الخطة التسويقية خصائصها و أهميتها لرجل التسويق

الاستاذ: مرزق سعد
جامعة الجلفة – الجزائر

ملخص :

لقد أصبح التوجه الإستراتيجي هو الأداة العلمية الصحيحة لبقاء المؤسسات و استقرارها ونموها و تحقيق فعالية الأداء على المدى الزمني طويل و قصير الأجل على حد سواء ،و رغم ما تؤكده غالبية المؤسسات المعاصرة على أهمية الخطة الإستراتيجية للتسويق التي تضمن تكيف المؤسسة في بيئة متغيرة باستمرار لا تكفي لتحقيق الكفاءة في الأداء و الفاعلية في تحقيق مكانه تنافسية في أسواقها التي تستهدفها ،و لدى الفئات المستهدفة من عملائها ، ولا بين المنافسين الحاليين و المحتملين ، إلا بوجود أداة تستطيع تحليل الوضعية الحالية و ترجمة الخطة الإستراتيجية إلى خطة قابلة للتنفيذ و هذا هو دور الخطة التسويقية .

الكلمات الدالة: الخطة التسويقية ، خطة الطوارئ ، الرقابة التسويقية.

Résumé

L'orientation stratégique est devenu un outil scientifique correct pour la survie des enterprises et de leur stabilité et de croissance et d'atteindre une performance efficace dans le long et à court terme, bien que la majorité des enterprises ont confirmé l'importance contemporaine du plan stratégique de marketing afin de s'assurer une adaptation à un environnement en constant d'évolution ,qui s'avère pas suffisant pour atteindre l'efficacité dans l'exécution et l'efficacité dans la l'acquisition d'une place dans les marchés concurrentiels visés et dans les groupes cibles de clients, et entre les concurrents actuels et potentiels, sauf si on a un outil qui peut analyser la situation actuelle et la traduction du plan stratégique à un plan qu'on peut metre en œuvre, et c'est ça le rôle du plan de marketing.

Les mots clés : Le plan marketing**,** Plan d'urgence, Le contrôle marketing.

مقدمة:

أصبحت أسواق العالم المعاصر تتميز بالمنافسة الحادة بين المؤسسات التي تسعى لإشباع احتياجات المستهلكين وتحقيق رضاهم والتمتع بالمزايا التنافسية التي تمكنهم من الحفاظ على موقعهم في الصناعات التي يعملون بها.

هذه المنافسة دفعت كل مؤسسة من أجل المحافظة على نجاحها ووضعها في السوق أن تكييف مزيجها التسويقي مع الاتجاهات و التطورات البيئية المختلفة، حيث أن طبيعة التغيير و عدم التأكد و التنبؤ لعوامل البيئة تؤثر و بعمق على أنشطة المؤسسة وقد تكون هذه التغيرات مفاجئة وعنيفة لا يمكن التنبؤ بها مما تحتم على كل مسير على رأس كل مؤسسة البحث لإيجاد الاستراتيجيات التي تضمن له البقاء و الاستمرارية في السوق بالاعتماد على التخطيط الاستراتيجي للتسويق الذي بات يلقى اهتمام مختلف إدارات الأعمال حيث يمثل العملية الرئيسية التي تستعين بها المؤسسة للاستجابة و التكيف مع التغيرات البيئية سواء الكلية

لاستغلال الفرص وتجنب التهديدات، و الجزئية لتعزيز وتشجيع نقاط القوة و التخلص و التقليل من آثار نقاط الضعف ، فهو أداة ربط بين المؤسسة و بيئتها .

كما أن التخطيط الاستراتيجي للتسويق يساعد رجل التسويق في اتخاذ القرارات التسويقية و أيضا في القرارات اليومية المتخذة باستمرار فهو يساعد المؤسسة في المستقبل .

و تقوم إدارة التسويق بإعداد نوعين من الخطط ،خطة تتعلق بالأعمال طويلة المدى و يطلق عليها اصطلاحا الخطة الإستراتيجية للتسويق، و الثانية تتعلق بأعمال قصيرة الأجل أو ما يطلق عليه اصطلاحا الخطة التسويقية التي تمثل نتاج عملية التخطيط الاستراتيجي التسويقي ،فهي توثق و تقوي التخطيط الاستراتيجي للتسويق بشكل رسمي و تلخص الوضع الحالي حيث تحدد أهداف المؤسسة، ومن ثم تقترح الاستراتيجيات التي تمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها .

نحاول من خلال هذا البحث تحقيق مجموعة من الأهداف التي يمكن حصرها في العناصر التالية:

1- محاولة إزالة اللبس و الغموض الذي يكتنف الخطة التسويقية، إعدادها و تنفيذها و لو نسبيا من خلال أبراز الخطوات الأساسية التي يجب إتباعها من أجل إعداد و تنفيذ الخطة التسويقية .
2- محاولة إبراز الأهمية الخاصة التي يكتسيها موضوع الخطة التسويقية لاسيما في ظل المعطيات الراهنة .
3- إبراز تأثير الخطة التسويقية على تحسين صورة المؤسسة، وبناء مكانة لها في ذهنية الزبائن.
4- توضيح الأدوات التي من خلالها يتم تقيم مدى فاعلية الخطة التسويقية.

لتحقيق هذه الاهداف تم تقسيم البحث الى ثلاث محاور هي كالأتي:

1-تقديم تعريف و أهمية الخطة التسويقية.
2-شرح أهم مكونات الخطة التسويقية .
3-دراسة الرقابة التسويقية كونها تمثل آخر نقطة في الخطة التسويقية الحالية و نقطة بداية للخطة التسويقية القادمة .

1. ماهية الخطة التسويقية :

يميز المختصين في التسويق ثلاث أنواع من المؤسسات ، النوع الأول يتمثل في المؤسسات التي تجعل الأشياء تحدث والثانية التي تراقب ما يحدث و الأخيرة تسأل و تتعجب مما يحدث، إن الفرق بين النوع الأول من المؤسسات و النوعين الباقين يتوقف على إعداد خطة تسويقية جيدة . ونشير أن المؤسسة تتضمن على عدد من الخطة الفرعية المحتوية على الخطة التسويقية ، التي تشكل مجتمعة الخطة الإجمالية للمؤسسة حيث تبقى تحتاج إلى الموافقة و التنسيق ضمن خطة عمل إجمالية واحدة .

1.1. تعريف الخطة التسويقية :

هناك عدة تعاريف للخطة التسويقية ،تدور جميعها في التعاريف التالية:

- الخطة التسويقية هي وثيقة التي تسمح بإحصاء الفرص المتاحة في السوق أو المنتج و تقديم الاستراتيجيات التسويقية التي تتكيف مع حجم المبيعات أو الحصة السوقية المستهدفة، بالتنسيق مع إستراتيجية التوزيع العامة (1).
- الخطة التسويقية هي قبل كل شيء وثيقة مكتوبة، تتضمن بعد تشخيص وتحليل البيئة و السوق و تثبيت أهداف المؤسسة أو قسم أو نشاط أو خط منتجات، تحديد الوسائل الضرورية لتحقيق هذه الأهداف وتقديم البرنامج المناسب للوصول إلى ذلك (2).
- الخطة التسويقية هي وثيقة تحدد الإستراتيجية و بيئة التسويق و الزبائن المتوقعين ، و المنافسة المنتظرة إضافة لأهداف الموضوعة للمبيعات و الربح للعام القادم(3) .
- الخطة التسويقية هي ترجمة على ورق الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة، يُقدم فيها مبررات والوسائل التي تعمل على تحقيق الأهداف المحددة سلفا (4).

من كل هذه التعاريف يمكن استخلاص ما يلي :

* الخطة التسويقية هي وثيقة مكتوبة ، و نشير أن كل هذه التعاريف لم يحددوا عدد صفحات هذه الوثيقة و يتوقف هذا العدد على طبيعة كل مؤسسة .

* تشمل الخطة التسويقية على كل من الأهداف التي تريد المؤسسة تحقيقها ،الإستراتيجيات التي تم اختيارها لتحقيق هذه الأهداف .

* تشمل الخطة التسويقية على برنامج يتحدد فيه كل النشاطات اللازمة و المسؤولين عليها و جدول زمني محدد يلتزم به الجميع .

* تشمل الخطة التسويقية على الموارد اللازمة التي تؤدي إلى تنفيذها بإحكام.

* الخطة التسويقية هي التي توثق وتقوي الخطة الإستراتيجية بشكل رسمي.

* يعتمد إعداد الخطة التسويقية على تحليل البيئة الكلية و الجزئية للمؤسسة .

2.1.. أهمية الخطة التسويقية :

الخطة التسويقية ضرورية لأي مؤسسة تريد البقاء و النمو ، وخير دليل على ذلك حجم الإعلانات و الترويجات التي نشاهدها يوميا ، ويرجع ذلك إلى التعقيد و التغير المستمر في البيئة و الأسواق، فإعداد خطة تسويقية بانتظام و سنويا أمر هام للغاية ، وتتجلى أهمية الخطة التسويقية في النقاط التالية(5):

- بوجود خطة تسويقية، تتضح للمؤسسة رؤية واضحة ومفصلة عن أهداف المحددة مما يسمح لها بتحديد أي انحرافات و تصحيحها و بالتالي فالخطة التسويقية هي أداة للرقابة .
- بوجود خطة تسويقية،تتأكد المؤسسة أن المنتجات المقدمة ، تشبع حاجات و رغبات زبائنها الحاليين و المرتقبين ، ذلك لأن الخطة التسويقية تبدأ بتشخيص و تحليل البيئة المحيطة بها من أسواق ومنافسين وزبائن و غيرها، و بالتالي فالخطة التسويقية هي أداة ربط بين المؤسسة و سوقها.

