**الفصل الرابع**

**خطط التسويق**

**(المخطط التسويقي)**

**المحاضرة الرابعة**

1. **تحليل بيئة المشروع**

**أولا: تحديد عوامل تحليل بيئة المشروع**

يعرف محيط أو بيئة المشروع على أنه الإطار العام الذي تتحرك فيه المنظمة، وتتعامل وتتفاعل معه لإنجاز خطط وبرامج عمل ولتحقق أهدافها وغايانها، وهو على درجة عالية من من التعقيد والديناميكية، بحيث يؤثر على نجاح المشروع واستمراريته، ولا يمكن تجاهله عند اتخاذ القرارات وبناء الاستراتيجيات.، وهذا يتطلب من حاملي المشاريع مزيدا من الجهد في تحليل وفهم العوامل المؤثرة على البيئة التي يعمل فيها المشروع. [[1]](#footnote-2)، حيث تتوفر لإدارة المشروع عددا من أدوات ونماذج التحليل نعرضها على النحو الآتي:

**أ)- تحليل PESTEL**

يعتمد هذا النموذج في تحليله على دراسة تأثيرات العوامل العامة المشكلة للمحيط الخارجي حسب طبيعتها .كما ان استخدام هذا النموذج في التحليل البيئي يتطلب المرور بعدد من الخطوات والمراحل المتتالية.[[2]](#footnote-3)

1. **عوامل تحليل المحيط الخارجي للمشروع:** وهي تتوزع على العوامل الآتية: [[3]](#footnote-4)

* **عوامل سياسية:** القرارات السياسية، التي لها تأثيرها على صناعة القرار الاستراتيجي في المؤسسة، مثل الاستقرار الحكومي، السياسة الجبائية، ونظام الحماية الاجتماعية.
* **عوامل اقتصادية:** سياسات الدولة، خطط التنمية، التكاليف، الأسعار، حجم الطلب. الدورات الاقتصادية، تطور الناتج المحلي ، سعر الفائدة السائد، .....
* **عوامل اجتماعية وثقافية :** القيم والعادات، التقاليد، عادات الاستهلاك، الإدخار والاستثمار، وهي تختلف وفقا للثقافة السائدة ودرجة الوعي ومستوى التعليم من بلد إلى آخر
* **عوامل تكنولوجية:** هي التكنولوجيا المرتبطة بأدوات الإنتاج، التوزيع، الاتصال، ...الخ، والتي تتغير مع مرور الزمن من خلال الابتكارات وهذا يوجب على المقاول أن يأخذه بعين الاعتبار التطور التكنولوجي لتحديد تموقع مشروعه في السوق.
* **عوامل بيئية :** موقف الحكومة من البيئة، جماعات الضغط، وجمعيات البيئة، جمعيات حماية المستهلكين، المسؤولية البيئية والاجتماعية.
* **عوامل تشريعية:** التشريعات والقوانين، اللوائح والنظم والإجراءات، مثل قوانين الاحتكار، وقانون العمل، التشريعات الخاصة بالصحة، ومعايير الأمن التي لها تأثيرها المباشر على سيرورة المؤسسة .

1. **خطوات تحليل PESTEL:**

لأجل القيام بالتحليل البيئي باستخدام نموذج لابد من المرور بالمراحل الآتية[[4]](#footnote-5):**:**

* تحديد القطاع البيئي موضوع الدراسة.
* تحديد المتغيرات الخاصة بكل قطاع.
* تمييز المتغيرات المهمة التي ينبغي التركيز عليها لكل قطاع.
* تحديد احتمالية الحدوث لكل متغير من المتغيرات ودراسة أثر ذلك على المنظمة

