III. مصفوفة ماك كينزي MC KINSEY

هي نموذج قرار استراتيجي تم إنشاؤه من قبل شركة Mc Kinsey بالتعاون مع شركة الاستشارات General Electric في السبعينيات ، وهي تأخذ النهج الذي اقترحته Boston Consulting بساطتها في تقييم الوظائف تنافسية في الفهم الإدراكي لكيفية ضمان تماسك محفظتها المتنوعة ، وتحليل جدوى الوحدات الاستراتيجية للشركة. إنه نموذج لتحليل حافظة الأنشطة لوحدات الأعمال الاستراتيجية للشركة. والهدف من ذلك هو تحديد أي قطاع يستحق الاستثمار فيه بدلاً من الآخر. (Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington et Frédéric Fréry ,2005, p 387)

تهدف الطريقة إلى تقديم صورة مفصلة، وأكثر وضوحا لحقيقة المؤسسة بواسطة مصفوفة ذات بعدين، حيث يتم التعبير عنها من خلال مؤشر يتضمن مجموعة من العوامل ذات الترجيح المختلف فيما بينها. وفيما يلي شرح بعدي المصفوفة:

أ) القوة التنافسية أو المركز التنافسي (التشخيص الداخلي): أو القوة التنافسية للنشاط المعني والتي يتم التعبير عنها بوساطة حصة السوق، جودة المنتجات، صورة المؤسسة، تقدمها التكنولوجي، وبصفة عامة كل ما من شأنه أن يمثل عامل تنافسية؛

ب) جاذبية السوق على المدى المتوسط (التشخيص الخارجي): حيث تقاس بالاستناد إلى حجم السوق، الأسعار المطبقة، آفاقه التكنولوجية، وكذا أهمية الاستثمارات. ويتعلق الأمر على الخصوص بتقويم الجدوى من دخول المؤسسة إلى قطاع نشاط معين، حيث يتم تحليل هذا الأخير استنادا إلى:

- قيمة القطاع من حيث المرد ودية المتوسطة، مستوى الخطر، النمو على المدى البعيد؛
- الإمكانات التي يقدمها نشاط القطاع، من حيث المساهمة في التكاليف الثابتة، مراقبة منافذ التوزيع، إمكانات تقليص الخطر الإجمالي.

يجب أن تفضل الشركة الأنشطة التي تقدم قيمة كبيرة للشركة والتي تحتل مكانة قوية في هذا القطاع (لم نعد نتحدث عن السوق) ، في الواقع ، هذا تحليل جذري للأصول ينطوي على تقييم عاملين هما: (MRCCE, 2016, PP 33-34)

العوامل الداخلية هي على سبيل المثال: الحصة السوقية، قوة المبيعات، التسويق، خدمة العملاء، البحث والتطوير، الإنتاج، التوزيع، الموارد المالية، الصورة، عرض النطاق والجودة والموثوقية وكفاءة الإدارة.

العوامل الخارجية هي على سبيل المثال: حجم السوق، معدل نمو السوق، الهيكل التنافسي، حواجز الدخول، ربحية الصناعة، التكنولوجيا، التضخم، التنظيم، توافر العمالة، المشاكل الاجتماعية ، المشاكل البيئية ، المشاكل السياسية ، المشاكل القانونية.

