

4- تحديد مجال النشاط و التجزئة الإستراتيجية:

1-4: مجال النشاط:

يعرف مجال النشاط الاستراتيجي بأنه " مجموعة جزئية من النشاط الكلي للمؤسسة، والتي لها نفس عوامل النجاح ¹، كما يعرف بالثنائيات (منتج/سوق) أي هو مجموعة المنتجات أو الخدمات المتجانسة، والموجهة لسوق معين به منافسة معينة، ويمكن أن تكون له إستراتيجية معينة .

كما يعرف بأنه عبارة عن " مجموع خطوط المنتجات التي تشارك نفس الخصائص فيما يتعلق بالوسائل المستعملة مثل التصميم و التصنيع والتسويق والتي لهذا السبب تواجه نفس المنافسين ².

يمكن القول بأن مجال(ميدان) النشاط هو ذلك الجزء من المؤسسة الذي يجري التعامل فيه بصورة مستقلة باعتباره مركز إنتاج يطبق تكنولوجيا معينة لإشباع حاجة معينة ولمجموعة معينة من الزبائن، و لكنه يعمل بشكل متكامل و متناسق مع الميادين الإستراتيجية الأخرى في إطار الخطة الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة.

2-4: التجزئة الإستراتيجية:

تعتبر التجزئة الإستراتيجية مرحلة ضرورية و حتمية للتخطيط، فالمؤسسة التي تقوم إنتاج سلعة أو خدمة ما من السهل عليها تسييرها، أما إذا تعددت منتجاتها ونشاطاتها وكانت غير متجانسة أصبح من الضروري تجزئتها حيث من الصعب تحليلها جملة واحدة.

1-2-4: تعريف التجزئة الإستراتيجية:

التجزئة الإستراتيجية أو كما تسمى أيضا التقسيم الاستراتيجي هو تقسيم نشاطات المؤسسة إلى مجموعات متجانسة مترجمة في شكل منتجات لتصبح هذه الوحدات هي الأساس في التحليل التسويقي وتسمى مجال أو ميدان النشاط الاستراتيجي (DAS) أو وحدات الأعمال الإستراتيجية بهدف تصميم إستراتيجية خاصة بكل مجال نشاط .

إن مصطلح مجال النشاط الاستراتيجي يطلق على كل منتجات تتقاسم نفس الموارد وتواجه نفس المنافسة وموجهة لإشباع نفس الحاجة أو الرغبة لدى المستهلك، فالتقسيم يتم وفق عدة معايير (المستهلكين المستهدفين، المنافسة، التكاليف،...) و يفترض أن كل مجال نشاط يشكل وحدة متجانسة تمكن من القيام بتحليل استراتيجي وتقديم اقتراحات للإستراتيجية الملائمة ، فهذه المجموعة المتجانسة من

¹ Fréry.F et autres, opcit. P30.

² Ibid.P 31.

السلع والخدمات والتي تخدم سوق محددة لها قواعد منافسة معروفة وواضحة تمكن من اتخاذ قرارات حاسمة حول تخصيص الموارد في المؤسسة وكيفية توزيعها وسهولة تعيين الميزة التنافسية التي يجب اعتمادها.

نخلص أن الوصول إلى إستراتيجية شاملة للمؤسسة، يتطلب ضرورة معرفة مختلف جوانب ميادين الأنشطة المتواجدة بها، غير أن صعوبة فهم أنشطة المؤسسة مجتمعة تدفعها إلى تقسيمها لمجموعات أو وحدات متجانسة من حيث عدة جوانب مثل الأسواق والتكنولوجيا، التوزيع، المنافسة... الخ، وذلك بغرض تبسيط عملية تحليلها خاصة وأن كل مجال من مجالات الأنشطة للمؤسسة يمكن اعتباره ميدانا مستقلا للصراع التنافسي، يسمى هذا التقسيم بالتجزئة الإستراتيجية.