**ب)- تحليل القوى التنافس الخمس لبورتر وخطوات تطبيقه**

يقوم نموذج "Porter" لتحليل القوى التنافسية الأساسية على تحديد القوى التنافسية الأساسية الخمس و التي تحدد مدى قوة التنافس في المجال حيث يرى " ان الهدف من الإستراتيجية التنافسية لوحدة العمل في أي مجال هو احتلال مكانة في ذلك المجال تسمح للشركة بالدفاع عن نفسها بقوة أمام تلك القوى التنافسية أو التأثير عليها لصالحها "[[5]](#footnote-6)3 و هذه القوى التنافسية الخمس هي[[6]](#footnote-7). :

1. **تهديد المنافسين الجدد**: تعبر هذه القوة عن السهولة و الصعوبة التي يمكن ان يواجهها المنافس الجديد عند بداية العمل في المجال، حيث المنافسون الجدد يجلبون معهم طاقات جديدة و رغبة في امتلاك حصة في السوق و موارد متوفرة و مميزة مهيأة للاستثمار في مجال الترويج و التطوير , و لديهم استعداد لتحمل الخسائر و قشط السوق,[[7]](#footnote-8)4 .

و قد حدد بورتر سبعة عوائق تواجه المنافسين الجدد عند دخول السوق هي :

* **اقتصاديات الحجم الكبير** : المنافس الجديد عليه أن ينفق الكثير للدخول بكمية كبيرة , أو أن يقبل بتكاليف باهظة.
* **تميز المنتج** : و هو يعني تكوين عناصر فريدة و استثنائية و توليفه المنتج ( الجودة , مرونة الحجم , الوزن , الاستخدامات المتعددة ,...) من أجل بناء ولاء الزبائن و هذا يتطلب من المنافسين الجديد بذل جهود صناعية و تسويقية كبيرة لتغيير عادات الشراء.
* **اختراق قنوات التوزيع** : تشكل مسالة الدخول إلى السوق تحديا كبير للداخلين الجدد نظرا لأن المنظمات القوية الموجودة في السوق تسيطر على قنوات التوزيع , حيث يضطر المنافس الداخل إما إلى تحمل تكاليف عالية باستخدام شبكة التوزيع الحالية أو العمل على تكوين قنوات تسويق و توزيع خاصة بها.
* **متطلبات رأس المال** : تمثل المتزايدة للموارد المالية عن بداية أي مشروع عقبة لدخول السوق خاصة في الاستثمارات المحفوفة بالمخاطر ( البحث و التطوير).
* **مزايا الشركات القائمة مسبقا**: بالنسبة للشركات القائمة في السوق تكون بنود التكاليف الخاصة بالإنتاج و التسويق و التوزيع و التمويل و البحوث و التطوير و غيرها منخفضة و ذلك لأسباب منها : مزايا اقتصاد الحجم , امتلاك التكنولوجيا و الخبرة الفنية , سهولة الحصول على المواد الخام , ارتفاع حجم المبيعات...
* **سياسة الحكومة** : من خلال إجراءات معينة كالمطالبة بالتراخيص و تقليص الاستيراد أو عن طريق فرص الكثير من القوانين يمكن للحكومة أن تضع العراقيل و الموانع للدخول إلى مجالات معينة....
* **تكاليف التحويل من مورد إلى آخر** : حيث تزداد عقبات الدخول إذا كانت التكاليف التي ينفقها العملاء باهظة عند التحويل من مورد إلى آخر.
* **رد فعل المنظمات الموجودة في السوق اتجاه المنافس الجديد** :و الذي يختلف باختلاف أوضاع الصناعة وهيكل المنافسة.[[8]](#footnote-9)1

1. **شدة المنافسة في الصناعة** :

يؤكد " بورتر"أن المستوى المنافسة في أي مجال يتشكل من خلال المنافسة بين المتنافسين و هذا التنافس يشتد عندما :

