

دراسة السوق

دراسة المنافسين

دراسة المنافسين

٤

## الوحدة التدريبية الرابعة

### دراسة المنافسين

#### ● الأهداف السلوكية للفصل :

- أن يدرك المتدرب حقيقة وجود المنافسين .
- أن يلم المتدرب بطرق وأشكال الاتصال بالمنافسين .
- أن يجيد المتدرب تطبيق معايير تصنيف المنافسين .
- أن يكون قادرا على تحليل الحصة السوقية .
- أن يدرك أهداف وآليات نظام الاستخبارات التسويقية
- أن يطبق نماذج وتقارير تحليل المنافسين عملياً.

#### ● الزمن المقرر للوحدة: ٨ ساعات.

☐  
☐

## ماذا نعني بالمنافس ؟

من وجهة نظر المنظمة ، فالمنافس هو أي شخص أو منظمة أخرى تنتج نفس منتجاتها أو تقدم نفس خدماتها ، ومن ثم فهو يسعى للحصول على حصة من أموال العملاء المنفقة على نفس المنتجات أو الخدمات التي ينتجها كلانا..

### أنواع المنافسين:

يواجه المنظمة نوعان من المنافسين هما :

#### النوع الأول: المنافس المباشر:

هو الذي يقدم سلعاً وخدمات تتطابق بشكل شبه كامل مع منتجاتنا أو خدماتنا في السوق مثل الأقلام والملابس والمنظفات الصناعية و سلع الاستقرب والميسرة وخدمات حجز تذاكر السفر، والخدمات التعليمية ذات المنهج الموحد، والخدمات المصرفية التقليدية ... الخ

#### النوع الثاني : المنافس غير المباشر :

هو الذي يقدم سلعاً وخدمات تؤثر على الإقبال على منتجاتنا أو يمكن من التحول عنها إليها ، وذلك من خلال تقديم السلع أو الخدمات في شكل مجموعة أو حزمة سلعية أو خدمية ، أو من خلال ما يقدمه المنافس من مزايا أو تخفيضات سعرية على المجموعة أو الحزمة السلعية أو الخدمية مثال ذلك : عرض مجموعة سلعية ( حزمة ) من أقلام الحبر السائل والجاف ومحبرة باسم وعلامة تجارية واحدة ، أو تقديم مجموعة ( حزمة ) خدمية تتكون من خدمات التعليم للأولاد ومها خدمة النقل والتوصيل للمنازل، وخدمة المشاركة في الأنشطة والألعاب الرياضية المختلفة ، وما تقوم به اليوم وكالات السفر والسياحة من تقديم حزمة متكاملة من الخدمات لهو خير دليل على ذلك ، حيث تقدم الحزمة الخدمية المتكاملة من تذاكر السفر، وحجز الفنادق طوال الرحلة، والتنقلات الداخلية للسائح، وحجز مواعيد الترفيه، والمشاركة في المسابقات، وحجز مواعيد الاستشارات الطبية ، كل ذلك برسوم تقل بكثير لو لم تكن حزمة واحدة

ولقد أصبح التعامل مع العملاء من خلال المجموعات السلعية والخدمية أو الحزم من أحدث أنشطة وإبداعات المنافسة في الوقت الحاضر، إذ أصبح تقديم حزمة سلعية أو خدمية أسلوب جذب للعملاء لحثهم على الشراء حتى ولو لم تكن المجموعة كلها

مطلوبة في الوقت الحاضر، ولكن دوافع الحصول على الخصم المقدم على الحزمة أو المجموعة أو الاستفادة من العرض تدفع العملاء لاتخاذ قرار الشراء .

رغم أن المنافسين يمثلون مصدر تهديدات وأخطار لنا ، ولا شك أننا في صراع معهم داخل حلبة السوق ، وأهم لا يألون جهداً في أخذ عملائنا منا ، وبالتالي

أخذ إيرادات مبيعاتنا ومصدر دخلنا كمنظمة عليها التزامات مالية ثابتة على فترات زمنية محددة ويعمل بها المئات أو الآلاف من العاملين الذين يتعلق مستقبلهم ومستقبل أولادهم بالمنظمة ، ورغم ذلك كله إلا أن قواعد الأخلاق والقيم الإسلامية والإنسانية تفرض أنماطاً من السلوك والتعامل تأخذ أشكالاً عدة تتراوح ما بين حسن الجوار إلى التعاون الكامل، ولذا يمكن تصور العلاقات مع المنافسين تأخذ الأشكال التالي :

- ١- قد يكون المنافسون مجاورين لنا في الموقع، ومن ثم يترتب على هذه العلاقة تبادل مصالح الجوار التي لا يستغني عنها جميع الأطراف.
- ٢- أحياناً يكون هناك نوع من التعاون في مجال تبادل المنافع كتبادل المواد وقطع الغيار .
- ٣- غالباً ما تكون هناك مصالح متبادلة في مجال الوفاء بطلبية معينة لأحد العملاء إذا كان حجم الإنتاج عند أحد المنتجين لا يكفي للوفاء بالطلبية فإنه يلجأ أحياناً لمنتج منافس لاستكمال حجم الطلبية .
- ٤- قد يكون هناك نوع من التعاون في مجال المعلومات التسويقية العامة ن ولا يتم هذا التعاون إلا في حالة التكافؤ في القدرات والإمكانيات بين المنافسين .
- ٥- مع أن المنافين لنا نحن في صراع تسويقي معهم إلا أن رجال البيع من جميع الشركات المتنافسة يتقابلون ويلتقون ، ويسود بينهم الود والاحترام ، ولا يتأخر أحد منهم عن مساعدة الآخر إذا اضطرته ظروفه لذلك .

تحديد المنافس الأقرب للمنظمة :

إن الاتصال بالمنافسين أمر حتمي، ولذا فإنه يمكن تحديد طرق الاتصال بالمنافسين بأحدي الطرق الآتية:

- ١- الاتصال واللقاء المباشر عند الوكلاء أو الوسطاء أو تجار الجملة أو التجزئة الذين نتعامل معهم نحن والمنافسون ، وغالبا ما يتكرر هذا اللقاء مصادفة وبدون ترتيب من قبل رجال البيع .
  - ٢- قد نتصل بالمنافسين من خلال الندوات والمؤتمرات واللقاءات العلمية أو المهنية أو اللقاءات التي تتم في إطار الصناعة أو النشاط الذي يجمعنا .
  - ٣- يمكن الاطلاع على ما ينشر عن المنافسين أو ما يبثونه من إعلانات وأحاديث ونشرات أو دعاية مكتوبة أو مسموعة .
  - ٤- يكون الاتصال بالمنافسين أمراً حتمياً إذا تعرضت الصناعة أو النشاط الذي تعمل به المنظمة والمنافسون لأخطار مؤكدة كأن تكون هذه الأخطار محلية أو دولية ، سواء كان هذا التهديد سياسياً أو اقتصادياً .
- تحليل المجموعات الإستراتيجية:**
- يستخدم أسلوب تحليل المجموعات الإستراتيجية لتحديد درجة قرب أو بعد المنافس من المنظمة ، ويبين هذا الأسلوب على المقارنة بين قدرة وإمكانات المنظمة وقدرات وإمكانات عدد من المنافسين الذين تتفاوت قدراتهم وإمكاناتهم والجدول التالي يوضح نمودجا لتحليل المجموعات الإستراتيجية لشركة تعمل في مجال صناعة البطاطس الشبسي في المملكة :
- جدول رقم ( ٣ ) لتحليل المجموعات الإستراتيجية لشركة القصيم للبطاطس المقلية.

