

Матричные модели

К.э.н., ст. преп. Кафедры «Экономика» Муратова Р.А.

Матричный инструментарий в анализе и планировании деятельности организации

№	Уровни решения задач	Матрица	Основные характеристики
1	Первичный анализ	Матрица SWOT	Анализ сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз
2		Матрица МООС	Анализ соответствия миссии предприятия и его основных возможностей
3		Матрица вектора экономического развития предприятия	Анализ статистических данных
4	Анализ рынка/ отрасли Рынок	Матрица BCG	Анализ темпов роста и доли рынка
5		Матрица GE	Анализ сравнительной привлекательности рынка и конкурентоспособности
6		Матрица ADL	Анализ жизненного цикла отрасли и относительного положения на рынке
7		Матрица Hofer-Schendel	Анализ положения среди конкурентов в отрасли и стадии развития рынка
8		Матрица Ансоффа ("рынок—продукт")	Анализ стратегии по отношению к рынкам и продуктам
9		Матрица Портера (пяти конкурентных сил)	Анализ стратегических перспектив развития бизнеса
10		Матрица эластичности конкурентной реакции на рынке	Анализ действия фирмы по факторам конкурентоспособности товара в зависимости от эластичности реакции приоритетного конкурента по товару
11		Матрица группировки товара	Анализ группировки товара
12		Матрица "Воздействие неопределенности"	Анализ уровня воздействия и степени неопределенности при выходе на новый рынок

Матричный инструментарий в анализе и планировании деятельности организации

3	Отрасль.	Матрица Купера	Анализ привлекательности отрасли и силы бизнеса
4		Матрица Shell/DPM	Анализ привлекательности ресурсоемкой отрасли в зависимости от конкурентоспособности
5		Матрица стратегий переживающего спада бизнеса	Анализ конкурентных преимуществ в отраслевом окружении
6		Матрица основных форм объединений	Анализ объединения в отраслевом окружении
7	Анализ дифференциации	Матрица улучшения конкурентной позиции	Анализ дифференциации и охвата рынка
8		Матрица "Дифференциация относительная эффективность затрат"	Анализ дифференциации и относительной эффективности затрат
9		Матрица "Производительность — инновации/ дифференциации"	Анализ инноваций/ дифференциации и производительности
10	Анализ качества	Матрица "Цена — качество"	Позиционирование продукта в зависимости от качества и цены
11		Матрица "Качество — ресурсоемкость"	Анализ зависимости качества от ресурсоемкости
12	Анализ маркетинговой стратегии	Матрица стратегия расширения марочных семейств	Анализ зависимости отличительных преимуществ и сегментации целевого рынка
13		Матрица "Осведомленность — отношения к марке товара"	Анализ зависимости маржи валовой прибыли и ответной реакции сбыта
14		Матрица маркетинговых каналов	Анализ зависимости темпов развития рынка и ценности, добавляемой каналом
15		Матрица "Контакт — уровень приспособления услуг"	Анализ зависимости уровня приспособления услуг к требованиям клиентов от степени контакта с клиентом
16		Матрица "Диагностика маркетинга"	Анализ зависимости стратегии от осуществления стратегии

Матричный инструментарий в анализе и планировании деятельности организации

27	Анализ управления Руководство	Матрица способностей стратегического управления	Анализ зависимости стратегии и влияния планирования
28		Матрица модели стратегического менеджмента	Анализ зависимости модели менеджмента от типа изменений
29		Матрица Керн—Бланшара	Анализ ситуативной модели руководства
30		Матрица "Комбинации размерностей стилей руководства университета Огайо"	Анализ комбинаций размерностей стилей руководства.
31		Матрица "Управленческая решетка"	Анализ типов руководства
32	Персонал	Матрица "Изменение — сопротивление в организации"	Анализ зависимости изменений, происходящих в организации и сопротивлений этим изменениям
33		Матрица планирования оплаты на взаимоотношения в группе	Анализ зависимости взаимоотношений в группе от дифференциации оплаты
34		Матрица типов включения человека в группу	Анализ зависимости отношения к ценностям организации и отношения к нормам поведения в организации
35		Матрица "Основные деловые способности"	Анализ релякс и основных деловых способностей
36		Матрица "Важность, выполнение работы"	Анализ зависимости выполнения работы от важности
37		Матрица существующих формальных систем критерия качества работы	Анализ существующих формальных систем критерия качества работы
38		Матрица результатов управления критериями качества работы	Анализ результатов управления критериями качества работы
39		Матрица Блейка—Моргана	Анализ зависимости выполнения работы от количества людей и от количества задач
40		Матрица Мак-Дональда	Анализ производительности

