



## الإجابة النموذجية لامتحان الدورة العادية للسداسي الثاني في معيار التسويق الاستراتيجي

السؤال الأول ..... كل إجابة صحيحة 0,5 ن ، تصحيح العبارة (0,5ن)

العبارة	الإجابة	التصحيح
يركز مثلث التسويق الاستراتيجي على ثلاثة عناصر: الشركة، العميل، والمورد	خطأ	يركز مثلث التسويق الاستراتيجي على: الشركة، العميل، والمنافسين.
من العوامل الداخلية المؤثرة في القرار التسويقي: الثقافة التنظيمية	صحيح	—
استراتيجية التكلفة الأدنى تهدف إلى تقديم منتج بسعر أعلى من المنافسين	خطأ	تهدف استراتيجية التكلفة الأدنى إلى تقديم منتج بسعر أقل من المنافسين مع الحفاظ على هامش الربح.
استراتيجية الجذب تركز على الوسطاء أكثر من المستهلك النهائي	خطأ	استراتيجية الجذب تركز على المستهلك النهائي لتحفيزه على طلب المنتج من الوسطاء.
التوزيع المكثف يناسب السلع التي تتطلب خدمات ما بعد البيع	خطأ	التوزيع المكثف يناسب السلع الاستهلاكية واسعة الانتشار، أما السلع التي تحتاج خدمات ما بعد البيع فيناسبها التوزيع الانتقائي أو الحصري.
في مرحلة النضوج من دورة حياة المنتج، تركز المؤسسة على المحافظة على حصتها السوقية	صحيح	—
استراتيجية التغلغل السريع تعتمد على سعر منخفض وترويج مكثف	صحيح	—
استراتيجية القائد السوقي تتميز بالقدرة على التأثير في الأسعار	صحيح	—

السؤال الثاني: ..... (4 نقاط)

- لدينا شركة تستهدف شريحة صغيرة من السوق ذات قدرة شرائية عالية وتفضل الجودة على السعر.

1- ما الاستراتيجية التنافسية المناسبة؟ ( 1 ن )

الجواب : تعتمد الشركة على: استراتيجية التركيز وتحديداً: التركيز القائم على التميز

- التعليل: تقوم هذه الاستراتيجية على استهداف قطاع سوقي ضيق ومحدد بدل استهداف السوق بالكامل، حيث تركز المؤسسة على فئة معينة من العملاء الذين يتميزون بخصائص مشتركة، مثل: الدخل المرتفع، الاهتمام بالجودة، البحث عن المنتجات الفاخرة والحساسية المنخفضة للسعر

وفي هذه الحالة، فإن الشركة لا تسعى إلى المنافسة السعرية، بل تهدف إلى تقديم قيمة مضافة وجودة عالية تتناسب مع توقعات هذه الفئة من المستهلكين.

كما أن هذه الاستراتيجية تسمح للمؤسسة ببناء صورة ذهنية قوية لدى العملاء وتحقيق ولاء مرتفع للعلامة التجارية

**استراتيجية تقديم المنتج للسوق في الأسواق التي تستهدف شرائح غير حساسة للسعر تتبنى الشركات استراتيجيات الاستخلاص أي السعر المرتفع : سواء بطيء او سريع . 1(ن)**

-تعتمد استراتيجية الاستخلاص السريع على: طرح المنتج بسعر مرتفع، مع حملة ترويجية مكثفة وقوية و استراتيجية الاستخلاص البطيء سعر مرتفع و ترويج منخفض، هنا تختلف حسب اهداف ووعي العميل بالمؤسسة.

**وتهدف المؤسسة من خلالها إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح في فترة قصيرة، خاصة عند تقديم منتج جديد موجه لفئة مستعدة لدفع أسعار مرتفعة مقابل الجودة أو التميز.**

-استراتيجية التسعير: هي التسعير على أساس القيمة لأن الشركة: تستهدف شريحة ذات دخل مرتفع و العملاء يفضلون الجودة على السعر و يهتمون بالتميز والفضامة و مستعدون لدفع سعر مرتفع مقابل قيمة مرتفعة (1.ن)

وبالتالي فإن المؤسسة تسعر المنتج وفق القيمة التي يشعر بها العميل عند اقتنائه.

