

الفصل الثالث

تحديد رسالة المؤسسة ومجال نشاطها

I- 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 الشيء 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 مبرر 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 انها تعمل على تحديد الحاجات التي تعمل المنظمة على اشباعها 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؟

و مما 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.

ومنه عندما لا تكون رسالة المؤسسة واضحة أو تكون غير موجودة:

➤ تصبح الممارسات القيادية لا تخدم مصالح الأطراف ذات المصلحة، و مصلحة المؤسسة نفسها، لأن غياب الرسالة و عدم صياغتها بشكل جيد يجعل الوقوف على الغرض من وجودها مهمما.

➤ تعم الفوضى في الأساليب المختلفة كأسلوب وضع البرامج مثلا. كذلك العجز في اختيار البديل الاستراتيجي الأمثل مما يجعل عملية اتخاذ القرار صعبا.

➤ عدم وجود رسالة أو صياغتها بشكل سيء. يؤدي إلى العجز عن معرفة نمط التفكير لدى الأطراف ذات المصلحة الداخليون، و الجهل بأنماط القيادة وممارسة الإدارة في المؤسسة ولقد حدد AKOFF الشروط الواجب توفرها في الرسالة كما يلي:

➤ تشمل صياغة الأهداف التي تمكن من تحقيق الانجازات.

➤ تميز الشركة عن غيرها من الشركات.

➤ تحدد مجالات نشاط المؤسسة الأساسية التي تريد أن تتواجد بها.

➤ أن تكون مجدية وذات معني في نظر الأطراف ذات المصلحة وليس فقط في نظر المساهمين والمدراء.

➤ أن تكون محفزة وملهمة ومثيرة للعاملين.

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؟: ويكون ذلك بالوقوف على الغرض
الأساسي من وجود المؤسسة، ففي أسلوب إعداد الرسالة لابد من الإشارة إلى سبب وجود المؤسسة.

الشكل (7): اعداد رسالة المؤسسة



المؤسسة لا تستطيع إعداد إستراتيجيتها بدون رسالة، فما يميزها من ثقافة وفكر يجب أن تعكسه
العبارات الواردة فيها والتي عادة ما تجيب عن الأسئلة التالية:

- من هم عملاؤنا؟ (العملاء): إن أكبر مسؤولية تجاهه المؤسسة هي الوقوف على الأشخاص الذين
يحتاجون إلى منتجاتها، باعتبارهم أحد العناصر التي يعتمد عليها في تحديد رسالتها، لأن نجاح هذه
الأخيرة يتوقف على مدى قدرتها على تلبية حاجات هؤلاء .

- ما هو النشاط الرئيسي للشركة؟ (المنتج): لابد للمؤسسة عند تحديد رسالتها معرفة النشاط المهم
الذي تقوم به بعيدة عن قصور النظر التسويقي الذي يعني اقتصار مجال نشاط المؤسسة في
السلع والخدمات دون النظر إلى الحاجات الواجب إشباعها، وإلا فما قيمة المنتج إذا لم يشبع
حاجة.

إن صناعة القرار في المؤسسة يتطلب معرفة دقيقة بنشاطها، والنشاط من العناصر المهمة التي تتضمنها الرسالة، لأن القصور في الإحاطة به يحول دون الابتكار وتحريك التفكير الاستراتيجي لدى المدراء لأنهم لا يستطيعون ترجمة الرسالة إلى واقع عملي ما لم يعرفوا نشاط مؤسستهم بدقة.

- ما هو مجال تنافسها الجغرافي؟ (السوق): يقصد بمجال التنافس الجغرافي السوق أو النطاق الذي تقدم فيه السلعة أو المنتج، ويعد من العناصر الرئيسية المكونة لرسالة المؤسسة، قد يكون محليا أو دوليا، كما قلنا يطرح فيه نشاط المؤسسة مع مراعاة بعض العناصر كمستوى الدخل والنظام الضريبي السائد والكثافة السكانية والأهم من ذلك مراعاة شريحة المنافسين الحاليين والمحتملين في هذا المجال.

