

Paweł Żukowski

Metoda McKinseya Management Consultants jako metoda analizy strategicznej potencjału organizacji : (ujęcie metodologiczne)

Problemy Profesjologii nr 1, 45-52

2007

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Paweł Żukowski

Metoda Mckinseya Management Consultants jako metoda analizy strategicznej potencjału organizacji (ujęcie metodologiczne)

Streszczenie

Budowa strategii każdej organizacji poprzedzona być musi oceną jej potencjału. Dokonuje się jej przy pomocy różnorodnych technik i metod analizy strategicznej. Wśród wielu technik analizy potencjału organizacji, jest analiza portfolio. Umożliwia ona dokonanie analizy i oceny pozycji rynkowej badanego obiektu. Sprawne stosowanie techniki McKinseya wymaga znajomości przestrzegania określonych zasad. Niezbędne jest poznanie i stosowanie wiedzy metodologicznej w tej problematyce.

MCKINSEY MANAGEMENT CONSULTANS AS THE METHOD OF STRATEGIC ANALYSIS OF ORGANISATION POTENTIAL (METHODOLOGICAL ASPECTS)

Summary

Building strategy of each organisation must be preceded by evaluation of its potential. This can be done by many techniques and methods of strategic analysis. One of the techniques of analysing the organisation potential is portfolio analysis. It enables to make analysis and evaluation of market position of the research object. In order to efficiently use McKinseya technique it is necessary to respect certain rules. Yet, it is necessary to know and use the methodological knowledge regarding this subject.

1. Rozważanie wstępne

W budowie i sformułowaniu strategii dowolnej organizacji (instytucji), jako obiektu badań, należy dokonać między innymi analizy i oceny jej potencjału – różnorodnych zasobów materialno-energetycznych, informacyjnych, finansowych i innych oraz kompetencji (umiejętności). W tym celu wykorzystuje się różne metody i techniki (często w postaci macierzy) analizy strategicznej. Jedną z metod (technik) analizy strategicznej potencjału instytucji jest analiza portfolio (portfelowa). Wśród wielu metod i technik analizy portfelowej najbardziej rozwiniętą jest wieloczynnikowa, „9-polowa” macierz McKinseya Management Consultants, zwana też macierzą General Electric (GE). Umożliwia ona dokonanie analizy i oceny pozycji rynkowej badanego obiektu (np. SBU – strategicznej jednostki biznesu, produktu, dostawcy itd.). W technice tej wyznaczenie pozycji rynkowej badanego obiektu (np. produktu) odbywa się za pomocą analizy dwóch grup czynników: atrakcyjności

rynku (branży) i pozycji konkurencyjnej. Technika ta tworzy podstawy do decyzji strategicznych, wprowadza subiektywne kryteria oceny. Jest też bardziej statyczna niż dynamiczna, czyli lepiej określa obecną niż przyszłą pozycję konkurencyjną instytucji [10, 14]. Sprawne stosowanie w praktyce techniki (macierzy) McKinseya wymaga znajomości i przestrzegania pewnych zasad przy tworzeniu obrazu analizowanych obiektów w układzie (macierzy): atrakcyjność rynku – pozycja konkurencyjna. Niezbędne jest więc poznanie i umiejętne wykorzystanie stosownej wiedzy metodologicznej w tej problematyce [4, 9, 11, 12, 13].

2. Określenie problemu

W celu rozważenia zagadnień metodologicznych metody, a właściwie techniki McKinseya – macierzy General Electric, przyjmuje się układ współrzędnych. W tym układzie oś rzędnych przedstawia w sposób liniowy zmianę atrakcyjności analizowanego rynku (niska, przeciętna, wysoka), a oś odciętych obrazuje (też liniowo) zmianę pozycji konkurencyjnej instytucji (niska, przeciętna, wysoka) w rozpatrywanym segmencie rynku.

