



الفصل الثاني: التخطيط التسويقي

العنوان	رقم الصفحة
مقدمة	4
1. التخطيط الاستراتيجي	4
Strategic Planning	
1.1 رسالة الشركة	5
2.1 أهداف الشركة	5
3.1 تحليل نقاط القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات	6
Analyzing Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats	
4.1 استراتيجيات النمو	8
2. الخطة التسويقية ومكوناتها	9
Contents of a marketing plan	
1.2 الملخص التنفيذي	9
2.2 تحليل الوضع	10
3.2 تحليل	10
4.2 الأهداف التسويقية	11
5.2 الاستراتيجية التسويقية	11
6.2 الموازنة	11
7.2 التنفيذ	12
8.2 التقييم والرقابة	12
المراجع المستخدمة في الفصل	13
3. مقترحات وتمارين	14

الكلمات المفتاحية:

التخطيط الاستراتيجي، تحليل SWOT، استراتيجية التغلغل، استراتيجية تطوير الأسواق، استراتيجية تطوير المنتجات، استراتيجية التوزيع، خطة التسويقية.

ملخص:

يوضح الفصل علاقة التخطيط الاستراتيجي في الشركة بالتخطيط التسويقي. كما يستعرض أهم استراتيجيات النمو التي تستخدمها الشركات لتطوير أعمالها. يشرح الفصل أيضاً المكونات الأساسية للخطة التسويقية بما فيها الملخص التنفيذي، رسالة وأهداف الشركة، وتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، والأهداف والاستراتيجية التسويقية، والتنفيذ، وأخيراً التقييم والرقابة.

أهداف تعليمية:

بعد اطلاع الطالب على مضمون ومحتوى هذا الفصل، ستتوافر لديه القدرة على تحقيق الأهداف التالية:

- إدراك العلاقة بين التسويق والتخطيط الاستراتيجي
- استيعاب القرارات التي تتخذ على مستوى الإدارة العليا ودور المسوق لدى بناء الخطة التسويقية
- فهم أهمية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للشركة في بناء الأهداف والاستراتيجية التسويقية
- التعرف على استراتيجيات النمو المستخدمة لتطوير مستقبل الشركة وأعمالها
- الإلمام بالمكونات الأساسية للخطة التسويقية

المخطط:

Strategic Planning	1. التخطيط الاستراتيجي
Corporate mission	• رسالة الشركة
Corporate objectives	• أهداف الشركة
	• تحليل نقاط القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات
Analyzing Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats	
Growth strategies	• استراتيجيات النمو
Contents of a marketing plan	2. الخطة التسويقية ومكوناتها
Executive summary	• الملخص التنفيذي
Situation analysis	• تحليل الوضع
SWOT analysis	• تحليل SWOT
Marketing objectives	• الأهداف التسويقية
Marketing strategy	• الاستراتيجية التسويقية
Budget	• الموازنة
Implementation	• التنفيذ
Evaluation and control	• التقييم والرقابة

مقدمة

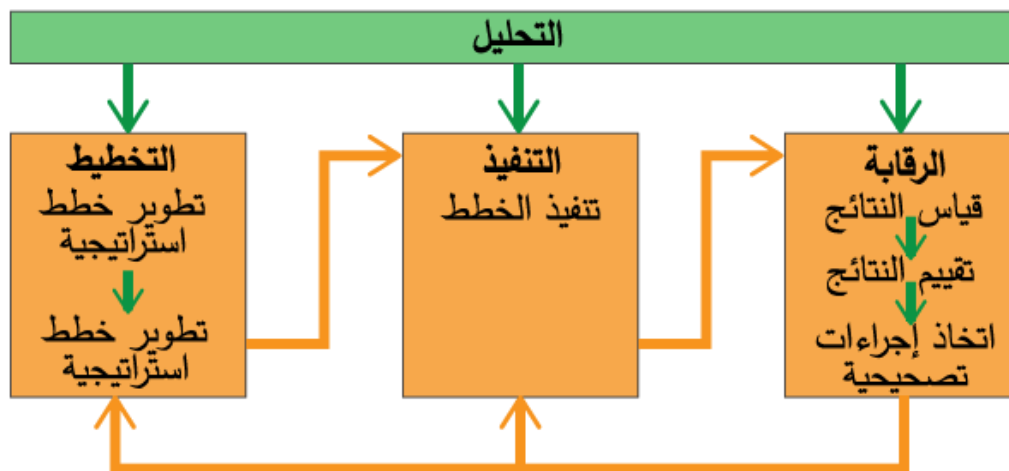
يختلف تعقيد التخطيط التسويقي بحسب حجم الشركة ونفوع أسواقها ومنتجاتها. ورغم هذا الاختلاف إلا أن إجراءات التخطيط تتشابه إلى حد بعيد. حيث يهدف المسوقون في الشركات كبيرة كانت أم صغيرة إلى إشباع حاجات المستهلكين بما يحقق أهداف ومصالح الشركة.