- بوجود خطة تسويقية ، يصبح لدى عمال و موظفي المؤسسة خطة عمل واضحة ودقيقة فتعمل على تحفيزهم ومراقبتهم لتحقيق الأهداف ، و بالتالي هي أداة تحفيز و صرامة .
- تعمل الخطة التسويقية على تجنب كل الشكوك و التشويش و الأخطاء و تمنع كل من الازدواجية في العمل و التكرار الذي لا مبرر له و التي يمكن أن تعوق تحقيق الأهداف و بالتالي فهي أداة لتوضيح الرؤية لدي كل من المسؤولين و الموظفين على كل المستويات .
- تسمح الخطة التسويقية من تخطيط مسبق للتظاهرات التجارية كالمعارض أو إعداد وثائق إعلانية خاصة للمنتجات الجديدة و غيرها و بالتالي فهي أداة تساعد المؤسسة في التنبؤ و الاستعداد لما سيحدث في المستقبل و ليس إتباع ما سيحدث.
- وفي الأخير الخطة التسويقية تسمح بوجود صرامة داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة خاصة ما يتعلق باتخاذ القرارات في المجال التجاري الذي يتصف بالصعب و غير المؤكد، ففي نهاية الخطة التسويقية تكون المؤسسة على دراية تامة عن كل من : حاجات ورغبات زبائنها الحاليين و المرتقبين ، كل التحسينات الضرورية الواجب إدخالها في المنتجات ، كل الأفكار الإبداعية للمنتجات الجديدة ، كل المعلومات الخاصة باستراتيجيات و تصرفات بالمنافسين ، كل شكوى الزبائن و كل ما يجعل من إستراتيجية المزيج التسويقي أكثر فاعلية .

3.1. العوامل التي تعوق المؤسسات من الاعتماد على الخطة التسويقية :

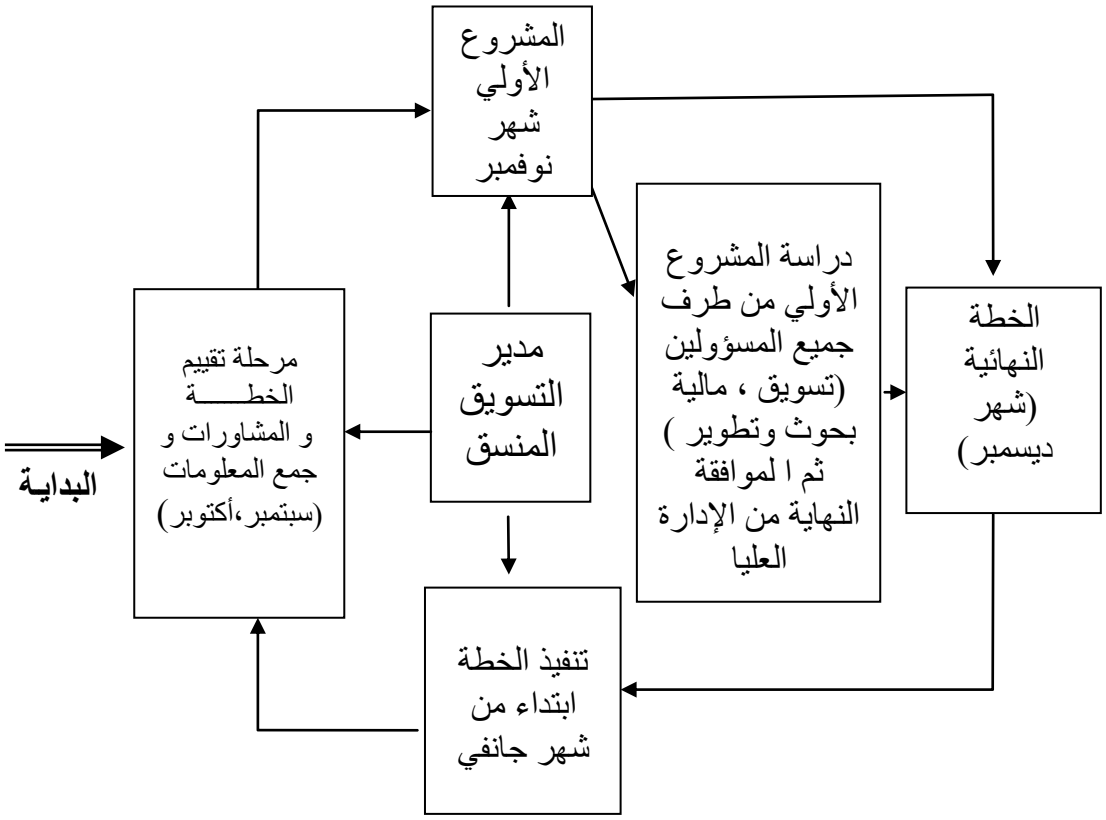
كثيرا من المؤسسات لا تعد الخطة التسويقية و لا ترى أهمية لذلك و من أهم الأسباب و العوامل التي تقف ضد الإعداد و الاعتماد على الخطة التسويقية في معظم المؤسسات ما يلي (6):

- جهل المسئولون أو عدم معرفتهم بمضمون و أهمية الخطة التسويقية و لا كيفية إعدادها .
- قلة المعلومات حول البيئة المحيطة بالمؤسسة ، و يرجع ذلك أن المؤسسة لا تستثمر في هذا المجال ، و بدون معلومات لا يمكن إعداد الخطة التسويقية المناسبة و التي تستثمر كل موارد المؤسسة و تحقق أهدافها استنادا على المثل الصيني الذي يقول القائد الذي لا يشتري المعلومات فهو قائد لا يملك اتخاذ القرار .
- يتطلب إعداد الخطة التسويقية تكاليف تكون مرتفعة و لا تستطيع المؤسسة توفيرها دائما ، رغم أن من أهداف الخطة التسويقية هو اختيار الاستثمارات التي تتكيف مع قدرات المؤسسة ، و بالتالي تجنب التبذير و ترشيد الإنفاق أي الاستخدام الأمثل للموارد البشرية و المالية و المادية المتاحة .
- كثيرا من المؤسسات لا تعد خطة تسويقية لها ، رغم أنها تتميز بمركز و حالة جيدة ، و بالتالي فلا فائدة من الخطة التسويقية ، نستطيع أن نجيب على ذلك بالرجوع إلى أهمية التخطيط بصفة عامة كونه نقطة انطلاق أي نشاط، فمن خلاله يمكن التصدي للمفاجآت التي قد تواجه المؤسسة في المستقبل .

- ما فائدة التنبؤ ووضع خطط في بيئة متحركة ومتغيرة باستمرار تتميز بعدم التأكد، هذا الاعتراض يرجع إلى عدم فهم طبيعة الخطة التسويقية التي هي فضلا على أنها وسيلة تمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها، وتضع كل أفراد المؤسسة في ضغط وتجعل المسؤولين أكثر صرامة في اتخاذ قراراتهم ، فهي أداة تفسير تتميز بالمرونة لكي تستطيع أن تتكيف مع أي تغيير في البيئة.
- الخطة التسويقية تضع المؤسسة على الطريق الصحيح ، بإتباع البرنامج المسطر، ولكن هناك الكثير من المسؤولين الذين يرونها على أنها تشل قدراتهم و تقف ضد التغيير و التجديد و الابتكار. و للإجابة على هذه الإشكالية ، نرجع إلى أن من مميزات الخطة التسويقية المرونة، أي يمكن تعديلها عندما يلتزم الأمر ذلك ، كما أنها تعد كل سنة بالإضافة أنه بدون خطة تسويقية يجد المسؤولون أنفسهم أمام الكثير من الأحداث غير المتوقعة و بوجود الخطة معظم هذه الأحداث يمكن توقعها ومعالجتها بأقل التكاليف .
- كثيرا من المسؤولين يتخوفون من المراقبة و المحاسبة ، و يفضلون الإدارة في الظلام بدون خطط، ذلك أن الخطة التسويقية تحدد المهام و الواجبات و مدى الجهد المطلوب بذله للوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء وفق الأزمنة المحددة لذلك و بالتالي فالخطة التسويقية تنور و توضح العمل و تتحسس كل خلل وظيفي أو تأخير أو خطأ ، فتعمل على تسهيل عملية الرقابة ويرجع ذلك أن هذه المؤسسات ترتكز على الرقابة السلبية التي تنتهي بالعقوبات و عليه يجب على المؤسسات الاتجاه إلى الرقابة الإيجابية التي تساعد على عملية اتخاذ القرارات و تصحيح الانحرافات .
- يأخذ إعداد الخطة التسويقية من المؤطرين عليها وقت كبير ، و كثير من المسؤولين يرون أنها مضيعة للوقت لكونها تتطلب لقاءات و اجتماعات و تشاور و حسابات ، و لكن لا يوجد مجال للمقارنة بين هذه التكاليف (الوقت في إعدادها) مع الفوائد التي تقدمها الخطة التسويقية للمؤسسة، خاصة بما يتعلق بالصرامة في اتخاذ القرارات ، و يبقى السؤال يطرح نفسه : من يُعد الخطة التسويقية ؟

يشارك في إعداد الخطة التسويقية جميع المسؤولين في أهم الوظائف للهيكل التنظيمي للمؤسسة (التسويق ، المالية , الإنتاج , البحث و التطوير , الأفراد) ويقترحون الخطة التسويقية المناسبة و يتبقى على الإدارة العليا الحكم عليها و المصادقة النهائية عليها و يتطلب وجود (منسّق) الذي يعمل على التنسيق مع جميع المسؤولين المشاركين في إعداد الخطة و تحضير اللقاءات و جمع المعلومات و اقتراح فرضيات العمل و تحرير المشروع الأولي الذي يقدم إلى الإدارة العليا للموافقة النهاية ثم تحرير الخطة النهائية، و في معظم المؤسسات يتولى مدير التسويق هذه العملية و قد يكون مسؤول منتج معين أو سوق معين و ذلك حسب الهيكل التنظيمي المعتمد في المؤسسة .