-نوع التوزيع المناسب التوزيع المناسب هو: التوزيع الانتقائي أو الحصري لأن المنتجات الموجهة للفئات الراقية تحتاج إلى: نقاط بيع مختارة للحفاظ على صورة العلامة التجارية 1ن

**-تموقع المنتج في ذهن المستهلك يتم تموقع المنتج باعتباره: منتجاً عالي الجودة، رمزاً للتميز والرقى 1ن**

- منتجاً يوفر قيمة عالية وتجربة متميزة، علامة موجهة للفئات ذات الدخل المرتفع..... تقبل أي إجابة صحيحة

السؤال الثالث (10 نقاط)

1-الاستراتيجية التنافسية التي تعتمدها شركة Condor هي استراتيجية التكلفة الأدنى

- وتظهر هذه الاستراتيجية من خلال محاولة المؤسسة تحقيق توازن بين: السعر المقبول ، الجودة المقبولة ، الانتشار الواسع في السوق.

فالشركة لا تعتمد على الأسعار المنخفضة جدًا مثل بعض المنتجات الصينية، كما أنها لا تتجه نحو المنتجات الفاخرة مرتفعة السعر، وإنما تحاول تقديم منتجات بجودة متوسطة وأسعار تتناسب مع القدرة الشرائية للمستهلك الجزائري.

- يمكن تبرير اعتماد Condor لهذه الاستراتيجية من خلال: طبيعة السوق الجزائري فالسوق الجزائري يتميز بحساسية مرتفعة تجاه الأسعار بسبب: انخفاض القدرة الشرائية، ارتفاع معدلات التضخم، تركيز المستهلك على السعر أكثر من العلامة التجارية

**لذلك فإن المؤسسة مطالبة بتقديم أسعار تنافسية دون التضحية الكاملة بالجودة.**

كذلك من جهة أخرى -المنافسة مع المنتجات الصينية فهي تعتمد غالباً على استراتيجية التكلفة المنخفضة و أسعارها منخفضة

و لدينا الاعتماد على الإنتاج الوطني : الإنتاج المحلي يسمح للشركة ب: تخفيض بعض تكاليف النقل والاستيراد ، الاستفادة من صورة "المنتج الوطني" تقديم أسعار أقل نسبياً مقارنة ببعض العلامات الأجنبية....

استراتيجية التوزيع المتبعة من طرف الشركة CONDOR هي : استراتيجية التوزيع الانتقائي وتعني قيام المؤسسة بالاعتماد على عدد محدود من الوسطاء لتوزيع منتجاتها وفق شروط محددة : مثل الموزعين المعتمدين"

منتجات Condor ليست سلعة استهلاكية بسيطة مثل: المياه المعدنية ، المناديل بل هي أجهزة إلكترونية ، هواتف ، أجهزة كهر ومنزلية ، وهذه المنتجات تحتاج إلى: شرح للمواصفات، خدمة ما بعد البيع ، الضمان

تعتمد شركة Condor بصورة أقرب على استراتيجية التوزيع الانتقائي، نظراً لطبيعة منتجاتها الإلكترونية والكهر ومنزلية التي تتطلب خدمات ما بعد البيع والصيانة والضمان. وتقوم هذه الاستراتيجية على اختيار موزعين ونقاط بيع معتمدة تتوفر فيها معايير محددة تتعلق بالكفاءة وجودة الخدمة والقدرة على تمثيل العلامة التجارية بصورة مناسبة كما يسمح التوزيع الانتقائي للمؤسسة بالتحكم في صورة منتجاتها وتعزيز ثقة المستهلك، خاصة في سوق يتميز بالمنافسة القوية وانتشار المنتجات الأجنبية منخفضة الجودة.

## - تحليل استراتيجية STP لشركة Condor

- التجزئة السوقية (Segmentation) تعتمد Condor على تقسيم السوق الجزائري وفق عدة معايير:

أ- التجزئة الديموغرافية وتشمل: مستوى الدخل ، حجم الأسرة ، العمر ، الوضع الاجتماعي :

فنجذ ان الشركة تركز على: العائلات الجزائرية ، أصحاب الدخل المتوسط والمنخفض ، الشباب المقبل على تجهيز المنازل .....

