

## 2. اتخاذ الفعل لتصحيح الخطأ:

عندما يتم التقييم للبرنامج التسويقي الاستراتيجي فإنه قد يكون الأداء المتحقق لم يبلغ المستوى المطلوب وأنه هنالك أخطاء قد حصلت في التنفيذ. وهنا يكون من الواجب أن تقوم الإدارة التسويقية بإجراء الرقابة الوقائية والتي تحول دون حصول الخطأ وقبل وقوعه لكي لا يحدث تأثير سالب، وإذا ما حصل الخطأ في الأداء التسويقي فإنه لا بد أن تكون هنالك رقابة علاجية لتصحيح الخطأ وعدم تكراره أو تعاظمه، وبما يؤثر سلباً على النتائج المطلوب تحقيقها.

## تجزئة السوق Market Segmentation:

إستراتيجية التسويق تعبر بشكل دقيق عن العلاقة المشتركة ما بين إدارة التسويق وبقية الوظائف الأخرى في المنظمة، وبالتالي فإنها لا تنصب على إنجاز أو تحقيق أهداف التسويق فحسب، بل أيضاً على أهداف المنظمة ككل والتي تبرز في جانبها التسويقي. وبخاصة فيما يتعلق بالأرباح والحصة السوقية ومواجهة المنافسين أكثر مما هو عليه في الوظائف الأخرى في المنظمة.

ومن هنا يمكن القول بأن إستراتيجية التسويق تقوم في حقيقتها على جانبيين أساسيين هما تجزئة السوق والاستراتيجيات المتعلقة بالمزيج التسويقي في اختيار السوق المستهدف. ولتوضيح موضوع تجزئة السوق فإن الأمر يتطلب استعراض جوانبه المتعاقبة تباعاً وهي:

### 1. مفهوم تجزئة السوق Market Segmentation Concept:

من الطبيعي أن تتعامل الشركات اليوم مع زبائنها عبر الأسواق، وسواء كانت تقليدية (موقع جغرافي محدد) أو افتراضية (موقع على شبكة الإنترنت). وهذا الامتداد في السوق ومعناه جعل الشركات تقف أمام تحديد الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع السوق، من أجل أن تحقق أفضل مستوى من الكفاءة والفاعلية لبلوغ أهدافها، عبر عملية التجزئة للسوق والتعامل معه على أساس كونها وحدات مجزئة عن بعضها. بعد أن كانت الشركات في مرحلة سابقة تتعامل مع السوق على وفق مفهوم السوق الشامل Mass Market، والذي يقوم على

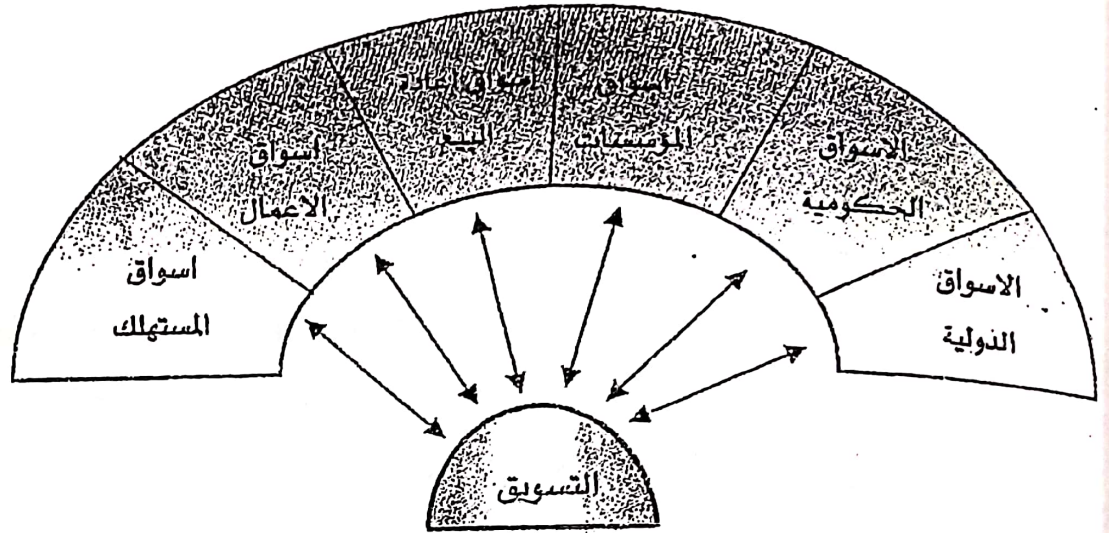
أساس الشمولية في التعامل بعمليات الإنتاج، التوزيع، الترويج ولجميع الأفراد أو الأطراف المتعاملة بالسوق. وكما هو عليه في إستراتيجية تعامل شركة Ford لصناعة السيارات التي اعتمدت اللون الأسود لكل الموديلات المنتجة من قبلها في فترة سابقة. وكذلك شركة كوكاكولا التي سوقت منتجها عبر القناني الزجاجية ذات الحجم 6.5 أونس.