جدول رقم (٣)

تحليل المجموعات الإستراتيجية لشركة القصيم للبطاطس المقلية

الترتيب	المجموع	درجات عناصر المقارنة								الشركة	م
		نقطة التعادل	المزايا التنافسية	سياسات التحصيل	المزيج الترويجي	سياسات التسعير	تشكيلة المنتجات	الطاقة الإنتاجية	الموقع		
-	٤٠٠	٥٠٪	زراعة البطاطس	ائتمان لمدة شهر	إعلانات منشورات لوحات	تكلف+١٥٪	٢٥ صنف	٢٤٠٠ طن	الرياض	شركتا	
		٥٠	٥٠	٥٠	٥٠	٥٠	٥٠	٥٠	٥٠	الدرجة	
١	٣٩٠	٢٥	٣٠	٨٠	٥٥	٧٠	٤٠	٣٠	٦٠	س	١
٣	٤٤٠	٥٠	٢٥	٤٠	٦٥	٨٠	٦٠	٧٥	٤٥	ص	٢
٤	٣٥٠	٣٠	٦٠	٥٥	٢٥	٨٠	٤٠	٦٠	٥٠	ع	٣
٥	٤٩٠	١٠٠	٤٥	٥٥	٩٠	٣٠	٦٠	٤٠	٧٠	ف	٤
٢	٤١٠	٤٠	٢٠	٤٠	٧٠	٥٠	٣٠	٨٠	٨٠	م	٥

يقوم هذا التحليل على مقارنة مجموعة من العناصر المشتركة بين عدة شركات

مثيلة تعمل في نفس المجال ، وتتم هذه المقارنة كما يلي:

١- تعطى الشركة التي نريد مقارنتها عدة درجات لمجموعة عناصر

تسويقية تشكل مكانتها في السوق.

٢- تعطى درجات لكل عنصر متوفر في كل شركة من شركات

المقارنة.

٣- تجمع الدرجات وتُقارن بدرجات الشركة المعنية بالمقارنة.

٤- يتم ترتيب هذه الشركات حسب ما حصلت عليه من درجات من المقيم.

الكمية – السعر – المنافذ التسويقية – خصائص المنتج – المناطق الجغرافية	ماذا نبيع
خصائص العملاء – التوزيع الديموجرافي للسكان – المستوى الاجتماعي – المستوى الاقتصادي – العادات.	من يشتري منا
المنافع – الصفات – الادراكات – التفضيلات بين أنواع القهوة.	لماذا يشتري

تصنيف المنافسين:

يمكن تصنيف المنافسين إلى عدة أنواع حسب عناصر المقارنة التالية:

- ١- موقع وقوة المنافس.
- ٢- الطاقة الإنتاجية للمنافس.
- ٣- حجم تشكيلة المنتجات التي يقدمها للسوق.
- ٤- سياسات التسعير التي يتبعها في السوق.
- ٥- المزيج الترويجي الذي يدخل به السوق.
- ٦- سياسات التحصيل.
- ٧- المزايا التنافسية التي يتميز بها.
- ٨- نقطة التعادل للشركة.

وانطلاقاً من هذه العناصر يمكن تصنيف الشركات في السوق إلى الأصناف التالية:

- ١- **الشركات الرائدة:** هي التي تمتلك أكبر حصة بالسوق، فهي الشركات القوية في جميع عناصر المزيج التسويقي والإنتاجي والتمويلي والإداري، وغالباً ما تسيطر جميع الشركات العاملة في نفس النشاط خلف هذه الشركات، بمعنى أن الشركات الأخرى لا تسعر منتجاتها ولا تحدد حصتها في السوق إلا بعد أن تحدد الشركات الرائدة تلك العناصر.
- ٢- **الشركات المتحدية:** هي الشركات التي تحتل المركز الثاني وتواجه المنافسين بمزايا تنافسية تدرك أنها وحدها هي التي تمتلكها فقط، مثل امتياز المواد الأولية أو امتياز الطاقة أو امتياز الأسواق، وتسعى لزيادة حصتها التسويقية.
- ٣- **الشركات العادية:** هي الشركات ذات القدرات الإنتاجية والتسويقية العادية، وتسعى للحفاظ على حصتها التسويقية، وتعمل في السوق بطاقات وقدرات عادية، لا تمتلك مزايا تنافسية قوية ولا تفقد عناصر قوة ذاتية، وإنما هي شركات تتماشى مع السوق دون أن تخسر كثيراً.
- ٤- **الشركات التابعة:** هي الشركات التي تمثل أقل حصص تسويقية في السوق، لا تتخذ قرارات إستراتيجية مستقلة عن قرارات المنافسين الأقوياء، وخاصة الشركات الرائدة، فهي تسير في فلكها وتتعاون معها ولا تصطدم بها.

٥- **الشركات الناشئة:** هي الشركات التي لم تعد تمثل قوة كبيرة في

السوق ولا زالت في مرحلة النمو والصعود ، فهي شركات تشق طريقها للسوق بهدوء وتحتاج إلى خبرة بالسوق وتقتطع حصتها التسويقية بصعوبة من السوق الكلية.

والجدول التالي رقم (٤) يوضح استراتيجيات هذه الشركات:

جدول رقم ( ٤ )

استراتيجيات الشركات العاملة في السوق

الشركة	ترتيب الاستراتيجيات		
	مرحلة أولى	مرحلة ثانية	مرحلة ثالثة
الشركات الرائدة	اختراق السوق	تطوير المنتج أو خدمة	السيطرة
الشركات المتحدية	تنويع المنتج أو خدمة	اختراق السوق	تطوير المنتج أو خدمة
الشركات العادية	تطوير المنتج أو خدمة	تنويع المنتج أو خدمة	تطوير المنتج أو خدمة
الشركات التابعة	تنمية السوق	تطوير المنتج أو خدمة	تطوير المنتج أو خدمة
الشركات الناشئة	اختبار السوق	تنمية السوق	تطوير المنتج أو خدمة

### تحليل الحصة السوقية والحصة الذهنية:

**الحصة السوقية:** هي جزء من السوق الكلي للمنتج الذي يشترك

فيه جميع المنتجين والمتعاملين معه.

