

11

Macierz McKinseya

Agnieszka Zakrzewska – Bielawska

11.1. Istota, elementy i zastosowanie macierzy McKinseya

Macierz McKinseya opracowana została na początku lat siedemdziesiątych przez firmę konsultingową *McKinsey & Co.* we współpracy z *General Electric*. W literaturze określa się ją także jako *macierz atrakcyjności produktu*, *macierz atrakcyjności rynku* czy *macierz polityki kierunkowej*. Należy ona do metod analizy portfelowej, a przedmiotem diagnozy jest tu **strategiczna jednostka biznesu** (SJB), o jasno określonych celach oraz dobrze zdefiniowanych produktach i odbiorcach.

Strategiczna jednostka biznesu (SJB) to część organizacji działająca na odrębnym rynku zewnętrznym, różniącym się od rynków innych takich jednostek.¹ Charakteryzuje ją jednoznaczne określenie przedmiotu działalności według triady: produkt – technologia – odbiorcy oraz względna samodzielność w podejmowaniu decyzji dotyczących rozwoju². SBJ mają zidentyfikowanych konkurentów i dostawców oraz własne strategie konkurencji. Ideą ich wyodrębniania jest połączenie w jednej strukturze tylu różnorodnych form działalności, ile jest niezbędne do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.³

Strategiczne jednostki biznesu rozpatruje się najczęściej z punktu widzenia absorbowania lub generowania gotówki dla przedsiębiorstwa, podejmując decyzje, czy należy je zachować i rozwijać czy wyeksploatować i zlikwidować. Macierz McKinseya służy zatem do prezentacji portfela działalności przedsiębiorstwa zdywersyfikowanego, czyli działającego w kilku sektorach. Umożliwia ona badanie portfela produktów w sposób bardziej wszechstronny niż

¹ G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, *Podstawy strategii*, PWE, Warszawa 2010, s. 27.

² E. Urbanowska - Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2007, s. 189.

³ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2007, s. 222.

macierz BCG (zob: rozdział 9); zresztą dążenie do wyeliminowania słabości macierzy BCG było przyczyną jej powstania.

Podstawowe **założenia** macierzy McKinseya:⁴

- firma powinna **działać w sektorach najbardziej atrakcyjnych**, wychodzić zaś z rynków mniej atrakcyjnych,
- firma powinna **inwestować w produkty o mocnej pozycji konkurencyjnej**, natomiast wycofać się z tych, których pozycja konkurencyjna jest słaba.

Macierz ta pozwala na uszeregowanie strategicznych jednostek biznesu (SJB) w zależności od dwóch czynników: **atrakcyjności sektora**, w którym działają oraz **konkurencyjnej siły** danej SJB, decydującej o jej zdolności do osiągania przewagi na danym rynku. Przypisując każdej z tych zmiennych trzy wartości (wysoką, średnią, niską) tworzy się **macierz dziewięciopolową**, pozwalającą na wyodrębnienie silnych i słabych stron portfela produktów, wraz ze wskazaniem podstawowych strategii, jakie firma powinna wobec nich zastosować. Obrazuje to ilustracja 11.1.

Ilustracja 11.1. Macierz McKinseya i zalecane strategie działania

		atrakcyjność sektora (rynku)		
		wysoka	średnia	niska
siła konkurencyjna SJB	wysoka	Strategie ekspansji		
	średnia		Strategie podtrzymywania	
	niska			Strategie wycofania się z rynku

Źródło: Opracowanie własne na podstawie A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 184.

⁴ K. Janasz, W. Janasz, K. Kozioł, K. Szopik – Depczyńska, *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody. Strategie*, Difin, Warszawa 2010, s. 209.

11.2. Macierz McKinseya – strategie działania

W zależności od tego, w którym polu macierzy znajduje się dana SJB zalecane jest zastosowanie jednej z trzech strategii: ekspansji, podtrzymywania bądź wycofania się z rynku⁵.

- **Strategie ekspansji (tj. inwestowania i rozwoju).** Charakterystyczne dla silnych i umiarkowanie silnych SJB działających w bardzo atrakcyjnym sektorze, albo dla SJB o umiarkowanej sile konkurencyjnej działających w atrakcyjnym sektorze. Towarzyszy im ryzyko, a ich celem jest utrzymanie lub wzmocnienie aktualnej pozycji konkurencyjnej poprzez zaangażowanie znacznych zasobów.
- **Strategie podtrzymywania (tj. inwestowania selektywnego).** Charakterystyczne dla SJB o niskiej sile konkurencyjnej działających w atrakcyjnym sektorze (*strategia ofensywna*, która wymaga znacznych nakładów w celu poprawy pozycji konkurencyjnej), dla SJB o umiarkowanej sile konkurencyjnej działających w średnio atrakcyjnym sektorze (*strategia przejściowa*, wymagająca działań usprawniających mających na celu maksymalizację zysku w krótkim okresie) oraz dla SJB o wysokiej sile konkurencyjnej działających w mało atrakcyjnym sektorze (*strategia defensywna*, której celem jest jak najdłuższe utrzymanie pozycji rynkowej w celu maksymalizacji zysku).
- **Strategie wycofywania się z rynku (tj. zbierania plonów i likwidacji).** Charakterystyczne dla SJB o niskiej sile konkurencyjnej działających w mało i umiarkowanie atrakcyjnym sektorze oraz dla SJB o średniej sile konkurencyjnej działających w mało atrakcyjnym sektorze. Ich celem jest maksymalizacja zysków w krótkim okresie, przy minimalizacji nakładów inwestycyjnych i unikaniu ryzyka, a następnie wycofanie się z rynku.