وهذا الأسلوب في التعامل مع السوق يمكن الشركة أن تحقق العديد من المزايا، وأهمها الانخفاض في الكلف وما يعقبها من أسعار نتيجة لاعتماد أسلوب الإنتاج الواسع. ولكن ما حصل من منافسة وتطور تسويقي لاحق أوجب على الشركات أن تتعامل مع إستراتيجية التسويق الجزئي Micro Marketing. والذي ينطلق من مفهوم نظرية النظم وفي تجزئة السوق الشامل إلى أسواق فرعية (مجزئة)، تكون متجانسة من حيث الخصائص والصفات وتختلف عن غيرها من الأسواق. وغالباً ما تحكمها طبيعة البضاعة في ذلك الجزء من السوق، أو على أساس مجاميع المستهلكين الذين تجمعهم خصائص وصفات مشتركة.

وعلى أساس ذلك يمكن تعريف تجزئية السوق على كونها "العمليات المتعلقة بتجميع الأسواق على أساس الحاجات المتشابهة ولتتخذ شكلاً عنقودياً متمثلة بتلك الأجزاء من السوق"<sup>(5)</sup> وعرفت أيضاً على أنها "عمليات تقسيم السوق الشامل للسلع والخدمات إلى أجزاء صغيرة تكون مجموعات متجانسة داخلياً"<sup>(6)</sup> وأخيراً فقد عرفت على أنها "تلك الأسواق التي تتضمن في أجزائها على أكثر من مشتري ويختلفون فيما بينهم من حيث الاحتياجات، الموارد، المواقف في الشراء، التجارب التسويقية، وأي من هذه المتغيرات يمكن أن تستخدم بعملية تجزئة السوق"<sup>(7)</sup>.

## 2. تقسيم السوق Market Divide:

لاستكمال الصورة فيما يتعلق بتجزئة السوق، فإن السوق يمكن أن تقسم إلى أنواع مختلفة وكل واحد منها لها خصوصيتها في التعامل والأطراف الذين يتعاملون في تلك السوق، والشكل (4-5) يوضع أنواع الأسواق التي يمكن أن يتعامل معها المسوقون عبر النشاط التسويقي وهي:



شكل (4-5)

### أنواع الأسواق

#### أ. أسواق المستهلك Consumer Markets:

وتتضمن المشترين من الأفراد والذين يكون هدفهم هو إشباع حاجاتهم الشخصية، أو الانتفاع من السلع والخدمات التي يشترونها دون أن يكون هدفهم الربح من خلال إعادة بيعها. وكما هو مثلاً في أسواق الغذاء، الملابس، الخدمات الشخصية، المنتجات المنزلية... الخ. وسنرد في فصل لاحق للبحث فيها تفصيلاً.

#### ب. أسواق الأعمال Business Markets:

وهي الأسواق التي تشتري السلع والخدمات لغرض استخدامها في مجال الإنتاج لمنتجات أخرى، أو لاستخدامها لأغراض عامة في عمل المنظمة (تسهيلات). وسنرد على بحثها لاحقاً.

#### ج. أسواق إعادة البيع Reseller Markets:

تلك الأسواق التي تقوم بشراء البضاعة أو الخدمة لإعادة بيعها مرة أخرى بهدف تحقيق الربح. ويمكن تسمية هذه السوق بسوق منظمات الأعمال إلى منظمات الأعمال Business - to - Business (B2B).