يلعب التسويق دوراً هاماً في التخطيط الاستراتيجي. فهو يقدم معلومات ومدخلات هامة تساعد في إعداد الخطة الاستراتيجية. توجه الخطة الاستراتيجية للشركة أنشطة التسويق، وتنسق بين التسويق والأنشطة الأخرى في الشركة بما يحقق أهدافها الاستراتيجية.

ينقسم هذا الفصل إلى قسمين. يتناول القسم الأول الخطة الاستراتيجية وانعكاسها على التسويق. فيما يتناول القسم الثاني الخطة التسويقية ومكوناتها.

1. التخطيط الاستراتيجي

يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي كمجموعة من الإجراءات الهادفة إلى إيجاد والمحافظة على توافق استراتيجي بين أهداف الشركة وإمكاناتها وبين الفرص التسويقية المتغيرة في أسواقها. يتضمن التخطيط الاستراتيجي مجموعة من الإجراءات التي تحدد الأهداف الأساسية للشركة والخطوات والطرق المؤدية إلى تحقيق هذه الأهداف. وتتضمن إجراءات التخطيط الاستراتيجي طبعاً تخصيص الموارد الضرورية للوصول إلى تنفيذ الأهداف. وتعود أصول كلمة "استراتيجية" Strategy إلى الإغريقية وتعني فن القيادة أو فن القائد General's Art. ويؤثر التخطيط الاستراتيجي بشكل كبير على مصير الشركة فهو يوجه صناع القرار فيها على المدى البعيد. تبدأ إجراءات التخطيط عادة بتحليل معمق للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة/الشركة (تحليل البيئة/الوضع). بناء على نتائج هذا التحليل، تقوم الشركة بصياغة رسالتها وأهدافها واستراتيجيتها وخططها. وبالتالي، وكما يبين الشكل 1.2، فإن الخطة التسويقية يجب أن تتوافق مع الخطة الاستراتيجية للشركة.



شكل 1.2. تحليل السوق، التخطيط، التنفيذ، والرقابة

1.1. رسالة الشركة

تبدأ إجراءات التخطيط بتعريف رسالة الشركة Mission. و يُنصح عموماً بأن تُجيب رسالة الشركة على الأسئلة التالية:

- ما هو عمل الشركة؟
- من هم زبائن الشركة؟
- ما هي قيم ومعتقدات وأخلاقيات الشركة؟
- ما هي الميزات التنافسية للشركة؟
- ما هي أعمال الشركة المستقبلية؟

رغم البساطة الظاهرة لهذه الأسئلة، إلا أنها تعتبر من أصعب الأسئلة التي يتوجب على الشركة الإجابة عليها. تعمل الرسالة الواضحة كيدٍ خفيةٍ تقود المدراء والموظفين داخل الشركة وهي تحدد الخطوط العامة لأعمال الإدارة المستقبلية. يجب الانتباه هنا إلى أن القرارات التسويقية يجب أن تتخذ في إطار رسالة الشركة وأهدافها. يؤكد Peter Drucker على ضرورة أن تكون الرسالة مختصرةً قدر الإمكان. وتميل الشركات إلى تعريف الرسالة بفقرة أو اثنتين إلا أنها تقوم عادةً بتركيز واختصار الرسالة باستخدام شعارات براقية؛ كشعار سيفورا "Sephora: The beauty authority" أو كشعار نوكيا "Nokia Connecting people".

يمكن للرسالة أن تتغير عبر الزمن لتواكب التغيرات والفرص التي تظهر في السوق. ويعكس أي تعديل في الرسالة تغييراً في بيئة الأعمال وفلسفات الإدارة. كمثال على ذلك، نجد أن Amazon.com قد غيرت رسالتها من كونها أكبر متجر للكتب عبر الإنترنت في العالم لتصبح أكبر متجر عبر الإنترنت في العالم. كما غيرت eBay رسالتها من إجراء المزادات/المناقصات عبر الإنترنت لهواة الجمع لتصبح إدارة المزادات/المناقصات لجميع أنواع المنتجات.

