

Konzultantské firmy rády přicházejí s jednoduchým grafickým znázorněním komplikovaných skutečností. Zatímco [BCG matice](#) byla primárně stavěna spíše pro rozdělení produktů, matice pro General Electric, kterou má na svědomí McKinsey & Co. se od počátku zabývala spíše jednotlivými firmami v rámci této obří korporace. Po více než třech desítkách let však může pomoci určit směr i vašemu businessu.

K čemu původně sloužila General Electric/McKinsey matice

Matice General Electric/McKinsey je výsledkem dlouhodobého projektu, který na počátku 70. let minulého století měla na starosti poradenská společnost McKinsey & Company pro americkou centrálu společnosti General Electric. Úkolem bylo dát vedení General Electric odpověď na to, co má se svými více než 150 společnostmi z různých odvětví podniknout a které z nich jsou pro něj důležité a kterých by se naopak měl zbavit. Ještě přesněji šlo o to zjistit, které firmy generují v danou chvíli General Electric dostatečné cashflow a do kterých by měla firma s výhledem do budoucna vygenerovanou hotovost investovat. Klíčový problém byl však v tom, že mezi těmito 150 firmami z různých odvětví bylo potřeba nastavit nějakou společnou metriku, na základě které by bylo možné to rozhodnout. McKinsey nejprve zvažovalo možnost prostého porovnání jednotlivých business plánů, ale tuto možnost zavrhl, neboť čím optimističtější (bez ohledu na realitu) by business plán byl, tím větší množství peněz by daná firma získala na svůj rozvoj. Nakonec McKinsey přišla právě s maticí General Electric/McKinsey, která používá dva základní univerzální parametry pro porovnání – atraktivitou odvětví jako celku a silou dané firmy ve svém odvětví.

Atraktivita odvětví

Atraktivita odvětví vynesena na ose y je hodnocena na základě poměrně širokého spektra kritérií: velikosti trhu, rychlosti růstu trhu, [ukazatelů rentability](#) (zejména pak [ROE](#)) v daném odvětví, ziskovosti odvětví, intenzity konkurenčního boje, obchodních marží obvyklých v daném odvětví, míry diferenciací, fluktuace poptávky v daném odvětví, vztahů mezi zákazníky a dodavateli, variabilitě poptávky, tempu technologických inovací, míře kolísání odvětví, dostupnosti informací o trhu, dostupnosti pracovní síly, globálních příležitostí, výsledků

[PEST analýzy](#)

, vstupních a výstupních bariér odvětví a míře regulace odvětví ze strany státu. Poměrně zásadní problém je v tom, jak nastavit váhy pro hodnocení jednotlivých ukazatelů napříč odvětvími. Tím však problémy nekončí, sami analytici McKinsey hodnotí jako jeden z nejtěžších úkolů nastavení hranice pro jednotlivé části matice – tj. hranice mezi nízká a střední a mezi střední a vysoká. Je proto zřejmé, že analýza atraktivity každého z hodnocených odvětví je velice náročným úkolem a že nastavení samotných ostrých hranic vyplyne pravděpodobně až po zhodnocení všech odvětví, která nás pro naše firmy, divize, SBU či produktové řady zajímají.

