

الفصل الثالث

أهمية صنع القرار الاستراتيجي
في العملية التسويقية

ويشتمل هذا الفصل على النقاط التالية:

- ✍ مفهوم القرار الاستراتيجي
- ✍ أهمية القرار الاستراتيجي
- ✍ مميزات القرار الاستراتيجي
- ✍ الأساليب المتبعة في صنع القرار الاستراتيجي
- ✍ دور التخطيط في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي
- ✍ فوائد تجزئة السوق وأسبابها

الفصل الثالث

أهمية صنع القرار الاستراتيجي في العملية التسويقية

مدخل:

يعد القرار الاستراتيجي أحد الحلقات المهمة في عملية صياغة الإستراتيجية، ويستند إلى نتائج عملية التحليل الاستراتيجي التي تقوم بها المؤسسة، إذ يتم تكوين مجموعة بدائل متاحة، ويكون القرار الاستراتيجي أفضلها من وجهة نظر الإدارة، ويتم انتقائه والعمل بموجبه للفترة المستقبلية لتحقيق ما تصبوا إليه من أهداف، بدوره سيؤدي إلى انتقال المؤسسة نحو وضع أفضل مما هي عليه الآن. حظي مفهوم القرار الاستراتيجي باهتمام الكثير من المفكرين والباحثين من أدباء الفكر الإداري، وقد تباينت المفاهيم الخاصة به بسبب اختلاف مداخل دراسته من قبل كتاب الإدارة وباحثهم.

مفهوم القرار الاستراتيجي:

يمكن تعريف القرار الاستراتيجي على أنه:

"قرار بعيد المدى في محتواه، ويعتمد على الخطط الاستراتيجية الموضوعة وتحقيق الأهداف المحددة، ويأخذ في الاعتبار كل احتمالات الموقف وعواقبه".

كما يعرف على أنه: "قرار استثنائي يتم صناعته في المدة الزمنية الحالية ذات الدرجة العالية من الأهمية، من ناحية تأثيره في المنظمة خلال المراحل الزمنية المقبلة، وينصب على

تحقيق هدف المنظمة من خلال فهم كيفية انسياب عملية صنع القرار خلالها، ويتطلب مهارات إبداعية للإحاطة بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية".

أهمية القرار الاستراتيجي :

تكمن أهمية القرار الاستراتيجي في أنه جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية لتحقيق أهداف المؤسسة، ذلك أنه يسهم بشكل كبير في تمكين المؤسسة من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفاعلية، وتختص عملية صنع القرارات الإستراتيجية بالمستقبل والبعد الزمني مما يبرز أهميتها، كما أنها تشمل كافة مجالات الحياة والتي تتعلق بالمدى البعيد والآراء المستقبلية، ويعود نجاح صنع القرارات الإستراتيجية الصائبة على المؤسسة بزيادة الأرباح وتهيئة الفرص التنافسية، وزيادة أسعار الأسهم، أو الحصة السوقية، كما أن للقرار دور مركزي وجوهري للتأثير في حياة المؤسسة ومخرجاتها التي تؤثر فيما بعد على العاملين فيها.

مميزات القرار الاستراتيجي :

تصنع القرارات الإستراتيجية بظروف استثنائية نتيجة لتهديدات متوقعة، وفرص بيئية مؤثرة يحتمل ظهورها في المستقبل، وتكون نتائج هذه القرارات بعيدة الأمد بالنسبة للمؤسسة. فتميز القرارات الإستراتيجية بخصائص معينة تميزها عن باقي القرارات التي تصنعها المؤسسة، هي كالتالي:

أولاً: المستوى التنظيمي

تتعامل القيادة العليا مع القرارات الإستراتيجية من حيث صياغتها وتأمين القاعدة الأساسية لها، لكونها مؤثرة في كافة أجزاء المؤسسة. يمتلك رأس الهرم التنظيمي القدرة

على رؤية الأشياء بشكل واضح ولديه الإمكانية على فهم العواقب والنتائج، وهذا لا يمنع من إشراك الإدارات الأخرى في عملية صنع القرار، واعتباره من المسائل المهمة التي تزيد من ثقة عناصر المؤسسة وبلورة القرار، مما يسهل عملية المضي في تطبيقها والإشراف عليها.

