

تخطيط التسويق ومراقبة النجاح

إن النقاط الثلاث الأهم في عملية التسويق هي

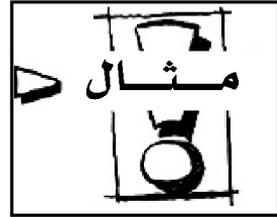
الفاعل ثم الفعل ثم الفعل

لا داعي للقلق! عندما أتحدث عن تخطيط التسويق لا أقصد على الإطلاق التدريبات المملة التي لا تعرف النهاية كما تطبقها بعض الشركات الضخمة، فهذه التدريبات في كثير من الأحيان لا تفيد في شيء. إنني أرى - كما سبق أن أشرت مراراً في فصول سابقة من هذا الكتاب - أن التسويق أشبه ما يكون باللياقة البدنية. والعناية باللياقة لا تتطلب على الإطلاق برنامجاً علمياً معقداً يضبط بدقة نظامك الغذائي وتدريبك الرياضية. إن جلّ ما تحتاجه هو خطة عمل بسيطة وأهداف واضحة تسعى إلى تحقيقها ودوافع ذاتية تحثك على السعي لبلوغ هذه الأهداف. والنجاح يتوقف فقط على قدرتك على المضي بعزيمة ثابتة في تطبيق خطتك. كذلك هي الحال بالنسبة لعملية التسويق. طور بنفسك إذن خطة تسويق عملية وبسيطة تكون بمثابة خطة اللياقة الخاصة بشركتك والتي تهدف إلى الارتقاء بها إلى أعلى سويات الأداء!

وقبل أن تمضي إلى اعتماد خطة التسويق للعام المقبل أو للأشهر المقبلة عليك أولاً أن تحدد الهدف الرئيسي الذي تسعى على المدى البعيد إلى تحقيقه. ويمكنك أن تسمي ذلك رؤيتك الخاصة أو

رسالتك إذا كانت هذه التسمية أقرب إلى قلبك. ما الذي تريد حقاً تحقيقه؟ بناء شركة عالمية؟ أم احتلال موقع الصدارة على مستوى برلين فيما يتعلق بمعالجة المشكلة س؟ إنك في جميع الأحوال لن تنجح في تحديد أهدافك وخطة عملك للعام المقبل قبل أن تستوضح تماماً رسالتك وأهدافك البعيدة. وبالطبع فإن هذه الرسالة يجب أن تمثل حافزاً قوياً على العمل والنجاح. والرياضي اللامع لن ينجح في بلوغ نهائيات الألعاب الأولمبية لمجرد التزامه بالتدريب القاسي وبوجوبته الفنية برقائق القمح والذرة. إن إصراره على بلوغ النهائيات يحرر لديه طاقات دفيئة متميزة. وأنت أيضاً بحاجة إلى هدف كبير من هذا النوع يحفزك على العمل الجاد وعلى النجاح في حملتك التسويقية!

لننتقل الآن إلى الحديث عن خطة التسويق الفعلية! أنصحك كخطوة أولى أن تقوم بتنظيم قائمة بسيطة بأهم الأهداف والإجراءات التسويقية للعام القادم:



خطة التسويق للعام 1999	
النتائج	الأهداف
	رفع معدل إجمالي الدخل إلى ما فوق 200000 مارك ألماني
	كسب عشرة زبائن على الأقل
	نشر ما لا يقل عن خمس مقالات اختصاصية أو تقارير صحفية
	تقديم ما لا يقل عن خمس محاضرات في اجتماعات ومناسبات الاتحادات المهنية وغرف التجارة وغيرها من المؤسسات
	إضافة الخدمة س إلى طيف الخدمات التي تقدمها الشركة
	إنشاء دورية خاصة لأخبار الشركة وإصدار ثلاثة أعداد منها
	العمل على اجتذاب ما لا يقل عن خمسين من الزبائن الهدف