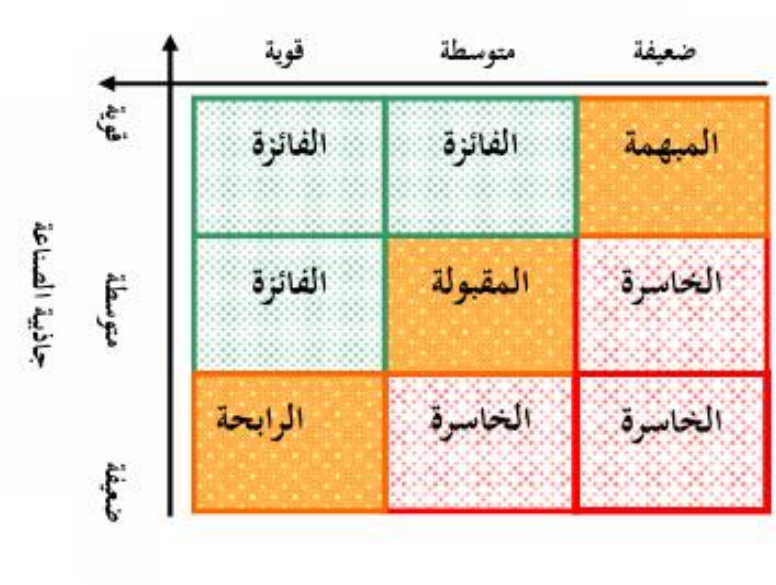
لكن قد تبدو كل هذه العوامل غير متجانسة: الأمر متروك لكل شركة لتطوير مؤشرات مناسبة لطبيعة النشاط، ومراقبة رصد هذه المؤشرات الاستراتيجية.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه المؤشرات تأخذ في الاعتبار جميع وظائف الشركة: فنحن نبتعد تدريجياً عن التسويق الاستراتيجي الصارم.

يقترح وضع DASالتي تم النظر فيها على شبكة من 9 حالات. يتطلب تأسيسها تحديد وتحليل العوامل الخارجية التي تتحكم في جاذبية القطاع الذي ينتمي إليه النشاط ؛ كما يتطلب تحديد وتوضيح العوامل الداخلية التي تكون درجة إتقانها أساس القوة التنافسية للشركة.

ويتم قياس البعدين على مستويات: قوي – متوسط – ضعيف، حيث تسمح بتموضع أنشطة المؤسسة ضمن المصفوفة كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل (5) مصفوفة MC KINSEY



إن هذه المصفوفة تمكن من الكشف عن الوضعيات الممكنة، من خلال التوليف بين درجة الموقع التنافسي ودرجة جاذبية القطاع. ومن ثمة اتخاذ القرار الاستراتيجي الذي يناسب كل وضعية؛ قصد الحيازة على ميزة تنافسية توفر إمكانيات التفوق على المنافسين والاستفادة من الفرص المتاحة.

ففي قطاع جاذب، وعندما يكون لدى المؤسسة مجال نشاط استراتيجي في وضعية تنافسية جيدة، تنصح مصفوفة MC KINSEYبالاستمرار في الاستثمار من أجل المحافظة على التموضع الريادي لها؛ أما في الحالة التي تكون فيها الوضعية التنافسية متوسطة لكن القطاع جاذب جدا ، أو عندما تكون جاذبية القطاع متوسطة لكن وضعية مجال النشاط قوية، فإنه على المؤسسة أن تستثمر بانتظام وبدرجة من العقلانية.، أما بالنسبة لمجالات النشاط التي تقع على قطر المصفوفة، فإن MC KINSEYتنصح في مثل هذه الحالة بانتقاء وذلك باختيار تخصيص الاستثمار فقط على المنتجات والأجزاء من السوق الأكثر ربحية للمؤسسة.

رسم المصفوفة MC KINSEY

تعمل هذه المصفوفة على إضفاء الطابع الرسمي على الوضع التنافسي للشركة لم يعد من حيث حصتها في السوق ولكن وفقًا لقدرتها على تعبئة عوامل النجاح الرئيسية (على سبيل المثال: القدرة على الابتكار ، وإتقان القدرة التفاوضية من حيث الشراء و ...). يعتمد النموذج على نفس معيار مصفوفة BCG، أي وضع الشركة فيما يتعلق بمنافسيها المباشرين.

اقترح ماكينزي وجنرال إلكتريك تحليل كل من هذه العوامل من خلال إجراء تحليل متعدد المعايير يؤدي إلى بناء المصفوفة على شبكة من 9 حالات.