ثانياً: التأثير الزمني

إن نتائج القرارات الاستراتيجية لها تأثيرات بعيدة المدى سواء على مستوى الأفراد، أو الأقسام، أو على مستوى المؤسسة بشكل كامل، ويتطلب مواصلة العمل في هذا السياق لعدة سنوات قادمة ومن خلاله يمكن أن تحقق المؤسسة قفزة نوعية ومميزة في الإنتاج، أو الاشتراك والمنافسة بسوق معينة.

الأساليب المتبعة في صنع القرار الاستراتيجي

يمكن فهم عملية صناعة القرار الاستراتيجي من خلال قضيتين إداريتين أساسيتين: الأولى تمثل أن أسلوب صناعة القرار عملية قد تحتوي أو لا تحتوي على مجموعة من العمليات العلمية أو الرياضية. أما الثانية فتبين أن صناعة القرار تعتمد على توزيع العملية. فهل القرارات تتم بواسطة القيادة العليا أم أنها تتم بمشاركة المستويات المختلفة في المنظمة.

لقد لاحظ الباحثون أن هنالك سبعة مداخل يلجأ إليها القادة لصنع القرارات. وتُعدُّ المداخل "ثالثاً، رابعاً، خامساً" من المصنفة التي جاء بها الباحثون تمثل نمط القيادة الفعالة، وتحدد هذه المداخل بأن القيادة تعرض أفكارها وتدعو العاملين إلى المناقشة، أو تعرض قرارات مبدئية قابلة للتغيير، أو تعرض المشكلة لكي تحصل على الاقتراحات ثم تصنع القرار. وتندرج الاحتمالات السبعة في عملية صنع القرارات، كالآتي:

أولاً: تصنع القيادة الاستراتيجية القرار وتعلنه على المرؤوسين، وتحدد المشكلة وتراجع مع نفسها الحلول البديلة، وتختار البديل الملائم الذي يؤمن حلول لها، ومن ثم تعلنه للمرؤوسين لغرض التنفيذ. إن هذا النمط من القيادة لايفسح المجال للمرؤوسين في صنع القرار.

ثانياً: تصنع القيادة الاستراتيجية القرار وتحاول اقناع المرؤوسين، كما في الاحتمال الأول، وتحدد القيادة المشكلة لتصل إلى قرار بشأنها، وبدل من إعلامهم بالقرار فإنها تتخذ موقف آخر ببيع القرار لأجل كسب المرؤوسين إلى جانبهم وقبولهم للقرار، وهم يفعلون ذلك لأنهم يتوقعون حصول بعض المعارضة من قبل أولئك الذين سيفاجئون بقرارهم، ولأجل تقليص حجم المعارضة يجري توضيح المكاسب التي ستعود على المرؤوسين نتيجة القرار.

ثالثاً: تعرض القيادة أفكارها وتدعو المرؤوسين للمناقشة، تتوصل القيادة إلى قرار مع نفسها، ولكنها لا تتخذه لأنها راغبة في الحصول على قبول المرؤوسين لقرارهم، وهذا يعطيهم فرصة للحصول على توضيحات كاملة لأفكارهم ونواياهم. وبعد عرض الأفكار تدعو إلى طرح الأسئلة ليصبحوا على بينة من الأمور التي تنوي القيادة تنفيذها.

رابعاً: تعرض القيادة قرارات مبدئية قابلة للتغيير، وتكون المبادرة هنا في المشكلة وتشخيصها. تبدأ القيادة بحثها والتوصل إلى قرار بشأنها ثم تقوم بعرض الحلول والمعالجة على المرؤوسين، وتراقب ردود فعلهم وخاصة أولئك الذين سيتأثرون بالقرار، وتدعوهم للمناقشة، مع التذكير بأنهم يحتفظون بحقهم بالانفراد في صنع القرار. ويمكن هذا النمط والسلوك المرؤوسين مزاولة بعض التأثيرات على القرار.

