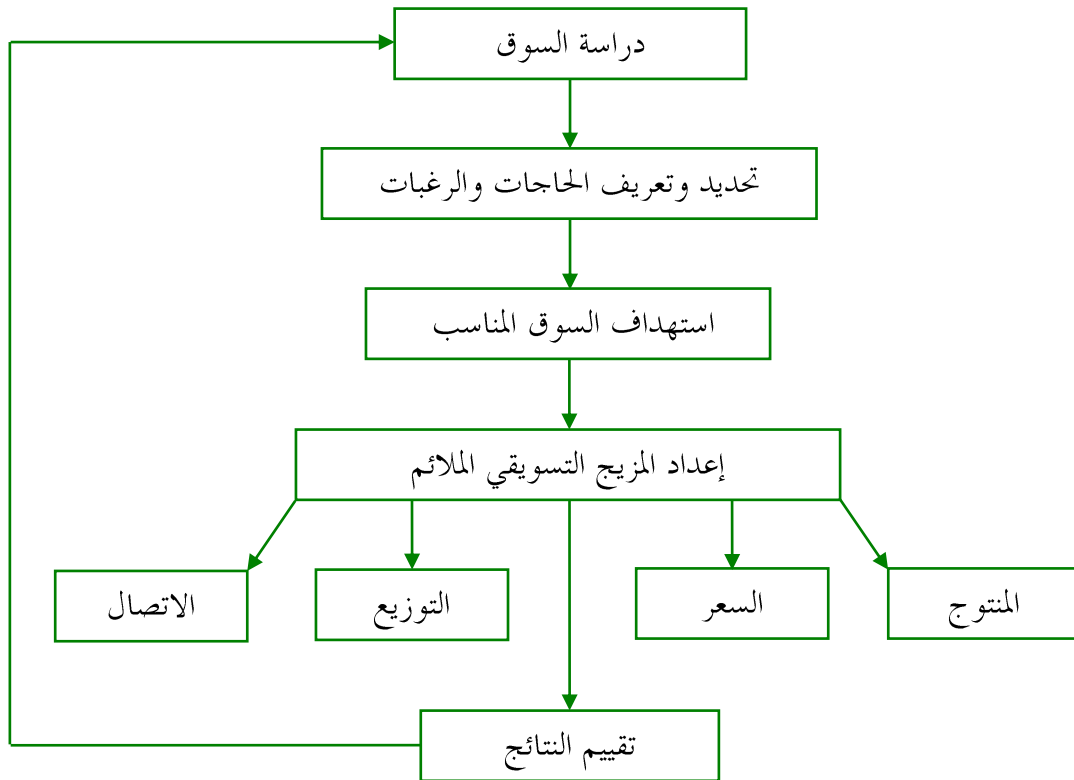


مقدمة: إن مهمة المؤسسة في خدمة أسواقها تحتاج إلى قدر كبير من الجهد المستمر، مما يتطلب إدارة فعالة من أجل تسيير تلك العلاقة الطويلة بين طرفين أحدهما يسعى لتحقيق ما يريد الطرف الآخر مبادلتها معه، ولذلك فإن فيليب كوتلر (Philip Kotler) وبالنظر إلى دور التسويق في إدارة العلاقة بين المنتج والأفراد يقدم تعريفاً للتسويق يمكن الاعتماد عليه في دراستنا فحسبه أن التسويق هو: ”علم وفن اختيار الأسواق المستهدفة، وكسب الزبائن والحفاظ عليهم وتطوير العلاقة معهم من خلال التواصل وتسليمهم شيئاً ذا قيمة بالنسبة لهم”¹

“We see marketing as the art and science of applying core marketing concepts to choose target markets and get, keep, and grow customers through creating, delivering, and communicating superior customer value”.

ومن أجل بناء تلك الشبكة فإن المسار التسويقي يتدرج في مرحلتين أساسيتين متكاملتان وتترابطان: مرحلة الدراسة والتعرف، ومرحلة العمل والتنفيذ - كما يوضح ذلك الشكل رقم 1.



الشكل رقم 1: المسار التسويقي

المصدر: Sylvie martin, *Initiation au marketing*, édition d'organisation, Paris 2003, p : 08

¹ Philip Kotler, *Les clés du marketing*, Pearson education, Paris 2003, p : 07.

إن نقطة بداية هذا المسار تبدأ من دراسة السوق نفسه، بغية تحديد الحاجات المعلنة والرغبات الكامنة للمستهلكين على اختلافها، ولتسهيل عملية التكيف مع تنوعها فإن المؤسسة تقوم بتجزئة هذه السوق لاختيار أهداف وقطاعات مناسبة تعمل بعد ذلك على تهيئة المزيج التسويقي (المنتج، السعر، التوزيع، الاتصال) الملائم لكل قطاع مستهدف.

وبعد إعداد وتنفيذ وتفعيل هذه العملية من خلال تقديم العرض المناسب للمستهلك فإنه من الضروري القيام بإجراءات المراقبة وتقييم النتائج من أجل تصحيح الأخطاء- إن وجدت- في مختلف مسار التسويق، وبدون توقف فإن المؤسسة تعاود دراسة السوق من أجل متابعة التغيرات الطارئة على بيئتها بما يمكنها من اكتشاف حاجات ورغبات جديدة تسمح لها بطرح منتجات أخرى تضاف إلى المنتجات الحالية أو تستبدلها.¹

بالطبع فإنه يمكننا أن نعرف المسار التسويقي بطريقة أخرى حيث نميز فيها بين مرحلتين كذلك: المرحلة الإستراتيجية والمرحلة العملية (التكتيكية)، إن التسويق الاستراتيجي يهدف إلى معرفة حاجات السوق وإلى تحديد مهمة المؤسسة وتعريف رسالتها وتحليل حافظة أنشطتها وتوجيه تلك الأنشطة إلى الفرص الجذابة والأسواق المغرية، إن هذه المرحلة لها آثار على المدى الطويل، وعلى النقيض من ذلك فإن التسويق العملي يخص الأنشطة التسويقية على المدى القصير والمتوسط فهو يتعرض إذن لكل ما يتعلق بالمزيج والسياسات التسويقية.²

الفصل الأول:

التسويق و الإستراتيجية

إن المؤسسات يجب أن تحتفظ بمعارفها ومهاراتها التي حققت لها النجاح في الماضي، غير أنها إذا كانت تأمل أن تتطور وتتفاعل مع معطيات الاقتصاد المعاصر فإنه يتوجب عليها أن تتبنى فهما ونهجا جديدين لتحديد إمكاناتها المستقبلية، يجب عليها أساسا مراجعة استراتيجيتها من خلال تركيز بناءها على الاستراتيجية التسويقية، إنه يتحتم عليها إذن إعادة التفكير في دور التسويق، وجعله في قلب استراتيجية المؤسسة.³

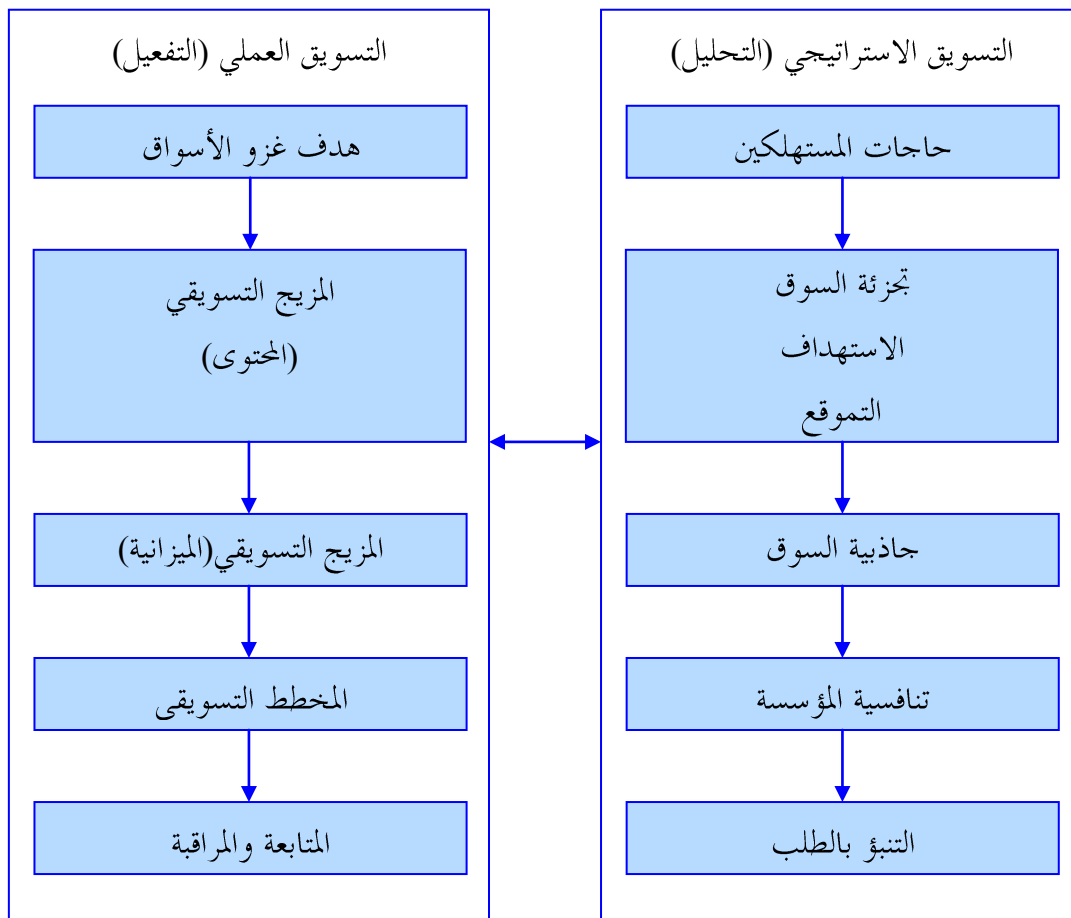
¹ Guy audigier, *Marketing pour l'entreprise*, édition Gualino, Paris 2003, p : 27.

² Sylvie Martin, *Op.cit*, p : 08.

³ Kotler et al, *Le marketing en mouvement*, Pearson education, Paris 2002, p : 19-20.

أولاً: مفهوم التسويق الاستراتيجي: يعرف التسويق الاستراتيجي على أنه ” نشاط تتبناه المؤسسة الموجهة بالسوق، يهدف إلى تحقيق كفاءة اقتصادية أكبر من تلك السائدة فيه، من خلال سياسة مستمرة تركز على خلق منتجات وخدمات تقدم للمستهلك قيمة أعلى من عروض المنافسين “¹.

إن التسويق الاستراتيجي يبدأ في المقام الأول من تحليل حاجات الأفراد والمنظمات (انظر الشكل رقم 2)، التي تتغير باستمرار، ولذلك فإن دوره هو متابعة التطورات الحاصلة في أذواق ورغبات المستهلكين من أجل تحديد الأسواق والقطاعات الحالية أو المحتملة والمنتجات التي تقابل هذه الأسواق.



الشكل رقم 2: التسويق الاستراتيجي والعملي

المصدر: Helfer et Orsoni, Op.cit, p : 138

وبالنسبة للمؤسسة فإن جاذبية المنتجات ترجع بدرجة أكبر إلى قدرتها على مقابلة طلب المستهلك بكفاءة أعلى مما قدمه خصومها وبمعنى أدق إلى درجة تنافسية هذه المنتجات، والتي يمكن تحصيلها إما عن طريق خلق منتج ذي جودة متميزة، وإما عن طريق إنتاجية بحجم كبير يضمن لها ميزة في تخفيض

¹ Ibid, p : 12.

التكاليف¹، إن هذه الميزة التنافسية تعتمد في تحصيلها على أحد العوامل الأساسية لنجاح أي استراتيجية تنافسية وهو التحديد الدقيق للثنائيات المناسبة "منتوج/سوق" من خلال مراحل ثلاثة: التجزئة التسويقية، الاستهداف، التوقع، والتي تسمح بملائمة عرض المؤسسة مع قطاعات المستهلكين الموجه إليهم².

ولذلك فإن التسويق الاستراتيجي في جوهره يهدف إلى مساعدة المؤسسة في تحديد واختيار³:

- ✓ الأسواق والقطاعات التي تستهدف المؤسسة خدمتها.
- ✓ المنتجات التي يجب إنتاجها لمقابلة رغبات الأفراد في تلك الأسواق بكفاءة أكبر من المنافسين.
- ✓ الوسائل التسويقية التي يجب استخدامها من أجل تحقيق الأهداف التجارية المتمثلة في المردودية، النمو المُطرد والمتوازن للمبيعات، وتوسيع الحصة السوقية... .

إن مسار التسويق الإستراتيجي والذي يعمل على المدى المتوسط والبعيد يعمل على تحديد مهمة ورسالة المؤسسة، وأهدافها، وبناء استراتيجية لنموها، والسهر على إيجاد حافظة منتجات متوازنة (*product portfolio*)، هذا التفكير والتخطيط الاستراتيجي يختلف تماما عن التسويق الميداني (العملي) ويتطلب مهارات أخرى عند الأفراد الذين يمارسون هذا التفكير، إن هذين الدورين للتسويق يتكاملان بشكل مباشر ذلك أن بناء مخطط استراتيجي له علاقة مباشرة بالتسويق العملي، هذا الأخير يمثل البعد الإجرائي للمسار التسويقي الذي تتبعه المؤسسة من أجل غزو الأسواق الحالية في المدى القصير، أي أن التسويق العملي هو تفعيل ما يسمى بالمزيج التسويقي أو السياسات التسويقية الأربع: المنتج، السعر، التوزيع والاتصال، والتي لن تكون مجدية ما لم يتم بناؤها وصياغتها على أساس من الخيارات الاستراتيجية المناسبة، فإن أي حركة دون تفكير هي ضرب من الخطر المؤدي للفشل ولذلك نفهم أن هذا النوع من التفكير الاستراتيجي في التسويق له مكانته وأهميته في مواجهة التغيرات التكنولوجية، الاقتصادية، التنافسية، الاجتماعية والثقافية التي تميز بيئة المؤسسة⁴.

ثانيا: مستويات التسويق الاستراتيجي في المؤسسة

إن التسويق الاستراتيجي يتضمن اتخاذ مجموعة من القرارات تهدف إلى الوصول لغاية معلومة وهدف محدد مسبقا (مثلا رفع الحصة السوقية)، ولذلك فإنه يجب أولا تحديد التوجهات الكبرى

¹ Mohamed S.Djitli, *Marketing stratégique*, édition DJITLI, Bordj bou arréridj 2001, p : 10.

² Gerard Garibali, *L'analyse stratégique*, 3^eEd, édition d'Organisation, Paris 2001, p : 33.

³ Bernhard et al, *Marketing et qualité totale*, Deboek, Bruxelles 1993, p : 95.

⁴ Mohamed S. Djitli, *Op.cit*, p: 10.

للمؤسسة وسياستها العامة، ثم بعد ذلك تحديد الاستراتيجيات الخاصة بمجالات النشاط الاستراتيجية (SBU) لكي نصل في النهاية إلى تحديد الاستراتيجية التسويقية الخاصة بكل منتج والتي تكون محكومة بالخيارات المحددة مسبقا على المستوى الكلي للمؤسسة وعلى مستوى مجالات النشاط الاستراتيجية¹.

إن التفكير الاستراتيجي يتم في المؤسسة على نوعين: أولا ما يتعلق بالاستراتيجية العامة وثانيا الاستراتيجيات المتعلقة بالوظائف المختلفة (التسويق، الإنتاج، الأفراد...) وبالطبع فإن الاستراتيجية التسويقية تقع في هذا المستوى الثاني، إن الاستراتيجية التسويقية يتم تفعيلها حسب مسار متتابع مرتبط بالاستراتيجية العامة للمؤسسة كما يبين ذلك الشكل التالي:



الشكل رقم 3: مسار التسويق الاستراتيجي حسب مستويات اتخاذ القرار

المصدر: Martin, Vedrin, *marketing les concepts clés*, édition Chihab, Alger 1996, p : 162

(1) التسويق الاستراتيجي على المستوى الكلي للمؤسسة: إن التسويق الاستراتيجي يفترض قبل أي شيء الوقوف على السياسة الكلية للمؤسسة من خلال إعطاءها تعريفا واضحا ومناسبا لمهمتها مما يمكنها من إعداد حافظة أنشطة متعددة تسعى إلى تحقيق التوازن فيما بينها عن طريق تحليلها وتشخيصها بانتظام وباستخدام الأدوات المتاحة من أجل ذلك.

¹ Yves chirouse, *Le marketing stratégique*, édition Ellipses, Paris 1995, p : 08.

1-1) المهمة (الرسالة): (corporate mission) إن كل مؤسسة تبدأ أولاً بتحديد وتعريف مهمتها ورسالتها قبل وضع الاستراتيجية التسويقية فالمهمة هي الغرض والمبرر الأساسي لوجودها، إن المهمة والرسالة الجيدة هي تلك التي تحدد بوضوح الغرض الأساسي للمؤسسة والذي يميزها عن غيرها من المؤسسات ذات الأنشطة المشابهة، وتحدد كذلك مجال عملها من منظور منتجاتها والأسواق التي تستهدفها، إن مفهوم المهمة يندرج تماماً ضمن بناء الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة، وقد أوضحت بعض الدراسات في الولايات المتحدة الأمريكية أن 60 % من المؤسسات تلتزم بالرسالة الرسمية التي تضعها، وأن الشركات الناجحة عادة ما تكون قد أعدت رسالة واضحة بالمقارنة مع الشركات ذات الأداء الضعيف¹.

