

Контрольная работа для заочного отделения
фармацевтического факультета

ВАРИАНТ 6

МОДЕЛЬ GE/MCKINSEY

Цель работы: научиться составлять матрицу GE/McKinsey, для конкретной фармацевтической организации, научиться определять стратегические указания по позициям модели GE/McKinsey.

Методические указания

Модель GE/McKinsey, или матрица McKinsey, многофакторная модель анализа стратегических позиций конкретных бизнесов.

Матрица McKinsey – матрица формата 3x3, которая используется для отображения и сравнительного анализа стратегических позиций различных бизнесов организации. Считается, что положительная характерная особенность модели GE/McKinsey (рис.1), состоит в том, что она преодолевает такой существенный недостаток модели BCG, как слишком упрощенное построение горизонтальной и вертикальной осей ее матрицы.

В отличие от матрицы BCG, в матрице McKinsey горизонтальная ось – это интегральная многофакторная оценка конкурентного статуса конкретного бизнеса, а вертикальная ось – интегральное многофакторное измерение привлекательности рынка по данному конкретному бизнесу.

В матрице по оси Y оцениваются параметры конкретного бизнеса, которые организации практически неподконтрольны, т.е фактически это значимые факторы ее внешней среды; по оси X – зафиксированы параметры позиционирования, которые от организации зависят.

Анализируемые бизнесы могут отображаться на сетке матрицы в виде кругов, координаты центров которых задаются соответствующими показателями данного бизнеса по осям X, Y. Размер каждого круга пропорционален объему продаж на данном конкретном рынке. Доля конкретного бизнеса организации изображается как конкретный сегмент соответствующего круга.

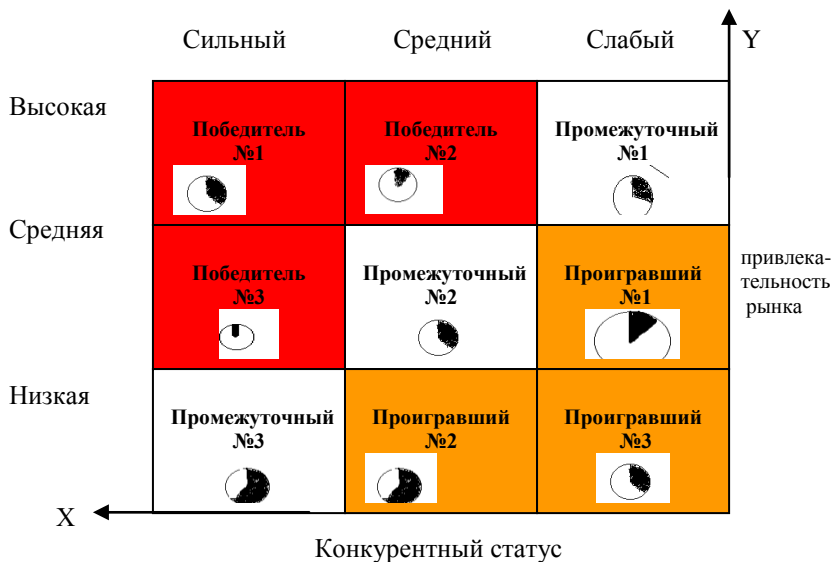


Рис.1 Матрица McKinsey

Приоритеты для инвестирования

- высокий
- низкий
- средний

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Модель McKinsey выделяет три типа стратегических позиций:

*первый тип – победитель;

*второй тип – промежуточный;

*третий тип – проигравший.

Каждый из указанных типов включает три конкретные бизнес- позиции. Краткие характеристики каждой из 9 позиций сводятся к следующему.

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 по такому бизнесу должна заключаться в том, чтобы во-первых, 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.

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 развития 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.

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.

Задание:

1. Используя рис.1 и показатели для оценки координат бизнесов (табл. 1) правильно позиционируйте бизнесы, которые входят в бизнес- портфель конкретной фармацевтической организации.

2. Используя табл. 2 примите удачные стратегические указания по каждому бизнесу в зависимости от конкретной бизнес- ситуации в разрезе каждой из 9 позиций. Сделайте соответствующие выводы.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

3. Подготовьте реферат на тему: «Недостатки и преимущества модели GE /McKINSEY. Вариация модели GE /McKINSEY предложенная Мониессоном».
4. Проанализируйте модель 5 конкурентных сил Майкла Портера применительно к выбранному (вами) лекарственному препарату.
5. Приведите пример продуктивно-маркетинговой стратегии на примере выбранного (вами) лекарственного препарата. Дайте определение, перечислите основные этапы.
6. Проанализируйте модель 5 конкурентных сил Майкла Портера применительно к выбранному (вами) лекарственному препарату.

Таблица 1

Показатели (параметры) для оценки координат бизнесов при их позиционировании по модели GE /McKINSEY

№ п/п	Оценка конкурентного статуса (ось X)	№ п/п	Оценка привлекательности рынка (ось Y)
1	Относительная доля рынка	1	Размер рынка и темпы роста
2	Разброс по прибыли относительно основных конкурентов	2	Особенности конкуренции
3	Способность конкурировать по ценам и качеству	3	Прибыльность рынка (ретроспектива и перспектива)
4	Технологические преимущества	4	Требования к технологиям и инвестициям
5	Маркетинговые преимущества	5	Барьеры входа и выхода
6	Уровень менеджмента	6	Сезонность
7	Знание потребителя и рынка	7	Цикличность
8	Гибкость	8	Воздействия внешней среды (в том числе политических, социальных, правовых и других факторов).

Таблица 2

Типовые решения (стратегические указания) по позициям модели GE /McKINSEY

№ п/п	Наименование позиции	Стратегические указания
1	Победитель №1	Инвестировать или удерживать позиции
2	Победитель №2	Инвестировать, реинвестировать прибыль
3	Победитель №3	Реинвестировать прибыль или извлекать максимальную выгоду
4	Промежуточный №1	Инвестировать, реинвестировать, уходить
5	Промежуточный №2	Извлекать максимальную выгоду или уходить
6	Промежуточный №3	Извлекать максимальную выгоду или уходить
7	Проигравший №1	Оставаться или медленно уходить
8	Проигравший №2	Медленно уходить
9	Проигравший №3	Уходить быстро (медленно) или оставаться