### د. أسواق المؤسسات Institutional Markets:

وهي تلك الأسواق التي تأخذ أشكالاً مختلفة ويمكن أن نجدها في الجامعات والمدارس، المستشفيات، دور التمريض والرعاية الصحية، والتي تقدم لمشتريها منتجات ذات عناية خاصة.

### هـ. أسواق الحكومة Government Markets:

وهي الأسواق التي تعود للدولة وتتعامل بها مع أطراف مختلفة ويمكن غرضها هو شراء سلع وخدمات لاستخدامها في تقديم خدمات عامة إلى المجتمع أو مناقلة السلع وتقديمها لمن يحتاجها.

### و. الأسواق الدولية International Markets:

وهي تلك الأسواق التي تكون خارج الحدود الإقليمية للسوق ويمكن أن تتضمن جميع ما سبق ذكره من أنواع للسوق. وهذه الأسواق لها خصوصية في التعامل وتحكمها متغيرات كثيرة يصعب السيطرة عليها في الغالب.

### 3. متطلبات تجزئة السوق Market Segmentation Requirements:

لفرض قيام المنظمة بتجزئة السوق ومن ثم الوصول إلى السوق المستهدف فإن هنالك عدد من المتطلبات الواجب قياسها أو تحديدها لكي تبرر عملية الدخول وأن تكون ناجحة. ولكن قبل هذه المتطلبات نفترض أن تحدد أولاً العوامل ذات الجاذبية Attractive للشركة التي تدفعها أو تحفزها للدخول إلى هذه السوق أو تلك. والمتمثلة بحجم السوق، النمو، الربحية، انخفاض المخاطرة، الاستقرار الاقتصادي... الخ. فضلاً عن أن يكون هنالك توافق وانسجام بين أهداف المنظمة المطلوب تحقيقها من دخولها إلى هذه السوق أو تلك مع مواردها المتاحة. وعند ذلك يمكن أن تحدد متطلبات تجزئة السوق وهي: <sup>(8)</sup>

- أ. أن تكون السوق قابلة للقياس Measurable من حيث الحجم، القوة الشرائية، والخصائص الأخرى التي يمكن قياسها.
- ب. أن تكون السوق كبيرة ومربحة وبما يكفي عند القيام بعملية التقسيم للبرنامج التسويقي الممكن اعتماده وتنفيذه في تلك السوق.

إمكانية الوصول Accessible إلى ذلك الجزء من السوق بشكل فاعل عبر وسائل الاتصال المختلفة.

أن يكون السوق متمايز (متنوع) Differentiable بحيث يمكن الاستجابة إلى مختلف عناصر برنامج المزيغ التسويقي المقرر تنفيذه في السوق. فاعلية البرنامج المعد لتجزئة السوق تؤثر من خلال قدرته على التطبيق وأن يكون عملي Actionable عند التنفيذ.

السوق المستهدفة Target Market:

تعتبر الخطوة الأساسية والمهمة في تجزئة السوق للوصول إلى ما تريد المنظمة يذ من إستراتيجيات تسويقية في تعاملها مع السوق، والتي يمكن أن تأخذ ستة (5) نماذج في اختيار السوق وكما موضحة في الشكل (4-6) وهي: (9)

M3	M2	M1	
			P1
			P2
			P3

-ب-

M3	M2	M1	
			P1
			P2
			P3

-أ-

M3	M2	M1	
			P1
			P2
			P3

-د-

M3	M2	M1	
			P1
			P2
			P3

-ج-

M3	M2	M1	
			P1
			P2
			P3

شكل (4-6)

النماذج في اختيار السوق المستهدف

### 1. التركيز على جزء من السوق Single - Segment Concentration

على وفق هذا النموذج تقوم الشركة باختيار جزء محدد من السوق، كما هو مثلاً في قيام شركة فولكس واكن Volkswagen بالتركيز على سوق السيارات الصغيرة والتي استطاعت أن تحصد مكانة وقوة كبيرة في ذلك الجزء من السوق. هذا التوجه الاستراتيجي للمنظمة يمكنها من أن تمتلك معرفة دقيقة عن احتياجات السوق المستهدف، وإنجاز العمل التسويقي بشكل كبير. فضلاً عن كونها تحقق منفعة اقتصادية العمليات من خلال التخصص في الإنتاج، التوزيع، الترويج وبما يجعلها قائدة للسوق ومن الممكن أن تحقق عائد مرتفع على الاستثمار.