2-1) مجالات النشاط الاستراتيجية: إن تعريف مهمة ورسالة المؤسسة لا يكفي وحده لتقييم الوضعية التنافسية للمؤسسة في السوق وتبيان الاستراتيجية التسويقية لها، ولذلك فإن التسويق الاستراتيجي ينتقل إلى مستوى أدنى من السابق بغية تحديد أكثر لنشاطات المؤسسة من خلال اعتباره لمهمة المؤسسة كمجموعة من النشاطات المختلفة والتي تكون ما يسمى بحافظة الأنشطة، إن التحليل الجيد للأبعاد المتعلقة بهذه الحافظة هو الذي يسمح للمؤسسة بتقييم أفضل لوضعيتها في السوق، ومن أجل ذلك فإنه من الضروري اللجوء إلى تجزئة استراتيجية (strategic Segmentation) تعتمد على تقسيم أنشطة المؤسسة إلى أجزاء وأقسام متجانسة، تسمى وحدات النشاط الاستراتيجية (SBU)، وهذا التقسيم سيسمح بعد ذلك بتبني الاستراتيجية المناسبة لكل مجال نشاط، كذلك فإنه يساعد في تخصيص الموارد المالية والبشرية والتقنية الكافية لكل نشاط أو كل مجال².

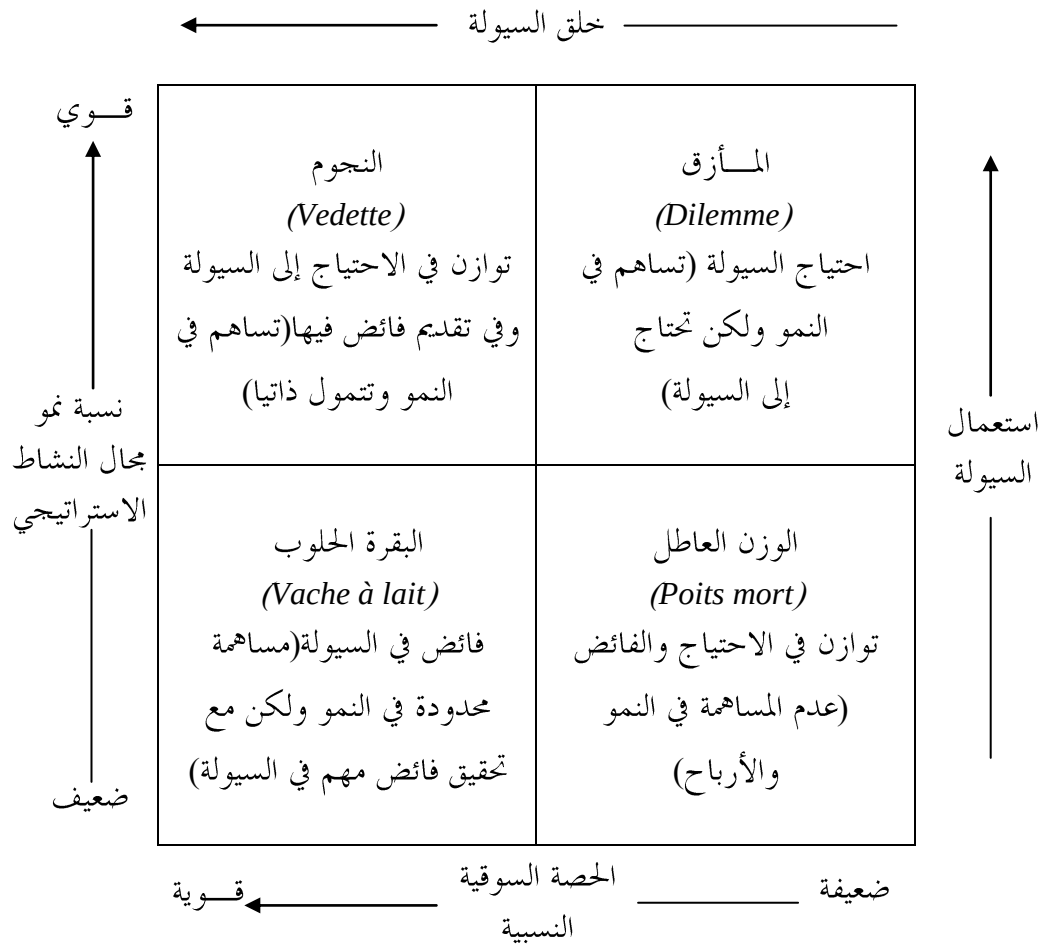
وقبل أن تقوم المؤسسة بوضع الاستراتيجية الملائمة لكل قسم وما يلزمها من موارد فإنه من المهم تحليل هذا القسم من خلال مختلف الأدوات التي قدمها التسويق الاستراتيجي لهذا الغرض.

3-1) أدوات التحليل الاستراتيجي: إن التسويق الاستراتيجي يعرض لمجموعة من الأدوات المستخدمة في تحليل حافظة الأنشطة ومن هذه الأدوات: دورة حياة المنتج والسوق، مصفوفات التحليل الاستراتيجي BCG, McKinsey, ADL, نموذج PIMS..., وسنقتصر على مصفوفة BCG نظراً لشهرتها وشيوع استعمالها في المؤسسات الأمريكية، فقد أوصت مجموعة بوسطن الاستشارية (Boston Consulting Group) بأنه يجب إدارة وحدات النشاط الاستراتيجية للمؤسسة كما يتم إدارة

¹نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2003، ص: 21.

² Yves chirouse, *Le marketing stratégique*, Op.cit, p : 17.

حافضة الأوراق المالية، وبالرغم من أن كل وحدة استراتيجية لها مهمتها ومجال العمل الخاص بها، إلا أن جميع مجالات النشاط تعمل لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة وتتولى الإدارة العليا فقط اتخاذ القرارات الخاصة بمجالات النشاط التي يجب إنشاؤها، أو تلك التي يجب الاحتفاظ بها أو التخلص منها، ويركز منهج BCG في إدارة مجالات النشاط الاستراتيجية على ثلاث عوامل هي: ¹ نمو السوق، حصة السوق النسبية لمجال النشاط، والتدفق النقدي (Cash flow)، ويتم تحديد الحصة السوقية النسبية لمجال النشاط بقسمة الحصة السوقية للمؤسسة على الحصة السوقية الأكبر منافس لها، وتصنف المجموعة الاستشارية لبوسطن مجالات النشاط الاستراتيجية وفقا للتدفق النقدي الذي تحققه إلى أربعة مجموعات كما يلي: ² (انظر الشكل رقم 4).



الشكل رقم 4: مصفوفة BCG

المصدر: عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2000، ص: 154

¹ شريف أحمد شريف، التسويق: النظرية والتطبيق، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2004، ص: 64.

² المرجع السابق، ص: 66.

- المجموعة الممتازة (النجوم): وتشمل مجالات النشاط الاستراتيجية التي تحقق معدلات نمو عالية وكذلك تقدم تدفقات نقدية معتبرة.
 - المجموعة القوية (البقرات الحلوب): تحقق تدفقات نقدية مرتفعة ولكنها في سوق يتصف بمعدل نمو منخفض.
 - المجموعة الحرجة (المأزق): وتشمل المجالات ذات التدفقات النقدية المنخفضة ولكنها في سوق يتميز بمعدلات نمو عالية.
 - المجموعة الضعيفة (الوزن العاطل): وهي المجالات ذات التدفقات النقدية المنخفضة، كذلك فإنها توجد في سوق يتسم بمعدل نمو ضعيف.
- وفي ضوء هذا التحليل فإنه يمكن اقتراح أربعة قرارات استراتيجية تتفق مع منهج مجموعة بوسطن الاستشارية وهي:¹

أولاً: بناء أو إنشاء، ويكون هذا الإجراء صالحاً مع بعض نشاطات علامات الاستفهام (المأزق)؛

ثانياً: حفاظ و دعم، و يكون الهدف حينئذ هو المحافظة على الحصة السوقية للنشاط المعني و تدعيم بقائه و استمراريته، كما هو الشأن بالنسبة لنشاطات الأعمال في مرحلة البقرات الحلوب؛

ثالثاً: حصاد و قطع، حيث يكون الهدف في هذه الحالة زيادة جني و تحصيل التدفقات المالية على المدى القصير، كما هو شأن بعض نشاطات البقرات الحلوب التي أخذت تضعف في أدائها؛

رابعاً: تصفية و تجريد، ويكون الهدف حينها بيع و تصفية النشاط و ذلك لأن الموارد التي يستترفعها يمكن الاستفادة منها أكثر إذا ما وُجّهت إلى مجالات أخرى، وهذا صالح مع نشاطات علامة الاستفهام (المأزق) و النقاط الميتة (الوزن العاطل)، التي تعمل على امتصاص موارد المؤسسة دون أن تقدر على التحول إلى نجوم أو بقرات حلوب.

ومما لا شك فيه أن هذا المنهج التحليلي و غيره من المناهج والأدوات التي وضعتها مدارس التحليل الاستراتيجي يساعد بشكل فعال في رسم الخطط والاستراتيجيات التسويقية.

(2) التسويق الاستراتيجي على مستوى مجال النشاط: بعد تحديد مجالات النشاط الاستراتيجية المختلفة واتخاذ القرارات اللازمة بشأن كل نشاط فإن المؤسسة تسعى بعد ذلك إلى تحليل أعمق لوضعية

¹ كمال مرداوي، الاستثمار الأجنبي المباشر، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة قسنطينة، 2004/2003، ص: 204.

كل نشاط على حدة، بما يضمن تشخيص الفرص والتهديدات، وتحديد نقاط القوة و الضعف التي قد تعين أو تعيق تحقيق الأهداف المرجوة.

1-2) تحليل وضعية النشاط: في هذه المرحلة يقوم رجل التسويق بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتدعى هذه المرحلة غالبا بتحليل SWOT وهو اختصار يعبر عن الحروف الأولى لكلمات الإنجليزية ترمز إلى جوانب القوة (Strengths) والضعف (Weaknesses) من جهة، وإلى جوانب الفرص (Opportunities) والتهديدات (Threats) من جهة أخرى¹.

• **التحليل الخارجي (الفرص والتهديدات):** بصفة عامة فإن المؤسسة تقوم بتحليل البيئة التسويقية الكلية والجزئية لها من أجل الكشف عن جوانب التهديدات التي تواجهها والفرص التي تلوح في المستقبل فتعمل على اجتناب التهديدات واستغلال الفرص. إن التقاء وتقاطع الفرص والتهديدات يمكن أن يبرز من خلاله أربع وضعيات تواجهها المؤسسة وتفترض رد فعل تسويقي مناسب² :

- ✓ **الوضعية المثالية:** وتمثل ظهور فرصة من دون وجود تهديدات مستقبلية.
- ✓ **الوضعية المعقدة:** تستدعي التفكير، وتمتاز بالكثير من المحازفة نظرا لوجود العديد من الفرص والتهديدات على حد سواء.
- ✓ **وضعية الثبات:** وهي على عكس الوضعية السابقة فإنها تتميز بندرة الفرص والتهديدات.
- ✓ **الوضعية المقلقة:** (الارتباك) وتمتاز بالقليل من الفرص ولكنها غنية بالتهديدات والأخطار.

• **التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف):** وتعد العوامل الداخلية ذات التأثير الموجب على المؤسسة جوانب للقوة، فالتعريف الجيد لمهمة المنظمة ورسالتها يعد مثلا لأحد عوامل القوة التي يمكن لها أن تتمتع بها، أما العوامل الداخلية ذات الأثر السلبى على المؤسسة فهي تمثل نقاط ضعف تعاني منها فمثلا إن وجود هيكل تكلفة مختل يركز بشدة على عناصر التكلفة المتغيرة يشكل ضعفا ينبغي على مدير التسويق أن يعمل للتغلب عليه في الخطة التسويقية³.

¹ Kotler et al, *Marketing management*, 11^{ed}, Op.cit, p: 115.

² Ibid, p : 117.

³ إسماعيل السيد، *التسويق*، الدار الجامعية، الإسكندرية 1999، ص: 76-77.

ومن الواضح أن تحليل وضعية المؤسسة يستلزم تقييمًا لجميع الظروف والمؤثرات البيئية التي تؤثر على النشاط التسويقي مما يستدعي وجود جهاز أو نظام دقيق للمعلومات التسويقية (*MIS*^{*}) يقوم بدراسة هذه البيئات المختلفة وتوفير المعلومات اللازمة لوضع الاستراتيجية التسويقية .

2-2) تحديد الأهداف: بعد أن تنتهي المؤسسة من تحليل وضعيتها فإنها يمكن أن تقرر ما هي تلك الغايات التي تود الوصول إليها من خلال جهودها التسويقية، ولذا فإن الخطوة القادمة في تخطيط النشاط التسويقي هي القيام بتحديد الأهداف، وينبغي أن تكون الأهداف في مستوى إمكانات المؤسسة وأن تكون قابلة للقياس ومتجانسة وواضحة، وفي المؤسسة ذات الأنشطة الاستراتيجية المتعددة فإنه لا بد من وضع أهداف كلية وأهداف جزئية لكل نشاط¹.

3) التسويق الإستراتيجي على مستوى المنتج: بعد تحديد الأهداف فإن مدير التسويق يكون مستعدًا لوضع الخطة الاستراتيجية التي يمكن أن تحقق تلك الأهداف، إن استراتيجية التسويق هي خطة بعيدة المدى لتنمية مزيج تسويقي يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إشباع أفضل لحاجات السوق المستهدف ويعني ذلك أن وضع الاستراتيجية التسويقية لا بد وأن يبدأ بتحديد ذلك السوق المستهدف².

إن الاستراتيجية التسويقية هي محاولة نقل المؤسسة من وضع قائم إلى وضع أفضل مرغوب فيه عن طريق غلق الفجوة بين ما هو حاصل وبين ما هو مخطط له، إن أسلوب تحليل الفجوة بين عائدات الاستراتيجية الحالية وبين العائدات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها يقدم إطارًا جيدًا توضع من خلاله الاستراتيجية التسويقية الجديدة³.

إن الاستراتيجية هي الإسمت المسلح الذي يسمح للمؤسسة ببناء وعرض قيمة دائمة ومتميزة لسوقها المستهدف، ولفهم المسار الاستراتيجي للتسويق لا بد من الرجوع إلى وظيفة المؤسسة في حد ذاتها، إن دور المؤسسة هو خلق قيمة في سوق معين تمكنها من جني الأرباح.

• **سلسلة خلق (تسليم) القيمة: (The Value-Delivery Sequence)** إن خلق القيمة للمستهلك يمكن أن يكون عبر مفهومين، كما يوضحهما الشكل التالي:

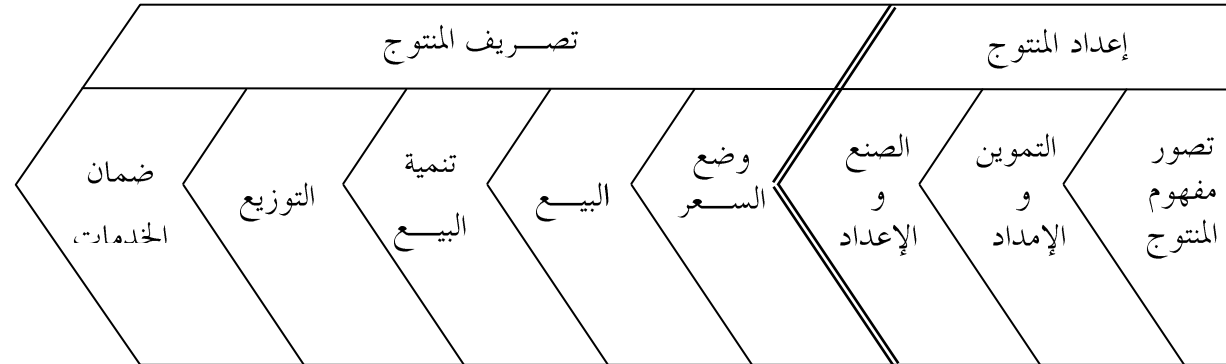
^{*} MIS : Marketing information system

¹ نادية العارف، مرجع سبق ذكره، ص: 23.

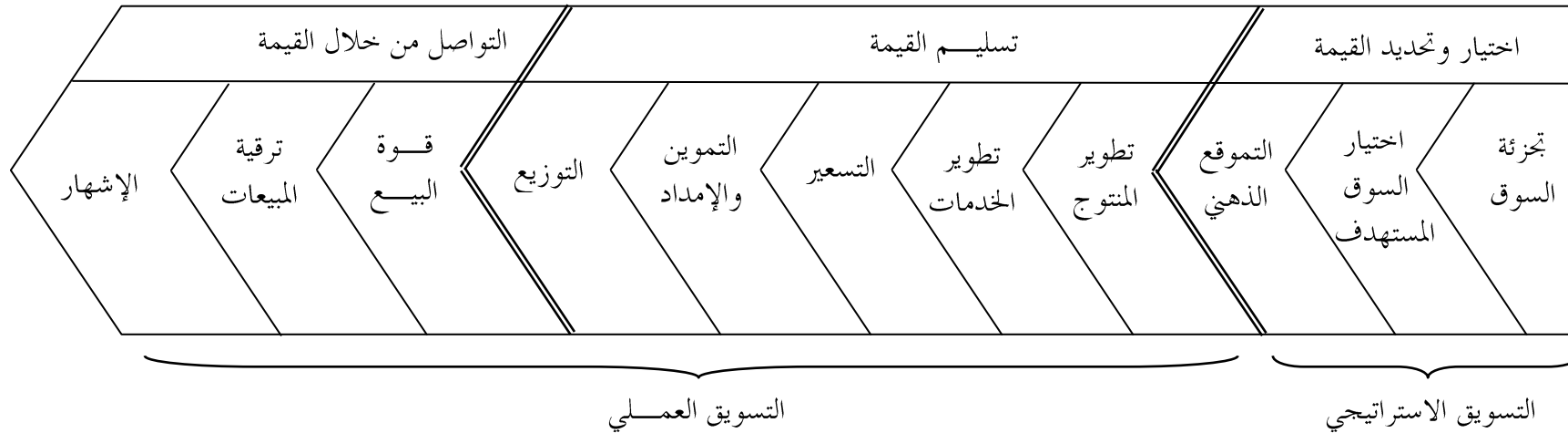
² إسماعيل السيد، مرجع سبق ذكره، ص: 81.