لا تشغل نفسك بأكثر من خمسة إلى سبعة أهداف بنفس الوقت. فإذا ما تمكنت من تحقيقها ولم تكلفك كل ما تملك من طاقة وشجاعة فلا بأس في أن تأخذ بعض المهام الإضافية على عاتقك. إلا أن الكثيرين يوقعون أنفسهم في حالة من الشلل لأنهم يحددون في خطتهم سبعة وثلاثين هدفاً دفعة واحدة. وتراهم يلهثون كالمجانين ولا ينجزون أكثر من خطوات صغيرة باتجاه هذا الهدف أو ذاك. ثم يصابون في نهاية العام بالصدمة

وخيبة الأمل عندما يستبينون أنهم لم ينجحوا في تحقيق أي من أهدافهم المدرجة في الخطة. احرص إذن على تجنب خطر الوقوع في مثل ذلك!

وكما ترى في المثال السابق للخطة فإنني أنصحك بتجنب المبالغة في الدقة لدى تحديد الأهداف وصياغتها. كما ينبغي أن تكون هذه الأهداف طموحة (ولكن قابلة للتحقيق)، وقادرة على تحرير طاقاتك وطاقات شركائك ومساعدتك. لذلك فإنك لا تجد في المثال السابق هدفاً دقيقاً مثل: رفع معدل إجمالي الدخل بمقدار 10% ليصبح 206000 مارك ألماني، إذ ليس لأحد أن يضبط المستقبل بهذه الدقة. وبالمقابل إذا كان معدل إجمالي الدخل قد بلغ في العام الفائت 187000 مارك فبإمكانك أن تطمح إلى رفع هذا المعدل إلى ما فوق 200000 مارك. فإذا ما وصلت مع نهاية العام إلى 200001 ماركاً فالأجدر بك أن تحتفل بنجاحك في الارتقاء بشركتك إلى مستوى أعلى وسوية عمل جديدة. وإذا ما تمكنت من تحقيق المزيد فذلك خير وبركة. ترفع عن الأمور الصغيرة لدى وضع الخطة! لا تدخل المارك وأجزائه في حساباتك، بل اقتصر على المراتب العددية الكبيرة! ثبت نظرك على الخطوط الطموحة التي تسعى إلى بلوغها أو تجاوزها: القفز إلى ما فوق 100000 مارك، بلوغ خط المليون، كسب عمالة عشر من الشركات الرائدة في مجال عملك، وما إلى ذلك.

لا بد أنك قد لاحظت أن النقاط المذكورة في خطة التسويق لا تمثل جميعها أهدافاً بالمعنى الدقيق للكلمة. وربما كان الأجدر بنا أن ندرج بعض هذه النقاط (كإضافة خدمة جديدة، أو إنشاء نشرة دورية لأخبار الشركة على سبيل المثال) تحت اسم نقاط جديدة بالاهتمام وليس تحت اسم أهداف. لكن التسمية ليست بالأمر الهام، وعليك ألا تسمح لخطة التسويق أن تتحول إلى قضية معقدة! المهم أن تسعى بجد ونشاط إلى إنجاز جميع النقاط المتضمنة في الخطة. إن ما تحتاجه هو برنامج تسويق بسيط وواضح يذكرك يوماً بيوم بأولويات نشاطاتك التسويقية. وإذا لم يكن لديك خطة تسويق للعام الحالي فالأجدر بك أن تجمع ما تبقى من العام إلى العام المقبل في خطة تسويق واحدة. قم بتحديد الأهداف التي تريد بلوغها مع نهاية العام المقبل، ثم قدرّ الأشواط التي يجب أن تقطعها قبل نهاية عامك الحالي. نعم! إنما أردت بهذه النصيحة أن أحميك من نفسك التي قد تسول لك التراخي وتأجيل النشاطات الهامة والعمل الحقيقي إلى العام المقبل. لا تخدع نفسك بعهود من شاكلة: «في العام المقبل سوف ... وسوف ...»! فالتوقيت السليم للانطلاق في تنفيذ خطتك إنما هو اليوم وليس الغد!