بالمقابل هذه الاستراتيجية لا تخلو من المخاطر، ولعل من أبرزها هو تراكم المنتجات في الأسواق المستهدفة، وقد يعرضها إلى الفشل أو التلف وبخاصة للمنتجات الغذائية مما يدعوها إلى اختيار أكثر من جزء من السوق.

### ب. اختيار تخصصي Selective Specialization:

في ظل هذه الاستراتيجية تقوم الشركة باختيار متخصص لعدد من أجزاء السوق، ولكل جزء مستوى معين أو درجة من الجاذبية في التوجه إليه وعبر الفرص المتاحة فيه. ولعل الميزة في استخدام هذا الاختيار هو توزيع حدة المخاطرة مع إمكانية المناورة والتحرك في الأسواق (الأجزاء) الأكثر جدوى اقتصادياً من غيرها والتي تم اختيارها.

### ج. تخصص في المنتج Product Specialization:

تركز الشركة في استراتيجيتها هنا على التخصص في منتج محدد يتم التعامل به في أجزاء مختلفة من السوق. كما هو مثلاً في شركة لإنتاج الميكروسكوب Microscope تقوم بتسويقه إلى أسواق مختلفة كأن تكون الجامعات، المستشفيات والمختبرات الطبية، الرصد الفضائي.. الخ. وهذه الاستراتيجية تتيح للشركة التمتع بسمعة قوية في مجال المنتج الذي تتعامل به مع فرصة لزيادة التخصص وارتفاع معدل منحنى الخبرة في الإنتاج والتسويق.

د. تخصص في السوق Market Specialization:

يتم التركيز في هذه الاستراتيجية على خدمة احتياجات مجموعة محددة من المستهلكين وعبر سوق معينة، ولتقديم تشكيلة متنوعة من المنتجات، كما هو مثلاً في قيام شركة لإنتاج ملابس الأطفال (تخصص في سوق الأطفال) ولتقديم تشكيلة متنوعة من السلع التي يحتاجونها من ملابس النوم، الملابس العادية، الملابس الداخلية... الخ.

هـ. تغطية شاملة للسوق Full Market Coverage:

تقوم الشركة هنا بمحاولة خدمة جميع الزبائن ولحلى اختلاف مجاميعهم بالمنتجات التي يحتاجونها. وهذا المنهج لا يمكن اعتماده إلا من قبل الشركات الكبيرة في الغالب، والتي تتمكن من اعتماد إستراتيجية التغطية الشاملة للسوق. وكما هو مثلاً في اعتمادها من قبل شركة IBM (سوق الحاسبات) وشركة جنرال موتورز G.M (سوق السيارات) وشركة بيبسي كولا (سوق المشروبات الغازية). وهذه الشركات تستطيع أن تخدم هذه الأسواق المختلفة باعتماد إستراتيجية التوزيع وإستراتيجية التمايز.

5. إستراتيجيات المزيج التسويقي والسوق المستهدف:

يمثل المزيج التسويقي بحقيقته الأداة التنفيذية للتسويق ككل وهو جوهر إستراتيجية التسويق المنفذة في السوق. وبالتالي فإن القرارات المتخذة في مجال المزيج التسويقي تنصب أساساً حول فهم المنظمة الدقيق للسوق المستهدف، عبر البحث الدقيق والمعمق للخصائص والصفات التي تتميز بها السوق المستهدف عن غيرها من حيث البيانات الديمغرافية، حاجات المشتري، تصميم المنتج، المنافسة... الخ. وبعمامة يمكن القول بأن القرارات المتعلقة بالمزيج التسويقي لرسم وصياغة إستراتيجية التسويق تتضمن خاصيتين هما:

**- الاتساق (الانسجام) Consistency:**

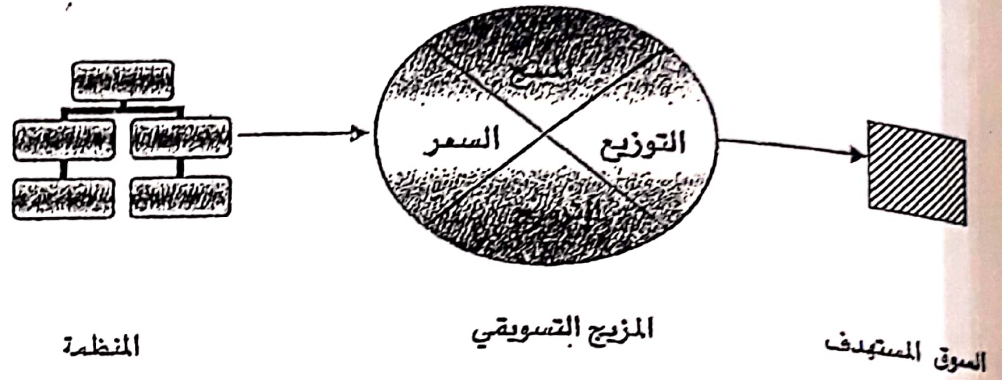
ويقصد بها أن تكون جميع قرارات المزيج التسويقي متسقة مع الاستراتيجية الكلية للمنظمة ومع وحدة الأعمال الاستراتيجية. وهذا الاتساق من شأنه أن يجعل المنظمة قادرة على إنجاز أهدافها على مستويات المنظمة.

**- المرونة Flexibility:**

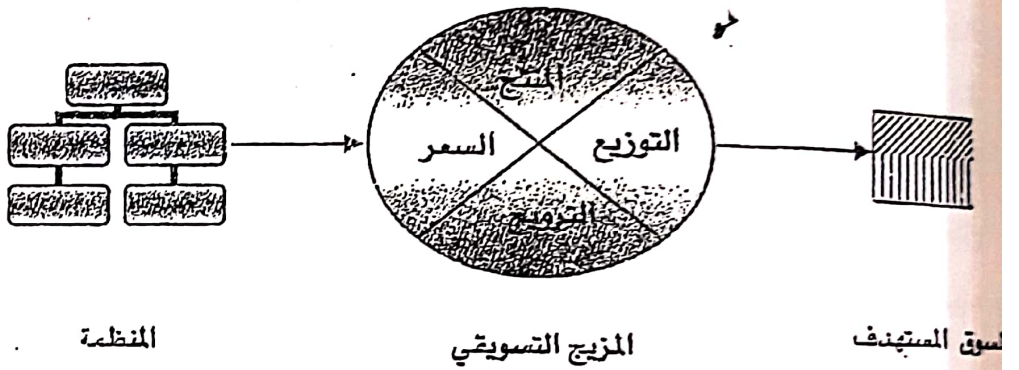
وهو جعل المزيج التسويقي مستجيب للتغيرات الحاصلة في حالة السوق بمجال المنافسة أو تلبية حاجات المستهلكين أو أية تغيرات بيئية عامة وتسويقية. وفي مجال المزيج التسويقي والعلاقة مع السوق المستهدف من قبل المنظمة فإن الاستراتيجيات الممكن اعتمادها في ذلك يمكن توضيحها بالشكل (4-7) وهي:



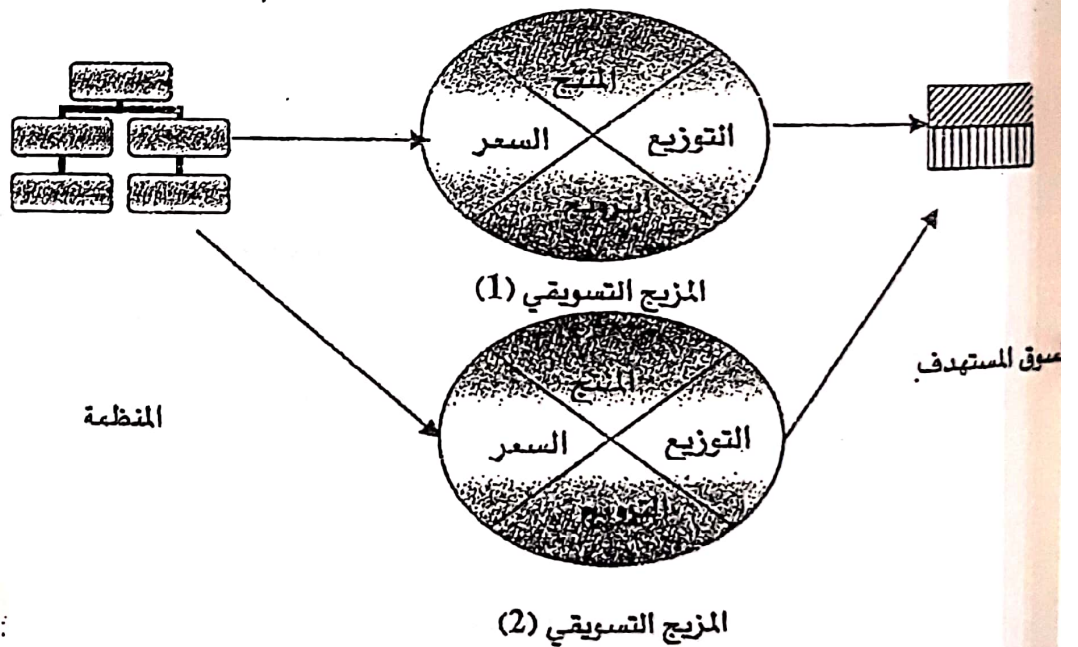
أ. إستراتيجية التسويق غير التمايزة



ب. إستراتيجية التسويق المركز



ج. إستراتيجية التسويق التمايزة



شكل (4-7)

الإستراتيجيات المستهدفة للتعامل مع السوق  
Source: pride & Ferrell, 2006, p207.

## 1. إستراتيجية غير المتمايزة (المتجانسة) Undifferentiated Strategy:

وتتمثل بقيام الشركة بتصميم مزيج تسويقي واحد للدخول إلى السوق عبر منتج معين. وهذه الاستراتيجية تفترض بأن كافة المستهلكين في هذا السوق على نمط واحد من الاحتياجات ولا توجد اختلافات فيما بينهم، وبالتالي فإنها تستخدم مزيج تسويقي واحد سواء كان ذلك لمنتج واحد، أو سعر موحد، أو أسلوب ترويجي واحد، أو نظام موحد للتوزيع.

## 2. إستراتيجية التركيز Concentrated Strategy:

تستخدم هذه الاستراتيجية عندما تكون هنالك اختلافات في السوق المستهدف تستوجب تجزئة السوق إلى قطاعات مناسبة، لتتوافق مع المنتج والمزيج التسويقي الموجه لذلك القطاع. فعلى سبيل المثال فإن الأفراد ليس جميعهم متشابهون في الرغبة أو الحاجة لأنواع السيارة المراد شرائها، فممنهم يريدونها اقتصادية، والآخر مريحة، والآخر فخورة، والآخر سريعة وأداء قوي.. الخ. ولكن الشيء المشترك هنا هو أن المزيج التسويقي الموجه لهذه الأسواق موحد.

ولهذا السبب فإن المنظمة تقوم بتقسيم أو تجزئة السوق إلى أفراد، جماعات، منظمات، تجمعهم خاصية معينة أو أكثر من خاصية لتلك الحاجات من هذه المنتجات المشتركة. وهذا ما استخدم بشكل خاص من قبل شركات إنتاج المشروبات الغازية (مشروب محلى ومغير محلى Diet)، سلاسل مطاعم الخدمة السريعة، المجلات، الصحف.

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

ولكن الانتقاد الذي يوجه إلى هذه الاستراتيجية هو ما ينطبق عليها القول "بان لا تضع كامل البيض في سلة واحدة"، لأنها قد تتعرض إلى خسارة كبيرة مرة واحدة ويؤدي إلى ضرر كبير في المنظمة وسمعتها.

### 3. إستراتيجية التمايز (غير المتجانسة) Differentiated Strategy:

تتمثل بقيام المنظمة باعتماد مزيج تسويقي موجه لكل جزء من السوق المستهدف، وتأتي هذه الاستراتيجية 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 اعتمدت من قبل شركة (V.W) لصناعة السيارات لمنتجات متعددة للشركة، تتوجه بها إلى أسواق مختلفة باعتماد إستراتيجية مزيج تسويقي مختلف لكل سوق تتعامل معه. وتحقق الشركة من اعتمادها لهذه الاستراتيجية فرصة الحصول على تحقيق مبيعات أكبر لأنها تتوجه إلى أفراد أو أطراف مستهدفة أكثر.