لكل شركة هدف رئيس يحدد في مرحلة التخطيط الرئيسة وتسعى لتحقيقه بشكل عام ومنه تنبثق أهداف مختلفة لكل نشاط من أنشطة الشركة وعلى ضوء هذه الأهداف يقوم كل نشاط بوضع أهدافه الفرعية وما يلزمها من خطط تشغيلية وتنفيذية كلها تتضافر لتحقيق الهدف العام والرئيس للشركة ، ألا وهو تحقيق



الحصة السوقية التي كانت تهدف إليها ، من هنا كان لأسلوب صياغة الحصة السوقية أهمية كبرى في تخطيط أنشطة وعمليات الشركة.

#### طرق التعبير عن الحصة السوقية :

يمكن تصنيف الحصة السوقية طبقاً لعدة معايير منها ما يلي :

##### ■ الحصة الكمية :

هي الحصة التي تم التعبير عنها رقمياً ككمية من السوق الكلية وكنسبة من السوق ، مثال ذلك أن تكون الحصة السوقية ٥ مليون وحدة هذا العام.

##### ■ الحصة القيمية :

هي الحصة التي تم التعبير عنها رقمياً كمبالغ مالية وكنسبة من السوق مثال ذلك أن تكون الحصة السوقية ١٥ مليون ريال هذا العام.

##### ■ الحصة النوعية :

هي الحصة التي تم التعبير عنها معنوياً كزيادة درجة الولاء لدى عملاء الشركة ، أو تحقيق درجة الرضا لدى عملاء الشركة ، مما يساهم بشكل غير مباشر يؤثر على دعم المبيعات .

##### ■ الحصة قصيرة الأجل :

هي الحصة التي تسعى الشركة لتحقيقها خلال فترة زمنية أقل من عام تم تحديدها بكمية وقيمة معينة خلال فترة محددة.

##### ■ الحصة طويلة الأجل :

هي الحصة التي تسعى الشركة لتحقيقها خلال فترة زمنية أكثر من عام وتم تحديدها بكمية وقيمة معينة خلال الفترة طويلة الأجل وترغب

الشركة في تحقيقها على المدى البعيد، مثل أن تحدد الشركة أنه في نهاية الخمس سنوات القادمة يجب أن تكون حصتها السوقية مثلاً لا تقل عن ٣٥٪ من إجمالي حجم السوق مثلاً .

المعلومات المطلوب تحليلها عند تقدير الحصة السوقية:

هناك أنواع متعددة ومختلفة من المعلومات التسويقية المطلوب تحليلها عند تقدير الحصة السوقية وهي:

١. معلومات خاصة بشركتك .

٢. معلومات عن المنتجات التي تقدمها شركتك.

٣. معلومات عن المنافسين لشركتك.

٤. معلومات عن عملائك .

٥. معلومات عن السوق ككل.

وسوف نتناول كل نوع من هذه المعلومات بإيجاز كما يلي :

#### [١] معلومات خاصة بشركتك :

تعتبر سياسات وإجراءات البيع التي تتبعها شركتك جزءاً من الأنظمة والتعليمات التي يجب عليك كرجل تسويق الالتزام بها في كل عملية أو نشاط تقوم به ، كما أن معرفتك والتزامك بهذه السياسات والإجراءات تمكنك من زيادة ثقة العملاء بك وبشركتك ومن أهم هذه المعلومات ما يلي :

- معلومات عامة عن شركتك فيما يخص شكلها القانوني وتاريخها في السوق .

- حجم شركتك وعدد فروعها والأنشطة التي تقوم بها .

- سياسات وأساليب التسعير التي تعتمد عليها شركتك .

- سياسات وإجراءات منح الخصومات إلى العملاء .

- سياسات وإجراءات منح التسهيلات والائتمان إلى العملاء .

- السياسات والإجراءات المعتمدة لعقد الاتفاقيات مع العملاء .

- إجراءات وأساليب تسليم المنتجات إلى العملاء .

- الخدمات التي تقدمها المنشأة للعملاء بعد البيع فيما يتعلق بالصيانة وقطع الغيار .
- السياسات والإجراءات والأساليب المعتمدة للحصول من العملاء.
- الإجراءات والأساليب المعتمدة لإعداد التقارير لمتابعة أنشطة البيع بالمنشأة .

ويستطيع رجل التسويق التعرف على المعلومات السابقة من واقع الممارسة وتطبيق سياسات وإجراءات العمل بالمنشأة والاطلاع على سياسات المنشأة في مجال البيع والتعامل مع العملاء.

#### [٢] معلومات عن المنتجات التي تقدمها شركتك :

من المهم أن تكون معرفتك كرجل بيع كاملة ودقيقة بالمنتجات التي تقدمها شركتك والمواصفات والخصائص التي تتميز بها هذه المنتجات ومن أهم هذه المعلومات:

- أنواع وأصناف المنتجات التي تتعامل بها وتقدمها شركتك .
- المراحل التي تمر بها عملية تصنيع المنتجات التي تتعامل بها شركتك .
- خصائص ومواصفات كل من المنتجات التي تصنعها أو تقدمها شركتك .
- الميزة التنافسية الأساسية لمنتجات شركتك .
- مدى تلبية هذه المنتجات لاحتياجات ومتطلبات العملاء.
- الفوائد التي يمكن أن يحصل عليها العملاء من خلال شرائهم منتجاتك .
- كيفية استخدام المنتجات التي تقدمها شركتك لعملائها.
- أسعار هذه المنتجات.
- خدمات ما بعد البيع الخاصة بالمنتج.
- الصورة الذهنية لمنتجات شركتك في أذهان المستهلكين .

وتستطيع كرجل تسويق الإلمام بجميع المعلومات السابقة من خلال حضور الدورات التدريبية الخاصة بالمنتجات أو حضور المعارض السنوية والاطلاع على الكتالوجات والأدلة وكذلك من خلال الممارسة .