* يكون عدد المؤسسات التنافسية كبيرا , أو ان المؤسسات المتنافسة تتساوى نسبيا في الحجم أو الموارد.
* النمو في المجال يكون بطيئا.
* تحمل المؤسسات لتكاليف ثابتة مرتفعة
* وجود مخزون يحمل المؤسسات تكاليف عالية.
* عندما تلتزم المؤسسات بوقت محدد للبيع.
* وجود بدائل للسلعة و تكلفة تحول المشتري إليها منخفظة.
* اختلاف استراتيجيات المنافسين و مبادئهم و شخصياتهم.
* عندما تكون الفرصة محدودة.
* عندما تكون الفرصة محدودة.
* عندما تكون العوائق الخروج كثيرة ( اقتصادية, إستراتيجية, أو حتى عاطفية ).[[9]](#footnote-10)1

1. **قدرة الموردين على المساومة** :

يمتلك الموردون القدرة على المساومة مثل المشترين , وحسب " بوتر " فإن فريق الموردين تكون قدرته على المساومة عالية إذا حقق الشروط التالية:

* إذا كان عدد الموردين قليل و مستوى التفاهم و الانسجام بينهم مرتفع.
* غياب منتجات بدلية , حيث يمتلك المشتري خيارات قليلة.
* عدم الثقة في المشتري بشراء كميات كبيرة من منتجات المورد.
* أن تكون منتجات المورد هامة و ضرورية للمشتري.
* تفرد منتج المورد , بحيث يصعب على المشتري أن يجد له بديلا.
* التهديد بالاندماج الأمامي , أي أن فريق الموردين يمكن ان يصبح منافسا للمشتري باستخدام مواردهم و منتجاتهم التي تباع للمشتري لإنتاج نفس المنتجات التي يقدمها المشتري.

1. **قدرة المشتريين على المساومة :**

تتأثر قوة المساومة المشتري بالعوامل التالية :

* عند شراء بكميات كبيرة مقارنة مع الحجم الكلي لمبيعات المورد مما يمكنهم من طلب أسعار أفضل للوحدة.
* شراء سلع متوفرة بكثرة.
* تكوين تعامل امتداد خلفي كما فعلت G M عندما اشترت شركات مهمة لتوريد المكونات الصناعية و ذلك من اجل تعزيز قوتها الساومية مع الشركات المجهزة.

1. **ضغط المنتجات البديلة:**

إن النجاح الاستراتيجي للمنظمة يعتمد جزئيا على الوجود أو عدم وجود منتجات بديلة بنفس جودة منتجات المنظمة , أو بأسعار منافسة , أو أداء أفضل للمنتجات المنظمة أو بأسعار منافسة , أو أداء أفضل للمنتجات و الخدمات البديلة.[[10]](#footnote-11)1

ولتطبيق تحليل القوى التنافسية الخمس يتبع معد الخطة التسويقية الخطوات الآتية:

* تحديد الجوانب الرئيسية أو عناصر كل القوة التنافسية التي تؤثر على المؤسسة
* تقييم مدى قوة وأهمية كل عنصر للمؤسسة.
* تقرير ما إذا كانت القوة الجماعية للعناصر تستحق تدخل أو بقاء المؤسسة في هذه الصناعة

**ج)- التحليل الرباعي** **SWOT**

يعتبر تقنية وأداة لتحليل البيئة المحيطة ، وذلك بفحص نقاط القوة ونقاط الضعف، وكذلك ينظر في الفرص المتاحة والمخاطر المتوقعة[[11]](#footnote-12). ولمزيد من التوضيح يمكن الاستعانة بالمخطط الآتي والذي يشرح خطوات بناء مصفوفة التحليل الرباعي[[12]](#footnote-13).::

