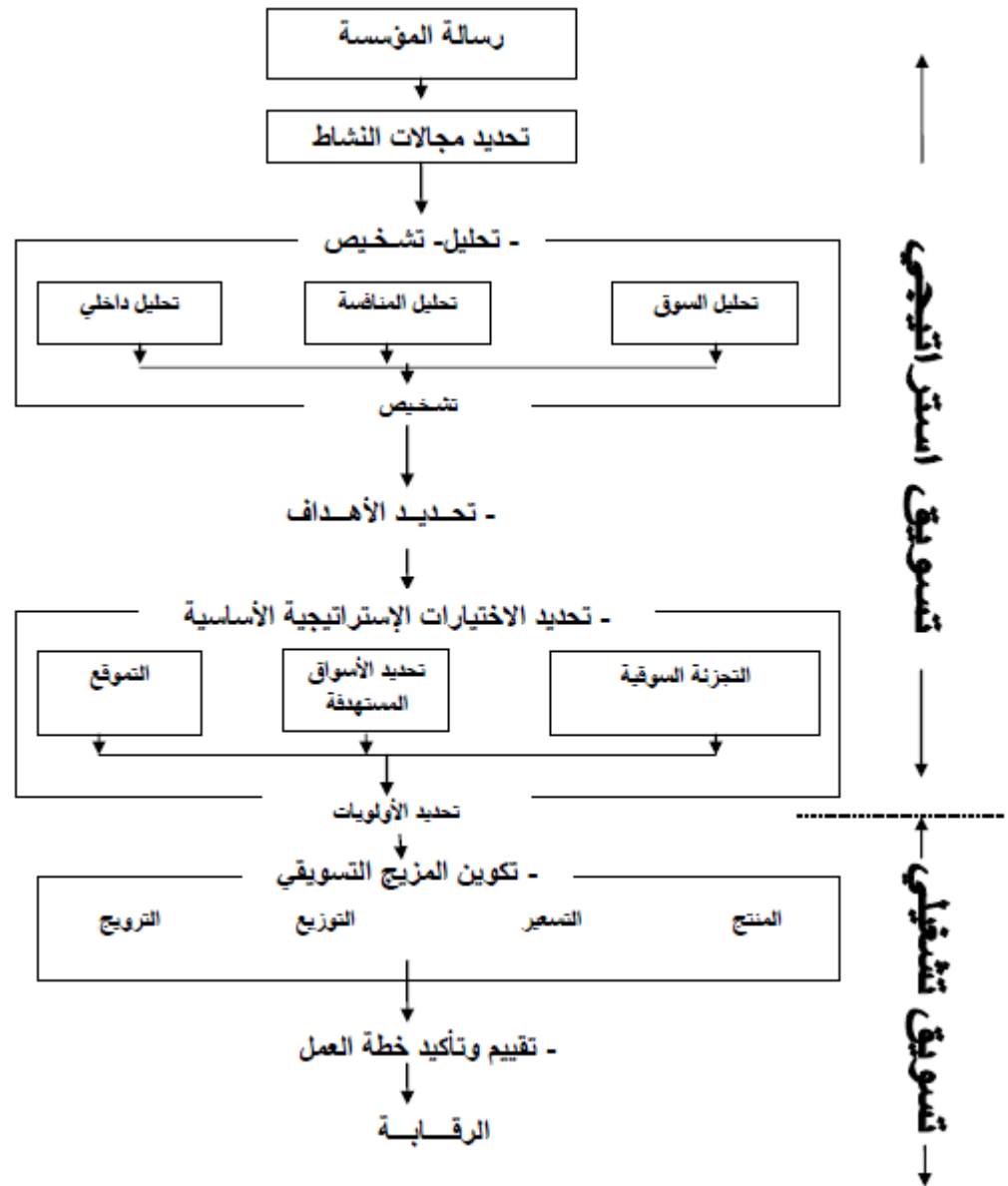