Rozważania metodologiczne praktycznego stosowania techniki McKinseya, na podstawie przyjętego układu współrzędnych, dają się sprowadzić do następujących zasadniczych grup czynności:

- opisując każdą z osi układu współrzędnych – to jest atrakcyjność rynku czy pozycję konkurencyjną – należy określić, jakie szczegółowe zmienne wykorzystać (uwzględniając czynniki, cechy, kryteria) i ich liczbę;

- każdej z określonych zmiennych – biorąc pod uwagę jej ważność w kształtowaniu kompleksowego obrazu atrakcyjności rynku i pozycji konkurencyjnej – należy nadać odpowiednią wagę;

- każdy z analizowanych obiektów (np. produkt) należy w określony sposób ocenić, z punktu widzenia wszystkich zmiennych przyjętych w badaniu;

- dokonać agregacji cząstkowych informacji (czynników, cech) dotyczących badanego obiektu, sprowadzając do jednej zbiorczej informacji liczbowej – dla każdej osi oddzielnie – co pozwala jednoznacznie określić pozycję analizowanego obiektu w układzie współrzędnych; w ten sposób (mając współrzędne punktu) nanosi się każdy analizowany obiekt na układ współrzędnych w określone miejsce płaszczyzny;

- na układ współrzędnych z wyznaczonymi pozycjami obiektów (zobrazowanych punktami) nanosi się schemat (siatkę) 9 pól w taki sposób, że każdy analizowany obiekt znajdzie się w jednym z 9 pól macierzy [4, 6, 12].

3. Dobór zmiennych

Dobór zmiennych w omawianej metodzie zależy od wielu uwarunkowań zewnętrznych, w których funkcjonuje instytucja, oraz od założonych celów instytucji

i jej potencjału (zasobów i umiejętności). Nie ma uniwersalnej listy zmiennych opisu atrakcyjności rynku czy też pozycji konkurencyjnej. Kombinacja zmiennych opisujących atrakcyjność rynku zależy przede wszystkim od cech szczególnych branży, struktury rynku, popytu na dany rodzaj produktów, poziomu zmian otoczenia itd. Kombinacja zmiennych opisujących pozycję konkurencyjną z kolei zależy nade wszystko od realizowanego celu instytucji, zasobów materialno-energetycznych i finansowych, działań marketingowych, stopnia zaawansowania technologii, umiejętności itd.

Różne instytucje w zależności od dynamiki otoczenia (jego elementów) i warunków wewnętrznych (zasobów i kompetencji) wybiorą do analizy odmienną listę zmiennych. Przykładowo atrakcyjność rynku może być opisana takimi zmiennymi, jak: pojemność, dynamika i opłacalność rynku, popyt (wielkość, zmiany, cykliczność), intensywność konkurencji, produkty substytucyjne, poziom zaawansowania technologii w branży, rodzaj klienta, dostępność surowców. Z kolei pozycję konkurencyjną można opisać następującą listą zmiennych: jakość produktu, cena, lojalność nabywców, udział w sprzedaży, poziom inwestycji, kwalifikacje pracowników, kanały dystrybucji, promocja, poziom technologii, płynność finansowa, znajomość rynku [8, 12].

Pomimo istnienia w literaturze przedmiotu wykazu różnych list zmiennych, wydaje się jednak, że przy tworzeniu listy zmiennych w badaniach własnych powinno się uwzględnić takie wielkości (zmienne), jak: rozmiar rynku, jego opłacalność, konkurencja (struktura, intensywność), udział w sprzedaży [13, 14, 16].

Do określenia stopnia natężenia zjawiska opisywanego przez zmienną wybieramy określone mierniki, co ma wpływ na końcowy wynik analizy i na sposób wykonania pozostałych sekwencji procedury. I tak, na przykład, udział w sprzedaży (opisujący pozycję konkurencyjną) można opisać za pomocą trzech mierników: bezwzględny udział w sprzedaży, względny udział w sprzedaży, udział mierzony wielkością sprzedaży w stosunku do kilku głównych podmiotów z branży, z kolei opłacalność sprzedaży (opisującą atrakcyjność rynku) można zmierzyć przeciętną stopą zysku lub wskaźnikiem marży brutto.