و يمر إعداد الخطة التسويقية على فترات زمنية محددة موضحة في الشكل(1)



شكل (1) مراحل إعداد الخطة التسويقية

المصدر بتصرف : Armand Dayan , et les autres , op .cit page 56

4.1. خطة الطوارئ :

إن ما يميز بيئة الأعمال الحالية عدم التأكد و التغيير المستمر و بشكل متسارع ، قد تفرز فرص أو تهديدات، تتطلب من المؤسسة و رجل التسويق البحث عن استراتيجيات جديدة بأسرع ما يمكن ،وهو دور خطة الطوارئ و الأزمات و في الحقيقة فإن الأزمات التسويقية أصبحت إحدى السمات المميزة للنظام العالمي الجديد ، حيث لم يعد اهتمام المسؤولين في المؤسسة عن حدوث الأزمة أم لا و لكن الاهتمام عن توقيت حدوث الأزمة و نطاقها و عن الوسائل التي تساعد في مواجهتها و التعامل معها .

فالأزمات يمكن أن تصيب عدة قطاعات أو عدة دول، و المشكلة لا تتركز عن الأزمات المتكررة أو المعتادة التي تتطلب إستراتيجية اتصال فعالة ، و إنما المشكلة في الأزمات المفاجئة و النادرة حيث لا تملك المؤسسة أي خبرة في التعامل معها و التي تتطلب إجابات و تحركات سريعة و هذا ما يفرض على رجل التسويق أن يعد خطة تسويق مرنة يمكن أن تتكيف مع هذه التغيرات و الأزمات ، و أفضل المؤسسات من تعد خطة طوارئ توضع جنبا لجنب مع الخطة التسويقية .

ومن مرادفات خطة الطوارئ نجد خطة الأزمات أو خطة التغيير أو خطة النجدة و هي تهدف إلى تقديم مجموعة من السبل التي تسمح للمؤسسة عند ظهور فرص أو أزمات نتيجة لعوامل بيئية مفاجئة لا تتحكم فيها ، تعوق الاستراتيجيات المقدمة في الخطة التسويقية ، من تحقيق الأهداف المحددة سلفا(7).

بتقديم مجموعة من الافتراضات المتعلقة في المجال المحدد الذي يعمل فيه النظام التسويقي ، أو يحتمل أن يحدث ، و يمكن من تحليل المعلومات المتاحة و التنبؤ بسير الأحداث و تحديد أنسب البدائل للتصرف و آليات التنفيذ بهدف الوصول إلى أفكار جديدة ومبتكرة و التي تكون في شكل سلسلة من الإجراءات التي تهدف إلى الحد من الآثار السلبية اللازمة و كذلك فرص المناورة و الإمكانات المتاحة لتفادي المواقف الحرجة التي قد تنشأ أثناء الأزمة و التقليل من عنصر المفاجأة للأزمات المتوقعة(8)، كتوقع دخول منافس جديد أو سن قوانين جديدة نتيجة لظروف اقتصادية معينة ، كما حدث في الجزائر في أزمة الحليب و الدقيق. وكثير من الخبراء يرجع الأزمة التسويقية على أنها خلل في واحد أو أكثر من عناصر المزيج التسويقي يترتب عليه تأثيرا ماديا على النظام السوقي في مجمله أو هي موقف أو حدث مفاجئ ينطوي على مشكلة حادة غير محددة الأسباب تؤدي إلى وجود شعور بالقلق لعدم معرفة النتائج التي قد تقرب عليها(9) وتتميز الأزمات التسويقية من مجموعة من الخصائص هي ملخصة في الجدول (1) التالي :

الجدول (1): خصائص الأزمات التسويقية.

	خصائص الأزمات التسويقية
1	مباغتة ومفاجئة عنيفة
2	متعددة و متغلغلة الأسباب و العناصر
3	معقدة ومتشابكة ومتداخلة العناصر
4	تولد مجموعة من الضغوط على المؤسسة
5	تهدد بشدة مصالح المؤسسة و أهدافها
6	تتفاقم النتائج باستمرار
7	يصعب تحملها لفترة طويلة
8	تثير الشكوك و تفقد الثقة
9	توسع دائرة عدم التأكد و نقص المعلومات
10	تمثل صراعا حادا بين قوتين
11	يسود في ظلها حالة من القلق و الخوف
12	تؤدي إلى تضارب العناصر و اختلاطها
13	تصيب متخذ القرار بالحيرة و العجز
14	ضيق الوقت أمام متخذ القرار
15	تحتاج إلى أساليب و طرق مبتكرة لمواجهتها

المصدر : جمال الدين محمد المرسي , مرجع سبق ذكره , ص 15.

1.4.1. مسببات الأزمات :

إن معرفة مسببات هذه الأزمات يساعد رجل التسويق من التعامل الجيد مع الأزمات و نميز بين أربع مصادر رئيسية للأزمات تتمثل في الأفراد ، المباني، المنتجات و التمويل(10).

أولا : أزمات الأفراد : يتعلق الأمر بكل أحداث التي تمس الجانب العاطفي للأفراد ، مثل الحالات الاجتماعية تصريح العمال ، تصفية المؤسسة ، اختفاء المسؤولين فهذا النوع من الأزمات له تأثير عاطفي ، قد يؤثر بالسلب على مستقبل المؤسسة .

ثانيا : أزمات الهياكل : يتعلق الأمر من قريب أو بعيد بالبيئة الكلية التي تنشط بها المؤسسة ، و تشمل على التلوث ، احتراق أو انهيار المباني و كل ما يمس الجانب المادي .

ثالثا : أزمات المنتجات : وهم الأزمات الأكثر انتشارا ، خاصة في مجال الصحة و الغذاء ،كطرح منتج في الأسواق قد انتهت صلاحيته كما حدث للمؤسسة كوكاكولا سنة 1999 ببلجيكا و فرنسا و عندما طرحت قارورات مسمومة مما أدى إلى انخفاض قيمتها بنسبة 13%(11).

رابعا: أزمات التمويل : وهي الأزمات الأكثر وضوحا ويتعلق الأمر مثلا في انخفاض أسهم المؤسسة في البورصة أو تحويل الأموال مما يؤثر على سمعة المؤسسة أمام المساهمين و العمال و جمهورها بصفة عامة.

ويمكن أن نجمع هذه المسببات في مجموعتين من العوامل إحداهما خارجية و الأخرى داخلية(12).

أ) **المسببات الخارجية للأزمات التسويقية** : القرارات الحكومية المضادة (الضرائب , الخوصصة القوانين...إلخ)، تصرفات المنافسين ، تهديدات الموردين ،التلوث البيئي، تحول أذواق العملاء أو تغير اتجاهاتهم ،مواقف الصحافة و الرأي العام و جماعات المصالح ، تعثر بعض كبار العملاء، الظروف الاقتصادية (الكساد ، تغير أسعار الصرف ، التضخم) ،التعدي على الحقوق الفكرية ،الإشاعات المغرضة المقاطعة ، التغير التكنولوجي المفاجئ ، الإرهاب .

ب) **المسببات الداخلية للأزمات التسويقية** : سوء تصميم المنتج، خلل أنظمة التشغيل، ضعف الإستراتيجية التسويقية، تخلف التكنولوجيا،الاضطرابات العمالية ،ضعف أنظمة الأمن و الحماية،انخفاض كفاءة الموارد البشرية ، التعثر المالي، غياب الدراسات و البحوث و عدم القدرة على تحقيق التوافق البيئي .

2.4.1. مراحل إعداد خطة الطوارئ :

إن تبني خطة الطوارئ للتعامل مع الأزمات تمكن المؤسسة من أن تكون أكثر قدرة على التنافس و تحقيق الأهداف ، و قد تدفعها إلى تجديد شراييها و القضاء على مجالات الضعف و عدم الفاعلية .

ويتطلب إعداد خطة طوارئ سليمة وضع سبع مراحل أساسية للتنفيذ(13):

- غرس ثقافة الأزمات أكيد في الإدارة العليا و أيضا في مختلف وظائف المؤسسة ، خاصة مسؤول التسويق و الاتصالات .
- تشخيص درجة تحضير المؤسسة للأزمات .
- اختيار مجموعة من الافتراضات على الأزمات الممكنة،الأكثر خطورة.
- إعداد خطة للطوارئ تسمح بمواجهة و التعامل مع الافتراضات السابقة .
- تكوين خلية للأزمات تعمل على تجميع المعلومات وتجيب بسرعة و بدقة عن كل ما يتعلق بالأزمات الممكنة.

- وضع نظام للإنذار المبكر للصد و تحليل الإشارات التي تُنبئ عن قرب حدوث أزمة مثل تعدد شكاوى العملاء ، كثرة المطالبات القضائية أو التدهور المستمر في المبيعات .
- تقييم الأداء بعد الأزمة ، لغرض تكوين الخبرات المكتسبة من وراء الأزمة و إدراجها في محفظة الأزمات لاستخدامها في معالجة أزمات أخرى قد تفرض نفسها على المؤسسة .