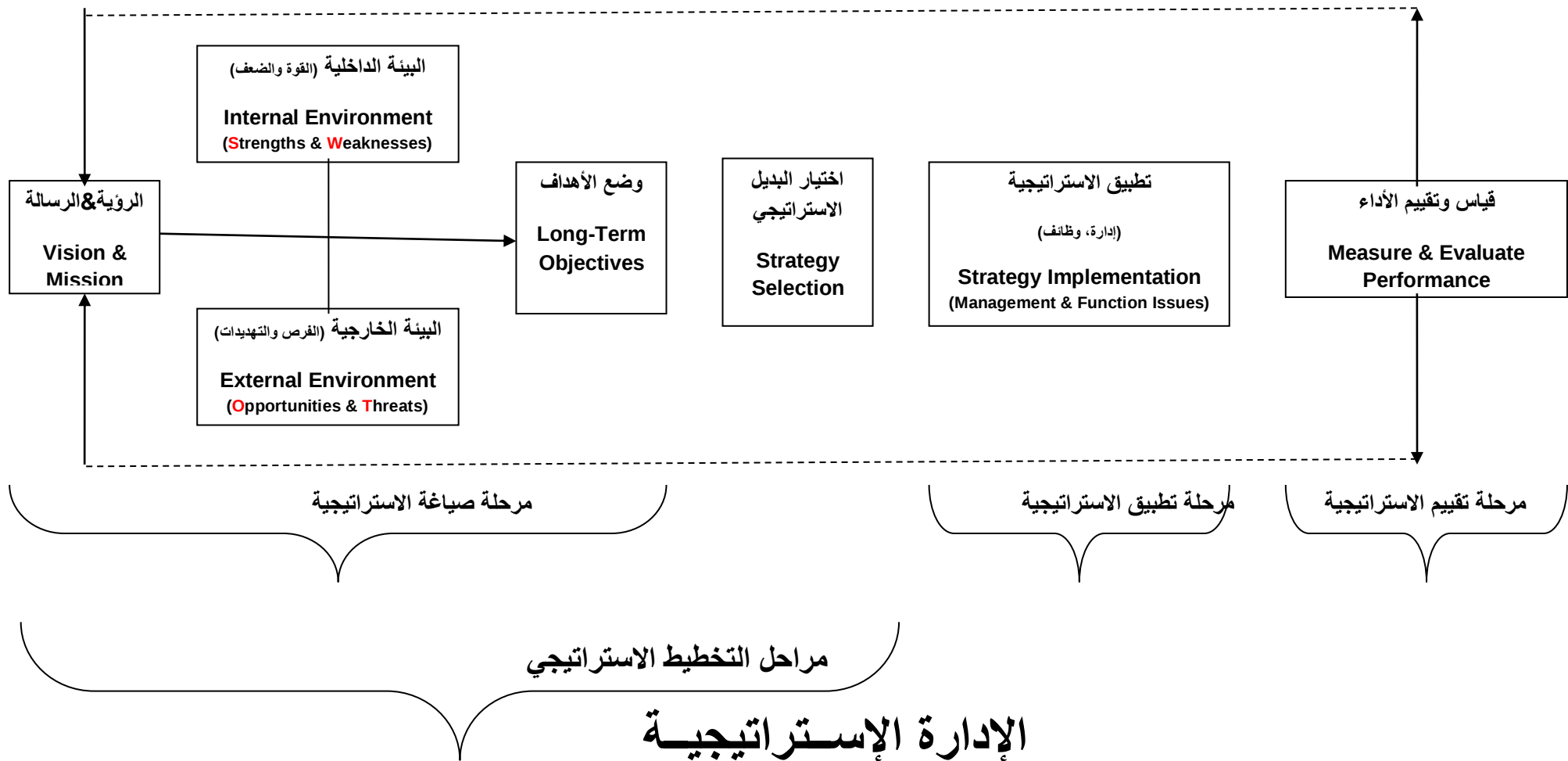