### [٣] معلومات عن المنافسين:

إن المعلومات التي يمكن أن تحصل عليها كرجل تسويق عن المنافسين في السوق تساعد على حصر نقاط الضعف والقوة للمنشأة المنافسة والمنتجات التي تقدمها بالإضافة إلى دورها في تحديد الأساليب المناسبة والتي يمكن إتباعها للتغلب على المنافسة وزيادة حصة شركتك في السوق ومن هذه المعلومات ما يلي :

- أسماء وعناوين المنشآت المنافسة وفروعها.
- حجم وحصص المنشآت المنافسة في السوق .
- مواصفات المنتجات المنافسة والمميزات التنافسية التي تتمتع بها.
- أسعار المنتجات المنافسة والخصومات والتسهيلات الائتمانية التي تقدمها المنشآت المنافسة في السوق .
- أساليب الترويج وتنشيط المبيعات التي يتبعها المنافسون ومدى فعاليتها .
- أسلوب عرض المنتجات لدى المنشآت المنافسة .
- الصعوبات والمشاكل التي يعاني منها المنافسون.
- برامج التطوير التي يسعى المنافسون إلى تبنيها .
- عدد رجال البيع لدى المنشآت المنافسة وأسلوب توزيعهم على المناطق البيعية .

وبالرغم أن كثير من هذه البيانات والمعلومات السابقة يعتبر سرياً إلا أنك كرجل تسويق تستطيع الحصول على هذه المعلومات واستنتاج بعضها الآخر من واقع مشاهداتك واحتكاكك بالعملاء وملحوظاتك ومعرفتك لبعض الموظفين لدى المنافسين وإطلاعك ومتابعتك للحملات الإعلانية والترويجية لدى المنافسين .

### [٤] معلومات عن عملاء الشركة:

إن طبيعة عملك كرجل تسويق تتطلب منك أن تكون على معرفة كافية بعملاء شركتك وخصوصاً العملاء الذين تتولى مسؤولية التعامل معهم ويجب عليك الحصول على معلومات أكثر تفصيلاً ودقة وأن حصولك على هذه المعلومات تساعد على تنمية علاقاتك بالعملاء نتيجة معرفتك بهم الأمر الذي بدوره يؤدي إلى ازدياد ثقة العملاء بك وبشركتك ورغبتهم في التعامل معك بالإضافة إلى أهميتها في تحديد الأسلوب والحوافز المناسبة التي يمكن أن تدفعهم إلى شراء منتجات شركتك ومن هذه المعلومات ما يلي:

- أسماء وعناوين العملاء الذين تتولى مسؤولية التعامل معهم وخدمتهم .
- الشخص أو الأشخاص متخذو القرار أو المؤثرين فيه، الذين يجب عليك أن تقوم بالاتصال بهم لدى هؤلاء العملاء.
- المنتجات التي يفضلها عملائك.
- قدراتهم الشرائية وتوقعات احتياجاتهم المستقبلية .
- الحوافز والمغريات البيعية التي تشجع كل منهم على شراء المنتجات التي تقدمها شركتك .
- التعرف والإلمام بأهم الشكاوي التي يبديها العملاء نحو شركتك ومنتجاتها .
- التعرف على عملاء شركتك الذين يتعاملون مع منشأة أخرى منافسة وأسباب ذلك.
- التعرف على مقترحات عملائك لتحسين منتجات وخدمات شركتك.

وتستطيع أنت كرجل تسويق الحصول على هذه المعلومات من واقع مقابلاتك واحتكاكك مع العملاء من أفراد أو مؤسسات وعلاقاتك مع زملائك في العمل ومشاهداتك للأحداث الجارية وسجلات البائعين السابقين للمنتج .

[٥] معلومات عن ظروف السوق :

بحكم عملك كرجل تسويق ومعايشتك للظروف السائدة في المنطقة والسوق فإنه يتطلب عليك الإلمام بالمعلومات التالية :

- العادات والقيم الاجتماعية السائدة في المنطقة .
- الظروف الاقتصادية السائدة بشكل عام .
- القرارات الحكومية التي قد تؤثر على نشاط شركتك .
- المستجدات والتطورات بالمنطقة .
- الطبيعة العامة للمنطقة البيعية (صناعية ، تجارية) .
- نوعية المنشآت المنافسة وحجم تعاملاتهم في السوق .

وتستطيع أنت كرجل تسويق الإلمام بهذه المعلومات من خلال معايشتك لظروف السوق وقراءتك للصحف والمجلات واطلاعتك ومتابعتك للأحداث بشكل عام .

وتحليل الحصة السوقية يؤثر على عدة متغيرات هامة في الشركة ، والتي يوضحها الجدول التالي رقم ( ) :

## جدول رقم ( )

## المتغيرات التي تتأثر بتحديد الحصة السوقية

م	العنصر	مجالات التأثير
١	حجم المبيعات المتوقع	الحجم الكلي مقسما حسب أصناف المنتجات - والمناطق الجغرافية - وتوزيع المبيعات على المناطق البيعية - وعلى رجال البيع.
٢	الطاقة الإنتاجية	الطاقة الإنتاجية - عدد خطوط الإنتاج - نسبة تشغيل كل خط - نسبة الانتفاع والأعطال - مدى توفر عناصر الإنتاج ومدخلاته
٣	جهود التسويق	الخطط التسويقية - خطة تسويق كل صنف - خطة تسويق لكل منطقة - السياسات التسويقية المزمع إتباعها - أساليب مكافأة رجال البيع - خطة الحوافز - تدريب رجال البيع
٤	المزيج التسويقي	تحديد المنظومة التسويقية المتكاملة بشكل واضح ومحدد - المهام واضحة ومحددة - خطة كل عنصر من عناصر المزيج معدة ومبلفة لجميع العاملين في قطاع التسويق.
٥	الجودة المتوقعة	تحديد مستويات الجودة المتوقعة المنافسة عليها - وتحديد سياسات تسويق كل مستوى من مستويات الجودة المتاحة بالشركة - تأكيد مراقبة الجودة.
٦	الإمكانات المالية	توفير خطة التدفقات المالية المطلوبة لتحقيق وتوفير عناصر الإنتاج - وتدريب الكوادر البشرية - وتوفير الجهود التسويقية - للوفاء باحتياجات متطلبات كافة أنواع الخطط بالشركة.
٧	نماذج التعامل مع المنافسين	تحديد خطط دخول السوق والتعامل مع المنافسين طبقا لمستوى وحجم وقدرة كل منافس - وفي كل قطاع جغرافي من السوق - خطط الترويج - خطط جذب العملاء.

## ١. الجدولة الزمنية للحصص التسويقية :

الجدولة الزمنية هي تحديد الفترة الزمنية المطلوبة لتحقيق الحصة فيها ومن ثم توزيع إجمالي الحصة على تلك الفترة الزمنية وذلك بشكل يسمح بتحقيقها في الوقت المطلوب وبالكيفية المحددة.

ومن هنا يبدأ الحديث عن كيفية جدولة الحصة خلال الفترة الزمنية، ويجب أن نعلم أن عملية جدولة الحصة تتطلب القيام بالخطوات التالية :

- تحديد بداية ونهاية الفترة الزمنية المحددة لتحقيق الحصة خلالها .
- تحديد أساس التقسيم للفترة الزمنية .
- تحديد أساس التوزيع للحصة التسويقية.
- دراسة السوق:

هنا تتم دراسة السوق من أجل تحديد فترات الضعف والقوة والمواسم والتي من خلالها وعلى ضوءها سيتم تحديد نسب توزيع الحصة السوقية خلال الفترة.