Первичный анализ

Матрица SWOT

Матрица МСС: Анализ соответствия миссии предприятия и его основных возможностей

- (Матрица МСС представляет собой модифицированный вариант матрицы БКГ (BCG, Boston Consulting Group), где были заменены основные модули.
- Матрица представляет собой квадрат, сформированный по двум осям: Миссия и Ключевые компетенции.
- Каждая ось условно разделена на две части: значительное соответствие и слабое соответствие. Вертикальная ось «Y» этой матрицы означает «соответствие миссии» (Fit to Mission). Это ответ на вопрос: насколько каждый проект способствует реализации миссии компании?
- Ось «X» - «соответствие ключевым компетенциям» (Fit to Core Competencies)
- **Матрица вектора экономического развития предприятия:** Анализ статистических данных
- (Матрица вектора экономического развития предприятия представляет собой таблицу, в которой представлены числовые данные основных показателей предприятия.
- Из этой матрицы можно почерпнуть информацию для других матриц, а также на основе этих данных сделать различные выводы уже на данном этапе. Вторым этапом применения матричных методов является анализ рынка и отрасли. Здесь анализируются рынки, на которых функционирует предприятие, а также отрасль в целом)

II Анализ рынка/отрасли Рынок

4. Матрица BCG: Анализ темпов роста и доли рынка
5. Матрица GE (General Electric): Анализ сравнительной привлекательности рынка и конкурентоспособности
6. Матрица ADL Анализ жизненного цикла отрасли и относительного положения на рынке
7. Матрица HoferSchendel Анализ положения среди конкурентов в отрасли и стадии развития рынка
8. Матрица Ансоффа (“рынок—продукт”) Анализ стратегии по отношению к рынкам и продуктам
9. Матрица Портера (пяти конкурентных сил) Анализ стратегических перспектив развития бизнеса
10. Матрица эластичности конкурентной реакции на рынке Анализ действия фирмы по факторам конкурентоспособности товара в зависимости от эластичности реакции приоритетного конкурента по товару
11. Матрица группировки товара Анализ группировки товара
12. Матрица “Воздействие неопределенность” Анализ уровня воздействия и степени неопределенности при выходе на новый рынок

