**РЕФЕРАТ**

**по курсу «Маркетинг»**

**по теме: «Матрица выбора направлений развития как средство стратегического планирования»**

**1. Общая схема матричного метода выбора направлений развития**

В диверсифицированных компаниях для обеспечения их выживания и процветания одной из основных функций управления является принятие решений о том, как должны распределяться между различными секторами бизнеса денежные ресурсы, материалы и квалифицированная рабочая сила.

В относительно стабильных экономических условиях методом сравнения перспектив развитая разных бизнесов, определения их сильных и слабых сторон является использование показателя возврата капитала в каждом секторе бизнеса. Это объясняется тем, что сектор, где перспективы бизнеса благоприятны и положение компании прочное, может показать большую рентабельность, чем тот, в котором перспективы бизнеса менее благоприятны и положение компании непрочное. Однако показатели и прогнозы рентабельности являются недостаточными критериями в планировании и распределении ресурсов, поскольку они не объясняют, почему положение компании в определенном секторе является прочным или непрочным, почему один сектор бизнеса имеет более благоприятные перспективы по сравнению с другими.

Они не дают достаточного понимания как динамики и баланса отдельных секторов бизнеса компании, так и баланса между ними.

При рассмотрении новых областей бизнеса нельзя в прогнозах полагаться на текущий опыт и характеристики существующего бизнеса. Необходимо также принимать в расчет, что мировая инфляция значительно снижает обоснованность и надежность финансовых прогнозов.

Руководители корпорации, которые осознают недостаточность этого метода, используют другие количественные и качественные методы. Они рассматриваются ниже.

При создании корпоративного плана компания обычно имеет предложения по инвестированию и развитию отдельных секторов бизнеса. Они включают данные об эффективности инвестиций в этом секторе в прошлом и финансовые проектировки будущих инвестиций. Такие проектировки отражают:

рост рынка;

баланс спроса и предложения в отрасли;

цены;

затраты;

будущую рыночную долю компании;

конкурентоспособность производства;

эффективность исследований и разработок (НИОКР);

деятельность конкурентов;

факторы окружающей среды бизнеса в будущем.

Матричный метод выбора направлений развития используется для определения критериев, по которым перспективы для сектора бизнеса могут считаться благоприятными, или наоборот, а также критериев, по которым положение компании в секторе можно считать прочным, или наоборот.

Благоприятными считаются высокая прибыль и наличие возможностей экономического роста для отрасли в целом. Эти критерии затем используются для ранжирования секторов бизнеса по степени их перспективности и конкурентоспособности компании. Результаты заносятся в матрицу. Удобно разделить матрицу на три колонки в три ряда, но возможны и другие варианты.

В табл. 1 показано положение различных секторов в портфеле компании. Можно также использовать матрицу для показа всех конкурентов в одном определенном секторе бизнеса, поскольку сам метод дает возможность оценить как рейтинг конкурентов, так и рейтинг собственной компании.

Таблица 1. Позиция секторов бизнеса в портфеле компании

|  |  |
| --- | --- |
| **Конкурентоспособность компании** | **Перспективы секторов бизнеса** |
| **плохая** | **средняя** | **хорошая** |
| Низкая |  |  | пестициды |
| Средняя |  | химические растворители, хлорированные растворители | новый бизнес в химической промышленности |
| Высокая | моющие средства | красители | производственные термопластики |

**2. Детальный анализ метода**

Рамки анализа. Детальный анализ метода был разработан для нефтяного сектора химической отрасли, но он приемлем для любого диверсифицированного бизнеса с четко идентифицированными секторами (например, для судоходной компании, где отдельные сектора бизнеса могут быть представлены отдельными типами грузов, или для машиностроительной компании, предлагающей ряд продуктов и услуг).

В большинстве случаев идентификация сектора бизнеса не представляет трудности. В химической промышленности сектора бизнеса могут обычно идентифицироваться с секторами продукции, так как они образуют особые виды бизнеса с хорошо очерченными границами и реальной конкуренцией внутри границ.