2.1. أهداف الشركة

تستخدم الأهداف Objectives للدلالة على ما تريد الشركة أو المنظمة إنجازه. كما تستعمل كأداة رئيسية في التخطيط، كما تفيد في قياس مدى نجاح الاستراتيجية المتبعة يجب التأكيد إذاً أن لا خطة بلا أهداف. وينصح عادة أن تحقق أهداف الشركة أو الأهداف التسويقية على حد سواء مجموعة من المعايير المجموعة في كلمة SMART بالإنكليزية وهي:

- **محددة Specific:** أن تحدد بدقة ما تريد الشركة تحقيقه. ويلاحظ أن بعض المراجع تشير إلى S كاختصار يدل على ترتيب الأهداف بحسب أهميتها Structured من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية.
- **قابلة للقياس Measurable:** للإجابة على سؤال "هل تم تحقيق الهدف؟"
- **طموحة Ambitious:** لا يجب أن تكون الأهداف متواضعة بالنسبة للشركة
- **واقعية Realistic:** يمكن تحقيقها

• **مؤطرة زمنياً Timed:** تحديد إطار زمني لإنجاز الهدف

وكمثال على ما يمكن استخدامه لقياس الأهداف التسويقية نذكر: حجم المبيعات (بالوحدات أو نقداً)، الأرباح، نسبة الزيادة في الحصة السوقية، متوسط مشتريات المستهلك، نسبة المستهلكين في السوق المستهدفة الذين يفضلون منتجات الشركة.

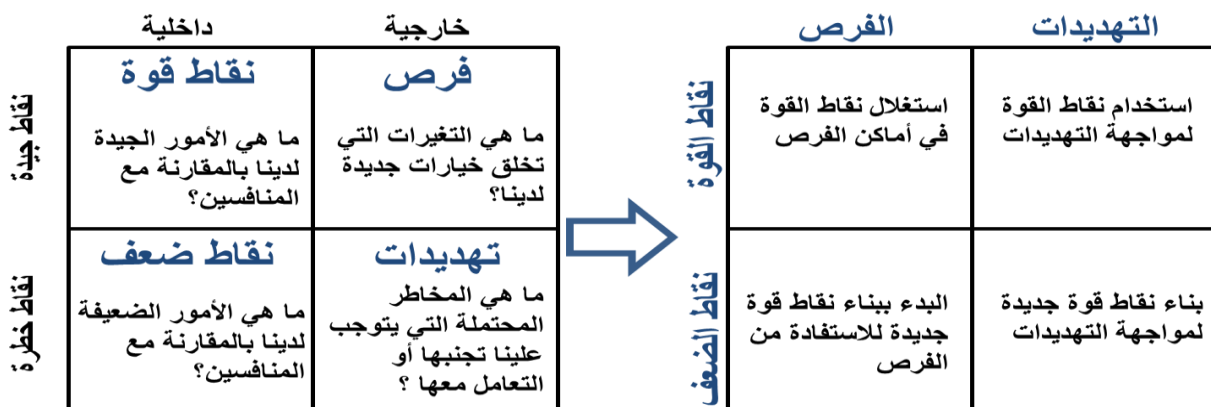
3.1. تحليل نقاط القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات

يعتبر تحليل SWOT من أدوات التخطيط الاستراتيجي. وهو يساعد في مقارنة نقاط القوة Strengths والضعف Weaknesses المتعلقة **البيئة الداخلية** للشركة مع الفرص Opportunities و التهديدات Threats الموجودة في **محيط الشركة الخارجي**. يتم في تحليل SWOT إبدأً بتحديد أهم العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في الشركة وفي أسواقها. كما يساعد في إعداد استراتيجية الشركة. يمكن للشركة أن تبدأ إبدأً بتحديد كيفية ومكان استخدام نقاط قوتها هجومياً ودفاعياً، وكيف يمكن للمنافس استغلال نقاط ضعفها.

تتضمن نقاط القوة القدرات الداخلية، والموارد، وأية عوامل داخلية أخرى يمكن أن تساهم في تحقيق أهداف الشركة وتلبية احتياجات زبائنهم. أما نقاط الضعف فتتضمن تلك العوامل الداخلية التي يمكن أن تؤثر سلباً على أداء الشركة.

يجب التنبيه هنا إلى أن القوة والضعف أمر نسبي، فيمكن أن نكون أقوى في مجال ما ولكن هذه القوة قد تتحول إلى ضعف إذا كان منافس الشركة أكثر تميزاً في ذات المجال.

أما الفرص فهي عوامل وتغيرات في البيئة الخارجية يمكن للشركة استغلالها لمصلحتها. بالمقابل، تعتبر التهديدات عوامل وتغيرات في البيئة الخارجية يمكن أن تؤثر سلباً على أداء الشركة. وبشكل عام، يتوجب على الشركة تحليل البيئة الكلية (البيئة الديموغرافية، الاقتصادية، التكنولوجية، السياسية، القانونية، الاجتماعية، والثقافية) والبيئة القريبة (الزبائن، المنافسون، شبكات التوزيع، الموردون) لتحديد الظواهر التي يمكن أن تؤثر على نشاطها.



