

Рекомендуем также ознакомиться с кейсом "[Использование матрицы БКГ на практике](#)" из семинара ИКФ "АЛЪТ" "Стратегический анализ и бенчмаркинг на промышленных рынках"

Эта матрица разработана консалтинговой компанией "МакКинзи" (McKinsey) совместно с корпорацией "Дженерал Электрик" (General Electric). Она получила название "экран бизнеса". Матрица включает 9 квадрантов, а анализ в ней осуществляется по следующим параметрам:

- привлекательность стратегической зоны хозяйствования (СЗХ)
- конкурентная позиция

Показатель «привлекательность стратегической зоны хозяйствования» является неподконтрольным компании, так как хозяйствующий субъект может только фиксировать или ориентироваться на них. Показатель «конкурентная позиция», напротив, зависит от результатов деятельности компании.

В отличие от матрицы БКГ, где по оси абсцисс используется статический показатель (доля рынка или рентабельность), в матрице «Дженерал Электрик – МакКинзи» используется динамический показатель (не рентабельность, а ее изменение и т.д.).

В отличие от матрицы БКГ, матрица «Дженерал Электрик – МакКинзи» применима во всех фазах циклов спроса и технологий и при самых разных условиях конкуренции. Однако же воспользоваться матрицей можно только после ряда трудоемких операций.

Матрица имеет размерность 3x3. По осям матрицы выставляются интегральные оценки привлекательности рынка и относительного преимущества компании на рассматриваемом рынке или сильные стороны бизнеса. По оси X матрицы располагаются параметры, подконтрольные компании, а по оси Y – неподконтрольные параметры.

Увеличение размерности матрицы позволило не только предоставлять более детальную классификацию сравниваемых видов бизнеса, но и рассматривать более широкие возможности стратегического выбора компании.

Анализируемые виды бизнеса отображаются на сетке матрицы в виде кружков (пузырьков). Размер кружка соответствует объему продаж на данном рынке, а доля бизнеса компании показывается как сегмент в этом кружке.

Каждая из осей матрицы условно делится на 3 части, в результате чего сетка оказывается состоящей из 9 клеток. Стратегические позиции бизнеса компании улучшаются по мере перемещения на матрице справа налево и снизу вверх.

В данной матрице выделяются 3 области стратегических позиций:

- область победителей
- область проигравших
- средняя область, в нее входят позиции, в которых стабильно генерируется прибыль, средние позиции бизнеса и сомнительные виды бизнеса

Таблица 1. Матрица «Дженерал Электрик – МакКинзи»

	Конкурентная позиция			
		хорошая	средняя	слабая
Привлекательность отрасли	Высокая	Победитель	Победитель	"Знак вопроса"
	Средняя	Победитель	Средний бизнес	Проигрывающий
	Низкая	Генератор прибыли	Проигрывающий	Проигрывающий

Факторы, определяющие привлекательность отрасли и конкурентную позицию бизнеса на разных рынках, различны. Например, основными критериями привлекательности отрасли могут быть размер рынка, темпы роста рынка, уровень конкуренции, чувствительность рынка к цене.

Конкурентоспособность бизнеса можно оценить на базе таких критериев как доля рынка, контролируемая компанией; эффективность системы маркетинга; уровень издержек компании; потенциал развития и т.д. Поэтому при анализе каждого рынка следует выделить ключевые для него факторы и оценить их уровень (низкий, средний или высокий).

Рекомендации матрицы «Дженерал Электрик – МакКинзи» следующие:

- инвестировать в целях удержания занятой позиции и следования за развитием рынка
- инвестировать в целях улучшения занятой позиции, смещаясь по матрице вправо, в сторону повышения своей конкурентоспособности

- инвестировать в целях восстановления утерянной позиции. Такая стратегия трудно реализуема в случае если привлекательность рынка слабая или средняя
- снизить уровень инвестиций, исходя из намерения "собрать урожай", например, за счет продажи бизнеса
- прекратить инвестировать и уйти с рынка с низкой привлекательностью, когда компания не может добиться существенного конкурентного преимущества

Эта матрица является более совершенной, чем матрица БКГ, так как в ней рассматривается существенно большее число факторов. И она не приводит к столь упрощенным выводам, как матрица БКГ.