³ Lazer et Culley, Op.cit, p : 135.

(1) السلسلة التقليدية



(2) النظرة الحديثة



الشكل 5: مسار خلق القيمة

المصدر: Kotler et al, *Marketing management*, 11th Ed, Op.cit, p : 124

تقليديا فإن المؤسسة تبذل جهدها في الإنتاج ثم بعد ذلك في بيع ما تنتجه، في ظل هذا المفهوم فإن التسويق يأتي كنشاط بعدي، أي بعد عملية الإنتاج على فرض أن السوق هو من السعة بحيث يستطيع امتصاص كمية الإنتاج المتاحة عند سعر يسمح بتحقيق هامش الربح، إن هذه المقاربة يمكن أن تكون مناسبة في حالة وجود ندرة في المنتجات أين يكون المستهلكون مهتمين باستهلاك ما يقدم لهم، غير أن الأمر ليس كذلك في اقتصاد تنافسي يكون فيه العرض متوفرا بالكثرة التي تسمح للمستهلك باستعمال سلطة الاختيار، إن هذا الاختيار يؤدي إلى تشتت الطلب في أسواق جزئية (micro markets) مما يحتم على المؤسسة القيام بعملية انتقاء واستهداف لتلك الأسواق، فالتسويق إذن يأتي في المقدمة وقبل عملية الإنتاج ذلك أن الأمر يتعلق أولا بتحديد القيمة التي تميز عرض المؤسسة قبل تقديمها للمستهلك، إن تعريف هذه القيمة وتحديد ما يقع على عاتق التسويق الذي يباشر من أجل ذلك مسارا متكاملا لاستهداف السوق من خلال تجزئة السوق، ثم اختيار القطاع أو القطاعات المستهدفة، وبعد ذلك تحديد التموقع الذهني المناسب، إن هذه الثلاثية: التجزئة، الاستهداف، التموقع أو ما يسمى اختصارا بـ (STP*) هي جوهر التسويق الاستراتيجي¹، وإذا تم تحديد هذه الخيارات فإن المؤسسة تعمل على تسليم تلك القيمة عن طريق المنتجات، الخدمات، الأسعار، ونظام التوزيع... وتنتقل إذن إلى التسويق العملي، وأخيرا يجب التواصل مع الأسواق المستهدفة وإعلامهم بتلك القيمة عن طريق وسائل الاتصال: قوة البيع، الإشهار... وبالنهاية فإن التسويق موجود في مقدمة مسار خلق القيمة وفي آخره.

خلاصة

إن الأسباب التي أدت إلى ظهور التسويق بمفهومه الاستراتيجي، كانت ولا تزال مرتبطة بالبيئة التسويقية التي تعمل فيها المؤسسات، فظروف العرض والطلب على السلع والخدمات وحالة التنافس الشديد بين تلك المؤسسات من أجل تلبية طلب يتنوع ويتعدد أكثر فأكثر من خلال تزايد الرغبات والحاجات الإنسانية، هي التي دفعت إلى البحث عن الوسائل والأساليب التي من شأنها أن تعين المؤسسة على أداء أفضل في ظل تلك البيئة التسويقية المضطربة، وهذا ما يقوم به التسويق من خلال تبنيه لمدخل استراتيجي يقتضي دراسة معمقة لبيئة النشاط تتعين من خلالها الفرص المتاحة والتهديدات المقبلة، وبمقابلة هذه الفرص والتهديدات مع نقاط قوة المؤسسة ونقاط ضعفها لتحديد قراراتها واستراتيجياتها...

* STP : Segmentation, Targeting, positioning

¹Kotler et keller, *Marketing management*, 12^e Ed Op.cit, p: 37.

إن هذه القرارات ذات الطبيعة الاستراتيجية تستدعي تضافر جميع مستويات المؤسسة ووظائفها ولذلك فإن التسويق من أجل بناء الاستراتيجية التسويقية يبدأ أولاً بتحديد التوجهات الكبرى للمؤسسة عن طريق تعريف رسالتها ومهمتها وتمييز أنشطتها المختلفة في مجالات ووحدات متجانسة فيما بينها، ويقوم مدير التسويق بتحليل كل نشاط على حدة مستعملاً في ذلك مختلف أدوات التحليل التي يقدمها التسويق الاستراتيجي وغايته من وراء هذا التحليل استكشاف القرارات المتعلقة بكل نشاط وتحديد الأهداف المستقبلية له.

ومن أجل مواجهة تعدد الرغبات والحاجات فإن التسويق يعتمد إلى المستوى الثالث وهو مستوى المنتج من أجل أن يحدد له استراتيجيته التسويقية الخاصة به والتي تتمثل في تقديم قيمة للمستهلك أعلى مما يقدمه المنافسون، والوسيلة إلى ذلك هي اتباع ثلاثية التسويق الاستراتيجي: التجزئة، الاستهداف، التوقع، وانتهاءً بالعملية التنفيذية التي تتضمن المزيج التسويقي وإجراءات الرقابة والتقييم.

الفصل الثاني:

تجزئة السوق إلى قطاعات فرعية

وستتناول في هذا الفصل أهم النقاط التي تميز هذه العملية من خلال استعراض مفهومها وأهميتها بالنسبة للنشاط التسويقي للمؤسسة، وكذلك من خلال التطرف إلى أهم المعايير التي تستخدم في تجزئة السوق والشروط التي تؤمن سلامة وصلاحية هذه المعايير.

أولاً: مفهوم التجزئة السوقية ومزاياها:

1) تعريف تجزئة السوق: إن تحديد هذا المستهلك المحتمل هو ما تقوم به عملية تجزئة السوق والتي تعد من العلامات الأساسية لتطبيق المفهوم التسويقي الحديث، ويستند مفهوم تجزئة السوق إلى قطاعات فرعية على فكرة مفادها أن الأسواق غير متجانسة في حاجاتها وفي تفضيلاتها ورغباتها ولهذا على المؤسسة أن تميز بين مكونات هذه الأسواق وجعلها في أجزاء تتشابه وتتقارب من حيث تلك التفضيلات والرغبات ولذلك يعرف مفهوم تجزئة السوق بأنه "عملية تقسيم السوق الكلي لمنتج أو

خدمة ما، إلى مجموعات أو قطاعات جزئية، حيث يمكن اعتبار كل قطاع سوقا مستهدفا متميزا عن غيره، يمكن الوصول إليه بواسطة مزيج تسويقي متميز¹.

(2) **مزايا تجزئة السوق:** إن عملية تجزئة السوق أصبح ينظر إليها على أنها سمة التسويق المعاصر وهي من أكثر المفاهيم التسويقية الحديثة انتشارا على المستوى الأكاديمي والتطبيقي، باعتبارها أحد أهم عناصر نجاح الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة².

ولا شك أن المؤسسة التي تهتم بتجزئة السوق إلى مجموعات ستحقق عدة مزايا وفوائد لعل أهمها³:

- **تصميم وإعداد منتجات تتجاوب مع حاجات السوق:** فمن خلال البحث في تفضيلات المستهلك ورغباته فإن المؤسسة تعمل على التوجه بالمفهوم التسويقي (إشباع رغبة المستهلك وإرضاءه هو ضمان الربح والبقاء) فتقوم بتحديد طلب المستهلك أولا ثم بعد ذلك تعد وتصمم المنتج أو الخدمة التي تلي هذا الطلب وتتفادى إذا الإنتاج على أساس غير مدروس والذي غالبا ما ينتج عنه إما تراكم في المخزون أو ترك جزء من السوق غير مشبع وبالتالي يفتح المجال أمام المنافسين للدخول من ذلك الجزء .
- **المساهمة في تحديد استراتيجيات ووسائل الاتصال المناسبة:** إن تجزئة السوق إلى أقسام يتيح للمؤسسة استخدام مجهودات الترويج والاتصال بأحسن طريقة ممكنة من خلال استعمال الوسائل المناسبة لكل قطاع دون إهدار تلك المجهودات في قطاعات لا تهم المؤسسة، كذلك فإن التجزئة تساعد في تحديد الميزانية الكافية على ضوء التأثير المتوقع إحداثه في القطاع المستهدف.
- **تقييم المنافسة السوقية:** وبخاصة وضعية المؤسسة من خلال أن دراسة تجزئة السوق تمكن من استكشاف مكانة المؤسسة في قطاعات مستهلكيها الحاليين، والمستهلكين المحتملين المتعلقين بمنتجات المنافسين، كذلك فإنها تساعد في إعطاء مؤشرات مبكرة عن اتجاه السوق وتغير تفضيلات المستهلكين مما يمنح المؤسسة وقتا كافيا للاستعداد لذلك التغير والاستفادة منه .

¹ G.Lancaster et P. Reynolds, Op.cit, p: 68.

² Sally Dibb, Market segmentation: strategies for success, [Electronic Version], Marketing intelligence and planning, Vol 16 N° 7, 1998, www.emeraldinsight.com, p: 394.

³ Art Weinstein, Hand book of market segmentation, 3° Ed, Haworth press, New York 2004, p: 15-16.

- تقييم ومراقبة الاستراتيجية الحالية: إنه من المهم أن تراجع المؤسسة استراتيجيتها التسويقية بشكل دوري من أجل استغلال الفرص الجديدة أو تفادي الأخطار القادمة، إضافة إلى مراقبة منتظمة لاستراتيجياتها في تغطية قطاعات السوق.

ثانيا: معايير تجزئة السوق:

إن *Kotler* و *Dubois* يقسمان هذه المعايير حسب فئتين: سوق المنتجات ذات الاستهلاك الواسع والسوق الصناعية، وكل سوق لها معاييرها الخاصة:¹

(1) معايير تجزئة سوق الإستهلاك الواسع:

(1-1) **المعيار الجغرافي:** يعتبر المعيار الجغرافي من أقدم وأكثر الأسس استخداما في تجزئة السوق سواء السوق الإستهلاكية أو الصناعية، ويقوم هذا المعيار على تجزئة السوق إلى وحدات حسب المناطق المختلفة: إلى دول، أقاليم، أو مدن...، إن المعيار الجغرافي يعد أكثر المعايير جاذبية للتسويقيين نظرا لسهولة استخدامه وفعالية تطبيقاته.²

(2-1) **المعيار السوسيوديمغرافي:** و هو أيضا أحد أكثر المعايير استخداما و يعتمد على تجزئة السوق إلى مجموعات مختلفة استنادا إلى متغيرات ديمغرافية و اجتماعية كالعمر، و الجنس، الدخل، حجم العائلة ودورة حياتها، الدين ومستوى التعليم..، إن هذا المعيار يشترك مع المعيار الجغرافي في أنه سهل الاستخدام والقياس.³

(3-1) **المعيار البسيكوغرافي:** وتعرف المعايير البسيكوغرافية بأنها العوامل التي على أساسها يتم تجزئة السوق إلى قطاعات من المستهلكين وفقا لسماتهم الشخصية وأساليب حياتهم، إن الشخصية تعبر عن مجموع الخصائص النفسية للمستهلك كالإندفاع والقلق و الرغبة في الأمان، التردد... و التي تجعله فريدا ومتميزا عن الآخرين، أما أسلوب الحياة فإنه يشير إلى مجموعة القيم والطرق التي يريد إنسان ما أن يعيش حياته بها والتي يفترض أنها تؤثر على سلوك الفرد تجاه المنتجات والعلامات التي يشتريها، فمثلا إن

¹ Kotler et Dubois, Op.cit, 11^{ed}, p : 302.

² C. Gilligan et al, Op.cit, pp : 312-314.

³ John T. Bowen, *Market segmentation in hospitality research*, , international journal of contemporary hospitality management, MCB University Press USA, Vol10/ N°7, 1998, p: 289.

بعضهم قد يفضل أسلوب حياة تقليدي محافظ في حين يرغب آخرون في نمط معيشة متطور وعصري متجدد.¹

4-1) المعيار السلوكي: إن هذا المدخل يعتمد في تجزئته للسوق على تغيرات سلوكيات المستهلكين نحو منتج المؤسسة، فهو يساعد على اكتشاف أسباب شراء المستهلك لمنتج أو خدمة معينة، ويمكن الوصول إلى تلك الأسباب عن طريق التعرف على مدى استجابة المستهلك مع مزايا السلعة واستخداماتها، ويستند هذا المدخل على أسس أهمها:²

- **المنفعة المرجوة من السلعة:** ويقسم المستهلكون على هذا الأساس حسب المنافع التي يبحثون عنها من وراء استعمالهم للمنتج أو الخدمة كالقوة، الصلابة، الاقتصادية، الجمال، الراحة
- **معدل الاستخدام:** هناك الكثير من الأسواق يمكن تجزئتها إلى قطاعات حسب تكرار الشراء، ويعتمد هذا الأساس على ما يعرف بقاعدة *Pareto 80/20*، وتعني أن 20% فقط من المستخدمين يمثلون تقريبا 80% من المشتريات والعكس.³
- **الولاء للمنتج وللعلامة:** هذا المدخل المباشر في تجزئة السوق يعتمد على أن المستهلكين يختلفون في درجة وفائهم للمنتج أو ما يعرف بالولاء للعلامة *Brand loyalty*، ويمكن تجزئة السوق تبعا لذلك إلى قطاع من لهم ولاء كبير « *hard core loyals* » ومن لهم ولاء معتدل « *soft core loyals* » و أصحاب الولاء المتبدل « *shifting loyals* » ومن ليس لهم ولاء لأي علامة « *switcher* » والمهم أن يركز المسوّق على سبب ولاء أو عدم ولاء المستهلكين و مميزات المنتج التي دعت إلى ذلك، و كما يبدو فإنه ليس من السهل قياس درجة ولاء الزبائن لمنتج أو علامة معينة وهذا هو العيب الموجود في هذا الأساس.⁴

5-1) التجزئة متعددة المعايير: في كثير من الحالات فإن مسؤول التسويق يعمل على استخدام عدة متغيرات في آن واحد من أجل تجزئة سوقه فمثلا يمكن تقسيم سوق الأثاث المتري باعتماد متغيرات من مثل المنافع التي يريجوها المستهلك من وراء استعماله كالراحة، الصلابة، والجمال ... وفي الوقت نفسه يستخدم رجل التسويق المتغيرات الديمغرافية لوصف الأفراد الذين يبحثون عن منفعة ما، و من هنا فان

¹ G.Lancaster et D.Reynolds, Op.cit, p : 79.

² Ibid, p : 422-423.

³ David Mercer, *Marketing*, 2^eédition, Blackwell, Oxford 2001, p: 131.

⁴ G.Lancaster et D.Reynolds, Op.cit, p : 80.

قرار اختيار أساس لتجزئة السوق ليس محصورا في معيار واحد ولكنه قد يكون مزجا لعدد من المتغيرات تعطي أحسن وصف للقطاعات المستهدفة.

(2) معايير تجزئة السوق الصناعي:

إن ما قلناه عن الاستهلاك الواسع من اختلاف وتنوع في الرغبات والعادات ينطبق كذلك على سوق المستعمل الصناعي ولذلك فقد حظي مفهوم تجزئة السوق الصناعي على اهتمام عدد كبير من الباحثين في التسويق منذ ظهور المفهوم التسويقي الحديث، و في الواقع فإن المفاهيم الأساسية لتجزئة السوق الصناعي لا تختلف كثيرا عن مثيلتها في السوق الاستهلاكي فالهدف واحد وهو تحديد وتوصيف ذلك القطاع أو السوق الذي تستهدفه المؤسسة بتصميم برامج تسويقية متميزة، إن الاختلاف الرئيس بين استراتيجية تجزئة السوق لمنتجات الاستهلاك الواسع وتجزئة سوق المنتجات الصناعية يكمن في أسس و معايير هذه التجزئة وقد حاول كثير من الباحثين تحديد المعايير الخاصة بالسوق الصناعية ومن هؤلاء Shapiro و Bonoma الذين قاما بدراسة معمقة قداما من خلالها أهم المعايير التي يمكن تجزئة هذا السوق على أساسها:¹

(1-2) المحيط الديمغرافي: للعميل وأكثر المعايير استخداما فيه هي نوعية القطاع الصناعي الذي تعمل فيه المؤسسات المستهدفة، و حجم المؤسسات وكذلك الموقع الجغرافي الذي تتواجد فيه...

(2-2) معالم التشغيل: والتي تميز نشاط العميل كالتكنولوجيا المستعملة، وإمكاناته التقنية و المالية..

(3-2) طرق الشراء: الهيكل التنظيمي لوظيفة الشراء وسياساتها في قراراتها الشرائية وكذلك المعايير التي تتم على أساسها عملية الشراء للمنتجات الصناعية.

(4-2) العوامل الموقفية: وتتمثل أساسا في درجة استعجالية الطلبات، وطرق وظروف استعمال المنتوجات وكذلك أهمية تلك المنتوجات بالنسبة للعميل...

(5-2) السمات الشخصية للمشتري : خصائصه الديمغرافية، وعاداته تجاه تحمل المخاطرة مثلا، ودرجة ولائه لعلامة أو منتج معين...

يمكن أن نلاحظ أن Shapiro و Bonoma يعتبران هذه المعايير مرتبة بشكل متدرج فوق بعضها البعض وبطريقة متداخلة (*nested hierarchy*)²، فكلما اقتربنا من مركز هذا التدرج فإننا نحصل على أفضل المعايير لتجزئة السوق ولكن أيضا كلما أصبحت العملية أصعب من ذي قبل.

¹ B.Shapiro et T.Bonoma, *How to segment industrial market*, 1984, in R.Dolan, *Strategic marketing management*, HBS press, Harvard 1991, pp: 156-166.

² Ibid, p: 157.

