor ulushi mahsulotiga aylanishi uchun o'sish sur'atlarini kapitallashtirish kerak.

Mijozlarni jalb qilishning yangi strategiyalari savol belgilarini yulduzlarga yoki pul sigirlariga aylantirish uchun eng yaxshi strategiyadir. Bundan tashqari, davriy bozor tadqiqotlari iste'molchilarning mahsulotga nisbatan psixologiyasini, shuningdek, mahsulotning mumkin bo'lgan kelajagini aniqlashga yordam beradi va agar mahsulot salbiy bo'lsa, qiyin qaror qabul qilish kerak bo'lishi mumkin. rentabellik.

4) Itlar

Mahsulotlar kichik bozor ulushiga va past o'sish sur'atlariga ega bo'lsa, itlar sifatida tasniflanadi. Shunday qilib, bu mahsulotlar katta mablag'ni keltirib chiqarmaydi va katta investitsiyalarni talab qilmaydi.

Biroq, ular salbiy daromadli mahsulotlar hisoblanadi, chunki mahsulotga allaqachon investitsiya qilingan pul boshqa joyda ishlatilishi mumkin. Shunday qilib, bu erda korxonalar ushbu mahsulotlardan voz kechish kerakmi yoki ularni yangilashlari mumkinmi yoki yo'qmi, qaror qabul qilishlari kerak [ular sotishga yaroqli](#), bu esa keyinchalik mahsulotning bozor ulushini oshiradi.

Itlar uchun strategiyalar. Ushbu kvadrantga investitsiya qilingan pul miqdoriga qarab, kompaniya mahsulotdan butunlay voz kechishi yoki rebranding/innovatsiya/qo'shimcha funktsiyalar va hokazolar orqali mahsulotni yangilashi mumkin.

Biroq, itni yulduzga yoki naqd sigirga surish juda qiyin. Uni faqat savol belgisi maydoniga ko'chirish mumkin, bu erda mahsulotning kelajagi yana noma'lum. Shunday qilib, it mahsulotlarida savdo strategiyasi qo'llaniladi (2-jadval).

2-jadval

BCG Matrisasining ustunliklari va kamchiliklari quyidagilardan iborat

Ustunliklari	Kamchiliklari
1) Tizimli yondashuvni ta'minlaydi va resurslarni qayerga yo'naltirishni aniqlashga yordam beradi.	1) Faqat ikkita ko'rsatkichga asoslanadi (bozor o'sishi va bozor ulushi), bu esa murakkab jarayonlarni soddalashtiradi. yoki boshqa omillar e'tiborsiz qoladi;
2) Har bir yo'nalishning hozirgi holati va istiqbollarni aniq baholash imkonini beradi.	2) Strategiyalarni batafsil ishlab chiqishda cheklangan ma'lumot beradi.
3) Oson tushuniladi va amaliyotda keng qo'llaniladi.	3) 4 ta kvadratda matritsani qo'llab, amaliyotda o'rta pozitsiyadagi tovarlarni aniq baholash imkoniyati yo'qligi, amaliyotda esa bu tovarlar ko'p talab qilinadi.

Modeldagi asosiy e'tibor barqaror yetuk faoliyat sohalarida hosil bo'ladigan va o'sib borayotgan sohalarda iste'mol qilinadigan moliyaviy oqimlarni tahlil qilishga qaratilgan bo'lib, bu butun tashkilotning normal barqaror mavjudligi va ishlashini ta'minlaydi.

Matrisa quyidagi ikkita asosiy o'zgaruvchiga asoslanadi: **bozor o'sish sur'ati va bozor ulushi.**

Bozor o'sish sur'ati: bozorning joriy holatidan kelib chiqib, kelajakda qanchalik tez rivojlanishi yoki kengayishini ifodalovchi ko'rsatkichdir. Bozor o'sish sur'ati, odatda, ma'lum bir davr mobaynida mahsulot yoki xizmatlarga bo'lgan talabning o'sish tezligini ko'rsatadi. u ko'rsatkich quyidagilarni aks ettiradi:

1. Talabning oshishi: mijozlar mahsulot yoki xizmatga bo'lgan talabning qanchalik tez o'sayotganini.
2. Bozor hajmining kengayishi: bozorning joriy va kelajakdagi umumiy hajmi.
3. Raqobat darajasi: raqobat muhitining o'zgarishi va yangi raqobatchilar bozorga kirish imkoniyati.

