

## المحاضرة الخامسة: التجزئة الإستراتيجية

### أهداف المحاضرة الخامسة:

1- الفهم الدقيق لمعنى مجالات النشاط الإستراتيجي

2- إبراز أهمية التجزئة الإستراتيجية لنشاطات المؤسسة

3- أمثلة عن التجزئة الإستراتيجية لمؤسسات عالمية

### تمهيد:

التجزئة الإستراتيجية هي تقسيم المؤسسة حسب اتساع نشاطها ودرجة التنوع فيها إلى مجالات أو وحدات أعمال إستراتيجية، قد يكون هذا المجال منتجا واحدا وقد يكون عدة منتجات، حيث أن كل مجال أو وحدة تنفرد باستراتيجيات أو برنامج إستراتيجي مخصص لها، وقد تتبنى المؤسسة استراتيجيات عديدة بحسب تعدد وحدات أعمالها الإستراتيجية، وعلى ضوء التجزئة يترتب الاختيار الاستراتيجي المناسب.

**1- تعريف التجزئة الإستراتيجية:** تعد خطوة مهمة في عملية التحليل الإستراتيجي للمؤسسة و الهدف منها معرفة الأسواق التي ستشغلها المؤسسة و تنشط فيها ( أين تريد أن تتنافس) و (بماذا ستتنافس)؟.

إن التجزئة الإستراتيجية هي مجال نشاط يتميز بتوليفة وحيدة لعوامل محددة (clé) للنجاح، والتي تعتمد على قدرات المعرفة ( savoir-faire) خاصة تلك التي تعتمد عليها المؤسسة من خلال تجاربها المتراكمة المقيدة بحدود جغرافية ملائمة، لذلك فسنحصل على العديد من الأجزاء الإستراتيجية على ضوء وجود هذه التوليفات (combinaison).فالتجزئة الإستراتيجية تمثل إذن فضاء كفاح تنافسي خاص ومحاط بجواجز.

مفهوم التجزئة الإستراتيجية طور من طرف مؤسسة "جينيرال إلكترك" سنة 1970 بناء على توصيات مكتب الاستشارات " ماكينزي"، أين تم تقسيم أنشطة المؤسسة إلى وحدات ذاتية ( Des unités autonomes)، كل وحدة قسمت إلى أنشطة يمكن أن تسير بصورة مستقلة ( DAS).

التجزئة الإستراتيجية هي نوع آخر مما يطلق عليه بنشاطات الوضعية الإستراتيجية، فالمؤسسة على العموم تأخذ الطابع الشمولي بمعنى أنها تقوم بإنتاج منتج أو مجموعة منتجات، مجموعة وظائف...، فتتظيم المؤسسة بإمكانه تجميع بصورة اصطناعية عدة مجالات لأنشطة مختلفة، كما يمكنه على العكس من ذلك تقسيم أو فصل نفس مجال نشاط إلى عدة مراكز قرارات مستقلة. و أمام هذا التنوع فهناك عمل صعب و قاس للتجزئة الإستراتيجية وأن الكشف عنها يصبح ضروري. كما تسمح التجزئة الإستراتيجية

بزيادة الطموح لخلق أنشطة جديدة و من ثم مزايا تنافسية جديدة، مع العمل على إحداث تغييرات على المدى المتوسط و الطويل.

تقسم التجزئة الإستراتيجية إلى مستويين أساسيين كما يوضحهما الجدول التالي:

#### الجدول (06): مستويات التجزئة الإستراتيجية

أ- حرف المؤسسة ← مهمة المؤسسة	التجزئة الكلية
ب- مجالات النشاط الإستراتيجي ← الميزة التنافسية	التجزئة الوسيطة