إن تجزئة السوق إلى قطاعات تشتمل على اختيار الأسس المناسبة واللازمة لتقسيم السوق الصناعية إلى أجزاء فرعية، وهذه الأسس التي تمت الإشارة إليها -فيما سلف- قد ركز عليها الكثير من الباحثين و الكتاب في مجال تجزئة السوق الصناعي، غير أنه يبقى على رجل التسويق الناجح أن يختار من بين هذه الأسس ما يتناسب مع طبيعة موقفه في السوق، هذا بالإضافة إلى ضرورة قيامه بالمراجعة الدورية لإستراتيجيته في تجزئة هذه السوق نظرا للتغير السريع لاحتياجات العملاء و أنشطة المنافسين المضادة.

ثالثا: شروط جودة التجزئة السوقية:

يجب توفر مجموعة من الشروط في عملية التجزئة السوقية بحيث تؤدي إلى تمييز القطاعات المختلفة وكذلك مراعاة متطلبات توجيه برامج تسويقية متميزة إليها، إن الشروط التي وضعها التسويقيون لذلك متعددة وكثيرة و يمكننا أن نذكر أهمها فيما يلي :

(1) الحجم المعتبر : (Substantiality)

ويمكننا أن نعبر عن هذا الشرط بدرجة كفاية حجم القطاع وطلبه على تحقيق مردودية مناسبة تقابل مقدار النفقات التي يتطلبها استهداف هذا القطاع أو ذاك.

(2) إمكانية القياس : (Measurability)

كلما كان المعيار المستخدم في تجزئة السوق مجردا كلما صعب ذلك من عملية قياس مكوناته، فمثلا لو كان معيار التجزئة لسوق صناعي هو حجم المؤسسة فإن هذا سيجعل من الممكن ومن السهل تحديد موقع المؤسسات الجغرافي، ورقم أعمالها... وعلى العكس من ذلك فلو أن المعيار كان سلوك تلك المؤسسات وردود أفعالها تجاه التجديد (المنتجات الجديدة) فإن الأمر بلا شك يكون صعبا ويستلزم دراسة سوقية معمقة من أجل قياس حجم السوق المحتمل، وهذا هو أحد النقائص والصعوبات التي تواجه المؤسسة عند اختيارها لتجزئة سوقه عن طريق سلوك المستهلكين باستخدام معايير مجردة كالمنفعة التي يبحث عنها المستهلكون في المنتج، وأساليب حياتهم... الخ.¹

(3) إمكانية الوصول : (Accessibility)

إن القطاع المستهدف يجب أن يكون ممكنا الوصول إليه وتوجيه المزيغ التسويقي للمؤسسة نحوه وبدون توفر هذا الشرط فإن القيمة التجارية لذلك القطاع تنتفي تماما ويصبح من غير المجدي بالنسبة للمؤسسة تركيز نشاطها عليه، وهذا ما يحدث في كثير من الأحيان لبعض المؤسسات التي تختار قطاعات

¹ J.J.Lambin, Op.cit, p: 204.

ذات أحجام كبيرة ثم لا تستطيع بعد ذلك الوصول إلى كافة أفراد تلك القطاعات نظرا لمواردها المحدودة أو لعدم وجود القنوات التسويقية الموصلة إليهم¹.

(4) الاستجابة المختلفة أو التنافي : (Distinguishable)

وهذا أحد أهم الشروط لتجزئة جيدة، ويتعلق الأمر في هذا الشرط أساسا بأن تكون القطاعات متجانسة في مفرداتها ومكوناتها (*homogeneous within*) حيث يكون المستهلكون داخل كل قطاع يستجيبون بطريقة متماثلة لتغيرات المزيج التسويقي، وكذلك أن تكون هاته القطاعات مختلفة عن بعضها (*heterogeneous between*) بحيث يكون لها ردة فعل متباينة (إن لم تكن متعاكسة) تجاه النشاط التسويقي للمؤسسة².

(5) القيمة العملية : (Accionability)

وتعني سهولة تحقيق وتصميم المزيج التسويقي الفعال ولذلك فإن معيار التجزئة يجب أن يكون قابلا لاستعماله في الواقع من طرف رجل التسويق، وفي هذا الإطار فإن المعيار الديمغرافي والجغرافي وكذلك المعيار السوسيوديمغرافي هي أكثر المعايير قابلية للتفعيل من غيرها حيث نستطيع بسهولة معرفة عادات الشراء للمنتجات والخدمات المعنية للقطاعات التي تم تحديدها بواسطة هذه المعايير مما يمكننا كذلك من اختيار قنوات التوزيع ووسائل الاتصال المناسبة، وعلى النقيض من ذلك فإن المعايير السلوكية كأسلوب الحياة و الخصائص الشخصية للأفراد هي متغيرات وصفية أقل في قيمتها العملية من المعايير السابقة وتتطلب لذلك بحثا معمقا ومكلفة³.

(6) الثبات : (Stability)

إن المعايير التي يتم استخدامها يجب أن ينجم عنها قطاعات تتميز بالثبات النسبي، و يعني هذا ثبات التفضيلات والميولات للأفراد داخل القطاعات المختلفة التي تم تعريفها، إن ثبات هذه التفضيلات هو أمر نسبي ولذلك فإن هذا الشرط يفترض على الأقل أن أي تغير أو توجه جديد في مكونات القطاعات المستهدفة يمكن ملاحظته والتحكم في أثره من خلال الاستجابة الايجابية لهذا الأثر، وبالتالي فإن المعيار المستخدم يجب أن يسمح بدراسة توجهات وتغيرات سلوكيات المستهلكين لما لها من أهمية في تحديد وضعية المؤسسة تجاه مختلف القطاعات السوقية⁴.

¹ J.Groncutt t al, *Marketing : essential, principales, new realities*, Kogan page, London 2004, p : 143.

² Ibid, p : 129.

³ F.Baldo et al, *La segmentation : méthodes et pratiques*, Université de Metz, p : 20

⁴ J.Groncutt et al, *Op.cit*, p : 143.

الفصل الثالث: اختيار القطاعات المستهدفة

بعد أن يتم تكوين القطاعات السوقية، تصبح مهمة رجل التسويق هي فهم المستهلكين الذين يكونون كل قطاع، و بينما يسهم الأساس الذي استخدم في التجزئة في تفسير طبيعة هؤلاء المستهلكين فإنه يبقى غير كاف لتبرير القرارات التي يتخذها رجل التسويق، و الأمر يتطلب إذن القيام بتقييم تلك القطاعات بغية تحديد مدى ملاءمتها لتصبح سوقا مستهدفا، و تحتاج المؤسسة في سبيل ذلك إلى بيانات شاملة عن القطاعات المختلفة من حيث حجم المبيعات المتوقع، و معدل نمو الطلب فيها، الأرباح المتوقعة، نقاط قوة وضعف المنافسين... كل هذا من أجل تحديد جاذبية القطاع، ذلك أن جاذبيته بالنسبة للمؤسسة ستحدد بدرجة كبيرة قرارها في قبوله أو عدم قبوله كسوق تستهدفه.

أولاً: تقييم القطاعات السوقية المختلفة:

1) دراسة القطاعات السوقية: بعد أن قامت الشركة بتحديد القطاعات المختلفة وتمييز بعضها عن بعض فإن المؤسسة لابد أن تقوم بعد ذلك بتقييمها من أجل تحديد القطاعات التي يمكن أن تستهدفها وتحديد استراتيجيتها التسويقية بالنسبة لأسواقها المستهدفة، ويتحقق ذلك بقدرتها على تحديد الأسواق التي تستطيع أن تحصل فيها على نتائج سريعة ومرضية حتى تتمكن من تحسين وضعيتها في السوق، وللمعرفة تلك الأسواق فإن المؤسسة لابد أن تقوم بدراسة لكل قطاع تتضمن ما يلي:¹

- دراسة المستهلكين الذين يتضمنهم القطاع (من هم؟ كم عددهم؟ ماذا يشترون؟ متى؟ و أين؟ ولماذا يشترون؟ ماذا يقرؤون و ماذا يستمعون؟ ماذا يفعلون في غالب أوقاتهم؟ عن أي إشباع وعن أي فائدة يبحثون من خلال استهلاك المنتج؟ هل هم راضون عن المنافسين؟...).
- دراسة المنافسين (من هم؟ قوتهم و ضعفهم؟ تموقع منتجاتهم، قنوات توزيعهم؟ وسائل الإعلام التي يستعملونها، ميزانية الاتصال و الترويج لديهم، أسعار منتجاتهم، الخدمات الملحقه بمنتجاتهم...).
- دراسة عوامل النجاح و الإمكانيات التي يتطلبها (التواجد في مراكز الشراء الكبرى، صورة المؤسسة...).
- دراسة النتائج المحتملة- في حالة اختيار قطاع ما- على وظيفة التسويق والوظائف الأخرى للمؤسسة من خلال تحديد الفوائد والأخطار في ذلك القطاع

¹ B.David et A.Axman, *A crash course in marketing*, Adams media, Avon 2000, pp: 38-40.

و بمساعدة المعلومات التي تم جمعها و من خلال دراسة الأخطار و الفرص فإنه بإمكان المؤسسة بعد ذلك ترتيب القطاعات السوقية حسب درجة أهميتها و خطورتها.

(2) ترتيب القطاعات: ولترتيب تلك القطاعات يمكن للمؤسسة أن تستخدم عدة معايير غالبا ما تتمحور حول ما يلي:¹

- جاذبية و تهديدات القطاع السوقى؛
- الحجم الكامن والنمو المتوقع للقطاع المعنى؛
- التوافق مع أهداف المؤسسة؛
- التطابق مع صورة المؤسسة؛
- احتمال نجاح المؤسسة في ذلك القطاع...

(1-2) جاذبية و تهديدات القطاع: إن كل قطاع نتج عن تجزئة السوق يجب أن يخضع لتحليل الفرص والتهديدات التي يحويها، ويمكننا في هذا الصدد الاعتماد على مفهوم المنافسة الموسعة حسب مقارنة بورتير *Michael Porter*، إن تحليل *Porter* وإن كان تطبيقه في الأصل يتم لاختيار مجالات النشاط الإستراتيجية (SBU) إلا أنه يمكننا استغلاله في تقييم القطاعات وترشيد سياسة الاستهداف، وحسب هذا التحليل فإنه بإمكاننا تقييم جاذبية السوق والتهديدات التي ينطوي عليها من خلال القوى التنافسية الخمس:² المنافسون الحاليون، المنافسون المحتملون، الزبائن، الموردون، والمنتجات البديلة والتي يمكن تمثيلها في الشكل التالي :



الشكل 6: القوى الخمس للمنافسة في القطاعات السوقية

المصدر: M.Porter, *L'avantage concurrentiel*, Dunod, Paris 1999, p: 283

¹ Guy audigier, Op.cit, p : 133.

² M.Porter, *L'avantage concurrentiel*, Dunod, Paris 1999, p: 283-284.

• **المنافسون الحاليون:** إن أية حركة إستراتيجية لأي مؤسسة في بيئة التنافس تؤثر وتتأثر بصورة واضحة بالمؤسسات المنافسة لها في تلك البيئة، إن جاذبية القطاع قد تتحدد بدرجة كثافة المنافسة الموجودة فيه، ذلك أن سوقا يتميز بعدد كبير من المنافسين قد يشكل خطرا على المؤسسة في حالة ما إذا قررت الدخول إليه، وسيكون التنافس أكثر حدة عندما يقدم المنافسون سلعا متماثلة كثيرا الأمر الذي يؤدي إلى حرب أسعار فيما بينهم وزيادة في تكاليف الإعلان

• **المنافسون الجدد:** إن جاذبية القطاع السوقي مرتبطة أيضا بتهديد المنافسين المحتملين، إن القطاع سيفقد من جاذبيته أكثر إذا كانت حواجز الدخول إليه منخفضة مما يجعل دخول منافسين أقوياء في أي وقت أمرا سهلا ومحتملا، إن قطاعا يمكن أن يكون جذابا أكثر إذا تطلب الدخول إليه براءات اختراع خاصة، و مواد خام نادرة، واستثمارات مالية مهمة...، (أنظر الشكل 7) وعلى عكس حواجز الدخول فإن حواجز الخروج المرتفعة ستساهم في رفع التكاليف وتقلل من مستوى المردودية، فالقطاع المثالي يتطلب أن تكون تكاليف الدخول إليه عالية في وجه المنافسين الجدد مع تكاليف خروج منخفضة.

حواجز الخروج

قوية	ضعيفة	
مردودية ضعيفة وغير مستقرة	مردودية ضعيفة وثابتة	ضعيفة
مردودية قوية وغير مستقرة	مردودية قوية ومستقرة	قوية
		حواجز الدخول

الشكل 7: أثر حواجز الدخول و الخروج على مردودية القطاع

المصدر: Kotler et Dubois, Op.cit, p : 265

• **المنتجات البديلة:** إن تهديد المنتجات البديلة واحد من أهم المخاطر التي تؤثر على جاذبية سوق ما، إن دخول المنتجات البديلة يحد من الأسعار ويقلص بذلك أرباح المؤسسات العاملة في القطاع ولذلك فإن المنتجات البديلة الحالية أو المحتملة تشكل مؤثرا هاما في اختيار القطاعات المستهدفة وخاصة في ظل غياب الولاء للسلع القديمة والعلامات المعروفة لدى المستهلكين.

• **الموردون:** إن جاذبية القطاع السوقي ستتأثر مباشرة بالقوة التفاوضية للموردين ويتضح هذا الأثر من خلال سيطرة عدد قليل على صناعة التوريد مما يؤدي إلى عدم توفر البدائل أمام المؤسسة، كذلك فإن

عدم توفر المواد الخام بنفس الجودة التي يقدمها هؤلاء الموردون سيزيد من مستوى خطرهم وخاصة إذا كانت هذه المواد عنصرا رئيسيا في مدخلات سلعة المؤسسة.

• **الزبائن:** إن القطاع السوقي سيكون أقل جاذبية عندما يتسم الزبائن فيه بقوة كبيرة في التفاوض من خلال قدرتهم على الدفع بالأسعار نحو الانخفاض، تزايد حساسيتهم لجودة الخدمات والمنتجات المقدمة، تأثيرهم في حدة الصراع بين المؤسسات المتنافسة... فمردودية القطاع ستتأثر دون شك بهذه العوامل، إن قوة الزبائن ستزداد كلما كانت درايتهم بالسلعة والخدمة كبيرة وستزداد كذلك في ظل وجود البدائل بأسعار منخفضة وفي حال تجانس السلع المتنافسة إضافة إلى أنهم سيكونون في موقف قوي كلما كان عددهم قليلا في مقابل مشترياتهم الكبيرة.

2-2) حجم ونمو القطاع السوقي: إن حجم القطاع و معدل نموه يمثلان أهمية كبيرة في اختيار الميدان الذي يجب استهدافه والعمل فيه، لذلك فإن لهما تأثيرا مباشرا على جاذبية القطاعات المختلفة من خلال أن الأسواق الكبيرة توفر فرص مبيعات أكبر للمؤسسة مما يسمح لها بتحقيق حصة مهمة في تلك الأسواق، إن حجم القطاع يجب أن ينظر إليه كذلك موازاة مع إمكانات وحجم المؤسسة ولذلك فإن المؤسسات الصغيرة تتجه عادة لاستهداف أسواق ضيقة ومحدودة من أجل تفادي الصدام المباشر مع المؤسسات الكبيرة والتي على عكس الأولى تستطيع من خلال إمكاناتها الضخمة أن تتخذ القطاعات ذات الحجم الكبير هدفا لها حيث تكون أسواقها على مستوى وطني و حتى دولي.¹

2-3) التوافق مع أهداف المؤسسة ومواردها: إن الإستراتيجية التسويقية لا توضع بمعزل عن الاستراتيجية العامة للمؤسسة، و إنما يتم إعدادها بالتوافق مع الأهداف التي تسعى الإدارة العليا إلى تحقيقها في المدى البعيد، لذلك فإن اختيار القطاع المستهدف يجب أن يخضع لشرط التلاؤم والتناسق مع تلك الأهداف المرسومة، إن جاذبية القطاع وحجمه لا يكفيان وحدهما من أجل اعتباره سوقا مستهدفا، فقد تتخلى المؤسسة عن هذا القطاع لأنه يعيق المؤسسة ويحول دون بلوغها أهدافها وتوجهاتها العامة أو يبدد جهودها ويشتت مواردها في نشاطات ثانوية، وفوق هذا فإن المؤسسة عليها كذلك أن تنظر في مدى توافق إمكانات المؤسسة ومواردها مع تلك القطاعات السوقية من أجل استغلالها أحسن استغلال.

2-4) التطابق مع صورة المؤسسة: إن بناء صورة مميزة للمؤسسة في أذهان المستهلكين هي عملية تتطلب كثيرا من الجهد والوقت ولذلك فإن الهدف المختار لا يجب أن يعكس إدراك المستهلك لعلامة

¹ Guy Audigier, Op.cit, p : 136.

المنتوج بمنأى عن الصورة التجارية والاتصالية المعروفة للمؤسسة، إن علامة جيدة تمتاز بسمعة جيدة تمثل عامل تميز للمؤسسة يجب تعزيزه بعملية استهداف موافقة لذلك من أجل الاستفادة من المزايا المكتسبة للمؤسسة وخاصة في دفع منتجات جديدة نحو أسواق جديدة كذلك، وفي سبيل ذلك فإن القطاعات المختارة يجب أن تتلاءم بطريقة جيدة مع الصورة التي يحملها المستهلكون عن المؤسسة في أذهانهم، وفي بعض الحالات فإن الصورة المقدمة والمعروفة عن المؤسسة تشكل عائقا في وجه تموقع جديد ترغبه المؤسسة مما يجعل اختيار القطاع المستهدف محدد مسبقا من خلال الأنشطة السابقة للمؤسسة¹، ويحدث هذا كثيرا للمنتجات عالية الجودة، فجميع المنتجات الجديدة لشركة *Rolls-Royce* ذات الجودة الرفيعة والأسعار الباهظة موجهة دائما لقطاع الأفراد ذوي الدخل العالية جدا، ولا يعقل أن تستهدف بها المؤسسة قطاع المستهلكين أصحاب الدخل المتوسطة أو الضعيفة، كذلك فإن تقليل جودة منتجاتها وتخفيض أسعارها من أجل توجيهها إلى هذه القطاعات سيهزّ صورة المؤسسة لدى القطاع الأول أصحاب الدخل المرتفعة مما قد يؤثر على ولاءهم ووفاءهم لمنتجاتها.

