



МАТРИЦА МАК-КИНСИ.

- Важнейшей задачей высшего руководства диверсифицированной компании является разработка и реализация стратегии, направленной на сохранение и улучшение общей привлекательности компании и укрепление конкурентных позиций ее бизнес-единиц. Матричное представление позволяет обобщить результаты стратегического мышления и представить их в наглядной и выразительной форме. Консультационная группа *McKinsey* совместно с корпорацией *General Electric* разработали многофакторную модель анализа стратегических позиций бизнеса, получившую название «экран бизнеса GE», или модель GE—McKinsey.



ОСНОВНАЯ ИДЕЯ МАТРИЦЫ МАК-КИНСИ

Основная идея матрицы заключается в том, чтобы представить бизнес-единицы компании на простой графической схеме, используемую для облегчения анализа стратегии в четырех областях:

- 1. Распределение ресурсов. Исследование положения бизнес-единицы относительно двух главных источников прибыльности: привлекательности отрасли и конкурентного преимущества фирмы. Они показывают привлекательность бизнеса для будущих инвестиций.
- 2. Формулирование стратегии бизнес-единицы. Существующее положение бизнеса относительно привлекательности отрасли и потенциального конкурентного преимущества указывает на стратегический подход, которым следует воспользоваться в капитальных инвестициях и который может указать на возможности смены позиционирования бизнеса.



ОСНОВНАЯ ИДЕЯ МАТРИЦЫ МАК-КИНСИ

- 3. Анализ баланса портфеля. Главное достоинство представления различных бизнесов компании на единой схеме – это способность корпоративных менеджеров взглянуть на всю компанию в целом.
- 4. Постановка целевых ориентиров деятельности. Насколько позиционирование с учетом привлекательности отрасли и конкурентного положения определяет потенциал прибыли, настолько же матрицы портфельного планирования могут помочь в постановке целевых ориентиров деятельности отдельных бизнес-единиц.



ЦЕЛЬ И СУЩНОСТЬ МАТРИЦЫ МАК-КИНСИ

- Цель: Оценить привлекательность рынка и стратегическое положение компании.
- Суть: Матрица «Дженерал Электрик—Мак-Кинси» (GE—McKinsey Matrix) представляет собой попытку увязать важнейшие вопросы стратегического развития компании с различными фазами жизненного цикла ее продукта и показать, как следует приспособлять стратегии к меняющимся нуждам компании, чтобы они были успешными.



ПЛАН ДЕЙСТВИЙ:

- 1. Оценить привлекательность отрасли на основе выбора ключевых факторов успеха данного отраслевого рынка.
- 2. Оценить конкурентоспособность компании («силу» бизнеса) на основе факторов, наиболее значимых для усиления ее конкурентных позиций.

