

## الإجابة النموذجية

### السؤال الأول 6ن

➤ الاستراتيجية الكلية والاستراتيجية التنافسية والاستراتيجية التنافسية: هذه تمثل المستويات الثلاثة للعملية الاستراتيجية في المؤسسات فعندما تكون المؤسسة كبيرة ولها عدة وحدات أعمال (فروع) يكون لها المستوى الأول من الاستراتيجية الكلية والتي من خلالها يتم وضع رسالة المؤسسة وتسيير محفظة الأنشطة ووضع الاطار الاستراتيجي العام للمؤسسة ككل بفروعها، أما المستوى الثاني و الذي هو الاستراتيجية التنافسية أو تسمى أيضا استراتيجية وحدات النشاط أي يتم وضع استراتيجية لكل وحدة نشاط و التي تكون لها الاستقلالية الاستراتيجية وتسمى التنافسية لأنها تحدد الخطة التي تتنافس بها وتبني بها المؤسسة أو وحدة النشاط ميزتها التنافسية في صناعتها أي وفق خصوصية صناعتها ونشاطها، وعندما لا تكون المؤسسة كبيرة ولها وحدات نشاط (فروع) فإنه لا يكون هناك المستوى الأول من الاستراتيجية الكلية . أما الاستراتيجية التسويقية فهي المستوى الثالث من الاستراتيجية وتسمى الاستراتيجية الوظيفية وتعنى بوضع الخطة الاستراتيجية للتسويق واستهداف الأسواق والمزيج التسويقي وترجمة للاستراتيجيات السابقة أي أن هذا التسلسل في المستويات الثلاثة يعني التدرج في وضع وتنفيذ و انجاح العملية الاستراتيجية في المؤسسة.

➤ البيئة العامة و البيئة الخاصة : ويمثلان البيئة الخارجية لمنظمة الاعمال التي تقسم الى بيئة عامة تشمل: البيئة السياسية القانونية الاقتصادية الاجتماعية الثقافية الطبيعية التي تعمل بها منظمات الاعمال وتتأثر وتؤثر بها، وسمية عامة لأنها تشمل جميع المؤسسات و التي تعمل في صناعات ونشاطات مختلفة ولكن التأثير يكون مختلف وبمستويات مختلفة لذلك تسمى أيضا البيئة غير المباشرة، أما المستوى الاخر للبيئة الخارجية ويسمى البيئة الخاصة لأنها خاصة بكل صناعة ونشاط أي أنها تختلف من صناعة لأخرى لذلك تسمى البيئة الصناعية أو البيئة التنافسية لأنها تتضمن المجال الذي تتنافس فيه المؤسسة ويؤثر عليها بطريقة مباشرة تتكون من : المنافسين الزبائن والعملاء الموزعين الموردين...

➤ التسويق الاستراتيجي والتسويق التشغيلي ( الميداني): وهما شقين متكاملين في اطار عملية وضع الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة، أما التسويق الاستراتيجي الذي يأتي في المستوى الأول فهو كفكر استراتيجي يقود الفكر والعمل الاستراتيجي للمؤسسة، بحيث لا ينحصر في مرحلة وضع الاستراتيجية التسويقية فقط بل يبدأ من المستوى الأول للاستراتيجية الكلية والاستراتيجية التنافسية وصولا الى الاستراتيجية التسويقية، التسويق الاستراتيجي يعنى بوضع الأهداف وتحليل الأسواق و المنافسة والزبائن تحليل المؤسسة و تحديد الخيارات الاستراتيجية المتعلقة بالتجزئة والاستهداف والتموقع ( STP) ، ثم يأتي بعد ذلك المستوى التنفيذي أي التسويق التشغيلي أي وضع البرامج المتعلقة بعناصر المزيج التسويقي التي تسمح لنا بتحقيق الأهداف و الخيارات الاستراتيجية المتعلقة بخدمة الأسواق المستهدفة بناء مزايا تنافسية في تلك الأسواق والتي حددت في مرحلة التسويق الاستراتيجي.