4. Określenie wag

Możliwa jest sytuacja, w której wszystkie zmienne w jednakowym stopniu kształtują kompleksowy obraz atrakcyjności rynku i pozycji konkurencyjnej; w takim przypadku zagadnienie doboru wag nie istnieje. Przeważnie jednak zmienne opisujące obie osie współrzędnych mają różne znaczenie dla kształtowania tego obrazu. W tym przypadku poszczególnym zmiennym (czynnikiem, cechom) przypisujemy określone wagi. Wagi odzwierciedlają znaczenie, jakie przyjmuje się dla poszczególnych zmiennych ze względu na stawiane cele w instytucji i posiadany potencjał; mają one więc charakter subiektywny. Oddzielnie ustalamy wagi dla

zmiennych z osi atrakcyjność rynku i oddzielnie dla zmiennych z osi pozycja konkurencyjna.

Wagi można ustalać jednym z dwóch sposobów: albo za wagi przyjmuje się liczby naturalne z dowolnego przedziału, najczęściej jednak z przedziału $\langle 1-5 \rangle$, albo za wagi przyjmuje się ułamki właściwe z przedziału $\langle 0-1 \rangle$, by ich suma wynosiła 1 (albo 100%). Oba sposoby ustalania wag dają takie same rezultaty i wybiera się ten system ich ustalania, który jest dla nas prostszy [12].

5. Wycena analizowanych obiektów

Wycena analizowanych organizacji (obiektów) polega na przydzieleniu każdemu z analizowanych obiektów – z punktu widzenia wszystkich użytych zmiennych (dla atrakcyjności rynku i pozycji konkurencyjnej) – ocen punktowych z określonego z góry przedziału liczb naturalnych (najczęściej z przedziału $\langle 1-5 \rangle$). W takim przypadku ocena 3 jest przypisywana analizowanemu obiektowi, jeśli uważamy, że stan z punktu widzenia określonej zmiennej jest identyczny z przyjętym wzorcem (np. stanem idealnym, pożądanym, przeciętnym). Oceny 4 i 5 przyznajemy, jeśli stan jest lepszy od wzorca, a 1 i 2 – jeśli jest on gorszy. Wpływ na ocenę intensywności stanu analizowanego obiektu odnośnie do danej zmiennej ma subiektywny charakter, zależy bowiem od indywidualnego odczucia prowadzącego analizę. Jedną z prób minimalizowania wpływu subiektywizmu na wycenę może być zastosowanie metod heurystycznych w tym procesie [12, 17].

6. Agregacja informacji cząstkowych

Każdy z analizowanych obiektów ma tyle cząstkowych informacji liczbowych (oddzielnie dla każdej osi), ile zmiennych zostało wykorzystanych do jego wyceny. W celu jednoznacznego naniesienia obiektu na układ współrzędnych należy dokonać połączenia cząstkowych informacji liczbowych, by otrzymać jedną wartość dla każdej z osi układu.

Agregacji można dokonać jednym z dwóch sposobów: sumowania lub obliczania średniej arytmetycznej. Sumowanie jest to dodanie wszystkich ocen punktowych (ze zmiennych tworzących daną oś) przyznanych analizowanemu obiektowi oddzielnie dla każdej osi. Wymaga to zmodyfikowania ocen przyznanych poszczególnym obiektom przez pomnożenie wag zmiennych przez oceny punktowe przyznane tym zmiennym i następnie dodanie do siebie tak uzyskanych wartości. Obliczanie średniej arytmetycznej z przyznanych wag poszczególnym zmiennym i ocen wymaga liczenia średniej arytmetycznej ważonej, to jest dodania pomnożonych wag i ocen oraz podzielenia przez liczbę zmiennych [12, 18].

Po wyznaczeniu dwóch zagregowanych wartości współrzędnych dla każdego analizowanego obiektu można określić jednoznacznie ich pozycję w układzie współrzędnych w postaci punktu.