محاضرة 03: رسالة المؤسسة و التجزئة الإستراتيجية

مراحل صياغة الاستراتيجية العامة والتسويقية:

مراحل صياغة الاستراتيجية التسويقية:





رسالة المؤسسة وتحديد الأهداف الإستراتيجية:

رسالة المؤسسة:

تعتبر عملية تحديد الرسالة مرحلة مهمة في تكوين إستراتيجية المؤسسة، فبدون رسالة لا تستطيع المؤسسة أن تحدد لنفسها فكرا يميزها عن باقي المؤسسات الأخرى التي تعمل معها في نفس البيئة المهيأة الذي يفقدها التركيز على توجيه أنشطتها. وبالتالي فهي خطوة هامة وحساسة في عمليات الإدارة الإستراتيجية، إذ يؤدي أي خلل في صياغة الرسالة إلى إفشال عنصر التفاعل بينها وبين بيئتها سواء الداخلية منها أو الخارجية، كما أن الفشل في إعدادها يؤدي إلى حدوث شرخ وعدم اتساق في الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

تعد عملية إعداد رسالة المنظمة والأهداف العامة المرحلة الأولى في صياغة الإستراتيجية، وعلى مستوى المنظمة تبدأ عملية التخطيط الإستراتيجي بتعريف رسالتها التي تعرف بأنها الغاية النهائية التي وجدت من أجلها المنظمة وبدون تحقيق هذه الغاية لا يكون هناك مبررا لدى كافة الأطراف لبقاء المنظمة ونموها.

وتتحدد الرسالة على أساس الرؤية المستقبلية للمكانة المستهدفة للمنظمة وما تحققه من مزايا للأطراف ذوي العلاقة بها. وبناء على تحديد الرسالة تتحدد هوية المنظمة التي تميزها عن غيرها من المنظمات، بالإضافة إلى تحديد اتجاهات التفكير ومسارات التحرك لتحقيق هذه الرسالة من خلال خطط وبرامج وقواعد عمل يتم صياغتها جميعا بما يخدم رسالة المنظمة أو غايتها النهائية.

رسالة المنظمة هي تلك الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها، ومن هنا كانت رسالة المنظمة تعكس بوضوح دقة الفلسفة الأساسية للمنظمة، وهي تعبر أيضا عن الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة في إسقاطها على أذهان أفرادها، وهي تعبر عن مفهوم الذات للمنظمة وما تقدم المنظمة من منتج أو خدمة أو السوق الذي تتعامل معه، كما أنها تعمل على تحديد الحاجات التي تعمل المنظمة على إشباعها من خلال النشاط الذي تقوم به.

تعرف الرسالة بأنها الغاية الأساسية للمنظمة، تتضمن الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هو المغزى أو المبرر من وجود المنظمة؟
- ما هي طبيعة النشاط الذي نمارسه؟
- في أي نشاط تعمل المؤسسة؟ ماذا نعمل؟
- ما نوع المستهلكين والزبائن الذين نريد خدمتهم؟

- ✓ وما تقدم يمكن القول أن رسالة المؤسسة تساعد في الآتي :
- ✓ تحديد السبب، أو الأسباب الرئيسية لوجود المؤسسة؛
- ✓ تحديد الشرعية الاجتماعية و القانونية للمؤسسة؛
- ✓ تحديد الفلسفة العامة للمؤسسة، اتجاه كل من الزبائن و المجتمع، و المنتجات التي تقدمها، و أطراف التعامل الأخرى و النظرة للمستقبل؛
- ✓ الربط بين الوظيفة أو المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، و أهداف المؤسسة الرئيسية.

