

المحاضرة التاسعة: التجزئة الاستهداف والتموقع

تدور استراتيجية التسويق حول الأسواق والمنتجات. تقوم المؤسسات في المقام الأول باتخاذ قرارات بشأن الأسواق التي ستعمل فيها والمنتجات والخدمات التي ستقدمها لتلك الأسواق. وبمجرد اتخاذ هذه القرارات الأساسية، يتعين عليها بعد ذلك اتخاذ قرار بشأن على أي أساس ستتنافس في السوق أو الأسواق المختارة. وبالتالي فإن التجزئة تقع في صميم عملية اتخاذ القرارات التسويقية الاستراتيجية. وهي في جوهرها مسألة استراتيجية وليست تشغيلية، ويجب التعامل معها على هذا الأساس. المرحلة التي سنقوم باستكشافها الآن تتعلق بإنشاء موقع تنافسي محدد.

تم في السنة الماضية التطرق إلى المعايير التي يمكن استخدامها لتقسيم السوق إلى قطاعات فرعية متجانسة. وبمجرد تحديد القطاعات يتعين عندئذٍ تقييمها كي تتمكن أي مؤسسة من تحديد الشرائح المعينة التي يجب أن تخدمها وهو ما يعرف بالاستهداف. و بمجرد اختيار الأسواق المستهدفة للمؤسسة ما، يتعين عليها أن تقرر كيف ترغب في المنافسة. إي اختيار الميزة التفاضلية التي يمكن أن تخلقها والتي ستسمح لمنتجاتها أو خدماتها بجائزة مكانة مميزة في شريحة السوق المختارة. هذه العملية تسمى عادة تحديد المواقع.

I. استراتيجيات الوصول إلى الأسواق المستهدفة: تقع أمام المؤسسات البدائل التالية والتي يمكن الاختيار فيما بينها من أجل استهداف أسواقها:

1. استراتيجيات الاستهداف:

✓ **استراتيجية التغطية الشاملة أو التسويق غير المتنوع mass marketing:** في ظل استراتيجية التسويق غير المتنوع تقوم المؤسسة بتطوير مزيج واحد من الخدمات، يتم تسويقه لجميع المستهلكين المحتملين في الأسواق المستهدفة. تعتبر هذه المقاربة السوق قطاعًا متجانسًا واحدًا له رغبات واحتياجات متماثلة، لذلك لا يوجد سبب لتطوير أكثر من برنامج تسويق واحد، حيث أن المستهلكين متشابهون ويتفاعلون بطريقة مماثلة مع مكونات برنامج التسويقي. على سبيل المثال، عندما افتتحت ماكدونالدز لأول مرة، قدمت قائمة محدودة للغاية كانت متسقة عبر الشركة بأكملها. لم يقدم سوى خيارين من خيارات الهامبرغر والميلك شيك والمشروبات الغازية والبطاطا المقلية. لا توجد خيارات أخرى متاحة، وجميع المطاعم تقدم نفس القائمة. تم استخدام هذه الاستراتيجية أيضًا من قبل سلاسل الفنادق (مثل **Holiday Inns**) وشركات الطيران (مثل **United Airlines**) والوجهات السياحية (على سبيل المثال، المدن والبلدان) في المراحل الأولى من دورات حياتها.

لكن في الواقع هناك القليل من المنتجات أو الخدمات التي تتناسب مع جميع القطاعات السوقية. فمثلا منذ إنشائها غيرت ماكدونالدز هذه الاستراتيجية استجابة للاتجاهات في البيئات الديموغرافية والاجتماعية. يقدم مطعم الوجبات السريعة الآن شطائر الدجاج والسلطات وعناصر القائمة الأخرى التي تتناسب مع مختلف القطاعات السوقية. كما نجد أن الفنادق وشركات الطيران وغيرها من شركات الضيافة والسفر ابتعدت عن التسويق الشامل أيضًا. ويتمثل أكبر تحديد

عند تبنى هذه الاستراتيجية في فشل المؤسسة أمام المنافسين الذين يكونون في الغالب أكثر قدرة على تلبية احتياجات شرائح السوق المستهدفة المختلفة من المستهلكين.