Достаточно часто компании имеют несбалансированные портфели бизнесов. Различные типы такой несбалансированности портфелей отражены в таблице 2

Таблица 2. Типы несбалансированности портфеля стратегических зон хозяйствования фирмы

Основные проблемы	Типичные симптомы	Типичные коррективы
Слишком много "проигрывающих"	Неадекватные финансовые потоки	"Раздевание" (ликвидация бизнеса) "Сбор урожая" в СХЗ – "проигрывающий"
	Неадекватная прибыль	Приобретение "генераторов прибыли"
	Неадекватный рост	Приобретение "победителей"
Слишком много "знаков вопроса"	Неадекватные финансовые потоки	"Раздевание" (ликвидация бизнеса) "Сбор урожая" в отдельных зонах "знаков вопроса"
	Неадекватная прибыль	
Слишком много "генераторов прибыли"	Неадекватный рост	Приобретение "победителей"
	Излишние финансовые потоки	Выращивание или развитие выбранных зон "знаков вопроса"
Слишком много развивающихся "победителей"	Чрезмерные потребности в средствах	"Раздевание" выбранных развивающихся "победителей" Приобретение "генераторов прибыли"
	Чрезмерные усилия по управлению	
	Нестабильные рост и прибыль	

Данная матрица позволяет рассматривать динамику 2-го фактора – привлекательность СЗХ. Кроме того, в ней значительно расширен стратегический выбор.

Вместе с тем, матрице «Дженерал Электрик – МакКинзи» присущи общие для таких матриц недостатки методов портфельного анализа. В их числе:

- трудности учета границ и масштаба рынка, значительное количество критериев;
- достаточная субъективность оценок;
- статичный характер модели;
- излишне общий характер рекомендаций.

Из-за имеющихся недостатков данная матрица применима далеко не во всех случаях и, подобно матрице БКГ, носит скорее рекомендательный характер. Основные ограничения применения матрицы состоят в следующем:

Матрица может использоваться лишь компаниями приростного типа, поскольку она дает возможность предугадать будущее, но не построить его самостоятельно, как это делают компании предпринимательского типа.

Данная модель, как и все модели стратегического анализа, исходит из предпосылки, что будущее можно предсказать с достаточной степенью точности. Однако, это можно выполнить лишь при условии нахождения уровня неопределенности в пределах от 1 до 3 баллов. При неопределенности выше 3 баллов наряду с наиболее вероятной альтернативой возникают также и

другие альтернативы будущего, а при уровне неопределенности выше 4 баллов оценить будущее адекватно становится уже практически невозможно.

Человеческий фактор также относится ко всем матрицам – результат анализа зависит от субъективной оценки управляющего или группы управляющих, мнение которых всегда имеет относительную правильность.

Привлекательность стратегической зоны хозяйствования, которая рассчитывается в матрице, может включать в себя множество различных факторов и коэффициентов. Количество факторов обычно зависит от отрасли, в которой функционирует компания, а также от требуемого уровня глубины и направленности анализа. Значимую роль в определении состава показателей оценки привлекательности СЗХ играет доступность определенного вида информации и уже имеющиеся в наличии данные.

В таблице 3 представлены показатели оценки привлекательности СЗХ и характеристики сильных сторон анализируемой компании.

Таблица 3. Характеристики преимуществ компании и привлекательности отрасли

Характеристики сильных сторон компании (ось X)	Характеристики рыночной привлекательности (ось Y)
Относительная доля рынка Рост доли рынка Охват дистрибуторской сети Эффективность дистрибуторской сети Квалификация персонала Приверженность потребителя продукции компании Технологические преимущества Патенты и ноу-хау Маркетинговые преимущества Гибкость компании	Темпы роста рынка Дифференциация продукции Особенности конкуренции Отраслевая норма прибыли Ценность потребителя Приверженность потребителя торговым маркам

Источник: [Стратегическое управление и планирование](#)

Смотрите также: [Матрица БКГ](#), [Матрица И. Ансоффа](#) и [матрица Д. Абеля](#), [Матрица Шелл](#)