

جامعة العربي بن مهدي أم البواقي
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

السنة الثالثة تسويق

دروس مقياس:

التسويق الاستراتيجي

إعداد: د. والي عمار

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

استراتيجيات النمو

يُتخذ النمو عدّة أشكال نوضحها فيما يلي:

أولاً: استراتيجيات النمو المكثف

لقد تطرق Ansoff إلى أشكال النمو المكثف
نوضحها من خلال الجدول التالي:

أشكال النمو المكثف

منتجات جديدة	منتجات حالية	
تطوير المنتج	اختراق السوق	أسواق حالية
التوزيع	التوسع في السوق	أسواق جديدة

ثانياً: النمو التكاملي

يعتبر التكامل شكلاً من الأشكال التي تساهم في نمو المؤسسة وزيادة حصتها السوقية وحجم مبيعاتها.

وتعتبر استراتيجية النمو التكاملي مبررة إذا استطاعت المؤسسة من خلالها تحسين ربحيتها والتحكم في مختلف الأنشطة الناتجة عن التكامل

ويمكن التمييز بين بعض الأشكال من التكامل فيما يلي:

- التكامل العمودي الخلفي :
ويُقصد به قيام المؤسسة بالنشاط في قطاع مورديها

التكامل العمودي الأمامي:

تقوم المؤسسة من خلال هذه الاستراتيجية بفتح منافذ توزيع خاصة بها، فتصبح بالتالي هي الوسيط بين المنتجات المقدمة من طرفها ومتلقي الخدمة.

ومن خلال الاستراتيجيةتين السابقتين
تستطيع المؤسسة تحقيق ما يلي:

- الاستفادة المؤسسة من القيمة المضافة في كل مرحلة من مراحل البيع، ويكون ذلك من خلال تخفيض تكاليف شراء المواد الأولية، وكذا تخفيض تكاليف وصول المنتج من المؤسسة إلى المستهلك.

- التزود بالمواد الأولية في ظروف ملائمة.
- توزيع المنتجات في ظروف ملائمة.

التكامل الأفقي:

استراتيجية التكامل الأفقي تجعل المؤسسة تحقق هدف تقوية وضعيتها التنافسية من خلال السيطرة أو التحكم في منافسيها، مما يجعلها تحقق وفورات الحجم نتيجة لوصولها إلى شبكات التوزيع أو أكبر شريحة من المشترين

ثالثاً: النمو بالتنوع

استراتيجيات النمو بالتنوع

ما تتضمنه الاستراتيجية	الاستراتيجيات
تطوير أحد أو عدة نشاطات مكتملة للمنتج- السوق الحالي	التنوع المركز
تطوير أحد أو عدة نشاطات جديدة وتقدم لزيائن جدد	التنوع التام

وتهدف المؤسسة من خلال استراتيجيات
النمو بالتنوع إلى اقتناص الفرص المتاحة في
السوق وكذا توزيع المخاطر بين نشاطات
المؤسسة.

- ونجاح استراتيجيات النمو بالتنوع مرتبط
بتوفر بعض الشروط والتمثّلة فيما يلي:
- التنوع في ميادين النشاط الجذابة.
 - تكلفة الدخول إلى السوق مقبولة.
 - وضعية المؤسسة في السوق الجديد يجب أن تكون مدعّمة وقوية.

الاستراتيجيات التنافسية

أولاً: الرائد

يتميز الرائد أو المؤسسة القائدة للسوق بما يلي:

- ✓ المتحركات نسبياً في المنافسة انطلاقاً من استحوادته على أكبر حصة سوقية.
- ✓ قدرته على تقديم أسعار مختلفة للمستهلكين المختلفين من حيث الخصائص.

✓ قدرته على القيام بمختلف الأنشطة
الترفيهية.

✓ انتشاره الجيد في السوق.

✓ تموقعه الجيد في أذهان المستهلكين.

✓ قدرته على تطوير منتجات جديدة وكذا
تجديد المنتجات.

✓ له السبق في التطوير التكنولوجي.

وعلى ضوء هذه المميزات يمكن للمؤسسة
القائدة للسوق الحصول على بعض المزايا نذكر
منها:

- الاستفادة من وفورات الحجم (بما أنّ لها
حصّة سوقية كبيرة).
- تحقيق هوامش ربح عالية (بما أنّها تتميز
بالتسابق التكنولوجي).

- تحقيق ميزة تنافسية من خلال الابتكار والتطوير المستمر للمنتجات.
- السيطرة على منافذ التوزيع.