**أبعاد مصفوفة SWOT**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **الفرص**  (Opportunities) | موقف يمكن للمشروع استثماره لتحسين الوضع الحالي بحيث يزيد قدرته على التكيف مع البيئة المحيطة، وهي العناصر التي توفر للمشروع فرص النمو، و هي تلك التي تتيح للمشروع إمكانية تحقيق ميزات تنافسية عالية في سوقه واستخدام أمثل لمواردها | **التهديدات** | اضطراب في البيئة، أو مشكلة لم يتوفر لها حل ملائم أو استجابة مناسبة، مما يضع المشروع في موقف خطير بالنسبة لوجودها ككيان اقتصادي حيث يؤدي تجاهله أو سوء التعامل معه إلى عرقل المشروع . |
| **نقاط القوة** | صفات أو مؤهلات أو موارد يمتلكها المشروع  الأنشطة التي تدار بطريقة مميزة، أي المزايا والإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة بالمقارنة لما يتمتع به المنافسون | **نقاط القوة** | قصور و عجز فيما تمتلكه المشروع من موارد وإمكانيات تجعله في موقف ضعيف  أنشطة تؤدي إلى عدم قدرة المشروع على تحقيق أهدافه. |

**المصدر:** المصدر: قشوط إلياس، مرجع سابق،

من المصفوفة السابقة ينتج لنا أربعة مواقف استراتيجية يمكن الحصول عليها من خلال مواجهة النقاط لبعضها البعض لتفادي الضعف ومواجهة التحديات، حيث لنا أربعة خيارات إستراتيجية نلخصها في الجدول الآتي:

**الخيارات الاستراتيجية الناتجة مصفوفة عن التحليل الرباعي**

| **تقويم البيئة الداخلية**  **تقويم البيئة الخارجية** | **نقاط القوة (S)** | **نقاط الضعف (W)** |
| --- | --- | --- |
| **الفرص الرئيسية (O)** | **إستراتيجية هجومية**  (S/O)  استعمال نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة | **إستراتيجية علاجية**  (W/O)  معالجة نقاط الضعف واستثمار الفرص المتاحة |
| **التهديدات الرئيسية(T)** | **إستراتيجية دفاعية**  (S/T)  استعمال نقاط القوة وتقليل التهديدات | **إستراتيجية انكماشية**  (W/T)  تقليل نقاط الضعف وتقليل التهديدات |

**المصدر:** المصدر: قشوط إلياس، مرجع سابق،

**ثانيا: تحليل المنافسة**

يتطلب تحليل المنافسة من المقاول أن يتعرف على منافسيه واستراتيجياتهم سواء كانوا منافسين مباشرين أو غير مباشرين إضافة إلى المنافسين المحتملين ، وأن يكتشف سر قوتهم و مستوى قدراتهم، ويحدد حصتهم في السوق، وعليه أن يحلل نقاط القوة والضعف على مستوى منتجاتهم، ونظام توزيعها، ومورديهم، ووضعهم المالي، وعملائهم، وإعلاناتهم، ومعرفة سياستهم التسعيرية، وخدماتهم المقدمة و مستوى جودة منتجهم أو خدمتهم[[13]](#footnote-14) . كل هذه المعلومات يمكن للمقاول تلخيصها وعرضها في صورة جدول، بحيث تكشف له حقيقة المنافسة في السوق المستهدف، ودلك على النحو الآتي[[14]](#footnote-15):

**جدول تحليل للمنافسة**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| المنافس 4 | المنافس 3 | المنافس 2 | المنافس 1 | مطابقة |
|  |  |  |  | **الموقع**  **Localisation** |
|  |  |  |  | **التمويل** |
|  |  |  |  | **نقاط القوة**  **Forces** |
|  |  |  |  | **نقاط الضعف Faiblesses** |
|  |  |  |  | **الإختلافات (المميزات) Différences** |
|  |  |  |  | **الحصة من السوق Part de marché** |
|  |  |  |  | **الاستجابة المبكرة Réaction anticipée** |
|  |  |  |  | **المنتجات** |
|  |  |  |  | **تصريف الانتاج** |

**،**

**ثالثا: نموذج بورتر Porter والاستراتيجيات العامة للتنافس**

تعتبر إستراتيجية التسويق قلب الخطة التسويقية التي يعدها المقاول، وهي تعتمد على تحليل الموقف وعلى أهداف المشروع، فهي بذلك الطريقة التي يمكن من خلال تحقيق أهداف المشروع، وهي خطة يتم تصميمها حيث تفصل طريقة الدخول إى السوق الجديد، وطريقة جذب الزبائن جدد.، وهي العملية التي تسمح للمؤسسة أن تشغل مصادرها المحدودة في فرص مناسبة لزيادة المبيعات والوصول إلى ميزات تنافسية. في ظل سياسة إبداعية للمنتجات والخدمات الموجهة للمستهلكين، وبقيمة أكثر من المنافسين[[15]](#footnote-16).

