

الإدارة الاستراتيجية

المحاضرة التاسعة

أ. م. د. عراك عبود عمير

(5) الربط بين حصة السوق النسبية ويزايها التكلفة كما جاء في الشكل
جملته بوسطن الاستراتيجية، ليس صحيحاً دائماً، حيث تفيد الكمبر
الشركات تلك حصة سوقية منخفضة وتستخدم التكنولوجيا غير الحديثة
إنها استطاعت ان تحقق تكلفة إنتاج منخفضة أعلى من تلك الشركات التي
تملك حصة سوقية عالية وتستخدم التكنولوجيا حديثة كما هو الحال، على
سبيل المثال، لشركة صناعة الحديد الأمريكية والتي تصنف وفق مصفوفة
(BCG) في موقع الوضع الخطير، بسبب حصةها السوقية المنخفضة
واستخدامها لتكنولوجيا غير حديثة بينما في المقابل كان لديها أعلى
تلك الأعمال التي أصبحت بالاجورمية نتيجة تخصصها بحصة سوقية عالية
واستخدامها لتكنولوجيا حديثة، ليس بالضرورة أن تكون حصة السوق
العالية في نوع خاصي من المخططين تلك تقديراً إيجابياً حيث تعتبر تلك الأعمال
تفوقها على الأخرى المخططة.

مصفوفة
جيم مصفوفة

(6) جعل التوزيع مصفوفة (BCG) مما طرأ لعدم قدرته على تطويره
وحدات الأعمال أو المنتجات بشكل دقيق
(7) الأسماء والمصطلحات غير مقبولة أو غريبة إلى حد ما في وحدات
وحدات الأعمال أو المنتجات في المصفوفة.

مصفوفة
مصفوفة

2- المصفوفة مصفوفة مايكروبي لشركة جنرال إلكتريك (GE)

ظهرت إدارة مايكروبي للاستشارات (McKinsey) بالتعاون مع شركة جنرال
الكهرباء المصفوفة مخططة أعمال والتي طبقت لأول مرة في شركة جنرال الكهرب
وعرفت فيما بعد بمصفوفة (GE) تقديراً لتقاط الضعف التي ظهرت في المصفوفة
مصفوفة جملته بوسطن الاستراتيجية (BCG) وتضمن مصفوفة مايكروبي
الوضحة في الشكل (3-6) نسخة من مبيعات موزعة على تعيين رئيس كل
جانزية الصناعة، وقوة الأعمال، المركز التنافسي لوحدات الأعمال
التجات كمعيارين للحكم من خلالها على قوة مخططة أعمال المخططة
وحدات الأعمال.

المصفوفة
مصفوفة

الاختيار الاستراتيجي



شكل (3-6) مصفوفة ماكينزي/GE

هذا ويتم تحديد موقع وحدات الأعمال أو المنتجات لكل بعد على ثلاثة مستويات هي قوي، ومتوسط، وضعيف على عكس ما قدمته مصفوفة (BCG) التي اقتصر على مستويين هما قوي وضعيف فقط. ويتكون كل بعد من هذين عددين من مجموعة من الخصائص تساهم في المزيد من التحليل العميق، وإضافة لتقويم وحدات الأعمال أو المنتجات في المصفوفة. وسنورد أدناه خطوات تقويم تلك المصفوفة.

تقويم جاذبية الصناعة

تجري عملية تقويم جاذبية الصناعة في أربع خطوات رئيسية هي:

يقوم المدراء الإستراتيجيون بتحديد مجموعة من العوامل التي تحدد جاذبية الصناعة، حيث تتضمن على سبيل المثال حجم السوق، نمو السوق، قوى التنافس، شدة المنافسة وزيادة راس المال والربحية. يحتوي الجدول (1-6) مجموعة من العوامل المهمة لصناعة ما.

تحديد وزن لكل عامل في كل مجموعة. وتحديد الأهمية النسبية في تحقيق أهداف المنظمة بحيث يكون المجموع واحد صحيح.

(3) يقوم المدراء الإستراتيجيون بإعطاء تقدير لمعدل الجاذبية لكل صناعة في مختلف الأعمال تتراوح بين (1-5) درجات حيث تشير إلى الدرجة (1) إلى جاذبية ضعيفة جداً. والدرجة (3) جاذبية متوسطة. والدرجة (5) إلى جاذبية مرتفعة جداً.