استراتيجيات الراءد

1- استراتيجيات النمو والتوسع في السوق:
يأخذ نمو وتوسع المؤسسة الراءدة في السوق عدة أشكال:

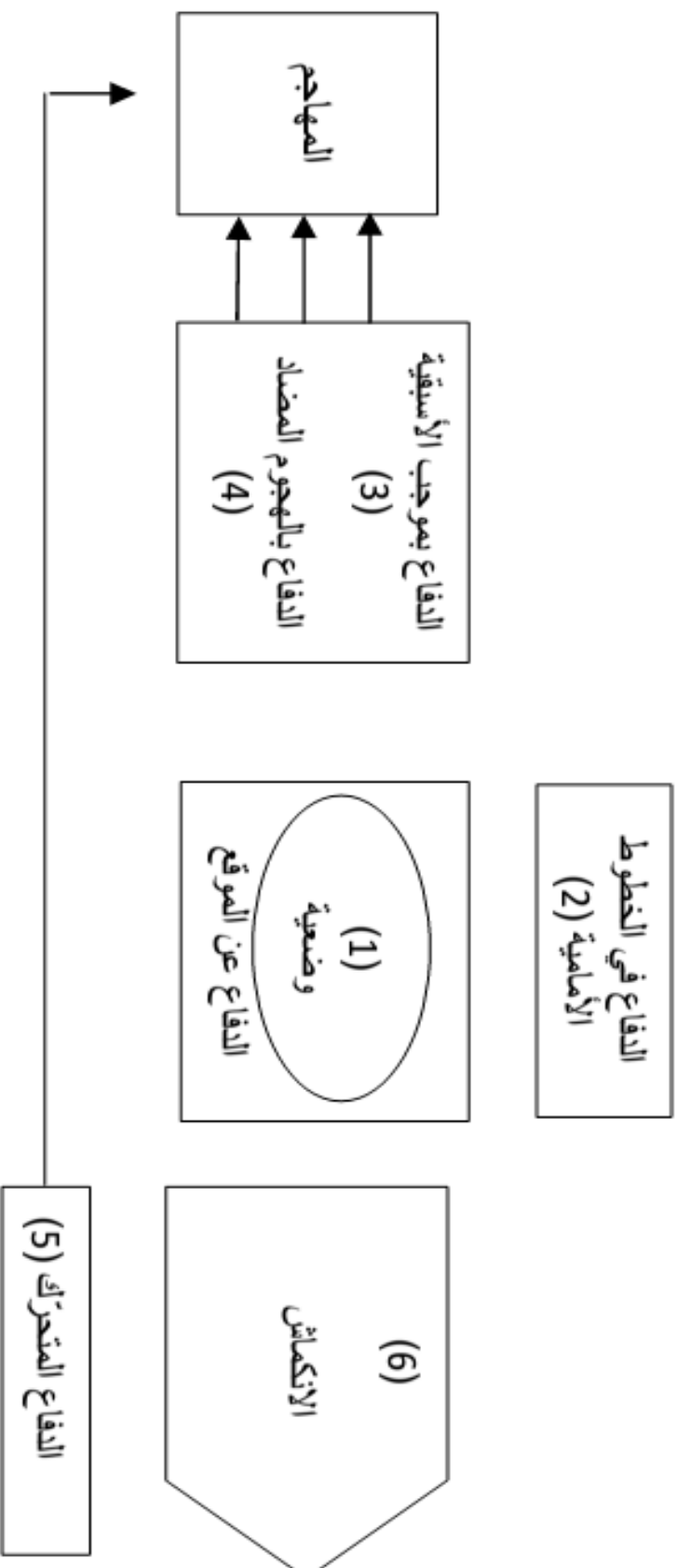
✓ زيادة كميات المشترقات من طرف الزبائن الحاليين، أو الدخول في أجزاء سوقية جديدة بالمنتوج الحالي، أو تطوير منتجات جديدة للسوق الحالي.

✓ التكامل سواء العمودي الخلفي أو الأمامي، أو
التكامل الأفقي.

✓ التنوع في أنشطتها و/أو في أجزاءها السوقية.

2- الاستراتيجيات الدفاعية

الاستراتيجيات الدفاعية



- 1- الدفاع عن الموقع
- 2- الدفاع في الخطوط الأمامية
- 3- الدفاع بموجب الأسبقية (حق الأولوية)
- 4- الدفاع بالهجوم المضاد
- 5- الدفاع المتحرك
- 6- الانكماش

ثانياً: متحدثي السوق

متحدثي السوق هو المؤسسة التي تسعى للحصول على مركز قائد السوق، بحيث قد تكون هذه المؤسسة صغيرة، متوسطة أو كبيرة الحجم.

والمتحدثي يهدف لأخذ القيادة، فيقوم باختيار الحقل المناسب للمعركة مع الخصم

وتعد عملية القيام بالهجوم على القائد عملية صعبة ومعقدة كون القائد يحوز على بعض المزايا.