ب- التجزئة الجغرافية تعتمد الشركة على: التوزيع في المدن الكبرى، التوسع نحو الولايات الداخلية الوصول إلى المناطق الريفية والحضرية من اجل تحقيق تغطية وطنية واسع. ، التصدير الى عدة دول خارج الجزائر

ج- التجزئة السلوكية تعتمد على: حساسية المستهلك للسعر، معدل استخدام المنتجات ، الولاء للعلامة التجارية فتركز على

-المستهلك الباحث عن منتج اقتصادي

-المستهلك الذي يهتم بخدمات ما بعد البيع

-المستهلك الباحث عن منتج عملي وليس فاخرًا

د- التجزئة النفسية تعتمد على: نمط الحياة ، الاتجاهات الاستهلاكية، القيم الاجتماعية

-يفضل دعم المنتج الوطني

-يبحث عن التوازن بين الجودة والسعر

\_ تؤثر القدرة الشرائية للمستهلك الجزائري بشكل كبير على عملية تجزئة السوق، باعتبارها من أهم المعايير الاقتصادية التي تعتمد عليها المؤسسات عند تقسيم الأسواق وتحديد الشرائح المستهدفة فالمؤسسة لا تستطيع تقديم نفس المنتجات أو نفس الأسعار لجميع المستهلكين، لأن مستويات الدخل والإنفاق تختلف من فئة إلى أخرى، وهو ما يدفعها إلى تقسيم السوق وفقاً لقدرة الأفراد على الشراء.

وفي السوق الجزائري، تُعد القدرة الشرائية عاملاً حاسماً بسبب الظروف الاقتصادية الحالية، مثل ارتفاع الأسعار والتضخم وتراجع مستوى الدخل لدى فئات واسعة من المجتمع لذلك تميل أغلب المؤسسات إلى التركيز على الشرائح ذات الدخل المتوسط أو المحدود، من خلال تقديم منتجات بأسعار مناسبة تتلاءم مع إمكانياتهم المالية كما تعتمد المؤسسات على تنوع منتجاتها من حيث الجودة والسعر حتى تتمكن من استهداف أكثر من فئة داخل السوق.

وتؤدي القدرة الشرائية أيضاً إلى اختلاف السلوك الاستهلاكي بين الفئات، حيث نجد أن المستهلك الجزائري غالباً ما يركز على السعر والقيمة الاقتصادية للمنتج أكثر من اهتمامه بالعلامة التجارية أو الخصائص الثانوية، خاصة في المنتجات الإلكترونية والكهر ومنزلية ولهذا تلجأ الشركات إلى اعتماد استراتيجيات تسويقية تقوم على تقديم جودة مقبولة بسعر مناسب.

كما تساعد عملية تجزئة السوق بناءً على القدرة الشرائية المؤسسة على: تحديد المنتجات المناسبة لكل فئة ، وضع سياسة تسعيرية ملائمة ، اختيار قنوات التوزيع المناسبة ، تصميم رسائل ترويجية تتوافق مع المستهلكين .....

وبالتالي، فإن القدرة الشرائية للمستهلك الجزائري تُعد عنصراً أساسياً في توجيه القرارات التسويقية، لأنها تؤثر بصورة مباشرة على نوعية المنتجات المطلوبة، وحجم الطلب، واستراتيجية الاستهداف والتموقع داخل السوق.

**-استراتيجية الاستهداف هي متنوع ، انتقائي .** : لأنها لا تستهدف شريحة واحدة فقط، بل عدة شرائح من السوق من خلال منتجات متنوعة.( مزيج تسويقي مختلف )

**-هل تستهدف الشركة شريحة واحدة أم عدة شرائح؟** تركز الشركة أساساً على: ذوي الدخل المتوسط، ذوي الدخل المحدود، العائلات الجزائرية، المستهلك الباحث عن السعر المقبول ، المؤسسات أحياناً