بعد أن وقفنا على أهمية رسالة المؤسسة، لابد من توفير الوقت اللازم لإعدادها، ولا يكون ذلك إلا بالوقوف على الأسئلة التالية والإجابة عليها:

- ❖ **ماذا What ؟** أو بصيغة أخرى ماهو نشاط المؤسسة؟ ويتم ذلك بمعرفة الحاجات التي تريد المؤسسة إشباعها، فلا يحدد مجال النشاط على أساس السلع المقدمة و إنما يكون على أساس الحاجات الواجب إشباعها.
- ❖ **من Who ؟** أو بعبارة أخرى لمن يوجه هذا النشاط؟ ويكون ذلك بالوقوف على المجتمع المستهدف. فأسلوب إعداد الرسالة يجب أن يحدد بدقة القطاع السوقي الذي توجه إليه سلع وخدمات المؤسسة.
- ❖ **كيف How ؟** أو كيف يتم تأدية هذا النشاط؟ إذ يتم ذلك بتحديد الأسلوب الذي تنتهجه المؤسسة لتحقيق أهدافها المسطرة، أو معرفة الطرق المختلفة لإيصال منتجاتها إلى جمهورها .
- ❖ **لماذا Why ؟** أو بصياغة أخرى ما الغرض من وجود المؤسسة؟ و يكون ذلك بالوقوف على الغرض الأساسي من وجود المؤسسة، ففي أسلوب إعداد الرسالة لابد من الإشارة إلى سبب وجود المؤسسة.

تحديد الأهداف الاستراتيجية:

بعد وضع الرسالة تقوم المؤسسة بتحديد أهدافها، فالأهداف تترجم رسالة المنظمة إلى أهداف محددة، فالفرق بين الرسالة و الهدف هو أن الرسالة رؤية فلسفية غير محددة و غير قابلة للقياس، أما الهدف فهو محدد بدقة و يمكن قياسه و يعرفه إسماعيل محمد السيد "الأهداف ما هي إلا خطوات لتحقيق الرسالة الخاصة بالمؤسسة، و يمكن القول على أن الأهداف تحتوي على هذه الخصائص، التي لا تتوافر في الرسالة، و من ثم تميزها عنها و في الحالة أو الظروف المرغوب فيها، و الهدف محدد تحاول المؤسسة الوصول إليه، و نطاقه الزمني محدد. الهدف الاستراتيجي هو الهدف الذي يرتبط مباشرة برسالة المؤسسة و يرتبط ارتباطا وثيقا بعناصرها، الهدف الاستراتيجي يغطي السوق بتحديد المركز التنافسي للمؤسسة كأن يهدف إلى تحقيق نسبة معينة من الحصة السوقية، والتكنولوجيا خاصة في مجال الإبداع والابتكار وإدخالها على تكنولوجيا المؤسسة في مدة أربع سنوات والاستخدام الكفء للموارد وغيرها.

وتتميز الأهداف الإستراتيجية بعدة خصائص اختصرت في كلمة SMART :

S : محددة بنتيجة واحدة رئيسية، بمعنى ماهو هدفي؟ (Specific) :

M : قابلة للقياس، ماهو العمل الجيد الذي يعجبني؟ (Measurable) :

A : سهلة البلوغ، هل هدفي مجدي؟ (Attainable)

R : النتائج الموجهة، هل هدفي ذو أهمية؟ (Result-Oriented)

T : الوقت المحدد، هل هدفي قابل للتبع؟ (Time-Limited)

وهذا يعني بأن الهدف يمكن قياسه بوجود معيار أو أكثر لمعرفة مدى الاقتراب من تحقيقه، وهو محدد وواضح من خلال الوضوح الذي تطرحه الرسالة، كما أنه ملائم ومناسب مع كل من رؤية المؤسسة

ورسالتها، وواقعي يمكن تحقيقه بالإمكانات الحالية للمؤسسة، يرتبط بمدة زمنية معينة كما تضمن مشاركة الأطراف ذات المصلحة في وضعه.

إن الأهداف الإستراتيجية تستعمل لتفعيل الرسالة، فنجاح رسالة المؤسسة يتوقف على تحويل مفرداتها إلى أهداف، ولعرفة الهدف الاستراتيجي للمؤسسة لابد من الإجابة عن السؤال التالي: ما الذي تأمل الشركة في إنجازه على المدى الطويل والمتوسط والقصير؟
فتحديد الأهداف الإستراتيجية يعتبر الركيزة التي من خلالها يقوم متخذ القرار بتوسيع نشاطهم وتطويره.