Szczegółowe zalecenia wynikające z tych strategii dla każdego pola macierzy przedstawia ilustracja 11.2. Strategie ukierunkowują wybór odpowiedniego wariantu działania w zależności od trajektorii siły konkurencyjnej SJB i poziomu atrakcyjności poszczególnych sektorów. Przedsiębiorstwa powinny także sporządzać prognozy przewidywanej pozycji każdej SJB w następnych trzech, pięciu latach, zakładając niezmiennosc bieżącej strategii. Niezbędnym jest także określenie funduszy potrzebnych dla relacji przyjętych celów strategicznych.

⁵ Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Felberg SJA, Warszawa 1999, s. 68.

Ilustracja 11.2. Zalecenia strategiczne dla macierz McKinsey'a

atrakcyjność sektora (rynku)

		wysoka	średnia	niska
siła konkurencyjna SJB	wysoka	Inwestowanie i wzrost: <ul style="list-style-type: none"> – broń pozycji lidera, – koncentruj wysiłki na utrzymaniu przewagi – poszukuj sposobu dominacji na rynku 	Selektywny wzrost: <ul style="list-style-type: none"> – utrzymanie pozycji – nadążanie za rozwojem dziedziny – inwestować w najbardziej obiecujące segmenty 	Selektywna analiza opcji: <ul style="list-style-type: none"> – maksymalizacja przepływów – poprawianie rentowności – specjalizować się tam gdzie jest przewaga
	średnia	Selektywny wzrost: <ul style="list-style-type: none"> – inwestuj w atrakcyjne segmenty rynku – wykorzystaj silne strony, identyfikuj słabości – poprawiaj pozycję, – poprzez wzrost wydajności wzmacniaj rentowność 	Selektywna analiza opcji: <ul style="list-style-type: none"> – specjalizacja – selektywne inwestycje – segmentacja rynku – rozważne poprawianie rentowności 	Maksymalizacja zysku: <ul style="list-style-type: none"> – szukać dróg ekspansji bez wysokiego ryzyka lub <ul style="list-style-type: none"> – minimalne inwestycje – ograniczona skala działania – selektywne wycofywanie (segmentacja)
	niska	Selektywna analiza opcji: <ul style="list-style-type: none"> – specjalizacja w niszach rynkowych – analiza możliwości wykupu firm – podwojenie nakładów lub porzucenie 	Maksymalizacja zysku: <ul style="list-style-type: none"> – próba specjalizacji i/lub przygotowanie się do rezygnacji z rynku – minimalizować inwestycje – stopniowe i selektywne wycofywanie się 	Wycofać się: <ul style="list-style-type: none"> – sprzedać w okresie maksymalnej wartości gotówkowej – zredukować koszty stałe – unikać inwestycji – porzucenie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007, s. 470; Strategor: *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, 2001, s. 132; Ph. Kotler, *Marketing....*, op. cit., s. 67.

11.3. Czynniki wpływające na konstrukcję macierzy McKinseya

Konstrukcja macierzy McKinseya wymaga określenia zestawu kryteriów, za pomocą których będzie mierzona i oceniana atrakcyjność sektora, jak i siła konkurencyjna przedsiębiorstwa (SJB). Liczba kryteriów branych pod uwagę nie jest ściśle określona. W literaturze zaleca się aby do **oceny atrakcyjności sektora** wykorzystać wyniki analizy PEST analizy pięciu sił Portera, mapę grup strategicznych czy punktową ocenę atrakcyjności sektora. Natomiast do **oceny siły konkurencyjnej jednostki biznesowej** można wykorzystać

listę kluczowych czynników sukcesu obejmujących od kilku do kilkunastu pozycji⁶. Niektórzy autorzy podają własne listy czynników.

Do czynników **wpływających na atrakcyjność sektora** zalicza się przede wszystkim:

- wielkość rynku i tempo jego wzrostu,
- przeciętny zysk w danym sektorze,
- intensywność konkurencji,
- sezonowość,
- cykliczność,
- bariery wejścia i wyjścia,
- wymagania technologiczne i kapitałowe,
- czynniki społeczne, prawne, środowiskowe i ludzkie,
- pojawiające się szanse i zagrożenia.

Natomiast wśród czynników **określających siłę konkurencyjną SJB** można wymienić:

- relatywny udział w rynku,
- posiadanie kluczowych kompetencji,
- marże zysku w stosunku do konkurentów,
- możliwość pokonania lub dopasowanie się do rywali w zakresie jakości produktu i serwisu,
- względna pozycja kosztowa,
- znajomość klientów i rynku,
- możliwości technologiczne,
- poziom zarządzania.⁷

Czynnikom determinującym atrakcyjność sektora i siłę konkurencyjną SJB nadawane są wagi. Suma wag poszczególnych czynników wynosi 1. Ważenia dokonuje się osobno dla kryteriów określających atrakcyjność sektora i czynników pozwalających ocenić siłę konkurencyjną SJB.

Ciąg dalszy publikacji

A. Zakrzewska – Bielawska, *Macierz McKinseya*, [w:] K. Szymańska (red.), *Kompendium metod i technik zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Oficyna a Wolters Kulwer, Warszawa 2015, s. 178-186.

⁶ Szerzej: A. Zakrzewska – Bielawska, *Czynniki sukcesu dużych polskich firm produkcyjnych*, [w:] Sukces organizacji. Uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2007, s. 276-286.

⁷ A.A. Thompson, A.J. Strickland, *Strategic Management. Concepts and cases*, 6th edition, Irwin Homewood, Boston, MA 1992, s. 201.