**-مدى ملاءمة استهداف ذوي الدخل المتوسط والمنخفض** يُعد هذا الاستهداف مناسباً جداً لأن:

-هذه الفئة تمثل النسبة الأكبر من المجتمع الجزائري

-السوق الجزائري سوق حساس للسعر

-الطلب الأكبر يتركز على المنتجات الاقتصادية

**كيف يمكن توسيع قاعدة العملاء نحو الفئات الأعلى دخلاً؟** يمكن ذلك من خلال:

تطوير منتجات ذكية وعالية الجودة، تحسين التصميم والتكنولوجيا، بناء صورة ذهنية راقية ، تعزيز الابتكار ....يعني هنا الشركة تعيد تموضعها من خلال تطلعات و رغبات هذه الشريحة و في حدود موارد الشركة كذلك يجب ان تستفيد الشركة من أسباب نجاح تموضع المنافسين في جذب هذه الشريحة .

**-معايير اختيار السوق المستهدف عندما تكون المنافسة قوية**

دراسة وتحديد القطاعات السوقية الجذابة أن يكون حجم الشريحة مناسباً لتحقيق الأرباح من ورائه تهدف هذه المرحلة بعد تجزئة السوق و تحديد مختلف القطاعات (منتجات /أسواق )إلى قياس " جاذبية الفرصة الاقتصادية " لمختلف القطاعات حتى تتمكن المنظمة من اختيار القطاع السوقي المستهدف، فإذا ما قررت

المنظمة إتباع استراتيجية التسويق المتنوع مثل كوندور ، فإن عليها تحديد أكثر القطاعات جاذبية لتكون بمثابة الهدف السوقي لها، وتحتاج المنظمة أجل ذلك إلى القيام بتحليل الجاذبية والتحليل التنافسي لمختلف القطاعات السوقية.

**تحليل الجاذبية** : عند تحليل جاذبية أي قطاع سوقي محتمل، هناك أربعة عناصر مختلفة يجب أخذها في الاعتبار، هي

**التنبؤ بالطلب ، التنبؤ بالمبيعات ، الحصة السوقية المحتملة ، الربحية.** تضم هذه العوامل حجم السوق ، القدرة الشرائية

**التحليل التنافسي** : يعتبر تحليل المنافسة من أهم العوامل عند اختيار السوق المستهدف، حيث تقوم المؤسسة بدراسة:

عدد المنافسين ، حصصهم السوقية، نقاط قوتهم وضعفهم

فإذا كانت المنافسة شديدة جدًا في قطاع معين، قد تتجه المؤسسة إلى: استهداف سوق متخصص (Niche Market) أو البحث عن فجوات سوقية غير مستغلة -و يجب ان نعرف انه عندما تكون المنافسة قوية، لا يكفي أن يكون السوق كبيرًا أو مربحًا، بل يجب أن تختار المؤسسة السوق الذي تستطيع أن تحقق فيه ميزة تنافسية حقيقية وتلبي احتياجات المستهلكين بصورة أفضل من المنافسين . و بما يتوافق مع إمكانيات المؤسسة طبعاً .

### -تموقع علامة Condor حاليًا في ذهن المستهلك الجزائري

تمتوقع علامة Condor في ذهن المستهلك الجزائري باعتبارها علامة وطنية توفر منتجات إلكترونية وكهر ومنزلية بأسعار مقبولة مقارنة بالعلامات الأجنبية كما ينظر إليها المستهلك على أنها **بديل محلي يجمع بين السعر المناسب والجودة المتوسطة**، خاصة في ظل ارتفاع أسعار المنتجات المستوردة وقد ساهم انتشار منتجات الشركة في مختلف ولايات الجزائر، إضافة إلى توفر خدمات ما بعد البيع والصيانة، في تعزيز حضور العلامة داخل السوق المحلي.

كما يرتبط تموقع Condor في ذهن المستهلك بفكرة "**المنتج الوطني**"، حيث يفضل بعض المستهلكين اقتناء منتجاتها دعمًا للإنتاج المحلي وثقةً في سهولة الحصول على خدمات الضمان والصيانة مقارنة ببعض المنتجات الأجنبية ومع ذلك، لا تزال العلامة تُصنف لدى فئة من المستهلكين ضمن **المنتجات الاقتصادية أو المتوسطة الجودة أكثر من كونها علامة فاخرة أو عالية التقنية**. **إجابة واحدة تكفي**