تحليل SWOT

التطبيقات الاستراتيجية لتحليل SWOT

يهدف تحليل SWOT إذاً إلى إيجاد توافق بين نقاط قوة الشركة والفرص الموجودة في محيطها مع معالجة نقاط ضعفها وتجنب أو التقليل من أثر التهديدات البيئية. فأي تغيير يحدث في البيئة يمكن أن يشكل فرصة إذا توافق مع نقاط قوة لدى الشركة ويمكن أن يتحول إلى تهديد فيما عدا ذلك.

يمكن أن تأخذ الفرص أشكالاً متعددة جداً. فمثلاً، يشكل ازدياد معدل الولادة في بعض الدول فرصة لمصنعي ألبيسة وتجهيزات الأطفال حديثي الولادة، وقد يؤدي تطوير التشريعات الضريبية إلى اقتراح منتجات جديدة بالنسبة للمؤسسات المالية، كما أن التطور التكنولوجي وزوال الحدود بين القطاعات الإنتاجية يلعب دوراً في ظهور أفكار جديدة تتعلق بالمنتجات والخدمات مثل الهواتف المحمولة التي تسمح بالتقاط الصور الرقمية والفيديو والاتصال بالإنترنت. وهنا نلاحظ أن تطور استخدامات الإنترنت قد سمحت للمستهلكين بتصميم منتجات تتوافق أكثر فأكثر مع احتياجاتهم. وهذا ما تقوم به Dell إذ تتيح للمستهلكين عبر موقعها الإلكتروني تصميم الحواسيب الشخصية والمحمولة التي تتوافق مع متطلباتهم.

على المقلب الآخر، يمكن أن يشكل الكساد الاقتصادي، أو ارتفاع أسعار المحروقات، أو انعدام الأمن، أو ظهور تشريعات أكثر صرامة تتعلق بتلوث البيئة، أو طرح سلسلة جديدة من السيارات الهجينة أو الصديقة للبيئة تهديداً واضحاً بالنسبة لمصنعي السيارات التقليدية مثلاً.

يتوجب على المدراء تحليل التهديدات واحتمال حدوثها والضرر الذي يمكن لكل منها أن يحدثه في المرحلة الأولى. وفي المرحلة الثانية، يقوم المسؤولون بالتركيز على التهديدات الأخطر والأكثر احتمالاً ويقومون بإعداد الخطط للوقاية منها.

أما بالنسبة للفرص، فيتوجب على المدراء أن يقوموا بتحليل كل منها وفقاً لجاذبيتها واحتمال نجاح الشركة في استغلالها. ويجب ملاحظة أن من النادر إيجاد الفرص المثالية التي تتوافق تماماً مع أهداف الشركة ومواردها وإمكانياتها. يتوجب على المدراء بالتالي تقرير ما إذا كان العائد من استغلال الفرصة يبرر المخاطرة المرافقة لها. في هذا السياق، اقترح البروفسور Derek Abell مصطلح **النافذة الاستراتيجية Strategic Window** لوصف القدر المحدود من الوقت الذي تتطابق فيه موارد الشركة أو نقاط قوتها مع الفرصة المتاحة في سوق ما. ويشير مصطلح "نافذة" إلى أنها مفتوحة بشكل مؤقت فقط. وهكذا يجب على الشركة أن تكون قادرة على التحرك بسرعة وبشكل فعال عندما يتم فتح النافذة الاستراتيجية أمامها.

4.1. استراتيجيات النمو

يقع على عاتق التسويق مسؤولية تحقيق نمو مستمر للشركة. لذا يحتاج التسويق إلى تحديد، وتقييم، واختيار الفرص السوقية وتطوير استراتيجيات مناسبة لاستغلالها وتعتبر مصفوفة توسع السوق/المنتج Product/Market Expansion Grid أداة مفيدة لتحديد فرص النمو المتاحة للشركة.

شكل 3.2. مصفوفة توسع السوق/المنتج

منتجات جديدة	منتجات حالية	
تطوير المنتجات	التغلغل أو اختراق السوق	أسواق حالية
التنوع	تطوير الأسواق	أسواق جديدة

تظهر المصفوفة (شكل 3.2) أربع طرق للنمو: التغلغل أو اختراق السوق Market Penetration، تطوير المنتجات Product Development، تطوير الأسواق Market Development، والتنوع Diversification.