7. Rozpoznanie pozycji obiektu w układzie współrzędnych

Jako rezultat wykonania omówionych czynności otrzymamy obraz punktów w układzie współrzędnych, przedstawiający pozycje analizowanych obiektów. Aby nanieść schemat 9 pól na układ współrzędnych, a tym samym stwierdzić, w którym z pól znajdzie się każdy analizowany obiekt (punkt), trzeba wykonać dwie grupy czynności, mianowicie: określić przestrzeń zmienności oraz dokonać jej podziału.

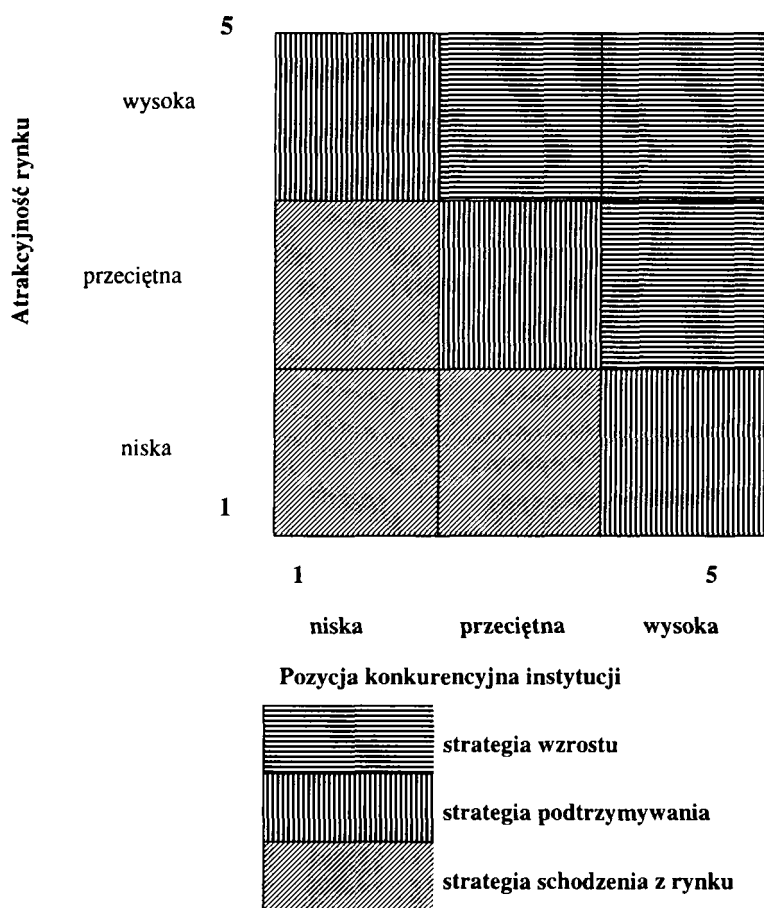
Punkt przedstawiający graficznie analizowany obiekt w układzie współrzędnych zajmuje określone miejsce na płaszczyźnie, którego pozycja zależy od ustalonego z góry przedziału ocen punktowych i liczby zmiennych wykorzystanych do jego wyceny (punktu – obiektu). Ustala się – dla każdej osi oddzielnie – minimalną i maksymalną współrzędną liczbową, przy przyjętym przedziale ocen punktowych i liczby zmiennych wykorzystanych w analizie. W przypadku przyjęcia przedziału ocen <1-5> minimalna współrzędna liczbowa uzyska ocenę „1” z punktu widzenia wszystkich zmiennych wykorzystanych do opisu danej osi, natomiast maksymalna współrzędna liczbowa – ocenę „5”. Tak wycenione obiekty (hipotetyczne) wymagają liczenia zagregowanych współrzędnych takim sposobem, jakim były liczone współrzędne analizowanych realnych obiektów. Odcinek łączący minimalną współrzędną (ocena „1”) i maksymalną współrzędną (ocena „5”) tworzy przedział zmienności. W tak wyznaczonym przedziale liczbowym znajdują się współrzędne wszystkich analizowanych obiektów. *Przestrzeń zmienności (w której znajdują się punkty – obrazy badanych obiektów) otrzymamy przez nałożenie na siebie przedziałów zmienności określonych oddzielnie dla obu osi układu* – (ryc. 1) [1, 12].