3.4.1. أهم استراتيجيات خطة الطوارئ :

يمكن أن نميز ثلاث استراتيجيات لمواجهة الأزمات(14) هي كما ما يلي :

- تقديم عروض ترويجية مثل تخفيض السعر أو تقديم خدمات جديدة للرفع من حجم المبيعات خلال فترة زمنية محدودة أو التركيز على قطاع معين من السوق لخدمته و تعزيز ولاء الزبائن للمؤسسة مثل هذا التكتيك يتميز أنه سريع المفعول أمام الأزمات و محدود زمنيا .
- التركيز على الخدمات الإضافية هنا تقوم المؤسسة بتقديم دروس و تكوينات الزبائن الحاليين أو المرتقبين ، أو خدمات خاصة ، كما فعلت المؤسسة دال Dell ، فمنحت لكل مؤسسة زبونة لها مواقع متخصصة على الانترنت في الصفحات الأولى .
- تحسين المر دودية ، هنا على المؤسسة و مسؤولي التسويق الانتقال من التسويق الذي يتركز على التكاليف إلى التسويق الذي يتركز على الفوائد أي مقارنة الفوائد بحجم التكاليف ، فلا يهم حجم التكاليف مع ما تستفيد بها المؤسسة من فوائد .

2. مكونات الخطة التسويقية :

تمثل الخطة التسويقية الناجحة العصب الرئيسي في أي مؤسسة ، و لكنه من الصعب على المسؤولين عليها أن يعد خطة تتسم بالديناميكية و الواقعية على تحقيق النتائج المطلوبة ، و نشير إلى أنه لا يوجد نموذج موحد للخطة ، و إن كل مؤسسة تعدد خطة لها حسب طبيعتها وحجمها و لكن هناك اتفاق حول العناصر التالية المقدمة في الجدول (2):

جدول (2): مكونات الخطة التسويقية .

الموضوع	الهـدف
الملخص التنفيذي	ملخص قصير من الخطة ، يحتوي على الأهداف الرئيسية ، و أهم القرارات و التوصيات التي تم جمعها لإعداد الخطة التسويقية .
تحليل الوضعية الحالية	يحتوي على أهم المعطيات حول البيئة الكلية للعمل ، المنتج ، المنافسة السـوق
تحليل نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات	استخلاص الفرص المتاحة للمؤسسة ، نقاط ضعفها و قوتها و التهديدات التي تواجهها .
الأهداف	تحديد الأهداف المراد الوصول إليها لحجم المبيعات ، رقم الأعمال، حصة السـوق .
الاستراتيجيات التسويقية	تتضمن الخيارات الإستراتيجية المختارة لتحقيق الأهداف .
برنامج العمل	يحتوي إجابات على: ما الذي سيتم عمله ؟ ومن الذي سيقوم بالعمل ؟ ومتى سيتم القيام به ؟
تدعيم البرنامج بالتنبؤات	التنبؤ بالنتائج المتوقعة من الخطة.
نظام المراقبة	تقديم نظام للمتابعة و تقييم تنفيذ الخطة .
عرض الخطـة و تنفيذها	إبلاغ الخطة إلى من يوافق على تنفيذها و الذين سينفذونها فعلا .

المصدر : Yasmine Dahmane ; http:// marketing . thus .ch/ loader/php?page =piton _ VI .le 07- 07-

07

ويجب على المسؤول عن إعداد الخطة التسويقية أن يكتبها بشكل واضح و موجز و خال من التفاصيل المفرطة أو غير الملائمة، و إن كان يرغب في إضافة معلومات أساسية أخرى فعليه فعل ذلك في ملاحق و ليس في الوثيقة الأساسية ،فالأولوية في جعل الخطة سهلة القراءة ويمكن الاسترشاد بالنقاط التالية لتحرير الخطة(15).

- يفضل أن يبدأ كل قسم جديد على صفحة جديدة حتى لو كان ذلك يعني وجود خمسة أو عشرة أسطر فقط في بعض الصفحات .
- فصل النقاط الأساسية أي جعل كل نقطة أساسية في فقرة خاصة بها.
- عدم وضع الكثير من الأرقام في صفحة واحدة .
- إذا كانت الوثيقة طويلة جدا لن يقرأها أحد، لذا يجب حذف المواد غير الضرورية.
- وضع لائحة المحتويات أو فهرس يسهل للقارئ في تحديد موقع مختلف أجزاء الخطة.
- يجب أن يكون حجم الخط المكتوب به معقولا.

وسنحاول في الأسطر القادمة معالجة كل عنصر من العناصر المكونة للخطة التسويقية بأكثر إسهاب.

1.2. الملخص التنفيذي :

يعتبر الملخص التنفيذي أداة مؤثرة عند تقديم الخطة للإدارة العليا أو ممولي المشروع من البنوك أو المستثمرين أو شركاء . وهو عبارة عن عدة فقرات قصيرة تلخص النقاط الأساسية للخطة في شكل واضح و موجز(16) ، و يجب ألا تكون طويلة جدا . إذ يجدر لكل من سيقرأ الملخص أن يفهم جوهر الخطة و يكون قادرا على تحديد النقاط المهمة في الوثيقة . و ينبغي أن يشمل الملخص على أهداف الخطة ، الجدول الزمني الذي ستنفذ خلاله الخطة و الافتراضات الكامنة التي ترتكز عليها الخطة(17).

الملخص التنفيذي هو آخر جزء يكتب و لكنه يكون أول جزء في الوثيقة ، ويجب أن يتميز الملخص بالوضوح و الإيجاز و أن يخلو من التفاصيل المفرطة أو غير الملائمة التي يمكن أن تربك القارئ.

2.2 تحليل الوضعية الحالية :

يغطي هذا الجزء معلومات أولية عن السوق الحالي ، و نظرة عامة على المنتج و المنافسة و التوزيع و تحليل بيئة العمل ، أي يجب أن تكون المؤسسة على دراية تامة لموقع المؤسسة و منتجاتها في السوق لكي تتمكن من تحديد الأهداف التسويقية والاستراتيجيات المستقبلية(18) ، ويتم ذلك بإجراء دراسة تحليلية لواقع المؤسسة و موقفها في السوق سواء بشكل عام شامل أو خاص بالتسويق ، و دراسة متغيرات البيئة الكلية و الجزئية ويجري التنبؤ بالفرص و التهديدات التي تفرزها هذه البيئة ، إضافة إلى دراسة الموارد و الإمكانيات المتاحة للمؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار ما قد يتوفر منها مستقبلا وما قد لا يتوفر ، لتزويد المخططين بنظرة شاملة عن حالة المؤسسة و اتجاها ت السوق(19).

وخلاصة ما سبق ، فإن تحليل الوضعية الحالية يساعد المؤسسة :

- في تحديد وضع السوق الحالي و التوجهات الرئيسة في السوق و الوضع الاقتصادي العام الذي يؤثر على السوق .

- على مراجعة احتياجات الزبائن في القطاعات المستهدفة في السوق .
- في عرض قائمة بالمنافسين الرئيسيين و المعلومات الأخرى ذات القيمة مثل حجم هؤلاء المنافسين و أهدافهم و المنتجات و الخدمات التي يقدمونها .
- في تقييم الأداء السابق للمنتج أي النتائج التجارية التي حققها في السنوات الأخيرة ، و إذا تعلق الأمر بمنتجات جديدة فما هي النتائج المتوقعة منه .

3.2. تحليل نقاط القوة والضعف و التهديدات :

يعتمد هذا الجزء على تحليل نقاط القوة و الضعف و الفرص المتاحة و التهديدات التي تواجه المؤسسة ، و يطلق على هذا النوع من التحليل الثنائي و يرمز له بتحليل Swot وهي اختصارات لأربعة أحرف الأولى لكلمات التي تكونه وهي(20):

نقاط القوة **S**trengths،نقاط الضعف **W**eaknesses ، الفرص **O**pportunities ، التهديدات **T**hreats .

و الجدول (3) يمثل الإطار العام لهذا التحليل

جدول (3): نموذج تحليل SWOT

تقييم البيئة الداخلية (المؤسسة) / تقييم البيئة الخارجية	نقاط القوة	نقاط الضعف
الفرص	لدى المؤسسة نقاط قوة تستطيع أن تستغل الفرص المتاحة لها، و عليها أن تقوم بإستراتيجية هجومية	لدى المؤسسة نقاط ضعف قد تمنعها من اقتناص الفرص المتاحة لها ،و عليها معالجة المشاكل الداخلية لتمكن من استغلال الفرص من خلال تطبيق إستراتيجية إصلاحية .
التهديدات	تركيز المؤسسة حول كيفية استغلال نقاط قوتها إلى أقصى حد المواجهة التهديدات المحيطة بها ، من خلال الاعتماد على إستراتيجية دفاعية .	تقوم المؤسسة على تقليل كل من نقاط الضعف و التهديدات بالاعتماد على الاستراتيجيات الانكماشية.

المصدر : أحمد ماهر , دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية , الدار الجامعية القاهرة 1999 ص134.

من الجدول السابق على المؤسسة أن تقوم بجمع البيانات و المعلومات عن التغيرات التي تقع خارج حدود المؤسسة و التي لا تتحكم فيها ، بتحديد ماهية الفرص التي تقدمها للمؤسسة و التهديدات التي تفرضها عليها (21).