✓ **استراتيجية التمييز أو التسويق المتميز:** تستخدم معظم المؤسسات بعض أشكال تجزئة السوق من خلال: تقسيم السوق الكلي إلى مجموعات من الزبائن الذين لديهم حاجات ورغبات مشتركة أو متجانسة نسبياً، و من ثمة تقوم بتطوير برنامج تسويقي موجه إلى أكثر من مجموعة واحدة من هذه المجموعات. قد تكون هذه الاستراتيجية مناسبة عندما تكون احتياجات الزبائن داخل مجموعة واحدة متشابهة لكنها تختلف فيما بين المجموعات. من خلال الأبحاث الجيدة والمصممة بعناية يمكن للمؤسسات تحديد الحاجات الخاصة لكل قطاع من قطاعات السوق لإنشاء برامج تسويقية تتوافق مع تلك الحاجات والتوقعات. تسعى المؤسسات التي تتبنى الاستهداف المتعدد القطاعات إلى جذب المشترين في أكثر من قطاع سوقي واحد من خلال تقديم مجموعة متنوعة من الخدمات التي تلي حاجات مختلفة. ويمكن للمؤسسات التي تستخدم هذا الخيار زيادة حصتها في السوق من خلال الاستجابة الأفضل للحاجات غير المتجانسة لمختلف القطاعات السوقية. وإذا كانت هذه القطاعات تتمتع بإمكانيات شراء كافية، وكان مزيج الخدمات ناجحاً، فإن زيادة المبيعات الناتجة يمكن أن تعوض التكاليف المرتفعة لتسويق الخدمات. يعد الاستهداف متعدد القطاعات الاستراتيجية الأكثر استخداماً في المؤسسات متوسطة وكبيرة الحجم.

ولعل أفضل مثال على هذه الاستراتيجية في صناعة الضيافة والسياحة هو الاستراتيجية التي تتبعها **Choice Hotels International**. طورت سلسلة الفنادق العديد من العلامات التجارية للمنتجات والخدمات، كل منها يستهدف سوقاً مختلفاً. من بين العلامات التجارية التي تقدمها فنادق **Choice**، **Clarion Hotels**، **and Suites**، و **Quality Inns and Suites**، و **Comfort Inns and Suites**، و **Sleep Inns**، و **Econo Lodge**، و **Travelodge**. تقدم كل من علامة من هذه العلامات التجارية مجموعة مختلفة من وسائل الراحة بمستويات أسعار مختلفة.

3. استراتيجية التسويق المركز: أما المؤسسات التي تتبنى استراتيجية التسويق المركز فهي تركز على قطاع سوقي واحد أو عدد محدود من القطاعات السوقية، من خلال مزيج تسويقي واحد أو عدد محدود منها. ويصاحب تطبيق هذه الاستراتيجية العديد من المزايا حيث تتمكن المؤسسة من دراسة السوق وخدمته بكفاءة ومن ثم تحقيق مركز سوقي نتيجة الخبرات المكتسبة والسمعة الجيدة، كما تتميز بالانخفاض النسبي في التكلفة ولهذا فهي تناسب أكثر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات الإمكانيات المادية والبشرية المحدودة. إلا أن ما يعيب هذه الاستراتيجية هو كونها محفوفة بالمخاطر كمخاطر تغيير أنماط الطلب على السلعة، أو دخول المؤسسات الكبيرة في هذا المجال. مثال ذلك تتبنى شركة **Hyatt Hotels and Resorts** و **Renaissance Hotels** هذه الاستراتيجية؛ حيث تركز سلسلتنا الفنادق هاتان جهود التسويق على المسافرين من رجال الأعمال وأولئك الذين يحتاجون إلى إقامة كاملة الخدمات. إلا أنها لم تبين هذه الاستراتيجية بسبب قلة الموارد أو صغر حجمها، وإنما لأنها تعتبر الاستراتيجية الأكثر ملاءمة لمهمة الشركة وأهدافها طويلة المدى.

العوامل التي يتوقف عليها اختيار الاستراتيجية المناسبة: تؤثر العوامل التالية في اختيار المؤسسة لبدليل استراتيجي من البدائل السابقة:

✓ **موارد المؤسسة:** إذا كانت موارد المؤسسة محدودة فإن أفضل استراتيجية تناسبها هي استراتيجية التسويق المركز، والعكس إذا كانت موارد المؤسسة كبيرة فإن أفضل استراتيجية يمكن ان تتبناها هي استراتيجية التسويق المتنوع.