- **التغلغل أو اختراق السوق:** في هذه الاستراتيجية، تحاول الشركة بيع المزيد من منتجاتها الحالية ضمن أسواقها الراهنة. يتم ذلك من خلال تحسين المزيج التسويقي كزيادة جهود الشركة في مجال الترويج، وتخفيض الأسعار، وتحسين وتطوير طرق التوزيع، وتحسين تصميم المنتج.
- **تطوير الأسواق:** تبحث الشركة عن أسواق جديدة لمنتجاتها الحالية. يمكن أن تعني الأسواق الجديدة الدخول إلى أسواق خارجية أو أسواق جديدة ضمن الحدود الجغرافية للدولة، كما يمكن أن تعني الأسواق الجديدة إيجاد استخدامات جديدة للمنتج مما يؤدي إلى استهداف زبائن مختلفين عن زبائن الشركة الحاليين. فمثلاً، طُوِّر منتج Flash أصلاً لتنظيف الأرض، لاحقاً توسعت استخداماته لتشمل تنظيف الأحواض والمغاسل والحمامات.
- **تطوير المنتجات:** يتم من خلال هذه الاستراتيجية تطوير نماذج جديدة من المنتجات الحالية أو تطوير منتجات جديدة موجهة إلى الأسواق الحالية للشركة. تلجأ العديد من الشركات المختصة في مجال

منتجات الأطفال مثل كيكرز و Toys R Us إلى تطوير منتجات جديدة موجهة للأطفال بهدف تلبية حاجات هذه الشريحة من المستهلكين وتطوير أعمالها ومواجهة المنافسين ومنعهم من استغلال المساحات المتاحة في الأسواق.

• **التوزيع:** في هذه الاستراتيجية، تطور الشركة منتجات جديدة تستهدف بها أسواقاً جديدة أيضاً. كما تفعل شركة Samsung من خلال تطوير منتجات متنوعة تستهدف من خلالها أسواقاً متعددة ومختلفة. ويلاحظ شيوع هذه الاستراتيجية في شركات دول جنوب وشرق آسيا.

نلاحظ أيضاً أنه عبر الزمن تلجأ بعض الشركات إلى استخدام **استراتيجيات التقليل Downsizing Strategies**. قد تقوم الشركة هنا مثلاً بالتخلص من منتج معين أو سوق معينة نتيجة نقص في نمو السوق، أو إخفاق في توليد الأرباح، أو تغير في البيئة أو في أذواق المستهلكين.

2. الخطة التسويقية ومكوناتها

الخطة التسويقية Marketing Plan هي وثيقة مكتوبة تبين وتنظم الأنشطة التسويقية داخل المنظمة بما في ذلك التنفيذ، والتقييم، والرقابة على هذه الأنشطة. وللخطة التسويقية فوائد متعددة، فهي تشرح طريقة تحقيق المنظمة لأهدافها. بهذا المعنى تقدم الخطة التسويقية "خارطة طريق" لتطبيق الاستراتيجية التسويقية وتحدد للموظفين الأدوار والمهام اللازمة لتنفيذ الخطة، كما تبين كيفية توزيع الموارد، وتحدد المهام التسويقية، والمسؤوليات، وتوثق الأنشطة التسويقية.

ولا يوجد شكل أو مخطط نمطي واحد ينظم مكونات الخطط التسويقية، إلا أن معظم الخطط التسويقية بمختلف أشكالها وأنماطها تتشابه في الكثير من مكوناتها. حيث تبدأ الخطط التسويقية لمنتج أو لعلامة تجارية بملخص تنفيذي، ثم تتناول الوضع التسويقي الحالي، الفرص والتهديدات، الأهداف، الاستراتيجيات التسويقية، برامج العمل، الموازنة، وطرق الرقابة.

1.2 الملخص التنفيذي

تبدأ الخطة التسويقية بملخص تنفيذي Executive Summary يبين أهم الأهداف والنصائح والتوجيهات في الخطة. يهدف الملخص إلى إعطاء لمحة سريعة عن الخطة بحيث يتمكن القارئ سريعاً من تحديد النقاط أو المواضيع المهمة بالنسبة له أو المتعلقة بدوره في تنفيذ الاستراتيجية التسويقية. يأتي بعد الملخص التنفيذي مباشرةً جدول المحتويات Table of Contents الذي يبين كيفية تنظيم مكونات الخطة وأقسامها.

صحيح أن الملخص التنفيذي يأتي في مقدمة الخطة إلا أنه لا يكتب عادة إلا بعد الانتهاء من كتابة كافة مكونات الخطة. يعود ذلك إلى أنه الجزء الذي سيقراً من أكبر عدد من المهتمين وبالتالي يجب أن يمثل بشكل جيد الخطة التسويقية.

2.2. تحليل الوضع

يمثل تحليل الوضع Situation Analysis الجزء الرئيسي الأول في الخطة التسويقية. يلخص هذا الجزء كافة المعلومات المتعلقة ببيئة الشركة أو المنظمة الداخلية، وبيئة المستهلكين، والبيئة الخارجية. يتناول تحليل البيئة الداخلية مواضيع مثل الموارد البشرية المتاحة، كفاءة التجهيزات والتكنولوجيا المستخدمة، توافر الموارد المالية، قوة البنية التنظيمية وطبيعة العلاقات داخل الشركة أو المنظمة. كما يلخص هذا الجزء أيضاً الأهداف التسويقية الحالية للمنظمة.

