

كلية الإسراء الجامعة

قسم إدارة الأعمال

MARKETING MANAGEMENT

إدارة التسويق

Product

Price

Place

Promotion

م.م. ياسر الخفاجي

الفصل الثالث "إستراتيجيات التسويق وتجزئة السوق"

MARKETING STRATEGY & MARKET SEGMENTATION

طالما أن منظمة الأعمال تعمل في بيئة متحركة وغير مستقرة ، فإنه ينبغي عليها إعتتماد التخطيط الإستراتيجي في عملها التسويقي ، وذلك لتمكينها من تحقيق التفاعل مع المتغيرات البيئية المحيطة بها ، ولا يتم ذلك إلا عبر إستراتيجية تسويقية ، فضلا عن عمليات التخطيط والتنفيذ والرقابة للوصول الى الأهداف المخططة ، والأمر الآخر هو تجزئة السوق الذي يعد ركنا أساسيا في تنفيذ الإستراتيجية التسويقية ، ويتم ذلك من خلال إستخدام عناصر المزيج التسويقي .

أولا : مفهوم الإستراتيجية Strategy Concept

وجدت الإستراتيجية منذ وجود المنافسة وبأشكالها المختلفة منذ أن كان الإنسان يتنافس مع الآخر لغرض البقاء والإستمرار ، وكل واحد منهم يعتمد طريقة أو أسلوب لكي يفتنص الفرصة أو الهدف المنشود قبل الآخر ، وكلمة إستراتيجية مشتقة من كلمة (Strategos) والتي تعني (عمل القائد) أو (فن الجنرال) في اللغة الأغريقية القديمة ، وكانت تعبر عن معنى العمل العسكري وكيف يمكن التخطيط لمواجهة العدو وتدميره .

وتعرف الإستراتيجية على أنها " النماذج الأساسية لتخطيط الأهداف ، الموارد ، العاملين وبما يتوافق مع توجه المنظمة نحو السوق ، المنافسون ، والعوامل البيئية الأخرى المحيطة بها) ويفترض هذا التعريف وجود ثلاثة متغيرات رئيسية يوضحها الشكل الآتي :



WHAT: ما هو الشيء الذي يفترض إنجازه من قبل المنظمة.

WHERE: في أي مجالات الصناعة تريد المنظمة التنفيذ بها ، أو أي سوق سيتم التركيز عليه.

HOW: كيف وما هي الوسيلة لتحقيق الأهداف وكيف يمكن تجميع الموارد والأنشطة من أجل مواجهة الفرص والتهديدات الحاصلة في البيئة ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية.

ومن الجدير بالذكر القول أنه مهما اختلفت تعريفات الإستراتيجية فأنها لا بد أن تشترك في كونها وسيلة تستخدمها المنظمة للموائمة بين موارد المنظمة والفرص الممكن حصولها في البيئة ، وكونها الاداة الرئيسة في إتخاذ القرارات الهامة والمصيرية في حياة المنظمة ، وتعظيم الموارد من خلال الإستخدام الكفوء بغية مواجهة إحتياجاتها ، كما لا يفوتنا أن نذكر بأن الإستراتيجية تستمد وجودها من رسالة المنظمة .

أما إستراتيجية التسويق هي " التخصص الدقيق لموارد المزيج التسويقي في المنظمة على وفق ما تتطلبه الأسواق المستهدفة " وتعرف أيضا على أنها " التوزيع المؤثر للموارد والأنشطة التسويقية بشكل متناسق وبما يتوافق مع إنجاز أهداف المنظمة المنتج – السوق " وفي تعريف أشمل عرفت على أنها " تطوير لرؤى المنظمة بشأن الأسواق التي تهتم بها ووضع الأهداف وإعداد البرامج التسويقية بما يحقق مكانة للمنظمة وتستجيب لمتطلبات قيمة الزبون في السوق المستهدف "

من أجل فهم إستراتيجية التسويق بشكل معمق وتحديد ملامحها في المنظمة بوضوح ، فإنه ينبغي الإجابة على الأسئلة في أدناه والتي تكون المفتاح لمضامين وعمليات إستراتيجية التسويق وهي :

- أين نحن الآن ؟
- الى أين نريد أن الذهاب ؟
- كيف يمكن توزيع الموارد لتحقيق ما نسعى إليه
- كيف يمكن تحويل خطة المنظمة الى فعل تنفيذي ؟
- كيف يمكن مواجهة الإنحرافات السالبة بين الخطة والفعل المتحقق ؟