نهج من ست خطوات لتنفيذ مصفوفة Mc Kinsey:

- الخطوة 1: وضح عوامل كل بُعد.

يجب أن تحدد الأعمال العوامل المهمة لاستراتيجيتها الشاملة.

- الخطوة 2: تحديد وزن كل عامل.

يجب على الشركة أن تعطي أهمية نسبية للعوامل.

الخطوة 3: ضع ملاحظة على DASعلى كل عامل.

- الخطوة 4: اضرب الأوزان والنقاط لكل DAS.

- الخطوة 5: انظر إلى الرسم البياني الناتج وقم بتفسيره.

- الخطوة 6: إجراء مراجعة وتحليل الحساسية.

استخدم أوزان ونقاط أخرى معدلة (لا يمكن أن يكون هناك إجماع).

الجدول (4): مؤهلات نجاح المؤسسة في كل تجزيء(التموضع التنافسي)ا

مؤشرات مؤهلات النجاح للمؤسسة بالمقارنة مع منافسيها	مؤشرات جاذبية القطاعات
حصة السوق قوة البيع التسويق البحث والتطوير الانتاج التوزيع الموارد المالية المهارات التسييرية الوضعية التنافسية (مثل الصورة القوية للمؤسسة، اتساع نطاق التشكيلة، الجودة، خدمات ما بعد البيع)	حجم السوق معدل نمو السوق الموسمية هيكلة المنافسة عوائق الدخول الربحية التكنولوجيات التشريعات اعتبارات اجتماعية اعتبارات بيئية اعتبارات سياسية اعتبارات تشريعية

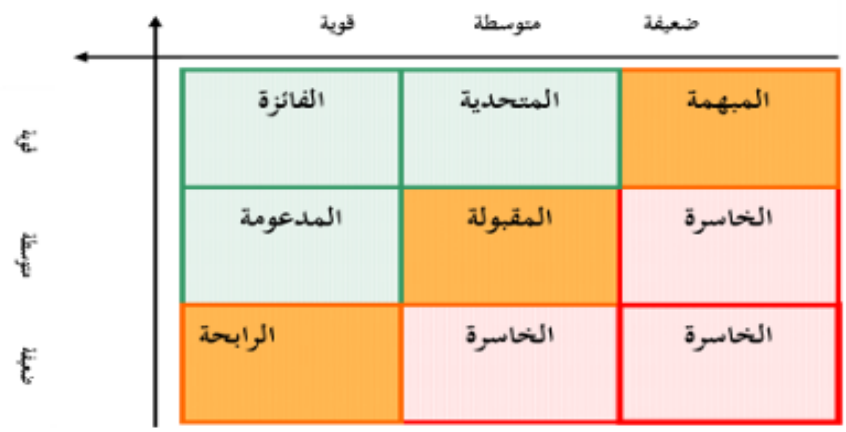
يشير وضع DASعلى الشبكة إلى أولويات تخصيص الموارد: الاستثمار عندما تكون الجاذبية والقوة التنافسية عالية، والمردودية أو التراجع عن الاستثمار في الحالة المعاكسة، والمضي قدمًا بشكل انتقائي في المواقف الوسيطة؛ وهذا من خلال السعي إلى تركيز الموارد في القطاعات أو المجالات الأكثر جاذبية التي تمتلك فيها الشركة مهارات تنافسية كبيرة.

يهدف هذا النموذج أيضًا إلى السماح للشركة بتحديد استراتيجية تتكيف مع وضعها في السوق المدروسة من خلال تقديم مجموعة واسعة من الخيارات الممكنة.

يمكن أن يكون موقف الشركة بالنسبة للمعايير التي تم تحليلها من ثلاثة أنواع، وهي: منخفضة أو متوسطة أو عالية. هذا يجعل من الممكن بعد ذلك تحديد ليس 4 ولكن 9 أنواع ممكنة من الاستراتيجيات.