أو إنها حاجة ورغبة المشتري التي تجد فيها المؤسسة احتمالا كبيرا تستطيع بموجبه أن تحقق ربحا عن طريق إشباعها لتلك الحاجات ، وقد ميّز Kotler ثلاثة مصادر رئيسة لفرص السوق وهي(22) :

أولا : عرض سلعة ما بكمية قليلة لزيادة الطلب عليها وهنا يمكن للمنتجين أن ينتهزوا هذه الفرصة خاصة عندما يصطف المشترون لشرائها بالمطالبة بأسعار عالية .

ثانيا : عرض سلعة موجودة بطريقة جديدة و راقية ، هنا تحاول المؤسسة التأثير على الزبائن بالاعتماد على نفس المنتج و التغيير في طريقة تقديمه .

ثالثا : عرض سلعة جديدة : هو أن تقوم المؤسسة بتقديم منتج جديد أو إدخال تحسينات على المنتج.

أما التهديدات تعني مشاكل واضطرابات و أضرار محتملة الحدوث ولها آثار سلبية على أهداف المؤسسة و موقفها التنافسي ، أو هي تغير سلبي لا يتوافق مع اتجاهات المؤسسة و يؤثر تأثيرا ضارا على تحقيق أهدافها(23) .

إن استغلال الفرص المتاحة في البيئة يتطلب توفر سمات معينة للمؤسسة تكون قادرة على توظيفها بشكل يؤدي إلى نجاح المؤسسة في استغلال هذه الفرص وتحقيق الربحية المطلوبة ، وعلى هذا فإن على رجل التسويق أن يقوم بتقييم نقاط القوة و نقاط الضعف حتى يتمكن من الحكم على مدى إمكانية استغلال المؤسسة للفرص أو مواجهة التهديدات و تحديد ماهية الإستراتيجيات الملائمة لكل حالة ، و الجدول(4) التالي يوضح أمثلة لكل من الفرص و التهديدات و نقاط القوة و الضعف.

جدول (4): أمثلة للفرص و التهديدات و نقاط القوة و الضعف .

الفرص	التهديدات
– ظهور بدائل جديدة من الخامات – توافر شبكة واسعة للأسواق. – صعوبة دخول المنافسين في السوق – استقرار في موقف النقد الأجنبي – زيادة عدد المستهلكين – توافر مصادر التمويل في سوق المال	– إلغاء الدعم الحكومي عن المؤسسة – إهدار قوانين لحماية البيئة من التلوث . – رفع الرسوم الجمركية على الواردات. – زيادة منافسة المنتجات الأجنبية . – ارتفاع أسعار الطاقة. – تغيير في تكنولوجيا الصناعة.
نقاط القوة	نقاط الضعف
– تكاليف الإنتاج منخفضة. – القدرة على إنتاج السلعة بجودة مناسبة. –حصة سوقية كبيرة. – توافر قوى بيعية على درجة عالية من المهارة . – وجود خدمات ما بعد البيع. – سمعة عالية للمؤسسة في الأسواق.	– عدم وجود برامج لتخفيض التكاليف. – عدم وجود قسم متخصص للبحوث و التطوير. – ضعف نظام الحوافز. – موسمية الطلب على المنتجات . – عدم استغلال الطاقة الإنتاجية المتاحة . – ارتفاع تكاليف النقل و التوزيع.

المصدر : محمد فريد الصحن وطارق طه , مرجع سبق ذكره ص 171, 172.

4.2. الأهداف :

يمثل تحديد الأهداف أهم جزء في الخطة التسويقية ، لأنه يمثل ثمرة ومجهود عمل جماعي بين فريق التسويق وكل الأقسام المهمة في المؤسسة من إنتاج ،مالية خدمات وغيرها ، و يجب أن تكون الأهداف محددة ، قابلة للقياس ، واقعية ،منسجمة مع بعضها ، ومنبثقة من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة . و يجدر التعبير عن الأهداف بقيم محددة وتفادي التعابير الغامضة مثل الرفع أو التحسين أو الزيادة إلى الحد الأقصى كما هو موضح في الجدول (5) :

جدول (5) : مثال عن صياغة الأهداف

إستراتيجية المؤسسة	أهداف إستراتيجية	الهدف العام للخطة
استراتيجية التوجه الزبون	خلق ولاء مع أفضل الزبائن	تحقيق على الأقل إلى 95% من وعي زبائن تجاه المنتجات التي تقدمها المؤسسة خلال فترة الخطة

المصدر : Nathalie Van Laethem et Laurence Body . op.cit ; p :112

وتشمل الخطة على نوعين من الأهداف :

* الأهداف المالية : تتمثل في معدل المردودية و الربح الإجمالي السنوي .

* الأهداف التسويقية : وتتمثل في حصة السوق أو رقم الأعمال خلال مدة الخطة من حيث المنتج وقطاع السوق .ويجب أن تتوافق الأهداف مع موارد المؤسسة ، ومن المفيد أيضا ترتيب الأهداف على شكل هرمي بحيث يتم اشتقاق الأهداف الدنيا من الأهداف العامة . و أخيرا يجب أن تكون الأهداف ذات طابع تحدي بحيث تستنفذ جميع الطاقات ولكن يجب أن تبقى ضمن المدى الذي يمكن تحقيقه حيث تبقي المدراء و الموظفين في حالة تحفيز دائم(23) .

5.2. الإستراتيجية التسويقية :

إن الأهداف هي ما نريد إنجازه أو هي النهايات التي نريد الوصول إليها فيما الاستراتيجيات هي كيفية تحقيق ذلك، أي هي الوسائل التي تساعد المؤسسة لتحقيق الأهداف . ففي هذا الجزء من الخطة يتم تحديد الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف وتحديد قطاعات السوق المستهدفة التي ستركز عليها المؤسسة اعتمادا عن نتائج الدراسة الخاصة بتحليل الوضع .

وتأخذ الإستراتيجية بعين الاعتبار المزيج التسويقي (المنتج ، السعر، الترويج ، التوزيع) فعلى رجل التسويق أن يكون قادرا على تصميم المزيج التسويقي المناسب الذي يتوافق مع الإستراتيجية المختارة و الأهداف المحددة ، أي يجب عليه أن يكون قادرا على الإجابة عن الأسئلة التالية :

- ما هي المنتجات التي ستعرض و بأي سعر؟
- أين ومتى سيتم توزيع هذه المنتجات للزبائن ؟
- أي أنواع الترويج ضرورية ، و لمن سيتم توجيهها وكيف ؟

بمعنى آخر يجب ذكر في هذا الجزء من الخطة أي الاستراتيجيات التي ستعتمد عليها المؤسسة استراتيجيات الدفاع أو التطوير أو الهجوم أو مزيجا من مختلف الأنواع(24) ثم تجزئة الإستراتيجية المختارة تحت عناوين .

وهناك معلومات أخرى ذكرها في هذا الجزء من الخطة مثل طرق تحسين قوى البيعية و التدريب و الترويج و التوسيع، وكل المقترحات لتحقيق أهداف المؤسسة في مجال خدمة الزبائن ويمكن تلخيص مكونات إستراتيجية التسويق في النقاط التالية(25) :

السوق المستهدفة،الخدمات المعروضة و أين، مجالات الإنتاج ،السعر ،مواقع التوزيع ،حجم القوة البشرية العاملة في التسويق و هيكلتها ،الإعلان ،الترويج ،الأبحاث و التطوير وأبحاث السوق .

6.2. برنامج العمل :

في هذا الجزء من الخطة يتم تحويل التحليلات و الأهداف والاستراتيجيات إلى أعمال محددة . ويعتبر هذا الجزء حاسما في الخطة التسويقية لأنه إذا لم تتوافر برامج عمل واضحة فإن خطة التسويق سوف تجمع الغبار فقط و يجب أن يكون برنامج العمل محدد من حيث تحديد بداية و مراجعة و استكمال النشاطات ويجب أن تكون مواعيد إنجاز العمل منطقية و ذات طابع تحدي لحفز كل من المدراء و الموظفين لتحقيق الجزء الذي يعنيهم في الخطة الكلية، و بصفة عامة فبرنامج العمل هو جدول يظهر برنامج تنفيذ خطة العمل ويجيب عن الأسئلة التالية(26) :

ماهي النشاطات التي سنقوم بها ؟ وما هو الهدف منه ؟ من هو المسؤول عن كل نشاط ؟ ما الذي يجب عمله؟ من أين سيبدأ البرنامج ؟ متى سيتم إنجازه ؟ لماذا هو مهم، ذوعلاقة ،وضروري ؟ كيف سيتم تنفيذه ؟ماذا سيكلف ؟ وكيف ستتم مراقبته و التحكم به ؟

7.2. تدعيم البرنامج بتنبؤات :

إن تحديد برنامج العمل يسمح لرجل التسويق من التنبؤ بالميزانية أو الكلفة الإجمالية لتنفيذ الخطة التي تسمح بإعطاء فكرة عن الربح و الخسارة ، وبذلك يعتبر هذا الجزء من أهم الأجزاء في الخطة التسويقية حيث انه يعطي تفصيلات عن العائدات و النفقات و الفرق بينهما يمثل النتائج المالية التي تهدف إليها المؤسسة ،و يشمل الجزء الخاص بالعائدات حجم المبيعات المتوقع ، و السعر بينما يوضح الجزء الخاص بالنفقات ،الرواتب ، تكلفة الإنتاج ، الأجور و نفقات التسويق .

