

المحاضرة التاسعة: المصفوفات (التحليل المصفوفي)

ثالثاً: مصفوفة ماكزني MCKINSEY

1- مفهوم وخصائص مصفوفة ماكزني: حاولت مصفوفة ماكزني الموازنة بين الجانبين الكمي والنوعي، من خلال تغطية جميع العوامل وتغطية النقص الموجود في الـ BCG فأخذت عوامل كثيرة حاولت ترجمتها إلى قيم كمية بدل عاملين فقط، ثم انطلقت منها في رسم جدول عدد خاناته 9 بدل 4 تختلف في قراءتها، تسمى هذه المصفوفة أيضاً بمصفوفة GENERAL ELECTRIC، تتمحور حول تمثيل وحدات الأعمال الإستراتيجية بالنظر إلى بعدي:

* جاذبية السوق (تشخيص خارجي)

* قوة التنافسية أو الوضعية التنافسية (تشخيص داخلي)

حيث تسمح للمؤسسات بتحسين تحليلها الاستراتيجي من خلال محاولة تمثيل محافظة أعمالها وفقاً لمعيار القوة التنافسية الذي يسمح لاحقاً للمؤسسة بتخصيص مواردها على النحو الأمثل تجاه الأسواق الجذابة الأكثر احتمالاً أن تكون مربحة. وتمثل مصفوفة ماكزني أداة مهمة في التحليل الاستراتيجي لمحافظة نشاط المؤسسة مثلها مثل مصفوفة BCG، بحيث تمثل كل خانة من خاناتها حالة معينة أو وضعاً معيناً لوحدة الأعمال الاستراتيجية SBU، يحدد على أساسها طريقة التصرف معها حسب توزيعها في المصفوفة.

2- خطوات رسم المصفوفة: ترسم مصفوفة ماكزني وفق الخطوات التالية:

أ- وضع معايير لتقييم البعدين:

- تحديد معايير تقييم جاذبية السوق وقوة التنافسية.

ويقصد بجاذبية السوق كل ما يجذب المؤسسة في السوق من فرص وإغراءات وعوامل مواتية، إضافة إلى أهمية السوق نفسها وقيمتها بالنسبة للمؤسسة، لذا هناك من يرى أن المعايير التي يجب أن تعتمد في جاذبية السوق يجب أن تحدد بواسطة نموذج PESTEL ونموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر.

| جاذبية السوق | قوة التنافسية |
|-----------------------------------|--|
| حجم السوق | النصيب من السوق |
| معدل النمو | معدل النمو |
| استقرار وتوزيع المنافسين | نوعية المنتج |
| مستوى الأسعار | تشكيلة المنتجات |
| عائد القطاع | صورة العلامة |
| خصائص الزبائن (قدرتهم على السداد) | تنافسية الأسعار |
| الضغوط البيئية | صورة المؤسسة |
| العوائق القانونية | نوعية الأفراد |
| المناخ الاجتماعي | الإبداع و البحث و التطوير |
| عوائق الدخول الخاصة بالقطاع | نصيب كل SBU في رقم الأعمال. النصيب من السوق لكل SBU |

- ترجيح معايير الجاذبية وقوة التنافسية عن طريق وضع معامل لكل معيار حسب أهميته في التحليل حيث يكون مجموع المعاملات لكل بعد = 1.

- تقييم كل معيار من المعايير المقترحة بنقطة تتراوح من 1 إلى 5.

- حساب النقطة المرجحة لكل معيار ثم مجموع نقاط كل بعد من البعدين، وهي التي ستكون إحداثيات SBU في المصفوفة.

- يتم إعداد جدول لكل SBU بشكل مستقل، حيث يظهر بالشكل التالي:

| جاذبية السوق | الترجيح | القيمة | النتيجة | قوة التنافسية | الترجيح | القيمة | النتيجة |
|-----------------------------|---------|--------|---------|--|---------|--------|---------|
| حجم السوق | 0.30 | 3 | 0.9 | النصيب من السوق | 0.1 | 4 | 0.4 |
| معدل النمو | 0.20 | 2 | 0.4 | معدل النمو | 0.3 | 5 | 1.5 |
| استقرار وتوزيع المنافسين | 0.05 | 1 | 0.05 | نوعية المنتج | 0.05 | 5 | 0.25 |
| مستوى الأسعار | 0.20 | 5 | 1 | تشكيلة المنتجات | 0.08 | 5 | 0.4 |
| عائد القطاع | 0.15 | 2 | 0.3 | صورة العلامة | 0.1 | 2 | 0.2 |
| الضغوط البيئية | 0 | 0 | 0 | تنافسية الأسعار | 0.2 | 4 | 0.8 |
| العوائق القانونية | 0 | 0 | 0 | نوعية الأفراد | 0.07 | 3 | 0.21 |
| المناخ الاجتماعي | 0 | 0 | 0 | الإبداع و البحث و التطوير | 0.05 | 1 | 0.05 |
| عوائق الدخول الخاصة بالقطاع | 0.05 | 2 | 0.1 | نصيب كل SBU في رقم الأعمال. النصيب من السوق لكل SBU | 0.05 | 1 | 0.05 |
| المجموع | 1 | | 2.75 | المجموع | 1 | | 3.5 |