ويتم قياس البعدين على مستويات: قوي – متوسط – ضعيف، حيث تسمح بتموضع أنشطة المؤسسة ضمن المصفوفة كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل (6): التعليمات الاستراتيجية لمصفوفة MC KINSEY



ولمعرفة التعليمات التي جاءت بها مصفوفة جنرال الكتريك ضمن الوضعيات المختلفة لمجالات النشاط الإستراتيجية، إليك الجدول التالي:

الجدول (5)الخطوط الكبرى للتعليمات الاستراتيجية لنموذج MC KINSEY

جاذبية كل تجزيء استراتيجي	قوية	متوسطة	ضعيفة
قوية	**تطور** ◆الإبقاء على وضعية الرائد ومواجهة المنافسين بشدة، عن طريق تكثيف الاستثمار. ◆التمركز حول مؤهلات النجاح الممتلكة. ◆البحث عن التحكم في التكاليف.	**تطور انتقائي** ◆ارتفاع انتقائي آملين في تحسين الوضعية، التي تكون فيها مؤهلات النجاح قابلة للمحافظة عليها، وتركيز الاستثمارات في هذه القطاعات. ◆تقويم القدرة الكاملة للرائد عن طرق التحزيء	**انتقائي** ◆اختيار حذر لفرص النمو ◆مضاعفة الوضع القائم أو الانسحاب إذا كان النمو غير مرتفع. ◆تطوير الشراكة والتعاون
متوسطة	**تطور انتقائي** المحافظة على الميزة، بعد تحديد تجزيئات النمو. ◆ ◆تطوير القدرة على مواجهة المنافسين بتجنب	**أنتقائي** ◆تركيز الاستثمارات وتطويرها في التجزيئات ذات المردودية الجيدة والمخاطر القليلة فقط.	**تخلي انتقائي** ◆النمو بطريقة محدودة أو الانسحاب. ◆البحث عن الأسواق الضيقة قليلة المخاطر وفي حالة عدم النجاح تستعد المؤسسة للخروج ◆مضاعفة عناصر الوقاية
ضعيفة	**أنتقائي** ◆الحصد انتقائيا. ◆تقليص مستوى المخاطر في العديد من التجزيئات بتقليص التشكيلة. ◆الحفاظ على المردودية والبحث عن تدفق صافي حتى عند خسارة حصة السوق.	**تخلي انتقائي** ◆حصد بشدة مع تقليم الفروع الهشة. ◆البحث عن تحويل التكاليف الثابتة إلى تكاليف متغيرة. ◆الانسحاب بطريقة انتقائية.	**تخلي انتقائي** ◆تقليص الخسائر وتجنب الاستثمار مع تقليص التكاليف الثابتة. ◆برمجة الخروج والتوقف عن الاستثمار.

مؤشرات الفرص أو مؤهلات النجاح للمؤسسة وجاذبية القطاع

التطوير ـ التقوية(التعزيز)

- عندما يكون DASفي وضعية هامة في الأسواق الواعدة
- الاستثمار للدفاع عن مركزها أو تعزيزه.

الاحتفاظ والربحية.

- عندما يظهر السوق نموًا ضئيلًا أو معدومًا: إنها مسألة الحفاظ على نفسها من خلال تحقيق ربح في مجالات القيم و التموقعات المتوسطة.
- تطوير الربحية من خلال التركيز على القطاعات أو عندما يكون المركز التنافسي للشركة ضعيفًا في سوق جذابة: إما الالتزام باستثمارات كبيرة أو التخلي.

الانسحاب الجزئي أو التخلي

- عندما يصبح السوق ضعيف الجاذبية، فالتخلي الكلي أو الانسحاب الجزئية للأنشطة.
- لدى المؤسسة وضع تنافسي ضعيف في هذا النوع من السوق.