Исследована может быть любая географическая область. Для большинства химических веществ на основе нефти удобнее рассматривать экономические блоки (например, Западная Европа), так как обычно наблюдается большее перемещение химических веществ внутри этих блоков, а не между ними.

Эффективным методом прогнозирования является временная шкала оценки. Она варьируется в зависимости от темпа роста бизнеса и времени, необходимого для освоения новых мощностей или разработки новых видов продукции. Для большинства химических веществ на основе нефти наиболее приемлема временная шкала в 10 лет.

Критерии оценки перспектив сектора бизнеса. Существуют четыре основных критерия, с помощью которых можно оценить перспективы развития секторов бизнеса химических веществ на основе нефти: скорость роста рынка; качество рынка; сырьевые ресурсы отрасли; факторы окружающей среды.

Некоторые из этих критериев нельзя применять к другим отраслям промышленности, необходимо вводить иные критерии. Например, ситуация с сырьем в отрасли не будет играть роли при оценке отраслей машиностроительной промышленности. Однако критерии скорости роста и качества рынка являются основными при любом анализе перспектив сектора бизнеса. Ниже объясняются значение этих четырех критериев и метод их оценки.

Скорость роста рынка. Секторами бизнеса с высокими темпами роста рынка не всегда являются сектора с самыми большими темпами роста прибыли. Тем не менее, рост рынка — необходимое условие для роста прибыли, даже если оно не является достаточным условием. Поэтому он включен в оценку перспектив сектора бизнеса на основе соответствующей шкалы. Для анализа сектора бизнеса химической отрасли ниже приводится шкала, которая используется в компании «Шелл». Центральная точка, или средняя оценка, приблизительно соответствует средней скорости роста за пять лет, спрогнозированной для химической отрасли высокомолекулярных органических веществ в Западной Европе. Система оценок в виде звездочек дает больший наглядный эффект, чем цифровая система.

При использовании этой системы оценок в другой отрасли необходимо составить свою шкалу с центральной оценкой, соответствующей средней скорости роста в этой отрасли.

Используются и другие критерии для разработки прогнозов роста спроса, поскольку данный показатель оказывает влияние на рост прибыли.

Качество рынка. Некоторые сектора бизнеса химической промышленности имеют более стабильные показатели прибыльности по сравнению с другими. Эту разницу можно частично объяснить различиями в качестве рынков, которые обслуживают различные сектора бизнеса. Например, в отраслях, производящих товары народного потребления, прибыль может сильно меняться в зависимости от рыночной конъюнктуры. Эта проблема часто является наиболее острой при большом количестве производителей. Некоторые сектора бизнеса могут иметь хронически низкий показатель прибыли из-за доминирования на рынке небольшой группы влиятельных покупателей, удерживающих цены на нижнем пределе.

Другие сектора бизнеса остаются прибыльными даже в периоды экономического спада. Это можно объяснить, в частности, тем, что рынок снабжается через разветвленную сеть поставщиков, которым выгодно уменьшать объем продаж при снижении спроса, чтобы не снижались цены.

Качество рынка трудно определить количественно. Чтобы оценить сектор бизнеса, необходимо рассмотреть ряд критериев, связанных с этим сектором. Назовем наиболее важные из них.

Имеет ли сектор достаточно высокий и стабильный показатель прибыльности?

Является ли положение продукта на рынке устойчивым при изменении цен на другие товары?

Можно ли сохранить прибыль, если объем производства превышает спрос?

Является ли технология производства простой или ее использование доступно только ее разработчикам?

Снабжается ли рынок относительно небольшим числом производителей?

Свободен ли рынок от захвата небольшой группой влиятельных покупателей?

Имеет ли продукт высокую добавленную полезность при использовании его покупателем?