8.2. نظام الرقابة :

في هذا الجزء نحدد كيفية مراقبة وتقييم الخطة لكي تستطيع المؤسسة قياس الأداء في بلوغ أهداف الخطة التسويقية و بالتالي تحديد الانحرافات لتتمكن المؤسسة من تداركها و القيام بأعمال تصحيحية عند الضرورة و قد تحدث تغييرات في البيئة التسويقية، تجعل من الاستراتيجيات غير فعّالة وقد تحدث تأجيلات في تنفيذ بعض خطط العمل ، فبوجود نظام الرقابة فعال تستطيع المؤسسة أن تكتشف أي معوقات تحتم المؤسسة إلى اللجوء إلى خطة الطوارئ و القيام بإجراءات تحديث في الخطة المكتوبة ، وتكمن أهمية هذا

الجزء من الخطة كونه يعتبر آخر نقطة في الخطة التسويقية الحالية و نقطة بداية للخطة التسويقية القادمة حيث كثير من المؤسسات تستخدم خططها التسويقية كأساس لعملية الموازنة السنوية ، و هكذا تستمر العملية التكرارية من خطة التسويق إلى الميزانية ، ومن الميزانية إلى تحديث مراجعة الخطة التسويقية ومن ثم إلى الميزانية التالية و الأخيرة.و سنخصص المحور الأخير في هذا البحث لدراسته .

9.2. عرض الخطة و تنفيذها :

بعد تحديد الخطة التسويقية النهائية يتم إبلاغها إلى الذين يفترض بهم الموافقة على تنفيذها الإدارة العليا و أولئك الذين سينفذونها فعلا ويحتاج عرض الخطة إلى الوضوح و الإيجاز أكثر من الوثيقة المكتوبة نفسها . فقد لا يملك المسؤول عن عرضها سوى ساعة واحدة أو حتى أقل ،لعرض خطة تتطلب إعدادها عدة أشهر(27) . ومع ظهور برنامج العرض Microsoft Office PowerPoint بات الجميع يستخدمه لما يولد من آثار رائعة شرط استخدامه بالطريقة الصحيحة .

وتفقد خطة التسويق معناها إذا لم تقترن بالتنفيذ المناسب ، و هذا يعني تأكد الإدارة العليا من عكس رسالة المؤسسة و أهدافها قصيرة و طويلة الأمد في خطة التسويق و أهدافها، ومن المهم أن يفهم جميع الموظفين في المؤسسة ضرورة وجود خطة التسويق وكذلك دور كل منهم في تنفيذ هذه الخطة .

ولا يعتبر تنفيذ خطة التسويق عملية سهلة وقد تواجه مشاكل ،وفيما يلي بعض المشاكل الشائعة (28):

- مقاومة الموظفين و المدراء للتغير ، يحدث التغير في كل مجال من مجالات المؤسسة و لذلك يجب تثقيف جميع الموظفين عن التغير وسبب حدوثه ، وفي معظم الحالات سوف يؤدي هذا التغير إلى زيادة الفعالية و إدخال تقنية جديدة لتطوير المؤسسة ، و يجب أن يعرف الموظفون و الزبائن الفوائد الناتجة عن التغير وتحضير أنفسهم للتحديات .
- اهتمام بعض المدراء بالأهداف قصيرة الأمد ،إلا أنه يجب عدم إغفال الأهداف طويلة الأمد من أجل تطوير المؤسسة و البلد.
- إذا لم تكن خطة التنفيذ وخطة التسويق محددة ومتماسكة ويمكن تحقيقها ، فإنه سيكون من الصعب حفز الموظفين لإقناع الزبائن ، إن الأهداف و الخطط و التنفيذ يجب أن تكون مفصلة و يجب تحديد مهمات محددة للموظفين الذين يمكن الاعتماد عليهم لإنجاز العمل.
- إشراك جميع الدوائر المعنية في تحضير خطة التسويق بحيث يكون لكل دائرة حصتها من الخطة للالتزام بها وتنفيذها. والخطة ليست مجموعة أوراق تصمم بواسطة الإدارة العليا ثم تترك في الأدراج ، و لكنها مجموعة وثائق متحركة ونشيطة يشارك فيها المدراء و الموظفين و الزبائن . وتنظم بعض الشركات لجان صغيرة أو مجموعات عمل لتسهيل تنفيذ خطة التسويق ، ويلعب عمل فريق دورا مهما في أية مؤسسة ، ويمكن أن تكون خطة التسويق امتحانا كبيرا لعمل الفريق .

على الرغم من المعوقات ، إلا أن تنفيذ خطة التسويق و التحكم بها بطريقة تسمح بالتطور المستمر للمؤسسة هي عملية صعبة ولكنها تعطي ثمارها على المدى البعيد .

3. الرقابة التسويقية :

إن إعداد خطة تسويقية جيدة ، هو شرط أساسي لتحقيق الأهداف المراد بلوغها ، إلا أنه غير كاف بل يستلزم فاعلية و كفاءة ،كون تنفيذ الخطة يأخذ معظم أوقات المسؤولين عكس وقت إعداد الخطة التسويقية .

ويستوجب التنفيذ السليم للخطة التسويقية متابعة سير و تطور مختلف الأنشطة المحددة في برنامج العمل ومراقبتها من أجل تعزيز نقاط القوة و تصحيح الانحرافات التي تم تسجيلها ، مما يساعد في النهاية على الرقي بالأداء التسويقي الكلي وتحقيق الأهداف المسطرة .

فالرقابة التسويقية تهدف إلى تصحيح الأخطاء وتعديل الانحرافات ، إلى تطوير ومعرفة كيفية استخدام الموارد المادية و البشرية من أجل تحقيق أعلى درجات الكفاءة و الفعالية.

وسنحاول في الأسطر القادمة تقديم تعريف للرقابة التسويقية ، أنواعها و خطواتها و أدواتها .

1.3. تعريف الرقابة التسويقية :

لقد بات للرقابة التسويقية أهمية كبيرة للمؤسسات ، بسبب تعقد الحياة الاقتصادية و الاجتماعية وتزايد العلاقات المتداخلة في البيئة ، وتزايد عدد وحجم و نوع المؤسسات و القنوات التسويقية المختلفة، تزايد حجم ونوع السلع و الخدمات المنتجة محليا و المستوردة و التي تتدفق داخل حلقات التوزيع المختلفة ، و أخيرا يؤدي تزايد الفجوة الاستهلاكية من حيث عادات الشراء و أنماط الاستهلاك لمجموعات المشترين إلى ضرورة فرض رقابة تسويقية لضمان تحقيق الأهداف التسويقية المختلفة (29).

وتُعرّف الرقابة التسويقية بأنها عملية قياس وتقييم نتائج الاستراتيجيات و الخطط التسويقية واتخاذ الإجراءات التصحيحية للتأكد من أن الأهداف التسويقية قد تم تحقيقها(30).

وتعرف أيضا على أنها الوسائل التي يمكن بواسطتها أن تتأكد إدارة التسويق من تحقيق الأهداف التسويقية ، والقيام بالإجراءات اللازمة لتحسين الأداء و تعديل الأهداف(31).

مما سبق فالرقابة التسويقية تعمل على منع حدوث أخطاء و هي مصححة للانحرافات و الأخطاء في نفس الوقت، و يتوقف نجاحها على تحديد الأهداف بدقة، فإذا كان الهدف هو بيع أكبر كمية أو الرفع من معدل المبيعات ،فإنه يستحيل مراقبة و إنجاز مثل هذه الأهداف .

2.3. أدوات الرقابة التسويقية :

تستخدم إدارات التسويق عدة أدوات تساعدها من أجل رقابة فعالة ، هذه الأدوات تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب حجم النشاط التسويقي وعدد رجال البيع و انتشار مناطق البيع و طبيعة المنافسة ومن أهم هذه الأدوات التي تساعد في الرقابة التسويقية نجد(32):

- تقارير السوق التي تفيد في توفير معلومات دورية لمتخذي القرارات التسويقية ، وقد يتم توفير هذه المعلومات من داخل المؤسسة أو من خارجها كتقارير ممثلي البيع لمعرفة بعض المعلومات الكمية مثال أرقام المبيعات و الأسعار التي تساعد في عملية الرقابة .

- الزيارات الميدانية لتقييم كفاءة أداء رجال البيع و المسؤولين عن التوزيع التي يقوم بها المسؤولين ، لحثهم على مزيد من المجهودات أو توجيههم عند الضرورة .
- المراجعة التسويقية التي تتضمن الفحص الشامل و المنظم و المستقل و الدوري للمؤسسة و البيئة التسويقية و الأهداف و الاستراتيجيات و الأنشطة لتحديد المشاكل و الفرص وتقديم خطة عمل مقترحة لتطوير الانجاز التسويقي بالمؤسسة(33) .
- الميزانيات التقديرية للمبيعات ،ويعني قياس و تقييم المبيعات المحققة فعلا و مقارنتها مع المبيعات المستهدفة في الخطة خلال الفترات الزمنية المختلفة .
- النسب التسويقية، أي تقدير ما إذا كان تحقيق الأهداف البيعية لم يكن على حساب التكلفة ، و تتم بمقارنة معدلات التكلفة بالمبيعات .
- قياس مدى رضاء العملاء و اتجاهاتهم نحو المؤسسة ، وما تقدمه لهم من منتجات أو خدمات و كذا الموزعين و الموردين أو غيرهم من الفئات التي تهتم بها المؤسسة نظرا لما لهم من تأثير مباشر على كفاءة العمل التسويقي بالمؤسسة ،ويمكن الاعتماد هنا على نظام شكاوي العملاء و مقترحاتهم وغيرها من الطرق .

