

METODA GENERAL ELECTRIC (MATRICEA MCKINSEY)

Metoda General Electric este o formă mai avansată a matricei BCG. General Electric introduce un instrument de planificare a portofoliului mai comprehensiv, care permite evaluarea portofoliului de activități al unei companii în raport cu două grupe de criterii (factori): *atractivitatea pieței (industriei)* și *potențialul competitiv al companiei* în domeniul respectiv.

Este mai sofisticată decât matricea BCG sub 3 aspecte:

- Atractivitatea pieței (industriei) înlocuiește Rata de creștere a pieței (RCP). Include mai mulți factori care permit determinarea atractivității pieței/industriei.
- Potențialul competitiv al companiei înlocuiește Poziția concurențială (PCf). Include o gamă mai largă de factori care permit determinarea potențialului competitiv al fiecărei USA.
- Matricea GE este de tipul 3*3, în timp ce matricea BCG este 2*2.

Metoda presupune urmarea a patru pași:

PASUL 1:

Determinarea factorilor care vor fi luați în considerare, din cele două categorii (factori care sunt importanți pentru strategia globală a companiei).

Notatii:

A1, A2, ... Ai, ... Am ← factorii din categoria Atractivitatea pieței;
P1, P2, ... Pj, ... Pn ← factorii din categoria Potențialul competitiv al companiei;
m, n – numărul de factori

Exemplu:

Factori externi – Atractivitatea pieței (industriei)	• Mărimea pieței, rata de creștere a pieței, profitabilitatea pieței, bariere de intrare și ieșire de pe piață, segmentarea pieței, structura distribuției, intensitatea concurenței, legislația existentă, structura distribuției, variabilitatea cererii (sezonalitatea), dezvoltarea tehnologică, oportunitatea de diferențiere a produselor, etc.
Factori interni – Potențialul competitiv al companiei	• Partea de piață, gradul de notorietate, loialitatea consumatorilor, calitatea produselor, mărimea capacității de producție, eficiența distribuției, competitivitatea prețurilor, tehnologia existentă, gradul de pregătire a personalului, accesul la resurse financiare și alte tipuri de resurse, marjele relative de profit (eficiența vânzărilor), avantajele geografice, etc.

PASUL 2:

Stabilirea coeficienților de importanță pentru fiecare factor din cele două categorii.

Notatii:

ki – coeficientul de importanță atașat factorului de influență Ai, $\sum ki = 1, i=1,m$
rj – coeficientul de importanță atașat factorului de influență Pj, $\sum rj = 1, j= 1,n$

În general, SUMA acestor coeficienți pe fiecare categorie este egală cu 1.

PASUL 3:

Stabilirea consecințelor fiecărui factor (impact, scor) asupra USA din portofoliul de activități.

Notatii:

Ais – consecința (impactul) factorului Ai asupra USA ,s'
Pjs – consecința (impactul) factorului Pj asupra USA ,s'
s ia valori de la 1 la z

În general iau valori între 1 și 10, unde:

- 1- « total neatrăgător » 10 - « foarte atrăgător » și
- 1- « potențial competitiv foarte slab » 10 – « potențial competitiv foarte ridicat » .

PASUL 4:

Calcularea valorii criteriului «attractivitatea pieței» și a valorii criteriului «potențialul competitiv al companiei», pentru fiecare USA.

Notatii:

Xas – valoarea atractivității pieței pt. USA 's', $Xas = \sum ki \cdot Ais, i=1,m$

Xps – valoarea potențialului competitiv pt. USA 's', $Xps = \sum rj \cdot Pjs, j=1,n$

Vom avea perechile **USAs (Xps, Xas)**

sau **USA (Potențialul competitiv al companiei, Atractivitatea pieței).**

PASUL 5:

Construirea matricei General Electric și luarea deciziilor pentru fiecare USA.

