# مصفوفة GE ماكنزي ذات المربعات التسعة

كثيراً ما تدير الشركات الكبيرة أعمالاً عديدة في وقتٍ واحد، لكن المال والكفاءات محدودة دائماً. وفي أوائل السبعينيات، طلبت شركة جنرال إلكتريك من شركة الاستشارات ماكنزي آند كومباني طريقةً أفضل للمقارنة بين وحدات أعمالها. وكانت النتيجة مصفوفة GE ماكنزي ذات المربعات التسعة، وهي شبكة بسيطة تبيّن أين نستثمر، وأين نحافظ على موقعنا، وأين نتراجع. وهي تنظر إلى كل نشاط من جانبين: مدى جاذبية قطاعه، ومدى قوة هذا النشاط داخل ذلك القطاع. ولا تزال تُستخدم اليوم لمراجعة وحدات الأعمال وخطوط المنتجات والعلامات التجارية جنباً إلى جنب.

## 1. لماذا احتاجت GE إلى شبكة

في تلك السنوات، كانت جنرال إلكتريك تدير أعمالاً كثيرة ومختلفة جداً، من الأجهزة المنزلية إلى المعدات الصناعية الثقيلة. وكانت كل وحدة تطلب المال، وكان كل مدير يرى أن وحدته هي الأحق به. لذلك احتاج القادة إلى صورة واحدة عادلة تقارن بين جميع الوحدات بالأسئلة نفسها. وقد منحت المصفوفة ذات المربعات التسعة شركة GE طريقةً واضحة لترتيب وحدات أعمالها وتوزيع مواردها بحكمة أكبر.

**مثال:** الأسرة ذات الميزانية المحدودة لا تستطيع أن تدفع تكاليف دروس الموسيقى وكرة القدم ودروس اللغة معاً، لذلك تقارن بينها قبل أن تختار.

**في العمل:** ليلى مديرة التخطيط في شركة أغذية لديها خمسة خطوط منتجات. وفي كل عام، يطلب منها كل مدير خط ميزانيةً أكبر، وهي تحتاج إلى طريقة عادلة للاختيار.

## 2. جاذبية القطاع

يسأل المحور الأول عن مدى جاذبية القطاع أو السوق. ومن العوامل المعتادة حجم السوق، ونموها، وأرباحها، وقوة المنافسة فيها. ويمكن أيضاً إضافة عوامل أخرى، مثل صعوبة الدخول إلى السوق، والتقنيات الجديدة، والأنظمة والقوانين. ويحصل كل عامل على وزنٍ ودرجة، ثم يصنّف المجموع الموزون السوق على أنها مرتفعة أو متوسطة أو منخفضة. وقد تكون السوق جذابة جداً حتى لو كانت الشركة لا تزال ضعيفة فيها.

**مثال:** الشارع المليء بالمكاتب المزدحمة مكانٌ جذاب لمقهى جديد، حتى قبل أن يتذوق أحدٌ قهوته.

**في العمل:** يقيّم فريق ليلى كل سوق. فتظهر الوجبات الخفيفة الصحية وأغذية الأطفال على أنها عالية الجاذبية، بينما سوق المياه المعبأة مزدحمة وأرباحها ضئيلة.

## 3. قوة وحدة الأعمال

يسأل المحور الثاني عن مدى قوة وحدة أعمالنا نحن في تلك السوق. ومن العوامل المعتادة الحصة السوقية، وقوة العلامة التجارية، وولاء العملاء، وجودة المنتج، والتكاليف، والوصول إلى قنوات التوزيع. ومرة أخرى، يُعطى كل عامل وزناً ودرجة، فتُصنَّف الوحدة على أنها مرتفعة أو متوسطة أو منخفضة. ويتعلق هذا المحور بموقعنا مقارنةً بالمنافسين، لا بالسوق نفسها. والصدق هنا صعب، لأن كل فريق يحب أن يعتقد أنه قوي.