وقد وضع كوتلر Kotler أربع أدوات لقياس ومراقبة أداء الخطة التسويقية هي كالآتي(34) :

أولا : تحليل المبيعات : يتمحور حول قياس وتقييم رقم الأعمال المحقق مع ما تم تقديره في الخطة التسويقية و يتم ذلك على مرحلتين : أولا تحليل التقلبات في المبيعات وتحديد الفروق في رقم الأعمال .

ثانيا : تحليل حصة المؤسسة : إن تحليل رقم الأعمال المبيعات للمؤسسة لا يكفي الإدارة من معرفة مدى تحسن مركزها السوقي بالمقارنة بالمنافسين حتى تطمئن إلى سلامة مركزها التنافسي بالسوق ، و للإجابة على هذه الإشكالية ، تعتمد المؤسسة على تحليل الحصة السوقية للمؤسسة ، و لها أن تختار إحدى هذه الطرق للقيام بتحليل مركزها التنافسي :

- تحليل المركز التنافسي بالنسبة للسوق كله و هو بنسبة مبيعات المؤسسة على مبيعات السوق كله.
- تحليل المركز التنافسي للمؤسسة مقارنة بالقطاع المخدوم أو المستهدف و يمثل نسبة مبيعات المؤسسة على مبيعات القطاع المستهدف .
- تحليل المركز التنافسي مقارنة بالمؤسسة الرائدة في السوق و يمثل نسبة مبيعات المؤسسة الرائدة في السوق .

وكما في تحليل المبيعات يفضل تحليل حصة المؤسسة لكل منتج أو كل قطاع أو كل منطقة لتتمكن المؤسسة من اتخاذ القرارات التصحيحية السليمة .

ثالثا : تحليل نسب التكاليف بالنسبة إلى رقم الأعمال : تتطلب أيضا مراقبة الخطة التسويقية تحليل التكاليف الإجمالية بالنسبة لرقم الأعمال المحقق، وتمثل نسب ميزانية التسويق على رقم الأعمال .

رابعا : التحليل المالي : كثير من مسؤولي التسويق لا يهتمون على ما حققوه من مبيعات أو رقم أعمال و إنما يهتمون بالعائد أو المردودية المحققة من هذا الرقم بالنسبة لرأس المال باعتباره من أهم ما يركز عليه

المساهمين و كذا العائد على حقوق المساهمين و رأس المال المستثمر و مقارنتها بالمعايير المستهدفة ،يهدف التحليل المالي إلى تحديد العوامل التي تساعد في تحقيق أكثر مردودية للاستثمارات المنجزة .

3.3. خطوات الرقابة التسويقية :

للقيام بعملية الرقابة التسويقية بأكثر فاعلية على رجل التسويق القيام أولا بتحديد المعايير التي تساعده في عملية القياس و التقييم ، ثم يقوم بعملية القياس و التحليل ما تم انجازه و أخيرا اتخاذ الإجراءات التصحيحية و سنحاول في الأسطر القادمة التطرق إلى كل عنصر من هذه العناصر(35):

1.3.3. تحديد المعايير للرقابة :

إن نقطة انطلاق عملية الرقابة تتمثل في اختيار معايير باستطاعتها قياس و تقييم ما هو مطلوب قياسه و تحليله و تقييمه و قد تكون هذه المعايير مادية أو معنوية .

أولا : المعايير المادية أو الموضوعية : وتضم جميع المعايير التي يمكن التعبير عنها رقميا و تأخذ الأشكال التالية :المعايير النقدية .المعايير الكمية ،المعايير الزمنية ،المعايير القطاعية : وهي المعايير الخاصة بالنشاط الذي تنتمي إليه المؤسسة كأن يحدد مؤشر الربحية في قطاع تجارة الألبسة بـ 20% من رقم الأعمال .

ثانيا : المعايير غير الملموسة : تضم جميع المعايير التي لا يمكن التعبير عنها رقميا ، و إنما يتم التعبير عنها بمستويات أو مراتب.

2.3.3. قياس و تقييم ما تم إنجازه .

بعد ما تم تحديد المعايير التي تعتمد عليها المؤسسة لقياس و تقييم ما تم إنجازه بالمعايير التي تم تحيدها مسبقا تقوم الإدارة بإعداد تقرير نهائي عن الانجازات التسويقية و الاختلافات التي قد تظهر بين هذه الانجازات و المعايير و أسباب ذلك .

3.3.3. الأعمال التصحيحية :

تعتبر عملية تصحيح الانحرافات الخطوة الأخيرة في وظيفة التقييم و الرقابة ، وتعني هذه المرحلة تحديد الأعمال المطلوب إدخالها على الخطة لتصحيح مسارها و إعادتها إلى الوضع الذي يمكنها من تحقيق أهداف الخطة ،و عادة ما تشمل الأعمال التصحيحية تغيير أهداف الأداء التسويقي أو تغيير توزيع التكاليف أو تغيير استراتيجيات التسويق(36).

و أخيرا يجب أن تأخذ الإدارة في اعتبارها و هي بصدد تحديد أهداف و استراتيجيات الخطة التسويقية الجديدة، النتائج التي أسفرت عنها عملية التقييم و الرقابة للخطة الحالية ، هكذا يتبين مدى اتصال و ترابط عمليات التخطيط و التنفيذ و الرقابة و كيف تؤثر كل مرحلة من هذه المراحل في المراحل التي بعدها و تلك التي قبلها و كأنها وحدة واحدة .

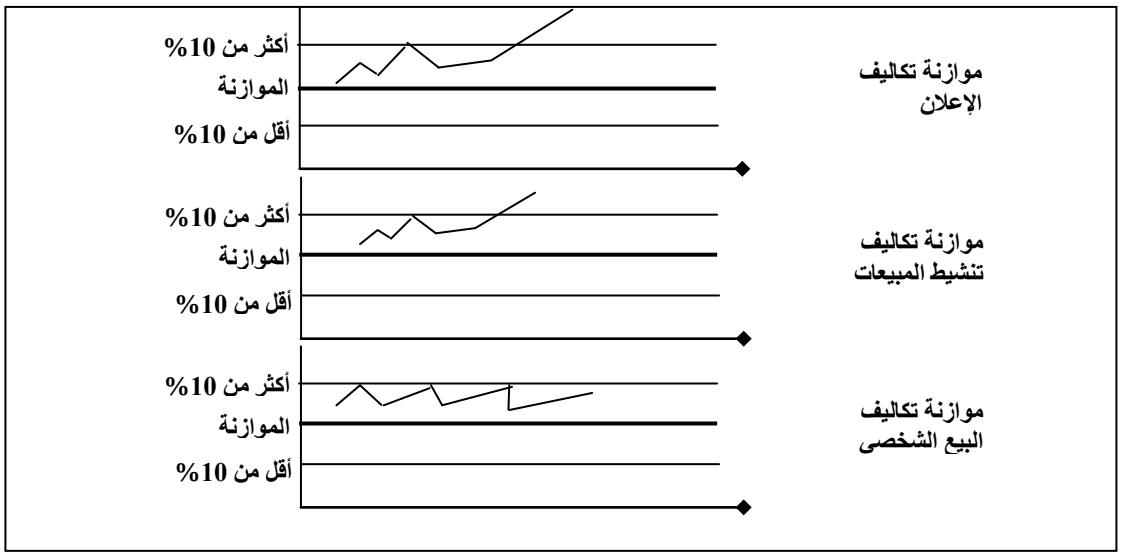
4.3. أنواع الرقابة التسويقية :

يمكن تقسيم الرقابة إلى رقابة داخلية تتم داخل المؤسسة ، و رقابة خارجية تتم خارج المؤسسة يقوم بها أفراد معينين لذلك ، كمراقبة مجال البيع و قنوات التوزيع و غيرها . و الرقابة الداخلية يمكن تقسيمها إلى الأنواع التالية(37):

1-الرقابة المسبقة :تتم قبل بداية العمليات و الأنشطة في المؤسسة ، و تشمل مراجعة كل النقاط و العناصر و الإجراءات بالخطة التسويقية .

2- الرقابة اللاحقة : تتم الرقابة اللاحقة بعد انتهاء من تنفيذ كل برنامج العمل للخطة ، و ذلك من خلال جمع معلومات عن الأداء الفعلي و تحليل هذه المعلومات و الوصول للنتائج ومعرفة ما إذا كانت مطابقة لما هو مخطط له أم لا .

3- الرقابة الجارية أو الموجهة:وتتم هذه الرقابة أثناء تنفيذ الخطة من خلال نظام الرقابة ، و الغرض من هذه الرقابة هو متابعة التنفيذ لاتخاذ الإجراءات في الوقت المناسب . ويعتبر هذا النظام أفضل من سابقه الذي يحدد الانحرافات بعد نهاية الخطة حيث تكون الخسائر قد حدثت فعلا و يصعب تداركها ، ويتطلب هذا النوع من الرقابة بيانات حديثة و سريعة عن الإنجاز في شكل دوري في كل شهر لتحديد أية انحرافات تحدث في أعمال هذا الشهر و أسبابها ، ومن الوسائل المفيدة لبيان الانحرافات في الإنجاز عن الخطط المقدرة خرائط المراقبة التي توضح بصفة مستمرة مستويات موازنات الكلفة كمتوسط و الانحرافات المسموح بها عن هذا المتوسط كحد أدنى وحد أعلى،حيث تقوم الإدارة بمراقبة سير الأداء فإذا تبين أن هناك تعدي عن الحدود التي حددتها خرائط المراقبة ، تقوم الإدارة بإعادة النظر في الموقف واتخاذ القرارات التصحيحية الفورية و يمثل الشكل (2) مثال عن خرائط مراقبة الإعلان و المبيعات وتنشيط المبيعات حيث يظهر أن هناك اتجاه نحو زيادة تكلفة الإعلان في نهاية الشهر الأول من الخطة عن الحدود المسموح بها ، و كذلك الحال بالنسبة لتنشيط المبيعات ، في حين نلاحظ أن تكلفة البيع الشخصي تسيير وفقا لمعدلات الموازنة في الخطة (38).