➤ تجانس وعدم تجانس القطاعات السوقية: يعتبر هذا من أهم المعايير التي تسمح لنا بنجاح عملية تجزئة السوق بحيث تكون هذه الأخيرة جيدة إذا كان هناك تجانس داخل القطاعات السوقية وغير تجانس ما بين القطاعات السوقية وهو ما يعني أننا استخدمنا المعايير المناسبة وبطريقة جيدة في تجزئة السوق.

## السؤال الثاني 7 ن

إن التسويق الاستراتيجي لا بد وأن يركز على تفاعل ثلاث قوى إستراتيجية المعروفة CS 3، الزبون (Customer) المنافسة (Competition) ( و الشركة) Corporation (، فاستراتيجيات التسويق تركز على الوسائل التي تستطيع بواسطتها المنظمة أن تميز نفسها بشكل فعال عن منافسيها و الاستفادة من نقاط قوتها المتميزة لتقديم قيمة أفضل لزيائهم، لذلك فإن الإستراتيجية التسويقية الجيدة تتضمن:

- التعرف الجيد على حاجا الزبائن وتحديد الأسواق بشكل واضح ودقيق.

- التعرف على ديناميكية السوق وقوى المنافسة

- التعرف الجيد على قدرات وكفاءة المنظمة واستغلالها في تحقيق الأداء المتميز من خلال تقديم قيمة عليا للزبائن ومتميزة عن المنافسين ، مع الأخذ بعين الاعتبار تغيرا وتعقيدات بيئة النشاط والأسواق.

إن عوامل النجاح الاساسية و الرئيسية لعمل الوظيفة التسويقية عند جمع هذه العوامل الثلاث معا التي تمثل مثلث التسويق الاستراتيجي بحيث إذا لم يتلاءم ما يحتاجه الزبون مع احتياجا وأهداف المنظمة سيؤدي ذلك إلى أن تكون قابلية النمو طويل الامد للمنظمة في خطر. ويعتبر التوافق و الملاءمة الايجابية (التامة) لاحتياجات واهداف لكلى الطرفين مطلوبين من أجل علاقة جيدة ومستمرة ولكن مثل هذه الملاءمة نسبية، وإذا كانت المنافسة قادرة على عرض توافق أفضل فإن المنظمة تفقد تميزها بمرور الوقت، بمعنى آخر عندما يكون مدخل المنظمة للزبون مشابهها مدخل المنافسة فإن الزبون لن يستطيع التمييز بينهما ، كما أنه يمكن أن تكون النتيجة حرب أسعار يمكن أن ترضي الزبون وليس المنظمة.

إذن الاستراتيجية الجيدة هي كمعادلة للعناصر الثلاثة الرئيسية CS 3 لتستطيع المنظمة تمييز نفسها بشكل ايجابي عن منافسيها، و ذلك باستخدام نقاط القوة الكلية المتوفرة لديها بشكل مناسب نسبيا. لتلبية حاجا ورغبا الزبون بشكل أفضل في محيط بيئي يؤثر على هذه العناصر الثلاثة بحيث يؤثر على الزبائن والمنافسة وقدرات المؤسسة بتغييراته وديناميكته وتعقيداته، اين يجب تحليل هذه التأثيرات ورسم الاستراتيجيات المناسبة.

## السؤال الثالث 7 ن

1- في هذا الجدول نجد نتائج تحليل مثلث التموقع ، هذا الأخير يعتبر أداة جد مهمة من اجل تحديد وتأكيد وتقييم موقع معين، من أجل تحديد الموقع والخصائص المميزة للعروض في السوق على رجل التسويق أن يأخذ بعين الاعتبار العوامل الرئيسية التالية:

• توقعات الزبائن وتطلعاتهم.

• تموقع سلع ومنتجات المنافسين.

• المزايا الممكنة للسلعة المراد تموقعها في السوق.

بحيث يسمح تحليل مثلث التموقع بطرح الأسئلة الأساسية التالية

- هل يستجيب الموقع المختار أو يلبي توقعات وحاجات الجمهور المستهدف؟

- هل ينسجم الموقع المختار مع المزايا الممكنة للمنتج؟

- الموقع المختار هل يسمح لنا بالتميز عن المنافسين؟

ومن اجل الإجابة عن هذه الأسئلة التي سوف تحدد لنا إستراتيجية التموقع الجيدة ، يلجأ المسوقون إلى عدة أنواع من الدراسات تتناول الأبعاد الثلاثة السابقة:

1- \*دراسة توقعات ورغبات الزبائن، فدراسات التجزئة تمنح لنا القدرة على التعرف على مختلف الرغبات والتوقعات للزبائن أيضا يجب تحديد الأهمية النسبية لهذه الحاجات والتوقعات.

