

ВЫБОР И РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Доцент, к. социол. н., Байер Юлия Паулевна

Матрица General Electric (GE) / McKinsey

Матрица «привлекательность отрасли — конкурентоспособность» по другому называется также матрица General Electric (GE) / McKinsey — это метод портфельного анализа, который используется для разработки стратегий развития ассортимента компании. Впервые модель «привлекательность рынка — конкурентоспособность» появилась в 1970-х годах и была предложена корпорацией General Electric и консалтинговой компанией McKinsey & Co, в связи с чем получила название **«модель GE/McKinsey»**.

К 1980 году модель «привлекательность-конкурентоспособность» стала наиболее популярной многофакторной моделью анализа стратегических позиций бизнеса.

Матрица General Electric (GE) / McKinsey

Главной особенностью модели Маккинси является: использование весовых коэффициентов при построении модели и учет трендов развития отрасли. На практике матрица General Electric (GE) / McKinsey позволяет ответить на следующие вопросы:

- какое из направлений бизнеса следует развивать компании;
- в каком из направлений компания будет нести убытки в долгосрочной перспективе;
- какие товары нуждаются в повышении конкурентоспособности;
- какие товары являются приоритетными в продвижении и развитии;
- как наиболее эффективно распределить ресурсы внутри компании между отделами;
- в каких направлениях следует сократить использование ресурсов компании в связи с их непривлекательностью.

Матрица General Electric (GE) / McKinsey

Шаг первый: определение критериев конкурентоспособности товара

Уровень конкурентоспособности товара — является первым ключевым параметром матрицы МакКинси. От того, насколько твердо товар занимает положение на рынке и насколько уверенно он может конкурировать с похожими товарами зависит маркетинговая стратегия бизнеса.

Критерии конкурентоспособности включают в себя оценку силы товара и бренда, ресурсных и инвестиционных возможностей компании, а также оценку уровня внутриотраслевой конкуренции.

Матрица General Electric (GE) /

McKinsey

Шаг второй: определите критерии оценки привлекательности рынка

Привлекательность сегмента для бизнеса — второй ключевой параметр матрицы МакКинзи. Привлекательность сегмента влияет на целесообразность высоких вложений в развитие товара на данном рынке, является индикатором для получения сверхприбыли в сегменте.

Критерии привлекательности рынка включают в себя оценку внутрирыночных факторов, оценку спроса и тенденции развития рынка.

Матрица General Electric (GE) /

McKinsey

Шаг третий: оцените привлекательность сегментов и конкурентоспособность товаров

Оценка проводится путем присвоения каждому фактору балла от 1 до 10, где 1 — самый низкий балл, означающий, что данный фактор определяет низкую привлекательность рынка и конкурентоспособность компании в сегменте, а 10 — максимальный балл, означающий, что по данному фактору сегмент является очень привлекательным и конкурентоспособность компании в данном сегменте потенциально высокая.

Баллы выставляются на основе экспертной оценки, но с учетом данных количественных и качественных исследований по сегменту.

Не рекомендуется выставлять баллы, используя принцип «пальцем в небо», так как от итоговой оценки будут зависеть важные стратегические решения, которые определяют успех компании в долгосрочном периоде. Оценка факторов — скрупулезный аналитический процесс, в котором необходимо обосновать каждую цифру.

Матрица General Electric (GE) /

McKinsey

Шаг четвертый: рассчитайте общий балл конкурентоспособности и привлекательности с учетом важности критерия.

После того, как каждому фактору присвоен балл, необходимо рассчитать сводный балл фактора с учетом его веса или важности. Данная операция производится в отдельном столбце путем умножения веса фактора на присвоенный балл.

После того, как по критерию привлекательности сегмента и критерию конкурентоспособности компании в сегменте получены итоговые баллы, переходим непосредственно к построению матрицы McKinsey/General Electric (GE).