ويفترض نموذج Porter للاستراتيجيات العامة للتنافس وجود ثلاث استراتيجيات شاملة يمكن ان تحقق من خلالها المشروع او المؤسسة ميزة تنافسية أكيدة، هذه الاستراتيجيات يمكن عرضها باختصار على النحو الآتي[[16]](#footnote-17).:

**أ)- إستراتيجية قيادة التكلفة** : هي الإستراتيجية التي تضع المنظمة كأقل المنتجين تكلفة من قطاع الصناعة من خلال الاستثمار الأمثل للموارد و ا لأتناج بمعايير نموذجية والبيع بالأسعار الرائدة في السوق

**ب)- إستراتيجية التمييز:** من خلال البحث عن التمييز او الانفراد بخصائص استثنائية مثل الأسعار الشخصية وخدمات ما بعد البيع

**ج=- إستراتيجية التركيز** : تستند هذه الإستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود في داخل قطاع الصناعة حيث يتم التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف العمل في هذا الجزء ،لإبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير على المنظمة في حصة هذا الجزء مثلا قيام شركة سيارات بالتركيز على إنتاج السيارات الصغيرة.

1. مصطفى محمود أبوبكر، المرجع في التفكير الااستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص220. [↑](#footnote-ref-2)
2. قشوط إلياس، مرجع سابق، [↑](#footnote-ref-3)
3. راجع كل من: مصطفى محمود أبوبكر، مرجع سابق، ص213.و أودو فوبرفيلد، مرجع سابق، ص . وقشوط إلياس، مرجع سابق، ص [↑](#footnote-ref-4)
4. قشوط إلياس، مرجع سابق، [↑](#footnote-ref-5)
5. 3 طارق سويدان ومحمد أكرم العدلوني، كيف تكتب خطة إستراتيجية ؟، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، 2004، ص16. [↑](#footnote-ref-6)
6. طارق سويدان، قيادة السوق، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، 2001، ص ص 17-20 [↑](#footnote-ref-7)
7. 4 سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص65. [↑](#footnote-ref-8)
8. 1 سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص ص65-66 , [↑](#footnote-ref-9)
9. 1 طارق سويدان ومحمد أكرم العدلوني، مرجع سابق، ص ص 25-26. [↑](#footnote-ref-10)
10. 1 سعد غالب ياسين، مرجع سابق ,ص68. [↑](#footnote-ref-11)
11. خالد صباح علي وآخرون، تقويم الأداء الجامعي swot استعمال مصفوفة التحليل الاستراتيجي، متاح على الرابط: [https://www.researchgate.net/publication/330105322\_](https://www.researchgate.net/publication/330105322_ltqwym_alada_aljamy_swot_astmal_msfwft_althlyl_alastratyjy)، تاريخ الزيارة: 27، أريل، 2020 على الساعة: 19.16 [↑](#footnote-ref-12)
12. مصطفى محمود أبوبكر، المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص [↑](#footnote-ref-13)
13. قشوط إلياس، مرجع سابق، [↑](#footnote-ref-14)
14. راجع: أودو فوبرفيلد، مرجع سابق، ص90 و قشوط إلياس، مرجع سابق، [↑](#footnote-ref-15)
15. علاء فرحان طالب وزينب مكي البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، مدخل معاصر، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص ص25-26. [↑](#footnote-ref-16)
16. المرجع السابق، ص 27، وطارق سويدان، قيادة السوق، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، 2001، ص ص 29-30. [↑](#footnote-ref-17)