При появлении нового продукта останется ли рынок достаточно малым, чтобы не привлекать слишком большого числа поставщиков?

Должен ли покупатель менять оборудование, если он меняет поставщика?

Может ли продукт быть заменен альтернативным синтетическим или натуральным продуктом?

Сектор бизнеса, который даст все или почти все положительные ответы на эти вопросы, получит четыре или пять звездочек при оценке качества рынка.

Сырьевые ресурсы отрасли. Обычно в отраслях химической промышленности наращивание производства ограниченно из-за неопределенности поставок сырья. В данном случае, а также если можно найти альтернативное сырье, это можно считать плюсом для перспектив сектора бизнеса, и он получает за это оценку выше средней.

Наоборот, если сырье является побочным продуктом другого процесса и потребление основного продукта растет быстрее, чем побочного продукта, может возникнуть давление либо из-за низких цен, либо из-за прямых инвестиций производителей побочного продукта для увеличения его потребления.

Этот сектор бизнеса получит оценку ниже средней.

Факторы окружающей среды. На перспективы сектора бизнеса могут оказывать влияние размеры ограничений в сфере производства, транспортировки или маркетинга продукта. В таких случаях воздействие этих ограничений уже выражено количественно и учтено в прогнозах роста рынка. Если нет, необходимо определить, существует ли сильное отрицательное или положительное воздействие факторов окружающей среды, которое необходимо принять во внимание.

Анализ конкурентоспособности компании. Можно установить три основных критерия, по которым положение компании в определенном секторе химического бизнеса оценивается как прочное, среднее или неустойчивое.

С соответствующими изменениями их можно использовать для анализа положения компании почти в любом секторе бизнеса.

Этими тремя критериями являются: позиция на рынке; производственные возможности; НИОКР продукта.

Обычно удобно рассматривать положение данной компании в сравнении с положением всех основных конкурентов в рассматриваемом секторе бизнеса, так как это помогает установить нужные оценки. Устанавливается позиция компании на данный день. Наносятся точки, характеризующие возможную позицию компании в будущем, которая может явиться результатом внедрения альтернативных предложений по инвестированию и продуктовых стратегий.

Позиция на рынке. Прежде всего, основным рассматриваемым здесь фактором является рыночная доля. Дополнительно рассматривается степень гарантированное этой доли на рынке.

Шкалы оценок в виде звездочек предусматривают следующее.

Пять звездочек — лидер. Это компания, которая, кроме преимущественного положения на рынке, должна быть общепризнанным техническим лидером. Рыночная доля постоянно меняется.

Компания, которая владеет 25% потребительского рынка Западной Европы, где действуют 10 конкурентов, может считаться лидером. Компания даже с 50% потребительского рынка, но с двумя конкурентами таким лидером не будет.

Четыре звездочки — основной производитель. Это такое положение, при котором ни один из двух-четырех конкурентов во многих сферах бизнеса не является лидером.

Три звездочки — это компания, занимающая довольно сильные позиции на рынке, но ее доля меньше доли лидера.

Две звездочки — малая доля на рынке. Эта доля меньше, чем необходимо для обеспечения исследований и разработок, а также других услуг в течение длительного времени.

Одна звездочка — доля компании на рынке ничтожно мала.

Производственные возможности. Этот критерий представляет собой сочетание мощности оборудования, размещения предприятий и доступа к сырьевым ресурсам. Для оценки производственных возможностей по пятизвездочной шкале необходимо знать ответы на следующие вопросы:

1.Использует ли производитель современную рентабельную технологию производства? Является ли она собственной или основана на лицензиях?

Имеет ли производитель возможность проводить собственные НИОКР?

2.Дают ли возможность действующие производственные мощности, а так же вновь вводимые или строящиеся сохранять существующую в данное время долю рынка? Размещены ли предприятия в нескольких местах, что гарантирует потребителей от аварий или забастовок?