✓ **تجانس المنتجات:** إذا لم تكن هناك اختلافات ملموسة بين المنتجات أو العلامات أو أن هذه الاختلافات لا تهم المستهلك فاستراتيجية التسويق غير المتنوع هي أفضل استراتيجية، والعكس إذا كانت الاختلافات بين المنتجات ملموسة ومهمة بالنسبة للمستهلك فالأنسب للمؤسسة تبني استراتيجية التسويق المتنوع أو التركيز.

✓ **تجانس السوق:** إذا كانت أذواق المستهلكين متشابهة فلا داعي لتجزئة السوق واستراتيجية التغطية الشاملة هي الأنسب للمؤسسة، والعكس إذا كانت أذواق المستهلكين مختلفة ومتباينة فالأنسب إما استراتيجية التسويق المتنوع أو استراتيجية التركيز.

✓ **دورة حياة الخدمة:** إذا كانت المؤسسة تقدم خدمة جديدة فمن العملي أن تبدأ بتقديم نموذج واحد وبالتالي فعلى المؤسسة تبني استراتيجية التسويق غير المتنوع إذا كان السوق متجانسًا، أو استراتيجية التسويق المركز إذا كان السوق غير متجانس حيث تقوم بتركيز جهودها على قطاع واحد فقط، أما في مرحلة النضج فمن الأفضل أن تتبنى المؤسسة استراتيجية التسويق المتنوع.

✓ **استراتيجيات المنافسين:** عندما تتبنى المؤسسات المنافسة استراتيجية التسويق المتنوع، فإن المؤسسة سوف تحكم على نفسها بالفشل إذا ما تبنت استراتيجية التسويق غير المتنوع، أما إذا كان المنافسون يتبعون استراتيجية التغطية الشاملة فإنه يمكن للمؤسسة أن تجني الكثير إذا كان السوق غير متجانس باتباعها استراتيجية التسويق المتنوع أو المركز.

II. مراحل تقييم القطاعات السوقية:

وعلى العموم تمر بهذه العملية بالمرحلتين الثلاثة التالية:

1. المرحلة الأولى: تقييم جاذبية القطاع السوقي: لتقييم شرائح السوق المختلفة بفاعلية، من الضروري مراجعة قضيتين

بشكل منهجي: جاذبية السوق للمؤسسات المنافسة والقدرة النسبية للمؤسسة على تلبية احتياجات ذلك الجزء. هناك عدد من المعايير التي يمكن استخدامها للحكم على جاذبية قطاع السوق. فمن المهم التأكيد على أن المسوقين بحاجة إلى إدراك أن العديد من المعايير التي يمكن استخدامها لتقييم جاذبية قطاع السوق هي نوعية وليس كمية في طبيعتها

✓ **حجم القطاع السوقي:** سيحظى الجزء الأكبر عمومًا بإمكانيات مبيعات أكبر. وهذا في حد ذاته سيجعله أكثر جاذبية، ولكنه قد يوفر أيضًا إمكانية تحقيق وفورات الحجم نظرًا لأحجام التخزين الكبيرة. يمكن أن تساهم الشرائح

الكبيرة ذات المبيعات الكبيرة المحتملة في تبرير الاستثمارات الكبيرة التي قد تكون ضرورية للمؤسسات التي ترغب في العمل داخلها. على الرغم من أن الشرائح الكبيرة قد لا تكون دائماً الأكثر جاذبية. يمكن أن تكون الشرائح الكبيرة أكثر تنافسية حيث أن حجمها سيجتذب المؤسسات الأخرى إليها. قد لا تمتلك المؤسسات الصغيرة الموارد اللازمة للتعامل مع سوق كبيرة وبالتالي قد تجد الشرائح أصغر أكثر ملائمة لإمكانياتها.

✓ **معدل نمو القطاع السوقي (يقاس من حيث نمو الإيرادات الحقيقية بعد التضخم):** عادة ما ينظر إلى القطاعات التي تنمو على أنها أكثر جاذبية من الشرائح التي بلغ فيها النمو ذروته أو حتى بدأ في الانخفاض. ينظر إلى القطاعات في النمو على أنها ذات إمكانات أطول أجلاً وبالتالي فهي تبرز أي استثمار ضروري. لكن مرة أخرى، من المرجح أن تكون هذه القطاعات أكثر شدة من ناحية المنافسة حيث تدرك المؤسسات الأخرى أيضاً هذه الفرصة.