Un exemplu cu matricea GE (valorile 1, 4, 7 și 10 nu sunt predefinite!!! *Trebuie întotdeauna calculate pe baza datelor din aplicație!*):

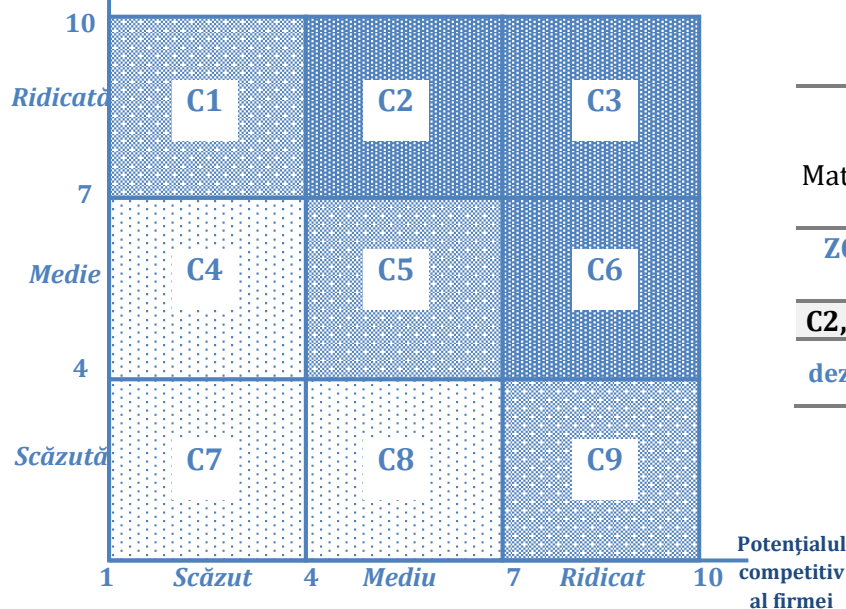
!!!Atenție la punctul de pornire și cel final. Valoarea minimă este calculată prin înmulțirea consecinței *minime* cu suma coeficienților de importanță pe categorie, iar pentru valoarea maximă înmulțim consecința *maximă* cu suma coeficienților de importanță pe categorie.

Exemplu: dacă $1 \leq Ais \leq 10$ (consecințele iau valori de la 1 la 10), atunci

Min = $1 \cdot \sum ki$, **Max = $10 \cdot \sum ki$** , $i = 1, m$

Pasul: $\frac{Max - Min}{Nr.de\ segmente} = \frac{Max - Min}{3}$

Atractivitatea
pieței



Decizii

Matricea GE are trei zone:

ZONA 1	ZONA 2	ZONA 3
C2, C3, C6,	C1, C5, C9	C4, C7, C8
dezvoltare	menținere	exploatare pt. C4 și C8 abandon pt. C7

Caracterizarea zonelor:

Zona 1	Cea mai favorabilă zonă, include cele mai puternice USA în care compania ar trebui să investească pentru dezvoltare.
Zona 2	Cuprinde acele USA care au un nivel mediu de atractivitate globală. Compania ar trebui să mențină nivelul de investiție.
Zona 3	Cea mai nefavorabilă zonă, indică USA care au un nivel redus de atractivitate globală. Compania ar trebui să ia în considerare posibilitatea fructificării (exploatării) sau a abandonului acestor USA.

Cele mai bune activități (USA): se află pe cele mai atractive piețe și unde compania are un potențial competitiv ridicat.

APLICAȚIE REZOLVATĂ:

Pe baza datelor de mai jos, analizați portofoliul de activitate al companiei ModernFashion SA, construind matricea GE. Consecințele iau valori de la 1 la 10:

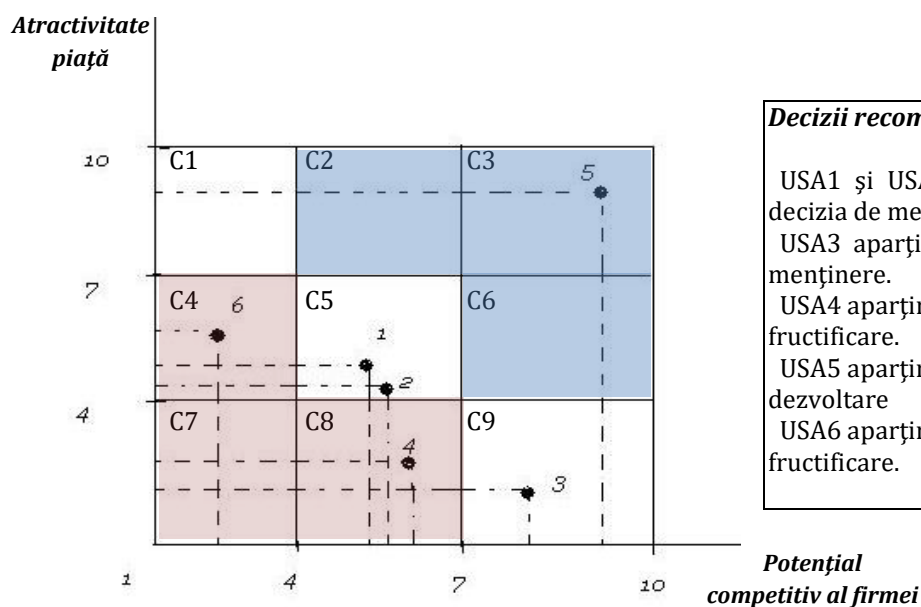
Factori	Coef. de importanță	Consecințe											
		USA1		USA2		USA3		USA4		USA5		USA6	
A1	0,15	4		8		2		3		9		4	
A2	0,2	3		7		2		2		10		5	
A3	0,3	5		4		4		3		9		5	
A4	0,35	6		1		1		4		10		6	
P1	0,25	5		8		8		3		9		1	
P2	0,45	6		4		8		7		8		2	
P3	0,30	5		6		8		6		10		1	

Rezolvare:

Factori	Coef. de importanță	Consecințe											
		USA1		USA2		USA3		USA4		USA5		USA6	
A1	0,15	4	0,6	8	1,2	2	0,3	3	0,45	9	1,35	4	0,6
A2	0,2	3	0,6	7	1,4	2	0,4	2	0,4	10	2	5	1
A3	0,3	5	1,5	4	1,5	4	1,2	3	0,9	9	2,7	5	1,5
A4	0,35	6	2,1	1	0,35	1	0,35	4	1,4	10	3,5	6	2,1
Total	1	/	4,8	/	4,15	/	2,25	/	3,15	/	9,55	/	5,2
P1	0,25	5	1,25	8	2	8	2	3	0,75	9	2,25	1	0,25
P2	0,45	6	2,7	4	1,8	8	3,6	7	3,15	8	3,6	2	0,90
P3	0,30	5	1,5	6	1,8	8	2,4	6	1,8	10	3	1	0,30
Total	1	/	5,45	/	5,6	/	8	/	5,7	/	8,85	/	1,45

USA(Potențial competitiv, Atractivitate piață): USA1 (5,45; 4,8) USA2 (5,6; 4,15) USA3 (8; 2,25)
USA4 (5,7; 3,15) USA5 (8,85; 9,55) USA6 (1,45; 5,2)

Suma coeficienților de importanță pentru fiecare categorie de factori este 1, iar consecințele atașate iau valori cuprinse între 1 și 10. Deci: $\text{Min} = 1 \cdot 0,15 + 1 \cdot 0,2 + 1 \cdot 0,3 + 1 \cdot 0,35 = 1 \cdot 1 = 1$, $\text{Max} = 1 \cdot 10 = 10$ Pas: $(10-1)/3 = 3$



Reprezentarea vizuală a notațiilor metodei GE pe tabelul cu analiza datelor:

				A_{i1}	A_{i2}								A_{is}	
	Fact.	Coef. de imp.	Consecințe												
			USA1		USA2		USA3		USA4		USA5		USA6		
$A1-Am$	k_i	A1	0.15	4	0.6	8	1.2	2	0.3	3	0.45	9	1.35	4	0.6
		A2	0.2	3	0.6	7	1.4	2	0.4	2	0.4	10	2	5	1
		A3	0.3	5	1.5	4	1.5	4	1.2	3	0.9	9	2.7	5	1.5
		A4	0.35	6	2.1	1	0.35	1	0.35	4	1.4	10	3.5	6	2.1
		Total	1	/	4.8	/	4.15	/	2.25	/	3.15	/	9.55	/	5.2
$P1-Pm$	r_j	P1	0.25	5	1.25	8	2	8	2	3	0.75	9	2.25	1	0.5
		P2	0.45	6	2.7	4	1.8	8	3.6	7	3.15	8	3.6	2	0.90
		P3	0.30	5	1.5	6	1.8	8	2.4	6	1.8	10	3	1	0.25
		Total	1	/	5.45	/	5.6	/	8	/	5.7	/	8.85	/	1.45
				P_{i1}	P_{i2}								P_{is}	

APLICAȚII DE REZOLVAT:



Aplicația 1

Pe baza datelor din tabel, analizați portofoliul de activitate al companiei WorkingIdea SA, construind matricea GE:

Factori	Coef. de importanță	Consecințe				
		USA1	USA2	USA3	USA4	USA5
A1	0,6	5	4	3	2	3
A2	0,35	3	5	2	3	4
A3	0,85	4	3	4	2	3
A4	0,2	4	5	4	4	5
P1	0,5	2	5	3	4	5
P2	0,7	3	4	2	3	4
P3	0,2	4	5	2	5	3
P4	0,6	2	4	2	4	5

Notă: Suma coeficienților de importanță este 2 și consecințele fiecărei USA sunt apreciate pe o scală de la 2 la 5.

Aplicația 2

Pe baza datelor următoare, analizați portofoliul de activitate al companiei Fun2Go SRL construind matricea GE. Consecințele iau valori de la **1 la 10**:

Factori	Coef. de importanță	Consecințe													
		USA1		USA2		USA3		USA4		USA5		USA6		USA7	
A1	0,1	4		8		2		3		9		4		8	
A2	0,2	3		7		2		2		7		5		9	
A3	0,2	5		4		4		3		9		5		8	
A4	0,2	6		1		1		4		8		6		9	
A5	0,3	9		7		6		4		6		4		7	
P1	0,15	5		8		8		3		9		3		9	
P2	0,3	6		4		8		7		8		2		8	
P3	0,1	5		6		8		6		2		3		9	
P4	0,15	5		7		6		8		5		3		4	
P5	0,3	6		5		8		7		6		4		6	

Aplicația 3

Pe baza datelor din tabel, analizați portofoliul de activitate al companiei Dog&Cats SRL, construind matricea GE.

Factori	Coef. de importanță	Consecințe															
		USA1		USA2		USA3		USA4		USA5		USA6		USA7		USA8	
A1	0,6	2		3		3		2		3		2		2		3	
A2	0,35	3		4		4		4		2		3		3		4	
A3	0,65	4		3		5		3		4		3		4		2	
A4	0,2	4		2		2		2		5		2		4		5	
A5	0,2	2		3		3		5		3		4		5		5	
P1	0,5	5		3		3		3		2		2		4		3	
P2	0,7	3		5		5		2		3		3		5		4	
P3	0,2	4		2		3		4		5		5		4		2	
P4	0,6	2		4		2		3		2		2		5		4	

Notă : Consecințele fiecărei USA sunt apreciate pe o scală de la **2 la 5**.

Aplicația 4

Pe baza datelor din tabel, analizați portofoliul de activitate al companiei TimeisMoney SA, construind matricea GE.

Factori	Coef. de importanță	Consecințe															
		USA1		USA2		USA3		USA4		USA5		USA6		USA7		USA8	
A1	0,6	4		3		4		2		2		2		7		8	
A2	0,35	8		2		8		4		4		8		3		4	
A3	0,65	4		7		5		5		5		3		6		2	
A4	0,4	4		6		8		8		8		9		4		8	
P1	0,5	5		6		3		3		7		5		9		3	
P2	0,7	8		5		5		2		3		4		5		8	
P3	0,2	4		2		3		9		5		7		4		2	
P4	0,6	7		4		2		3		2		4		5		4	

Notă: consecințele sunt apreciate pe o scală de la **1 la 10**.