

المحاضرة الثالثة: التحليل الإستراتيجي لحفظة الأعمال

إنّ اعتماد نهج إستراتيجي موحد لجميع مجالات النشاط يكون غير ملائم في بعض الحالات خاصّة في الشركات الكبرى والمتعددة النشاطات، ولهذا تم تقسيم عمليات الشركة إلى ميادين مختلفة تسمى وحدات العمل الإستراتيجية أي نشاطات متجانسة تزيد من كفاءة التشغيل وتركيز السوق.

I- حافظة الأعمال: يقصد بحافظة الأعمال أو جعبة الأنشطة مجموع الثنائيات (منتج/سوق) أي مجموع المنتجات (سلع وخدمات) التي تقدّمها مؤسسة ما لمجموعة من الأسواق، وتحدد من خلالها الإجابة على التساؤل التالي:

في أي ميادين تنشط المؤسسة وتعمل؟ ويطلق على هذه الثنائيات ميادين عمل المؤسسة الإستراتيجية (D.A.S les Domaines d'activité stratégique) وتسمى وحدات العمل الإستراتيجية (S.B.U strategic Business Units) أو مراكز النشاط الإستراتيجية (C.A.S les Centres d'activité stratégique)

1- مفهوم وحدات العمل الإستراتيجية:

وحدة النشاط الإستراتيجية هي مجموعة من السلع والخدمات التي تقدّمها المؤسسة لسوق معين تتركز حول معارف ومهارات وموارد خاصة بها ولها منافسين محددين يختلفون من وحدة إلى أخرى وقد يختلفون عن الشركة الأم.

وبهذا فوحدة العمل الإستراتيجية هي كيان مستقل قد يكون في شكل قسم منفصل عن الشركة الأم، أو خط إنتاج داخل قسم، أو منتج معين يتم تقديمه، أو مجموعة من المنتجات تستهدف سوق معين، وعلى الرغم من أنها قائمة بذاتها لا تزال تحت إشراف تنظيمي لأنها تقدم تقاريرها مباشرة للشركة الأم.

وتعتبر شركة جنرال إلكتريك من الشركات العملاقة التي لها عدة وحدات عمل إستراتيجية فنجدها تنشط في: النقل الجوي والرعاية الصحية والطاقة، وصناعة السيارات، والتحول الرقمي، وغيرها.

2- خصائص وحدات العمل الإستراتيجية:

وحدة العمل الإستراتيجية قائمة بذاتها ومستقلة، لها علامتها التجارية الخاصة أو خط إنتاج يميزها عن الشركة الأم وهي تشارك الشركة الأم في المرافق والمعدات، وهي بذلك تتميز بمجموعة من الخصائص تشمل في:

- ♦ لها تخطيطها المستقل.
- ♦ لها خبرات فريدة ومتميزة في الإدارة قد تفتقر لها الشركة الأم.
- ♦ تعمل في أسواق مختلفة وتستهدف قطاعات مختلفة في السوق.

- ♦ لها منافسين محددين قد يختلفون عن باقي الوحدات وعن الشركة الأم.
- ♦ رئيس وحدة العمل الإستراتيجية هو المسؤول عن تخطيط وربحية وأداء الوحدة.

3- التجزئة الإستراتيجية strategic segmentation

إنّ تحديد ميادين أو وحدات النشاط الإستراتيجية يتوقف على ما يسمى التجزئة الإستراتيجية وهي الطريقة التي تتبناها المؤسسة في تحديد مجالات وحدود جميع الأنشطة، يؤدي اختلافها إلى تحديد مختلف لهذه الأنشطة، عمليا توجد عدة طرق وفق مستويات التجزئة الإستراتيجية كالتالي:

***تجزئة جزئية:**

تتعلق هذه الألية وتركز أكثر على جانب السوق حيث يتم الأمر بتجزئة السوق إلى أجزاء بناء على عدة معايير مثل: مجموعات الزبائن التي تبدي سلوكا شرايا متماثلا، قنوات توزيع متميزة، تشكيلة منتجات متشابهة أو متجانسة موجهة استجابة لطلب محدد (تلي نفس الحاجة لمجموعة من الزبائن).

وتلجأ المؤسسة إلى **التجزئة الضيقة عند تبني الإستراتيجيات الدفاعية.**

***تجزئة متوسطة:**

تتعلق بتحديد الحدود بين ميادين النشاط، مثل مجموعة من خطوط الإنتاج تعتمد على نفس الموارد أو تواجه نفس المنافسين.

***تجزئة شمولية أو إجمالية:**

تعني هذه الطريقة بمفهوم النشاط الذي تمارسه المؤسسة، أو أنها تحدد الميادين على أساس المهارات التي تتقنها المؤسسة والتي تسمح لها بالحضور الفاعل في ميدان ما أو عدة ميادين

وتلجأ المؤسسة إلى **التجزئة الموسعة عند تبنيها الإستراتيجيات الهجومية**

وتختلف **التجزئة السوقية (Market segmentation)** كونها تقوم على تقسيم السوق إلى فئات متجانسة بناء على مجموعة من الخصائص والمعايير من أجل تصميم مزيج تسويقي ملائم لكل فئة (Marker segment).