والجدول التالي رقم يوضح توزيع الحصة السوقية خلال عام.

جدول رقم ( )

توزيع الحصة السوقية خلال عام

الفترة	الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع	تقييم الأداء التسويقي
فترة قوة للشركة					يغلب عليه الضعف
فترة قوة للمنافسين					تظهر قوة المنافسين
النسبة	%١٧	%٣٦	%٢١	%٩	١٧%

## وسائل التعبير عن الحصة السوقية:

توجد العديد من الوسائل والأساليب التي يمكن استخدامها للتعبير عن الحصة السوقية للشركة ٠ ومن أكثر وسائل الوسائل استخداما في التسويق ما يلي:



١- الجداول:

تستخدم لتمثيل البيانات التي تحوى أرقاما عادية ونسب مئوية كثيرة، مثل إحصائيات المبيعات الشهرية أو السنوية أو المقارنة، وتوزيع الحصة على الفروع أو المناطق البيعية ويتطلب استخدام الجداول المراجعة الدقيقة لأرقامها بعد طباعتها ومراعاة ألا نضع أرقاما كثيرة في جدول واحد حتى لا تسبب ضياعا للقارئ ٠ كما يجب أن تكون الأرقام ممثلة لفترة زمنية محددة. ويوضح الجدول التالي رقم (١) يوضح تحديدا للحصة التسويقية للشركة.

جدول رقم (١)

الحصة السوقية للشركة من السوق الكلية (ألف وحدة)

الربع	كمية المبيعات المتوقعة السوق		الحصة %
	الشركة	السوق	
الأول	١٠٠	٥٠٠	٢٠
الثاني	١٥٠	٦٠٠	٢٥
الثالث	٢٠٠	٩٠٠	٢٢
الرابع	١٤٠	٧٠٠	٢٠
الإجمالي	٥٩٠	٢٧٠٠	٢١,٨

المصدر : سجلات الشركة ودراسات السوق

ملحوظة :

- ١- تم إيجاد النسبة المئوية للحصة التسويقية بقسمة المبيعات المتوقعة للشركة على المبيعات المتوقعة للسوق ككل.
- ٢- حصة الشركة في تزايد مستمر خلال الربع الأول والثاني والثالث ثم تناقصت خلال الربع الرابع.
- ٢- كما أن نسبة حصة الشركة إلى مبيعات السوق ( المنافسين ) توضح هذه العلاقة حيث تزايدت نسبة مبيعات الشركة إلى مبيعات السوق حتى الشهر الرابع تناقصت خلاله.

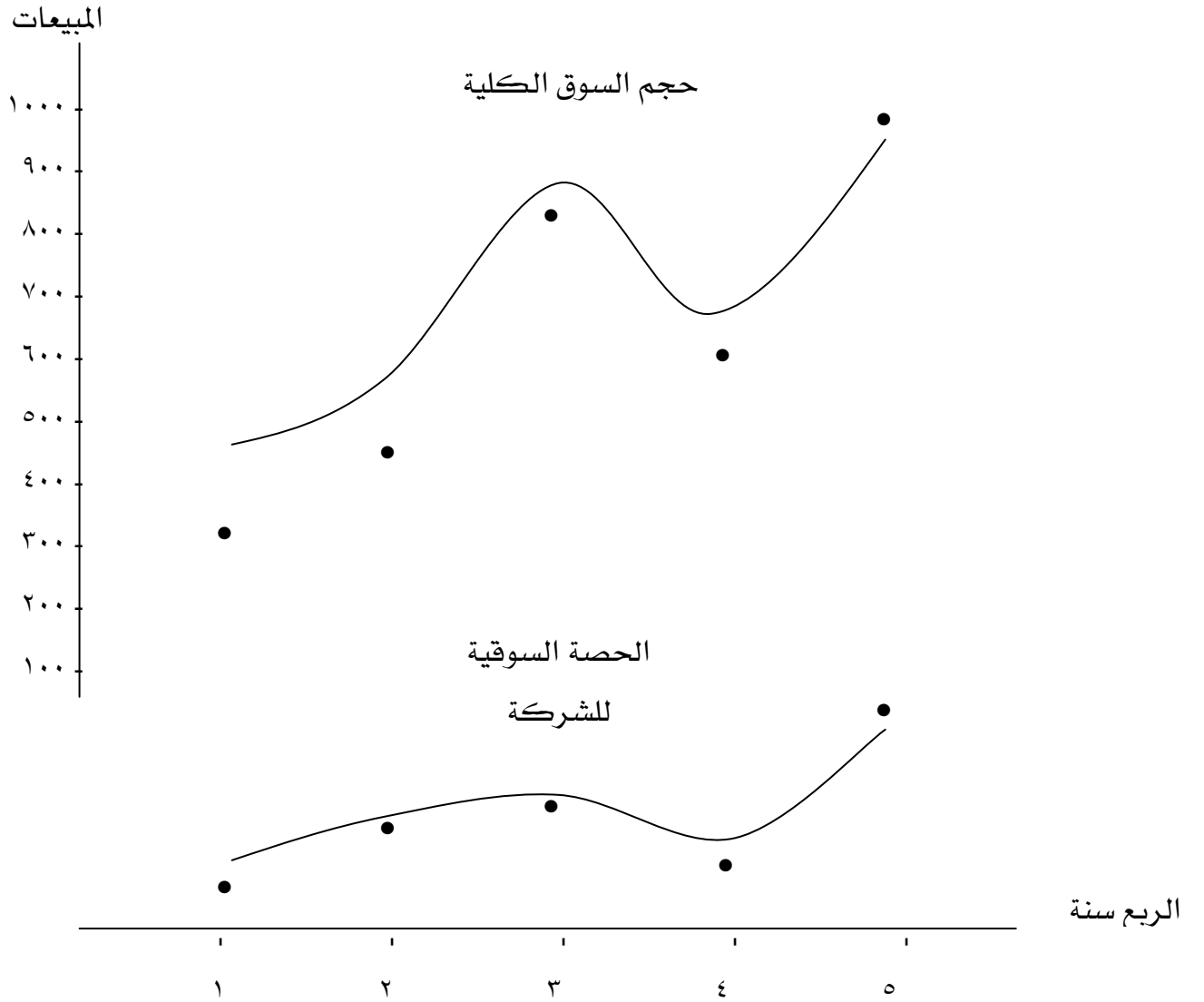
٢ - المنحنى البياني:

يستخدم المنحنى البياني لتمثيل بيانات الحصة السوقية التي تحوي مقارنة بين متغيرين أو أكثر في شكل خط أو منحنى، ويجب أن يوضح على الرسم بوضوح مسمى للخطين الأفقي والرأسي ( س، ص ) وتحديد طول مناسب للفئات يمكن من

تمثيل جميع الأرقام، ويجب أن تمثل على الخط الأفقي المتغيرات غير المرتبطة بالبيانات مثل السنوات مثلاً ، وعلى الخط الرأسي المتغيرات المرتبطة بالبيانات مثل حجم المبيعات أو عدد الوحدات

والشكل التالي رقم (١) يوضح تمثيل لحصة الشركة ومبيعات المنافسين خلال سنة

الموضحة بالجدول رقم (١)

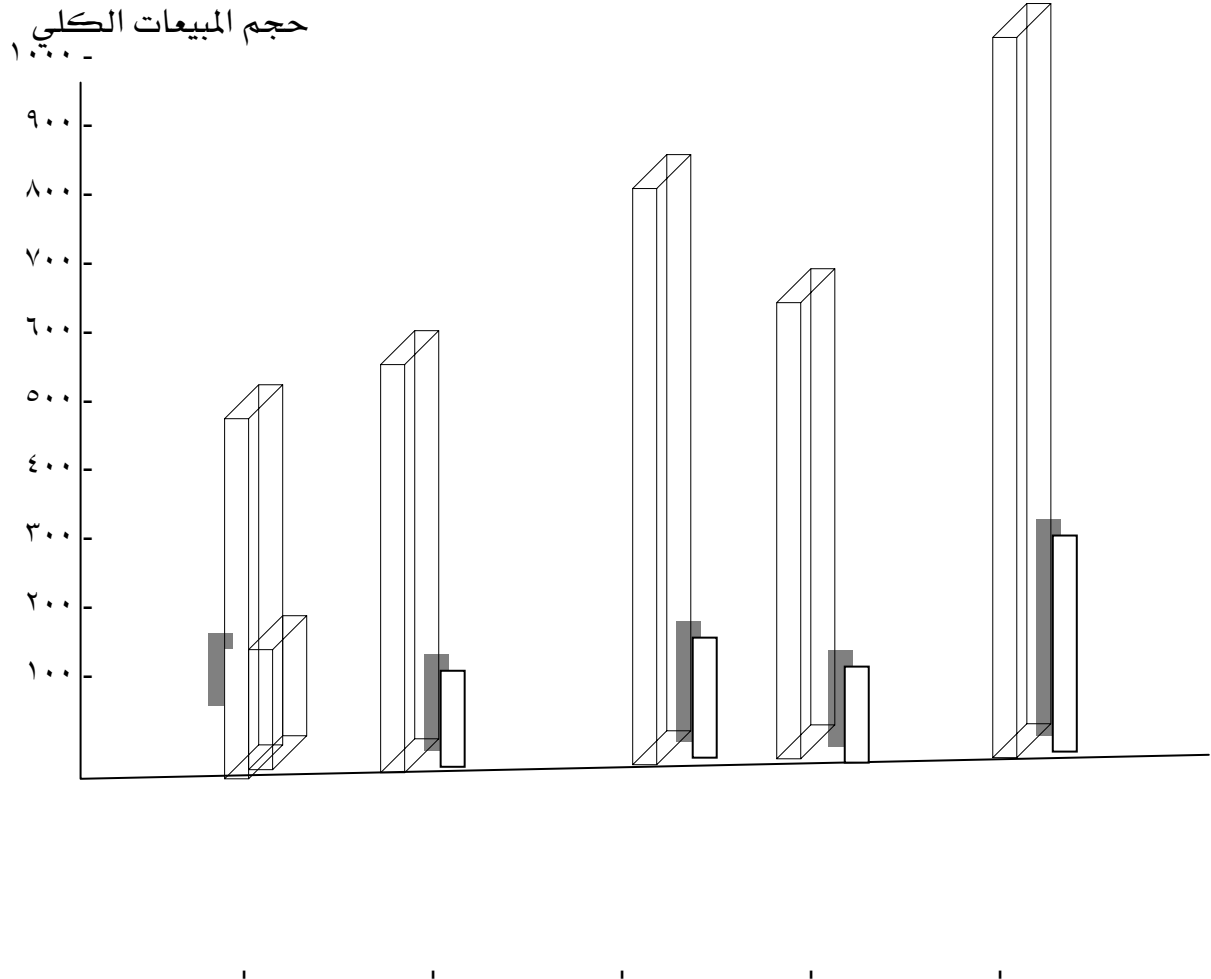


شكل رقم ( ١ )

المنحنى البياني للحصة التسويقية للشركة خلال سنة

٣- الأعمدة:

تعتبر الأعمدة من أشكال تمثيل البيانات الرقمية مثل الحصة السوقية التي تحوي مقارنة بين متغير أو أكثر ، مثل المقارنة بين حصة الشركة وحجم السوق الكلي، ويتكون الرسم من أعمدة تمثل قيمة المتغيرات المرتبطة بالبيانات ٠ والشكل التالي رقم (٢) يمثل بيانات الرسم البياني السابق حيث يكون استخدام الألوان للتمييز بين الأعمدة أو التظليل بشكل مختلف لكل عمود ٠



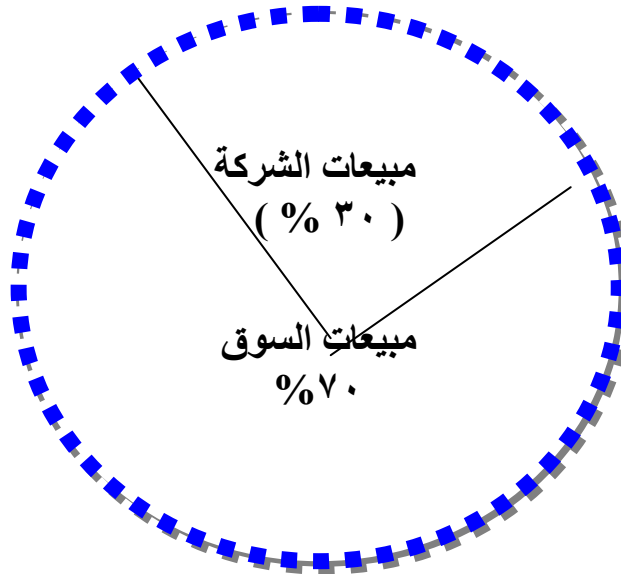
ربع سنة

يلاحظ من الشكل السابق ما يلي :

- ١- تم تمثيل قيمة المبيعات على المحور الرأسي بال
- ٢- وتم تمثيل الفترة الزمنية على المحور الأفقي .
- ٣- تم تمثيل حصة الشركة بأعمدة مظللة .
- ٤- تمثيل حجم السوق الكلي بخطوط أعمدة.