- ماهي التكنولوجيا الأساسية لها ؟ التكنولوجيا هي الأدوات والأساليب المستخدمة لنقل أو تحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات، إن مستوى التكنولوجيا التي تستخدمها المؤسسات يتراوح من البسيط إلى الجذ متطور و يتوقف ذلك على مدى اهتمام الإدارة العليا بذلك أو درجة اهتمام قسم البحوث و التطوير في المؤسسة العنصر الذي يعد واحدا من عناصر رسالة المؤسسة.

- ماهي معتقدات الشركة وقيمها؟ (فلسفة الشركة): فلسفة المؤسسة هي مجموعة القيم و الأفكار و المبادئ التي تعمل في إطارها المؤسسة و تحكم سلوك أفرادها و التي تحرص الرسالة على إظهارها. يمكن اعتبار فلسفة المؤسسة الاسمنت الاجتماعي الذي يضمن تماسك أفرادها

- هل هدفها النمو والاستمرارية أم الربح وتقليل التكاليف ؟ إن التوجه الاستراتيجي للمؤسسات الحديثة يقوم على ثلاث محاور هي البقاء والنمو والربحية، ورسالة المؤسسة تعكس عمل المؤسسة على المحاور السابقة.

لو أسقطت المؤسسة فكرة الاستمرارية من رسالتها يقتصر تركيزها على الأهداف قصيرة الأجل، الشيء الذي يهدد بقاءها في السوق لفترة طويلة، وتجدر الإشارة هنا بأن محور النمو لصيق بالاستمرارية وقدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح على المدى البعيد.

- ماهي مزاياها التنافسية ونقاط قوتها؟ تسعى المؤسسات الحديثة إلى إنتاج سلع وخدمات ذات جودة عالية بسعر ووقت مناسبين ويعبر عن ذلك عادة بتنافسياتها، لكن اكتسابها لمؤهلات تميزها عن غيرها بحيث تكسبها قوة المنافسة والتفوق على غيرها من المؤسسات فيعبر عنه بالميزة التنافسية.

- كيف تحقق مطالب الأطراف ذات المصلحة؟ وكيف تراعي أولويات الاهتمام في ذلك؟: لابد للمؤسسة أن تعرف من هم الأطراف ذات المصلحة الداخليون والخارجيون، وأن تحدد أنواعهم

فتقوم بدراساتهم وتحليلهم مادام لكل طرف منهم مطالبة وأهدافه، إذ يجب عليها توقع ذلك ساعية إلى التوفيق بين المطالب المختلفة لهؤلاء من أجل وضع الاستراتيجيات المناسبة لها.

- هل تحفز الرسالة قارئها على العمل؟ يشير التحفيز إلى توجيه سلوك الفرد باستمرار وتواصل و كي تحقق المؤسسة رسالتها لأبد من توجيه أفرادها نحو الأداء الوظيفي العالي، فهم يعتبرون أطراف المصلحة الأكثر أهمية و لأبد لرسالة المؤسسة أن تتضمن اهتمامهم و تحفزهم على قراءتها باعتبارهم طرف من قرائها إلى جانب العملاء و غيرهم من الأطراف ذات المصلحة.

-II 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 ويرتبط ارتباطا وثيقا بعناصرها، الهدف الاستراتيجي يغطي السوق بتحديد المركز التنافسي للمؤسسة كأن تهدف إلى تحقيق نسبة معينة من الحصة السوقية، والتكنولوجيا خاصة في مجال الإبداع والابتكار وإدخالها على تكنولوجيا المؤسسة في مدة أربع سنوات والاستخدام الكفاء للموارد وغيرها.