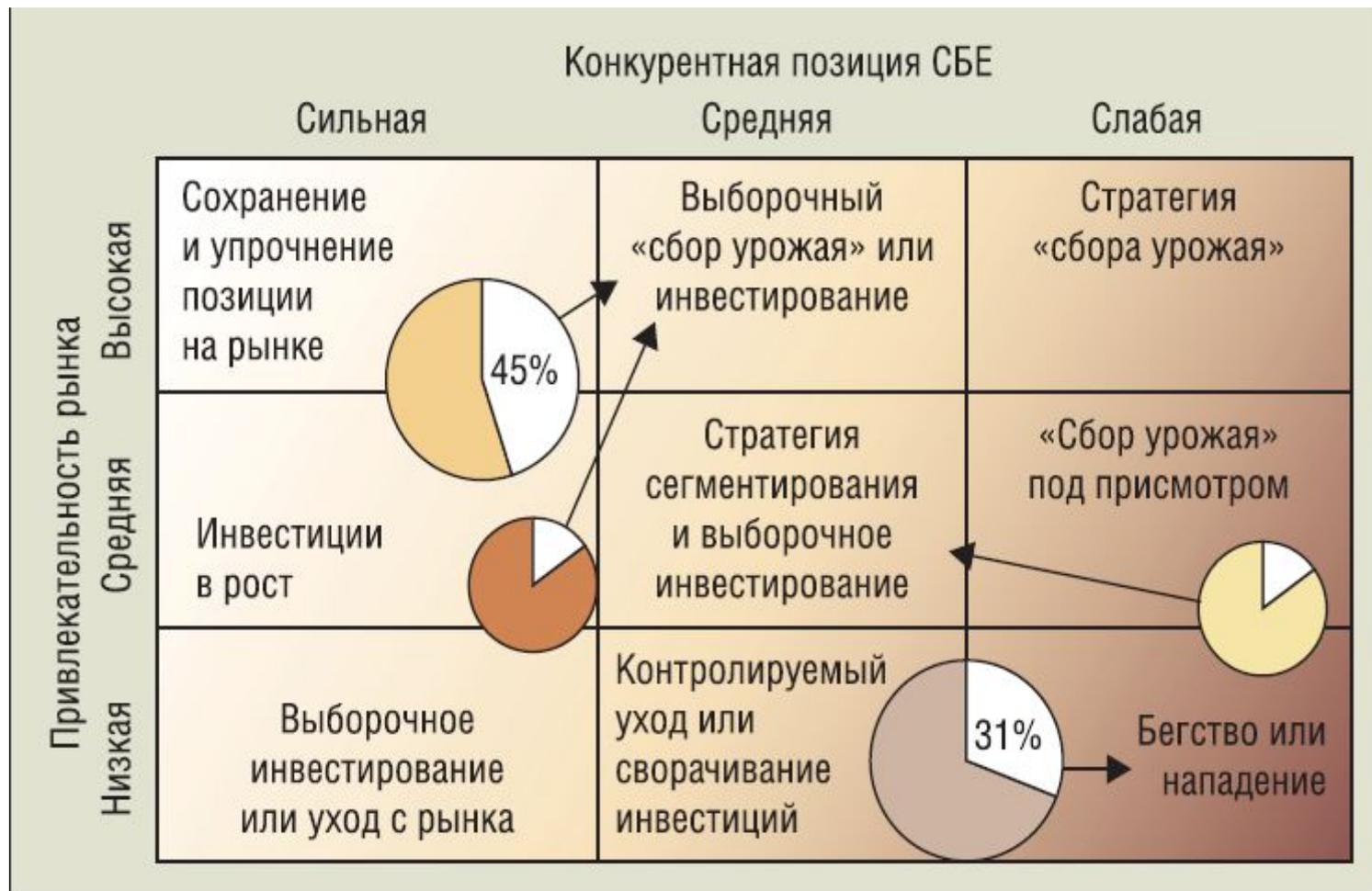


ПЛАН ДЕЙСТВИЙ:

- 3. Все стратегические бизнес-единицы (СБЕ) корпоративного портфеля позиционируются, и их параметры вносятся в матрицу в виде кругов. При этом координаты центров каждого круга совпадают с вычисленными на этапах 1 и 2 интегральными оценками соответствующих СБЕ. Размер круга соответствует размеру его рынка, а выделенный на нем сектор равен доле СБЕ на своем рынке (в отрасли). Построенная таким образом матрица характеризует текущее состояние корпоративного портфеля. Конечная стрелка указывает на будущее положение центральной точки круга.
- 4. Анализ корпоративного портфеля можно считать завершенным только тогда, когда его текущее состояние проецируется в будущее.



План действий:



- Модель Маккинси выделяет стратегические модели трех типов: первый тип - победитель
- второй тип промежуточный
- трейтий тип - проигравший



ПЛАН ДЕЙСТВИЙ:

- ▣ **1. Победитель №1.** Данная позиция характеризуется высокой привлекательностью рынка и сильным конкурентным статусом. По данному бизнесу организация, скорее всего, является явным лидером. Поэтому суть стратегии такого бизнеса- сохранение и усиление позиции, в том числе за счет приоритетного позиционирования.
- ▣ **2. Победитель №2.** Для позиции характерна высокая привлекательность рынка и средний конкурентный статус. Бизнес в данной позиции не является лидирующим, но одновременно это и не отстающий бизнес. Следовательно, стратегическая задача, четко выявить его сильные и слабые стороны, а во - вторых, осуществить целевое инвестирование для получения максимума прибыли за счет сильных сторон, а также для усиления слабых сторон бизнеса.



ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

- ▣ **3. Победитель №3.** Рыночная привлекательность средняя, но конкурентный статус бизнеса высокий. Поэтому соответствующая бизнес стратегия должна предусматривать: четкое определение наиболее перспективных конкретных сегментов рынка и целевое инвестирование развитие бизнеса именно в таких сегментах, а также конкретные мероприятия по сохранению и дальнейшему усилению конкурентного статуса.
- ▣ **4. Проигравший №1.** Бизнесу в данной позиции присущи средняя привлекательность рынка и низкая конкурентоспособность. Стратегия такого бизнеса должна быть или нацелена на его развитие в сегментах с минимальным уровнем риска и получение реально возможной (минимальной) прибыли за счет отдельных сильных сторон данного бизнеса; или, если это невозможно, - на уход из данной позиции, вплоть до ликвидации соответствующего бизнеса.



ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

- **5. Проигравший №2.** Низкая привлекательность рынка и средний конкурентный статус. Бизнес - стратегия в данной позиции либо концентрирует усилия на снижение риска и защите бизнеса в отдельных наиболее привлекательных сегментах рынка, либо ориентирует организацию на продажу такого бизнеса конкурентам за приемлемую цену.
- **6. Проигравший №3.** Низкая привлекательность рынка и низкая конкурентоспособность. Стратегия по такому бизнесу должна быть нацелена или на реалистичные мероприятия по его выводу из данной позиции, или не только отказ от инвестиций, но даже на полную ликвидацию бизнеса.



- **7. Промежуточный №1.** Высокая привлекательность рынка, но низкий конкурентный статус. Для такого бизнеса возможны две альтернативные стратегии. Первая стратегия - это переход в победители за счет создания и развития сильных сторон организации именно по данному бизнесу, изыскание на данном рынке своей прибыльной ниши и целевое инвестирование в развитие именно своей особой ниши. Вторая стратегия - падение в проигравшие вплоть до стратегии ликвидации.
- **8. Промежуточный №2.** Это самая промежуточная из всех промежуточных позиций. Поэтому и соответствующая бизнес стратегия должна быть средней, т. е. возможно только очень избирательное инвестирование в очень прибыльные и наименее рискованные мероприятия.
- **9. Промежуточный №3.** Низкая рыночная привлекательность, но высокая конкурентоспособность. Данную позицию часто называют «производитель прибыли». Стратегия такого бизнеса должна предусматривать только «короткие» эффективные инвестиции, так как высока вероятность исчезновения данного рынка.



Выводы

- ▣ **Результат:** Стратегическое позиционирование конкретных бизнес-единиц, входящих в бизнес-портфель компании.
- ▣ **Достоинства:** Анализ можно проводить на всех уровнях компании. На корпоративном уровне могут анализироваться элементы бизнес-портфеля, на уровне бизнес-единиц — отдельные продукты.
- ▣ **Недостатки:** Матрица не дает реальных рекомендаций по разработке специфических стратегий, она только позволяет определить, на какую стратегию ориентироваться в целом: агрессивное расширение, защиту и оборону или сбор урожая.



ПАМЯТКА

- 1. Данная матрица применима далеко не во всех случаях и носит скорее рекомендательный характер.
- 2. Это не алгоритм, который позволяет принимать решения за руководство. Матрица только помогает менеджерам лучше использовать свой опыт суждения. Она дает хороший инструментарий для анализа портфеля бизнеса.
- 3. Матрица может использоваться только фирмами приростного типа, так как она дает возможность лишь предугадать будущее, но не построить его самостоятельно-но, как это делают фирмы предпринимательского типа.



ПАМЯТКА

- 4. Матрица основана на сочетании как объективно измеримых параметров (емкость рынка, рентабельность и т. п.), так и субъективно оцениваемых. Неизмеримые критерии должны оцениваться экспертами — наиболее квалифицированными сотрудниками компании и сторонними экспертами.
- 5. Сегодня существуют разнообразные вариации модели GE—McKinsey.
- 6. В сложной компании этот метод позволяет охватить единым взглядом стратегическое положение всех направлений ее бизнеса.