Bozor o'sish sur'atini aniqlash uchun odatda quyidagi formula qo'llaniladi:

$$BO'S (\%) = \frac{HDBH - ODBH}{ODBH} \times 100$$

Bu yerda:

BO'S - bozor o'sish sur'ati;

HDBH - hozirgi davrdagi bozor hajmi;

ODBH - oldingi davrdagi bozor hajmi

Misol:

Agar bozor hajmi 2024-yilda 500 mln AQSh dollaridan 2025-yilda 600 mln AQSh dollariga oshsa, bozor o'sish sur'ati quyidagicha hisoblanadi:

$$BO'S (\%) = \frac{600 - 500}{500} \times 100 = 20\%$$

Bu shuni anglatadiki, bozor yillik 20% o'sish sur'atiga ega.

Bozor o'sish sur'ati darajasiga qarab bozorlar quyidagilarga bo'linadi (3-jadval):

Bozor o'sish sur'ati darajalari

t/r	Daraja	Ta'rif
1.	Yuqori o'sish sur'ati (20% va undan yuqori)	- Innovatsion mahsulotlar va texnologiyalar bozorida uchraydi. - Yangi rivojlanayotgan sektorlar, masalan, texnologik gadjetlar yoki yashil energiya. - Yuqori daromad imkoniyatlari bilan birga yuqori risklarni ham o'z ichiga oladi.
2.	O'rta darajali o'sish sur'ati (5–20%)	- Bozor rivojlanish jarayonining barqaror bosqichi. - Raqobat oshadi, ammo barqaror daromad keltiradi.
3.	Past o'sish sur'ati (5% dan kam)	- Yetilgan yoki pasayuvchi bozorlar, masalan, an'anaviy qog'oz mahsulotlari. - Kamroq investitsiya imkoniyatlari, lekin barqaror daromad keltirishi mumkin.

Bozor o'sish sur'ati turli omillarga bog'liq:

1. **Iqtisodiy holat:** makroiqtisodiy o'zgarishlar, masalan, inflyatsiya va iqtisodiy o'sish bozorga ta'sir qiladi.
2. **Innovatsiyalar:** yangi texnologiyalar va mahsulotlar bozorni tez kengaytirishi mumkin.
3. **Raqobat muhiti:** yangi raqobatchilar va mahsulotlar bozorga ta'sir ko'rsatadi.
4. **Regulyativ muhit:** davlat siyosati, soliq tizimi va boshqa regulyativ choralarning ta'siri.
5. **Mijoz ehtiyojlari:** talabning o'zgarishi va mijozlarning yangi mahsulotlarga qiziqishi.

Bozor o'sish sur'ati kompaniyaning strategik rejalashtirishi va faoliyat yo'nalishlarini belgilashda muhim ko'rsatkich hisoblanadi. Uni tahlil qilish orqali kompaniya o'z resurslarini

qayerga yo'naltirishni aniqlaydi va bozorning rivojlanish imkoniyatlaridan to'liq foydalanadi.

Bozor ulushi: kompaniya mahsulotining bozorga nisbatan egallagan ulushidir. Bozor ulushi kompaniyaning mahsulot yoki xizmatlari orqali bozordagi umumiy sotuv hajmida qanchalik ulushga ega ekanligini ko'rsatadi.

Ushbu ko'rsatkich quyidagilarni o'z ichiga oladi:

1. **Bozorda yetakchilik darajasi:** kompaniya bozor liderimi yoki raqobatchilar ortida qolyaptimi, degan savolga javob beradi.

2. **Raqobatbardoshlik darajasi:** kompaniya raqobatchilarga nisbatan qanchalik muvaffaqiyatli ishlayotganini ko'rsatadi.

3. **Bozor mavqei:** kompaniya bozorda qanchalik kuchli ekanini aniqlashga yordam beradi.

Shu bilan birga bozor ulushining **strategik ahamiyati** quyidagilarda namoyon bo'ladi:

- *raqobatbardoshlikni oshirish:* bozor ulushini tahlil qilish kompaniyaga raqobatni samarali boshqarish imkonini beradi.

- *investorlarni jalb qilish:* bozor ulushi katta bo'lgan kompaniyalar investorlar uchun jozibador bo'ladi.

- *resurslarni taqsimlash:* bozor ulushining darajasiga qarab, kompaniya qaysi mahsulot yoki xizmatlarga ko'proq e'tibor qaratishni aniqlashi mumkin.

- *strategik qarorlar:* kompaniyaning kelajakdagi rivojlanish yo'nalishlarini belgilash uchun asosiy ko'rsatkich sifatida xizmat qiladi.

Bozor ulushini hisoblashning ikki asosiy yondashuvi mavjud:

1. Bozor ulushining umumiy formulasi:

$$BU (\%) = \frac{KSH}{UBSH} \times 100$$

Bu yerda:

BU - bozor ulushi;

KSH - kompaniyaning sotuv hajmi;

UBSH – umumiy bozor sotuv hajmi.

Misol:

Agar kompaniya yillik sotuv hajmi 20 mln AQSh dollarini tashkil etsa va bozor hajmi 100 mln AQSh dollar bo'lsa:

$$BU (\%) = \frac{20}{100} \times 100 = 20\%$$

Bu kompaniyaning umumiy bozor hajmining 20 foizini egallashini anglatadi.

2. Nisbiy bozor ulushi:

Bu yondashuv kompaniyaning eng yaqin raqobatchisiga nisbatan bozordagi mavqei aniqlash uchun ishlatiladi.

$$NBU (\%) = \frac{KSH}{EKRSH}$$

Bu yerda:

BU – nisbiy bozor ulushi;

KSH - kompaniyaning sotuv hajmi;

EKRSH – eng kata raqobatchi sotuv hajmi.

Misol: Agar kompaniyaning sotuv hajmi 20 mln dollar, raqobatchining esa 10 mln dollar bo'lsa:

$$NBU (\%) = \frac{20}{10} = 2$$

Bu kompaniyaning bozorda raqobatchidan ikki barobar ko'proq ulushga ega ekanini bildiradi.

Bozor ulushiga ta'sir qiluvchi omillar:

1. **Mahsulot sifati:** yuqori sifatli mahsulotlar kompaniyaning mijozlarni jalb qilish imkoniyatini oshiradi.

2. **Narx siyosati:** raqobatchilarga nisbatan maqbul narx strategiyalari bozor ulushini oshirishga yordam beradi.

3. **Marketing va reklama:** brendni targ'ib qilish va reklama kampaniyalari bozor ulushiga bevosita ta'sir qiladi.

4. **Raqobat muhiti:** kuchli raqobatchilarning bozor ulushi kompaniyaning ulushiga ta'sir ko'rsatishi mumkin.

5. **Distribyutsiya tarmog'i:** mahsulot yoki xizmatning bozordagi mavjudligi va ulgurji-ta'minot tizimi ulushni oshiruvchi omillardir.

BCG matrisi kompaniyaning strategik portfelini boshqarish uchun samarali vositadir. Ushbu matris yordamida kompaniya o'z resurslarini oqilona taqsimlashi, istiqbolli yo'nalishlarni rivojlantirishi va barqarorlikni ta'minlashi mumkin. Ammo uni boshqa tahlil vositalari bilan birga qo'llash matrisani yanada samarali qiladi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание: пер. с англ. / под ред. А.Н. Петрова. – СПб.: Питер, 2009. – 344 с.
2. Yo'ldoshev N.Q. Strategik menejment. O'quv qo'llanma. – T.: TDIU, 2012. – 140 b.
3. Frank Rothoemel Strategic Management: Concepts (2nd edition) Mc Graw – H.: II Education 9 January. 2014. USA. 528 p.
4. Fred R. David. Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts & Cases. Pearson. 2014. USA. 696 p.
5. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент. Учебник. – М.: Проспект, 2009. – 224 с.
6. Michael A. H: II. Strategic Management: Competitiveness and Globalization – Concepts and Cases. South - Western Collage Pub. 2014. USA. 896 p.
7. Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент: учебник / А. Н. Фомичев. – 4-е изд. – Москва: Дашков и К, 2023. – 466 с.