جامعة باجي مختار عنابة التاريخ: 21/05/2024

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المدة: ساعة ونصف

قسم علوم التسيير

**امتحان مادة التسويق الاستراتيجي**

**ماستر1 إدارة استراتيجية**

**السؤال الأول (06 نقاط):** قدم مفهوما للمصطلحات التالية

غير المستهلكين النسبيين، استراتيجية القشط السوق، التوزيع الانتقائي، استراتيجية الدفع.

**السؤال الثاني(06نقاط):** من اجل رسم استراتيجية تسويقية ناجحة وفعالة يسعى المسوقون الى تبني منهج يقوم على عدة خطوات تسمى ب **STP**.

ما المقصود ب **STP**، وما الهدف من كل خطوة؟

**السؤال الثالث:(08نقاط):**

بدأت مجموعة ليجو LEGO GROUP الدنماركية في مستودع نجارة “كيرك كريستيانسن” Kirk Christiansen وهو نجار من الدنمارك وكانت بدايته في صنع الألعاب الخشبية عام 1932. وقام بتأسيس الشركة عام 1934، وقد بدأت بتصميم وإنتاج لعب الأطفال من البلاستيك في عام 1949 وعلى رأسها لعبة المكعبات الشهيرة، وفي مطلع الخمسينات بدأت شركة ليجو في التوسع في إنتاج تشكيلة كبيرة من الألعاب منها السيارات والشاحنات وجرارات ومراكب ورافعات وأدوات زراعية وحيوانات وذلك بالإضافة إلى خط إنتاج المكعبات والألواح الخشبية.

وتعد شركة ليجو رابع أكبر مصنع ألعاب في العالم بعد كل من ماتيل Mattel. وبانداي نامكو Bandai Namco وهاسبروHasbro، بحجم مبيعات بلغ 2،511 مليون يورو في عام 2011، وتوظف أكثر من9000 عامل في جميع أنحاء العالم. إلى جانب الألعاب، كانت الشركة تمتلك مجموعة متنوعة من المنتجات والخدمات بما في ذلك الألعاب وألعاب الفيديو والملابس والمتنزهات.

فيما يخص المتنزهات، فقد تم بناء أول متنزه LEGOLAND في الدنمارك من قطع الليجو في عام 1968، وهي عبارة عن حدائق عائلية، وقد قامت مجموع LEGO ببيع متنزهاتها الأربعة عام 2005 لمجموعة Merlin Entertainment، والتي واصلت الاستثمار فيها في جميع أنحاء العالم كما أنشأت الفنادق أيضا.

أما فيما يخص الملابس فمنذ عام 1993 تم إنتاج وتسويق LEGOwear Clothes من قبل شركة دانمركية تدعى Kabooki بموجب ترخيص من Lego Group.

منذ منتصف سبعينات القرن الماضي تضاعفت مبيعات الشركة بشكل كبير، وكان السبب في ذلك هو تخصيص الشركة ميزانية كبيرة لحملاتها الترويجية والدعاية عبر التلفاز، كما قامت الشركة بابتكار مجموعة من الألعاب التي تعتمد بشكل أساسي على القدرة على الإبداع والابتكار مثل بناء القلاع والحدائق والمباني من قطع ليجو. كما اتجهت ليجو للتطور من خلال تواجدها في ألعاب الفيديو وبرامج الكمبيوتر حتى أصبحت ألعابها تباع في أكثر من 30 دولة حول العالم.

أدخلت شركة ليجو تفكيرا جديد تماماً في إنتاج ألعابها؛ حيث أصبحت تنتج ألعابا مرتبطة بالأفلام السينمائية مثل: هاري بوتر، وحرب النجوم، مما أدى إلى زيادة الإقبال على اللعبة، كما ساهم ذلك في أنها أصبحت أفضل علامة تجارية لصناعة ألعاب الأطفال، ما أدى إلى زيادة مبيعاتها بشكل كبير حتى أنها تجد صعوبة في توفير الطلب المتزايد على ألعابها ولذلك قامت الشركة بالتوسع في عدد المصانع الخاصة بها وذلك في بلدان الدنمارك والمكسيك والمجر، كما جاءت العلامة التجارية الشهيرة ليجو في المركز الأول كأقوى علامة تجارية للألعاب في العالم في عام 2017 .

ومؤخرا قامت الشركة بإنتاج نماذج ألعاب جديدة تحت اسم LEGO FORMA، وهذا الخط الجديد من المنتجات مخصص للبالغين على وجه التحديد.

**بعد قراءتك لنص الحالة اجب على الأسئلة التالية:**

1. ورد في نص الحالة نوع معين من الموارد التسويقية التي تمتلكها شركة ليجو والتي كان لها الفضل في وصول الشركة لهذه المكانة. ما هي هذه الموارد؟
2. ماهي استراتيجية استهداف الأسواق المعتمدة من طرف هذه الشركة؟ وضح ذلك بأدلة من نص الحالة.
3. من خلال دراستك لاستراتيجيات الوضعية السوقية التي قدمها P.Kotler فان شركة ليجو انتقلت من وضعية سوقية الى وضعية أخرى. ماهي الوضعية التي كانت عليها والوضعية التي أصبحت فيها؟ وفي رأيك ماهي الاستراتيجية التي اعتمدت عليه في ذلك للوصول الى الوضعية الجديدة؟
4. ما هي أهم البدائل الاستراتيجية التي تبنتها الشركة منذ تأسيسها؟

**بالتوفيق أستاذة المادة**

الإجابة النموذجية:

السؤال الأول: 1.5 لكل تعريف

**غير المستهلكين النسبيين:** وهم الذين لا يستهلكون المنتج لأسباب مؤقتة (عدم معرفتهم بالمنتج، غلاء المنتج، عدم تواجد المنتج امامهم، مستوى دخلهم، ...الخ1.5 ن

