

جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

السنة الأولى ماستر  
تخصص إدارة استراتيجية  
مقياس أدوات التحليل الاستراتيجي  
الأستاذة: سلاف رحال

# محااضرة: مصفوفة Mc Kinsey

تعريفها، منهجية التحليل، التعليمات الاستراتيجية، مزايا  
وحدود النموذج

# محتوى المحاضرة

التعريف بمصفوفة *Mc. Kinsey*؛

التعليمات الاستراتيجية التي قدمها النموذج؛

مطابقة مصفوفة *Mc. Kinsey* مع مصفوفة BCG؛

منهجية حساب ورسم بمصفوفة *Mc. Kinsey*؛

مزايا وحدود استخدام المصفوفة.



# التعريف بمصفوفة 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 اقترحه Boston Consulting في الفهم الإدراكي لكيفية ضمان تماسك محافظتها المتنوعة ، وتحليل جدوى الوحدات الاستراتيجية للشركة.

إنه نموذج لتحليل حافظة الأنشطة لوحدة الأعمال الاستراتيجية للشركة. والهدف من ذلك هو تحديد أي قطاع يستحق الاستثمار فيه بدلاً من الآخر.

# الغرض من تحليل محفظة الأعمال هو:

-تحديد أي مجال نشاط استراتيجي (DAS) يجب أن تتلقى استثمارات أكثر أو أقل.

-تطوير استراتيجيات النمو لإضافة منتجات أو أنشطة جديدة إلى المحفظة.

- تحديد النشاط أو المنتج الذي لا يجب الاحتفاظ به.

كما أنه يجعل من الممكن إجراء فحص لاستراتيجية الشركة ، لتسليط الضوء على الاختلافات الأساسية بين المجالات المختلفة التي تساهم في بقاء الشركة ونموها وربحها.



# المحاور الاستراتيجية

تعتمد شبكة التحليل لخزانة Mac Kinsey على تمثيل DAS للشركة فيما يتعلق بعدين:

□ جاذبية السوق على المدى المتوسط (التشخيص الخارجي)

□ strength القوة التنافسية أو المركز التنافسي (التشخيص الداخلي).

يقترح وضع DAS التي 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. يتم تقييم هذين البعدين على مقياس مكون من 3 أوضاع (قوي ، متوسط ، ضعيف).

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:

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.

# تنفيذ نموذج 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.

# تنفيذ نموذج MC KINSEY

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: وضع 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.



# تنفيذ نموذج MC KINSEY

- الخطوة 3: ضع ملاحظة على DAS على 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).

# رسم المصفوفة

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

# رسم المصفوفة

	قوية	متوسطة	ضعيفة
قوية	الفائزة	المتحدية	المهمة
متوسطة	المدعومة	المقبولة	الخاسرة
ضعيفة	الرابحة	الخاسرة	الخاسرة

# التعليمات الاستراتيجية التي قدمها النموذج

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.

# التعليمات الاستراتيجية

ففي قطاع جاذب، وعندما يكون لدى المؤسسة مجال نشاط استراتيجي في وضعية تنافسية جيدة، تنصح مصفوفة MC KINSEY بالاستمرار 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 KINSEY تنصح في مثل هذه الحالة بانتقاء وذلك باختيار تخصيص الاستثمار فقط على المنتجات والأجزاء من السوق الأكثر ربحية للمؤسسة.