(4) القيام بضرب وزن كل عامل في تقديره للحصول على نتيجة مرجحة الوزن ثم تجمع تلك النتائج المرجحة للحصول على نتيجة الجاذبية المتعددة للصناعة لكل أو لكل وحدة أعمال استراتيجية وتشير نتيجة التقييم لجاذبية الصناعة المفترضة في الجدول (1-6) والتي حصلت على مجموع (4.25) وهذا يشير إلى تمتع تلك الصناعة بجاذبية جيدة جداً.

جدول (1-6)

مثال لتقييم جاذبية الصناعة لمصفوفة ماكينزي

عوامل جاذبية الصناعة	الوزن	التقدير	نتيجة الوزن الترجيحي
حجم الصناعة	0.10	3	0.30
نمو الصناعة	0.30	5	1.50
ربحية الصناعة	0.20	4	0.80
كثافة رأس المال	0.10	5	0.50
الدور التكنولوجي	0.05	5	0.25
شدة المنافسة	0.20	4	0.80
الدوران	0.05	2	0.10
المجموع	1.00		4.25

ب . تقويم قوة الأعمال / المركز التنافسي

تمر عملية تقويم قوة الأعمال لوحدة الأعمال أو المنتجات بأربعة خطوات كالتي أتت في تقويم جاذبية الصناعة وكل خطوة يمكن إيضاحها عند الرجوع إلى الجدول (2-6) حيث يعرض كيف يمكن للمنظمة تقويم المركز التنافسي لوحدة أعمالها أو منتجاتها وهذه الخطوات هي :

(1) يقوم المدراء الإستراتيجيون بتحديد عوامل النجاح الأساسية في كل صناعة لوحدة الأعمال او المنتجات. يتضمن الجدول (2-6) مجموعة من العوامل هي حصة السوق، المعرفة التكنولوجية. نوعية المنتج منافسة السعر. خدمات ما بعد البيع. تكاليف العمليات. القدرة الإنتاجية.

(2) تحديد وزن لكل عامل في المجموعة. وتحديد الأهمية النسبية في تحقيق أهداف المنظمة. بحيث يكون المجموع واحداً واحداً صحيح.

(3) يقوم المدراء الإستراتيجيون بإعطاء تقدير لقوة الأعمال / المركز التنافسي لكل وحدة أعمال تتراوح بين (1-5) درجات. حيث تمثل الدرجة (1) مركز تنافسي ضعيف جداً. (3) مركز تنافسي متوسط. ودرجة (5) تشير إلى مركز تنافسي قوي جداً.

جدول (2-6)

مثال لتقويم قوة الأعمال / المركز التنافسي لمصفوفة ماكينزي

عوامل النجاح الرئيسة	الوزن	التقدير	نتيجة الوزن الترجيحي
حصة السوق	0.15	5	0.75
المعرفة التكنولوجية	0.25	5	1.25
نوعية المنتج	0.15	4	0.60
خدمات ما بعد البيع	0.20	5	1.00
منافسة الأسعار	0.05	3	0.15
تكاليف العمليات	0.10	3	0.30
القدرة الإنتاجية	0.10	3	0.30
المجموع	1.00		4.35

(4) القيام بضرب وزن كل عامل في تقديره للحصول على نتيجة الوزن الترجيحي. ثم تجمع تلك النتائج المرجحة للحصول على نتيجة قوة الأعمال / المركز التنافسي في ضوء العوامل المحددة في الجدول الافتراضي (2-6) والتي حصلت على مجموع (4.35) وهذا يشير إلى تمتع المنظمة بمركز تنافسي قوي جداً.

مقارنة الوحدات الإستراتيجية لمصفوفة ماكنزي

كما ذكرنا في الفقرة السابقة. تعتمد مصفوفة ماكنزي او بما يطلق عليها أيضاً بمصفوفة (GE)، على تقويم بعدين رئيسين هما جاذبية الصناعة. وجوانب المركز التنافسي لوحدة الأعمال او المنتجات في المنظمة. وهذا النموذج لا يستخدم فقط معدل النمو كمؤشر وحيد لتحديد درجة جاذبية الصناعة كما في نموذج مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية (BCG) وكذلك لا يعتمد نموذج ماكنزي فقط على حصة الصناعة في السوق. عند النظر إلى الشكل (6-3) نجد أن كل من البعدين مقسمة إلى ثلاثة مستويات عالي. متوسط. منخفض مما نتج عنه ظهور تسع مربعات أساسية في المصفوفة وان كل مربع يمثل وحدة أعمال أو منتج معين في المنظمة ويتحدد موقع كل وحدة أعمال أو منتج في احتلاله أحد مربعات المصفوفة على مجموع نقاط التقويم التي تحصل عليه وحدة الأعمال أو المنتج كما وردت في الجداول (1-6) و (2-6).