**مثال:** مخبزان في الشارع نفسه يتقاسمان سوقاً واحدة، لكن المخبز الذي لديه زبائن أوفياء وخبز أفضل هو النشاط الأقوى.


حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات ( شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)

**في العمل:** تكتشف ليلى أن العصائر لدى الشركة تملك علامة تجارية مشهورة وتوزيعاً واسعاً. أما الوجبات الخفيفة الصحية الجديدة فلا تزال صغيرة وغير معروفة كثيراً.

## 4. تسع خانات وثلاث مناطق

عند الجمع بين التقييمين، تقع كل وحدة أعمال في واحدة من تسع خانات. والخانات الثلاث التي يكون فيها التقييمان مرتفعين، أو يكون أحدهما مرتفعاً والآخر متوسطاً، تشكّل منطقة الاستثمار والنمو. والخانات الثلاث على القطر الأوسط تشكّل منطقة الانتقائية، حيث تكون النصيحة هي المحافظة والاستثمار بحذر. والخانات الثلاث التي يكون فيها التقييمان منخفضين، أو يكون أحدهما منخفضاً والآخر متوسطاً، تشكّل منطقة الحصاد أو التخارج. وغالباً ما تُرسم كل وحدة على شكل دائرة يدل حجمها على حجم سوقها.

**مثال:** يعطي البستاني معظم الماء للنباتات القوية في التربة الجيدة، ويراقب النباتات المتوسطة، ويزيل النباتات الضعيفة في التربة الفقيرة.

**في العمل:** تضع ليلى العصائر وأغذية الأطفال في منطقة الاستثمار، والوجبات المجمدة والوجبات الخفيفة الصحية في منطقة الانتقائية، والمياه المعبأة في منطقة الحصاد. ولأول مرة، يرى مجلس الإدارة خطوط المنتجات الخمسة كلها في صورة واحدة.

## 5. مقارنة مع مصفوفة BCG

كثيراً ما تُقارن المصفوفة ذات المربعات التسعة بمصفوفة BCG الأبسط التي وضعتها مجموعة بوسطن الاستشارية. فمصفوفة BCG لها أربعة مربعات فقط، وتستخدم مقياسين منفردين: نمو السوق والحصة السوقية النسبية. أما المصفوفة ذات المربعات التسعة فتستخدم عوامل موزونة كثيرة على كل محور، لذلك تقدم صورة أغنى. والثمن هو وقت أطول واعتماد أكبر على التقدير، لذلك قد يقيّم فريقان الوحدة نفسها بشكل مختلف. وهناك شبكة مختلفة من تسعة مربعات في الموارد البشرية تقيّم الموظفين حسب الأداء والإمكانات، ولا تشترك معها إلا في الشكل.

**مثال:** نظرة سريعة إلى تطبيق الطقس تكفي لمعرفة الحاجة إلى مظلة، لكن الرحلة الطويلة تحتاج إلى نظرة أدق في تفاصيل كثيرة.

**في العمل:** تبدأ ليلى بنظرة سريعة عبر مصفوفة BCG في ساعات قليلة. وللميزانية النهائية، تعقد ورشة عمل يتفق فيها المديرون معاً على الأوزان والدرجات.

## الخاتمة

وخلاصة القول، إن مصفوفة GE ماكنزي ذات المربعات التسعة تساعد القادة على مقارنة أعمال كثيرة في صفحة واحدة. وهي تطرح سؤالين بسيطين عن مدى جاذبية القطاع، ومدى قوتنا فيه. وتضع الإجابات كل وحدة في واحدة من ثلاث مناطق: الاستثمار والنمو، أو المحافظة بحذر، أو الحصاد والتخارج. ولا تكون المصفوفة أفضل من صدق الدرجات التي تقف خلفها، لذلك تعمل على أفضل وجه كنقاش جماعي. وعند استخدامها جيداً، تحوّل الخلافات على الميزانية إلى قرارات واضحة ومشتركة.


حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات ( شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)