الهدف الرئيسي من هذه المصفوفة هو السماح للشركات بتحسين تحليلها الاستراتيجي من خلال محاولة تمثيل محفظة أعمالها وفقًا لمعيار القدرة التنافسية الذي يسمح لاحقًا للشركة بتخصيص مواردها على النحو الأمثل اتجاه للقطاعات الأكثر احتمالا أن تكون "مربحة" ، والتي يمكن أن تحمل لاحقًا زيادة لموارد الشركة.

التحركات داخل المصفوفة:

من الممكن رؤية المواقف بطرق مختلفة. في الواقع ، إذا فحصنا أسباب حركة التجزئات الإستراتيجية داخل المصفوفة ، فإننا ندرك بسرعة أنها مختلفة اعتمادًا على ما إذا كانت هذه الحركة تحدث على المحور الأفقي أو على المحور الرأسي.

يمكن أن تتغير نقاط قوة الشركة:

– إما لأنها أتقنت بشكل أفضل عوامل النجاح الرئيسية ،

– أو عن طريق تغيير سلوك العملاء ، مما يوفر للشركة إمكانيات أفضل للتحكم في .FCS

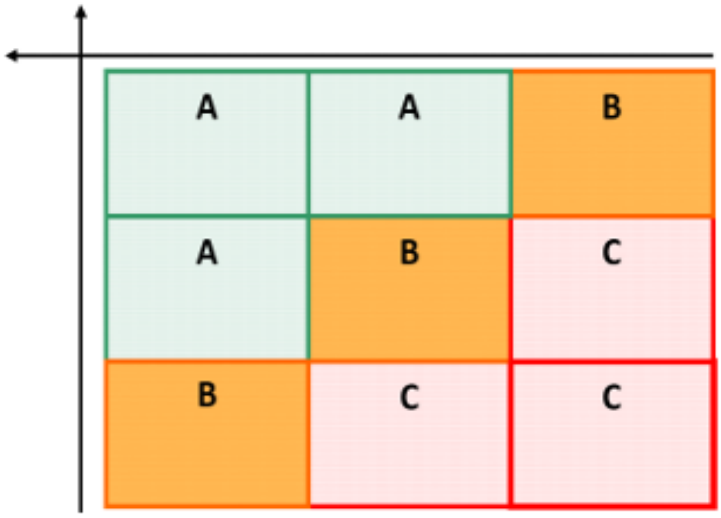
يمكن أن تتطور الفوائد أيضًا لسببين، وهما:– لأن الشركة كانت قادرة على إعادة تشكيل هيكل ميزانيتها العمومية أو جلبت مساهمين جدد ،

– لأن القطاع الاقتصادي نفسه قد تطور ويتوافق بشكل أفضل مع أهداف الاستراتيجية التي اختارتها الشركة.

مطابقة مصفوفة MC KINSEY مع مصفوفة BCG

إضافة إلى أننا نلاحظ أن تحليل هذه المصفوفة يشبه إلى حد ما تحليل مصفوفة **BCG** ، إذ أن المؤشر المعتمد في مصفوفة **MC KINSEY** للدلالة على جاذبية الصناعة يقترب كثيرا من مؤشر معدل نمو الصناعة، كما أن بعد القدرة التنافسية للمؤسسة لدى **MC KINSEY** يعتمد مؤشر حصة السوق للدلالة قدرة المؤسسة التنافسية في مجال النشاط الاستراتيجي المعني وذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل (7): مطابقة مصفوفة MC KINSEY مع مصفوفة BCG



A:تقابل خانة النجم .

B: تقابل خانة البقرة الحلوب.

C : الأوزان الميتة.

حدود استخدام مصفوفة MC KINSEY:

لكن وعلى الرغم من ثراء تحليل الماك كينزي، إلا أنها كغيرها من المصفوفات تعرضت لانتقادات، إذ أن الاعتماد على معايير كيفية لتحديد بعدي المصفوفة لا يصبح عمليا فيما أخذنا بعين الاعتبار تعدد المعايير وتنوعها حسب خاصية كل صناعة وكل ميدان نشاط استراتيجي.