Отрасль

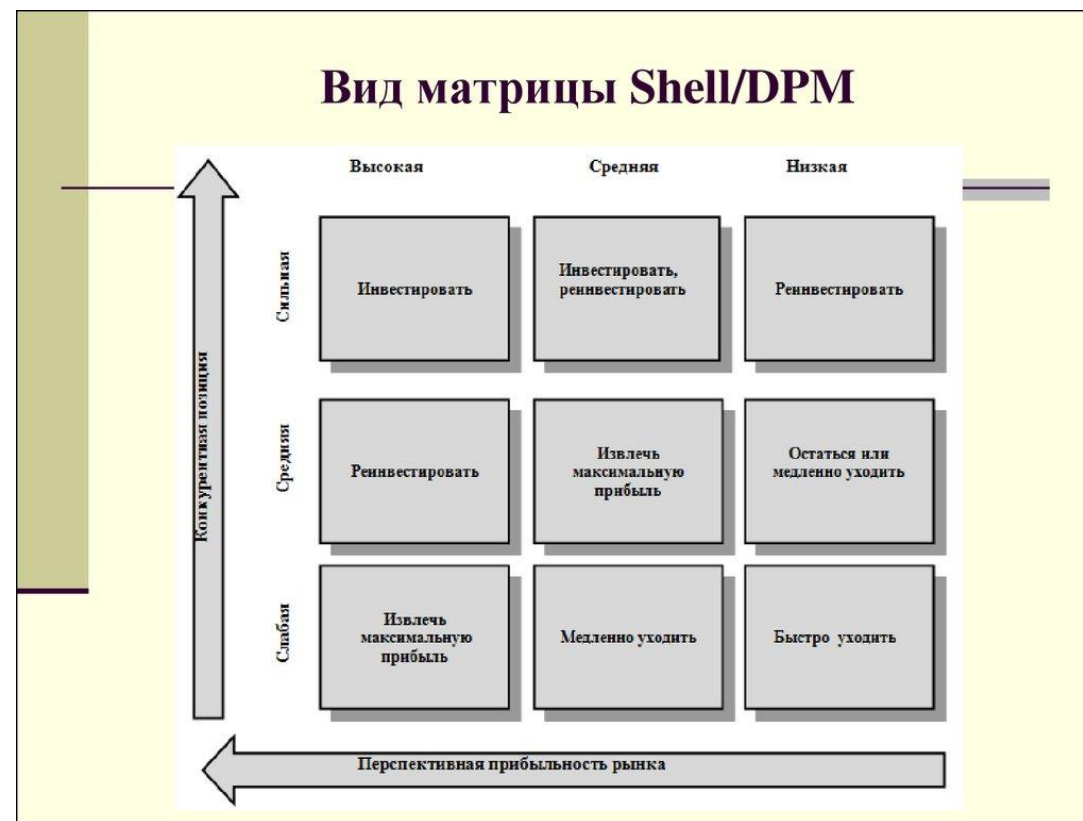
- 13. Матрица Купера Анализ привлекательности отрасли и силы бизнеса
- 14. Матрица ShellDPM Анализ привлекательности ресурсоемкой отрасли в зависимости от конкурентоспособности
- 15. Матрица основных форм объединений Анализ объединения в отраслевом окружении
- 16. Матрица стратегий переживающего спад бизнеса Анализ конкурентных преимуществ в отраслевом окружении