وكخطوة أولى ينبغي أن تنتهجها إدارة التسويق في عملية رسم إستراتيجية التسويق هو تحليل (SWOT) ، وهو تحليل معمق لبيئة المنظمة الداخلية والمتمثلة بعناصر القوة والضعف وما يقابلها في البيئة الخارجية من فرص وتهديدات ، وتعد مصفوفة التحليل الموقفي أداة مساعدة ورئيسة للمدراء في خطوات التخطيط ، إذ تتمثل بالممازجة بين قوتها الداخلية والفرص المتاحة في السوق لتحقيق الميزة التنافسية في مقابلة إحتياجات المستهلكين ، وفي ذات الوقت تحويل نقاط الضعف الداخلية التي تواجهها الى قوة وكذلك التهديدات التي تواجهها في البيئة الخارجية الى فرص جديدة .

تليها مرحلة وضع الخطط لأنشطة إدارة التسويق والمعروفة بالمزيج التسويقي ، فعلى مستوى التخطيط للمنتج سنهتم بوضع الخصائص التي تميز المنتج ، العلامة التجارية ، التعبئة ، التغليف .. الخ

وعلى مستوى التسعير سيتم إستعراض طرق التسعير ومحاولة إختيار الطريقة التي تتناغم مع الإستراتيجية الكلية للشركة كإختيار الدخول الى السوق بالسعر المنخفض كميزة تنافسية أو السعر العالي نسبيا كمحاولة لإيصال رسالة الى المستهلك بأن المنتج ذو جودة عالية .

وعلى مستوى التوزيع فسيتم إعتداد الطرق التي تحقق إيصال المنتج الى المستهلك بأسرع وقت وبالكمية التي تقابل الطلب عليها ، وتدخل في هذا المستوى إختيار المنفذ التوزيعي الملائم ، أسلوب النقل ، مستوى الخزين .. الخ

وعلى مستوى الترويج فأن الجهود تنصب على كيفية التعامل مع عناصر المزيج الترويجي المتمثلة بالإعلان والبيع الشخصي وترويج المبيعات والعلاقات العامة .. الخ وإستخدامها بشكل كفوء للتأثير في المستهلك والوسطاء وبما يخدم الأهداف التسويقية .

وتبقى الخطة حبرا على ورق إذا لم يتم تنفيذها وهنا تأتي خطوة ألتنفيذ لإستراتيجية التسويق ، والأمر هنا يتطلب تفاصيل دقيقة مرتبطة بإستراتيجية التسويق من حيث كتابتها والأسواق المستهدفة ، والخصائص المميزة وحملات الترويج والقرارات على المستوى التكتيكي التسويقي والتي تمثل التفاصيل اليومية (أول بأول) .

ثم يأتي بعد ذلك الجانب الرقابي والذي يتمثل في جعل إستراتيجية التسويق تسير بالشكل الصحيح ويتم بخطوتين

- مقارنة النتائج مع الخطة لتحديد الإنحراف .
- إتخاذ الفعل لتصحيح الخطأ .

ثانيا : إستراتيجيات المزيج التسويقي والسوق المستهدف

يمثل المزيج التسويقي بحقيقته الأداة التنفيذية للتسويق ككل وهو جوهر إستراتيجية التسويق المنفذه في السوق وبالتالي فأن القرارات المتخذة في مجال المزيج التسويقي تنصب أساسا حول فهم المنظمة الدقيق للسوق المستهدف عبر البحث الدقيق والمعتم للخصائص والصفات التي تتميز بها السوق المستهدف عن غيرها من حيث البيانات الديموغرافية ، حاجات المشتري ، تصميم المنتج ، المنافسة .. الخ وبشكل عام

يمكن القول بأن القرارات المتعلقة بالمزيج التسويقي لرسم وصياغة إستراتيجية التسويق تتضمن خاصيتين هما

- **الإنسجام Consistency** : ويقصد بها أن تكون جميع قرارات المزيج التسويقي متنسقة مع الإستراتيجية الكلية للمنظمة ومع وحدة الأعمال الإستراتيجية ، وهذا الإنسجام من شأنه أن يجعل المنظمة قادرة على إنجاز أهدافها على مستويات المنظمة .
 - **المرونة Flexibility** : وهو جعل المزيج التسويقي مستجيب للتغيرات الحاصلة في حالة السوق بمجال المنافسة أو تلبية حاجات المستهلكين أو أية تغيرات بيئية عامة وتسويقية
- وفي مجال المزيج التسويقي والعلاقة مع السوق المستهدف من قبل المنظمة فإن الإستراتيجيات الممكنة إعتماؤها هي :