يستعرض تحليل بيئة المستهلكين الحاجات الحالية للسوق المستهدفة (سوق المستهلكين أو سوق الأعمال)، والتغيرات المتوقعة في هذه الحاجات، ومدى قدرة المنتجات الحالية على تلبية هذه الحاجات. يمكن أن يتضمن التحليل هنا وصفاً للسوق ولتطوره في السنوات السابقة من حيث الحجم والشرائح Segments. كما يمكن أن يتضمن عرضاً لتطور مبيعات المنتجات والأسعار والأرباح. ينصح بأن يتضمن هذا الجزء أيضاً فقرة تتناول المنافسين الرئيسيين للشركة واستراتيجيات المنتج، والتسعير، والتوزيع، والترويج المتبعة من قبلهم. قد يتضمن هذا الجزء أيضاً واقع التوزيع، والنزعات الحديثة في مجال البيع وتطور قنوات التوزيع.

يتناول تحليل البيئة الخارجية تحليل العوامل التنافسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية/القانونية، والتكنولوجية التي يمكن أن تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أنشطة الشركة التسويقية.

يعتبر تحليل الوضع من أصعب مكونات الخطة التسويقية. وتكمن صعوبته في ضرورة أن يكون شاملاً وأن يركز على المواضيع الأساسية في آن واحد لتجنب إرهاق الخطة بالمعلومات. وتأتي المعلومات اللازمة لتحليل الوضع من داخل الشركة (من خلال نظام المعلومات التسويقية Marketing Information System) أو من خارجها من خلال القيام بالبحوث التسويقية.

3.2. تحليل SWOT

يساعد تحليل الوضع في بناء محتوى تحليل SWOT الذي شرحناه في فقرة سابقة. يظهر التحليل ما يعمل بشكل جيد في الشركة وما يتوجب عليها تحسينه. وتأتي شعبية تحليل SWOT من كونه يظهر ويقيم بشكل مبسط الموضع الاستراتيجي للشركة عند تطوير الخطة التسويقية.

يجب الانتباه هنا إلى أن الخلط بين العوامل الداخلية (البيئة الداخلية) والعوامل الخارجية (البيئة الخارجية) يعتبر من الأخطاء الشائعة في هذا التحليل. كما يعتبر عرض الخيارات الاستراتيجية للشركة ضمن الفرص من الأخطاء الشائعة أيضاً. فالخيارات الاستراتيجية تنتمي إلى الجزء المخصص للاستراتيجية التسويقية وليس إلى تحليل SWOT.

تساعد نتيجة تحليل SWOT على توجيه الجانب الاستراتيجي في الخطة التسويقية وتطوير الميزة التنافسية في الاستراتيجية.

4.2. الأهداف التسويقية

بعد الانتهاء من تحليل SWOT، تضع الشركة أهدافها التسويقية. وهي تعبر عن ما تسعى الشركة لتحقيقه من خلال الخطة. وتعتبر الأهداف التسويقية جزءاً أساسياً من الخطة التسويقية. وينصح أن تكون الأهداف قابلة للقياس فهذا يساعد على التأكد من تحقيقها عند تنفيذ الخطة. ولهذا الجزء من الخطة غايتان أولاً: يوجه الاستراتيجية التسويقية من خلال تحديد ما تسعى الشركة لتحقيقه. ثانياً: يعرف المعايير التي سيقاس على أساسها الأداء الفعلي في مرحلة التقييم والرقابة من الخطة التسويقية.

5.2. الاستراتيجية التسويقية

يبين المسوق في هذا الجزء الخطوط العريضة للاستراتيجية التسويقية أو خطة اللعب التي سيتبعها للوصول إلى الأهداف. يجب أن يشرح هذا الجزء بوضوح الشرائح أو القطاعات السوقية التي ستركز عليها الشركة مع مراعاة اختلاف هذه الشرائح في حاجاتها ورغباتها، واستجابتها للتسويق، وفي ربحيتها. يطور المسوق هنا البرامج التسويقية المناسبة (المزيج التسويقي) لتلبية احتياجات الأسواق المستهدفة. هنا يجب أن تشرح الشركة كيفية اكتساب ميزة تنافسية في أسواقها. فقد تكون منتجاتها أكثر جودة مما يقدمه المنافسون، ويجب أن تتوافق الأسعار مع مستوى الجودة المقدمة، ويجب أن تكون طرق التوزيع كفؤة قدر الإمكان، ويجب أن يكون الترويج فعالاً في التواصل مع المستهلكين المستهدفين. من المهم هنا أن تسعى الشركة لأن تكون هذه الميزات دائمة قدر الإمكان. بمعنى آخر، تدل الاستراتيجية التسويقية على كيفية إدارة الشركة لعلاقاتها مع المستهلكين بطريقة تميزها عن المنافسين.