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



## الخطوط الكبرى للتعليمات الاستراتيجية لنموذج MC KINSEY

ضعيفة	متوسطة	قوية	
<p><b>انتقائي</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>اختيار جذر لغرض النمو</li> <li>مضاعفة الوضع القائم أو الانسحاب إذا كان النمو غير مرتفع.</li> <li>تطوير الشراكة والتعاون</li> </ul>	<p><b>تطور انتقائي</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ارتفاع انتقائي آمنين في تحسين الوضعية، التي تكون فيها مؤهلات النجاح قابلة للمحافظة عليها، وتركيز الاستثمارات في هذه القطاعات.</li> <li>تعمق القدرة الكاملة للرائد عن طرق التجزئة</li> </ul>	<p><b>تطور</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>الإبقاء على وضعية الرائد ومواجهة المنافسين بشدة، عن طريق تكثيف الاستثمار.</li> <li>التمركز حول مؤهلات النجاح المطلقة.</li> <li>البحث عن التحكم في التكاليف.</li> </ul>	قوية
<p><b>تخلي انتقائي</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>النمو بطريقة محدودة أو الانسحاب.</li> <li>البحث عن الأسواق الضيقة قليلة المخاطر وفي حالة عدم النجاح تستعد المؤسسة للخروج</li> <li>مضاعفة عناصر الوقاية</li> </ul>	<p><b>انتقائي</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>تركيز الاستثمارات وتطويرها في التجزئات ذات المردودية الجيدة والمخاطر القليلة فقط.</li> </ul>	<p><b>تطور انتقائي</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>المحافظة على الميزة، بعد تحديد تجزئات النمو.</li> <li>تطوير القدرة على مواجهة المنافسين</li> <li>تجنب</li> </ul>	متوسطة
<p><b>تخلي انتقائي</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>تقليص الخسائر وتجنب الاستثمار مع تقليص التكاليف الثانية.</li> <li>برهجة الخروج والتوقف عن الاستثمار.</li> </ul>	<p><b>تخلي انتقائي</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>حصد بشدة مع تعليم الفروع المينة.</li> <li>البحث عن تحويل التكاليف الثابتة إلى تكاليف متغيرة.</li> <li>الانسحاب بطريقة انتقائية.</li> </ul>	<p><b>انتقائي</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>الحصد انتقائيا.</li> <li>تقليص مستوى المخاطر في العديد من التجزئات بتقليص التشكيلة.</li> <li>الحفاظ على المردودية والبحث عن تدفق صافي حتى عند خسارة حصة السوق.</li> </ul>	ضعيفة

جاذبية كل تجزئة استراتيجي

مؤشرات الفرص أو مؤهلات النجاح للمؤسسة وجاذبية القطاع

# 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.

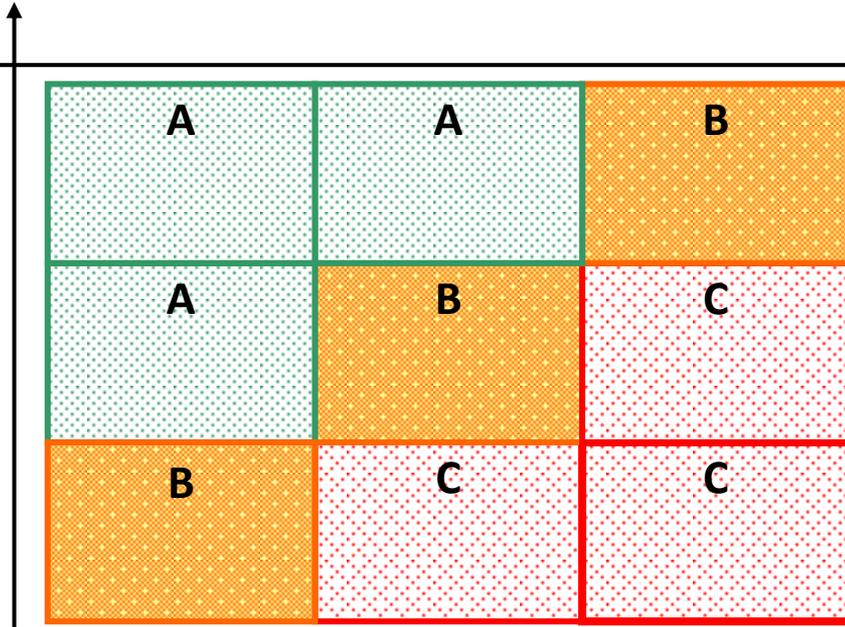
# لكن

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.

