

Ćwiczenie nr 6

Macierz McKinsey/ General Electric

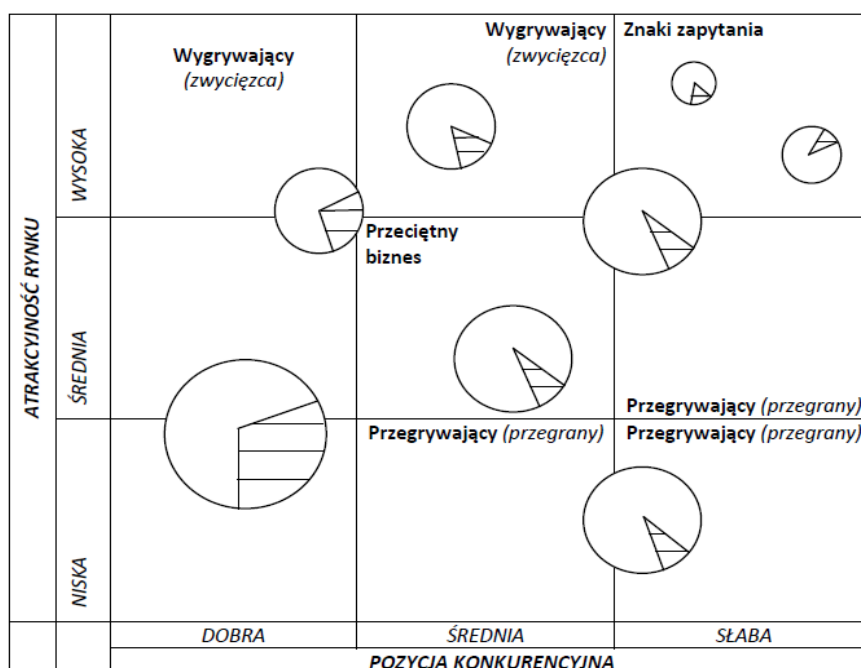
Wstęp teoretyczny

Macierz McKinsey jest również określana jako macierz atrakcyjności produktu czy atrakcyjności rynku (Business-Industry Attractiveness Matrix) lub macierz GE. Koncepcja tej macierzy powstała w początkach lat siedemdziesiątych w firmie General Electric Corporation we współpracy z firmą doradczą McKinsey.

Metoda McKinsey – dziewięciopolowa macierz analizy portfela produkcji przedsiębiorstwa, jest zbudowana na podstawie dwóch zmiennych. Pierwszą zmienną jest atrakcyjność rynku, mierzona w długim okresie. Drugą zmienną jest pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa, która służy do pomiaru pozycji firmy w danym przemyśle na podstawie listy kluczowych czynników sukcesu.

Konstrukcja macierzy McKinsey opiera się na 2 założeniach:

- firma powinna działać w sektorach najbardziej atrakcyjnych, likwidować zaś produkty z sektorów mniej atrakcyjnych.
- przedsiębiorstwo powinno się skupić na inwestowaniu w produkty o mocnej pozycji konkurencyjnej, a wycofać się z tych, w których pozycja konkurencyjna firmy jest słaba.



Rys. 1. Macierz McKinsey/ GE

Źródło: J. Penc, *Strategiczny system zarządzania*, Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 2001, s. 225.

Konstrukcja macierzy wymaga określenia zestawu kryteriów oceny atrakcyjności przemysłu oraz zestawu kryteriów oceny pozycji konkurencyjnej badanego przedsiębiorstwa.

Macierz ta umożliwia porównanie danego przedsiębiorstwa z liderami na rynku. Analizie podlega otoczenie, ze zwróceniem uwagi na potencjalne szanse i zagrożenia.

Ocena atrakcyjności rynku wymaga wykonania następujących czynności:

- identyfikacji kryteriów determinujących atrakcyjność rynku, jak wielkość i wzrost rynku, zyskowność przemysłu, atrakcyjność inwestycyjna, stabilność technologiczna itd.
- ważenia ocen – relatywna ważność kryteriów (np.: wielkość rynku – waga – 0,15; intensywność konkurencji waga – 0,20 ; wymagania techniczne i kapitałowe – waga 0,30); suma wag wszystkich ocenianych kryteriów wynosi 1,0;
- oceny atrakcyjności każdego przemysłu z punktu widzenia poszczególnych kryteriów; skala ocen wynosi od 1 do 5, gdzie 1 oznacza przemysł nieatrakcyjny, a 5 bardzo atrakcyjny,
- określenia całkowitego wyniku wartościowania kryteriów oceny atrakcyjności przemysłu przez zsumowanie ocen ważonych.

Czynności zmierzające do **oceny pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa** są podobne i polegają na:

- określeniu kluczowych czynników sukcesu dla danego przemysłu, m.in. relatywnego udziału w rynku, posiadania konkurencyjnej technologii, zdolności do konkurencji cenami oraz jakości produktu;
- nadaniu wag poszczególnym czynnikom sukcesu;
- określeniu stopnia konkurencyjności według skali ocen 1 do 5, gdzie 1 oznacza słabą pozycję konkurencyjną, a 5 mocną pozycję każdego kluczowego czynnika sukcesu;
- podsumowaniu oceny pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa przez zsumowanie ocen ważonych.



Rys. 2. Strategie inwestowania w macierzy McKinsey/GE

Ćwiczenia praktyczne

Dla ustalenia pozycji każdej grupy produktów (wybrać kilka grup) w macierzy McKinsey należy:

1. Dokonać oceny atrakcyjności rynku (tab.1), posługując się wytycznymi opisanymi w części teoretycznej.
2. Dokonać oceny pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa (tab.2).
3. Na osi rzędnych, mierzącej poziom atrakcyjności przemysłu (sektora), zaznaczyć wyniki pomiaru atrakcyjności przemysłu (wartość oceny ważonej) w którym działa zdywersyfikowane przedsiębiorstwo.
4. Na osi odciętych, na podstawie badania czynników pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa zaznaczyć wartość uzyskanej oceny ważonej.
5. Na skrzyżowaniu tych dwóch wartości znajduje się punkt, który jest środkiem koła obrazującego dany sektor działalności badanego przedsiębiorstwa. Należy zaznaczyć go na macierzy McKinsey. Wielkość koła wskazuje na wielkość sektora (rynku), a zakreślone wycinki koła to udział produkcji badanego przedsiębiorstwa w sektorze.
6. Ocenic aktualną pozycję strategiczną firmy za pomocą tej macierzy (które sektory są najważniejsze i najbardziej rozwojowe, a które osłabiają pozycję strategiczną firmy, jakie błędy inwestycyjne popełniono w przeszłości).
7. Zaproponować nowy docelowy portfel działalności analizowanej firmy (z jakich sektorów należy zrezygnować, jakie rozwijać, w jakie nowe sektory działalności powinna wejść badana firma).

Tab.1. Ocena atrakcyjności rynku.

Czynniki atrakcyjności rynku	Waga	Ocena 1 – 5	Ocena ważona
	$\Sigma = 1$		$\Sigma =$

Tab.2. Ocena pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Czynniki pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa	Waga	Ocena 1 – 5	Ocena ważona
	$\Sigma = 1$		$\Sigma =$