خامساً: تعرض القيادة المشكلة، وتحصل على الاقتراحات ويصنع القرار، وتظهر للمرؤوسين فرصه لاقتراح حلول صائبة للمشكلة، وتكون مساهمتهم في زيادة عدد

الحلول والمعالجات الموجودة لدى القيادة. إن الهدف من هذا السلوك الحصول على الخبرة والمعرفة عن أولئك الذين في خضم المعركة اليومية. تقوم القيادة بعد حصولها على الاقتراحات من المرؤوسين ومقارنتها مع ما لديها من بدائل، واختيار البديل الأكثر ملائمة لحل المشكلة وحسب رأيها.

سادساً: تُعين القيادة التحديدات التي يتخذها المرؤوسين في إطار القرار، وتنقل إليهم صلاحية صنعه، وتقوم بتعريف المشكلة وبيان حدودها وأبعادها وتوضيحها لهم، ولا يجوز تجاوزها عند صنع القرار، وقد تكون التحديدات مالية، أو حدود نشاطية يصعب تجاوزها.

سابعاً: تسمح القيادة للمرؤوسين بصنع القرار بحرية في حدود إطار متفق عليه، وتمثل موقفاً متطرفاً في منحهم الحرية في صنع قراراتهم، وهذا نادراً ما يحدث، ويقتصر على بعض حالات الأبحاث والمهام المحددة قصيرة الأجل. وتقوم القيادة باختيار مجموعة من المختصين للقيام بمشروع أبحاث، ويترك لهم حرية تحديد المشكلة وتشخيصها وتحديد بدائل الحلول التي يراها فريق الباحثين، واختيار البديل الأنسب. وتشمل التحديدات المفروضة على فريق العمل تلك التحديدات التي وضعتها القيادة أمامهم.

فاعلية القرار الاستراتيجي:

يشير القرار الفاعل إلى تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ويستطيع تحقيق المستوى المقبول من التناسب بين وسيلته وهدفه ضمن معطيات ظرفية معينة.

وتعد عملية صنع القرار العمود الفقري للإدارة، كما تعد من الأمور التي تحقق التناسب المقبول بين هدف ووسيلة تحقيق القرار في ظرف معين، وهناك قواعد يمكن التنبؤ من خلالها إلى درجة التناسب التي يمكن تحقيقها بين هدف ووسيلة قرار ما، في وقت صنعه تحت ظل معطيات بيئية معينة، وتشمل:

أولاً: مستوى دقة وكفاية المعلومات المتاحة لأغراض ذلك القرار.
ثانياً: مستوى المقدرة الإدارية والتحليلية المتأتية من الخبرة والإدراك لصانعي القرارات.
ثالثاً: مستوى خلق الصراع الفكري من خلال المشاركة للوصول إلى أنسب القرارات.
رابعاً: درجة الإقلال من المصاعب التي يواجهها القرار من البيئة التي صنع فيها، وإمكانية التحسب لتلك البيئة.

بينما يحدد آخرون مجموعة من النقاط التي يجب أن تقوم بها المنظمات والمؤسسات لتحقيق متطلبات القرار الإستراتيجي الفعال والتي تشمل الآتي:
أولاً: جمع البيانات والمعلومات والمعطيات المتعلقة بالمشكلة.
ثانياً: التحسس واليقظة لأمر المستقبل.
ثالثاً: حساب الاحتمالات المتوقعة.
رابعاً: المرونة العالية لدى صانعي ومتخذي القرار.
خامساً: الجاذبية الفنية.
سادساً: البصيرة والشعور بالشجاعة.

وهناك من يشير إلى ضرورة تهيئة المقومات الأساسية من قبل المنظمات لكي يكون القرار فعالاً والتي تشمل ما يأتي:
أولاً: توافر المعلومات.
ثانياً: توافر الوقت وعدم التسرع.
ثالثاً: إسهام القرار في تحقيق الأهداف.
رابعاً: وجود نظام متابعة الآثار الناتجة عن القرارات المختلفة.
خامساً: الاعتراف بحتمية التغير.
سادساً: توافر عدة بدائل للاختيار.