Vaše konkurenční síla

Napsal uživatel Martin Zikmund

Čtvrtek, 29 Zář 2011 07:58 - Aktualizováno Čtvrtek, 29 Zář 2011 08:03

Na ose x se rozhodli konzultanti McKinsey vynést sílu dané firmy/divize/SBU ve svém odvětví. Ta už se hodnotí o něco snáze, protože vstupuje do hry i stávající konkurence, se kterou se můžete srovnávat. Důležité je jen to, aby v předchozím kroku definice odvětví nenastala chyba. Je zřejmé, že firma vyrábějící plasty pro auta ve skutečnosti nepodniká v automobilovém průmyslu (tj. Škoda Auto není žádným konkurentem, nýbrž v lepším případě zákazníkem) a dokonce nepodniká ani na trhu výroby plastů (přeci jen takový výrobce polyethylenových sáčků jí také konkurovat nebude). Odvětví je proto třeba definovat velmi pečlivě a často i podstatně úžeji, než to dělá např. ČSÚ se svým dělením podle OKEČ. Konkurenční síla se pak hodnotí podle následujících parametrů: výrobní kapacita, výrobní flexibilita, jednotková cena, schopnosti v oblasti výzkumu a vývoje, kvalita, spolehlivost, image firmy v daném odvětví, unikátnost produktů (tj. snadnost jejich napodobení), náklady a ziskovost, obchodní marže v porovnání s konkurencí, možnosti adaptace výroby, organizační schopnosti, podíl na trhu, rychlost růstu podílu na trhu, marketingové schopnosti, úroveň manažerských schopností managementu firmy (což se obzvláště dobře hodnotí), zkušenosti a schopnosti řadových zaměstnanců, kvalita vlastní distribuční sítě, počet a výkonnost obchodníků, kvalita poskytovaných služeb, loajalita zákazníků a povědomí o značce. Bohužel, zatímco povědomí o značce či výrobní kapacita se dá hodnotit poměrně exaktně, úroveň manažerských schopností vlastního vedení či vlastní organizační schopnosti už zas tak moc exaktně změřit nelze. To, jak konzultanti McKinsey hodnotili tyto ukazatele u 150 firem v General Electric, pak zůstává součástí interního know-how společnosti. Pro hodnocení vaší konkurenční síly je proto lepší obrátit se na nějaký externí subjekt. Ideální, jakkoliv to může znít absurdně, může být přitom i vaše konkurence – ať už ta výrazně větší nebo ta výrazně menší, popřípadě nová, která bude mít o řadě z těchto parametrů vaší firmy poměrně dobrý přehled.

		Konkurenční síla		
		Velká	Střední	Malá
Atraktivita odvětví	Vysoká	1 <u>Invest/</u> <u>Grow</u>	2	3
	Střední	4	5 <u>Selectivity/</u> <u>Earnings</u>	6
	Nízká	7	8	9 <u>Harvest/</u> <u>Divest</u>

Hodnocení jednotlivých polí

Jakmile se vám podaří zařadit všechny vaše firmy/divize/SBU do jednotlivých polí, máte vyhráno. Tabulka vám rovnou řekne, co byste měli dělat. Spíš než konkrétní odpovědi však hledejte za jednotlivými hodnoceními podněty pro změnu vaší strategie.

Pole 1 – Chránit svoji pozici. Zní to poměrně snadno, ale ve vysoce atraktivním odvětví, kde máte velkou konkurenční sílu to i tak bude vyžadovat přijmout celou řadu kroků, protože vaši konkurenční sílu se budou snažit ostatní potlačit. To, jaké konkrétní kroky přijmout, vám přitom prozradí analýza vaší konkurenční síly. Obvykle to bude znamenat silný tlak na inovace i na marketingové výdaje.

Pole 2 – Snažte se víc. Vysoce atraktivní odvětví se středně velkou konkurenční silou není rozhodně ideální situací. Na trh se mohou hnát další hráči a ti větší mohou posilovat na úkor vás (protože ve vysoce konkurenčním prostředí je vždy někdo posiluje na úkor někoho jiného). Vaším cílem proto je dostat se do pole 1, což bude vyžadovat dost pravděpodobně zvýšenou míru inovací, investice do výrobních kapacit, investice do marketingu i tlak na snižování nákladů.

Pole 3 – Budte vybíraví. To znamená, že ve vysoce atraktivním odvětví, kde máte jen malou konkurenční sílu, je třeba pečlivě sledovat jednotlivé příležitosti a zároveň každou z nich umět také správně zhodnotit. Vysoce atraktivní odvětví totiž láká množství hráčů, kteří tlačí na ceny, a každá chybička by se vám mohla vymstít.

