

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



JSIE BISKRA  
JOURNÉES SCIENTIFIQUES INTERNATIONALES SUR L'ENTREPRENEUR

ينظمان الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية



بعنوان



الأيام العلمية الدولية الثانية حول المقاولاتية

فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد و التنفيذ

2012 19/18/17 أبريل

أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الاسم و اللقب: شلغاف بن أعمار

الرتبة العلمية : أستاذ مؤقت

البريد الإلكتروني: E\_mail\_chelghaf@yahoo.fr

الجامعة : جامعة سيدي بلعباس

الاسم و اللقب : مراد إسماعيل

الرتبة العلمية : أستاذ مساعد - ب-

البريد الإلكتروني: Mor\_sma2011@yahoo.fr

الجامعة : المركز الجامعي عين تموشنت



### المخلص

قبل أن تقرر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إنشاء مؤسسة ودخول سوق معينة لا بد لها من مخططات أعمال وهذا من أجل دراسة وضعيتها وإمكانيتها وكذلك ظروف السوق الذي ستعمل فيه ، لأنه بدون رسم دراسي للعمل سيواجهون صعوبات في التمويل والتسيير و مشاكل متعددة و ذلك بعد مدة من إنطلاق الأعمال ، و أحد تلك المخططات ومخطط الأعمال التسويقي الذي يكتسي أهمية بالغة في دراسة العديد من العناصر مثل المستهلك ، المنافسين... الخ ، لهذا سنحاول من خلال هذه المداخلة إبراز خطوات إعداد هذا المخطط وأهميته لهذه المؤسسات .

**الكلمات المفتاحية :** المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مخطط الأعمال التسويقي .





## المقدمة :

يعتبر عملية إعداد الخطة التسويقية الخطوة الأولى في الإدارة التسويقية، وبقدر التركيز والاهتمام الذي ينصب على هذه العملية سوف يكون الفشل أو النجاح في العمليات التالية، ولذلك أصبح إعدادها في هذا العصر سمة من سمات المفهوم التسويقي الحديث كفلسفة إدارية، والحاجة إلى التخطيط كجزء من هذا المفهوم . ويساعد التخطيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على البحث عن الأهداف والطرق الموصلة إلى تحقيق تلك الأهداف، كما يمكنها من تقييم الحاجة لتملك الخطر ومواجهة الخطر. من هنا يمكننا أن نطرح الإشكالية التالية :

ما هي أهمية مخطط الأعمال التسويقي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؟

كما يمكن طرح التساؤلات الموالية:

- كيف تعرف الجزائر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- كيف يعرف مخطط الأعمال التسويقي ؟
- ما هي مكونات مخطط الأعمال التسويقي؟ وما هي مراحله ؟
- تم الإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية من خلال المحاور الموالية:
- ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
- تعريف مخطط الأعمال التسويقي .
- أسباب إعداد مخطط الأعمال التسويقي.
- مكونات عملية إعداد مخطط تسويقي.
- مراحل إعداد مخطط الأعمال التسويقي.
- إعداد مخطط تسويقي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كنظام مفتوح.
- أهمية مخطط الأعمال التسويقي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .





## 1- ماهية المؤسسات المصغرة

يشير كثير من الاقتصاديين والباحثين من خلال دراساتهم إلى أن دعم وتطوير المؤسسات المصغرة وتشجيع إقامتها وضمان ديمومتها من أهم دعائم عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول النامية والمتقدمة على حد سواء، وفي هذا المجال تظهر الحاجة إلى التعرف على مفهوم، وخصائص، وأهمية هذه المؤسسات من خلال دورها الاقتصادي والاجتماعي.

### 1-1- مفهوم المؤسسات المصغرة

أثار تحديد مفهوم المؤسسات المصغرة كثيرا من الجدل بين الأوساط الاقتصادية الدولية والمحلية رغم وجود المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة وانتشارها في دول العالم النامي والمتقدم كافة على حد سواء، ولعل الأسباب المؤدية إلى اختلاف التعاريف بين المفكرين وبين الدول وبين الهيئات الاقتصادية، يمكن حصرها في الأسباب التالية:

- اختلاف درجة النمو الاقتصادي.
- اختلاف طبيعة النشاط الاقتصادي وفروعه.
- اختلاف العوامل التقنية والعوامل السياسية.