(2-5) احتمال نجاح المؤسسة: إن وجود إمكانية لنجاح المؤسسة في قطاع ما تلعب دورا أساسيا في تحديده كقطاع مستهدف، غير أن هذه الإمكانية في النجاح مرتبطة بعوامل متعددة يمكن إجمالها في مجموعتين أساسيتين هما:²

- نقاط القوة والضعف للمؤسسة ومنتوجها الذي تعرضه في السوق؛
 - الاستجابة المتوقعة من القطاعات المعنية تجاه ذلك المنتج.
- من الواضح إذن أنه من خلال المعايير السابقة وغيرها ستتم مواجهة منتج المؤسسة بالمنتجات المنافسة في السوق الأساسي وفي السوق المجاور (سوق المنتجات البديلة) أين يتم تقييم واختبار الميزة التنافسية التي تقدمها المؤسسة في منتجها والتي تحدد مدى قدرتها على النجاح في ذلك السوق.

ثانيا: استراتيجيات استهداف السوق:

بعدما قامت المؤسسة بتقييم القطاعات السوقية المختلفة من خلال المعايير التي قدمناها في النقطة السابقة فإن المؤسسة عليها بعد ذلك أن تحدد فيما إذا كانت ترغب في تشكيل سياسات تسويقية بالنظر إلى الاختلافات الموجودة بين قطاعات المستهلكين أو أنها ترغب في إهمال تلك الاختلافات والتركيز على جوانب التجانس والتشابه، وفي الواقع فإن استراتيجية تغطية السوق يمكن أن تتحدد عن طريق المقابلة بين القطاعات المتعددة للمستهلكين وبين رغباتهم المختلفة إن المؤسسة يمكنها أن تعمل على

¹ G.Audigier, Op.cit, p : 134.

² Ibid, p : 137.

إشباع رغبة معينة لقطاعات متعددة أو أن تقوم بإشباع مجموعة من المستهلكين على اختلاف رغباتهم وحاجاتهم كما يمكن للمؤسسة أن تجمع بين رغبات وقطاعات متعددة¹.

(1) استراتيجية عدم التمييز: في حالة اتباع هذه الاستراتيجية فإن المؤسسة تعتبر المجتمع كسوق واحد وتغفل الاختلاف بين الفئات والقطاعات التي تكوّن، ولذلك فإن رجل التسويق يقوم بتوجيه سياسة تسويقية موحدة (غير تمييزية) لقطاعات المستهلكين بعد أن قام بتحليل الاختلافات بين تلك القطاعات في السوق الكامن للمؤسسة أين استنتج بأن نقاط التجانس و التشابه بين حاجات المستهلكين و رغباتهم هي أكبر من نقاط الاختلاف، و نتيجة لذلك فإنه يتم التركيز على النواحي المشتركة بين الأفراد و ليس على نواحي الاختلاف والتمييز.

إن استراتيجية عدم التمييز عادة ما يتم اتباعها لأنها تمنح لكل فرد في المجتمع فرصة أن يكون له رغبة إلى خدمات ومنتجات المؤسسة باعتمادها على مفهوم الشخص الوسطي (*average pearson*)، وفي الواقع فإن هذه الاستراتيجية قد لا تمثل عملية تسويقية ناجحة تماما لأن المجتمع غالبا - وخاصة إذا كان مجتمعا كبيرا- ما يختلف ويتنوع من حيث حاجاته وتطلعاته، وكما هو ملاحظ فإن مقارنة التسويق غير التمييزي يمكن أن تكون ذات فعالية في حالة وجود قطاع كبير من السوق الكلي له رغبات وتفضيلات متجانسة تجاه المنتج أو الخدمة المعروضة، إن خدمات مشتركة مثل: حظائر السيارات، وخدمات الشرطة، والخدمات الصحية، والتأمينات... والتي تعبر عن حاجات أساسية يمكن أن توفر ظروفًا ملائمة لنجاح سياسة تسويقية موحدة، غير أنه وحتى في هذه المجالات فإنه كثيرا ما يكون من الأجدي بالنسبة للمؤسسة أن تعمل على تصميم برامج تسويقية مختلفة توجه إلى قطاعات سوقية مختلفة وعلى سبيل المثال فإن خدمات التأمين تختلف من منطقة حضرية عنها في منطقة ريفية، إن هذه الأخيرة يمكن أن تكون أكثر اتجاهًا نحو التأمين ضد الأخطار الزراعية كالجفاف والحرائق... في حين أن الأولى قد تميل إلى التأمين ضد حوادث السيارات، حوادث العمل في المصانع...²

ويمكن أن نلاحظ أن هذه الاستراتيجية قد تحدث نوعا من التناقض نظرا لأن تجزئة السوق تتطلب التعامل مع اختلافات المستهلكين بتوجيه منتجات متعددة لقطاعات أو قطاع محدد في السوق وإلا سيكون من العبث إجراء هذه التجزئة، وفي الحقيقة فإن استراتيجية التسويق غير التمييزي هي حالة

¹ G.Lancaster et D.Reynolds, Op.cit, p : 70.

² Havitz et Crompton, [http:// : ahsmaail.uwaterlov.ca/recr15/chapter 9.havitz and crompton215.pdf](http://ahsmaail.uwaterlov.ca/recr15/chapter 9.havitz and crompton215.pdf), p: 3

وسط بين التسويق الشامل والتسويق المستهدف، فالمؤسسة أولا قامت بتجزئة السوق وحددت احتياجات كل قطاع وبعد ذلك عملت على ضم أكثر من قطاع معا (combiner) ليمثل قطاعا واحدا أكثر اتساعا تقدم له منتجا واحدا، وبالطبع فإن ذلك له مخاطره -كما أسلفنا- حيث أن المؤسسة توهم نفسها بأن الاحتياجات المختلفة والرغبات المتباينة للمستهلكين يمكن مقابلتها من خلال منتج واحد فقط¹.

ويمكن أن نحمل بعض مزايا وعيوب التسويق غير التمييزي فيما يلي:

أ- المزايا:

- ✓ التوافق مع الحاجات الأساسية للمستهلك (الملح، السكر، الدقيق...)
- ✓ تحقيق اقتصادات الوفرة من خلال تخفيضات مهمة في الإنتاج والتخزين و النقل...
- ✓ تخفيض وقت وتكاليف دراسة السوق وبحوث التسويق؛
- ✓ وجود منتج وسوق واحد يخفض من جهد ونفقات التخطيط التسويقي والإشهار...

ب- العيوب:

- ✓ النجاح الذي لاقاه نموذج التسويق التمييزي (مثلا في سوق السيارات، اللباس...)
- ✓ إن مفهوم المستهلك الوسطي هو مفهوم إحصائي مجرد قد لا يمثل شيئا حقيقيا في الواقع؛
- ✓ مشكلة المردودية: ألا تكون استراتيجية الهامش الربحي المرتفع (مبيعات قليلة) أكثر مردودية من استراتيجية الحجم الكبير بهامش ربح أقل؟
- ✓ تهديد مواجهة منافسة كثيفة وخاصة في حالة نجاح المؤسسة...

(2) استراتيجية التمييز: وتبعا لهذه الاستراتيجية فإن المؤسسة تقرر التمييز بين قطاعات السوق بسياسة تسويقية مختلفة أخذا بعين الاعتبار التباينات التي أفرزتها عملية تجزئة السوق ويمكننا أن نعرف هذه الاستراتيجية بأنها اختيار قطاعين أو أكثر من قطاعات السوق الكلية وتكييف منتجات المؤسسة وخدماتها مع رغبات وظروف كل مجموعة مختارة من المستهلكين.

إن المؤسسة التي تتبنى هذه الاستراتيجية تقوم إذن بتطوير عدة برامج تسويقية كل واحد منها يوجه إلى قطاع محدد في السوق، ومن الواضح أن تصميم منتجات خاصة لكل قطاع سيكون أسهل من إعداد منتج واحد يرضى عنه إشباع جميع القطاعات ذلك أن المستهلكين داخل القطاع الواحد سيكونون

¹ ثابت عبد الرحمن، جمال الدين المرسي، مرجع سبق ذكره، ص: 202.

أكثر تجانسا- على عكس المستهلكين في مجموع السوق كله- وبالنتيجة فإن تفضيلا تم و ظروفهم ستكون متشابهة نسبيا ويسهل تحديدها، وبالمقارنة مع الاستراتيجية غير التمييزية فإن سياسة التسويق التمييزي تسعى إلى تحقيق مبيعات أكثر ومركز أقوى في كل قطاع من قطاعات السوق، كما تعمل على الحصول على درجة أعلى من الدعم والولاء والشراء المتكرر نظرا لأن العرض الذي تقدمه المؤسسة مكيف ومعدل وفق رغبة كل قطاع من المستهلكين وليس العكس¹.

ويمكننا أن نميز بين نوعين من استراتيجية التسويق التمييزي والتي تهدف إما إلى تغطية مجموع القطاعات كلها أو إلى استهداف بعضها فقط:²

- **استهداف مجموع القطاعات بسياسة تسويقية مكيفة:** ويعتمد هذا النوع كثيرًا من المؤسسات الضخمة ذات الموارد الكبيرة والقادرة على إدارة مجموعة كبيرة من المنتجات والأسواق مثل: شركة *L'Oréal* في منتجات مواد التجميل، *Colgate* في مواد التنظيف، و *Volkswagen* في إنتاج السيارات...، إن هذه السياسة قد تقود المؤسسة إما إلى تنويع علاماتها حسب تشكيلات منتجاتها المختلفة، وإما إلى الاحتفاظ بعلامة واحدة وتمديدتها على كامل تشكيلة المنتجات.

- **استهداف قطاعات محددة:** إن التسويق التمييزي قد يتمثل أيضا في اختيار قطاعات معينة ذلك أن المؤسسة كبيرة الحجم في بعض الأحيان قد تركز جهودها على القطاعات الأكثر أهمية ونموا وتترك القطاعات الأقل جاذبية للمؤسسات الأصغر حجما.

ونظرا إلى أن هذه الاستراتيجية التمييزية تعتبر الأكثر مردودية فقد اتجهت إليها العديد من المؤسسات حتى تلك التي كانت تحقق نجاحا من خلال تسويق غير تمييزي، ويبدو ذلك جليا من خلال ما نشاهده من تقديم المؤسسة الواحدة لأكثر من شكل للمنتوج نفسه، واستخدام أكثر من أسلوب في التوزيع، والإعلان في أكثر من وسيلة...، وإذا كنا قد ذكرنا من قبل أن مؤسسة كوكاكولا قد بدأت بمذاق وحجم واحد (تسويق موحد) فإنها اليوم تدير منتجات بأحجام مختلفة وأذواق متنوعة، كذلك فإن منتجي السيارات كان عليهم أن يعملوا على تكييف سياراتهم مع حاجات وأذواق المستهلكين بعرضهم لنماذج أكثر تنوعا من حيث: الحجم، اللون، السرعة، الوظائف الإضافية...³

¹ Havitz et Crompton, Op.cit, p: 9.

² J.Lendrevie et al, Op.cit, p : 28.

³ F.Baldo et al, Op.cit, p : 28.

وحتى في المنتجات العادية فإن المؤسسات أصبحت تبحث عن التمييز فيها فمثلا في سنوات الثمانينات كان يمكن اعتبار الماء الشروب سوقا متجانسا بالنسبة لجميع المستهلكين حين كان استعماله منحصرا في فئة محدودة من الناس، أما اليوم ونظرا لاعتبارات صحية وبيئية فإن هذا السوق قد تطور بصورة ملحوظة حيث أصبح ممكنا للمستهلكين شراء قنينات ماء مختلفة عن بعضها من حيث مكوناتها وشكل تعبئتها، سنتحدث مثلا عن ماء معدني أصله جبلي ، وآخر من جوف الصحراء، أو ماء معدني حار وآخر بارد...، وإذا كان هذا التنوع مرتبطا بحاجة أساسية وسلعة عادية كالماء فللمرء أن يتصور درجة التنوع في تفضيلات المستهلكين تجاه المنتجات الأخرى وخاصة الكمالية منها¹.

ويمكننا مما سبق أن نستشف أهم المزايا والعيوب التي تتعلق بهذه الاستراتيجية فيما يلي:

أ- المزايا:

- ✓ تسمح باعتبار خصوصيات المستهلكين من خلال التوجه برغبتهم وحاجاتهم (المفهوم التسويقي)؛
- ✓ مكيفة مع التسويق الصناعي أين يتم التعامل مع عدد قليل من الزبائن لهم حاجات خاصة؛
- ✓ إن استراتيجية الهامش المرتفع على المدى البعيد أفضل مردودية من استراتيجية الحجم الكبير؛
- ✓ التغطية الجيدة لمجموع السوق مما يسهم في رفع المبيعات الإجمالية للمؤسسة؛
- ✓ إن استهداف عدة قطاعات يجعل المؤسسة في منأى عن خطر التقلبات التي قد تحدث في قطاع ما...

ب- العيوب:

- ✓ لا يوجد هناك تكييف تام مع الرغبات فيما يخص السعر، التوزيع، المنتج.. لكل مستهلك؛
- ✓ إن هذه السياسة أكبر تكلفة لأنها تتضمن نفقات إضافية يتطلبها تكييف المنتجات مع عدة قطاعات؛
- ✓ إن الاتصال بالمستهلكين في ظل هذه الاستراتيجية أكثر صعوبة من الاتصال الشامل لأنه يستلزم وسائل خاصة وقرية من المشتريين المحتملين في كل قطاع من قطاعات السوق الكلي؛
- ✓ التكلفة الكبيرة التي تحتاجها المؤسسة من أجل دراسة السوق وبحوث التسويق؛
- ✓ تتطلب هذه السياسة كفاءات تكنولوجية ومهارات بشرية من أجل التنويع في العرض...

(3) استراتيجية التركيز: لقد رأينا فيما سبق أن المؤسسة في حالة كل من التسويق التمييزي وغير التمييزي تستهدف كامل قطاعات السوق تقريبا سواء عن طريق منتج وبرنامج تسويقي موحد أو عن طريق عدة أشكال من المنتجات وعدة برامج تسويقية، والبديل الثالث الذي يبقى أمام المؤسسة - خاصة ذات الموارد المحدودة - هو التسويق المركز، إن المؤسسة التي تختار اتباع هذا الأخير تقوم بتركيز كل

¹ Havitz et Crompton, Op.cit, p: 3-4.

أنشطتها التسويقية على قطاع واحد من السوق حيث تقوم بتسويق سلعة واحدة لهذا القطاع وتصميم برنامج تسويقي واحد خاص به، إن هذا القطاع يتم اختياره على أنه الأكثر جاذبية أو الأكثر استجابة لمنتج المؤسسة.

إن الإستراتيجية التركيبية يمكن أن تلاءم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي أدركت - من خلال تجزئة السوق - الاختلافات الحاصلة بين مجموعات المستهلكين، غير أنها ونظرا لمواردها المحدودة تجد نفسها غير قادرة على خدمة قطاعات متعددة في السوق، ولذلك فإنها تقرر أن تركز جهودها التسويقية على قطاع خاص تأمل من ورائه أن تصل إلى وضعية شبه احتكارية في هذا القطاع الجزئي تمكنها من كسب حصة سوقية كبيرة وتجنب المنافسين الموجودين في السوق الكلي، والمثل الأمريكي يقول "من الأفضل أن تكون ضفدعا كبيرا في بركة صغيرة بدل أن تكون ضفدعا صغيرا في بركة كبيرة"¹، ولذلك فإن كثيرا من الباحثين في التسويق أمثال (Al Ries, Jack Trout, F.D.wiersema, R.D.Buzzel...) يعتبرون أن نجاح العديد من المؤسسات التي حققت نموا مهما في حصصها السوقية إنما حققت ذلك عن طريق تركيز جهودها التسويقية على قطاع تم اختياره بعناية.²

إن مؤسسة سيارات مثل Rolls-royce أو Jaguar لا توجه منتوجها إلى عموم مالكي السيارات ولكنها تركز على تلك الفئة المترفة صاحبة الدخول العالية والتي يمكن لها تغطية النفقات الضخمة التي يتطلبها إنتاج تلك السيارات الفارهة، كذلك فإن هذه الاستراتيجية يمكن أن تتبناها المؤسسة في بداية نشاطها حيث تسعى أولا إلى اكتساب مكانة في السوق تمكنها بعد ذلك من توسيع نشاطها في قطاعات أخرى فمؤسسة ماكдонаلد مثلا بدأت بتقديم منتجات ذات محتويات محدودة تمثلت أساسا في الهمبرغر والبطاطا المقلية والمشروبات غير الكحولية حيث ركزت على المنتجات الغذائية سريعة التحضير موجهة ذلك إلى فئة محدودة من الزبائن، لكن وبمرور الوقت فإن محتويات منتجاتها وأسواقها أخذت تتنوع وتتسع مع احتفاظها بالميزة الأساسية لنشاطها وهي التغذية السريعة.³

ويمكننا في النهاية أن نخلص إلى أهم المزايا والعيوب التي تخص استراتيجية التركيز فيما يلي:

أ- المزايا:

✓ التعرف على حاجات ورغبات الأفراد بشكل جيد يساعد على مقابلتها بمنتجات مناسبة لها؛

¹ B.David et A.Axman, Op.cit, p : 40.

² Y.Chirouse, Le marketing stratégique, Op.cit, p : 51.

³ Havitz et Crompton, Op.cit, p: 7.

- ✓ موافقة هذه الاستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وحمايتها من أخطار المنافسين الكبار؛
- ✓ الاستفادة من مزايا التخصص خاصة من خلال التخفيض في تكاليف الإنتاج، التوزيع والترويج..؛
- ✓ البعد عن تقليد المنافسين للمؤسسة عن طريق تخصصها في تكنولوجيا وإنتاج خاص...