-هل يعتمد تموقع الشركة على السعر، الجودة، أم القيمة مقابل السعر؟

يعتمد تموقع Condor أساسًا على: **القيمة مقابل السعر** أي أن الشركة تحاول تقديم: جودة مقبولة سعر مناسب خدمات مقبولة مقابل ما يدفعه المستهلك ( تموقع الكثير من المؤسسات التي تعتمد على استراتيجية ادنى تكلفة )

-فالشركة لا تعتمد على استراتيجية السعر المنخفض جدًا مثل بعض المنتجات الصينية، كما أنها لا تتموقع كعلامة فاخرة مرتفعة الجودة والسعر مثل بعض العلامات العالمية وإنما تسعى إلى تحقيق توازن بين: السعر الجودة و القدرة الشرائية للمستهلك الجزائري وهذا التموقع يتلاءم مع طبيعة السوق الجزائري الذي يتميز بحساسية مرتفعة تجاه الأسعار وضعف القدرة الشرائية لدى شريحة واسعة من المستهلكين

-تأثير الإنتاج المحلي على تموقع العلامة : هنا نجد وجهان لعملة واحدة

**التأثير الإيجابي للإنتاج المحلي** يساهم الإنتاج المحلي إيجابيًا في تموقع العلامة من خلال: **تعزيز ثقة المستهلك الجزائري الذي يشعر بأن المنتج المحلي: أقرب إليه، أسهل من حيث الصيانة، تتوفر له قطع الغيار وخدمات ما بعد البيع ، مما يزيد من ثقته في العلامة.....**

التأثير السلبي للإنتاج المحلي رغم الإيجابيات، قد يؤثر الإنتاج المحلي سلبيًا على تموقع العلامة في بعض الحالات.

-ضعف الصورة الذهنية لدى بعض المستهلكين و المقارنة بالعلامات العالمية لا يزال بعض المستهلكين يربطون المنتج المحلي ب: الجودة المتوسطة ضعف الابتكار ، التكنولوجيا الأقل تطورًا مقارنة بالعلامات العالمية ، مما قد يؤثر على صورة العلامة لدى الفئات التي تبحث عن الجودة العالية أو المنتجات الفاخرة.

-كما يختلف التموقع من حيث الإدراك الذهني للجودة، إذ يُنظر إلى Condor غالبًا كمنتج محلي متوسط الجودة يوفر استقرارًا نسبيًا في الخدمة والصيانة، بينما ترتبط بعض المنتجات الصينية في ذهن المستهلك بالتنوع الكبير والأسعار المنخفضة، لكن مع تفاوت مستويات الجودة حسب العلامة.

-تموقع Condor يعتمد على القيمة مقابل السعر والهوية الوطنية والخدمة .

بينما تموقع المنافسين الصينيين يعتمد على الميزة السعرية والانتشار الواسع.

. - اقتراح استراتيجية تموقع جديدة لتحسين مكانة الشركة في السوق

يمكن لشركة Condor اعتماد: استراتيجية التموقع على أساس الجودة الوطنية الذكية او التميز بالجودة :

أي اقتراح في هذا المفهوم صحيح

لإعادة تموقع أي شركة يجب ان تعمل وفق مثلث التموقع الاستراتيجي الذي يقوم على ثلاثة عناصر أساسية هي تطلعات الزبائن و المنافسين و الخصائص الكامنة في منتجاتها بالتالي هنا تحاول كوندور : فاشتداد المنافسة الأجنبية، خاصة الصينية،( المنافسين ) يفرض على الشركة ضرورة تطوير تموقعها من مجرد "منتج اقتصادي" إلى "علامة جزائرية ذكية وعالية الجودة"، وذلك من خلال الاستثمار في الابتكار والجودة وتحسين الصورة الذهنية للعلامة التجارية.

-من خلال تحسين التصميم و الجودة من اجل استهداف طبقات أخرى المتوسطة العليا مثلا، و ادخال تقنيات حديثة للمهتمين بالتكنولوجيا و رفع معايير التصنيع، تحسين الأداء والمتانة و تحسين خدمات ما بعد البيع ، كذلك العمل على تعزيز ابراز الهوية الجزائرية وبناء علاقة عاطفية مع المستهلك.