✓ **ربحية القطاع السوقي:** ما هي الربحية الإجمالية للقطاع؟ إذا كانت المؤسسة تعمل بالفعل في قطاع سوقي معين، فهذا لا يعني أنه يجب تقييم ربحيتها وحدها. ولكن يجب أن يتم تقييم جميع القطاعات على أساس ثابت، فإن ربحية جميع المؤسسات العاملة في القطاع. ويستند هذا التقييم على تحليل أنشطة المنافسين.

✓ **حساسية العملاء للأسعار:** من المرجح أن تكون القطاعات التي يكون فيها المستهلكون لديهم حساسية منخفضة للسعر أكثر جاذبية حيث يمكن تحقيق هوامش ربح أعلى. سوف يكون المستهلكون أكثر اهتماماً بالجودة والخدمة بدلاً من السعر وحده. كما أن القطاعات الحساسة السعريّة أكثر عرضة للمنافسة السعريّة، مما يؤدي إلى انخفاض هوامش الربح.

✓ **مرحلة دورة حياة الصناعة:** إن دخول المؤسسة إلى قطاع سوقي في المراحل الأولى من دورة حياة الصناعات يوفر مزايا النمو المرتفع المحتمل في المستقبل. ففي المراحل المبكرة، من المحتمل أن يكون هناك منافسون أقل. ومع ذلك، تتميز المراحل الأولى من دورة حياة الصناعة بالحاجة إلى استثمارات عالية في الأنشطة الجديدة والنشاط الترويجي وتأمين قنوات التوزيع، كما تكون أرباح هذه القطاعات ومبيعاتها متواضعة. أما إذا كانت المؤسسة تهم أكثر بتوليد النقد أو الأرباح على المدى القصير ستكون الأسواق الناضجة أكثر ملاءمة لها. من المرجح أن تتطلب هذه الأسواق مستوى أقل من الاستثمار.

✓ **القدرة على التنبؤ:** من المرجح أن يكون السوق القابل للتوقع أكثر قابلية لاستهدافه من قبل المؤسسات.

✓ **نمط الطلب:** تتأثر جاذبية القطاع السوقي بنوعية الطلب ما إذا كان الطلب موسمي أو دوري أو أي نمط آخر. يجب أن تكون المؤسسة قادرة على تحمل التدفقات النقدية لهذا الطلب غير المنتظم. وهذه المشكلة تحدث كثيراً في قطاع السفر والسياحة.

✓ **إمكانات الإحلال:** في أي سوق هناك إمكانية لإيجاد حلول جديدة تشبع لاحتياجات المستهلكين. يجب على المؤسسة تقييم الأسواق لتحديد ما إذا كان من الممكن استخدام ابتكارات جديدة في هذا القطاع. عندما تكون إمكانية الإحلال كبيرة من المحتمل أن تقرر المؤسسة عدم الدخول على أساس أنها تجعل القطاع السوقي أقل جاذبية. ومع ذلك،

إذا كان لدى المؤسسة القدرة على الابتكار فقد يصبح هذا القطاع هدفاً رئيسياً لأن المؤسسة لديها المهارات اللازمة لتغيير طبيعة المنافسة لصالحها.

2. المرحلة الثانية: تحديد القدرة التنظيمية: أي تحديد الكفاءات والقدرات التي تتفوق فيها المؤسسة على المنافسين. فمن خلال عملية تحليل البيئة الداخلية سوف تتمكن المؤسسة من تحديد الأصول والكفاءات التي يمكن أن تستخدمها للحصول على مزايا في القطاع أو القطاعات السوقية المستهدفة.

ومن الواضح أنه لا ينبغي النظر إلى الأصول بمعزل عن غيرها، بل من المهم أيضاً تحديد أي اختصاصات تمنح المؤسسة مزايا. تمثل سلسلة القيمة إطاراً مفيداً لاستخدامه لتحديد هذه المجالات ذات الكفاءة الفريدة. قد تكمن الكفاءات المحورية في الأنشطة الأولية أو الأساسية.

3. تحقيق التوافق الاستراتيجي بين الأصول والكفاءات وظروف السوق (الاستهداف):

وتتمثل المرحلة الحرجة في عملية التجزئة في مطابقة قدرات المؤسسة مع فرص القطاع أو القطاعات السوقية الجذابة.