الشكل (2) :خرائط المراقبة

المصدر: عبد الرحمان توفيق، مرجع سبق ذكره، ص.45

4- الرقابة التكييفية : تشبه الرقابة الجارية أو الموجهة من حيث التركيز على تعديل الخطط قبل نهاية تنفيذها ولكن الاختلاف هو أن الرقابة الجارية تحدد الانحرافات في الأداء خلال التنفيذ ، بينما الرقابة التكييفية تحاول منع الانحرافات قبل البدء في حدوثها بناء على نظام التنبؤ بالمتغيرات (نظام الإنذار المبكر).

5.3. شروط تنفيذ الرقابة على الخطة التسويقية :

من اجل تنفيذ جيد و فعال للرقابة على الخطة التسويقية ، يجب على رجل التسويق الأخذ بعين الاعتبار الشروط التالية :

أولا: قابلية الخطة التسويقية للتطبيق :مهما كانت درجة دقة الخطة التسويقية و كفاءة المكلفين بإعدادها فلابد من معرفة ما إذا كان وضعها قيد التنفيذ يسمح ببلوغ الأهداف الموجودة ذلك أن الحسم في كفاءة الخطة و صلاحيتها يتطلب من رجل التسويق الإطلاع على خطط السنوات السابقة و مقارنة الأهداف التي كان من المفترض بلوغها و النتائج الحقيقية المتوصل إليها و بالاعتماد على تجارب السنوات السابقة يمكن التأكد فيما إذا كانت الخطة الجديدة قابلة للتطبيق أم لا.

ثانيا : مدى تناسق الخطة التسويقية : يجب على رجل التسويق التأكد من تناسق وتكامل و انسجام كل أنشطة البرنامج العمل المسطر ، فمثلا إذا أمكن التنسيق بين الجهود الإعلانية وجهود البيع الشخصية يمكن الوصول إلى النتائج المقدرة.

ثالثا :تزامن الأعمال : عند إعداد الخطة التسويقية يجب الأخذ في الحسبان عنصر الوقت، وعند تنفيذ هذه الخطة يتم الاعتماد على الجداول الزمنية و التواريخ المختلفة التي تهدف إلى الترتيب الزمني للنشاطات الموضحة في الخطة .

رابعا : فعل ورد فعل المنافسين :على المسؤولين عن إعداد الخطة التسويقية أن يأخذ بعين الاعتبار هذا المعيار ذلك أن كل الأنشطة الواجب تنفيذها مشروطة بفعل ورد فعل المنافسة ، فقد يقوم المنافس بإعلان حروب أسعار يجعل المؤسسة مجبرة على تخفيض أسعارها ، لذلك يجب أن تغطى الخطة التسويقية تصورا لما قد تكون عليه ردود فعل المنافسة .

الخاتمة

من خلال ما تم استعراضه في هذا البحث هو محاولة لمعالجة موضوع الخطة التسويقية و أثرها على تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة ، حيث أصبحت تمثل أهم أداة تسمح بالاستغلال المنظم للموارد التسويقية في المؤسسة ،من أجل تحقيق أهدافها ،فهي سلسلة منطقية من الأنشطة المترابطة التي تهدف إلى وضع الاستراتجيات التسويقية و صياغة التكتيكات اللازمة لتحقيق الأهداف.

تنبثق الخطة التسويقية ، من الخطة الإستراتيجية للتسويق و هي التي تقويها و توثقها. و هي وثيقة مكتوبة تتضمن الأهداف المسطرة و الاستراتيجيات المناسبة التي تسمح من تحقيق هذه الأهداف و تحديد البرنامج المناسب للوصول إلى ذلك. و تتكون من مجموعة من العناصر، تتطلب من أجل إعدادها و تنفيذها كفاءات بشرية مؤهلة تعمل على التنسيق مع جميع المسؤولين داخل المؤسسة،

وجمع المعلومات التي تساعد على ذلك ثم تنفيذها، و متابعتها بالاعتماد على أهم عنصر بها و المتمثل في الرقابة التسويقية .هذه الأخيرة تساعد في تحديد الانحرافات و تصحيحها كما أن رجل التسويق يعتمد على نتائجها في إعداد الخطة التسويقية لسنة المقبلة.

دون أن ننسى خطة الطوارئ و التي يجب أن توضع جنبا لجنبا مع الخطة التسويقية خاصة و أن في عصرنا هذا لا نتساءل عن حدوث الأزمة أم لا، و لكن نتساءل عن توقيت حدوثها و شدتها ،و عن الوسائل و الاستراتيجيات المساعدة في مواجهتها و التعامل معها، و التي تتطلب وجود نظام إنذار مبكر لرصد و تحليل الإشارات التي تنبئ عن حدوث أزمة .

قائمة الهوامش

1- Chantal Ammi, le marketing , Ed Ellipses , Paris,1993, p :176

2- Armand Dayan et les autres ; marketing , Ed puf . paris 1992. p 49 .

3- أ.عريشي,الخطة التسويقية, file:///d:/plan%20mark/t-503, htm_ . (31.12.2007)

4-http://www.usero.org/webworld/romp/html/r8801f/r8801f09.html le 25.08.07.

5-فضل الهنداوي , كيف تصنع خطة تسويق ناجحة , http://www.swalif.net/softs/swalif12/softs217087/.

(25.08.2007)

6- Armand Dayan et les autres, op , cit .p.p 51.52.

7- Nathalie Van laethem et laurence Body, le plan marketing, Ed Dunod , Paris , 2004, p.234

8- جمال الدين محمد المرسي , إدارة الأزمات البيعية و التسويقية , الدار الجامعية الاسكندرية 2006 , ص 38

9- جمال الدين محمد مرسي , المرجع السابق , ص 14.

10-Nathalie Van Laethem et Laurence Body, op,cit p 191.

11- Nathalie Van Laethem et Laurence Body, op,cit p 190.

12 - جمال الدين محمد مرسي , مرجع سبق ذكره , ص.ص 24.23.

13- Nathalie Van Laethem et Laurence Body, op,cit , p.p 207.208.

14- Nathalie Van Laethem et Laurence Body, op,cit , p.p.p 212.213.214.

15- جون ويستوود , إعداد خطط التسويق خلال 30 دقيقة , ترجمة مركز التعريب و البرمجة الدار العربية للعلوم ,إنجلترا , 1990، ص 57.

16- اهاب محمد عبد العزيز خفاجي http://www.kenanonline.com /ws/ichafagy/page/62161.(le 07.07.07.)

17- جون ويستوود , مرجع سبق ذكره , ص 60 .

18- د.إعراب http.www.4uarab.com/vb/shuwread.phpMt=42867.(18.07.07)

19- ح.محمد http://vmco.maktoobblug.com/857005.le 19.03.2008 .

20- شوقي ناجي جواد , إدارة الستراتيج , دار الحامد , الأدرن 1999 , ص 203.

21- محمد فريد الصحن و طارق طه , إدارة التسويق , دار الفكر الجامعي, الإسكندرية مصر,2002، ص 171 .

22- فيلب كوتلر , كوتلر يتحدث عن السوق , كيف تنشئ الأسواق و تغزوها و تسيطر عليها ترجمة فيصل عبد الله باكر, مكتبة حرير , الطبعة الأولى 2000 , ص.ص.47.46.

23- عبدالرحمان توفيق وآخرون،المناهج التدريبية المتكاملة،مركز الخبرات المهنية للمراكز2004، ص 17.

24- http://www.kenanonline.com /ws/ichafagy/page/62161.(le 07.07.07)

25- جون ويستوود , مرجع سبق ذكره , ص 67.

26- Yasmine Dahmane ; http:// marketing . thus .ch/ loader/php?page =piton _ VI .(le 07- 07- 07.)
27- جون ديستوورد , مرجع سبق ذكره , ص 75.
28- اهاب محمد عبد العزيز خفاجي http://www.kenanonline.com /ws/ichafagy/page/62161.(le 07.07.07).
29- فريد النجار , التسويق بالمنظومات و المصفوفات , الدار الجامعية الاسكندرية 2006 , ص 488 .
30- محمد فريد الصحن , قراءات إدارة التسويق , الدار الجامعية , الإسكندرية 2002. 318 .
31- http://www.hrm.group.com/vb/archiv/index.php/t-9967html. (le 23.03.08.)
32- فريد النجار , مرجع سبق ذكره , ص 491.
33- عبدالرحمان توفيق وآخرون، مرجع سبق ذكره , ص 32 .
34- P.kotler et autres, Marketing management , Edition Pearson ,

12e Edition,Paris,2000, p.p.p.p:138.139.140.141.

35- غازيباون علي , الرقابة التسويقية و أهميتها في المؤسسة , مذكرة ماجيستر تخصص تسويق , جامعة سعد دحلب بالبليدة , كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير , جويلية 2005 ص.ص.68.69.
36 - عبد الرحمان توفيق و آخرون , مرجع سبق ذكره , ص 47.
37- إبراهيم الحمود http.//aljoufedu.gov.sa/vb/printth read .php?t=186 (.le 23.02.08 .)
38- عبد الرحمان توفيق , مرجع سبق ذكره , ص 45.