Является ли система доставки продукции на основные рынки конкурентоспособной?

3.Имеет ли поставщик достаточный запас сырья, чтобы удержать свою рыночную долю на нынешнем уровне? Имеет ли он благоприятную ценовую позицию на сырье?

Возможности НИОКР. При оценке сложных продуктов этот критерий должен соединять в себе ассортимент продукции, качество продукции, показатель успешности реализации разработок и уровень технического обслуживания, т.е. должен быть полный технический «пакет», по которому покупатель будет проводить оценку продукта.

При оценке по пятизвездочной шкале необходимо определить, являются ли НИОКР продукта лучше, хуже или соизмеримыми с его позицией на рынке.

В случае с простой продукцией этот критерий не нужен и он в оценку не включается.

Построение матрицы. Наиболее простым методом выставления оценок по каждому критерию является обсуждение этих оценок специалистами того сектора бизнеса компании, который изучается, и специалистами из других секторов бизнеса для обеспечения независимости точки зрения и сопоставимости с оценками другого сектора. Начальные оценки членов группы могут не совпадать, но обычно достигается соглашение. В случае неразрешимых противоречий конечная оценка может быть получена путем усреднения.

В некоторых сферах бизнеса нельзя считать каждый фактор одинаково важным. В таком случае можно использовать альтернативный метод анализа конкурентоспособности компании с помощью объективно определенных весов.

Пример таких весов приводится в табл. 2. Он взят из исследований специального ассортимента химических продуктов, в котором наиболее важными считают четыре функции:

продажа и распределение;

принятие решений;

инновационные исследования и разработки;

производство.

Таблица 2. Пример весов по осям конкурентоспособности компании

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Вес W | Виды бизнеса |
| X | Y | Z |
| Продажа и распределение Решение проблемы Инновационные исследования и разработкиПроизводствоИтого | 224210 | 341210 | 630110 | 311510 |

**3. Интерпретация позиций в матрице**

Пример, приведенный в табл. 2, можно представить в матричной форме. Так как зоны матрицы связаны с различными комбинациями перспектив сектора бизнеса, сильными и слабыми сторонами компании, им соответствуют различные продуктовые стратегии. На них указывают различные ключевые слова, которые означают тип стратегии или распределение ресурсов для продукции, попадающей в эти зоны. Зоны, обозначенные ключевыми словами различного типа, нечетко определены клетками матрицы, выбранными достаточно произвольно. Опыт показывает, что зоны имеют неправильную форму; не имеют жестко закрепленных границ, а переходят одна в другую; в некоторых случаях они перекрываются.

Более точно границы можно определить только на основе сравнения характеристик бизнеса с позициями, занесенными в матрицу, исходя из практического опыта.

Лидер. Компания А, самый крупный производитель с самой низкой себестоимостью единицы продукции и наилучшим техническим положением, занимает позицию лидера в секторе бизнеса с наилучшими перспективами. Ее основной стратегией является обеспечение приоритета продукции с помощью всех необходимых ресурсов для удержания позиции на рынке. Так как она является быстрорастущим сектором, ей вскоре потребуется введение дополнительных мощностей. Хотя, по всей вероятности, она уже получает достаточно прибыли от продукта, поток текущих поступлений в настоящее время из этого источника может быть недостаточным для финансирования высокого темпа роста новых капиталовложений. В этом случае наличные деньги необходимо взять из другого сектора бизнеса. Позже, по мере замедления темпов роста, продукт должен обеспечивать финансирование своих собственных темпов роста и в конечном итоге стать чистым производителем наличных денег.

Однако в этом примере положению компании А угрожают производственные процессы второго поколения. Это предполагает необходимость усилить НИОКР. Производственная мощность на одну звездочку меньше позиции на рынке, что отражает некоторую слабость конкурента А в этой области.