سابعاً: توافر معايير صحيحة ودقيقة.

ثامناً: قابلية القرار.

تاسعاً: وجود نظام لاختيار القرارات قبل تنفيذها.

عاشراً: المرونة الذهنية.

مراحل تحليل وصناعة القرار الاستراتيجي:

إن عملية صنع وتحليل القرار الاستراتيجي تشمل كافة الإجراءات والقواعد والأساليب التي يستعملها المشاركون في هيكل اتخاذ وصناعة القرار لتفضيل خيار أو خيارات معينة وحل مشكلة معينة، ولكي يكسب القرار الاستراتيجي أو غيره من القرارات مشروعية لا بد أن يخضع للقانون العام للدولة، وتغطي القرارات الاستراتيجية الاهتمامات الأساسية للعلوم السياسية والاقتصادية والعسكرية، لذا وجب الاهتمام الكبير بعملية صنعها واتخاذها. ومن التعريف آنفاً يتضح لنا: "أن القرار في علم الإدارة يتألف من ثلاثة عناصر أساسية لا بد من اجتماعها لكي تكون قرار بالمعنى الحقيقي، وتشمل: الاختيار المدرك، وجود هدف أو أهداف محددة، تعيين إجراءات التنفيذ"

تكتسب القرارات الاستراتيجية نوعاً من الصعوبة لكونها معقدة وتستطيع القيادة أن تواجه هذا التعقيد بالمنطق. فالقرارات يمكن تحليلها ومن ثم الوصول إلى حل لها. وتزداد حرية التصرف كلما ارتقى مستوى صانع القرار الاستراتيجي. ونجد غالبية زعماء دول العالم الثالث لديهم دور كبير في صنع القرارات الاستراتيجية المهمة بالرغم من وجود المؤسسات الاختصاصية التي لها علاقة رئيسية بهيكليّة صنع القرار، ويجمع علماء الإدارة والباحثين على وجود مراحل منهجية في علمية تحليل وصناعة القرار، وهنا لا بد من المرور عليها قبل أن يصدر القرار، فالدكتور درويش يحددها بمرحلتين رئيسيتين تضم كل مرحلة منهما عدة خطوات فرعية، كما يأتي:

أولاً: مرحلة تكوين المشكلة.

ثانياً: مرحلة إيضاح المشكلة وربطها بغيرها من المشاكل التي تواجه المنظمة ومن ثم البحث عن الأسلوب المعالج لها.

ومنهم من يوصلها إلى تسع مراحل كالكتور عبد الهادي وكما يأتي:

أولاً: تقرير المشكلة.

ثانياً: جمع المعلومات.

ثالثاً: الترتيب والتحليل.

رابعاً: تحديد الوسائل.

خامساً: وضع قائمة بالبدائل.

سادساً: تقييم البدائل.

سابعاً: القرار.

ثامناً: التنفيذ.

تاسعاً: المتابعة

التحليل والتفكير الاستراتيجي:

أشار (Henry Minzberg) إلى أن التفكير الإستراتيجي هو طريق خاص للتفكير، يهتم بمعالجة البصيرة، ينجم عنه منظور متكامل للمنظمة، من خلال عملية تركيبية ناجمة عن حسن توظيف الحدس والإبداع في رسم التوجهات الإستراتيجية، والتفكير الإستراتيجي يعتمد على الابتكار وتقديم أفكار جديدة يصعب على المنافسين تقليدها إلا بتكلفة عالية أو بعد وقت كبير. وهو عبارة عن منهج وفلسفة ينتج عنها حس وإدراك إستراتيجي يتم التفكير دائماً في إطاره، ويرى (مايكل بورتر) أستاذ التسويق بجامعة هارفارد أن درجة وطبيعة المنافسة تتحدد من خلال خمسة قوى، هي:

- 1- تهديد القادمين الجدد.
- 2- قوة العملاء التفاوضية والتي تتوقف على البدائل المتاحة أمامهم.
- 3- قوة الموردين التفاوضية والتي تتوقف أيضا على البدائل المتاحة أمامك.
- 4- تهديد المنتجات البديلة ومدى إتاحتها.
- 5- المنافسة بين الشركات الحالية.