W przypadku gromadzenia cząstkowych informacji liczbowych sposobem *obliczania średniej arytmetycznej* obszar zmienności, w którym znajdują się wszystkie badane obiekty, zawsze przybierze postać kwadratu o współrzędnych krańcowych jednakowych dla obu osi i równych brzegowym wartościom przedziału liczbowego użytego do wyceny obiektów (dla przedziału <1-5> minimalna współrzędna będzie wynosić „1”, a maksymalna – „5” dla obu osi). Wynika to bezpośrednio z właściwości średniej arytmetycznej ważonej. Stosując więc sposób agregacji według obliczania średniej arytmetycznej, nie musimy ustalać przedziałów zmienności, ponieważ są one stałe [12, 14].

W przypadku łączenia cząstkowych informacji liczbowych sposobem *sumowania* przestrzeń zmienności przybierze postać prostokąta o różnych krańcowych współrzędnych dla obu osi. W tym przypadku agregacji przy każdym analizowaniu obiektu należy określać przedziały zmienności, gdyż krańcowe współrzędne będą zawsze różne (też dla osi).

W drugiej grupie czynności identyfikacji pozycji obiektu w układzie współrzędnych określoną przestrzeń zmienności dzieli się na 9 pól, przez wyznaczenie na każdym boku przestrzeni zmienności (kwadratu lub prostokąta) dwóch specyficznych punktów. Kreśląc odpowiednio proste prostopadłe (równoległe) do boków przestrzeni zmienności (kwadratu czy prostokąta) przez zaznaczone punkty, otrzymujemy podział przestrzeni zmienności na 9 pól.

W ten sposób każdy analizowany obiekt (punkt) znajdzie się w jednym z pól utworzonego schematu. Przenosząc cechy i właściwości każdego pola schematu na analizowane obiekty (które tam się znalazły), umożliwia się interpretację powstałego obrazu (np. atrakcyjność rynku danego produktu może być niska, przeciętna lub wysoka) – (ryc. 1).



Ryc. 1. Macierz McKinseya (General Electric)

Źródło: por. [10, 12, 18]

Wypada zaznaczyć, że określenie punktów podziału przestrzeni zmienności można dokonać w zasadzie według różnych formuł. W praktyce jednak powszechnie stosuje się formułę: „dziel równo”, to znaczy ustala się dwa punkty podziału boku kwadratu czy prostokąta (dla każdej osi) w ten sposób, aby trzy powstałe odcinki były sobie równe. Gdy brzegowe wartości przedziałów zmienności wynoszą 1,5, to wówczas znane są współrzędne punktów podziału i zawsze wynoszą 2,33 i 3,67 [12].

8. Praktyczne wykorzystanie techniki McKinseya

Podstawowym zadaniem metod portfolio jest ocena wydzielonych obszarów działalności instytucji (układu: produkt – rynek) w zakresie analizowanych zmiennych. Pozwala ona na analizę i określenie możliwości rozwojowych oraz wytyczanie i wdrażanie właściwych kierunków działań (rozwoju) instytucji [1, 10, 18].

Jeśli rozpatruje się budowę techniki (macierzy) McKinseya z punktu widzenia podstawowych założeń wynika, że sprawnie funkcjonująca instytucja to ta, której działalność jest skupiona w najkorzystniejszych segmentach rynkowych, a jej produkty charakteryzuje mocna pozycja konkurencyjna. Nieracjonalne jest więc działanie instytucji w tych segmentach rynku, które są nieatrakcyjne oraz inwestowanie w produkty mające słabą pozycję konkurencyjną. Powyższe założenia wynikają bezpośrednio z sugerowanych przez macierz McKinseya strategii dotyczących wydzielonych grup produktów – znajdujących się w określonych polach macierzy, które z kolei charakteryzuje różny poziom nasilenia zmiennych układu (atrakcyjność rynku i pozycja konkurencyjna) [1, 2].

