

ماتریس GE چیست؟

شرکت جنرال الکتریک در دهه‌ی ۱۹۷۰ مک‌کنزی و کمپانی را مأمور کرد تا یک ماتریس تحلیل ایجاد کنند تا به وسیله‌ی آن واحدهای کسب‌وکار این شرکت را بررسی کنند. ماتریس GE نسخه‌ای تغییر یافته از تحلیل گروه مشاوران بوستون است. ماتریس GE گروه‌های مختلف محصولات را با توجه به جذابیت بازار و قدرت رقابتی‌شان باهم مقایسه می‌کند. نام دیگری که برای این نوع از تحلیل به کار می‌رود، تحلیل گروه است. گروه کسب‌وکار شامل مجموعه‌ای از محصولات و یا خدمات می‌شود که به بازار یا گروه‌های هدف عرضه می‌شود. در اصل، ماتریس GE ترکیبی از واحدهای کسب‌وکار شرکت جنرال الکتریک را تحلیل می‌کرد اما امروزه اثبات شده است که ماتریس GE می‌تواند در بسیاری از شرکت‌ها مفید باشد.

ماتریس GE

ماتریس GE از دو محور تشکیل شده است. جذابیت بازار روی محور Y نشان داده شده است و رقابتی بودن و شایستگی واحد کسب‌وکار روی محور X قرار گرفته‌اند. هر دو محور به سه دسته‌ی مجزا تقسیم شده‌اند (بالا، متوسط، پایین) و در نتیجه نه سلول ایجاد شده است. واحد کسب‌وکار با استفاده از دایره‌هایی درون این ماتریس قرار می‌گیرد. اندازه‌ی دایره نشان‌دهنده‌ی حجم معاملات در آن واحد کسب‌وکار است. درصد سهم بازار درون این دایره وارد می‌شود و یک فلش موقعیت آینده‌ی واحد کسب‌وکار را مشخص می‌کند.

در این ماتریس به جای تعریف یک لیست از فاکتورهای غیر قابل کنترل برای توصیف مشخصات محیطی و یک

مجموعه از عوامل قابل کنترل برای اندازه‌گیری قدرت داخلی، می‌توان با استفاده از یک لیست عمومی منحصر به فرد برای ارزیابی هم جذابیت صنعت و هم قدرت رقابتی به این مهم در یک کسب و کار دست یافت. این رویه ممکن است منجر به یک موقعیت یابی قابل قبول کسب و کار در ماتریس شود.

در معیار **جذابیت بازار**، علاوه بر نرخ رشد بازار به‌عنوان بخشی از جذابیت بازار، اندازه بازار، نرخ رشد سالانه بازار، سودآوری، شدت رقابت، ضروریات تکنولوژی، آسیب‌پذیری تورمی، ضروریات انرژی، تأثیر زیست محیطی، اجتماعی، سیاسی و قانونی نیز مورد توجه قرار گرفته است.

در معیار **توانمندی یا قدرت رقابتی شرکت** علاوه بر سهم بازار، عواملی چون رشد بازار، کیفیت محصول، شهرت نام تجاری، شبکه توزیع، اثربخشی تبلیغاتی، ظرفیت تولید، بهره‌وری تولید، هزینه‌ها، عملکرد تحقیق و توسعه، سطح دانش کارکنان و سطح مدیریت مدنظر قرار گرفته است.

ماتریس GE دارای ۹ فاز می‌باشد و سه قسمت تقسیم می‌گردد. دایره در این ماتریس نشان‌دهنده اندازه بازار مربوطه است و قسمت تیره دایره سهم بازار فعالیت را در آن بازار نشان می‌دهد.

در طراحی ماتریس مذکور باید معیارهایی برای اندازه‌گیری جذابیت بازار و موقعیت رقابتی انتخاب گردند و سپس به عوامل جذابیت بازار و موقعیت رقابتی وزن دهی شود تا اهمیت نسبی آن‌ها مشخص گردد.

در مدل BCG جهت ارزیابی قوت ها و ضعف های هر کسب و کار تنها یک معیار محیطی و یک معیار سازمانی یعنی رشد بازار و سهم بازار به کار می‌رود، در صورتیکه در GE چندین عامل، مورد استفاده قرار می‌گیرد. در مدل GE بجای چهار خانه ماتریس BCG از نه خانه استفاده می‌شود تا ارزیابی دقیق تری بین موقعیت های واحد کسب و کار پدید آید. این ماتریس با مبنا قراردادن شدت جاذبه بازار در درازمدت و عوامل رقابتی موسسه تقسیم بندی دقیق تری در نه بخش ارائه داده است.