وعندما ينظر الاستراتيجي إلى موقف يستدعي قرارا متعلقا بحجم السوق أو الميزة التنافسية يواجهه عادة بحالات عدم التأكد التي تؤثر على القرار. ويمكن ترجمة عدم التأكد إلى أسئلة استراتيجية كما يلي:

1- أسئلة تتعلق بالعمل:

- من هم العملاء المحتملون؟
 - هل هناك عملاء لم يتم خدمتهم بالشكل الكافي؟
- الإجابة: تهتم الاستراتيجية بتجزئة السوق وفهم دوافعه. وتحدد أجزاء السوق بالعملاء أو المنتجات أو التقنيات أو الحاجات. وترجع أهمية التجزئة إلى أنها تشكل إطارا يحدد حجم السوق المستهدف (مثلا: أي الأجزاء سيتم خدمته؟) أما دوافع العمل فمن المهم فهمها لأن المهارات وأصول الشركة اللازمة لتغطية هذه الدوافع المطلوب إشباعها بواسطة المنافسين تمثل مفتاح أعمال الشركة التي تجاهد للحصول على ميزة تنافسية في قطاع معين.

2- أسئلة تتعلق بالمنافسين:

- من هم المنافسون المحتملون؟
 - ما هي الأسس التي تبني عليها الشركة ميزة تفوقها؟
- الإجابة: تهدف فكرة الميزة التنافسية إلى استغلال ضعف المنافس أو تحديد قوته.

وتأتي أهمية سؤال: من هم المنافسون؟ من ملاحظة ميل الشركات الغالب نحو التقليل كثيرا من حجم منافسيها. فعلى سبيل المثال، أخذ على صناعة السكك الحديدية في القرن العشرين تعاميتها عن التهديد الذي شكلته صناعة الطيران.

3- أسئلة تتعلق بقرار الشركة:

- كيف تقرر الشركة أهمية السوق؟
 - ما هي النتائج المتوقعة لاستراتيجية معينة؟
- الاجابة: وتماثل في أهميتها أسئلة المنافسين إذا توفر أسس تقويم الميزة التنافسية. ويتمثل الاختلاف الرئيسي بين إجابة أسئلة نقاط ضعفك وقوتك وبين تلك التي تخص منافسيك في مستوى لك.

4- أسئلة تتعلق ببيئة المنظمة:

- ما هي عوامل البيئة الخارجية التي تؤثر على أداء المنظمة؟
 - كيف تتغير هذه العوامل؟
- الاجابة: إذ تواجه كل شركة قوى خارجية تؤثر في اختياراتها الاستراتيجية وتتضمن هذه القوى عوامل سياسية واجتماعية واقتصادية وتقنية. تهتم الأسئلة الخاصة بهذه العوامل بما يطرأ عليها من تغيرات والتأثيرات التي ستحدثها في سوق معين، ويجب أن نتذكر دائما أن الشركات تعمل عادة في أسواق متعددة لذا فإن الأسئلة السابقة يجب أن تكرر بعدد الأسواق التي تهتم بها المنظمة من وجهة النظر التحليلية يتضمن كل تكرار مجموعة الأسئلة الاستراتيجية الخاصة به. ومن وجهة نظر اتخاذ القرار يؤدي هذا طبعا إلى السؤال عن مدى الجهد الذي تخصصه الشركة لكل سوق على حدة.