6.2. الموازنة

تتطلب الخطة توفير الموارد اللازمة لتنفيذها. تظهر الموازنة Budget الموارد والمصاريف الناجمة عن البرامج التسويقية. فيطرف الموارد، يظهر حجم المبيعات المتوقع والسعر الوسطي. وفي طرف المصاريف، تظهر تكاليف الانتاج، والتوزيع، والتسويق. يبين الفرق بين الإيرادات والمصاريف الربح المتوقع. تخضع الموازنة لتقييم الإدارة العليا للموافقة عليها أو تعديلها. وفي حال تمت الموافقة على الموازنة، تصبح الموازنة الأساس الذي سيستخدم لتمويل تجهيزات وأنشطة الخطة. وقد لا تخلو عملية تحديد الموازنة المطلوبة من الصعوبة والتعقيد إذ تتدرج طرق حساب الموازنة من الطرق البسيطة إلى طرق معقدة تقوم على نماذج حاسوبية متقدمة.

7.2. التنفيذ

يشرح جزء "التنفيذ" Implementation كيفية تنفيذ البرامج التسويقية. يجب هذا الجزء على عدة أسئلة متعلقة بالاستراتيجية التسويقية التي تم عرضها سابقاً:

- ما هي الأنشطة التسويقية التي سيتم تنفيذها؟
- كيف ستطبق هذه الأنشطة؟
- متى ستطبق هذه الأنشطة؟
- من هو المسؤول عن تنفيذ هذه الأنشطة؟
- ما هي تكلفة هذه الأنشطة؟

لا تقل أهمية هذا الجزء من الخطة التسويقية عن الجزء المتعلق باستراتيجية الشركة، فقد تتعرض الاستراتيجية التسويقية لخطر الفشل من دون خطة تنفيذ جيدة. ولا يجب أن نغفل ضرورة الحصول على دعم العاملين والموظفين على إجراءات التنفيذ فهم من سيقوم بتطبيق الاستراتيجية التسويقية على أرض الواقع.

8.2. التقييم والرقابة

يشرح الجزء الأخير من الخطة كيفية تقييم ومراقبة نتائج البرنامج التسويقي. وتتضمن الرقابة التسويقية Marketing Control تحديد معايير الأداء الذي تطمح المنظمة الوصول إليه. تتم مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعية وتلجأ المنظمة إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية عند الضرورة في حال وجود تباین بين الأداء المرغوب والأداء الفعلي.

يمكن أن تعتمد المعايير الموضوعية في الخطة على مؤشرات كزيادة حجم المبيعات، أو الحصة السوقية، أو الربحية، أو حتى معايير ترويجية تتعلق بتذكر وتمييز اسم العلامة التجارية. وبغض النظر عن المعايير المعتمدة، يجب أن يكون هناك توافق عليها قبل البدء بتقييم نتائج الخطة التسويقية.

ولا بد من التنبيه إلى أن التقييم المالي يعتبر جزء مهماً من معايير التقييم والرقابة. في الحقيقة، تلعب الموازنة دوراً مهماً في تحديد الاستراتيجيات البديلة. يجب إذاً أخذ الحقائق المالية بعين الاعتبار بشكل دائم في الخطة التسويقية. فمن دون توفر الموارد المالية تصبح البرامج والاستراتيجيات المقترحة مضيعة للجهد والوقت. وحتى في حال توفر الموارد المالية، يجب أن تقدم الاستراتيجية عائداً مناسباً على الاستثمار الموضوع فيها حتى تصبح جزء من الخطة النهائية.

المراجع المستخدمة في هذا الفصل:

- Alsem K. J. (2007), **Strategic Marketing: An Applied Perspective**, McGraw–Hill, USA.
- Bradley F. (2003), **Strategic Marketing in the Customer Driven Organization**, John Wiley & Sons, England.
- Ferrell O.C. and Hartline M.D. (2011), **Marketing Strategy**, 5th Edition, Cengage Learning, USA.
- Hooley G, Saunders J, and Piercy N. (2004), **Marketing Strategy and Competitive Positioning**, 3rd Edition, Pearson Education, USA.
- Kotler P. and Killer K.L. (2012), **Marketing management**, 14th Edition, Pearson Education, England.
- Kotler P, Wong V, Saunders J, and Armstrong G. (2005), **Principles of marketing**, 4th European Edition, Pearson Prentice Hall, England.
- Kurtz D.L. (2012), **Contemporary marketing**, 15th Edition, South–Western Cengage Learning, USA.
- Mullins J.W, Walker O.C, and Boyd H.W. (2006), **Marketing Management: A Strategic Decision–Making Approach**, 6th Edition, McGraw–Hill, USA.

3. مقترحات وتمارين للفصل الثاني

بهدف مساعدة الطالب على مراجعة هذا الفصل وتثبيت الأفكار الأساسية، يمكنه محاولة الإجابة على الأسئلة التالية.