## مطابقة مصفوفة MC KINSEY مع مصفوفة BCG

إضافة إلى أننا نلاحظ أن تحليل هذه المصفوفة يشبه إلى حد ما تحليل مصفوفة 1 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:

# مطابقة مصفوفة MC KINSEY مع مصفوفة BCG



A. تقابل خانة النجم:

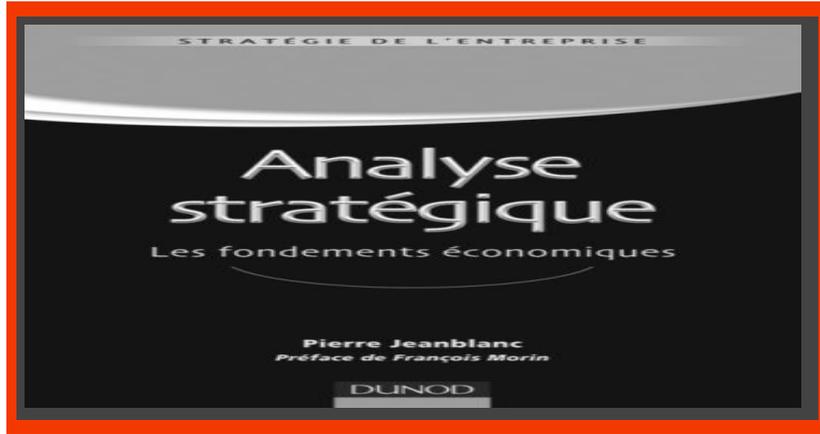
B. تقابل خانة البقرة الحلوب :

C. الأوزان الميتة :

# حدود استخدام مصفوفة MC KINSEY:

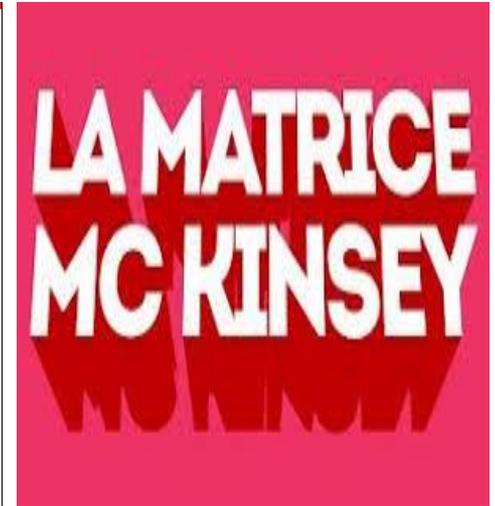
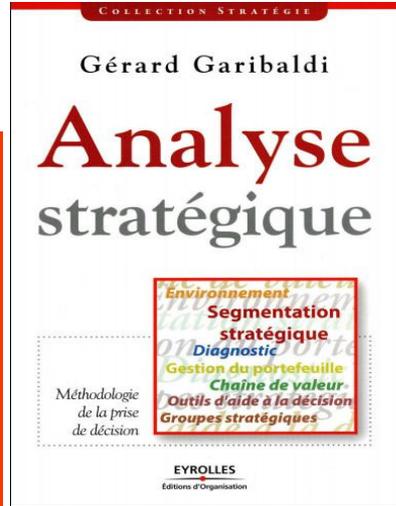
على الرغم من ثراء تحليل المصفوفة إلا أن اعتمادها على بعدين كفيين، يصعب على المؤسسة اختيار الاستراتيجية الملائمة لكل حالة وذلك لأن بعد القدرة التنافسية والذي يقاس بمعايير ومؤشرات منها ما هو قابل للقياس (معياري كمي) ومنها ما هو غير قابل للقياس وبالتالي فإن الوزن المعطى له هو "وزن تقديري"؛ كما أن بعد جاذبية الصناعة (السوق) هو متغير خارجي لا تستطيع المؤسسة ضبطه بدقة، فحدة 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.

# Contact Info



## Email

[soulef.rahall@univ-biskra.dz](mailto:soulef.rahall@univ-biskra.dz)



[soulef.rahall](https://www.facebook.com/soulef.rahall)



[soulef.rahall](https://www.instagram.com/soulef.rahall)

شكرا على حسن  
استماعكم  
ومشاركتكم