وبالطبع فإنك - كواحد من أصحاب الأعمال الحرة - لست مضطراً للتقيد في خطتك بالتقويم السنوي. ولك كامل الحرية في اختيار موعد نهاية الخطة بالشكل الذي يناسبك. وأنا شخصياً أعتمد يوم ميلادي كموعده لتقويم خطتي السنوية. فهذا الموعد ذو

الأهمية الشخصية المتميزة يحثني على السعي الدؤوب إلى إنجاز خطتي وتحقيق أهدافي أكثر بكثير من موعد تقليدي لا طعم له مثل نهاية فصل الصيف أو بداية فصل الشتاء.

إن خطة التسويق البسيطة يمكن أن تأخذ شكل قائمة بالأعمال

والمهام الواجب إنجازها. والهدف من هذه القائمة واضح وبسيط: إنجاز هذه المهام الواحدة تلو الأخرى ثم شطبها من القائمة. ربما يتطلب عملك خطة أكثر



تعقيداً، لكنني أنصحك في جميع الأحوال بإعطاء خطتك شكل القائمة لأن هذا الشكل يميل إلى البساطة والوضوح. وسأقدم لك فيما يلي خطة تسويق أخرى كنت قد ساعدت إحدى سيدات الأعمال في نيويورك على إعدادها. كانت هذه السيدة قد انطلقت من الصفر ونجحت في غضون بضعة أعوام في بناء شركة خدمية تضم أربعة عاملين وتحقق معدل تداول يقارب 500000 دولار أمريكي في العام. كل هذا دون أن تهتم هذه السيدة بشكل منهجي بموضوع التسويق. لكن تطور الشركة لم يلبث أن توقّف عند هذا الحد ودخلت الشركة في حالة من الجمود. إلا أن طموح السيدة صاحبة الشركة كان أكبر من ذلك، مما اقتضى خطة تسويق قوية وطموحة تفتح آفاقاً جديدة للتوسع:

خطة تسويق العام 1999		
<p>معدل النمو المنشود توسيع الشركة لتضم سبعة عاملين والوصول بمعدل إجمالي الدخل إلى 800000 دولار أمريكي مع حلول العام 2000.</p>		
أهداف تسويقية للعام 1999		
معدل إجمالي الدخل	600000 دولار	
زيائن جدد	25 زيوناً	
نشاط إعلامي لتسويق الشهرة	ظهور في وسائل الإعلام خمس مرات على الأقل	
برنامج الإجراءات		
إعلانات دعائية	خمس مرات في الصحيفة اليومية س خمس مرات في المجلة الأسبوعية ع مرة على الأقل في المجلة الاختصاصية ص إرسال محفظة مطبوعات إلى المهتمين متابعة هاتفية للزيائن المحتملين	الميزانية المخصصة 2000 دولار
نشاطات تسويقية موجهة إلى الزيائن الهدف	رسائل إعلانية إلى خمسة زيائن جدد أسبوعياً متابعة هاتفية إرسال محفظة مطبوعات إلى المهتمين	الميزانية المخصصة 2500 دولار
نشاطات صحفية	تقديم مقالة اختصاصية أو بلاغ صحفي إلى أحد الأوساط الإعلامية كل شهر	الميزانية المخصصة 2500 دولار

تلاحظ في هذه الخطة البنية البسيطة والواضحة والتي تأخذ شكل قائمة بالأعمال الواجب إنجازها والنشاطات التي تتطلب المتابعة. كذلك فإن هذه الخطة تسمح بالمراقبة المستمرة لسوية تنفيذ هذه الأعمال والإجراءات وتتيح المتابعة الموضوعية لمعدل التقدم باتجاه الأهداف، كما أنها تسهّل أيضاً تقويم الإنفاق الجاري بالمقارنة مع الميزانية المخصصة لهذا النشاط أو ذاك.