ب- العيوب:

- ✓ خطر تحول رغبات وأذواق المستهلكين قد يُفقد المؤسسة سوقها تماما؛
- ✓ خطر التغير والتطور في التكنولوجيا بما يتجاوز تلك التي تمتلكها المؤسسة؛
- ✓ تهديد دخول المنافسين الجدد إلى القطاع الصغير بما يفقده مردوديته العالية؛
- ✓ حاجة هذه السياسة إلى إجراء دراسات سوقية وبحوث تسويقية مهمة ومعقدة ومكلفة من أجل تحديد القطاع المناسب للتركيز عليه...

الفصل الرابع

التموقع الذهني والمزيج التسويقي

إن بناء أي إستراتيجية تسويقية يجب أن يتم من خلال مسار استهداف السوق STP: التجزئة، السوق المستهدف، والتموقع، فالمؤسسة تبدأ أولاً بتحديد مجموعات المستهلكين المتجانسين في حاجاتهم ورغباتهم ثم تختار تلك التي ترى أنها تستطيع إشباعها بطريقة أفضل من المنافسين وبعد ذلك تقوم باختيار الموقع الذهني المناسب لعرضها بكيفية تجعل السوق المستهدف يعتبره عرضاً خاصاً ومميزاً، إن تحديد هذا الموقع الذهني هو إذن خطوة مكملة في مسار وضع الاستراتيجية التسويقية لاستهداف سوق المؤسسة ذلك أنه يترجم الطريقة التي سينظر بها الجمهور المستهدف إلى منتج هذه المؤسسة.

ومثله مثل تجزئة السوق واختيار الجزء المناسب فإن التموقع يعبر عن خيار استراتيجي يتمثل في التخلي عن جمهور معين في أسواق معينة من أجل أن يكون العرض جذاباً ومتميزاً بالنسبة لجمهور آخر في سوق أو أسواق أخرى، ولذلك فإن التموقع سيحدد بصورة كبيرة مصير العرض المقدم للمستهلك، إن سوء اختيار التموقع الملائم سيقود بلا شك إلى فشل الاستراتيجية التسويقية جميعها، فإذا أحسنت المؤسسة بناء تموقع متميز بشكل جيد فإن ذلك سيمثل الأساس لتمييز المؤسسة ولزيجها التسويقي.

إن سر النجاح يتركز حول الرسوخ في ذهن من تستهدفهم المؤسسة، ولكن ما هي الاستراتيجية التي تلتزم بها أغلب الشركات؟ إنها في الواقع استراتيجية المنتج الأفضل، إن الموضوع الأحدث والأكثر حيوية والمطروح للنقاش في مجال إدارة الأعمال هو كيفية الترسخ في ذاكرة المستهلك، إن الترسخ هو عملية مقارنة وتقييم منتجات شركتك بأفضل الشركات التي تعمل في نفس المجال وهو عنصر أساسي في العملية التي تسمى بإدارة النوعية الشاملة... إن التسويق هو معركة إدراك ذهني وليس معركة منتجات.¹

أولاً: مفهوم التموقع:

(1) أصل وتعريف التموقع: لقد تم إدخال مفهوم التموقع إلى أدبيات التسويق في السبعينات من القرن العشرين على يد كل من جاك تروت وآل رايس (Jack Trout, Al Ries)، وهما من أكبر المختصين والمستشارين في الإشهار والاتصال، حيث يعرفان التموقع بأنه ”إعداد تصور معين عن

¹ آل رايس و Jack تروت، القوانين التسويقية الثابتة، أخرج أيا منها وتحمل النتائج، ترجمة معتصم الجلابي، مطابع أطلس للأوفست، الرياض 1993، ص: 18.

المنتوج وعلامته بهدف إعطائه مكانا يفضل ويتميّز عن المكان الذي يحتله المنافسون داخل ذهن وتفكير المستهلك¹.

كذلك فإن كوتلر يربط التوقع بعملية استهداف السوق فيعرفه بأنه "تكوين مفهوم عن المنتج وعلامته من أجل إكسابه مكانا متميزا في ذهن السوق المستهدف"، إن التوقع يمكن أن توجهه المؤسسة لاستهداف قطاعات جديدة أو للتمييز في الأسواق الحالية.² ، كما أن لوندروفي وزملاءه (Lendrevie et al) يربطون التوقع الذهني بالصدق الواقعي المتعلق بخصائص المنتج ويقدمون التعريف التالي: "إن التوقع هو الخيار الاستراتيجي الذي يبحث عن إعطاء عرض المؤسسة (منتج، علامة، أو شعار) موقعا صادقا ومتميزا وجذابا داخل ذهن المستهلك في سوق محدد"³.

رغم اختلاف التعاريف المقدمة سابقا في بعض مفاهيم التوقع - كوجوب مطابقتها للواقع - إلا أنها تتفق جميعا على علاقته المباشرة بذهن المستهلك وإدراكه ولذلك فإن تروت ورايس يوضحان ذلك من خلال أنه "من السهل أن ترى مدى نفوذ الإدراك الحسي لمنتج معين حينما تتباين المسافات بين قطاعات السوق فعلى سبيل المثال إن أكبر ثلاث سيارات مستوردة في أمريكا من اليابان هي هوندا، تويوتا، ونيسان، ويعتقد معظم رجال التسويق بأن المعركة بين المنتجات الثلاثة هي معركة علامة تجارية تستند على مستوى الجودة مثل التصميم، والقوة، والسعر، غير أن ذلك ليس صحيحا تماما، والصحيح أن ما يظنه الأفراد عن هوندا وتويوتا ونيسان هو الذي يحدد المنتج الفائز بالمعركة، لأن التسويق ليس معركة منتجات بل معركة إدراك حسي.

إن صانعي السيارات اليابانية يقومون ببيع السيارات نفسها في الولايات المتحدة الأمريكية كما يقومون ببيعها في اليابان، فإذا كانت المعركة معركة منتجات فيجب أن يكون ترتيب السيارات حسب المبيعات هو نفسه في البلدين، حيث أن الجودة هي نفسها والتصميم هو نفسه، والقوة هي ذاتها، والأسعار بشكل تقريبي هي نفسها كذلك، إن الحقيقة المجردة هي أن هوندا في اليابان أبعد ما تكون عن الريادة، فهي تأتي في المركز الثالث بعد تويوتا ونيسان وتقوم تويوتا ببيع أربعة أضعاف ما تقوم هوندا ببيعه، والسؤال: ما هو الفرق بين هوندا في اليابان وهوندا في الولايات المتحدة الأمريكية؟ لا يوجد فرق بين المنتجين لكن الفرق هو في الإدراك، في اليابان ارتبط اسم هوندا في ذهن العملاء المستهدفين

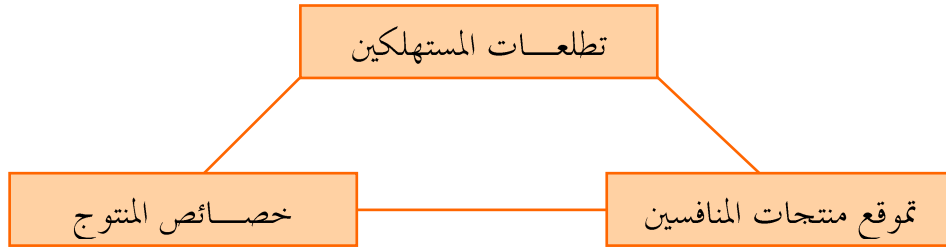
¹ Jack Trout et Al Ries, *Le positionnement : la conquête de l'esprit*, McGraw-hill, paris 1987, p : 24.

² Ph. Kotler, *Lateral marketing*, Op.cit, p: 32.

³ J.Lendrevie et al, Op.cit, p : 730.

بصناعة الدراجات النارية ومن المؤكد أن معظم الناس لا يرغبون في شراء سيارة قامت بتصنيعها شركة للدراجات النارية.¹

(2) **محددات التوقع:** من أجل اختيار الخصائص التي ستكون قاعدة توقع المؤسسة فإن رجل التسويق عليه أن يأخذ في الاعتبار ثلاثة عوامل محددة: تطلعات الجمهور فيما يخص الفئة التي ينتمي إليها منتوجه، توقع منتجات المنافسين في مقابل تلك التطلعات، المؤهلات والمواصفات الكامنة في المنتج (انظر الشكل 8)، والتي تكون ما يسميه بعضهم ”المثلث الذهبي“ الذي يحدد مكان التوقع المطلوب.



الشكل 8: المثلث الذهبي للتوقع

المصدر: Helfer et Orsoni, Op.cit, p : 191

إن مثلث التوقع هو أداة جيدة من أجل تأليف وتثبيت التوقع، ذلك أنه يطرح ثلاثة أسئلة أساسية:²

- هل التوقع المختار يستجيب بشكل جيد لتطلعات الجمهور المستهدف؟
- هل التوقع المختار متوافق مع المؤهلات الحقيقية للعرض المقدم لذلك الجمهور؟
- هل التوقع المختار سيسمح للمؤسسة بالتمييز عن المنافسين؟

أولاً: تطلعات الجمهور: إنه لكي يكون عامل التمييز مناسباً أي قادراً على إكساب المنتج ميزة تنافسية يجب أن يتوافق هذا العامل مع حاجة أو رغبة مهمة في السوق المستهدف، إن أول مرحلة في اختيار محور التمييز في التوقع تتمثل إذن في استقصاء جميع تطلعات الجمهور الذي نقصده وتقييم تلك التطلعات وتقدير أهميتها النسبية، وكما رأينا سابقاً فإن دراسات تجزئة السوق ستسمح للمؤسسة بتحديد مختلف تلك التطلعات والرغبات في السوق المستهدف، إن الدراسة النوعية التي أجريت لها أن تحدد بعض العناصر التي يتم تعميق البحث فيها بدراسة كمية من شأنها أن تولد للمؤسسة أفكاراً جيدة عن توقع جديد متميز.

¹ آل رايس و جاك تروت، مرجع سبق ذكره، ص: 37-38.

² Ibid, pp : 739-748.

ثانياً: الخصائص الكامنة في المنتج: لكي يكون محور التموقع (عامل التميز) الذي اخترناه فعالاً ومؤثراً يجب أن يكون صادقاً، ويعني ذلك أن يتمتع المنتج فعلاً بتلك الخصائص التشغيلية أو الرمزية التي اخترناها أو على الأقل أن يكون قابلاً لأن يُجهَّز بها، إذن فإن الأمر يتطلب بحثاً تتعلق بالمؤهلات والإمكانات الكامنة في المنتج من أجل توجيه اختيار التموقع، إن طرق دراسة تلك المؤهلات تختلف حسبها إذا كان هذا المنتج موجوداً في السوق حالياً، أو كان هذا المنتج جديداً لم يطلق بعد، ففي الحالة الأولى فإن الأمر يتعلق بدراسة المنتج وصورته من أجل تحديد نقاط القوة الموجودة فيه، أما في الحالة الثانية فإن الأمر يتعلق بتحليل "مفهوم المنتج" الذي سنطلقه في السوق من أجل الأخذ فيه بعين الاعتبار لنقاط القوة و الأفضلية الرئيسية في مقابل المنتجات الموجودة حالياً.

ثالثاً: تموقع المنافسين: إن إدراك المستهلكين لمنتج المؤسسة سيكون بطريقة مقارنة بالنسبة لمنتجات المنافسين ولذلك فإنه من الضروري معرفة ودراسة تموقع المنافسين قبل اختيار ذلك الذي يخصص عرض المؤسسة من أجل التميز الجيد عنهم، إن تحليل تموقع المنتجات المنافسة قد يُظهر في أحيان كثيرة أن هناك من اختار أصلاً الاستجابة للتطلع الأساسي الذي يرغبه المستهلكون، وبعبارة أخرى فإن المنافسين قاموا فعلاً بالسبق إلى الاستحواذ على الرغبة الأساسية في السوق، في هذه الحالة فإن مسؤول التسويق مجبر على التموقع في تطلع ورغبة أقل أهمية وأقل شمولاً ولكنها يجب أن تكون أصيلة وفريدة (originale).

إن هناك الكثير من المحاور الممكنة للتميز في تموقع المؤسسة، ذلك أنه يوجد العديد من الطرق التي يمكن من خلالها المقابلة بين مواصفات المنتج وتطلعات المستهلكين بما يضمن التميز عن المنافسين، إن التجزئة السوقية التي قامت بها المؤسسة تمت على أساس عدة معايير منها: السوسيو ديموغرافية (العمر، الجنس، الدخل، ...)، الشخصية وأسلوب الحياة، المزايا التي يبحث عنها المستهلك، ... الخ، إن كلا من تلك المعايير يمكن أن يعتمد كوسيلة لتمييز منتج ما من خلال أنها مرتبطة أساساً بالرغبات والتطلعات المختلفة للجمهور المستهدف، إن الأداء الجيد والخصائص الموضوعية للمنتج، وموطنه الأصلي، والفئة المرجعية التي ينتمي إليها... يمكن لها أيضاً أن تشكل محاور أخرى لتموقع العرض المقدم و بدون حصر شامل يمكننا أن نقول أن محاور التموقع تدور حول أربعة عناصر أساسية:¹

– التموقع على أساس مواصفات وخصائص أداء المنتج؛

¹ D.Cattet et al, *Le positionnement Méthodes et Pratiques*, Université de Metz, <http://www.watoowatoo.info.net/mkgr/papers/mk-afm2005.pdf> :p.7-8

- التموقع على أساس التصورات (الخيال) عن المنتج أو العلامة؛
- التموقع على أساس نمط ووضعية الإستهلاك؛
- التموقع على أساس الجمهور المستهدف والذي يقدم إليه العرض.

ثانيا: تحديد تموقع المنتج:

(1) قياس التموقع الذهني للمنتج: إن نقطة البداية لأي استراتيجية هادفة لتحديد التموقع الذهني لأي مؤسسة هي معرفة الكيفية التي يدرك بها المستهلك هذه المؤسسة مقارنة مع المنافسين الرئيسيين إن هذه المقارنة تتضمن أساسا قياس ما يسمى بالصورة الذهنية، هذه الأخيرة التي تمثل مجموعة الأفكار والمعتقدات والانطباعات التي يحملها الفرد في ذهنه عن مؤسسة أو علامة أو منتج ما.¹

ويعتبر قياس الاتجاهات الذهنية والنفسية للمستهلكين نحو المؤسسة ومنتجاتها من الخطوات الحيوية التي يجب أن تتخذها إدارة التسويق لكي تتوفر لها صورة كاملة عن نبض السوق وعن آراء الناس حولها، ومن الملاحظ أن الشركات الناجحة في العالم تقيم بإجراء بحوث تسويقية دورية في أسواقها لقياس الانطباعات الذهنية للمستهلكين المستهدفين، ثم تستخدم نتائج تلك البحوث في رسم استراتيجياتها التسويقية، ومع تراكم هذه المعلومات عاما بعد الآخر يستطيع مدير التسويق أن يحدد مسار تلك الانطباعات والاتجاهات وأن يصل إلى تقييم موضوعي لتموقع المؤسسة مقارنة بالمنافسين.²

إن قياس الصورة الذهنية يتم من خلال عدة طرق قد تختلف في الأساليب التي تنتهجها من أجل ذلك غير أنها تتكامل في إعطاء المؤسسة نظرة واضحة عما يحمله الأفراد في أذهانهم عن منتجاتها، ويمكننا أن نذكر أهم تلك الطرق فيما يلي:

(1-1) مقياس درجة المعرفة والتفصيل:³ ويتم من خلاله قياس مدى معرفة المستهلك للمؤسسة ومنتجاتها، والمكانة التي تحتلها تلك المؤسسة في سلم تفضيلات المستهلكين، ولتحقيق ذلك يتم بداية استجواب المستهلكين عن مدى معرفتهم للمؤسسة باستخدام المقياس التالي:



¹ M.Korchia, *Une nouvelle typologie de l'image de marque*, Actes du 16ème congrès international de l'Association Française du Marketing, Montréal Canada. Mai 2000.

http://www.watoowatoo.net/mkgr/papers/Mk_afm2000.pdf, p : 2.

² Ibid, p : 11.

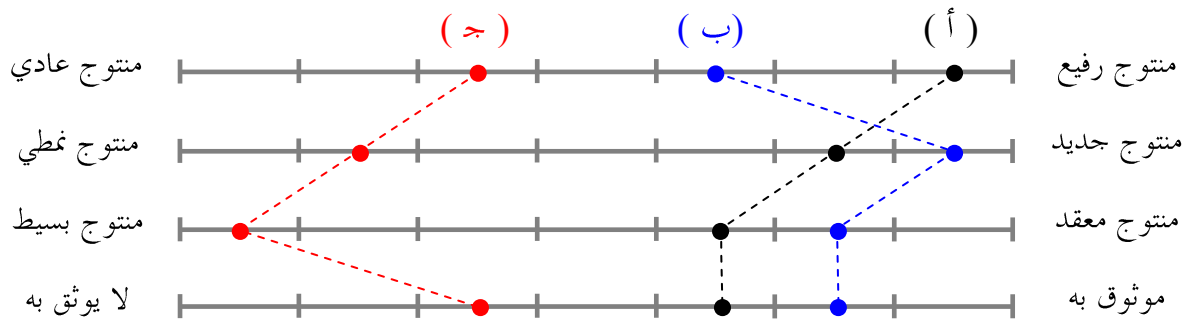
³ Kotler et al, *Marketing management*, 11^{ème} Ed Op.cit, p : 605.

إن هذا المقياس يعكس مدى علم المستهلك بالمؤسسة ونشاطاتها والمنتجات التي تعرضها في السوق، فإذا تركزت الإجابات في الفئتين الأولى والثانية أو الفئات الثلاث الأولى فهذا يعني أن المؤسسة تعاني من مشكلة معرفة وإدراك، أما المرحلة الثانية فيتم فيها قياس درجة التفضيل والأهمية التي يعطيها أولئك المستهلكون للمؤسسة باستخدام السلم التالي:



إن هذا القياس سيحدد للمؤسسة مكانتها في سلم تفضيلات المستهلك فإذا ما تركزت الإجابات في الفئات الأولى فإن هذا يعني أنها تعاني من مشكلة في الصورة الذهنية.