1- الإستراتيجية غير المتمايزة (المتجانسة) Undifferentiated Strategy

وتتمثل بقيام الشركة بتصميم مزيج تسويقي واحد للدخول الى السوق عبر منتج معين ، وهذه الإستراتيجية تقتض بأن كافة المستهلكين في هذا السوق على نمط واحد من الإحتياجات ولا توجد إختلافات فيما بينهم ، وبالتالي فأنها تستخدم مزيج تسويقي واحد سواء كان ذلك لمنتج واحد ، أو سعر موحد ، أو أسلوب ترويجي واحد أو نظام موحد للتوزيع



شكل يوضح الإستراتيجية غير المتمايزة (المتجانسة)

2- إستراتيجية التركيز Concentrated Strategy

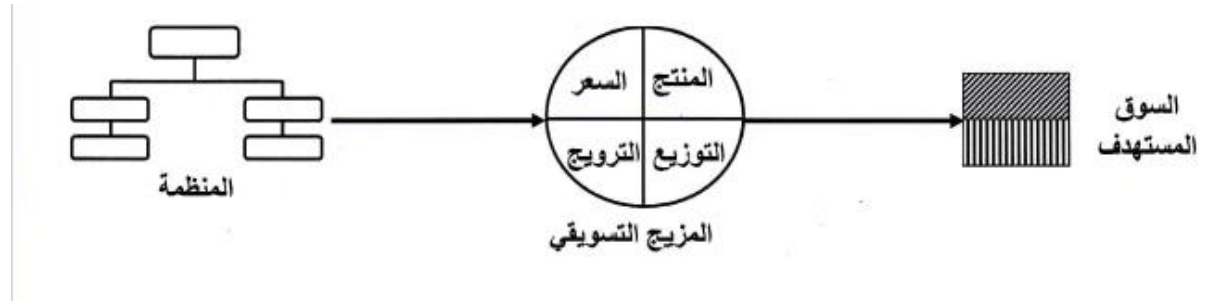
تستخدم هذه الإستراتيجية عندما تكون هنالك إختلافات في السوق المستهدف تستوجب تجزئة السوق الى قطاعات مناسبة ، لتتوافق مع المنتج والمزيج التسويقي الموجه لذلك القطاع ، فعلى سبيل المثال فإن

الأفراد ليس جميعهم متشابهون في الرغبة أو الحاجة لنوع السيارة المراد شرائها فمنهم من يريد إقتصادية والأخر مريحة والأخر فارهة والأخر سريعة وأداء قوي .. الخ ولكن الشيء المشترك هنا هو أن المزيج التسويقي الموجه لهذه السوق موحد .

ولهذا السبب فإن المنظمة تقوم بتقسيم أو تجزئة السوق الى أفراد ، جماعات ، منظمات ، تجمعهم خاصية معينة أو أكثر من خاصية لتلك الحاجات من هذه المنتجات المشتركة ، وهذا ما أستخدم بشكل خاص من قبل شركات إنتاج المشروبات الغازية ، سلاسل مطاعم الخدمة السريعة ، المجالات ، الصحف .

والميزة المهمة التي تحققها هذه الإستراتيجية التسويقية في التعامل مع المزيج التسويقي هو التخصص ، حيث تتمكن المنظمة من تحليل الخصائص والحاجات للمجموعة المستهدفة من السوق وتوجه جهودها نحو إشباعها ، كما تعاملت شركة بورش لصناعة السيارات في تقديم سيارة رياضية فارهة من نوع Luxury لذوي الدخل المرتفع ، والتي تحقق أداء عالي عند الإستخدام وبالتالي فإن المنظمة التي تعتمد هذه الإستراتيجية ستحقق عوائد كبيرة نتيجة لتوجهها المركز لهذه الأسواق المستهدفة

ولكن الإنتقاد الذي يوجه الى هذه الإستراتيجية هو ما ينطبق عليه القول " بأن لا تضع كامل البيض في سلة واحدة ، لأنها قد تتعرض الى خسارة كبيرة مرة واحدة ويؤدي الى ضرر كبير في المنظمة وسمعتها