2- \*دراسة المزايا الممكنة للمنتج: تحليل الخصائص الوظيفية والرمزية التي يوفرها المنتج مقارنة بالمنافسين. تحليل المنتج وعلامته و إبراز نقاط قوته وضعفه (الصلابة المتانة الجودة طريقة الاستعمال....)

3- \*دراسة تموقع عروض المنافسين: إدراك المنتج من قبل الجمهور تتم بالمقارنة (مع منتجات المنافسين) ولهذا يجب معرفة تموقع المنافسين قبل اختيار التموقع لعرضك من أجل أحسن تمييز له.

2- من خلال النتائج في الجدول:

- في الحالة الأولى: التموقع على أساس الصلابة بالرغم من أنه مطلوب جدا من طرف الزبائن و من الخصائص الجديدة في منتج المؤسسة إلا أن التموقع على هذا الأساس يواجه منافسة قوية من طرف منتجات المنافسين وبالتالي يكون هناك خطر فقدان التميز عن المنافسين لدى الزبائن وعدم جذبهم.

- الحالة الثانية التموقع عن طريق التصميم فهو مطلوب جدا من طرف الزبائن وميزة منتج المؤسسة أفضل من المنافسين وبالتالي يمكن أن يكون تموقع جيد لمنتجها لكن هناك خطر عدم الاستمرارية لأن منتج المؤسسة هو متوسط فقط ويمكن لاي تغير أو تطور مستقبلي في سوق المنافسة أن يفقد الموقع تميزه وتفوقه في السوق. كما أن تسويق المنتج على أنه الأفضل في هذه الميزة يمكن أن يفقد الموقع المصدقية والتميز كونه متوسط فقط وليس ذا كفاءة عالية.

- الحالة الثالثة التموقع على أساس التصوير في هذه الحلة التموقع غير جيد لأنه لا يمنح المؤسسة التميز في السوق لأن منتجات المنافسين أفضل في هذه الميزة التي لا تعتبر أبرز ما يطلبه الزبون.

- الحالة الرابعة: التموقع على أساس السعريكون جيد وناجح من طرف المؤسسة لأنها متميزة أفضل من المنافسين في هذا الجانب ، لكن يبقى أن السعر ليس المطلب الأول للزبون لذا

التحدى هنا و الخطر يأتي في أن يكون التموقع أحادي أي يفشل في جذب الزبائن نحو هاته الخاصية مقارنة بالخصائص الأخرى .

- الحالة الخامسة: التموقع على أساس البطارية بالرغم من أن المؤسسة أفضل نسبيا من المنافسين في هذه الخاصية ويمكنها التميز من هذا الجانب لكن الخطر أن التموقع يكون أحادي الجانب ولا يجذب الزبائن الذين يمكن أن تجذبهم المزايا الأخرى التي عند المنافسين كالصلابة أو التصوير مثلا، لذا الخطورة أن يكون التموقع ضيق السوق.

### 3- أهمية التموقع:

-إذا لم تختار المؤسسة أو المسؤول التسويقي موقعا لسلعته، فإن الجمهور سيقوم بذلك (فكل السلع تخضع للتموقع من طرف الجمهور).

-التموقع يلعب دروا هاما في توجيه القرارات الشرائية للمستهلكين، نظرا للتنوع والتشابه الكبيرين بين المنتجات فإن قرار الشراء يخضع لمواقع السلع في أذهان المستهلكين.

- شدة المنافسة وكثرة البدائل في السوق وكثافة الاتصالات التسويقية لمنافسين و التي يتعرض لها الزبائن في السوق تجعل من بناء موقع والفوز بمكانة في ذهن الزبون أمر استراتيجي لابد منه للتأثير في القرار الشرائي ومواجهة المنافسين.

-التموقع يضمن الانسجام بين عناصر المزيج التسويقي التي تأتي بعد عملية تحديد الموقع