أولاً- أسئلة متعددة الخيارات: (تم وضع الإجابات الصحيحة، وبجانب السؤال تم وضع اسم الفقرة المساعدة في الإجابة على السؤال)

العلامة	السؤال	الفقرة المساعدة على الإجابة على السؤال
2	<p>1. ينصح عادة أن تحقق أهداف الشركة أو الأهداف التسويقية على حد سواء مجموعة من المعايير المجموعة في كلمة بالإنكليزية.</p> <p>أ- START</p> <p>ب- TRUST</p> <p>ت- SMART</p> <p>ث- TIMED</p>	2.1. أهداف الشركة
2	<p>2. يدل حرف S في تحليل SWOT على.....</p> <p>أ- نقاط القوة</p> <p>ب- نقاط الضعف</p> <p>ت- الفرص</p> <p>ث- التهديدات</p>	3.1. تحليل نقاط القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات
2	<p>3. في تحليل SWOT، تتضمن تلك العوامل الداخلية التي يمكن أن تؤثر سلباً على أداء الشركة.</p> <p>أ- الموارد البشرية</p> <p>ب- نقاط الضعف</p> <p>ت- التهديدات</p> <p>ث- التكاليف</p>	3.1. تحليل نقاط القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات

2	3.1. تحليل نقاط القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات	<p>4. يستخدم مصطلح لوصف القدر المحدود من الوقت الذي تتطابق فيه موارد الشركة أو نقاط قوتها مع الفرصة المتاحة في سوق ما.</p> <p>أ- الاستراتيجية</p> <p>ب- النافذة الاستراتيجية</p> <p>ت- الذكاء المؤسسي</p> <p>ث- الخطة البديلة</p>
2	4.1. استراتيجيات النمو	<p>5. في استراتيجية، تحاول الشركة بيع المزيد من منتجاتها الحالية ضمن أسواقها الراهنة.</p> <p>أ- التنويع</p> <p>ب- تطوير الأسواق</p> <p>ت- التغلغل</p> <p>ث- تطوير المنتجات</p>
2	4.1. استراتيجيات النمو	<p>6. يتم من خلال استراتيجية تطوير نماذج جديدة من المنتجات الحالية أو تطوير منتجات جديدة موجهة إلى الأسواق الحالية للشركة.</p> <p>أ- التغلغل</p> <p>ب- تطوير المنتجات</p> <p>ت- تطوير الأسواق</p> <p>ث- التنويع</p>
2	الخطة التسويقية ومكوناتها	<p>7.: هي وثيقة مكتوبة تبين وتنظم الأنشطة التسويقية داخل المنظمة بما في ذلك التنفيذ، والتقييم، والرقابة على هذه الأنشطة.</p> <p>أ- خطة البيع</p> <p>ب- الخطة التسويقية</p> <p>ت- الرسالة</p> <p>ث- الأهداف التسويقية</p>

2	1.2. الملخص التنفيذي	<p>8. تبدأ الخطة التسويقية بـ</p> <p>أ- الأهداف</p> <p>ب- ملخص تنفيذي</p> <p>ت- تحليل الوضع</p> <p>ث- المعايير</p>
2	5.2. الاستراتيجية التسويقية	<p>9. في الخطة التسويقية، يشرح الجزء المخصص لـ بوضوح الشرائح أو القطاعات السوقية التي ستركز عليها الشركة مع مراعاة اختلاف هذه الشرائح في حاجاتها ورغباتها، واستجابتها للتسويق، وفي ربحيتها.</p> <p>أ- تحليل الوضع</p> <p>ب- الأهداف</p> <p>ت- الاستراتيجية التسويقية</p> <p>ث- الرقابة</p>
2	8.2. التقييم والرقابة	<p>10. تتضمن مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعة.</p> <p>أ- الرقابة</p> <p>ب- التنفيذ</p> <p>ت- الاستراتيجية التسويقية</p> <p>ث- الأهداف</p>

يجب الحصول على الأقل على 12 علامة من عشرين.

الإجابة الصحيحة	رقم السؤال
ت	1
أ	2
ب	3
ب	4
ت	5
ب	6
ب	7
ب	8
ت	9
أ	10

ثانياً – أسئلة كتابية إضافية، لم يتم تغطيتها في الأسئلة المتعددة الخيارات، تساعد الطالب في تقييم نفسه:

1. مما يتكون تحليل SWOT ؟

(الحل في الفقرة: 3.1. تحليل نقاط القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات)

2. ارسم مصفوفة توسع السوق/المنتج وبيّن مكوناتها؟

(الحل في الفقرة: 4.1. استراتيجيات النمو)

3. مما تتكون الخطة التسويقية؟

(الحل في الفقرة: 2. الخطة التسويقية ومكوناتها)