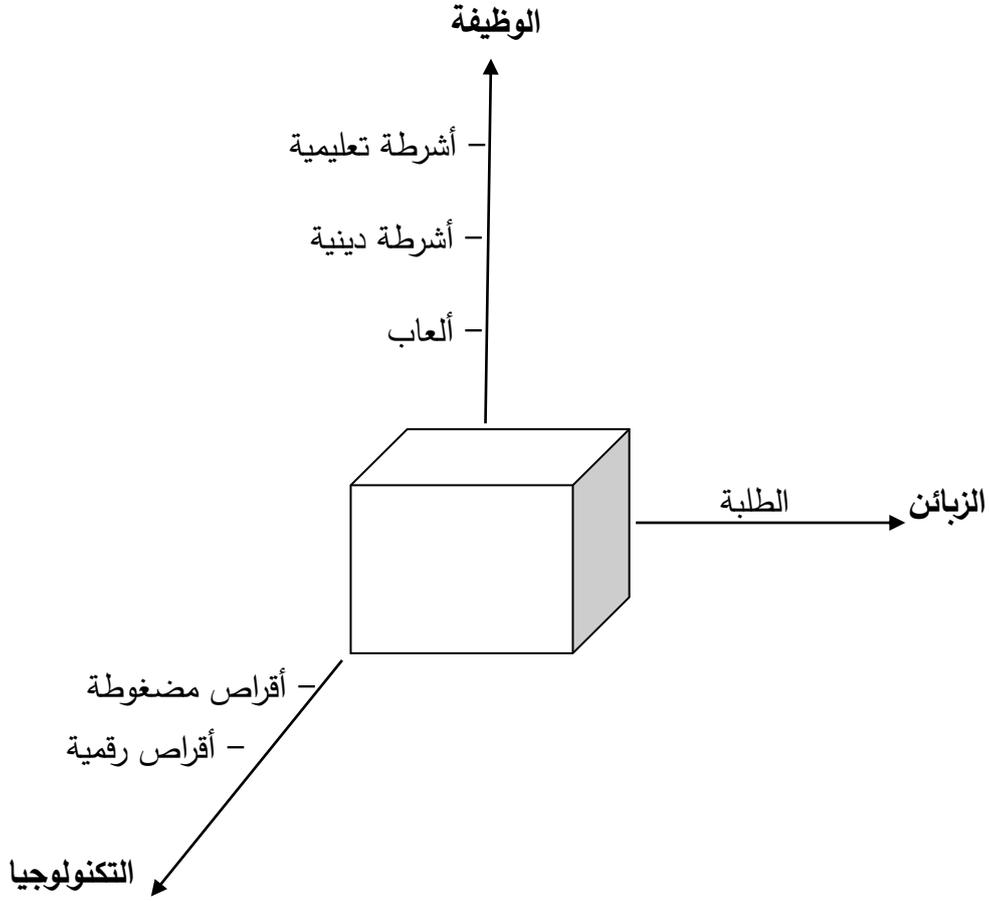
المصدر: جديان منال، المرجع السابق، ص 76، بتصرف الباحث.

تسمح **التجزئة الكلية** للمسيرين من اكتساب نظرة إستراتيجية لمؤسستهم، و تمنحهم الفرصة للتخلي عن النظرة العمومية ( الكلية)، فهي تنظر إلى المؤسسة كمجموعة من الوحدات الإنتاجية. أما **التجزئة الوسيطة** فهي تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال تجميع عوامل النجاح FCS، في هذا المستوى تقوم المؤسسة بتصنيف منتجاتها وفق معايير محددة تقنية، تكنولوجية، بشرية.... و هو ما يطلق عليه **مجالات النشاط الإستراتيجي DAS**، بعد هذه العملية تتم عملية المقارنة مع المنافسين لتحديد الفجوة التنافسية (المعرفية، الإنتاجية...).

#### 2- أهمية التجزئة الإستراتيجية و أبعادها:

للتجزئة الإستراتيجية أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة و ذلك لأنها تسمح بوضع إستراتيجية خاصة بكل مجال نشاط استراتيجي، فمن حيث المستوى تكون وحدات التجزئة الإستراتيجية هي الطريق **الوسط** بين **المنتوج ( تجزئة السوق) و بين نشاط المؤسسة**، لذلك فكثيرا ما نجد المسيرين محترين في تحديد وحدات التجزئة الإستراتيجية خاصة و أن أي خطأ فيها يؤدي إلى مشاكل كبيرة فيما بعد. تسمى وحدة التجزئة الإستراتيجية "**مجال النشاط الإستراتيجي**". بعد عملية التجزئة تقوم المؤسسة بتوجيه جهوداتها وتخصيص مواردها و مهاراتها حسب كل مجال نشاط، كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل(06): مجال النشاط الإستراتيجي ( أقراص مضغوطة لألعاب الأطفال)



المصدر: عيسى حيرش، المرجع السابق، ص 120.

من خلال الشكل رقم (06) نلاحظ أنه يمكن تقسيم نشاط المؤسسة إلى وحدات إستراتيجية استنادا إلى عدة أبعاد (حسب نموذج D.F.Abell سنة 1979) هي:

\* **الزبائن ( المستفيدون ) من المنتج أو الخدمة:** أي مجموعات الزبائن أو المستعملين للمنتج حسب معايير مختلفة ( الدخل، المنطقة الجغرافية، العمر....).

\* **وظائف المنتج:** و هي الوظائف التي ينتظر أن يؤديها المنتج.

\* **طبيعة التكنولوجيا المستخدمة:** أي المستعملة من أجل صنع المنتج أو من أجل تقديم الخدمة.