13-14 Матрицы Купера и Shell/DPM

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		

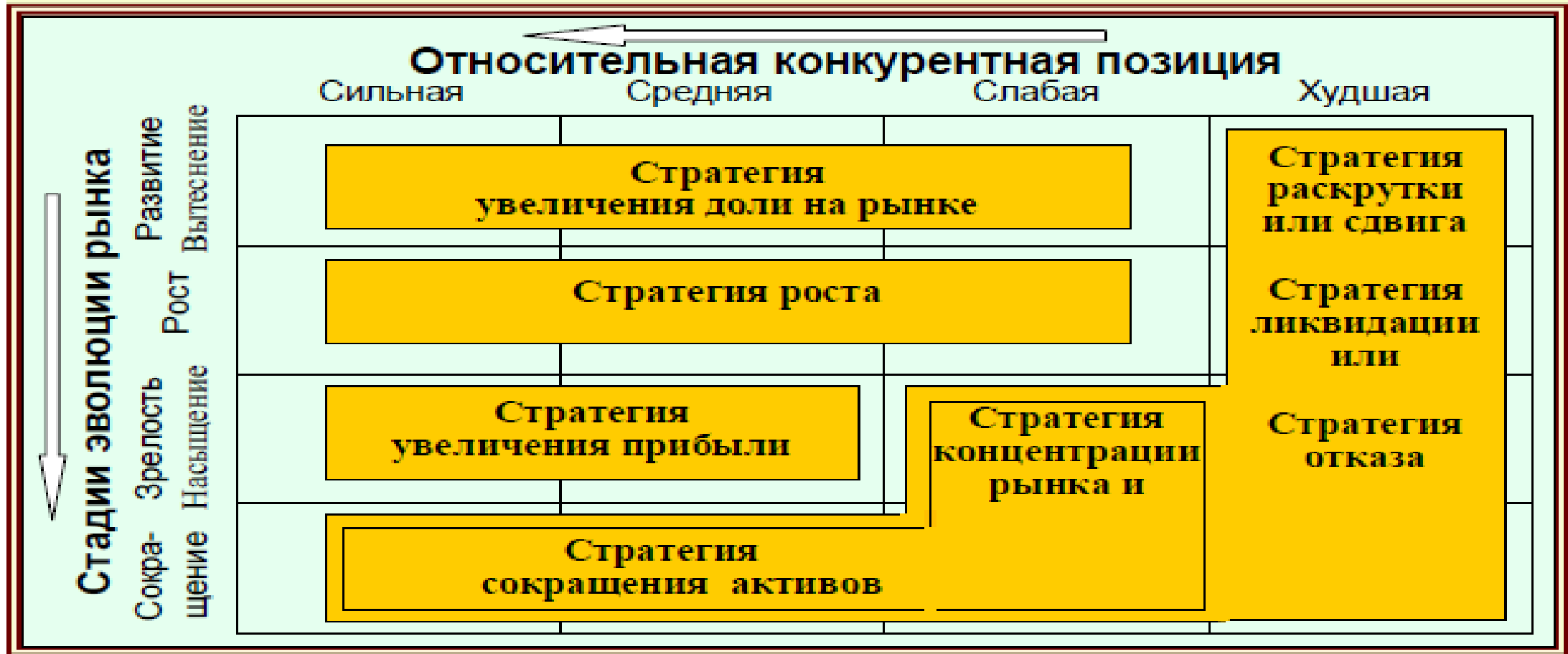
Вид матрицы Shell/DPM



- Модель ADL-LC (ADL — аббревиатура названия известной консалтинговой фирмы)
- Arthur D. Little, а LC — сокращение от Life Cycle — жизненный цикл), или матрица ADL, — это многофакторная модель для стратегического анализа диверсифицированных компаний, а также инструмент стратегического управления, который обосновывает принятие решений по стратегиям отдельных бизнесов организаций.
- Компания GE предложила усовершенствованный вариант матрицы БКГ, в котором позиции каждой СЭБ оцениваются по показателям двух комплексных категорий - эффективности бизнеса и привлекательности рынка.
- С точки зрения маркетинга выбор именно этих двух категорий оптимален, поскольку как сильная компания на непривлекательном рынке, так и слабая компания на привлекательном рынке одинаково бесперспективны.

Классические модели стратегического анализа и планирования: модель HOFER/SCHENDEL

Матрица Хофера-Шенделя



Матрица Портера

- Теория конкуренции Майкла Портера говорит о том, что на рынке существует пять движущих сил, которые определяют возможный уровень прибыли на рынке. Каждая сила в модели Майкла Портера представляет собой отдельный уровень конкурентоспособности товара:
- рыночная власть покупателей
- рыночная власть поставщиков
- угроза вторжения новых участников
- опасность появления товаров — заменителей
- уровень конкурентной борьбы или внутриотраслевая конкуренция

Матрица эластичности конкурентной реакции на рынке
 Анализ действия фирмы по факторам конкурентоспособности товара
 в зависимости от эластичности реакции приоритетного конкурента
 по товару

Действие марки А	Реакция марки В, конкурирующей с маркой А		
	Цена (ц)	Реклама (р)	Качество (к)
Цена (ц)	$\epsilon_{ц,ц}$	$\epsilon_{ц,р}$	$\epsilon_{ц,к}$
Реклама (р)	$\epsilon_{р,ц}$	$\epsilon_{р,р}$	$\epsilon_{р,к}$
Качество (к)	$\epsilon_{к,ц}$	$\epsilon_{к,р}$	$\epsilon_{к,к}$

15 Матрица основных форм объединений

Производственная кооперация

Есть	Альянсы и стратегические союзы	Концерны
Нет	Самостоятельные предприятия	Корпорации
	Нет	Есть
	Совместная собственность	

16. Матрица стратегий переживающего спад бизнеса

Отраслевое окружение
(темпы падения, ниши спроса, ценовое давление)

Неблагоприятное Благоприятное

Лидерство или ниша	«Сбор урожая» или «быстрое избавление»
Ниша или «сбор урожая»	«Быстрое избавление»