وتعتبر الدوائر الموجودة داخل المربع عن حجم مبيعات الصناعة الكلية لوحدة الأعمال، أو المنتج وتشير الأجزاء المظلمة داخل كل دائرة إلى حصة السوق لوحدة الأعمال⁽¹⁰⁾

يؤشر الشكل رقم (6-3) لمصفوفة ماكنزي إلى وجود ثلاث وحدات أعمال أو منتجات تقع في ثلاثة مربعات تمثل الفائزين نتيجة احتلالهم درجات عالية لكل من بعدي جاذبية الصناعة. وقوة أعمال المركز التنافسي أو تلك التي تقع على درجة عالية لواحد من تلك الأبعاد. ودرجة متوسط على البعد الثاني. فالاختيار الإستراتيجي الملائم لتلك الوحدات أو المنتجات التي تقع في مربعات الفائزين هي استراتيجيات النمو والتوسع.

وتحتوي المصفوفة على مربع يمثل علامات الاستفهام كما جاء في مصفوفة (BCG)، حيث تعاني علامات الاستفهام من ضعف في المركز التنافسي في صناعة جذابة جداً، ويكون الاختيار الإستراتيجي للمنظمة في مثل هذه الظروف أما اتباع

إحدى استراتيجيات النمو والدخول في استثمارات جديدة أو منتجات جديدة لتمويل هذا الموقع ليصبح ضمن الفائزين. أو اختيار استراتيجية التجرد للاستفادة من العوائد المتحققة جراء ذلك وهناك مربع واحد وصف وحدة الأعمال أو النشاط، بمتجي أرباح يشابه (ادرار النقدية) في مصفوفة (BCG) حيث تمتلك تلك المنتجات أو وحدات الأعمال الإستراتيجية مركز تنافسي قوي لأعمالها في صناعة غير جذابة.

وتشتمل المصفوفة على مربع واحد يمثل وحدات أعمال أو منتجات ذات جاذبية صناعية متوسطة، وقوة أعمال متوسطة، هذه الوحدات أو المنتجات لا يمكنها توليد القوة ولكن بنفس الوقت ليست ضعيفة.

وتتضمن المصفوفة ثلاث وحدات أو أعمال أو منتجات احتلت ثلاثة مربعات تمثلت بالخاسرين، نتيجة وقوعهم في مستويات منخفضة في جاذبية الصناعة، وقوة الأعمال. أو حصولهم على مستوى متوسط على أحد الأبعاد، ومستوى ضعيف على البعد الثاني. والواقع ان تلك الوحدات والأنشطة تتطلب اتباع إحدى الإستراتيجيات الانكماشية كاختيار استراتيجية الحصاد أو استراتيجية التصفية التدريجية للاستفادة من تفعيل بعض الأنشطة المتبقية وتحويلها الى مواقع افضل. أو اختيار استراتيجية التصفية الكلية لإنقاذ ما يمكن إنقاذه.

المضامين الإستراتيجية لمصفوفة ماكينزي (جاذبية الصناعة / والمركز التنافسي)

1- ينبغي من المنظمات أو وحدات الأعمال التي تقع في موقع الخاسرين القيام باختيار إحدى استراتيجيات الانكماش كاستراتيجية التخفيض أو استراتيجية التحول أو استراتيجية التصفية.

2- تبني المنظمات أو وحدات الأعمال التي تحتل موقع الفائزين إحدى استراتيجيات النمو والتوسع التي تركز على توجيه الموارد نحو تحقيق نمو عال وأقصى أرباح ممكنة.

3- ضرورة الاهتمام بموقع منتجى الأرباح من خلال استخدام المركز التنافسي القوي لتوليد الربحية التي يمكن استثمارها في دعم مواقع الفائزين ومواقع علامات الاستفهام.