**استراتيجية قشط السوق**: وهي أحد استراتيجيات التسعير في مرحلة التقديم من دورة حياة المنتج.تعتمد هذه الاستراتيجية على طرح المنتجات في السوق بسعر مرتفع ثم خفضه تدريجيا. وهذا من اجل استعادة تكاليف البحث والتطوير. ومن شروطها وجود فئة معينة لديها الاستعداد لدفع هذا السعر، مع تميز السلعة وعدم دخول منافسين. 1.5 ن

**التوزيع الانتقائي**: وهو أحد استراتيجيات التوزيع حيث تقوم المؤسسة باختيار عدد معين من الوسطاء او نقاط بيع محددة لتوزيع منتجاتها. يستخدم هذا النوع من التوزيع خاصة مع السلع المعمرة والنصف معمرة وبعض المنتجات الخاصة.1.5 ن

**استراتيجية الدفع**: هي احدى استراتيجيات الترويج والتي من خلالها تقوم المؤسسة بدفع السلعة عبر قنوات التوزيع وصولا الى المستهلك النهائي للتعريف بها معتمدة في ذلك على البيع الشخصي.1.5 ن

**السؤال الثاني**: **6نقاط**

**المقصود ب STP:** هي التجزئة السوقية، الاستهداف، التموقع

**التجزئة السوقية:** هي عملية تقسيم السوق الى قطاعات سوقية متجانسةحسب عدة معايير منها الجغرافية والديموغرافية، السلوكية والنفسية. حيث كل قطاع يتميز على الاخر من حيث الخصائص. 01 ن

**الهدف منها:** تخطيط الاستراتيجي الجيد للتسويق، تحسين العلاقات مع الزبائن، وضع مزيج تسويقي محدد، تخصيص الموارد، وتحليل المنافسين.01 ن

**الاستهداف**: وهو تحديد وتقييم القطاعات السوقية التي وقع عليها الاختيار. والتي ينتج عنها في الأخير السوق المستهدف والذي يمثل مجموعة من المستهلكين المتشابهين والمتجانسين من ناحية الحاجات والرغبات. حيث تقوم المنظمة بخدمتهم من خلال مزيج تسويقي مناسب لهم. وهناك ثلاث استراتيجيات للاستهداف هي: التغطية الشاملة التسويق المتنوع، والتسويق المركز. 01 ن

**الهدف منه**: تحديد بصفة دقيقة احتياجات كل قطاع، تصميم مزيج تسويقي مناسب لكل قطاع.01 ن

**التموقع**: هي العملية التي من خلالها تستطيع المنظمة بناء صورة ذهنية لها ولمنتجاتها في ذهن المستهلكين في السوق المستهدف مقارنة بالمنافسين، وبالتالي تحديد ترتيبها ومكانتها بينهم. كما انه يمكن اعتباره استراتيجية لمواجهة ازدحام الأسواق بالمنتجات والعلامات، من اجل إعطاء المنظمة موقعا جذابا ومميزا في دهن الزبون. 1 ن.

**الهدف منه:** تمييز المنظمة عن باقي المنظمات، بناء موقع للمنتجات في ذهن الزبون للتاثير على قرارات الشراء، وضمان الانسجام بين عناصر المزيج التسويقي. 01

**السؤال الثالث: 8 نقاط**

1. الموارد التسويقية التي وردت في نص الحالة هي العلامة التجارية، وهي رأس مال متراكم تمتلكه المؤسسة ويتميز بأنه مورد غير ملموس.1ن
2. استراتيجية استهداف الأسواق هي استراتيجية التركيز في البداية إذ كانت مستهدفة فقط فئة الأطفال1ن ومن ثم انتقلت لاستهداف فئات عمرية أخرى وهي الكبار وبالتالي انتقلت للتسويق المتنوع1ن.
3. الوضعية السوقية التي كانت عليها شركة ليجو هي وضعية المتحدي0.5 ن لأنها كانت تحتل المرتبة الرابعة في العالم وتملك الإمكانيات لتصبح القائد، ثم انتقلت الى وضعية القائد 0.5 ن. من خلال تبنيها لاستراتيجية المواجهة الامامية 0.5 ن
4. أهم البدائل الاستراتيجية التي تبنتها المؤسسة هي:

**استراتيجية اختراق السوق: 0.25ن** حيث عملت على زيادة مبيعاتها في سوقها الحالي من خلال زيادة الحملات الترويجية. (منذ منتصف سبعينات القرن الماضي تضاعفت مبيعات الشركة بشكل كبير، وكان السبب في ذلك هو تخصيص الشركة ميزانية كبيرة لحملاتها الترويجية والدعاية عبر التلفاز) **0.75ن**

**استراتيجية تطوير المنتج:** 0.25ن قامت الشركة بطرح منتجات جديدة لسوقها الحالي. من خلا التوسع في إنتاج تشكيلة كبيرة من الألعاب منها السيارات والشاحنات وجرارات ومراكب ورافعات وأدوات زراعية وحيوانات وذلك بالإضافة إلى خط إنتاج المكعبات والألواح الخشبية.**0.75 ن**

**استراتيجية التنويع المترابط وغير المترابط:** **0.25ن** طرح منتجات جديدة في أسواق جديدة. قامت الشركة بإنتاج نماذج ألعاب جديدة تحت اسم LEGO FORMA، وهذا الخط الجديد من المنتجات مخصص للبالغين على وجه التحديد. **0.75 و**طرح منتجات جديدة في أسواق جديدة وليست مرتبطة بنشاطها الرئيسي وهو الألعاب. انشاء المتنزهات والفنادق، و وانتاج وتسويق الملابس تحت علامة LEGO wear Clothes.**0.5ن**