Матрица General Electric (GE) / McKinsey

Критерии привлекательность сегмента	Вес фактора	Оценка выраженности фактора от 1 до 10		Итоговая оценка Сегмент 1	Итоговая оценка Сегмент 2
	100%	Сегмент 1	Сегмент 2	8,10	4,75
Объем продаж сегмента высокий	12%	10	8	1,2	0,96
Темпы роста сегмента высокие или превышает темпы роста рынка	10%	9	5	0,9	0,5
Кол-во игроков в сегменте незначительно	9%	3	2	0,27	0,18
Инвестиции в рекламу в сегменте отсутствуют или находятся на низком уровне	10%	8	4	0,8	0,4
Существуют возможности для расширения ассортимента в сегменте	5%	10	9	0,5	0,45
Низкий уровень культуры использования продукта (= значит есть возможность роста)	14%	8	4	1,12	0,56
Сила конкурирующих брендов не велика (низкий уровень знания, лояльности, несформированный имидж продукта)	12%	8	3	0,96	0,36
На рынке существуют неудовлетворенные и скрытые потребности	15%	7	2	1,05	0,3
Прогнозируется долгосрочный рост сегмента	8%	10	8	0,8	0,64
Риски влияния внешних факторов (экономических, политических, социальных тенденций) минимальны	5%	10	8	0,5	0,4

Матрица General Electric (GE) / McKinsey

Критерии конкурентоспособности	Вес фактора	Оценка выраженности фактора от 1 до 10		Итоговая оценка Сегмент 1	Итоговая оценка Сегмент 2
	100%	Сегмент 1	Сегмент 2	7,25	5,69
товар компании имеет уникальное преимущество (уникальные свойства, уникальные технологии, уникальную бизнес-модель)	27%	8	3	2,16	0,81
товар компании удовлетворяет потребности целевой аудитории от использования товаром	20%	9	9	1,8	1,8
сила бренда, под которым реализуется товар сопоставима или выше, чем у конкурентов (бренд имеет хороший имидж, высокий уровень знания, лояльность аудитории)	15%	5	10	0,75	1,5
компания обладает достаточными ресурсами для функционирования на новом рынке (финансовые, трудовые, временные, квалификация)	12%	7	4	0,84	0,48
компания является гибкой и может быстро адаптироваться к рыночным изменениям	10%	9	7	0,9	0,7
уровень конкуренции в сегменте низкий (игроки малоактивны, рынок не насыщен и не поделен)	8%	2	2	0,16	0,16
медленная реакция со стороны конкурентов на деятельность компании	8%	8	3	0,64	0,24

Матрица General Electric (GE) / McKinsey

		Конкурентоспособность сегмента		
		низкая (0-3 балла)	средняя (4-7 баллов)	высокая (8-10 баллов)
Привлекательность сегмента	высокая (8-10 баллов)	№1	№2	№3
	средняя (4-7 баллов)	№4	№5	№6
	низкая (0-3 балла)	№7	№8	№9

Матрица General Electric (GE) / McKinsey

		Конкурентоспособность сегмента		
		низкая (0-3 балла)	средняя (4-7 баллов)	высокая (8-10 баллов)
Привлекательность сегмента	высокая (8-10 баллов)		высокий потенциал	высокий потенциал
	средняя (4-7 баллов)	низкий потенциал		высокий потенциал
	низкая (0-3 балла)	низкий потенциал	низкий потенциал	

Матрица General Electric (GE) /

McKinsey

Описание стратегий:

№1 Высокая привлекательность сегмента — низкая конкурентоспособность бизнеса в сегменте

при входе в сегмент: сначала рекомендуется сформировать устойчивое конкурентное преимущество, до повышения конкурентоспособности компании вход на рынок не целесообразен;

при существовании в сегменте: рекомендуется все усилия направить на защиту существующих позиций, не концентрировать усилия компании на росте данном сегменте, рассмотреть возможности формирования конкурентных преимуществ;

№2 Высокая привлекательность сегмента — средняя конкурентоспособность бизнеса в сегменте

Сегмент с высоким потенциалом для компании;

- все усилия в продвижении (реклама, промо-акции и т.п.) концентрировать на конкурентных преимуществах товара;
- четко определить источники роста в сегменте (с точки зрения потребителей и конкурентов); выстраивать избирательную четкую стратегию нападения только на тех конкурентов, против которых у компании есть явное преимущество;
- остерегаться прямой борьбы «лоб в лоб» с лидерами рынка, обладающими высокой конкурентоспособностью.