Приложить больше стараний. В этой позиции находится конкурент В. Это означает, что продукты, помещенные в этой зоне, могут быть продвинуты, по крайней мере, в равную позицию за счет правильного распределения ресурсов. Однако конкурент В не имеет особых преимуществ в этом секторе, и до тех пор пока он не усилит свое положение за счет, например, лицензирования одного из новых процессов, он рискует оставаться на втором месте. На короткое время такую позицию можно считать приемлемой, но она становится все более уязвимой с течением времени.

Удвоить активность или уйти с рынка. Это зона матрицы, из которой необходимо отобрать продукцию, которая в будущем должна стать чрезвычайно перспективной. Компания обычно не должна стремиться вкладывать деньги в любой новый сектор, если перспективы для этого сектора не расцениваются как многообещающие.

Только небольшое число из наиболее перспективных продуктов необходимо отобрать для дальнейшего развития, разработка остальных прекращается.

Конкурент С из-за успешной разработки сырьевых ресурсов и лицензионных связей для производства продукта уже решил удвоить усилия, например инвестировать новое промышленное предприятие. Поэтому он находится на границе зон. Его рейтинг относительно производства, а также исследований и разработок выше, чем оценка его нынешней позиции на рынке. Конкурент С стоит перед лицом менее определенной перспективы достижения жизнеспособного положения в этом секторе, чем если бы он был, как конкурент А, первым в этой области.

Позиции в средней колонке матрицы. В среднюю колонку матрицы попадают те сектора бизнеса, в которых рост рынка снизился до среднего уровня для данной отрасли. Во многих случаях эти сектора, бывшие в течение одного или двух предыдущих десятилетий секторами с высоким ростом рынка, в данный момент достигли зрелости. Перспективы сектора могут быть ранжированы от 0,33 (ниже среднего) до 0,66 (выше среднего) в зависимости от качества рынка, имеющихся сырьевых ресурсов и факторов окружающей среды. Ключевыми словами в этой колонке являются следующие.

Рост. Продукты будут попадать в эту зону от компаний, входящих в число 2-4-х главных конкурентов (4 звездочки для позиции на рынке) и имеющих соразмерные возможности в производстве и НИОКР. В этой позиции ни одна из компаний не находится в положении лидера, и основной стратегией для рассматриваемых компаний является вложение достаточных ресурсов для роста рынка в надежде на их приемлемую окупаемость.

Продукты в этой зоне обеспечат возможность получения достаточного количества наличных денег для финансирования своих собственных (средних) темпов роста.

Сохранение позиции. Продукт попадет в эту зону матрицы, если рассматриваемая компания занимает явно слабую позицию либо в отношении положения на рынке (ниже трех звездочек), либо в отношении экономики, производственного обеспечения, сырьевых ресурсов или комбинации из двух или более позиций. Обычно данные ситуации относятся к более слабым партнерам в секторах бизнеса, где слишком много конкурентов.

Предпочтительной стратегией в данных ситуациях является максимизация получения наличных денег без дальнейшего вовлечения ресурсов.

Опыт показывает, что для любого индивидуального портфеля компании наблюдается тенденция к размещению большего числа продуктов в центральной части матрицы по сравнению с любой другой частью и что эти продукты попадают не просто в зоны «роста» и «сохранения позиций», а в промежуточные зоны между ними. В таких случаях матрица дает менее четкие рекомендации по выбору стратегий, но относительные позиции секторов все еще дают возможность ранжирования для размещения ресурсов.

Позиции в левой колонке матрицы. В эту колонку попадают те сектора бизнеса, в которых скорость роста ниже средней для отрасли в целом, характеризующиеся также низким качеством рынка и (или) слабостью в отношении сырьевых ресурсов и факторов окружающей среды. Типичным будет сектор бизнеса, в котором сам продукт с улучшенными характеристиками (приемлем с точки зрения окружающей среды), или сектор бизнеса, в котором продукт обслуживает отрасль, где доминирует потребитель с низкой скоростью роста.