چهار استراتژی اصلی زیر برای مناطق نه گانه مدل GE معرفی می‌شود:

1. سرمایه گذاری و توسعه فعالیت

2. رشد گزینشی

3. برخورد احتیاطی و گزینشی (استراتژی های سرمایه گذاری انتخابی و بهینه سازی)

4. حذف سرمایه (استراتژی های عقب نشینی و انحلال)

مشخص می‌شود که مدل GE بر خلاف مدل BCG برای SBU هایی که در سطح متوسط وضعیت رقابت و بازار قرار دارند، نیز استراتژی‌هایی را پیشنهاد می‌کند، ولی همچنان محدودیتی که وجود دارد این است که استراتژی های پیشنهادی سطح متوسط، آنچنان که باید بصورت کامل و دقیق پیشنهاد نمی‌شوند.

این امکان وجود دارد که از قبل مشخص کنیم آیا یک بازار از جذابیت کافی برخوردار است که بخواهیم وارد آن شویم یا خیر. می‌توان با استفاده از عامل‌های زیر این کار را انجام داد:

- اندازه‌ی بازار
- نرخ رشد تاریخی و مورد انتظار بازار
- افزایش قیمت‌ها
- خطر‌ها و فرصت‌ها (از اجزای ماتریس SWOT است)
- توسعه‌های تکنولوژی
- میزان مزیت رقابتی

از عوامل دیگر برای مشخص کردن رقابتی بودن استفاده می‌شود:

- ارزش صلاحیت اصلی
- دارایی‌های در دسترس
- به رسمیت شناسی برند و قدرت برند

- کیفیت و توزیع
- دسترسی به منابع مالی داخلی و بیرونی

ماتریس GE در برابر ماتریس BCG

ماتریس GE شباهت‌های بسیار زیادی به ماتریس BCG دارد. اما تفاوت‌هایی نیز میان این دو ماتریس وجود دارد:

۱. ماتریس GE تنها رشد را در نظر نمی‌گیرد، بلکه به‌طور کلی جذابیت بازار را بررسی می‌کند.
۲. ماتریس GE علاوه بر سهم بازار، قدرت یک واحد کسب‌وکار را نیز در نظر می‌گیرد.
۳. به‌جای وجود چهار سلول که ماتریس BCG را ساخته‌اند، ماتریس GE از ۹ سلول ساخته شده است

برای استفاده از ماتریس GE می‌توان سه استراتژی مختلف را مشخص کرد و به‌کار برد:

سرمایه‌گذاری / رشد

رشد از طریق توسعه‌ی بازار یا سرمایه‌گذاری در بازار اتفاق می‌افتد.

نگهداری

با سرمایه‌گذاری محتاطانه می‌تواند وضعیت کنونی بازار را تثبیت کرد.

برداشت / فروش

سرمایه‌گذاری بیشتری صورت نمی‌گیرد اما تلاش می‌شود که بیشترین بازگشت سرمایه اتفاق افتد.

با نسبت‌دادن یک وزن به هر یک از این عوامل، می‌توان ماتریس GE را به‌شکل مؤثرتری به‌کار برد. با توجه به این وزن‌ها می‌توان امتیاز مربوط به جذابیت و رقابتی‌بودن بازار را با دقت بیشتری برای هر واحد کسب‌وکار محاسبه کرد.

چگونه ماتریس GE را ایجاد کنیم

این تحلیل شامل هفت گام مختلف است که به‌ترتیب زیر باید از آنها پیروی کنیم:

ترکیب بازار محصول (PMC) را تعریف کنید. چه کسانی مشتری‌های یک سازمان هستند و محصولات و/یا خدمات این سازمان چیست؟

جنبه‌هایی را که جذابیت بازار را مشخص می‌کنند، تعریف کنید. می‌توان به هر یک از این جنبه‌ها وزن خاصی نسبت داد. جذابیت بازار عامل بسیار مهمی است که باید به‌دقت مورد توجه قرار گیرد.

جنبه‌هایی را تعریف کنید که قدرت رقابتی سازمان‌ها را تعیین می‌کنند.

امتیاز PMC‌های مختلف را به آنها نسبت بدهید. این کار را با افراد مختلف از داخل و بیرون سازمان انجام دهید تا مطمئن شوید که امتیازات را به‌شکلی منصفانه مشخص کرده‌اید.

امتیازهای نهایی را محاسبه کنید. با مقایسه‌ی امتیاز نهایی جذابیت بازار و بیشترین امتیاز مربوط به قدرت رقابت، می‌توان جایگاه هر بخش را درون ماتریس مشخص کرد.

ماتریس را ترسیم کنید، جذابیت بازار را روی محور X قرار دهید و قدرت رقابتی را روی محور Y بگذارید. هرچه امتیاز PMC بیشتر باشد، دایره‌ای که برای واحد کسب‌وکار ترسیم می‌کنید باید بزرگ‌تر باشد.