Wykorzystanie techniki McKinseya umożliwia zdiagnozowanie, na podstawie analizy otoczenia (czynnik zewnętrzny) oraz zasobów i kompetencji instytucji (czynnik wewnętrzny), bieżącego portfela produkcji, określenie jego mocnych i słabych produktów oraz wytyczenie strategii dla poszczególnych ich grup. Obraz produktów w układzie (macierzy) wskazuje, które grupy produktów należy pozostawić w swoim portfelu, stosując wówczas odpowiednio strategię wzrostu lub podtrzymywania, a z których powinno się zrezygnować (wycofać z rynku). Usytuowanie produktów na określonych polach macierzy wskazuje, kiedy należy stosować strategię „żniwa”, które produkty wymagają dofinansowania, jakie należy podjąć działania, by przeciętne produkty stały się zyskowne, i ostatecznie – które z nich należy wycofać z rynku [3, 6, 8].

Główną zaletą macierzy McKinseya jest jej elastyczność w ocenie atrakcyjności rynku. Daje się ona dowolnie konstruować w zależności od sytuacji na rynku (w konkretnym segmencie). Stwarza to większe możliwości zastosowania w analizie strategicznej, w porównaniu na przykład z macierzą BCG (Boston Consulting Group), i jednocześnie poszerza pole analizy; ponadto zwiększa szansę zbilansowania portfela produkcji w instytucji [1, 10, 17].

9. Konkluzja

Metoda (technika) McKinseya Management Consultants jest jedną z najbardziej rozwiniętych technik analizy portfelowej. Analiza portfela produktów za pomocą omówionej techniki (macierzy) McKinseya pozwala opracować stosowne rekomendacje praktyczne, wskazujące, jakie produkty czy inne obiekty organizacja powinna objąć strategią wzrostu, strategią rozwoju czy też strategią ekspansji, a w stosunku do których zastosować strategię wycofania z rynku.

Literatura

1. Drażek Z., Niemczynowicz B., Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem, PWE, Warszawa 2003.
2. Fudaliński J., Analizy sektorowe w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem, Antykwa, Kraków 2002.
3. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Metody projektowania systemów zarządzania, Difin, Warszawa 2004
4. Hadrian P., Czynniki oceny atrakcyjności działalności gospodarczej oraz atutów konkurencyjnych firmy, w: Metody badań marketingowych, AE, Kraków 1996.
5. Hayden C., The Handbook of Strategies Expertis, McGraw-Hill, New York 1985.
6. Nogalski B., Rybicki J., Gacek-Bielec J., Modele analizy portfelowej. Teoria i praktyka, TNOiK, Bydgoszcz 1996.
7. Penc J., Przedsiębiorstwo w burzliwym otoczeniu. Procesy adaptacji i współpracy, OPO, Bydgoszcz 2002.
8. Penc J., Menedżer w działaniu, C.H. Beck, Warszawa 2003.
9. Penc J., Encyklopedia zarządzania, Akademica, Łódź 2006.
10. Penc-Pietrzak I., Analiza strategiczna w zarządzaniu firmą. Koncepcja i stosowanie, C. H. Beck, Warszawa 2004.
11. Rajchel K., Żukowski P., Zasadnicze problemy nowoczesnego zarządzania instytucją, PRZ, Rzeszów 2003.
12. Rawski M., Analiza portfolio GE – aspekt metodologiczny, Przegląd Organizacji 1997, nr 11, s. 27-31.
13. Robson W., Strategic Management and Information Systems, Pitman Publishing, London 2001.
14. Rokita J., Zarządzanie strategiczne: tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej, PWE, Warszawa 2005.
15. Rue L.W., Holland Ph.G., Strategic Management: Concepts and Experiences, McGraw-Hill, New York 1986.
16. Sharplin A., Strategic Management, McGraw-Hill, New York 1985.
17. Thompson A.A. jun., Strickland A.J., Strategic Management: Concepts and Cases, R.D. Irwin, Boston 1993.
18. Żukowski P., Podstawy nauk o zarządzaniu, Oficyna Wydawnicza PRZ, Rzeszów 2006.