1-2) مقياس المعاني المتضادة: يستخدم هذا المقياس صفات متضادة على الجانبين بينهما سبعة مستويات أو سبع نقاط متدرجة حيث يطلب من المستجوب تحديد خصائص المؤسسة أو منتجها بوضع علامة على الدرجة التي سيشمل عليها المقياس والتي تعبر عن رأيه وانطباعه، ويعتبر هذا المقياس أحد المقاييس شائعة الاستعمال في بحوث التسويق والشكل التالي يعطي مثالا على هذا المقياس.¹



الشكل 9: مقياس تغير المعاني

المصدر: *G.Audigier, Op.cit, p : 141.*

في هذا المثال وحيث أن الحروف أ، ب، ج تمثل علامات متنافسة في السوق فإن الشخص المستجوب قيم المنتج "أ" بأنه منتج جد رفيع، ودرجة حدائته قوية كما أنه منتج معقد نوعا ما ويمكن الوثوق به وعدم الخوف من الإقبال على شرائه.

إن المؤسسة تستطيع استخراج متوسط النتائج لبيان أهم الخصائص المدركة عنها وبيان نقاط الضعف والقوة مقارنة بمنافسيها مما يمكنها من تشخيص جيد للصورة الذهنية الحالية في مقابل الصورة المرغوبة.

¹ *G.Audigier, Op.cit, p : 141.*

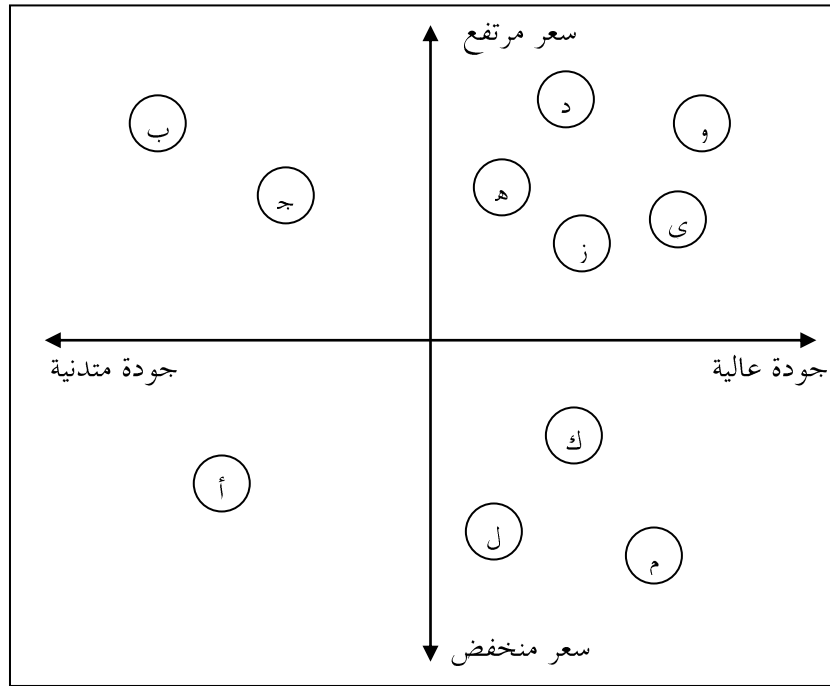
1-3) مقياس الأبعاد المتعددة (الخرائط الإدراكية): وهو من المقاييس الأكثر تعقيدا والتي أثبتت في الوقت ذاته فعاليتها في قياس ومقارنة إدراك المستهلكين لصور المؤسسات المختلفة وتبيان التوقع الذي تحتله أو ترغب في احتلاله المؤسسة المعنية بالدراسة، إن تطبيق هذا المقياس يمكننا من تمثيل مرئي (معلمي) للتشابه والاختلاف بين توقع المؤسسات التي خضعت للقياس وذلك من خلال خريطة الإدراك (mapping) والتي يوضحها الشكل 10، إن بناء الخريطة الإدراكية يمر بالمراحل التالية:¹

(1) تحديد الخصائص المحددة في التقييم: في البداية فإنه يتعين حصر تلك الخصائص المحددة التي تمثيل الإدراك الذهني الذي يكونه المستهلكون عن المنتج: خصائص فيزيائية، مزايا المنتج، نوعية الاستعمال، مستوى السعر، الموطن الجغرافي... الخ.

(2) تقييم المنتج على قاعدة تلك الخصائص: إن المرحلة الثانية هي اختيار مجموعة من العلامات في المنتجات المدروسة، واستجواب الزبائن حول إدراكهم لهذه العلامات بالنسبة لتلك الخصائص ومن أجل ذلك فإن رجل التسويق يمكنه الاستعانة بعدة طرق كالطلب من المستجوبين أن يختاروا أجوبة من قائمة محددة تعطى لهم، أو الطلب منهم إبداء موافقتهم أو رفضهم لاقتراحات معينة...

(3) إنشاء خريطة الإدراك: وتتمثل في إظهار نتائج الدراسة السابقة وعرضها في معلم متعامد أين تكون جميع عروض المنتجين موزعة حسب تطلعات المستهلكين، وهذه العملية تتم من خلال إدخال المعطيات المقدمة من دراسة الإدراكات المختلفة (الإجابات المأخوذة من المستهلكين باستعمال سلم تقييم كل العلامات بالنسبة للخصائص المحددة سلفا)، في برنامج للإعلام الآلي يعمل على تحقيق تحليل متعدد الأبعاد يتم بموجبه ترتيب مختلف العوامل التي ظهرت باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة.

¹ J.Lendrevie et al, Op.cit, pp : 744-746.



الشكل 10: خريطة إدراكية افتراضية

المصدر: C.Ammi, *Le marketing un outil de décision*, Ellipses, Paris 1993, p: 115

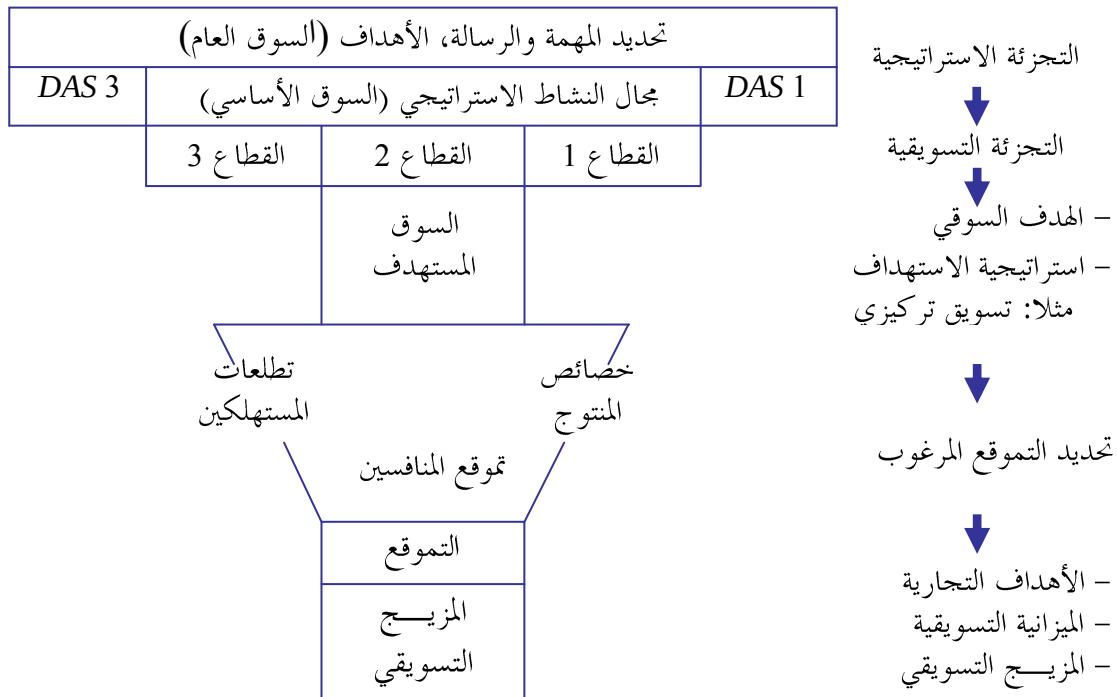
(4) موقعة عرض المؤسسة في الخريطة الإدراكية: إذا كان عرض المؤسسة موجودا في السوق حاليا فسندرس الطريقة التي يدركه بها المستهلك والتموقع الذي أعطاه له (وهذا ما تشترك فيه الخرائط الإدراكية مع المقياسين السابقين)، أما في حالة المنتج الجديد فإن المؤسسة ستبحث له عن التموقع المناسب، ويعني ذلك أن تحدد الخصائص التي سيميز بها من أجل أن يتموقع بوضوح في أذهان المستهلكين بالنسبة للمحاور الموضوعية مسبقا وبالنسبة لتموقع المنتجات المنافسة.

إن المنهجية التي تقدمها الخرائط الإدراكية مهمة جدا، غير أنه من النادر في الواقع العلمي أن تقوم المؤسسة باختيار تموقعها اعتمادا فقط على الخريطة الإدراكية، وذلك راجع أولا وكما أشرنا سابقا لعب تقني فإن خريطة ببعدين فقط لا تؤدي بالضرورة إلى اختصار جيد لمجموع إدراكات المستهلكين وثانيا لأن خريطة الإدراك تظهر الطريقة التي يشكل بها الأشخاص السوق وتموقع العروض المختلفة في أذهانهم فعلا وليس ما يريدونه هم ويرغبون فيه وبالتالي فإن الخريطة الإدراكية هي أداة للتحليل وليست استراتيجية تتبع إضافة إلى ذلك وأخذا بعين الاعتبار أن التموقع ينبثق عن إدراك الجمهور فإنه - وكأي سياسة تسويقية - ثمرة جهد إبداعي يرمي إلى تقييم العروض في ضوء إدراكات المستهلكين من أجل إيجاد محور للتموقع يخلق مكانا جديدا ومتميزا في السوق وفي هذا الإطار فإن الخريطة الإدراكية تمثل أداة

مجدية بغية فهم الطريقة التي يرى بها الأفراد المنتجات، والطريقة التي تتموقع بها كل المنتجات في مواجهة بعضها البعض داخل أذهانهم.¹

ثالثا: المزيج التسويقي

مهما كانت الخيارات الإستراتيجية التي تبنتها الإدارة التسويقية سواء ما تعلق باستراتيجية السوق المستهدف- التي تتضمن تسويقا تركيزيا أو تمييزيا أو غير تمييزي- أو ما تعلق بخيارات التمييز التي انتهجتها المؤسسة في تحديد تموقعها الذهني، فإن تنفيذ تلك الخيارات لا بد أن يمر عبر المزيج التسويقي الذي يمثل مجموع الأنشطة التسويقية التي يمارسها رجل التسويق من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة تجاه السوق المستهدف وفي إطار الميزانية المخصصة والزمن المحدد لذلك.²



الشكل 11: المزيج التسويقي كمنفذ لخيارات المؤسسة

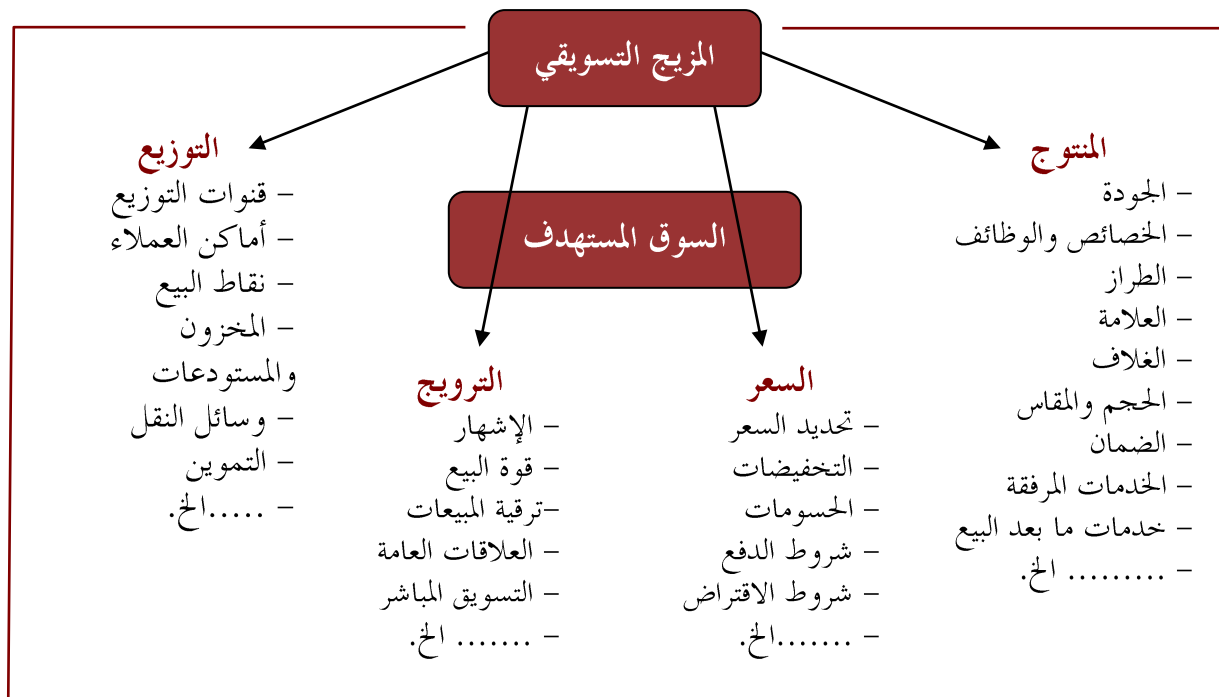
المصدر: Y.Chirouse, *Le marketing stratégique*, Op.cit, p : 69

إنه يبدو واضحا من هذا الشكل أن المزيج التسويقي لن يتم تحديده إلا بعد أن تكون المؤسسة قد حددت مسبقا خيارات السوق المستهدف، التموقع والتمييز المرغوب، والميزانية المخصصة لخدمة السوق.

¹ D.Cattet et al, Op.cit, p : 9.

² Ibid, Op.cit, p : 69-70.

إن الأنشطة التسويقية التي تمارسها المؤسسات متعددة بل وغير محدودة إذا اعتبرنا الإبداعات المستمرة والإضافات المتكررة التي قدمها المحترفون والممارسون في مجال التسويق: كخلق علامة جديدة تبني شارة معينة، تغيير الغلاف، أو تحسين لونه أو شكله، تخفيض الأسعار والبيع بالحزم، تنظيم المسابقات والمعارض لتنشيط المبيعات، إطلاق الحملات الإشهارية في مختلف الوسائل الإعلامية، ابتكار طرق جديدة للتوزيع .. وبالنظر إلى هذا التنوع والتعدد وأخذنا في الاعتبار لعدم تجانس هذه الوسائل التي تستخدمها المؤسسة للتأثير في سوقها المستهدف فإن ماكارثاي (E.J.McCarthy) اقترح جمع تلك الوسائل وتصنيفها في أربع فئات رئيسية أطلق عليها المزيج التسويقي، والذي يتضمن أربعة عناصر أو ما يسمى بـ 4p، استنادا إلى الحرف الأول من كلمات هذه العناصر باللغة الإنجليزية: المنتج (Product)، السعر (Price)، التوزيع أو المكان (Place)، الترويج (Promotion)،¹ والشكل التالي يوضح توزيع مختلف المتغيرات والأنشطة التسويقية تبعا لتقسيم ماكارثاي.



الشكل 12: متغيرات المزيج التسويقي

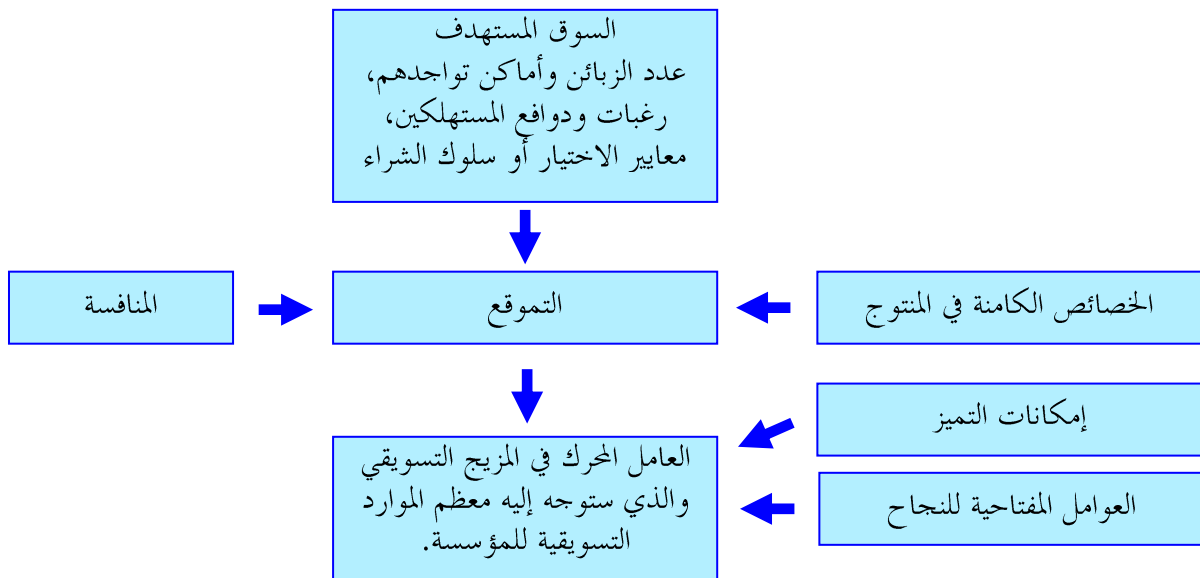
المصدر: Kotler et al, Op.cit, p : 21

إن تعدد المتغيرات المكونة للمزيج التسويقي يستدعي من المؤسسة أن تعمل -من أجل إعداده- على موازنة تقود إلى توليفة ملائمة تحدد بموجبها الأهمية النسبية لكل متغير داخل المزيج الكلي من أجل التخصيص الأمثل للموارد المالية المتاحة وبالتأكيد فإن ذلك سيعتمد على المعطيات التي جمعت حول

¹ Y.Chirouse, *Le marketing*, Op.cit, p : 110.