Матрица General Electric (GE) / McKinsey

№3 Высокая привлекательность сегмента — высокая конкурентоспособность бизнеса в сегменте

- Сегмент с высоким потенциалом для компании, самый желаемый целевой сегмент;
- Концентрация ключевых ресурсов компании на данном сегменте;
- Инвестиции в максимально возможный рост;
- Высокое внимание защите конкурентных преимуществ — разработать четкий план по удержанию необходимого уровня конкурентоспособности (защита технологии — патент; цен; потребительской базы);
- Усилия маркетинга должны быть направлены на рост и укрепление приверженности к товару;
- Инвестиции в развитие технологии, будущее укрепление конкурентных преимуществ;
- Создание барьеров для входа в сегмент новых игроков.

Матрица General Electric (GE)/

McKinsey

№4 Средняя привлекательность сегмента — низкая конкурентоспособность бизнеса в сегменте

Вход в сегмент не рекомендуется;

Концентрация на получении максимального дохода при минимальных вложениях;

Инвестиции только на сохранение положения в сегменте, использование стратегии защиты против ключевых конкурентов.

№5 Средняя привлекательность сегмента – средняя конкурентоспособность бизнеса в сегменте.

Вход в сегмент возможен при значительных инвестициях в качество товара и рекламу, продвижение на рынке.

Стремимся быть лидерами в среднепривлекательном сегменте.

Матрица General Electric (GE)/ McKinsey

№6 Средняя привлекательность сегмента — высокая конкурентоспособность бизнеса в сегменте

Сегмент с высоким потенциалом для компании;

Цель положения компании в сегменте: №1,2;

Высокий уровень инвестиций в донесение конкурентных преимуществ и формирование лояльной потребительской базы;

Ограничить использование высокостоимостных медиа;

Инвестиции в укрепление и долгосрочную защиту конкурентных преимуществ;

Высокий уровень контроля над потенциалом сегмента. В случае высокого потенциала сегмента — стратегия №3.

№7 Низкая привлекательность сегмента — низкая конкурентоспособность бизнеса в сегменте

- Выход в сегмент не рекомендуется;
- При существовании в сегменте — максимально сократить все инвестиции;
- Самый низко приоритетный сегмент, поэтому исключить вероятность использования самых лучших ресурсов компании в этом сегменте;
- Рассмотреть возможность продажи бизнеса в этом сегменте или выхода с рынка.

Матрица General Electric (GE)/ McKinsey

№8 Низкая привлекательность сегмента — средняя конкурентоспособность бизнеса в сегменте

- Умеренные инвестиции для ограниченного и быстро доступного роста;
- Не тратить излишние усилия и инвестиции на укрепление положения в сегменте, сосредоточить усилия на защите текущего уровня продаж;
- Использовать низко стоимостные медиа в продвижении товара.

№9 Низкая привлекательность сегмента — высокая конкурентоспособность бизнеса в сегменте

- Отложить вход в сегмент до улучшения привлекательности рынка;
- Минимальные инвестиции в развитие бизнеса, избирательное развитие;
- Контроль потенциала сегмента, в случае роста потенциала — стратегии №6 и №3.

Практика реализации стратегии организации

- Успешное выполнение стратегии определяется лидерством, мотивацией, работой с каждым подразделением, чтобы основная деятельность организации полностью соответствовала намеченной стратегии.
- Выполнение стратегии – это ориентированная на действие, подчиняющая себе все остальное задача, которая проверяет способности менеджера проводить организационные изменения, разрабатывать и контролировать деловые процессы, мотивировать людей и достигать поставленной цели.

Практика реализации стратегии организации

- Принимая решение по реализации стратегии, менеджеры должны определить, какие внутренние условия необходимы для успешной реализации стратегического плана;
- Необходимо создать эти условия в возможно более короткие сроки. Этот процесс включает в себя ряд взаимосвязок и установление соответствия между участниками системы, а именно:
 - Стратегией с одной стороны, и навыками, опытом, возможностями компании и ее структуры – с другой;
 - Стратегией и возможностями бюджета;

Практика реализации стратегии организации

- Стратегией и политикой (внутренней и внешней);
 - Стратегией и системой вознаграждения;
 - Стратегией и корпоративной культурой.
-
- Чем теснее это соответствие, тем полнее реализуется стратегия и более вероятным становится достижение поставленных целей. Реализация стратегии – это работа всей управленческой команды.
 - Менеджеры выступают как реализаторы стратегии – в рамках полномочий и ответственности.
 - Каждый менеджер должен определить, какие действия надо осуществить, какие шаги предпринять, чтобы достичь намеченных результатов.