4-2-2: معايير التجزئة الإستراتيجية

قدم الباحثان (Abell & Hammand) نموذجا للتجزئة الإستراتيجية تستند إلى ثلاثة معايير للتعريف بالثنائية (منتج/سوق) وهي¹:

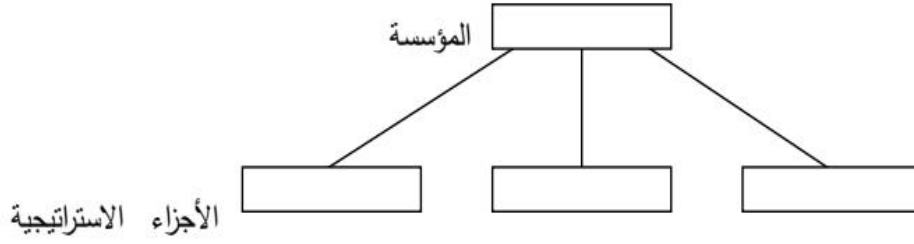
- من هي مجموعات الزبائن التي سيتم إشباع حاجاتهم ؟ يمكن تحديدهم على عدة طرق جغرافية ديموغرافية.... الخ.
- ما هي الحاجات المطلوب إشباعها (حاجات الزبائن) ؟ ما الذي سيتم إشباعه؟ بحيث أن السلع وجدت لإشباع حاجات معينة و المؤسسة يمكن أن تختار حاجة واحدة أو عدة حاجات.
- كيف سيتم إشباع حاجات الزبائن (التكنولوجيا أو القدرات المميزة) ؟ هذا البعد يصف الأداة المستخدمة في الإشباع بحيث يمكن إشباع حاجة واحدة بعدة طرق.

I. 2. طريقة التجزيء

إن عملية التجزيء تتم بطريقتين هما ⁽²⁾ :

أ- طريقة التقسيم: وتتم عن طريق اعتبار المؤسسة كلاً وتبدأ بالبحث عن مختلف أجزاءه الإستراتيجية. وهذه الطريقة صعبة التنفيذ لأنه غالباً ما يكون من الصعب الحصول على المعلومات. إلا أنها الطريقة الوحيدة الممكنة عندما نكون أمام مؤسسة تنتج منتوجاً واحداً. والشكل في الصفحة الموالية يوضح الطريقة.

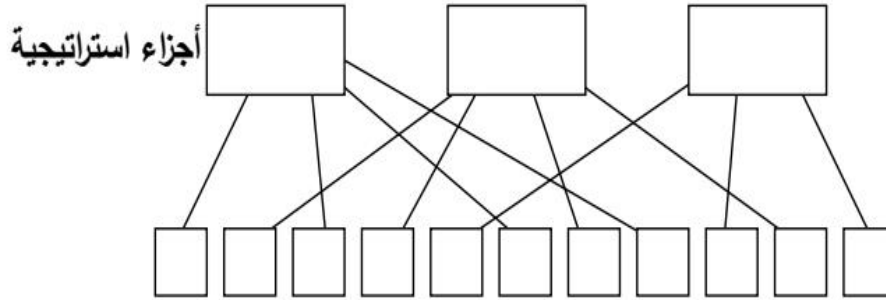
الشكل رقم(17): التجزيء عن طريق التقسيم.



Source: Stratégor. Op. Cit. P 94.

ب- طريقة التجميع: انطلاقا من منتجات تسوقها المؤسسة يتم العمل على تجميعها، في أجزاء إستراتيجية، وتكون عملية التجميع هذه حسب نفس المهارات، نفس المنافسين، ... إذن التجميع يركز على التماثل، والشكل الموالي يوضح العملية.

الشكل رقم(18): التجزيء عن طريق التجميع.



Source: Stratégor. Op. Cit. P 94

3.I - أبعاد التجزيء الإستراتيجي

إن تحديد مجال النشاط الإستراتيجي يتطلب معالجة الأبعاد التالية (1) :

أ - البعد الأول: نوع الزبائن الخاصين بكل جزء والتي تحدد حسب عدة عوامل: جغرافية ديمغرافية، اقتصادية، اجتماعية، ...

ب - البعد الثاني: الحاجة التي يتم إشباعها، أو الوظيفة التي يؤديها المنتج؛

ج - البعد الثالث: ويتعلق بالتكنولوجيا المستعملة ليؤدي المنتج وظائفه.

هناك من يزيد على هذه الأبعاد، قنوات التوزيع، المنافسة، التكاليف،