**3- معايير التجزئة الإستراتيجية و الحصول على مجالات النشاط الإستراتيجي:**

مجالات النشاط الإستراتيجي ( DAS ) هي تقسيم نشاطات المؤسسة إلى مجموعات متجانسة، وفقا لعدة معايير كالتكنولوجيا المستخدمة، المنافسين، أسلوب الإنتاج، الزبائن.... في الواقع لا توجد معايير ثابتة لتجزئة نشاط المؤسسة حيث يمكن الاعتماد على معايير كثيرة تختلف حسب أهداف وأغراض التحليل الاستراتيجي، وعادة ما يتم الاعتماد على المعايير التي تبدو إستراتيجية في السوق، من هذه

المعايير: الزبائن - الحاجة التي يلبيها المنتج - الأسواق الجغرافية - التكنولوجيا - الكفاءات اللازمة (بشرية، بحث..)- مجالات الإبداع.... إلا أن بعض الباحثين و من أجل تسهيل العملية قاموا باقتراح بعض المعايير و الموضحة في الجدول الموالي:

#### الجدول (07): معايير التجزئة الإستراتيجية

مجال إستراتيجية مختلفة	نفس مجال النشاط الإستراتيجي	أ- عوامل أساسية للنجاح
نفس التوليفة	نفس التوليفة	ب- معايير خارجية
زبائن مختلفين	نفس الزبائن	*زبائن
أسواق مختلفة	نفس السوق	* سوق
شركات مختلفة	نفس الشبكة	* توزيع
منافسين مختلفين	نفس المنافسين	* منافسة
مختلفة	مماثلة	ج- معايير داخلية
مختلفة	مماثلة	*التكنولوجيا
ضعيفة	قوية	*المهارات
تكاليف خاصة	تكاليف متقاسمة	* أفضليات التجميع ( Synergy )
		* هيكله التكاليف
سلاسل كثيرة للقيمة	سلسلة واحدة للقيمة	د- سلسلة القيمة

المصدر: عيسى حيرش، المرجع السابق، ص 121.

من خلال الجدول السابق (رقم 07) يمكننا الاستنتاج بأن النشاطات التي لا يوجد بينها أفضلية التجميع لا يمكن أن تجمع في نفس النشاط الإستراتيجي، و إذا كان لنشاطين نفس الزبائن و نفس السوق و نفس شبكة التوزيع و يواجهان نفس الزبائن فهذا يعني أنهما يكونان نفس المجال للنشاط الإستراتيجي. ثم إذا كان صنعهما يتم بنفس التكنولوجيا و نفس المهارات فهذان النشاطان يكونان نفس المجال، إما إذا اختلفا في واحد من هذه العناصر إما الخارجية أو الداخلية فيكونان مجالين مختلفين للنشاط الإستراتيجي.

و وجدنا تصنيفا آخر يحدد معايير التجزئة الإستراتيجية يركز على ثلاث معايير هي :

أ- الحاجيات: أي يجب أن تلبى الأنشطة حاجيات واضحة و متجانسة.

ب- التكنولوجيا: لا بد للنشاطات أن تركز على تكنولوجيا أو معرفة محددة و متجانسة.

ج- منافسين متجانسين.

قاعدة عامة للتجزئة الإستراتيجية:  
كل مجال نشاط إستراتيجي DAS يمكن أن يمثل مؤسسة قائمة بذاتها:  
بمواردها، تكنولوجيتها، مهاراته....

مثال: شركة دانون DANON لديها أربع (04) مجالات نشاط إستراتيجية هي:

أ- منتجات الألبان الطازجة

ب- المشروبات

ج- أغذية الأطفال

د- التغذية السريرية

أما شركة L'OERIAL لمواد التجميل فهي تضم خمسة ( 05 ) مجالات نشاطات إستراتيجية هي:

أ- منتجات الجمهور : Garnier, l'oréal paris...

ب- المنتجات المهنية: الموجهة لصالونات الحلاقة مثلا....

ج- منتجات الجودة العالية

د- مستحضرات التجميل النشطة

هـ- عرض الأناقة the body shop

و بالنسبة لشركة نيسكلي NESTLE فتملك أربع ( 04 ) مجالات نشاط إستراتيجي هي:

أ- التغذية: كحليب الأطفال، سباقيتي Maggi ....

ب- الإطعام خارج المنزل: Nescafé, Nesquik, Chef

ج- الأسواق الناشئة: و هي المنتجات الموجهة للدول في طريق النمو تتميز

بسعر منخفض و قيمة غذائية كبيرة.

د- السلسلة الراقية ( الفخمة): Nespresso, Movenpick....

لا يجب الخلط بين التجزئة التسويقية و التجزئة الإستراتيجية، فالأولى  
تعني تجزئة السوق إلى زبائن، أما الثانية فهي تجزئة أنشطة المؤسسة.

أسئلة للفهم:

1- ما هي فوائد المؤسسة من تحقيق أفضلية الزيادة ( التجميع ) Synergie ؟

2- المطلوب: القيام بتجزئة أنشطة مؤسسة وطنية (دراسة حالة)؟

3- ما هو الفرق بين التجزئة الإستراتيجية و التجزئة التسويقية ؟