ب- توزيع وتمثيل وحدات SBU في المصفوفة:

- توزيع وحدات SBU على خانات المصفوفة بناء على المجموع المحصل في كل بعد، لتحديد وضعية كل SBU في المصفوفة.
- تمثل وحدات SBU في المصفوفة حسب وزنها في مبيعات الشركة، حيث يمثل كل مجال SBU بدائرة نصف قطرها يساوي:

$$1/2\sqrt{\text{مبيعات المؤسسة/ مبيعات SBU}}$$

جاذبية السوق

| | قوية | متوسطة | ضعيفة |
|--------|-------|--------|-------|
| قوية | | SBU 2 | |
| متوسطة | SBU 3 | SBU 4 | SBU 1 |
| ضعيفة | | SBU 5 | SBU 6 |

ج- تقديم الاقتراحات الاستراتيجية:

- بعد عملية التقييم تظهر ثلاثة مستويات أساسية في كل بعد هي: قوي، متوسط، ضعيف ، حيث يمكن تحليل المصفوفة على أساسها وتقديم الاقتراحات الاستراتيجية ضمنها كما يلي:

| | | جاذبية السوق | | |
|---------------|--------|--|---|-------------------------------|
| | | قوي | متوسطة | ضعيفة |
| قوة التنافسية | قوي | مكانة رائدة يجب الحفاظ عليها مهما كان الثمن | الحفاظ على هذه المكانة والاستمرار في التطوير | الاستفادة من البقرة الحلوب |
| | متوسطة | مجهود إضافي | الاستفادة مع الحذر | الانسحاب الإنتقائي |
| | ضعيفة | تكثيف المجهود أو التخلي | إنسحاب تدريجي وانتقائي | التخلي (التراجع عن الإستثمار) |

- يمكن أيضا قراءة مصفوفة ماكنزي من خلال تقسيمها إلى ثلاثة مناطق هي: منطقة التطوير، منطقة الحفاظ، ومنطقة التخلي، ثم تقديم الاقتراحات الاستراتيجية كما يوضح الشكل الموالي:

| | | جاذبية السوق | | |
|---------------|-------|--------------|-------|------|
| | | قوي | متوسط | ضعيف |
| قوة التنافسية | قوي | التطوير A | | |
| | متوسط | الحفاظ B | | |
| | ضعيف | التخلي C | | |

* وحدات الأعمال الاستراتيجية التي تقع في منطقة التطوير A: يجب على المؤسسة أن تحرص على تطويرها وترقيتها والاستثمار للدفاع عن مركزها، نظرا لما تختص به من مكانة تنافسية كبيرة في سوق لها جاذبيتها.

* وحدات الأعمال الاستراتيجية التي تقع في منطقة الحفاظ B: يجب على المؤسسة محاولة الحفاظ عليها إما لقيمة سوقها أو كبر مكانتها التنافسية من خلال تحقيق ربح في مجالات القيم و التوقعات المتوسطة ، كما يجب التمهّل والتفكر في عدم مناسبة الظروف المحيطة بالسوق أو القوة التنافسية للمؤسسة، فعندما يكون المركز التنافسي للمؤسسة ضعيفا في سوق جذابة ، إما الالتزام باستثمارات كبيرة أو التخلي.

* وحدات الأعمال الاستراتيجية التي تقع في منطقة التخلي C: يجب على المؤسسة أن تتخلى عنها كليا أو جزئيا لأن سوقها ضعيف الجاذبية، ومكانتها التنافسية ضعيفة لا تسمح لها بالبقاء في هذا السوق.

3- إيجابيات مصفوفة ماكنزي McKinsey:

- التمكين من الملاحظة السريعة لمحفظة نشاط المؤسسة.
- السماح بسرعة اتخاذ القرار الاستراتيجي.
- المعرفة السريعة لوضع كل وحدة أعمال استراتيجية في المؤسسة.
- كل بعد في هذه المصفوفة مركب من عدة معايير، وهو ما يعطي النموذج قوة ودقة ومصداقية مقارنة بمصفوفة BCG.

4- الانتقادات الموجهة لمصفوفة ماكنزي McKinsey:

- اختزال أبعاد الإستراتيجية في بعدين فقط.
- العمل على تكميم العوامل النوعية قد يفقدها تأثيرها الفعلي.
- التقييم الشخصي للعوامل والتأثر بشخصية بشخصية المحلل.
- كثرة العوامل في المصفوفة.