

GE/McKinsey-modellen

Strategiske muligheder, udvidet

Markedets attraktivitet	Stor	Beskyt position	Investér i vækst	Byg selektivt
Størrelse		<i>Investér mest muligt i vækst</i>	<i>Gå efter lederskab</i>	<i>Koncentrér på (de få) stærke sider.</i>
Vækstrate		<i>Koncentrér om bevarelse af styrke</i>	<i>Byg selektivt på stærke sider</i>	<i>Søg at afhjælpe svage sider.</i>
Indtjeningsmuligheder, historisk set			<i>Forstærk på svage sider</i>	<i>Tilbagetrækning, hvis ingen indikationer på vedholdende vækst.</i>
Konkurrenceintensitet	Medium	Byg selektivt	Selektivitet/indtjening	Sats begrænset eller høst
Teknologisk kompleksitet		<i>Investér kraftigt i de mest attraktive segmenter.</i>	<i>Beskyt nuværende program.</i>	<i>Se efter måder at ekspandere på uden for stor risiko.</i>
Distributionsmæssige krav		<i>Opbyg evnen til at tackle konkurrenterne.</i>	<i>Koncentrér satsning på segmenter, hvor indtjeningen er god og risici relativt lave</i>	<i>Ellers: Minimér investering og gå efter rationaliseringsgevinster.</i>
Kundestruktur		<i>Sats på profitabilitet gennem produktivitetsforbedring</i>		
Socioøkonomisk indflydelse	Lille	Beskyt position	Sats på indtjening	Overvej afvikling
Miljø-mæssig indflydelse		<i>Gå efter afkast.</i>	<i>Beskyt positionen i de mest profitable segmenter.</i>	<i>Sælg på gunstigst mulige tidspunkt.</i>
Lovgivningsmæssig indflydelse		<i>Koncentrér omkring attraktive segmenter.</i>	<i>Opgradér sortiment.</i>	<i>Skær i faste omkostninger og undgå investeringer</i>
		Stærk	Medium	Svag
	Virksomhedens konkurrencekraft Markedsandel Udvikling i markedsandel Produkt kvalitet Mærkeposition / brand image Distribution Reklame- og promotion-effektivitet Produktionskapacitet Produktionseffektivitet Enhedsomkostninger Råvareforsyning Produktudvikling (R&D performance) Ledelse			

GE/McKinsey-modellen

Strategiske muligheder, forenklet

Markedets attraktivitet Størrelse Vækstrate Indtjeningsmuligheder, historisk set Konkurrence, intensitet Teknologisk kompleksitet Distributionsmæssige krav Kundestruktur Socioøkonomisk indflydelse Miljømæssig indflydelse Lovgivningsmæssig indflydelse	Stor	Vigtigste investeringsområde	Investeringsområde	Koncentrér om stærke sider
	Medium	Investeringsområde	Beskyt og koncentrér om profitable segmenter	Minimér investeringer / "høst"
	Lille	Bevar position plus indtjening	Minimér investeringer / "høst"	Overvej afvikling
			Stærk	Medium
	Virksomhedens konkurrencekraft Markedsandel Udvikling i markedsandel Produkt kvalitet Mærkeposition / brand image Distribution Reklame- og promotion-effektivitet Produktionskapacitet Produktionseffektivitet Enhedsomkostninger Råvareforsyning Produktudvikling (R&D performance) Ledelse			

GE-modellen i praksis

Modellen lægger op til, at man finder et talmæssigt udtryk for indplacering i modellen. Det kan ske ved hjælp af karakterer eller points (rating) og en vægt eller vejning - alt efter betydningen. Du kender det fx fra en eksamen, hvori flere fag indgår. Nogle af dem kan tillægges ekstra betydning derved, at de tæller dobbelt eller tredobbelt.

Rating:

5	Meget høj, stor, kraftig
4	Høj, stor, kraftig
3	Middel, gennemsnitlig
2	Lav, lille, svag
1	Meget lav, lille, svag

Vægt:

Den betydning eller værdi, virksomheden tillægger det pågældende punkt.
Summen skal være = 1

Markedets attraktivitet	Vægt (0-0,99)	Rating (1-5)	Beregnet værdi
Størrelse	0,20	5	1,00
Vækstrate	0,10	4	0,40
Indtjeningsmuligheder, historisk set	0,20	4	0,80
Konkurrence, intensitet	0,10	4	0,40
Teknologisk kompleksitet	0,10	4	0,40
Distributionsmæssige krav	0,05	4	0,20
Kundestruktur	0,10	5	0,50
Socioøkonomisk indflydelse	0,10	2	0,20
Miljømæssig indflydelse	0,05	4	0,20
Lovgivningsmæssig indflydelse			0,00
Total, markedsattraktivitet	1,00		4,10

Virksomhedens konkurrencekraft	Vægt (0-0,99)	Rating (1-5)	Værdi
Markedsandel	0,15	3	0,45
Udvikling i markedsandel	0,10	5	0,50
Produktkvalitet	0,05	5	0,25
Mærkeposition / brand image	0,05	3	0,15
Distribution	0,05	2	0,10
Reklame- og promotion-effektivitet	0,10	2	0,20
Produktionskapacitet	0,10	2	0,20
Produktionseffektivitet	0,10	2	0,20
Enhedsomkostninger	0,05	2	0,10
Råvareforsyning	0,10	3	0,30
Produktudvikling (R&D performance)	0,10	5	0,50
Ledelse	0,05	3	0,15
Total, konkurrencekraft	1,00		3,10

Vigtigt: Både Vægt og Rating samt definitioner af delkriterier er størrelser, virksomheden selv vurderer og fastlægger. Hvis noget er uden betydning, indgår det ikke i beregningen, her lovgivningsmæssig indflydelse.

I GE-modellen kan den fremtidige udvikling (ønske om) illustreres ved hjælp af pile, der viser retningen.

Dette eksempel viser, hvordan man ved hjælp af en "rating" kan indplacere en SBU eller et produkt i GE-modellen.

Hvis grænserne er følgende:

1,00 - 2,32 = svag/lille

2,33 - 3,66 = medium

3,67 - 5,00 = stærk/stor

fås i dette eksempel:

Markedsattraktivitet = 4,10 = stærk/stor

Konkurrencekraft = 3,10 = medium

Kvadranten er dermed i øverste række i midten.

Kritik af porteføljemodellerne:

Boston (BCG)-modellen er for enkel: Kun 2 succes-faktorer: relativ markedsandel og markedsvækst.

GE-modellen har flere succes-faktorer, men det er let at tilpasse dem til et ønsket niveau (manipulation: prøv at ændre nogle af værdierne i rating-skemaet).

Begge modeller kan desuden tilskynde til, at der fokuseres for meget på markedsvækst og markedsandele. Dette kan medføre, at der bruges for få kræfter på bestående markeder/produkter.

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.