و منه الهدف هو ما تريد المؤسسة الوصول إليه بدقة، و هو مستمد من الرسالة، و تتأثر رسالة وأهداف المؤسسة بمجموعة من العوامل هي :
. متغيرات البيئة الداخلية والموارد؛
. الخبرة السابقة للمؤسسة؛
. متغيرات وقيم الإدارة العليا؛

التجزئة الإستراتيجية وتحديد مجال النشاط:

1- تعريف مجال النشاط الاستراتيجي

يعرف مجال النشاط الاستراتيجي بأنه مجموعة جزئية من النشاط الكلي للمؤسسة، والتي لها نفس عوامل النجاح. كما يعرف بكل زوج (منتج/سوق) أي هو مجموعة المنتجات أو الخدمات المتجانسة، والموجهة لسوق معين به منافسة معينة، ويمكن أن تكون له إستراتيجية معينة .
كما تعرف بأنها عبارة عن مجموع خطوط المنتجات التي تشارك نفس الخصائص فيما يتعلق بالوسائل المستعملة مثل التصميم والتصنيع والتسويق والتي لهذا السبب تواجه نفس المنافسين.
يمكن القول بأن مجال النشاط هو جزء محتوى ذاتيا داخل المنظمة الأكبر، حيث يكون لكل وحدة مجموعة المستهلكين الخاصة بها ومنافسها وتكلفتها المنفصلة وإستراتيجيتها التسويقية المتميزة. وقد تكون هذه الوحدة جزء كاملا تابعا للمنظمة أو خط منتجات داخل الجزء أو حتى منتجا واحدا. وعادة ما يتم التعامل مع كل وحدة عمل إستراتيجية على أنها وحدة عمل منفصلة بالكامل لها تعريف لمجال عملها الذي يقع ضمن تعريف مجال عمل المنظمة المالكة ككل.

2- تعريف التجزئة الاستراتيجية

إن الوصول إلى إستراتيجية شاملة للمنظمة، يتطلب ضرورة معرفة مختلف جوانب ميادين الأنشطة المتواجدة بها، غير أن صعوبة فهم أنشطة المنظمة مجتمعة تدفعها إلى تقسيمها لمجوعات 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 للمنظمة يمكن اعتباره ميدانا مستقلا للصراع التنافسي. يسمى هذا التقسيم بالتجزئة الإستراتيجية.

وتهدف التجزئة الإستراتيجية إلى البحث عن كيفية لتقسيم مجموعة أنشطة المنظمة إلى وحدات متجانسة على المستوى الداخلي والخارجي تسمى مجال النشاط الاستراتيجي DAS (domaine d'activité stratégique) ، هي مرحلة أساسية ومهمة عند القيام بعملية التحليل الاستراتيجي والتي تتحدد من خلالها الميزة الملائمة لكل جزء.

3- معايير التجزئة الإستراتيجية

هناك العديد من المعايير التي تستخدم كأساس لعملية التجزئة الإستراتيجية، غير أن كل من Abell et Hammand قاما بوضع طريقة للتجزئة الاستراتيجية تستند إلى ثلاثة معايير للتعريف بالثنائية (منتج/سوق) وهي ما يوضحها الشكل التالي:

- 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 والشركة 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.