دور التخطيط في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي

رغم ما تبذله الشركات من جهد للحصول على أفضل إجابات للأسئلة الاستراتيجية المحددة فإن المديرين مازالوا يتخذون قرارات ذات نتائج سيئة. السبب في ذلك هو أن التحليلات لا تزال تماما "حالة عدم التأكد" أو أن بعض المديرين لا يملكون القدرة على ترجمة تلك التحليلات إلى قرارات. وكما أشرنا فإن عدم التأكد لا يمكن إزالته إلا أن هناك سبلا لتلافي عجز المديرين عن التعامل مع الواقع. ومن هذه الطرق عملية التخطيط الشامل، فالتخطيط السليم يضمن طرح الأسئلة الاستراتيجية السليمة. ويؤدي هذا بدوره إلى إجراء التحليل المناسب. أما الشمول فيحقق رؤية أجزاء كثيرة من المعلومات بحيث يسهل على متخذ القرار العمل في عالم معقد ويبيعه عن ارتكاب أخطاء قاتلة للنجاح.

وتجري عملية التخطيط عادة وفق رؤية محددة وتتبع جدولا ملزما للأعمال. يجب على الشركات أن توفر دليل تخطيط رسميا توضح فيه كيفية إجراء عملية التخطيط. وعادة ما يكون ناتج عملية التخطيط وثيقة تؤكد سلامة النوايا الاستراتيجية. لكن الغرض من التخطيط ليس - كما يظن معظمنا - وضع خطة. فالغرض هو "التأكد من طرح الأسئلة الاستراتيجية الصحيحة، ثم الإجابة عليها بأكثر قدر من الدقة ثم استخدام هذه الإجابات لاتمام عملية اتخاذ القرارات.

فوائد تجزئة السوق وأسبابها :

تعتبر عملية تجزئة السوق ذات أهمية كبيرة للمنشآت وذلك بسبب الفوائد التي تحصل عليها كل منشأة عند تقسيمها للأسواق إلى عدة أجزاء، وتتضمن تجزئة السوق تحديد أنماط العملاء وفقا لاختلاف استجاباتهم لاستراتيجية تسويق معينة والاستجابة

التي قد تتراوح بين الحساسية تجاه السعر والحصول على منافع مرغوبة ينظر إليها من زاوية تجانسها في قطاع معين من السوق وعدم تجانسها مع القطاعات الأخرى، وتساعد تجزئة السوق على بناء القرارات الخاصة بتحديد حجم السوق وتحديد الأسواق التي يتم فيها استثمار موارد الشركة حيث تحدد الأسواق للمنتج. لذلك تعد تجزئة السوق مفهوماً رئيسياً في استراتيجية التسويق وبدونها يعامل المسوقون كل أجزاء السوق بمعيار ثابت.

وفيما يلي عرض لأهم الفوائد التي تحصل عليها المنشآت عند اهتمامها بتجزئة السوق:

- 1- تمكين المنشآت من زيادة كفاءة أداء الوظائف التسويقية.
 - 2- حدوث تغيير في الاستراتيجيات التسويقية للكثير من المؤسسات التي كانت سائدة سابقاً.
 - 3- تحليل المنافسة التي تسود الأسواق ودراساتها.
 - 4- جعل عملية شراء المستهلك لاحتياجاته من السلع عملية سهلة وبسيطة.
 - 5- يُمكن المؤسسات من تحقيق نتائج تسويقية تفوق تلك النتائج التي تحققها المؤسسات التي تسير على سياسة السوق الكلي.
- هناك أسباب دفعت بالمنشآت التي تبني أسلوب تجزئة السوق وإتباعه ونبذ سياسة السوق الكلي التي سادت عمليات والمؤسسات ربحاً كبيراً من الزمن، ومن هذه الأسباب ما يلي:
- 1- صعوبة وضع وتصميم استراتيجيات وبرامج تسويقية تطابق رغبات وحاجات المستهلكين تطابقاً كاملاً.
 - 2- يجب أن تجد المؤسسات بعض الخصائص السلعية كي تستفيد من مزايا الحجم الكبير في كل من الإنتاج والتسويق.

3- ملاحظة ومتابعة تطورات وتصرفات المستهلكين وسلوكهم.

4- اختلاف وتباين رغبات المستهلكين في السوق.