ألا أنه يمكن للمتحمدي أن يصبح قائدًا للسوق إذا عرف كيف يختار الوقت المناسب والثريحة المستهدفة من المستثمرين وكذا الأنشطة التسويقية المستخدمة.

وتعتبر مرحلة النمو من دورة حياة المنتج
أحسن المراحل لزيادة المتحدي لخصّته السوقية.
كونها تتيح فرص للمؤسسات
اقتناصها.

كما تستهدف المؤسسة خلالها مستهلكين
جدد وليس مستهلكي المؤسسة القائدة.
استخدام مختلف الأنشطة
التسويقية لأجل ذلك.

- ✓ ومن بين الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة نجد:
- ✓ الابتكار في السلع الخدمية؛
- ✓ تحديد أسعار مغرية؛
- ✓ إحاطة السلعة أو الخدمة بخدمات تكميلية؛
- ✓ استخدام الوسائل التكنولوجية في تقديم السلع أو الخدمات؛

✓ تسهيل عملية الحصول على السلع
والخدمات؛

✓ تقديم عروض مختلفة تتوافق مع الفئات
المستهدفة من المستهلكين.
وغيرها من الأنشطة.

أما في مرحلة النضج فإن السوق يصبح متشبعًا نوعًا ما والفرص التسويقية تصبح ضئيلة ولكل مؤسسة من المؤسسات المتنافسة نصيبها من السوق بحيث أن هذا النصيب من الحصصة السوقية يتوقف على مدى فعالية الأنشطة التسويقية، والمستهلكين تكوّنت لديهم صورة واضحة نوعًا ما عن الماركات المختلفة من المنتجات.

وبما أن المؤسسة القائدة للسوق تستحوذ على أكبر حصة سوقية، فإن المؤسسة المتحدية قد تستهدف مباشرة الحصة السوقية للقائد، وعليه أورد Kotler بعض الاستراتيجيات الراجعة التي يمكن للمتحدّي أن يتبنى أحدها أو البعض منها:

- 1- الهجوم على الجبهات الأمامية
- 2- الهجوم على الأجنحة
- 3- الهجوم المطوق
- 4- الهجوم الجانبي
- 5- هجوم المعصبات

ثالثاً: التابع

تتضمن استراتيجية التابع قيام المؤسسة بتقليد منتجات المؤسسات المنافسة خاصة القائل، هذا التقليد يأخذ عدة أشكال تتمثل في:

- التقليد التام من خلال نسخ منتجات القائد وطرحها في السوق السوداء، وهذا التقليد يلحق أضراراً بالأسس صاحبة الاختراع.
- التقليد الجزئي من خلال تقليد جزء كبير من منتج القائد للسوق، مع محاولة التمييز من خلال الأسعار أو الأنشطة الترويجية أو تغيير في الغلاف...إلخ.
- القيام بتحسين منتجات القائد وطرحها في تقسيمات سوقية مختلفة.

رابعاً: المتخصص (القائد للأسواق الصغيرة)

تتضمن استراتيجية المتخصص قيام المؤسسة بتقسيم السوق إلى أجزاء سوقية باستخدام أحد أو بعض معايير التقسيم، وتختار جزءاً سوقياً وتركز فيه أنشطتها التسويقية فتتخصص فيه، وبالتالي تسعى لخدمة المستهلكين في هذا الجزء بفعالية.

وتناسب هذه الاستراتيجية:

✓ مرحلة التقديم وبداية مرحلة النمو من دورة حياة المنتج.

✓ المؤسسات التي لديها إمكانات محدودة ولا تستطيع خدمة السوق الكلي أو جزء كبير منه على عكس المؤسسات الكبيرة التي تسعى لخدمة السوق الكلي والاستفادة من غلة الحجم.

✓ مع الأشارة إلى أنه يمكن للمؤسسة الكبيرة الحجم أن تتبع استراتيجية المتخصص إذا كان الجزء السوقي ذو قيمة عالية.

ومن أجل خدمة الجزء السوقي المستهدف
بفعالية، يجب على المؤسسة إيجاد ميزة تنافسية
مستدامة.

وحسب kotler فإنه لكي يكون الجزء
السوقي مريحًا وجذابًا بصفة دائمة يجب توفر ما
يلي:

- ✓ أن يكون طلب كاف على منتج المؤسسة.
- ✓ إمكانية التطور كبيرة.
- ✓ أن لا يكون مرغوب من طرف المنافسين
(وضع حواجز الدخول من طرف المؤسسة).

✓ القدرة على الدفاع في حالة الهجوم من طرف المنافسين.

✓ أن يعكس الإمكانيات والصفات المميزة للمؤسسة.