Производство наличности. Компания, имеющая сильные позиции в таком секторе бизнеса, может получать удовлетворительные прибыли, и для этой компании данный сектор можно считать генератором наличных денег. Небольшое последующее финансирование развития обусловливает возможность направлять наличность в другие, более развивающиеся сектора бизнеса.

Поэтапный уход с рынка. Компания с позицией от слабой до средней в секторе с низким темпом роста, видимо, не заработает значительного количества наличных денег. Поэтому ключевым в секторе будет «поэтапный уход с рынка». Это означает, что необходимо попытаться поместить деньги в более прибыльные сектора бизнеса. Та же стратегия необходима для компании с очень слабой позицией в секторе бизнеса со средними перспективами.

Отток капиталовложений. Продукты, попадающие в эту зону, вероятно, должны приносить убытки. Даже если они приносят определенную наличность при хорошем бизнесе, они обусловят денежные потери при плохом бизнесе. Лучше как можно быстрее переместить основные фонды, сырьевые ресурсы, квалифицированную рабочую силу в другую область с большей прибылью.

В общем, если перспективы сектора бизнеса в результате быстрого изменения технологии и факторов окружающей среды полностью поменялись, для хорошо управляемой компании трудно обнаружить, что какой-то из ее секторов бизнеса находится внутри области оттока капиталовложений. Обычно компании легче предвидеть спад в перспективах развития сектора, находящегося в области «поэтапного ухода с рынка».

**4. Матрица второго порядка**

Матрица второго порядка дает возможность объединить два параметра решения об инвестировании. В этом отличие от исследования параметров продуктовой стратегии матрицы первого порядка. В данном случае мы связываем параметры стратегии продукта с нашим приоритетом в непродуктовой стратегии, а именно с размещением и надежным обеспечением сырьевыми ресурсами.

Таблица 3. Классификация секторов бизнеса по приоритетам

|  |  |
| --- | --- |
| **Критерии:** | **Позиция в матрице****Показатель прибыли****Другие критерии, связанные с продуктом** |
| Категория I | Основная часть бизнеса хорошего качества с получением хороших прибылей. Пример: производство термопластов |
| Категория II | Сильная позиция компаний. Скорее всего сектор имеет хорошие перспективы. Показатель прибылипеременныйПримеры: красители, хлорированные растворители. |
| Категория III | Новые для компании перспективныепродуктовые сектора.Пример: новый химический бизнес. |
| Категория IV | Скорее всего, сектор имеет скромные перспективы. Компания будет играть второстепенную роль. Показатель прибыли переменный.Пример: химические растворители. |
| Категория V | Бизнес с неблагоприятными перспективами, в котором компания имеет значительную рыночную долю. Пример: алкилатные моющие средства. |

Табл. 4 представляет классификацию секторов бизнеса табл. 1 в порядке приоритетов их ресурсного обеспечения. Необходимо отметить, что новые предприятия или направления бизнеса типа «удвоить активность» или «уйти с рынка» привлекают внимание только после секторов с доказанной прибыльностью (генерацией наличности), куда надо в первую очередь вкладывать достаточно ресурсов, чтобы воспользоваться благоприятными возможностями.

В табл. 5 представлен перечень стратегических непродуктовых вариантов. Они обычно разрабатываются на корпоративном уровне, чтобы руководство компании имело ясное представление об их относительных преимуществах.

Данные двух таблиц можно объединить в матрице второго порядка, показанной в табл. 8. Необходимо отметить, что три из этих видов бизнеса появляются дважды, так как их будущее развитие можно использовать для удовлетворения альтернативных непродуктовых приоритетов, в то время как три из них не появляются совсем.