المراقبة الشهرية لمعدلات النجاح

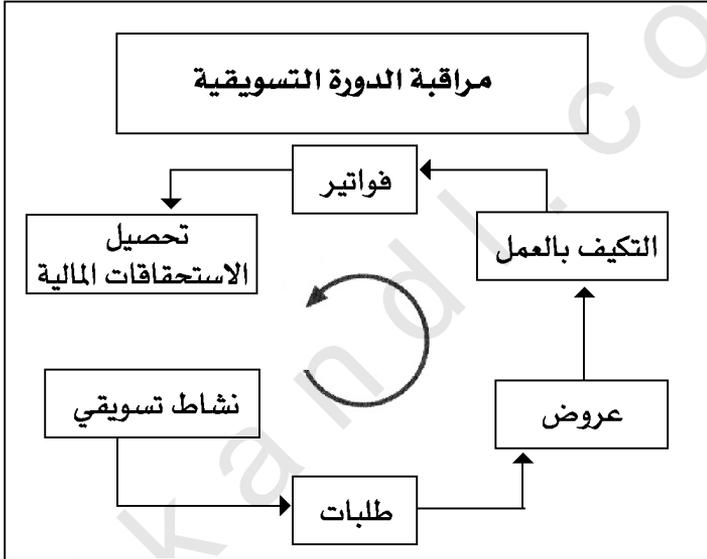
ربما كانت حسابات الربح البسيطة (إجمالي الدخل - النفقات = الربح) ومراقبة حركة السيولة والاستحقاقات والالتزامات من النشاطات الروتينية التي تقوم بها بشكل شهري. وأنصحك بأن تقوم اعتباراً من هذا اليوم بتوسيع دائرة المراقبة الشهرية لتشمل أيضاً مراقبة النشاطات والأهداف التسويقية. إن الكثير من الشركات تخفق في تحقيق أهداف خطتها السنوية ليس لأن هذه الأهداف تتجاوز حدود الإمكانيات، وإنما بسبب غياب الضغط المحفز الذي يتولد من المراقبة المستمرة لمعدلات الإنجاز والتقدم. وتقوم المراقبة الشهرية على المقارنة بين القيم الاسمية والقيم الحقيقية بالنسبة للشهر المنقضي وكذلك بشكل تراكمي لمجمل الأشهر الفائتة من العام. ويجب أن تشمل المراقبة جميع المشاريع بما فيها تلك التي يصعب التعبير عن سير العمل فيها بلغة الأرقام، إذ يمكنك أن تقسم المشاريع من هذا النوع إلى أجزاء ومراحل وتحدد جدولاً زمنياً لتقدم العمل في كل جزء ومواعيد إنجاز لكل مرحلة. وعلى سبيل

المثال فإن إنشاء النشرة الدورية لأخبار الشركة في مثالنا الأول في هذا الفصل يجب أن يتم قبل نهاية شهر مارس/آذار كي تكون هناك فرصة حقيقية لإصدار الأعداد الثلاثة في مواعيدها وفق ما هو مذكور في الخطة. والمراقبة الشهرية تمثل الأسلوب السليم لمتابعة معدل تنفيذ الأعمال المدرجة في خطة التسويق من شهر إلى آخر.

مراقبة تنفيذ خطة التسويق			
قيم تراكمية من بداية العام ولغاية 99/3/31			
الهدف	القيمة الاسمية	القيمة الحقيقية	التنفيذ
إجمالي الدخل	50000	47370	غير منجز
زيائن جدد	3	4	منجز
دورية أخبار الشركة	إنجاز الإنشاء	إنجاز العدد الأول	منجز

وبالإضافة إلى المراقبة الشهرية عليك أيضاً باختبار فعالية إجراءاتك التسويقية على الدوام. يجب أن تقوم برصد رد فعل السوق مع كل حملة رسائل إعلانية تقوم بها ومع كل إعلان دعائي تنشره في الصحيفة المحلية. ونقصد برد فعل السوق هنا الطلبات والاستفسارات والعقود التي تنتج من النشاط التسويقي (رسائل إعلانية، إعلان دعائي في إحدى الصحف) بشكل مباشر. عود نفسك وشركائك ومساعدك على سؤال الزيائن الجدد بشكل روتيني وبأسلوب لطيف طبعاً عن الآلية التي قادتهم إلى الشركة: كيف وأين اكتشفوا شركتك؟! فهذه المعلومات ستساعدك كثيراً على بناء تصوّر واضح عن الطريق الأمثل للوصول إلى الزيائن