Есть

Нет

Конкурентные преимущества

Анализ дифференциации

17. Матрица улучшения конкурентной позиции: Анализ дифференциации и охвата рынка

18 Матрица “Дифференциация относительная эффективность затрат”: Анализ дифференциации и относительной эффективности затрат

19 Матрица “Производительность — инновации/ дифференциации”: Анализ инноваций/ дифференциации и производительности

Матрица конкурентных преимуществ

Позиция на рынке	Упреждающие стратегии	Пассивные стратегии
Лидеры рынка	«Захват» «Защита»	«Перехват» «Блокировка»
Преследователи лидеров рынка	«Атака» «Прорыв по курсу»	«Следование» «Окружение»
Избегающие прямой конкуренции	«Сосредоточение сил на участке»	«Сохранение позиций» «Обход»

Тип выбираемой стратегии зависит от того положения, которое занимает предприятие на рынке, и от характера его действий.

По классификации Ф. Котлера, **лидер рынка** занимает доминирующее положение на рынке, вносит наибольший вклад в его развитие. Он часто представляет собой «точку отсчета» для конкурентов, которые нападают, подражают или избегают его. Предприятие-лидер располагает значительными стратегическими возможностями.

Преследователь лидера рынка – это предприятие, не занимающее в настоящее время доминирующего положения, но желающее атаковать лидера, бросить ему вызов по мере накопления конкурентных преимуществ.

Избегающими прямой конкуренции являются предприятия, которые намерены мирно сосуществовать с лидером и согласны со своим положением на рынке.

Анализ качества

20. Матрица “Цена—качество”: Позиционирование продукта в зависимости от качества и цены

21 Матрица “Качество—ресурсоемкость”: Анализ зависимости качества от ресурсоемкости

Анализ маркетинговой стратегии

22. Матрица стратегии расширения марочных семейств: Анализ зависимости отличительных преимуществ и сегментации целевого рынка

23 Матрица “Осведомленность— отношение к марке товара”: Анализ зависимости маржи валовой прибыли и ответной реакции сбыта

24 Матрица маркетинговых каналов Анализ зависимости темпов развития рынка и ценности, добавляемой каналом

25 Матрица “Контакт— уровень приспособления услуг”: Анализ зависимости уровня приспособления услуг к требованиям клиентов от степени контакта с клиентом

26 Матрица “Диагностика маркетинга”: Анализ зависимости стратегии от осуществления стратегии

Анализ управления.Руководство

27 Матрица способов стратегического управления::: Анализ ситуативной модели руководства

30 Матрица “Комбинации размерностей стилей руководства университета Огайо”: Анализ комбинаций размерностей стилей руководства

31 Матрица “Управленческая решетка”: Анализ типов руководства

Персонал

32. Матрица “Изменение – сопротивление в организации”: Анализ зависимости отношения к ценностям организации и отношения к нормам поведения в организации
33. Матрица “Основные деловые способности”: Анализ рынка и основных деловых способностей
34. Матрица “Важность выполнение работы”: Анализ зависимости выполнения работы от важности
35. Матрица существующих формальных систем критерия качества работы: Анализ существующих формальных систем критерия качества работы
36. Матрица результатов управления критериями качества работы: Анализ результатов управления критериями качества работы
37. Матрица Блейка—Моутона: Анализ зависимости выполнения работы от количества людей и от количества задач
38. Матрица Мак-Дональда; Анализ производительности

Существующие матрицы стратегического анализа и планирования исследуют различные аспекты данного процесса.

Классификация матриц необходима для выявления закономерностей и особенностей применения матричного метода в стратегическом анализе и планировании.

Матрицы по существующим признакам можно классифицировать следующим образом:

Классификация по количеству исследуемых ячеек.

Чем больше ячеек содержит матрица, тем она сложнее и более информативна. В этом случае возможно деление матриц на четыре группы. К первой группе относятся матрицы, состоящие из четырех ячеек. Во второй группе находятся матрицы, состоящие из девяти ячеек, в третьей — из шестнадцати, в четвертой — более шестнадцати ячеек.

Классификация по объекту изучения.