Pole 4 – Sklízejte. S odvětvím, které nové hráče příliš neláká, ale ty stávající neodrazuje, toho moc neuděláte, ale v okamžiku, kdy je na něm máte velkou konkurenční sílu, můžete ze své pozice solidně těžit. Důležité je jen klást vyšší důraz na minimalizaci a udržení nákladů a občas se věnovat i udržení vlastní pozice. Firmy v poli 4 jsou totiž zralé na to, aby tzv. „usnuly na vavřínech.“

Pole 5 – Postupujte opatrně. Tohle je možná vůbec ta nejhorší pozice. Není dost jasná na to, abyste svou činnost ukončili nebo minimalizovali a není dost jasná na to, abyste viděli světlo na konci tunelu v podobě velkých zisků. Středně atraktivní odvětví se střední konkurenční silou sice na jednu stranu znamená, že firma slušně vydělává a má i stabilní zákaznickou základnu, ale zároveň to také znamená, že udržení tržeb jí už stojí nějaké větší úsilí a objeví-li se nějaké turbulence na trhu nebo přijde-li nový agresivní hráč, může být probuzení z letargie velice nepříjemné. Možná by bylo vhodnější toto pole spíše definovat jako: „Připravte se na všechno.“ Firma by proto měla investovat do maximálního zefektivnění řízení a monitoringu všech procesů v podobě komplexního podnikového informačního systému, který by jí umožnil rychle reagovat na změnu v jakékoliv oblasti. Důležité také je, aby se firma naučila včas rozeznat problém i novou příležitost a aby při propadu na pole 6 či dokonce 9 měl management dostatek odvahy celou aktivitu včas ukončit.

Pole 6 – Zvětšujte se rozumně. To je spíše takové varování, protože některé firmy s malou konkurenční silou v relativně atraktivním odvětví mají tendenci zvětšit svoji sílu i podíl na trhu za každou cenu, zejména pak, pokud se dříve nacházely na lepších pozicích.

Pole 7 – Restrukturalizujte se. Nízká atraktivita odvětví sama o sobě říká, že zde hráčů bude

Napsal uživatel Martin Zikmund

Čtvrtek, 29 Zář 2011 07:58 - Aktualizováno Čtvrtek, 29 Zář 2011 08:03

spíše ubývat. Pokud zde ale máte velkou konkurenční sílu, zároveň to znamená, že vy máte velkou šanci na něm přežít. Důležité je jen hlídat si pečlivě cashflow, protože v méně atraktivním odvětví by mohlo začít nečekaně ubývat zákazníků, a také chránit si své pozice, protože zvýší-li se atraktivita odvětví (např. oživením ekonomiky), objeví se na něm noví konkurenti.

Pole 8 – Minimalizujte investice. Pro málo atraktivní odvětví, kde máte jen střední konkurenční sílu, McKinsey radí minimalizovat investice. To může být trochu dvojsečná věc. Firma, která neinvestuje, nemůže růst. Na druhou stranu je zde

[růstové pravidlo](#)

, které říká, že máme investovat ve stejném tempu, v jakém rosteme. Pokud tedy firma i na takovémto trhu roste, tak prosím, ať adekvátně růstu investuje. Pokud ne, měla by dočasně „hibernovat“ respektive fungovat v zaběhnutých kolejích (ideálně s tlakem na náklady) do té doby, dokud bude dostatečně zisková (viz

[WACC](#)

).

Pole 9 – Vypadněte! Co víc na to říct – málo atraktivní trh, kde máte jen malou konkurenční sílu pro vás zkrátka nevěstí nic dobrého.

Invest/Grow neboli investovat/rozšířit

Firmy v těchto třech polích (1, 2 a 4) se nacházejí v poměrně atraktivním odvětví, kde hrají významnou roli. Aby si svoji roli udržely, nezbyvá jim, než investovat do svého růstu. I při těchto investicích by však mělo být respektováno [růstové pravidlo](#), protože firma, která se vyčerpá nesmyslnými investicemi a zadluží se, může při nečekaných výkyvech rychle spadnout do nižších a podstatně méně příznivých částí matice.