Практика реализации стратегии организации

- Выделяют три основных действия по построению организационной структуры управления фирмой:

1. **Назначение на ключевые посты подходящих для этого людей** (талантливые менеджеры спокойно относятся к смене своих функциональных обязанностей и переводу на новое место).
2. **Наблюдение за тем, чтобы имеющиеся главные достоинства, ноу-хау, опыт и навыки, внутренние возможности обеспечивали бы выполнение всех видов деятельности, составляющих цепочку ценностей, на высоком профессиональном уровне.** Для превращения главных достоинств компании в долгосрочное конкурентное преимущество необходимо сконцентрировать больше усилий и больше таланта по сравнению с конкурентами на усиление и углубление этих достоинств. Важно управлять развитием творческого потенциала сотрудников, углублением их знаний и ростом мастерства.

Практика реализации стратегии организации

3. Структурирование рабочих усилий и определение того, как должна выглядеть схема организационного построения компании.

Главной задачей здесь является приведение структуры в соответствие со стратегией и использование стратегически значимых видов деятельности в качестве основных блоков при создании организационной структуры, а также поиск эффективных путей обеспечения связей на различных уровнях управления.

Другой важной задачей является принятие решения о централизации и определение того, могут ли неосновные виды деятельности выполняться за пределами компании более эффективно, чем в самой компании (аутсорсинг).

Пять задач по реализации стратегии:

1. Перераспределение ресурсов в соответствии с бюджетной и кадровой политикой.

Увязка бюджета со стратегией. Новые стратегии требуют существенного перераспределения бюджета. Недостаточное финансирование структур, играющих важную роль в стратегическом успехе, может повредить всему процессу выполнения стратегии.

2. Определение политик, поддерживающих стратегию.

Необходимо создать поддерживающую стратегию политику. Изменения в стратегии, как правило, приводят к некоторым переменам в приемах и методах работы и управлении внутренними процессами.

Пять задач по реализации стратегии:

Поскольку демонтаж старых политик и процедур и установление новых неизбежно влечет перемены в характере работы компании и внутреннего производственного климата, лица, реализующие стратегию, могут использовать процесс изменения политики в качестве силового рычага для корректировки корпоративной культуры в соответствии с новой стратегией.

3. Использование совершенных методов и приемов работы для постоянного улучшения результатов.

Необходимо следить за процессом выполнения специальных заданий и операций на уровне отраслевых и/или мировых стандартов. Общий менеджмент качества позволяет создать в фирме культуру качества, ориентированную на постоянное улучшение исполнения каждодневных задач и действий в цепочке ценностей компании.

Пять задач по реализации стратегии:

4. Формализация стратегической информации.

Точная информация – необходимый инструмент для работы. Каждой организации необходима система сбора и обработки стратегически важной информации для оперативного принятия необходимых мер. Электронные базы данных клиентов, компьютерные программы, отслеживающие продажу товаров и необходимость его пополнения и т.д.

5. Вознаграждение и поощрение.

Как и какие поощрения использовать зависит от сложности реализации стратегического плана. Чем лучше управляющий понимает, что больше всего мотивирует служащего, чем больше он опирается на систему поощрений, как на инструмент стратегического плана, тем сильнее будет заинтересованность работника в результатах своей деятельности. Управление по целям (измеримым) там, где это возможно, дает оптимальные результаты.

Мотивация по сотрудникам для реализации стратегии:

- **Материальная мотивация** (доплаты, надбавки, переменная часть заработка – премии, комиссионные и пр., путевки, подарочные сертификаты, продукция компании).
- **Моральная мотивация** – вознаграждения, не имеющие денежного выражения: признание статуса и заслуг в виде грамот, фирменных значков, встречи с руководством. Предоставление отдельным сотрудникам особых условий (гибкий или свободный график, отдельный кабинет, возможность распоряжаться ресурсами компании).
- **Организационная мотивация** – создание организационной культуры, поддерживающей мотивацию сотрудников на достижение целей компании.