وتتميز الأهداف الإستراتيجية بعدة خصائص اختصرت في كلمة SMART :

S : محددة بنتيجة واحدة رئيسية، بمعنى ما هو هدي؟ (Specific) ؛

M: قابلة للقياس، ما هو العمل الجيد الذي يعجبني؟ (Measurable) ؛

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

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

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

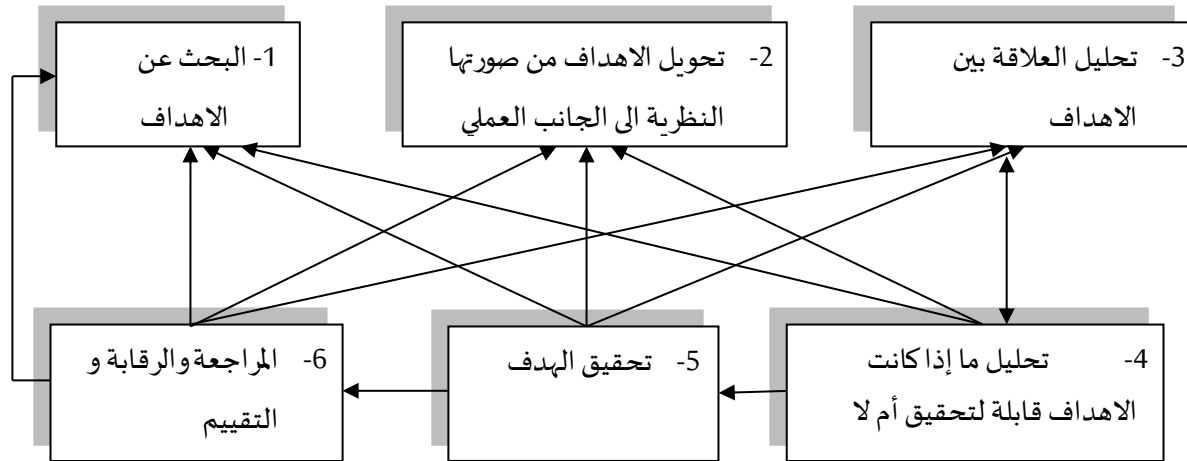
وهذا يعني بأن الهدف يمكن قياسه بوجود معيار أو أكثر لمعرفة مدى الاقتراب من تحقيقه، وهو محدد وواضح من خلال الوضوح الذي تطرحه الرسالة، كما أنه ملائم ومناسب مع كل من رؤية المؤسسة ورسالتها، وواقعي يمكن تحقيقه بالإمكانات الحالية للمؤسسة، يرتبط بمدة زمنية معينة كما تضمن مشاركة الأطراف ذات المصلحة في وضعه.

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.

ويجب الإشارة إلى أن الأهداف تتغير بتغير القائمين على وضعها أو بقائهم مع تغير أهدافهم، أو إذا تغيرت البيئة المحيطة. والتغير يتطلب التحديث والتطوير، ويعتمد حسن فلاح الحسني منهجا لتطوير ووضع الأهداف الإستراتيجية إذ يمرّ بستّ مراحل يحددها الشكل (8) الموالي.

الشكل (8) الإطار المنهجي لتطوير ووضع الأهداف الاستراتيجية

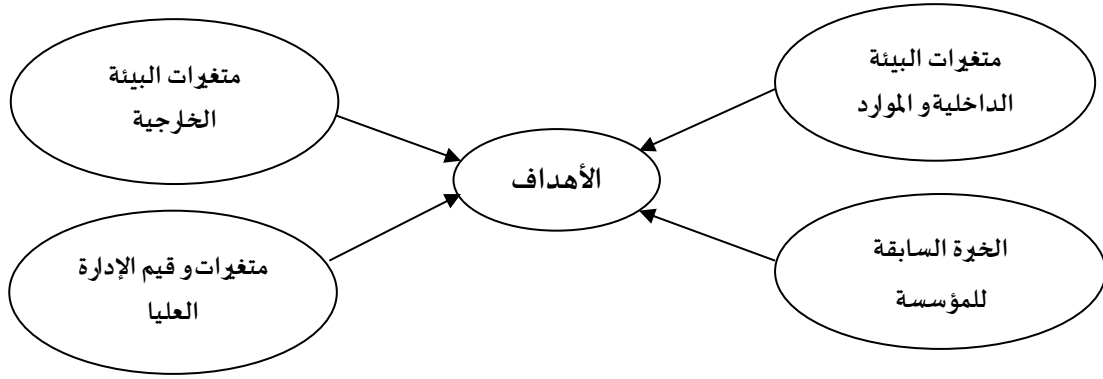


و منه الهدف هو ما تريد المؤسسة الوصول إليه بدقة، و هو مستمد من الرسالة، و تتأثر رسالة وأهداف المؤسسة بمجموعة من العوامل هي :