Классификация по объекту изучения делит матрицы на группы в зависимости от изучаемого объекта. В матрице «Осведомленность – отношение» объектом изучения является персонал, так же как и в матрице «Влияние оплаты на взаимоотношения в группе». Другим объектом исследования выступает портфель компании. В этой группе примерами могут служить матрицы Shell/DPM, BCG.

Классификация по получаемой информации.

Данная классификация разделяет матрицы на две группы по получаемой информации: либо количественной, либо смысловой. В этой группе примером матрицы, образованной за счет информации в виде числа, является матрица вектора экономического состояния организации, а образованной за счет логической информации — матрица основных форм объединений.

Внедрение матричного инструментария в анализ и планирование деятельности предприятия.

- На первом этапе предлагается произвести первичный анализ деятельности предприятия.
- Для этой цели подобраны три матрицы. Матрица SWOT широко описана в литературе.
- Матрица МСС предполагает анализ соответствия миссии предприятия и его основных возможностей.
- Матрица вектора экономического развития предприятия представляет собой таблицу, в которой представлены числовые данные основных показателей предприятия. Из этой матрицы можно почерпнуть информацию для других матриц, а также на основе этих данных сделать различные выводы уже на данном этапе.

Вторым этапом применения матричных методов является анализ рынка и отрасли.

- Здесь анализируются рынки, на которых функционирует предприятие, а также отрасль в целом.
- Основными в подгруппе «Рынок» являются матрица BCG, исследующая зависимость темпов роста и доли рынка, и матрица GE, анализирующая сравнительную привлекательность рынка и конкурентоспособность в отрасли и имеющая две разновидности: вариант Дэйа и вариант Мониенсона.
- Подгруппа «Отрасль» содержит матрицы, исследующие отраслевое окружение, закономерности развития отрасли.
- Основной в данной подгруппе является матрица Shell/DPM, исследующая зависимость отраслевой привлекательности и конкурентоспособности.

Следующие этапы стратегического планирования – анализ дифференциации и анализ качества.

- Дифференциация и качество выступают в данном случае как составляющие, с помощью которых возможно получение требуемого результата.
- В группе «Дифференциация» находятся три матрицы.
- **Матрица «Улучшение конкурентной позиции»** позволяет наглядно выявить закономерности и зависимости дифференциации от охвата рынка.
- **Матрица «Дифференциация – относительная эффективность затрат»** выявляет зависимость относительной эффективности затрат на данном рынке от дифференциации.
- **Матрица «Производительность – инновации/дифференциации»** показывает зависимость между производительностью данной бизнес-единицы и внедрением инноваций.
- Объект исследования группы «Анализ качества» – выявление факторов и закономерностей, влияющих на такой аспект, как качество производимой продукции. Группа может включать две матрицы.
- **Матрица «Стратегии установления цен»** позиционирует продукты в зависимости от качества и цены.
- **Матрица «Качество – ресурсоемкость»** определяет соотношение качества произведенного продукта и ресурсов, на него потраченных.

Группы «Анализ управления» и «Анализ маркетинговой стратегии» не входят в процесс пошагового внедрения матричного метода в стратегическое планирование. Эти группы являются обособленными.

- Матрицы, из которых состоят данные группы, могут применяться на всех стадиях стратегического планирования и затрагивают вопросы функционального планирования.
- Группа «Анализ управления» состоит из двух подгрупп.
- Первая подгруппа — «Руководство» — рассматривает руководство компании в целом, процессы, влияющие на руководство, менеджмент компании.
- Подгруппа «Персонал» рассматривает процессы, протекающие между сослуживцами, влияние различных факторов на работоспособность персонала.
- В предложенной схеме стратегического анализа и планирования в каждой группе матрицы взаимодействуют друг с другом, но нельзя опираться на результат или вывод только одной матрицы – необходимо учитывать выводы, получаемые из каждой матрицы в группе.
- После проведения анализа в первой группе проводится анализ в следующей группе.
- Анализ в группах «Управление» и «Маркетинговая стратегия» осуществляется на всех этапах анализа в стратегическом планировании.