والإجراءات التسويقية الأقدر على التأثير واجتذاب الزبائن الجدد. وعلى العموم فإنني أنصحك بمراقبة كامل الدورة التسويقية بشكل دائم بدءاً من نشاطك التسويقي مروراً بتوقيع العقود وصولاً إلى تحصيل الاستحقاقات المالية من الزبائن:



كما ترى فإن المراقبة يجب أن تشمل كل شيء من الألف إلى الياء ولا يكفي أن تحدد أي النشاطات تجلب القدر الأكبر من الطلبات، إذ لا بد من دراسة هذه الطلبات وتمييز الجادة منها. فالكثيرون يستفسرون لمجرد الفضول دون أن يكون لديهم نية حقيقية في الشراء. وآخرون يبدوون اهتماماً حقيقياً ينم عن رغبة صادقة لكنهم لا يمتلكون السيولة المطلوبة. أما المهتمون المؤهلون للشراء فيجمعون بين الرغبة الصادقة في الشراء والناعبة من حاجة حقيقية إلى

السلعة وبين القدرة الشرائية أو القدرة على اتخاذ القرار بالشراء (وهذا جانب هام جداً بالنسبة للاستفسارات والطلبات الصادرة عن ممثلي الشركات). وهذه الشريحة من المهتمين حريّة بأن تقدم لها العروض المشجعة.

كم من المهتمين المؤهلين، أو بالأحرى كم من العروض تبلغ حصيلتك من مجمل الطلبات والاستفسارات؟ ثم إن عليك متابعة التواصل مع هؤلاء الزبائن المحتملين بعد تقديم العروض كي تحوّل هذه العروض إلى عقود عمل حقيقية. إن الكثيرين من المستثمرين يهملون هذا الجانب الهام وينتظرون أن يأتي الزبون إليهم من تلقاء نفسه. وهم بذلك يضيعون على أنفسهم الكثير من الفرص الثمينة كما أنهم يلغون بالوقت الذي بذلوه في إعداد العروض في سلة المهملات. كم من العقود تبلغ حصيلة العروض التي قدمتها؟ ثم إن عليك أن تعمل على تنفيذ هذه العقود وأن تسارع فور إنجازها إلى إصدار الفواتير وإرسالها إلى الزبائن. وهنا يخطئ الكثيرون من المستثمرين إذ يتباطؤون في إصدار الفواتير لأنهم ينظرون إلى هذا العمل على أنه من الأعمال الورقية المملّة والبيوضة. وكثيراً ما يقود هذا الخطأ إلى تأخير كبير في تحصيل الاستحقاقات الماليّة من الزبائن مما يؤدي إلى وقوعهم في حالة من الجمود بسبب ضعف السيولة الماليّة. لذلك فإن من المهم جداً إصدار الفواتير مباشرة لدى إنجاز العقد ومتابعة عمليّة التحصيل بعناية واهتمام. فالكثيرون لن يبادروا

من تلقاء أنفسهم إلى تسديد التزاماتهم المالية ضمن المدة المحددة في شروط العقد. لذلك فإن عليك أن تسعى إلى تحصيل أموالك بالسرعة الممكنة وذلك عبر التذكير الفاعل خطياً وهاتفياً. وهنا أود أن ألفت انتباهك إلى كتاب آخر لي يحمل عنوان:

«Wenn Kunden nicht bezahlen ...» أي «عندما يتأخر

الزبائن في التسديد...» الصادر في 1988 عن دار النشر

Landsberg a.L. mvg.verlag حيث ستجد العديد من

النصائح القيمة حول آلية تحصيل الاستحقاقات المالية.