✓ **أصول التسويق:** هل يسمح قطاع السوق للمؤسسة بالاستفادة من نقاط القوة التسويقية الحالية لديها؟ من المرجح أن تحدث حالات ناجحة عندما تكون هوية العلامة التجارية الحالية للمؤسسة، أو طريقة التوزيع، متوافقة مع تلك المطلوبة للدخول إلى السوق المستهدف الجديد.

✓ **مزايا التكلفة:** سيكون الدخول إلى شريحة حساسة للسعر متمسكاً مع قدرات مؤسسة التي لديها قاعدة تكلفة منخفضة.

✓ **نقاط القوة التكنولوجية:** إذا كانت المؤسسة لديها إمكانية الوصول إلى التكنولوجيا الفائقة، فهل استخدامها سيكون متوافق مع القطاع السوقي المستهدف، وهل ستسمح لها بالحصول على أي ميزة؟

✓ **القدرات الإدارية والالتزام:** هل تمتلك المؤسسة المهارات الفنية والإدارية اللازمة للنجاح في دخول القطاع السوقي؟

يجب على المؤسسة بشكل عام أن تحدد ما إذا كان الدخول إلى قطاع معين يتماشى مع أهدافها على المدى الطويل.

بمجرد تحديد المجالات الرئيسية لإمكانيات المؤسسة، يمكن ضبطها ومطابقتها مع قطاعات السوق الجذابة التي تم تحديدها. ومنه يجب أن تستهدف المؤسسة القطاعات السوقية التي ستسمح لها باستغلال الأصول والكفاءات الحالية، أو تسمح للقدرات المحتملة بالتطور إلى نقاط قوة.

III. التمويع:

1. تعريف التمويع: يقصد بالتمويع أو تحديد الموقع بأنه العملية التي تستطيع المؤسسة من خلالها بناء صورة ذهنية مميزة لها ولمنتجاتها في أذهان المستهلكين في السوق المستهدف مقارنة بالمنافسين، وبالتالي تحدد ترتيبها بين المنافسين في السوق. أما الموقع فهو موقع إدراكي في ذهن المستهلكين لمنتج ما مقارنة بغيره من منتجات المنافسين.

ومنه عند اختيار السوق المستهدف أو الأسواق، يتعين على المؤسسات أن تقرر على أي أساس سوف تتنافس في القطاعات السوقية التي وقع عليها الاختيار. كيف يمكن أن تجمع بين أصولها وكفاءاتها على أفضل وجه لإنشاء عرض مميز في السوق؟ يجب القيام بذلك بطريقة تمكن المستهلكين من تخصيص موضع (موقع) محدد لمنتج أو خدمة المؤسسة داخل السوق مقارنة بالمنتجات الأخرى. سيضع العملاء منتج المؤسسة في أذهانهم مقارنة بالمنتجات الأخرى في السوق استناداً إلى إدراكهم للسمات الرئيسية التي يحتوي عليها. ومن بين المميزات الرئيسية التي يمكن للمؤسسات الاعتماد عليها من أجل بناء موقع لمنتجاتها في أذهان الزبائن نجد (Bowie & Francis Buttle, 2004, p. 105):

➤ **ميزة المنتج أو السمات الخاصة:** تركز هذه الاستراتيجية على ميزة ملموسة مهيمنة - على سبيل المثال قد تتموقع أكبر مجموعة فنادق في المنطقة من خلال المساحة والعظمة والأناقة.

➤ **السعر / الجودة:** قد تركز استراتيجية تحديد المواقع للفنادق الفاخرة على الجودة العالية والسعر المرتفع والصورة الحصرية؛ أما بالنسبة لفنادق الميزانية، قد يكون التركيز على جودة قياسية بسعر أقل، مما يعني ضمناً قيمة أفضل مقابل المال في فئة الفنادق الاقتصادية.

➤ **منفعة العميل:** يقترح هذا النوع من تحديد المواقع حلولاً لحل مشاكل العملاء - على سبيل المثال ، تؤكد حملة Hotel Shilla الإعلانية في سيول على الجودة واختيار القائمة والراحة والكفاءة في خدمة الغرف على مدار 24 ساعة للمسافرين من رجال الأعمال الدوليين.

➤ **الاستخدام:** هذه استراتيجية تحديد المواقع التي تركز على أسباب استخدام المستهلكين لمنتج ما، وغالباً ما تستهدف أسواقاً معينة على سبيل المثال يستهدف فندق ومنتجع به ملعب جولف للبطولات المديرين التنفيذيين الذين يستمتعون بمزج الأعمال مع الرياضة.