4- ضرورة الاهتمام بموقع علامات الاستفهام من خلال تبني استراتيجية تكفل بتمويل هذا الموقع إلى موقع الفائزين، وفي حالة عدم توفر مستلزمات التمويل إلى الفائزين، ربما ينتقل بمرور الوقت إلى موقع الخاسرين.

5- يجب على المنظمة محاولة القيام بدفع الأعمال ذات الجاذبية الصناعية ومركز تنافسي متوسط كي يصبح ضمن موقع الفائزين أو منتجى الأرباح. نقاط القوة والضعف لمصفوفة ماكينزي (جاذبية الصناعة / قوة الأعمال)

أجرت مؤسسة ماكينزي من خلال المصفوفة التي اقترحتها وتم تطبيقها في شركة جنرال إلكتريك (GE) تحسينات كثيرة على مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية (BCG) حيث تعتبر تلك التحسينات نقاط قوة لمصفوفة ماكينزي تمثلت في النقاط التالية:

1- إدخال العديد من العوامل لتحديد مواقع وحدات الأعمال أو منتجات الأعمال على المحورين الأفقي والعمودي بدلاً من الاقتصار على عامل معدل النمو في السوق والحصة السوقية لمصفوفة (BCG).

2- تسمح مصفوفة ماكينزي بتحليل أكثر تفصيلاً من مصفوفة (BCG) حيث قسمت تلك الوحدات أو المنتجات في تسعة مواقع بدلاً من أربعة مواقع حددتها مصفوفة (BCG) والتي اتصفت بالبساطة.

3- تتناسب الدوائر الممثلة لوحدات الأعمال المختلفة كالنسبة بين حجم الطلب الكلي للسوق في كل منها، بدلاً من حجم مبيعات كل منها وتمثلت الحصة السوقية لكل وحدة أعمال أو منتج معين بجزء من الدائرة الممثلة لحجم الطلب الكلي للصناعة.

على الرغم من أن نموذج مصفوفة ماكينزي حاول التغلب على الكثير من

نقاط الضعف التي واجهت مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية (BCG) إلا أنه واجه بعض الانتقادات التي يمكن إيجازها بالآتي:

أ- لا توضح طبيعة الإستراتيجية الملائمة لوحدات الأعمال أو المنتجات التي تقع في كل مربع وكذلك لم يوضح النموذج كيفية تطبيق الإستراتيجية التي يتم اختيارها.

ب- احتواء النموذج على تسعة مربعات متاحة لتصنيف وحدات الأعمال أو المنتجات، مما يتطلب البحث عن العديد من العوامل التي تسهم في تحديد الموقف الإستراتيجي لتلك الوحدات، وبالتالي قد يؤدي ذلك إلى مؤشرات متعددة الأبعاد المستخدمة في المصفوفة.

ج- تعد عملية تقويم العوامل وإعطاء درجات تمثل أهمية كل عامل أو إعطاءه الوزن النسبي غير موضوعية لأنها تعتمد على تقدير من يقوم بعملية التقويم.

د- لا تحتوي المصفوفة المنتجات الجديدة، ولا تأخذ في الاعتبار التغيرات التي قد تحدث في البيئة أثناء عملية التقويم، أو التغيير الذي قد يحصل في المستقبل.

أ. نموذج مصفوفة هوفر (Hofer)

قدم هوفر (Hofer) مصفوفة يطلق عليها اسمه، كما عرفت باسم مصفوفة المنتج/السوق، وقد جاءت هذه المصفوفة لتلافي العيوب التي رافقت كل من هوفتي ماكنيزي/جنرال اليكترك، ومصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية (BCG). حيث اعتمد هوفر في بناء مصفوفته على مراحل تطور المنتج/السوق.

وتتكون مصفوفة هوفر (Hofer) من (15) مربعاً أو نافذة، التي تعكس كل تطور المنتج / السوق. وتمثل الدوائر الموجودة داخل المصفوفة مبيعات وحدة الكلية للمنظمة أو وحدة الأعمال. أما الأجزاء المظللة داخل الدائرة وكما حة في الشكل (6-4)، فتعبر عن حصة المنظمة أو وحدة الأعمال من هذه

(11)

وتحتوي المصفوفة على متغيرين رئيسيين يتمثلان بمحوري المصفوفة، فالمحور