إن هناك أداة تسويق هامة غالباً ما تلازمك على امتداد يوم عملك: إنها المفكرة. أنصحك بأن تترجم خطتك التسويقية إلى جملة من المهام وأن تحدد لكل منها مدة التنفيذ المناسبة وموعد الإنجاز المناسب، وأن تقوم بتثبيت هذه المواعيد في برنامجك الزمني. ثم عليك أن تحترم هذه المواعيد تماماً كما لو كانت مرتبطة بأحد العقود التي تلقيتها من أحد كبار زبائنك. وهي بالفعل لا تقل أهمية عن عقود الزبائن! وأنا شخصياً أرى في الاعتماد على المفكرة الحل الأبسط والأكثر فعالية. فالمفكرة هي الوسيلة الأقدر على التذكير بشكل دائم بما يجب القيام به من نشاطات تسويقية ومن منا لا ينظر في مفكرته أكثر من مرة في اليوم؟ ويبرز بين الحلول الجيدة الأخرى برنامج يعتمد الأسبوع كوحدة زمنية أساسية في الخطة السنوية:

✓	الإجراءات التسويقية	الأسبوع
	محاضرة في الاجتماع الدوري لغرفة التجارة إعلان في مجلة اختصاصية	1
	رسائل إعلانية إلى بعض الزبائن الجدد متابعة هاتفية	2
	زيارة المعرض إعلان في مجلة اختصاصية	3
	ندوة بلاغ صحفي	4

يمثل الأسبوع وحدة زمنية مناسبة تتيح بعض الحرية في تنفيذ النشاطات التسويقية، وتسمح بتوزيع الإجراءات التسويقية المختلفة ضمن جدول زمني واضح وقابل للتطبيق يساعد بدوره على المراقبة المستمرة لتنفيذ الخطة التسويقية. وأكد هنا على أهمية الاستمرارية في النشاطات التسويقية. لا يجوز أن يمر أسبوع دون أن تقوم بأحد النشاطات التسويقية على الأقل سواء أكان ذلك بإعطاء محاضرة أم المشاركة في ندوة أم إرسال رسائل إعلانية أم غير ذلك من النشاطات الأخرى.

لا تدع أسبوعاً يمر دون القيام بأحد النشاطات التسويقية!

تجد في نهاية هذا الفصل ورقة تضم نشاطاً تدريبياً تحت اسم «نشاط لتحقيق المزيد من النجاح»، يهدف إلى مساعدتك في عملية التخطيط. وقد قمت في مطلع العام بإرسال هذه الورقة عبر

الفاكس إلى جميع زبائني وعملائي بعد أن أضفت إليها بعض التمنيّات الطيّبة بمناسبة قدوم العام الجديد وزينتها بعبارة شخصيّة بخط يدي لتحوّل إلى بطاقة معايدة من نوع خاص ومتميّز. وقد تلقّيت الكثير من الردود الإيجابية كما نجحت في تنشيط علاقاتي مع بعض زبائني القدامى وتفعيل علاقات عمل جديدة مع العديد منهم. وربّما تتجح أنت أيضاً من وقت لآخر في استثمار مناسبة ما لإرسال رسائل كهذه تحمل إلى زبائنك بعض المعلومات الهامّة والنصائح المفيدة والإرشادات التي تعينهم على تخطيط عملهم بالشكل الأمثل.

نشاط لتحقيق المزيد من النجاح

إجمالي الدخل المنشود: _____ = زيادة بنسبة _____ %

معدّل الربح المنشود: _____ = زيادة بنسبة _____ %

العدد المنشود من الزبائن الجدد: _____

الإجراءات الرامية إلى كسب زبائن جدد:

الإجراءات الهادفة إلى رعاية الزبائن الحاليين:

تحسين برنامج الخدمات والعروض التي تقدّمها الشركة:

تحسين السياسة الماليّة وأمثلة الأسعار:

توسيع الشهرة وتحسين السمعة:

إعداد مطبوعات تسويقيّة جديدة:

دخول أسواق هدف جديدة:

التغلب على نقاط الضعف التي تعيق التقدم والنجاح:

استثمار نقاط القوة التي تعزز النجاح:

الارتقاء بالشركة إلى موقع الصدارة في المجالات التالية:
