

# МЕТОД МАТРИЦ



**Матрица** – это комбинированная решетка или таблица, с помощью которой в маркетинге разрабатываются более конкретные цели и задачи фирмы в разных областях.

**Матрица портфеля** – это двухмерный график, иллюстрирующий стратегические позиции каждого вида деятельности диверсифицированной компании.

# Матрицу можно построить с использованием любой пары показателей стратегического положения.

- Наиболее информативными показателями служат темпы роста отрасли, доля на рынке, долговременная привлекательность отрасли, конкурентные сильные стороны, стадия эволюции продукта/рынка. Обычно один аспект матрицы характеризует привлекательность отраслевой среды, а другой – сильные стороны компании в отрасли.

**В стратегическом планировании применяется достаточно много матриц той или иной направленности. Можно выделить уровень корпорации, бизнес – уровень, функциональный уровень.**

- Матрицы стратегического планирования на уровне корпорации анализируют входящие в корпорации СБЕ, то есть помогают осуществлять портфельный анализ, а также анализ ситуации в корпорации в целом.
- Бизнес – уровень включает матрицы, которые имеют отношение к данной СБЕ и относятся чаще всего к одному товару, анализируют свойства этого товара, ситуацию на рынке данного товара.
- Матрицы функционального уровня исследуют факторы, влияющие на функциональные сферы предприятия, из которых наиболее важными являются маркетинг, управление персоналом.

# Матрицы стратегического планирования на уровне корпорации

Уровни решения задач	Матрица	Основные характеристики
<p><b>Анализ рынка/отрасли</b></p> <p><b>рынок</b></p>	BCG	Анализ темпов и доли рынков
	GE/ McKensey	Анализ сравнительной привлекательности рынка.
	ADL	Анализ жизненного цикла отрасли и относительного положения на рынке.
	HOFFER/ SCHENDEL	Анализ положения среди конкурентов в отрасли и стадии развития рынка.
	Ансоффа («рынок - продукт»)	Анализ стратегии по отношению к рынкам и продуктам.
	Портера (5 конкурентных сил)	Анализ стратегических перспектив развития бизнеса.
	Эластичности конкурентной реакции на рынке	Анализ действия фирмы по факторам конкурентоспособности товара в зависимости от эластичности реакции приоритетного конкурента по товару.
	Группировки товара	Анализ группировки товара.

## Матрицы стратегического планирования на уровне корпорации

Уровни решения задач	Матрица	Основные характеристики
Анализ рынка/отрасли  отрасль	Купера	Анализ привлекательности и силы бизнеса.
	SHELL/DPM	Анализ привлекательности ресурсоёмкой отрасли в зависимости от конкурентоспособности.
	Стратегии переживающего спад бизнеса	Анализ конкурентных преимуществ в отраслевом окружении.
	Основных форм объединений	Анализ объединений в отраслевом окружении.

# Матрица BCG

Тпр., %	Высокая	«Трудные дети»	«Звёзды»
	Низкая	«Собаки»	«Дойные коровы»
		Низкая	Высокая
		Относительная доля рынка	

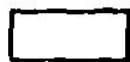
# Матрица GE/ McKensey

Привлекательность рынка	Высокая	Инвестирование или уход с рынка	Инвестирование	Удерживать или расширять лидерство на рынке
	Средняя	Уход с рынка, постепенное сокращение инвестиций	Рост инвестиций или уход	Удерживать лидерство
	Низкая	Сокращение инвестиций (уход с рынка)	Постепенное сокращение инвестиций, изъятие основного капитала	Изъятие основного капитала, избирательная оборонительная стратегия
		Низкая	Средняя	Высокая
		Позиция в конкурентной борьбе		



# Матрица ADL

Конкурентно-способность	Зарождение	Рост	Зрелость	Старение
Доминирование				
Сильная позиция				Осторожное, селективное развитие
Благоприятная позиция			Осторожное, селективное развитие	Опасность: уход в рыночную нишу, отказ от рынка или ликвидация бизнеса
Прочная позиция		Осторожное, селективное развитие	Опасность: уход в рыночную нишу, отказ от рынка или ликвидация бизнеса	Опасность: уход в рыночную нишу, отказ от рынка или ликвидация бизнеса
Слабая позиция	Осторожное, селективное развитие	Опасность: уход в рыночную нишу, отказ от рынка или ликвидация бизнеса	Опасность: уход в рыночную нишу, отказ от рынка или ликвидация бизнеса	Опасность: уход в рыночную нишу, отказ от рынка или ликвидация бизнеса
Нежизнеспособная позиция	Опасность: уход в рыночную нишу, отказ от рынка или ликвидация бизнеса	Опасность: уход в рыночную нишу, отказ от рынка или ликвидация бизнеса	Опасность: уход в рыночную нишу, отказ от рынка или ликвидация бизнеса	Опасность: уход в рыночную нишу, отказ от рынка или ликвидация бизнеса



— Широкий диапазон выбора стратегий



— Осторожное, селективное развитие

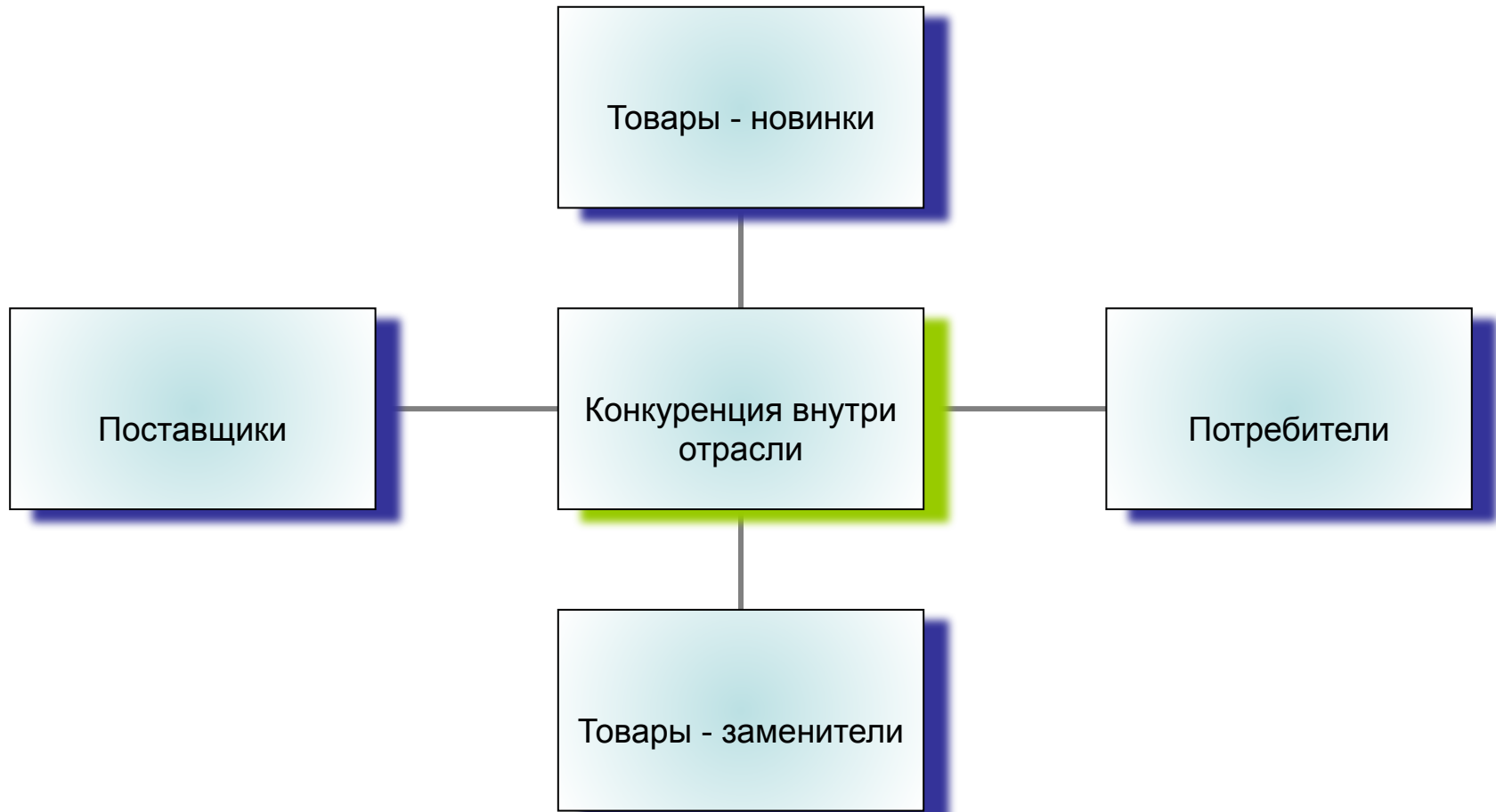


— Опасность: уход в рыночную нишу, отказ от рынка или ликвидация бизнеса

# Матрица Ансоффа

		Товары	
		Существующие	Новые
Рынки	Существующие	Низкая степень риска Внедрение на рынок <b>I</b>	Низкая степень риска Развитие товара <b>II</b>
	Новые	Средняя степень риска Расширение рынка <b>III</b>	Высокая степень риска Диверсификация <b>IV</b>

# Конкурентные силы отрасли (М. Портер)



# Матрица Портера

		Стратегическое преимущество	
		Преимущество в себестоимости	Уникальное торговое предложение
Стратегическая цель	Вся отрасль	Лидерство по затратам	Дифференциация
	Один сегмент	Фокусирование (концентрация на сегменте)	

# Матрица Купера

Привлекательность отрасли	высокая	Инвестирование и рост 1	Инвестирование и рост 2	Избирательность 3
	средняя	Инвестирование и рост 4	Избирательность 5	Сбор урожая/ уход с рынка 6
	низкая	Избирательность 7	Сбор урожая/ уход с рынка 8	Сбор урожая/ уход с рынка 9
		высокая	средняя	низкая
		Сила позиции бизнеса		

# Матрица Shell/DPM

Привлекательность отрасли

<b>ВЫСОКАЯ</b>	Удвоить объем производства или свергнуть бизнес	Стратегия усиления конкурентных преимуществ	Стратегия лидерства в данном виде бизнеса
<b>СРЕДНЯЯ</b>	Продолжать бизнес с осторожностью или частично свертывать производство	Продолжать бизнес с осторожностью	Стратегия роста
<b>НИЗКАЯ</b>	Стратегия свертывания бизнеса	Стратегия частичного свертывания	Стратегия генерации денежной наличности
	<b>НИЗКАЯ</b>	<b>СРЕДНЯЯ</b>	<b>ВЫСОКАЯ</b>

Сила позиции бизнеса