➤ **المستخدم:** تركز استراتيجية تحديد المواقع هذه على فئة المستخدمين - على سبيل المثال العائلات والشباب والمتدربين وكبار السن الميسورين، وتؤكد على جاذبية المنتج لفئة المستخدمين؛ غالباً ما تتميز بتأييد المشاهير ذوي الصلة بالسوق المستهدف.

هذه هي المكونات المختلفة التي يمكن استخدامها من قبل المؤسسات التي تسعى للتأثير على تصورات المستهلك. يتعين على المؤسسات أن تقرر أي من هذه الميزات يمكنها استخدامها والأهم من ذلك كيف ترغب في وضع منتجاتها في السوق مقابل منتجات المنافسين.

2. عوامل نجاح عملية التموقع: هناك أربعة عوامل ذات أهمية حاسمة للنجاح في تحديد المواقع:

✓ **الاعتمادية:** يجب التحقق من أن السمات المستخدمة لتمييز المنتج على أنها ذات مصداقية من قبل العملاء المستهدفين.

✓ **القدرة التنافسية:** يجب أن يقدم المنتج/ الخدمة فوائد المستهلك لا يقدمها المنافسون.

- ✓ **الاتساق:** يجب على المؤسسة أن تضمن اتساق في رسائلها وأن لا تقوم بتغيير موقعها في كل مرة لأن ذلك سوف يسبب الفوضى في ذهن المستهلك، كما قد يدل على أن لديها تصورًا غير واضح لماهية الخصائص الأساسية لخدماتها.
- ✓ **الوضوح:** يجب أن تنشئ المؤسسة موقعًا لخدماتها أو لعلامتها يختلف تمامًا عن باقي الخدمات أو المؤسسات في أذهان المستهلكين في السوق المستهدفة.

.IV. الخرائط الإدراكية: يمكن أن يسمح رسم خرائط تصورات المستهلكين للمؤسسة بالاطلاع على مكانتها الحالية ومقارنتها بعروض المنافسين. تعتمد الخريطة الإدراكية البسيطة على محورين يمثلان سمات رئيسية في سوق معينة. يتم تحديد هذه السمات من خلال أبحاث السوق التي تحدد مدى إدراك المستهلك للعوامل المهمة في السوق. يمكن أن يكون هذا على سبيل المثال السعر والجودة أو النمط والأداء أو مجموعة من المميزات الأخرى. يمكن بعد ذلك وضع المنتجات / الشركات أو العلامات التجارية الأكثر تحديدًا وفقًا لموقفها من هذه السمات في خريطة. من خلال استخدام الخرائط المدركة يمكن للمسوقين تحديد الوضع الحالي في سوق معين. سيكون هناك بعد ذلك عدد من البدائل للاختيار من بينها. وفيما يلي مثال عن الخرائط الإدراكية لمجموعة من الفنادق:

Market Positioning

On this map is a correlation between service & price.

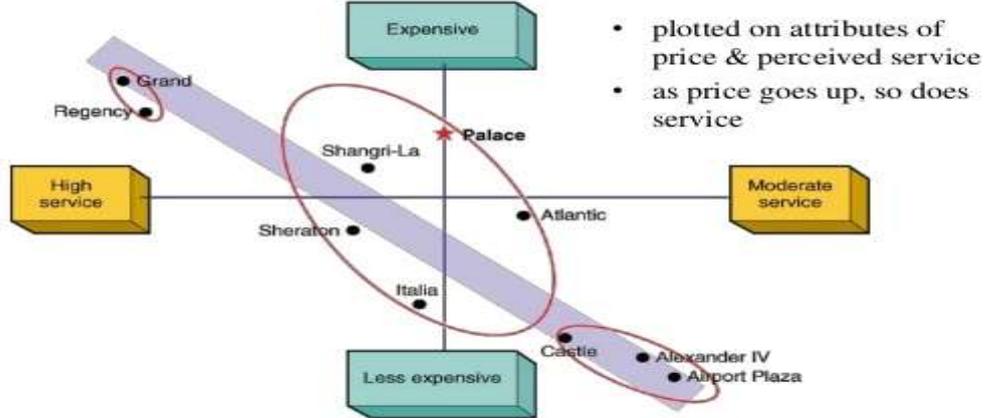


Figure 8-3 Positioning map of service level versus price. From Christopher Lovelock, *Services Marketing*, 1996, p. 178 Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ. Used with permission.