مثال آخر عن شركة اتجهت الى تغيير رسالتها ومهمتها بناءا على النظر عن كثب الى حاجات عملائها ألا وهي شركة كوداك Kodak التي طالما رأت نفسها كمورد للتجهيزات و المعدات الفوتوغرافية، ولكن تحت قيادة رئيسها التنفيذي الجديد "جورج فيشر" قررت الشركة أن تعمل في مجال "التصوير"، ويعني ذلك أن الشركة تعمل في مجال توفير أي تقنية تمكن العملاء من التقاط الصورة وتحميضها ومعالجتها يدويا أو اوتوماتيكيا فضلا عن عرضها، وذلك لا يضمن تقنيات التصوير فحسب، المرتكزة على التطبيقات الخاصة بمحلول هاليدات الفضة « silver halid » الذي كان يمثل العمل التقليدي الرئيسي لشركة Kodak، ولكن أيضا على تكنولوجيا التصوير الرقمية الجديدة، وبناء على هذه النظرية الجديدة، ويطرح بعض الاسئلة الذاتية مثل، "ما الذي يجب أن يؤول اليه نشاطنا؟ استطاعت الشركة كوداك أن تصيغ رؤية جديدة تتجسد في " أن نكون أصحاب الصدارة في مجال التصوير في العالم".

بصفة عامة يجب أن تتناسب المعايير المختارة للتجزئة الإستراتيجية مع الصناعة التي تنوي المنظمة مباشرة العمل فيها، ففي صناعة الكتابة مثلا فإن المعايير المناسبة هي : العملاء، الوظائف والتكنولوجيا وبذلك يتكون لدى المنظمة 24 وحدة عمل، حيث يقسم معيار العملاء إلى مكونين هما : المؤسسات والجمهور العام. ويدخل ضمن معيار الوظائف: الكتابة العادية والهدايا والإعلانات، ويمكن أن يمثل المعيار الثالث التكنولوجيا بأربع مكونات وهي: أقلام حبر، أقلام ملونة، أقلام جافة وأقلام رسم .

4- مراحل عملية التجزئة الاستراتيجية:

هناك أربع مراحل لعملية التجزئة الإستراتيجية

1- تحديد نشاطات المؤسسة الأولية انطلاقا من أبعاد التجزئة الثلاث المبينة في الجدول كما يلي:

الجدول (2) التجزئة الاستراتيجية الثلاثية الأبعاد

تكنولوجيا	الزبائن	الحاجات	الأنشطة أو الثلاثيات
ت1	ز1	ح1	(ت1+ز1+ح1)
ت2	ز2	ح2	(ت2+ز2+ح2)
...	...	...	

2- التعرف على عوامل النجاح الرئيسية لكل واحدة من الأنشطة الأولية أي الثلاثيات بدراسة واستشارة للخبراء من داخل وخارج المؤسسة:

3- تجميع هذه الأنشطة الأولية في وحدات أعمال إستراتيجية متجانسة على ضوء عوامل النجاح المطلوبة (التكلفة، التوزيع، التسويق، التصنيع.....):

4- تجميع وحدات الأعمال الاستراتيجية التي تشترك في استخدام نفس الموارد والمعارف والمهارات (قواعد استراتيجية) يمكن اعتبارها كيانات مستقلة تشكل ما يسمى بحفظة النشاط المؤسسة.

كما هو موضح في المثال في الشكل السابق فبعد الحصول على 24 زوج يتم تجميع الأنشطة في مجموعات متجانسة حسب عوامل النجاح المشتركة، فقد تكون العمليات المشتركة في الإنتاج أو التسويق أو الاستعمال بعد إلغاء الأزواج التي لا يمكن تجسيدها في الواقع، بالإضافة إلى إلغاء الأزواج التي لا تحقق أي ميزة تنافسية للمنظمة. ونتيجة لما سبق تشكل خطوط الإنتاج أو مجالات النشاط والتي تمثل مجال عمل المنظمة أو حافظة النشاطات.

وعلى ضوء ما سبق، يشكل كل مجال عمل وحدة متجانسة من المنتجات تخدم سوق محددة ولها قواعد منافسة معروفة وواضحة، تمكن القيام بتشخيص إستراتيجي وتقديم اقتراح للإستراتيجية المناسبة بالإضافة إلى إمكانية اتخاذ القرارات الخاصة بتخصيص الموارد في المنظمة وكيفية توزيعها مع سهولة تعيين الميزة التنافسية الملائمة لكل وحدة.