Таблица 4. Варианты стратегий в непродуктовой сфере

|  |  |
| --- | --- |
| Категория I | Организация совместного предприятия с нефтяной компанией для производства олефинов с целью гарантированного обеспечения нефтяными ресурсами |
| Категория II | Максимальное использование земли и инфраструктуры на существующих промышленных площадках |
| Категория III | Создание новой береговой промышленной площадки в странах ЕЭС |
| Категория V | Снижение зависимости от инвестирования в Европе. Создание предприятий за пределами Европы |

Таблица 5. Матрица второго порядка

|  |  |
| --- | --- |
| Рейтинг по критерию размещения | Оценка продукта по категориям |
| V | IV | III | II | I |
| 1. Создание совместного с нефтяной компанией предприятия по производству олефинов |  | Химические растворители |  |  |  |
| 2. Максимальное использование земли и инфраструктуры на существующих промплощадках |  |  | Новый химическийбизнес |  | Производство термопластов |
| 3. Создание новой береговой промплощадки в странах ЕЭС |  |  |  | Хлорированные растворители |  |
| 4. Создание опорного пункта в США |  | Химические растворители |  |  | Производство термопластов |
| 5. Производство за пределами Европы |  |  |  | Хлорированные растворители |  |

Эта матрица дает очень удобный метод представления приоритетов и возможных альтернатив, на основании которых можно принять приемлемые решения. Матрица может использоваться и для других целей.

Анализ динамики и финансового баланса продуктового портфеля

Общая форма продуктовой матрицы для диверсифицированного бизнеса даст нам представление о его финансовом положении. Может оказаться, что компания, в которой большинство заносимых в матрицу продуктов попадает в стадию зрелости (генератор наличности или «сохранение позиций»), получает больше наличных денег, чем ей необходимо для выполнения ее стратегии в целом. В таком случае она должна искать новые направления бизнеса в области «удвоить активность», «уйти с рынка» или в области «приложить больше стараний» либо она станет банкиром для других областей бизнеса.

Компании, которая имеет большинство продуктов своих секторов в областях «удвоить активность», «уйти с рынка», «приложить больше стараний» или «лидер», потребуется больше наличных денег, если она хочет использовать открывающиеся перед ней перспективы.

Целью общей стратегии является обеспечение равновесия между секторами с излишком и недостатком наличности. Для этого необходимо регулярно выводить новые бизнесы из стадии исследований и освобождаться от избытка наличности, накопленной секторами бизнеса, находящимися в стадии зрелости или движущимися к ней.

Формирование представления о конкурентах

Матрицу можно также использовать для получения качественного представления о продуктовом портфеле других компаний. Некоторые знания о положении на рынке конкурентов, их производственных возможностях и НИ-ОКР в любом случае являются предварительными условиями для выставления оценок собственной компании в определенном секторе бизнеса. Матричный анализ очень продуктивен при представлении этой информации и определении наиболее перспективных областей деятельности. Когда эти матрицы для конкурентов уже созданы исходя из предположения, что конкуренты будут основываться в своих решениях по инвестированию на той же самой логике, можно сделать вывод об их вероятных будущих шагах. Например, матричный анализ будет определять точки, в которых производственные возможности конкурента слабее его положения на рынке, а следовательно, анализ покажет, что конкурент, вероятно, должен потерять долю на рынке, если он не усилит свою позицию за счет дальнейших инвестиций в производство. Наоборот, матрица также покажет, где производственные возможности конкурента больше и где он должен стремиться к увеличению рыночной доли.

**Список литературы**

1. Бове Кортлэнд Л., Арене Уильяме Ф. Современная реклама. Издательский дом «Довгань», 2005.

2. Блажнов Е.А. Паблик рилейшнз. Учебное пособие для деловых людей. М., ИМА-пресс, 2007.

3. Маркетинг во внешнеэкономической деятельности предприятия. М., Внешторгиздат, 2007.

4. Хайем А. Маркетинг для «чайников». Киев-Москва. Диалектика, 2008.

5. Голубков Е.П. Маркетинг. Словарь. М., Экономика — Дело, 2004.