الخطوات الرئيسية لتجزئة السوق:

هناك عدة خطوات يجب الإعداد لها عند القيام بتجزئة السوق ويمكن التعرف هذه

الخطوات من خلال متابعة الجدول التالي:

الخطوة الأولى: طرح أسئلة إدارية استراتيجية تتم الإجابة عليها من خلال الدراسة:

- ما هي القطاعات المستهدفة؟
- من الذي يشتري منتجنا؟
- هل هناك فئات مستهدفة حساسة تجاه السعر؟
- ما هي عادات استخدام هذه الفئات لوسائل الاتصال؟

الخطوة الثانية: تحديد الأسس المحتملة للتجزئة:

- السوق الاستهلاكي: السن - الجنس - معدل الاستهلاك - المنافع المطلوبة.
- السوق الصناعي: طبيعة النشاط - حجم المنظمة - المنافع المطلوبة.

الخطوة الثالثة: جمع البيانات:

- المسح الميداني
- خدمات المعلومات
- المنظمات والهيئات الرسمية
- الإنترنت

الخطوة الرابعة: تحليل البيانات

- ترتيب المدركات
- التحليل الإحصائي

- تحليل المخاطر
- تحليل المنافسين
- تحليل الانحدار.

الخطوة الخامسة: تفسير البيانات:

- الوصول إلى إجابات وافية للأسئلة المطروحة في (أولا)

الخطوة السادسة: تسجيل النتائج:

- تطبيق الخطة

وبينما ساعدت هذه العوامل على زيادة أهمية تجزئة السوق نجدها زادت أيضاً من صعوبتها إذ أدى تعدد الأذواق وأساليب الحياة المختلفة إلى صعوبة تحديد الطريقة السليمة للتجزئة وتستمد تجزئة السوق قيمتها من ثلاثة افتراضات:

- 1- اختلاف طبيعة وأذواق المستهلكون.
- 2- ارتباط جزء كبير من هذا الاختلاف بالطلب.
- 3- يمكن عزل المستهلكين المختلفين في الطلب عن غيرهم.

تكون بعض أوجه الاختلاف بين المستهلكين في الافتراض الأول واضحة تماماً مثل: الجنس والعرق والسن بينما لا تكون كذلك في بعضها الآخر مثل: القيم الشخصية. وتولد هذه الاختلافات عوامل نستخدمها كأسس لتجزئة الأسواق. ويعني الافتراض الثاني أن قطاعات السوق يجب أن تتميز باختلاف خصائص الطلب.

أسس تجزئة الأسواق الاستهلاكية:

يمكن تقسيم أسواق المستهلكين النهائيين وفقاً لعدد من الأسس والخصائص. وقد يتأثر السلوك الشرائي للعملاء بأكثر من أساس، كما قد تتداخل العلاقات بين تلك الخصائص. ويؤثر ذلك على اختيار السوق للأسس التي سيتم تجزئة السوق في ضوءها.

ويتأثر عدد التقسيمات الفرعية المستخدمة بحاجة السوق ونوع الموقف الشرائي، ومدى توفر المعلومات عن تلك التقسيمات.

ومن أهم الأسس المستخدمة في تجزئة سوق المستهلك ما يلي:

التقسيم الجغرافي:

ويهتم بتجزئة الأسواق إلى قطاعات حسب ما يلي:

1. التوزيع الإقليمي للسكان
2. التوزيع حسب كثافة السكان
3. التوزيع إلى ريف وحضر
4. التوزيع حسب المناخ

التقسيم الديموجرافي

وهو شائع الاستخدام ويتوفر في الإحصائيات الحيوية لوصف السكان وهي متوفرة ومنشورة. ويمكن تقسيم السكان ديموجرافيا حسب عوامل أهمها:

1. الجنس
2. السن
3. الدخل
4. الطبقة الاجتماعية
5. التعليم
6. المهنة
7. الديانة
8. دورة حياة الأسرة

التقسيم النفسى

ويتعامل هذا التقسيم مباشرة مع عوامل تساهم فى تفسير السلوك الشرائى ومن أهم تلك العوامل:

1. خصائص الشخصية
2. نمط الحياة

التقسيم السيكوجرافى

ويعتمد على المواصفات النفسية والسلوكية للسوق، والذي يرتبط بشكل مباشر بالشراء والاستهلاك ويدخل فى هذا التقسيم القيم التى تعكس الحاجات الموجهة بواقع العالم الذى نعيش فيه. وقد اتضح من أحد البحوث بجامعة متشجن الأمريكية وجود تسع نقاط أساسية لها علاقة بالسلوك الشرائى وهى:

1. احترام الذات
2. الشعور بالانجاز
3. تحقيق الذات
4. الضحك والاستمتاع بالحياة
5. الأمان
6. الاحترام من الآخرين
7. الشعور بالانتماء
8. امتلاك علاقات عاطفية
9. جذب الانتباه

التقسيم السلوكى

فتعتمد تجزئة السوق على أساس السلوك المرتبط بالمنتج فى ضوء: تحديد المنافع

المرغوب الحصول عليها من المنتج، ومعدلات استعمال العميل للمنتج، ويتضح ذلك فيما يلي:

1. المنافع المرغوبة
2. معدل الاستعمال

اختيار أقسام السوق المستهدفة:

بعد تحديد أجزاء السوق تصبح الخطوة التالية في العملية الاستراتيجية اختيار تلك الأجزاء التي ترغب الشركة في المنافسة فيها. ويجب أن يبنى هذا الاختيار على إجابة الأسئلة التالية:

- 1- هل هذا الجزء مشجع بشكل كاف؟
 - 2- هل تمتلك الشركة ميزة تنافسية لهذا الجزء؟
 - 3- هل يمكن المحافظة على هذه الميزة التنافسية؟
- إذا كانت إجابة إحدى تلك الأسئلة بالنفي فغالبا ما يكون هذا الجزء من السوق غير صالح لمنافسة الشركة فيه.

ورغم مقولة المؤلف الشهير جورج داي: "جاذبية السوق تكون في النهاية كما تراها العين". تبحث أعين الشركات عن أجزاء السوق الواعدة بتكاثر العملاء والتي تعتقد أنها ستحوز فيها ربحية أعلى. وحتى يتسنى للشركة النجاح في جزء ما من السوق على المدى الطويل "يجب أن تمتلك بعض المزايا التنافسية فيه". ولا يمكن تحديد ذلك إلا بعد تحليل شامل لنقاط القوة والضعف لها ولمنافسيها. على أن يكون السؤال المحوري هو: ما الذي تمتلكه الشركة من أصول أو مهارات بحيث يسمح لها بتقديم المنافع المطلوبة لمستهلكي هذا الجزء من السوق؟

مثال على تحليل المنافسة

تخيل نفسك مستشارا للتسويق في احد الشركات المنتجة لمياه الشرب وأنتك كلفت بمهمة قد تبدو سهلة للوهلة الأولى كتحديد المنافسين لـ "الاسم التجاري لمياه"، حينها سيتعلق قرارك الأول بالأسماء التجارية والمنتجات والشركات التي تتطلب جمع معلومات عنها. ويحتمل أن تبدأ بالأسماء التجارية الأخرى المصنعة لنفس المنتج، آخذ في الاعتبار أن هذه المياه لم يتم تسويقها في مصر فقط بل إنها تنتج في مصر وخارجها أيضا. وستأخذ في اعتبارك أيضاً بعض الأصناف غير العربية مثل "أفيان" الفرنسية و"سبا" الأمريكية وغيرهما. وأن الشخص الذي يفضل تناول أحد الأصناف لا يحتمل أن يرفض تناول غيره إذا ما قدم له في إحدى المناسبات خاصة إذا كان ظمأنا ومن هذه النقطة يمكن ضم الصنف الجديد من المنتج لقائمة المنافسين وإلا أن.. ماذا بشأن "سفن أب" أو "سبرايت"؟ ربما لا يجب ضمها للدراسة لاحتوائها على سعرات حرارية. فإذا كانت السعرات الحرارية تحول دون ذلك فهناك دايت "سفن أب" ودايت "سبرايت" الخالية منها. فإلى أين سينتهي بك المطاف...

هذه المهمة التي بدت سهلة من الوهلة الأولى انقلبت في نهايتها إلى مشكلة.