- متغيرات البيئة الداخلية و الموارد؛
- الخبرة السابقة للمؤسسة؛
- متغيرات و قيم الإدارة العليا؛

و الشكل (9) الموالي يبين العوامل المؤثرة في أهداف المؤسسة.

الشكل رقم (9): العوامل المؤثرة في الأهداف



III- تحديد مجال النشاط والتجزئة الإستراتيجية:

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 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 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

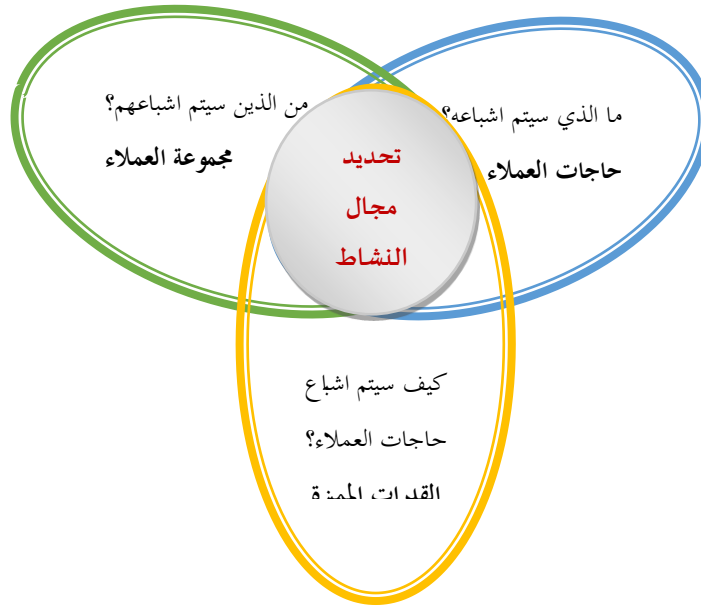
هناك العديد من المعايير التي تستخدم كأساس لعملية التجزئة الإستراتيجية، غير أن كل من Abell et Hammand قاما بوضع طريقة للتجزئة الاستراتيجية تستند إلى ثلاثة معايير للتعريف بالثنائية (منتج/سوق) وهي ما يوضحها الشكل التالي:

- 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.

الشكل (10) الموالي يوضح المعايير الثلاثة لتحديد نشاطات المؤسسة والقيام بعملية التجزئة

الاستراتيجية

الشكل (10): الابعاد الثلاثة لتحديد مجال النشاط



المصدر: شارلزهيل جاريت جونز : الادارة الإستراتيجية، تعريب رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، ج 1 ، ط 2 ، دار المريخ للنشر، الرياض 2006 ، ص 89.

يؤكد مفهوم ABELL على الحاجة بالتوجه بالمستهلك بدلا من التوجه بالمنتج، وذلك في مجال التعريف بالنشاط، إن مفهوم التوجه بالمنتج في مجال التعريف بالنشاط يركز على المنتجات المباعة و الاسواق المخدمة، ويحاول ABELL البرهنة على أن مثل هذا المفهوم يعمل على تعميم وغموض دور الشركة ووضيقتها في الوفاء باحتياجات المستهلكين، ويعتبر المنتج هو المظهر المادي الطبيعي لاستخدام مهارة معينة للوفاء بحاجة معينة لمجموعة مستهلكين وفي الحياة العملية، تستطيع القول أن الحاجة يمكن اشباعها بطرق مختلفة، إن تحديد النشاط بالتوجه بالمستهلك و الذي يعرف تلك الطرق، من الممكن أن يحمي الشركة من الوقوع دون قصد في برائن التغيرات الرئيسية في الطلب، وفي الحقيقة وبالمساعدة على توقع تلك التغيرات في الطلب، فيمكن لإطار عمل ABELL أن يعين الشركات على الاستفادة من التغيرات التي تطرأ على بيئتها، وذلك قد يساعد على الاجابة على السؤال الرئيسي: ما هو مآل نشاطنا؟