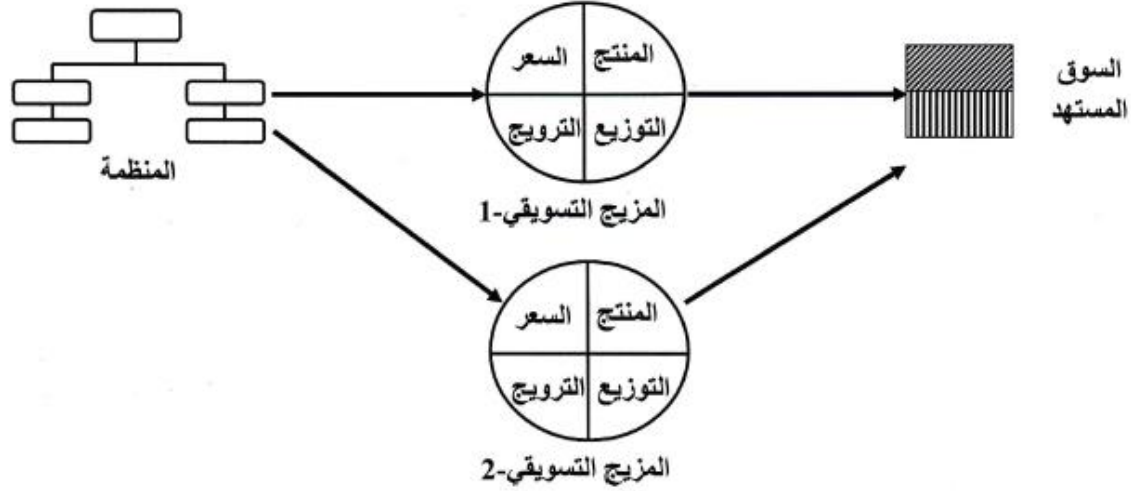


شكل يوضح إستراتيجية التركيز

3- إستراتيجية التمايز (غير المتجانسة) Differentiated Strategy

تتمثل بقيام المنظمة بإعتماد مزيج تسويقي موجه لكل جزء من السوق المستهدف ، وتأتي هذه الإستراتيجية في مرحلة لاحقة من اعتماد إستراتيجية التركيز ، أي أنها لا يمكن تطبيقها من قبل المنظمة بشكل مفاجئ دون اعتماد الشركة لإستراتيجية التركيز في مرحلة سابقة ، وهذه الإستراتيجية إعتمدت من قبل شركة

(V.W) لصناعة السيارات لمنتجات متعددة للشركة ، تتوجه بها الى أسواق مختلفة بإعتماد إستراتيجية مزيج تسويقي مختلف لكل سوق تتعامل معه ، وتحقق الشركة من إعتمادها لهذه الإستراتيجية فرصة الحصول على تحقيق مبيعات أكبر لأنها تتوجه الى أفراد أو أطراف مستهدفة أكثر .



شكل يوضح إستراتيجية التمايز (غير المتجانسة)

ثالثا : تجزئة السوق Market Segmentation

إن التنوع في إستجابات الزبائن للمزيج التسويقي يعود الى الإختلاف في عادات الشراء ، أمزجة المستهلكين المختلفة ، دوافع الشراء ، ويأخذ المسوقون هذه الإختلافات بنظر الإعتبار لكنهم في الوقت نفسه غير قادرين على تقديم مزيج تسويقي لكل زبون ، وذلك يقود الى عملية تقسيم السوق كجزء من عملية تسهيل أو تبسيط العمل والجهد .

إن مفهوم التجزئة يستند الى فكرة إن الأسواق ليست موحدة بل إنها متباينة ومتنوعة وغير متجانسة ، كونها تتألف من أفراد مختلفين يتفاوتون في إحتياجاتهم ، تطلعاتهم ، إهتماماتهم ، ودرجة إستجابتهم للمؤثرات البيئية المختلفة ومنها المؤثرات التسويقية ، لذلك يمكن تعريف تجزئة السوق بشكل عام على أنها عملية تقسيم السوق الإجمالي الى قطاعات متجانسة والتعامل مع كل قطاع على حدة بوصفه سوق مستهدف والنظر إليه بوصفه مجموعة من الحاجات والرغبات المشتركة المراد إشباعها .

ويمكن تقسيم السوق **Market Divide** الى أنواع مختلفة ولكل منها خصوصيته في التعامل وهي على النحو التالي :

1- **الأسواق الإستهلاكية Consumer Markets**: تتضمن المشتريين الذين يكون هدفهم إشباع حاجاتهم الشخصية ، أو الإنتفاع من السلع والخدمات التي يشترونها دون أن يكون هدفهم الربح من خلال إعادة بيعها ، وكما هو مثلا في أسواق الغذاء ، الملابس ، الخدمات الشخصية ، المنتجات المنزلية .

2- **أسواق الأعمال Business Markets**: هي الأسواق التي تشتري السلع والخدمات لغرض إستخدامها في مجال الإنتاج لمنتجات أخرى ، أو إستخدامها لأغراض عامة في عمل المنظمة .