٤- الدائرة البيانية:

- ٥- الدائرة البيانية عبارة عن دائرة مقسمة إلى أجزاء ، يمثل كل جزء منها مكوناً أو بياناً أو جزءاً من المعلومات المعروضة والتي نريد التعبير عنها ، وعادة ما يمثل فيها البيانات كنسبة مئوية من الإجمالي ، بحيث يكون المجموع ١٠٠٪ دائماً ويوضح الشكل التالي رقم ( ٣ ) تمثيل حصة الشركة من السوق الكلي .



شكل رقم ( ٣ )

نسبة حصة الشركة إلى حجم السوق الكلي

يلاحظ من الشكل السابق ما يلي :

- ١- أن نسبة حصة الشركة تمثل ( ٣٠ ٪ ) من حجم السوق الكلي.
- ٢- أن نسبة مبيعات المنافسين تمثل ( ٧٠ ٪ ) من حجم السوق.

### نظام الاستخبارات التسويقية:

تعمل الشركات الكبرى على متابعة السوق وتحركات المنافسين من خلال تصميم نظام معلومات المنافسين ، وتتنوع أهداف نظام الاستخبارات التسويقية من وقت لآخر ومن مستوى إداري لمستوى آخر ويمكن إجمال أهداف هذا النظام فيما يلي:

- ( ١ ) رصد تحركات المنافسين في السوق .
- ( ٢ ) رصد منتجات / خدمات المنافسين الجديدة.
- ( ٣ ) وصف الحملات الإعلانية والحملات الترويجية للمنافسين .
- ( ٤ ) وصف وتحليل تأثير الحملات الإعلانية والحملات الترويجية للمنافسين على العملاء ومبيعات المنافسين .
- ( ٥ ) رصد تحركات دخول منافسين جدد للسوق ، وقوة وطبيعة هؤلاء المنافسين .
- ( ٦ ) تحليل وتفسير أنشطة وتحركات المنافسين ، ووضعها في شكل نتائج وحقائق صالحة لاستخدامها في اتخاذ القرارات المتعلقة باختيار رد الفعل المناسب لتحركات وأنشطة المنافسين .
- ( ٧ ) تحمل تقارير المبيعات والتسويق مقترحات للإدارة العليا بالإجراءات التي يمكن اتخاذها حيال موقف أو نشاط معين للمنافسين .

### بعض أساليب تقويم المنافسين:

الهدف الرئيسي من تقويم المنافسين هو أن نجد لأنفسنا طريقاً نصنع به إستراتيجية تسويقية قوية تواجه هؤلاء المنافسين ، وتصنع توقعاً محدداً لتأثير هؤلاء المنافسين في المستقبل ، ويمكن تقويم قوة المنافسين باستخدام الأساليب الآتية:

### تحليل التكاليف التنافسية:

إن التعرف علي تكاليف المنافسين أمر ضروري ، إذ أن المنظمات المنافسة التي تتمتع بإمكانية خفض تكلفتها تمثل قوة تنافسية ، وفي نفس الوقت تمثل ضرراً بالغاً

لموقف منظمتنا في السوق ، كما أن معرفة عناصر التكاليف الثابتة والمتغيرة وتكاليف الإنتاج والتسويق والتكاليف المالية ، والعمل على خفض هذه التكاليف أمر ضروري لأنه يمثل مصدر قوة وميزة تنافسية يجب الحرص عليها ، والشكل التالي رقم (٣) توضح قائمة التكاليف المقارنة بيننا وبين المنافس ..

### شكل رقم ( ٣ )

#### قائمة التكاليف المقارنة

مليون ريال	منظمتنا
٨	تكاليف ثابتة
٥	تكاليف إدارية
٥	تكاليف فنية
١٥	تكاليف التسويق
٨	نقل وشحن
١٠	تكاليف أخرى
١١	عمل
٣٥	مواد خام

مليون ريال	المنافس
١١	تكاليف ثابتة
٥	تكاليف إدارية
٣	تكاليف فنية
٢٠	تكاليف التسويق
٦	نقل وشحن
٩	تكاليف أخرى
٩	٩ عمل
٣١	٣١ مواد خام

ويعتمد هذا الأسلوب على مقارنة جميع عناصر التكاليف في منظمتنا بكل عنصر مقابل له لدى المنافس ، وذلك بإيجاد نسبة الزيادة أو النقص في كل عنصر لدينا بالمقارنة بنفس العنصر عند المنافس ، ويوضح الجدول التالي رقم (٤) أسلوب تحليل عناصر التكاليف المقارنة

جدول رقم ( ٤ ) .

تحليل عناصر التكلفة بالمقارنة بتكاليف المنافس

العنصر	شركتنا	الفرق	السبب المتوقع
مواد خام	٣٥	+ ١٣ %	يشترى المنافس بكميات اقل في المرة الواحدة
عمل	١١	+ ٢٢ %	مصنعنا يعطي أجوراً أعلى
النقل والشحن	٨	+ ٣٣ %	سياسة التوزيع لدينا بالتعامل مع عدد أكبره الموزعين ممن مع المنافسين
التسويق	١٥	- ٢٥ %	بيع أصناف أخرى في نفس السوق والاسم التجاري أقوى في السوق
التكاليف الثابتة	٨	- ٢٧ %	يعتمد المنافس علي منافذ البيع المباشرة عدد العاملين في المركز الرئيسي أعلى لدي المنافس عنا .

استقصاء العلاقات بين المنتج والسوق ( بيننا وبين المنافسين ):

يهدف هذا الاستقصاء إلى فهم القائمين على النشاط التسويقي بالمنظمة

لطبيعة دور المنتجات / الخدمات الخاصة بنا ، والمنتجات / الخدمات الخاصة بالمنافسين

في إشباع حاجات ورغبات العملاء ، ودرجة ميل العملاء إلى منتجاتنا / خدماتنا

وتفضيلهم لمنتجاتنا أو منتجاتهم ، ويتم ذلك من خلال إعداد قوائم الاستقصاء

والمجموعات الاختيارية التي تقيس العلاقات بين المنتج / الخدمة وبين العملاء من حيث

القبول والطعم واللون والسعر ، والتركيبية والتوافر ، ودوافع التعامل ...إلخ . مقارناً

بالمنافسين ، وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية:

- ما هو رأي العملاء في منتجاتنا / خدماتنا ومنتجات / خدمات المنافسين .

● ما هي صورة المنافع ، والخدمات ، والخصائص المدركة في أذهان عملاء منتجاتنا / خدماتنا ومنتجات /خدمات المنافسين .

● ما هي درجة القبول العام لمنتجاتنا مقارنة بمنتجات المنافسين ، ( والأساليب ) .