الإمكانات المميزة للمؤسسة وعوامل النجاح التي تم تحديدها، والمعطيات المتعلقة بالسوق المستهدف (الرغبات، الدوافع، معايير الشراء لدى المستهلكين...)، التوقع المرغوب، وسيلة التميز التي اختارتها المؤسسة وكذلك من خلال التجارب السابقة والنظريات التسويقية وعوامل نجاح أو فشل المنافسين...¹ ولتوضيح ذلك نأخذ الأمثلة التالية :

- إن مؤسسة لها تفوق تكنولوجي على منافسيها يمكن أن تختار متغير المنتج كعامل محرك في مزيجها.
- أما إذا كان السعر مثلاً معياراً أساسياً عند المستهلك فإن المؤسسة التي تمتلك ميزة تنافسية من خلال التميز في التكاليف المنخفضة يمكنها أن تركز على السعر في بناء مزيجها التسويقي.
- كذلك فإن مؤسسة تعتبر أن المستهلك يرغب في وصول المشتريات إلى بيته مباشرة واختارت المؤسسة التميز عن طريق شبكة توزيعها، فيمكن لها في حال توفر الإمكانات اللازمة أن تعمل على وضع نظام للبيع المباشر حيث يصبح هذا النشاط هو المكون المهيمن داخل مزيجها.



الشكل 13: تحديد العامل المحرك في النشاط التسويقي

المصدر: Ibid, p : 81

إن المسار الموضح في الشكل 13 يظهر أهمية "التوقع الذهني" في اختيار العامل المحرك والمهيمن على نشاط المؤسسة التسويقية، فهو يضمن تناسق جميع المتغيرات لتحقيق غاية واحدة. وعلى أساس ما سبق فإن بعض المنظرين والعاملين في التسويق يقترحون وجود إجراءات منظمة من أجل إيجاد القيمة التي ستمنحها المؤسسة للمستهلكين، وتكسب المؤسسة ميزة تنافسية من خلال تميز تلك القيمة، ومن هؤلاء Keller, Micallef, Kotler, Chirouse الذين اعتبروا أن متغيري المنتج

¹ Y.Chirouse, *Le marketing stratégique*, Op.cit, p : 81.

والسعر يمثلان متغيرات استراتيجية داخل المزيج التسويقي بينما يمثل الاتصال والتوزيع وقوة البيع ... متغيرات تكتيكية تعكس القرارات المتخذة فيما يخص المنتج والسعر، ومن أجل اختيار المتغيرات المناسبة فإن المؤسسة تتبع المسار الآتي لخلق القيمة وإيصالها:¹

• اختيار القيمة:

- تجزئة السوق (المستهلكين، الحاجات، القيم)؛

- اختيار السوق المستهدف؛

- التوقع (توقع القيمة)؛

• إعداد القيمة:

- تطوير المنتج؛

- تطوير الخدمة؛

- السعر؛

- الصنع؛

• إيصال القيمة:

- التوزيع؛

- قوة البيع؛

- الترويج والإشهار؛ ...

1) المنتج:

يعرف المنتج بأنه أي شيء يمكن عرضه في السوق لإشباع حاجة أو رغبة ما²، ويمكننا أن نستنتج من هذا التعريف أن المستهلك لا يشتري في المنتج فقط خصائصه الطبيعية أو المادية، ولكنه يشتري أساسا إشباعا لحاجة معينة عنده، ولذلك نجد في الواقع أن المستهلك يفضل علامة تجارية معينة على باقي العلامات، ومن أجل ذلك فإن هناك العديد من العوامل التي يجب على المؤسسة دراستها وتقييمها في المنتج الذي ستقدمه للسوق، وبالطبع فإن الخصائص التقنية المتعلقة بالوظيفة الأساسية للمنتج (الحجم، الأداء، المواد المستعملة في الصنع...) تمثل أول هذه العوامل التي يتم العناية بها، إضافة إلى ذلك نجد العوامل التسويقية المختلفة كالعلامة، التعبئة والتغليف، التصميم، اللون، طريقة الاستعمال، الضمان، خدمات ما بعد البيع... وفي هذا الإطار فإن المنتج الذي تعرضه المؤسسة يجب أن يكون موافقا لرغبات

¹ A.Micalef, *Le marketing, Litec, Paris 1992*, p : 45-46.

² Kotler et al, *Marketing management*, 11^{ed}, Op.cit, p : 442.

المستهلكين، لذلك فإنه ينبغي أن يحوي تلك الخصائص والمميزات التي يبحث عنها أولئك المستهلكون، مثلاً فإن المهتمين بألعاب الإعلام الآلي يبحثون دائماً عن منتجات تواكب التقدم التكنولوجي في مجال أجهزة الكمبيوتر (السرعة الفائقة، الربط بشبكة الإنترنت...) فإذا كانت مؤسسة ما مهتمة بهذا القطاع من السوق فإنها لابد أن تراعي في برامج الألعاب التي تنتجها هذه التطلعات وتعمل على تكييف منتجاتها مع التكنولوجيا التي يرغب المستهلك في الاستفادة منها.¹

إن المؤسسة لا تكتفي فقط بتوفير الخصائص التقنية لحاجات الزبائن، وإنما تبحث كذلك عن الميزة التي ستفضل بها منافسيها في السوق من وجهة نظر مستهلكي منتجاتها، ولتحقيق ذلك فإنه لابد أن توفر في منتجاتها مواصفات ومميزات خاصة (جودة عالية، أسعار تنافسية، خدمات جيدة...) تضمن لها التميز في السوق (أنظر الشكل 14) إن الأمر هنا يتعلق بعامل التميز الذي ترغب المؤسسة في أن يربطه المستهلكون المستهدفون بمنتجاتها، وفي هذه الحال فإن المنتج مثله مثل باقي عناصر المزيج التسويقي يجب أن يساهم في الاتصال والتسليم الفعال للتموقع المختار من قبل المؤسسة.

الميزة التنافسية: وتتمثل في
المواصفات المتعلقة بالمنتج والتي تميزه
بطريقة أفضل عن منتجات المنافسين

خصائص المنتج: وتتمثل في درجة
استجابته للوظائف التي يرغب
المستهلك في أدائها.

الشكل 14 جوانب الجودة في عرض المؤسسة

المصدر: Lindon et Lendrevie, Op.cit, p : 235.

وبعبارة أخرى فإن المنتج من خلال غلافه وتصميمه وخصائصه التقنية يجب أن يعبر عن مضمون التوقع والتميز الذي قررت المؤسسة أن يكون صورتها في أذهان المستهلكين وفي مواجهة المنافسين.² ويمكننا أن نلخص القرارات الخاصة بسياسة المنتج كأحد التغيرات الهامة في المزيج التسويقي فيما يلي:³

- الخصائص المتعلقة بالمنتج،
- تشكيلة المنتجات،
- التعبئة والتغليف،

¹ Harold Gendron et al, *Commercialisation des contenus multimédia*, Alliance NumériQC Montréal (Québec) 2001, [http:// www.numeriqc.ca/ salle_de_presse/etudes_rapports.html](http://www.numeriqc.ca/salle_de_presse/etudes_rapports.html), 16/04/2006, p: 11.

² Lindon et Lendrevie, Op.cit, p : 235.

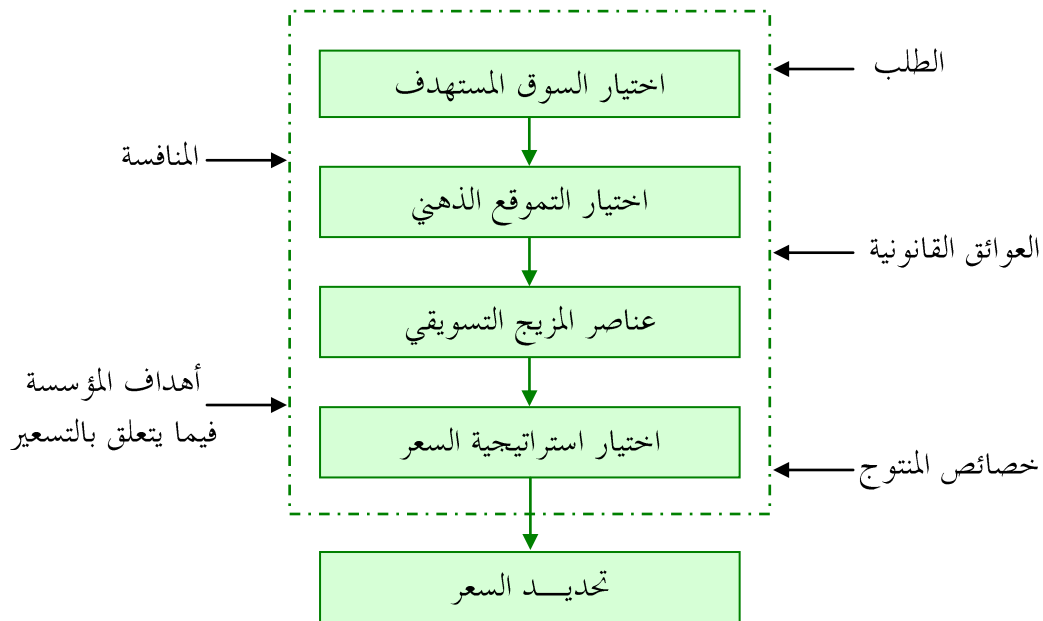
³ Ibid, p : 589.

- العلامة،

(2) السعر:

إن السعر يمثل أهمية خاصة للمؤسسة عند إعدادها لمزيجها التسويقي، وتتمثل هذه الأهمية خاصة في أن السعر يمارس تأثيراً قوياً على حجم الإستهلاك وبالتالي على الأرباح، والحصة السوقية للمؤسسة، فبالنسبة للسلع الإستهلاكية مثلاً فإن مرونة الإستهلاك بالنسبة للسعر تمثل من عشرة إلى عشرين مرة أكبر من مرونته بالنسبة للإشهار وهذا يعني أنه إذا غيرنا في السعر بالنسبة 5% فإن أثر ذلك على حجم المبيعات سيكون أكبر من عشرة إلى عشرين مرة من لو أننا رفعنا ميزانية الإشهار 5% ولذلك فإن المستهلكين والمنافسين أشدّ تأثراً وحساسية لتغير السعر منهم لتغير أي عنصر آخر من عناصر المزيج، وزيادة على هذا فإن تأثير السعر لا يظهر فقط من خلال قوته ولكن أيضاً من خلال سرعته، فمع الفعالية التي أضافتها تكنولوجيا المعلومات الجديدة فإن استراتيجية السعر أصبح لها أثر مباشر وسريع، إن أداء حملة إشهارية أو القيام بتحسينات في خصائص المنتج قد تحتاج إلى عدة شهور من أجل تقييم أثرهما على المستهلكين، في حين أن أثر تغير السعر يمكن قياسه في خلال ساعات أو أيام، وخاصة من خلال حملات تنشيط وترقية المبيعات.¹

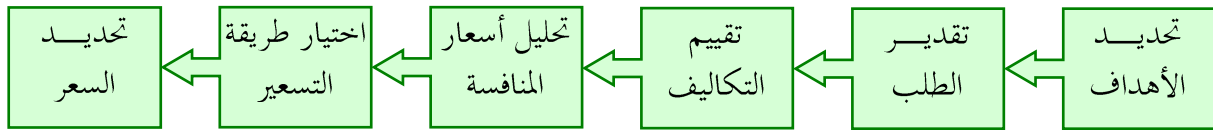
ولذلك فإن تحديد السعر يجب أن يتم بالتناسق مع باقي مكونات المزيج التسويقي وبصفة أعمّ فإن سياسة التسعير تدرج ضمن القرارات العامة للمؤسسة والمتعلقة بتحديد السوق المستهدف والتموقع الذهني الذي تبنته المؤسسة والشكل التالي يوضح ذلك:



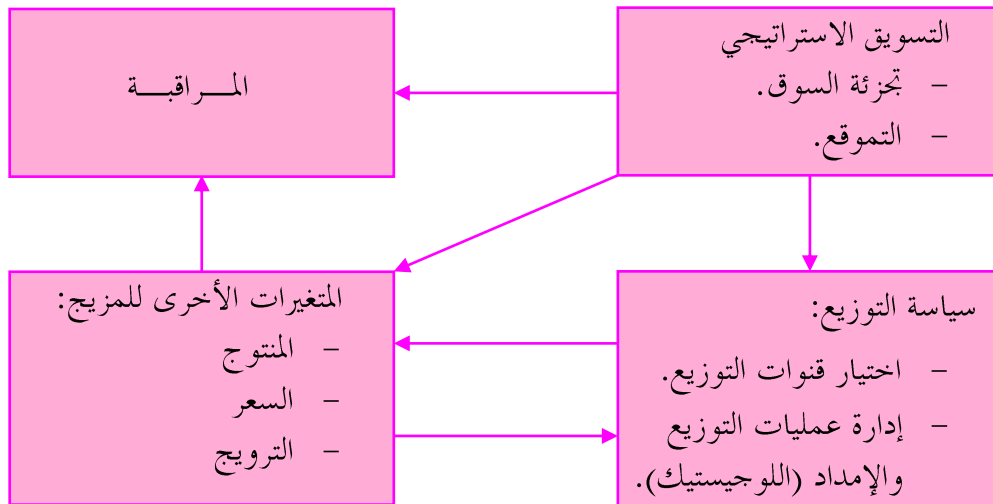
¹ H.Simon et al, La stratégie prix, Dunod, Paris 2000, p : 7.

الشكل 15: محددات السعر في المؤسسة**المصدر:** Dubois et Jolibert, Op.cit, p : 348

إضافة إلى هذه العوامل التي تؤثر في تحديد السعر فإن هناك محددات أخرى تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار أثناء وضعها لأسعار منتجاتها ويمكن توضيح مختلف هذه العوامل من خلال المراحل التي تتبعها المؤسسة في سبيل إعدادها لسياسة التسعير الخاصة بها والتي يوضحها الشكل التالي:

**الشكل 16:** مراحل اتخاذ قرار التسعير**المصدر:** Kotler et al, Op.cit, p : 506**3) التوزيع:**

إن التوزيع يلعب دورا رئيسيا في استراتيجية التسويق وذلك لأنه يمثل الأداة التي من خلالها يتم إيصال السلع والخدمات من المنتجين إلى المستهلكين، إن التوزيع مثله مثل النشاطين السابقين (وكما يوضح ذلك الشكل 16.3) لابد أن يتوافق مع الخيارات السابقة التي انتهجتها المؤسسة فيما يتعلق بتجزئة السوق والتموقع و أن يتناسق مع القرارات المتخذة فيما يخص باقي متغيرات المزيج التسويقي.¹

**الشكل 17:** علاقة التوزيع بالقرارات التسويقية للمؤسسة**المصدر:** Helfer et Orsoni, p : 314.¹ Helfer et Orsoni, p : 313-314.

وتواجه المؤسسة عدة قرارات هامة عند تصميم خططها للتوزيع من أهمها:

- اختيار القناة التوزيعية المناسبة.

- تحديد سعة أو كثافة التوزيع.

4) الترويج (الاتصال):

إن النشاط التسويقي لا يتوقف فقط عند إعداد منتج ووضع سعره واختيار قنوات التوزيع التي سيصرف فيها، إن المؤسسة التي تسعى إلى أداء فعال لنشاطها التسويقي لابد أن تعمل بعد ذلك على إيصال المعلومات اللازمة للمستهلكين الحاليين والمحتملين في السوق المستهدف، إن عملية إيصال المعلومات تمثل جوهر سياسة المزيج الاتصالي (المزيج الترويجي)¹، فنجاح المؤسسة مرتبط كثيرا بمدى فعالية ونجاعة سياستها للاتصال بعملائها المستهدفين، ومن أجل ذلك فإن المزيج الترويجي إنما يستمد فعاليته من القرارات التسويقية الإستراتيجية التي تم إتخاذها على مستوى تجزئة السوق من خلال تحديده للمستهلكين المستهدفين والذين سيمثلون هدف السياسة الاتصالية، إن أهداف مزيج الإتصال لا تتحدد كذلك إلا في ضوء خيار التموقع الذي تبنته إدارة التسويق، ذلك أن الإتصال يمثل الوسيلة الأساسية في بناء التموقع المطلوب، إن هذا الأخير يمثل في حقيقته خيارا استراتيجيا مرتبطا بمدة حياة المنتج، ولذلك فإن المؤسسة في حاجة إلى أن يبقى المستهلك متصلا بانتظام مع هذا المنتج²، ومن أجل تحقيق ذلك فإن المؤسسة تعتمد إلى بناء برنامج متكامل يتألف من مجموعة من المتغيرات التي تتفاعل مع بعضها لتحقيق أهداف المؤسسة، وتتكون هذه المتغيرات - أو المزيج الترويجي - من أنشطة الإتصال الشخصي وأنشطة الإتصال غير شخصي إن الإتصال الشخصي يتمثل أساسا في قوة البيع (البيع الشخصي)، بينما تدرج باقي المتغيرات: لإعلان، تنشيط المبيعات، العلاقات العامة ... تحت أنشطة الإتصال غير الشخصي.³

¹ Kotler et al, *Marketing management*, 11^{ed}, Op.cit, p : 602.

² R.P.Houde, *guide de la communication*, Maxima, Pari 2003, p : 71.

³ J.J.Lambin, Op.cit, p : 495.