ومع ذلك فإن الأخذ بفكرة التوجه بالمستهلك في نشاط الشركة قد يتم تجاهله، وبناء على ذلك فإن التاريخ مفعم بأمثلة كثيرة عن حطام شركات كانت كبيرة في يوم ما، ولكنها لم تعبأ بتعريف وتحديد نشاطها

أو حددته بشكل خاطئ، تلك المنشآت فشلت في رؤية ما يجب أن يكون عليه مستقبل نشاطها، وفي نهاية المطاف تدهورت أحوالها، ولقد وصف "تيودور ليفيت" انهيار هيئة السكك الحديدية الأمريكية و التي كانت ضخمة في يومها ما نتيجة لفشلها في تعريف وتحديد نشاطها بشكل صحيح: "إن السكك الحديدية لم تتوقف عن النمو بسبب الافتقار الى المسافر، أو بسبب هبوط رسوم النقل والشحن، ان السكك الحديدية تعرضت للمتاعب في الوقت الحالي، لا بسبب أنه تم اشباع الحاجة للنقل بمعرفة آخرين (سيارات- شاحنات- طائرات- أو حتى تليفونات)، ولكن بسبب أنه لم يتم اشباعها بواسطة السكك الحديدية نفسها، فلقد تركوا الساحة للآخرين لبيتعدوا بالمستهلكين عنهم بسبب أنهم اقترضوا أو تصوروا أنفسهم يعملون في نشاط السكك الحديدية بدلا من نشاط النقل . إن السبب وراء كونهم عرفوا وحددوا نشاطهم بطريقة خاطئة هو أنهم توجهوا بالسكك الحديدية بدلا من التوجه بالنقل، أنهم كانوا موجّهين بالمنتج بدلا من التوجه بالمستهلك"

على النقيض من ذلك، فقد استطاعت شركة IBM ولفترة طويلة أن تستشرف الرؤى المستقبلية بشكل صحيح فيما يختص بنشاطها، وبصفة أساسية كانت الشركة تتصدر مجال صناعة الآلات الكاتبة و معدات الجدولة الميكانيكية التي تستخدم تكنولوجيا البطاقات المثقبة، ومع ذلك فإن IBM اتجهت الى تعريف نشاطها على أساس أنه توفير وسائل لمعالجة وتخزين المعلومات، فضلا عن توفير معدات الجدولة الميكانيكية و الآلات الكاتبة، وبناء على هذا التعريف، فإن تحرك الشركة قدما للدخول في مجال الحاسبات و البرمجيات و الانظمة المكتبية والطابعات كان أمرا منطقيا. ويمكن أيضا أن يكون هناك جدل حول أن مشكلات IBM التي برزت في نهاية الثمانينات وبداية التسعينات كانت ترتكز على أن الشركة فقدت الرؤية بأن الحاجات المتزايدة للعملاء لمعالجة وتخزين المعلومات قد تم اشباعها بواسطة الحاسبات الشخصية المنخفضة التكلفة، وليس عن طريق أجهزة الحاسبات الكبيرة التي كانت تمثل جوهر اعمال IBM .

مثال آخر عن شركة اتجهت الى تغيير رسالتها ومهمتها بناء 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 و معالجتها 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، وبطرح 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".

يعتبر مبدأ التجزئة الإستراتيجية أكثر ملائمة لتحقيق التوجه بالعمل، فهو يناسب وحدة النشاط الإستراتيجي. وتشمل كل وحدة على مجموعة من الثنائيات "منتجات - أسواق" موجهة إلى نفس العملاء وبنفس التكنولوجيا وتواجه نفس المنافسة.

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. والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل (11) التجزئة الاستراتيجية الثلاثية الابعاد