● ما هي نقاط الضعف والقوة بين منتجاتنا / خدماتنا ومنتجات / خدمات المنافسين من وجهة نظر العملاء .

ولكي تكون هذه الاستقصاءات ذات فائدة وفعالية لابد أن تعد هذه بشكل

منتظم .وتدون نتائجها وتقارن مع فترات سابقة للوصول إلى درجة التحسن أو التراجع

في مركز منتجاتنا / خدماتنا .

**مزايا تقويم أنشطة المنافسين:**

لاشك أن التقويم إجراء ضروري وهام كهدف لوضع إستراتيجية للتعامل مع المنافسين

ولا يمكن أي منظمة تحرص على مستقبلها وعلى سوقها أن تتقاعس عن القيام بعملية

التقويم هذه لما تحققة من المزايا التالية:

(١) وضع تصور صحيح عن ظروف المنافسة والمنافسين لنا في السوق.

(٢) مواءمة المغريات البيعية ومراكز القوة التي تمتلكها منظماتنا مع الفرص

التسويقية المتاحة في السوق للاستفادة التامة من هذه الفرص ، وبالتالي اغتنام هذه

الفرص من المنافسين .



(٣) العمل على تحديد تأثير نقاط وأسباب الضعف لدى منظمتنا أو إبطال تأثيرها

تماماً ، والعمل على تحويلها إلى مراكز قوة في الأجل الطويل بالمتابعة المستمرة لها

(٤) رصد المخاطر والتهديدات التي يمكن أن تصيب المنظمة ، والعمل على تجنبها

والاستعداد لمواجهةها ، أو تخفيض تكلفتها وتأثيرها ، ومن ثم توضع خطة محددة

لهذا الغرض ، ويتم متابعة هذه الخطة باستمرار .

(٥) الخروج بنقاط القوة التي تتمتع بها منظمتنا والعمل على تنمية هذه الجوانب .

#### أسئلة على الوحدة الرابعة

السؤال الأول: عرف تسويقيا ما يلي:

- المنافسين وأنواعهم
- تحليل المجموعات الإستراتيجية.
- أسس تصنيف المنافسين:
- المتغيرات التي تتأثر بتحديد الحصة السوقية
- وسائل التعبير عن الحصة السوقية
- تحليل الحصة السوقية

السؤال الثاني: أكمل ما يلي:

(٩) يمكن تحديد المنافس الأقرب للمنظمة عن طريق:

(أ).....

(ب).....

.....(ج)

.....(د)

(١٠) يشمل تحليل المجموعات الإستراتيجية ما يلي:

.....(أ)

.....(ب)

.....(ج)

.....(د)

.....(هـ)

.....(و)

.....(ز)

.....(ح)

(١١) يمكن تصنيف المنافسين إلى عدة أنواع حسب عناصر المقارنة التالية:

.....(أ)

.....(ب)

.....(ج)

.....(د)

.....(هـ)

.....(و)

.....(ز)

.....(ح)

(١٢) يمكن تصنيف الشركات في السوق إلى الأصناف التالية:

.....(أ)

.....(ب)

.....(ج)

.....(د)

.....(هـ)

(٥) يمكن التعبير عن الحصة السوقية عن طريق :

.....(أ)

.....(ب)

.....(ج)

.....(هـ)

(٦) هناك أنواع من المعلومات التسويقية المطلوب تحليلها عند تقدير الحصة السوقية وهي:

.....(أ)

.....(ب)

.....(ج)

.....(د)

(٧) تتمثل المعلومات عن ظروف السوق فيما يلي:

.....(أ)

.....(ب)

.....(ج)

.....(د)

.....(هـ)

(٨) المتغيرات التي تتأثر بتحديد الحصة السوقية:

.....(أ)

.....(ب)

.....(ج)

.....(هـ)

.....(و)

.....(ز)

(٩) من أهم وسائل التعبير عن الحصة السوقية:

.....(أ)

.....(ب)

.....(ج)

.....(د)

(١٠) من أهم أهداف نظام الاستخبارات التسويقية ما يلي :

.....(أ)

.....(ب)

.....(ج)

السؤال الثالث: اختر العبارة الصحيحة من بين العبارات في كل بند:

(١) يستخدم أسلوب تحليل المجموعات الإستراتيجية لتحديد:

(أ) قوة المنافسة

(ب) درجة قرب أو بعد المنافس من المنظمة.

(ج) عدد مجموعات المنافسين

(د) جميع ما سبق.

(٢) المزايا التنافسية التي يتميز بها المنظمة تعد احد:

(أ) عناصر دراسة السوق.

(ب) عناصر مقارنة المجموعات الإستراتيجية.

(ج) عناصر تحليل السوق

(د) عناصر تجزئة السوق.

(٣) الشركات الرائدة هي الشركات:

(أ) الحاكمة في السوق.

(ب) القوية في عناصر المزيج التسويقي والإنتاجي والتمويلي والإداري.

(ج) القائدة للسوق السوق

(د) جميع ما سبق

(٤) الشركات الناشئة هي الشركات:

(أ) الصغيرة والمتوسطة.

(ب) التي لم تعد تمثل قوة كبيرة في السوق.

(ج) الحديثة السوق.

(د) لا شيء مما سبق.

(٥) الكمية والقيمة هي أحد أساليب التعبير عن:

(أ) تجزئة السوق.

(ب) الحصة السوقية.

- (ج) مفاهيم مستخدمة بالسوق
- (د) سوق المستهلك النهائي.
- (٦) حجم شركتك وعدد فروعها والأنشطة التي تقوم بها هي معلومات عن:
- (أ) المنتجات التي تقدمها شركتك.
- (ب) شركتك.
- (ج) المنافسين
- (د) جميع ما سبق:
- (٧) أسماء وعناوين المنشآت المنافسة وفروعها هي معلومات عن:
- (أ) العملاء
- (ب) المنافسين:
- (ج) السوق
- (د) لا شيء مما سبق
- (٨) العادات والقيم الاجتماعية السائدة في المنطقة هي معلومات عن:
- (أ) العملاء
- (ب) المنافسين:
- (ج) السوق
- (د) ظروف السوق
- (٩) من المتغيرات التي تتأثر بتحديد الحصة السوقية:
- (أ) جهود التسويق
- (ب) الجودة المتوقعة
- (ج) المبيعات المتوقعة
- (د) جميع ما سبق
- (١٠) أن عملية جدولة الحصة تتطلب القيام ب:
- (أ) تصنيف العملاء
- (ب) دراسة العملاء
- (ج) تحديد بداية ونهاية الفترة الزمنية المحددة لتحقيق الحصة خلالها
- (د) جميع ما سبق

التخصص

١١٢ سوق

الوحدة الرابعة

تسويق

دراسة السوق

دراسة المنافسين