3- **أسواق المؤسسات Institutional Markets**: وهي التي تأخذ أشكال مختلفة مثل الجامعات ، المدارس ، المستشفيات ، وهي تقدم لمشتريها منتجات ذات عناية خاصة .

4- **أسواق الحكومة Government Markets**: وهي الأسواق التي تعود للدولة وتتعامل بها مع أطراف مختلفة ويكون غرضها هو شراء سلع وخدمات لإستخدامها في تقديم خدمات عامة الى المجتمع أو مناقلة السلع وتقديمها لمن يحتاجها .

5- **الأسواق الدولية International Markets**: وهي الأسواق التي تكون خارج الحدود الإقليمية للسوق ، وتمتاز بأن لها خصوصية معينة ويصعب السيطرة عليها في الغالب .

رابعا : متطلبات تجزئة السوق Market Segmentation Requirements

لغرض قيام المنظمة بتجزئة السوق ومن ثم الوصول الى السوق المستهدف فإن هنالك عدد من المتطلبات الواجب قياسها أو تحديدها لكي تبرر عملية الدخول ، ولكن قبل هذه المتطلبات نفترض أن تحدد أولا العوامل ذات الجاذبية للشركة التي تدفعها أو تحفزها للدخول الى هذه السوق أو تلك ، والمتمثلة بحجم السوق ، النمو ، الربحية ، إنخفاض المخاطرة ، الإستقرار الإقتصادي .. الخ ، فضلا عن أن يكون هنالك توافق وإنسجام بين أهداف المنظمة المطلوب تحقيقها من دخولها الى هذه السوق أو تلك مع مواردها المتاحة ، وعند ذلك يمكن أن تحدد متطلبات تجزئة السوق وهي :

1- أن تكون السوق قابلة للقياس من حيث الحجم ، القوة الشرائية ، والخصائص الأخرى التي يمكن قياسها .

- 2- أن تكون السوق كبيرة وبما يكفي عند القيام بعملية التقييم للبرنامج التسويقي الممكن إتمامه وتنفيذه في تلك السوق .
- 3- إمكانية الوصول الى ذلك الجزء من السوق بشكل فاعل عبر وسائل الإتصال المختلفة .
- 4- أن يكون السوق متمايز (متنوع) بحيث يمكن الإستجابة الى مختلف عناصر برنامج المزيج التسويقي المقرر تنفيذه في السوق .
- 5- فاعلية البرنامج المعد لتجزئة السوق تؤثر من خلال قدرته على التطبيق وأن يكون عملي عند التنفيذ .

خامسا : السوق المستهدفة Target Market

تعتبر الخطوة الأساسية والمهمة في تجزئة السوق للوصول الى ما تريد المنظمة تنفيذه من إستراتيجيات تسويقية في تعاملها مع السوق والتي يمكن أن تأخذ خمسة نماذج في إختيار السوق وهي :

- 1- التركيز على جزء واحد من السوق **Single-Segment Concentration** : وهي توجه مزيج تسويقي واحد لجزء واحد من السوق وهي إستراتيجية تتبعها المنظمات الصغيرة ذات الموارد المحدودة

التركيز على قطاع منفرد

	M_1	M_2	M_3
P_1			
P_2			
P_3			

2- التخصيص الإنتقائي **Selective Specialization**: وتعرف على إنها إستراتيجية متعددة القطاعات ، فهي تقدم أكثر من مزيج تسويقي لأكثر من جزء من السوق .

التخصيص الانتقائي

	M_1	M_2	M_3
P_1			
P_2			
P_3			

3- التخصيص في المنتج **Product Specialization**: تتخصص المنظمة في منتج معين وتكيفه لقطاعات السوق المختلفة .

التخصيص في المنتجات

	M_1	M_2	M_3
P_1			
P_2			
P_3			

4- التخصيص في الأسواق **Markets Specialization** : المنظمة تختص بخدمة جزء من السوق أو مجموعة من الزبائن وتقدم لهم مجموعة من المنتجات المختلفة .

التخصيص السوقي

	M_1	M_2	M_3
P_1			
P_2			
P_3			

5- التغطية الشاملة للسوق **Full Market Coverage** : تحاول المنظمة خدمة السوق بالكامل بتقديم مزيج تسويقي لجميع قطاعات السوق أو تقديم مزيج تسويقي لكل جزء من السوق .

التغطية الشاملة للسوق

	M_1	M_2	M_3
P_1			
P_2			
P_3			