على الرغم من ثراء تحليل المصفوفة إلا أن اعتمادها على بعدين كيفيين، يصعب على المؤسسة اختيار الاستراتيجية الملائمة لكل حالة وذلك لأن بعد القدرة التنافسية والذي يقاس بمعايير ومؤشرات منها ما هو قابل للقياس (معيار كمي) ومنها ما هو غير قابل للقياس وبالتالي فإن الوزن المعطى له هو "وزن تقديري"؛ كما أن بعد جاذبية الصناعة (السوق) هو متغير خارجي لا تستطيع المؤسسة ضبطه بدقة، فشدة المنافسة ودرجة التقلب التكنولوجي هي مؤشرات خارجية متغيرة وفقا لطبيعة الصناعة وعليه فإن المؤسسة تقوم ببناء تحليلها في ظل هذه المصفوفة على بعد لا يمكنها السيطرة عليه.

عموما حدود هذا النموذج ترجع إلى الصعوبات:

- فيما يتعلق بخطر الذاتية ، ولكن أيضًا من التجريبية فيما يتعلق باختيار المعايير وقيمة التصنيفات الممنوحة إما للقطاع أو للشركة.
- تفتقر لصنع القرار مما يؤدي في كثير من الأحيان إلى تشتت ضعيف للموقف بين مختلف التجزيئات الإستراتيجية.
- عيب رئيسي آخر هو أن الأداة لا تسلط الضوء على أثر التجميع القائمة بين التجزيئات الاستراتيجية وكذلك الحاجة إلى البقاء حاضرة في جزء استراتيجي للمساعدة في نجاح آخر ؛ هذا العيب وحده يمنع الاستخدام الآلي لهذه المصفوفة.
- وتجدر الإشارة إلى أن هذه المصفوفة تركز على الربحية طويلة الأجل أكثر من التركيز على الجوانب المالية الشاملة مثل التدفق النقدي ؛ في الواقع ، لا يمكن أخذها في الاعتبار إلا عند ترجيح المعايير وإعادتنا إلى الجانب الشخصي لاستخدام هذه الأداة.

يتمتع هذا النموذج بميزة رئيسية واحدة على الأقل تجعله جذابا للغاية للمديرين التنفيذيين. في الواقع ، إنه ذو أهمية جوهرية في النقاش الداخلي من خلال جعل من الممكن إنشاء التزامن الثقافي حول ما يشكل للمؤسسة:

- فهم الأنشطة الجذابة للمؤسسة، أي معايير الاهتمام؛
- معرفة عوامل النجاح الرئيسية التي يجب أن تسيطر عليها المؤسسة تمامًا.

وبالتالي فهي أداة ممتازة للاتصال الأفقي على مستوى عالٍ من المؤسسة، والتي ينبغي أن تؤدي إلى رؤية مشتركة أفضل للإمكانيات الاستراتيجية للمؤسسة وظروف المجابهة التنافسية، من جانب صانعي القرار في المؤسسة.

تعتبر مصفوفة .MCKINSEY مناسبة بشكل خاص للمؤسسات ذات الأنشطة المترابطة وأيضًا للمؤسسات التي تواجه مشكلات الاختيار مثل الحصد الانتقائي والتركيز وإعادة التركيز والتحالفات، نظرًا لعدم وجود رؤية طبيعية، فإنها تجبرهم بشكل طبيعي على طرح هذه الأسئلة.

مصفوفة Mc Kinsey هي مشتق أكثر اكتمالاً لمصفوفة BCG. في الواقع ، هذا يأخذ في الاعتبار جاذبية السوق والقوة التنافسية على 3 مستويات من الأهمية:

- عملية أكثر تعقيدًا؛
- التكامل في تحليل المعايير الرئيسية للقطاعات المدروسة دون التركيز على المتغيرات الكمية؛
- المنهج يتضمن التفكير في عوامل التنافسية وجاذبية القطاعات التي تواجهها المؤسسة.