وتتقود **التجزئة الضيقة** إلى التداخل بين **التجزئة الإستراتيجية** و**التسويقية** وبالتالي الإفراط في تقدير الوضع التنافسي للمؤسسة، كأن يتم تحديد ميادين النشاط في مجال السيارات بناء على مميزات محددة تجزئ سوق السيارات إلى عدة أقسام فهي توجه إلى أسواق مختلفة لكنها ضمن النشاط الإستراتيجي، كما أنّ **التجزئة الشمولية** قد تقود إلى تطابق الوحدات الإستراتيجية مع مفهوم الفروع الاقتصادية.

***وتؤخذ بعين الاعتبار مجموعة من الأسئلة عند تحديد وحدات النشاط الإستراتيجية:**

- هل تتطابق الحاجات التي تسعى إلى إشباعها منتجات المؤسسة؟
- هل تتطابق معايير شراء مختلف سلع المؤسسة؟

- هل تشارك سلع المؤسسة بنفس منحى الخبرة؟
 - هل التغيرات التجارية والتقنية الممكنة (سعر، دعاية،..) التي تحدث لبعضها آثار على البعض الآخر.
 - هل تتربط وتتأثر عوامل النجاح فيما بينها؟
 - هل المنافسون الرئيسيون هم أنفسهم بالنسبة لجميع السلع
- فإن كانت الإجابة ب (لا) على أغلب الأسئلة السابقة فإن المنتجات والأسواق التي نحن بصدد دراستها أو فحصها لا تنتمي إلى نفس ميدان النشاط الإستراتيجي، وإنما تشكل عدّة وحدات إستراتيجية بناء على بعدين (السلعة، السوق).
- كما أن هناك مجموعة من الاعتبارات تؤخذ بعين الاعتبار تجعل ميادين النشاط متجانسة من وجهة النظر التقنية أو التجارية وتتعلق بمعايير التجزئة الإستراتيجية وتظهر في:
- ❖ منتج ما يسوق في منطقة ما.
 - ❖ مجموعة منتجات تستخدم المواد الأولية نفسها.
 - ❖ مجموعة منتجات تصنع باستخدام التكنولوجيا نفسها.
 - ❖ مجموعة منتجات تتربط عن طريق سلسلة التوزيع.
 - ❖ مجموعة منتجات مخصصة لنفس الاستعمال في نفس السوق.

II- إستراتيجيات وحدات الأعمال:

هي تلك الإستراتيجية التي ترتبط بالوحدة وليس بالشركة ككل أو على مستوى الوظائف وتمثل المستوى الثاني من مستويات الإستراتيجية، وهي المسؤولة عن ترجمة مهمة المؤسسة ككل وأهدافها العامة إلى إستراتيجيات محددة للتنافس لكل وحدة من وحدات النشاط وتتم صياغة هذه الإستراتيجية بواسطة رؤساء وحدات النشاط الإستراتيجية.

وتسمى هذه الاستراتيجيات بالاستراتيجيات التنافسية لأنها تعمل على تحسين الموقع (المركز) التنافسي للشركة أو لوحدة العمل في القطاع الذي تعمل فيه (competitive positioning)

1- التموقع التنافسي:

يعرف بأنه خيار إستراتيجي يبحث عن إعطاء عرض ما (منتج أو علامة تجارية) لخلق وضعية صادقة مختلفة وجذابة في قلب السوق وذهنية المستهلك، ويعرف أيضا بأنه ذلك الجهود الإبداعي لصناعة المنتج وتوجيهه للمستهلك بهدف إعطائه مكانة مجردة في ذهن المستهلك وبالتالي تميز منتجات المنظمة عن المنتجات المنافسة.

وإستراتيجية التموقع التنافسي يقوم القائمون عليها بالإجابة على ثلاث أسئلة رئيسية تغطي ثلاث نقاط رئيسية في تحديد تموقع الشركة أو الوحدة أمام منافسيها:

ما هي حاجات الزبائن التي نعمل على إشباعها؟

Customer's needs. What is to be satisfied?

ما هي الفئة المستهدفة من الزبائن؟ (المجموعات)

Customer's groups. What is to be satisfied?

كيف يتم إشباع حاجات هؤلاء الزبائن؟

Distinctive competencies. How customer's needs are to be satisfied ?

2- بلورة إستراتيجية وحدات الأعمال: تتم وفق الخطوات التالية:

➤ تحديد رسالة ورؤية الوحدة.

➤ تحديد الأهداف والسياسات لكل وحدة.

➤ تحليل الموقف.

ويقصد بتحليل الموقف: عملية البحث عن المواءمة بين الفرص الخارجية ونقاط القوة الداخلية مع تجنب

التهديدات الخارجية وتعزيز نقاط الضعف ويتم كالتالي:

✓ تحديد قائمة مركزة بالفرص والتهديدات.

✓ تحديد قائمة تضم نقاط القوة والضعف.

✓ تحديد السوق الملائمة وإيجاد الفرصة السانحة.

✓ إعداد خلاصة بالعوامل الإستراتيجية الأكثر أهمية.