Selectivity/Earnings neboli selektivita/tržby

Firmy/divize/SBU či aktivity v těchto polích matice mají společné to, že jejich pozici lze shrnout jako nijak výjimečnou. Některé prameny pro pozice 3, 5 a 7 doporučují setrvat na stávající pozici, tj. nepouštět se do žádných velkých akcí ani nepanikařit. McKinsey k tomu dodává, že v těchto pozicích je dobré zaměřit se na „vzobávání“ příležitostných drobečků, tj. najít v šedi všedního dne atraktivní a výnosnější, byť třeba i krátkodobou, aktivitu.

Harvest/Divest neboli vytěžit/zbavit se

Napsal uživatel Martin Zikmund

Čtvrtek, 29 Zář 2011 07:58 - Aktualizováno Čtvrtek, 29 Zář 2011 08:03

Konečně poslední tři pole 6, 8 a 9, z nichž ovšem někteří pole 9 vyčleňují do jednoznačné pozice „zbavit se“ jsou pak taková pole spíše pro dožití. Do polí 8 a 9 totiž firma obvykle spadne z vyšších polí a v pozici 6 může dlouhodoběji skončit, když se jí nepodaří úplně nástup podle jejích představ. Jak bylo ale řečeno již výše, dokud je [WACC](#) kladné, má ono vytěžování ještě smysl.

Kdy General Electric/McKinsey matici použít

General Electric/McKinsey matice byla původně navržena pro jeden jediný účel – poradit GE, co dál s jejími 150 firmami na americkém trhu z různých odvětví. Celý koncept však díky původu svého vzniku poněkud pomíjí případné synergické či multiplikační efekty, které může mít udržování relativně nesmyslných pozic (třeba i na poli 9) na jiné oblasti podnikání. Typicky můžete mít významného klienta, pro kterého provozujete několik distribučních center, který vás požádá o to, abyste přímo vy zajišťovali také dopravu mezi nimi. Logistika je v ČR řekněme středně atraktivní odvětví, ale vy na něm jednoznačně budete coby nový hráč mít malou konkurenční sílu. Vaše transportní služby tak okamžitě spadnou do pole 6 a při nástupu krize v Německu do pole 9. Jenže je tu ta „drobnost,“ že vaše aktivity v oblasti distribučních center pro daného klienta, kvůli kterému ty transportní služby musíte poskytovat, mohou být třeba v poli 1 nebo 4. Pokud tedy chcete GE/McKinsey matici používat beze zbytku, můžete ji aplikovat jen na zcela nezávislé aktivity/firmy/divize/SBU.

Poměrně zajímavé alternativní použití GE/McKinsey matice pak můžete aplikovat i v případě, kdy se budete rozhodovat o [outsourcingu](#) některých vašich aktivit. Důkladná analýza atraktivity odvětví a vaší konkurenční síly přitom může neznáma vyústit v to, že danou aktivitu vyčleníte z firmy coby samostatnou službu, kterou však potom nabídnete i dalším zákazníkům. Nestává se to sice úplně často, ale pokud má firma například zkušené IT oddělení, které má zkušenosti s implementací podnikových informačních systémů, může se rozhodnout své služby začít nabízet i dalším firmám tak, jako to udělala třeba ČD Telematika.

{jathumbnail off}

Použité zdroje a literatura

1. McKinsey Quarterly [online]. 2008 [cit. 2011-09-21]. Enduring Ideas: The GE-McKinsey nine-box matrix. Dostupné z WWW: https://www.mckinseyquarterly.com/Enduring_ideas_The_GE-McKinsey_nine-box_matrix_2198
2. McKinsey Quarterly [online]. 2002 [cit. 2011-09-21]. Just-in-time strategy for a turbulent world. Dostupné z WWW: https://www.mckinseyquarterly.com/Just-in-time_strategy_for_a_turbulent_world_1195
3. tutor2u. Tutor2u [online]. N/A [cit. 2011-09-21]. Business Strategy GE Matrix. Dostupné z

Napsal uživatel Martin Zikmund

Čtvrtek, 29 Zář 2011 07:58 - Aktualizováno Čtvrtek, 29 Zář 2011 08:03

WWW: <http://tutor2u.net/business/presentations/strategy/gematrix/default.html> .

[Joomla SEO powered by JoomSEF](#)