ولصعوبة تحديد تعريف دقيق للمؤسسات المصغرة والصغيرة وحتى المتوسطة تم الاعتماد على جملة من المعايير يمكن الاستناد عليها في محاولة تحديد ماهية هذه المؤسسات، فهي تشمل على سبيل المثال لا الحصر: معيار عدد العمال، رأس المال، كمية الإنتاج أو قيمته، حجم المبيعات..... الخ، وقد يستخدم أي من هذه المعايير منفردا كما قد يحتاج الأمر إلى استخدام أكثر من معيار واحد في الوقت نفسه.

1

فيصنف البنك الدولي المؤسسات التي يعمل فيها أقل من 10 عمال في المؤسسات المصغرة والتي يعمل بها ما بين 10-50 عامل في المؤسسات الصغيرة والتي يعمل فيها ما بين 50-100 عامل في المؤسسات المتوسطة.<sup>2</sup>

أما بالنسبة للإتحاد الأوروبي فالمؤسسة المصغرة هي التي يعمل بها أقل من 10 عمال والمؤسسة الصغيرة هي التي تشغل أقل من 50 عامل والتي تحقق رقم أعمال سنوي لا يتجاوز 7 ملايين أورو، أما المؤسسة المتوسطة هي التي تشغل أقل من 250 عامل والتي لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 40 مليون أورو.

أما في الجزائر فيتلخص تعريف المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة في القانون رقم 01-18 المؤرخ في 2001/12/12 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي اعتمدت فيه الجزائر على معايير: عدد العمال، رقم الأعمال السنوي، الحصيلة السنوية على النحو التالي:<sup>3</sup>

- المؤسسة المصغرة: تعرف المؤسسة المصغرة بأنها مؤسسة إنتاج السلع والخدمات، تشغل ما بين عامل واحد إلى 9 عمال، وتحقق رقم أعمال سنوي أقل من 20 مليون دج ولا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 10 ملايين دج.





- المؤسسة الصغيرة : تعرف المؤسسة الصغيرة بأنها مؤسسة إنتاج السلع والخدمات، تشغل ما بين 10 و 49 عاملا، ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 200 مليون دج ولا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 100 مليون دج.

- المؤسسة المتوسطة: تعرف المؤسسة المتوسطة بأنها مؤسسة إنتاج السلع والخدمات، تشغل ما بين 50 و 250 عاملا، ويكون رقم أعمالها السنوي محصور بين 200 مليون دج و مليار دج، أو يكون مجموع حصيلتها السنوية ما بين 100 و 500 مليون دج.

ويمكن تلخيص التصنيف السابق للمؤسسات في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): معايير التمييز بين حجم المؤسسات في الجزائر.

المعايير	العمالة الموظفة	رقم الأعمال السنوي مليون دج	الحصيلة السنوية مليون دج
المؤسسة المصغرة	1 - 9	20	10
المؤسسة الصغيرة	10 - 49	200	100
المؤسسة المتوسطة	50 - 250	200 - 2000	100 - 500

المصدر: القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ( القانون رقم 1-18 المؤرخ في 12-12-2001).

1-2- أهمية المؤسسات المصغرة:

- ✓ من أهم المجالات التي تتبلور فيها هذه الأهمية نذكر:<sup>4</sup>
- ✓ إعطاء مرونة في مجال تحسين قدرة الاقتصاد على التكيف والاستجابة للتقلبات الاقتصادية، إذ لا يؤثر اختفاء عدد منها على مجمل النشاط الاقتصادي قياسا بالمؤسسات المتوسطة والكبيرة.
- ✓ تضيق الفجوة بين مستوى التطور الاقتصادي بين مناطق الدولة الواحدة، وفي تقليص التفاوت بين مركز المنشآت الاقتصادية (الصناعية) جغرافيا في مناطق دون أخرى مما يحقق الترابط والتكامل بينهما.
- ✓ تخفيف الهجرة من الريف إلى المدينة لأنها تستخدم الموارد المحلية والقوى العاملة، مما يحقق التوازن الاجتماعي والاقتصادي.
- ✓ استيعاب القوى العاملة وتقليل مستوى البطالة واكتساب المهارات من خلال توفير فرص العمل، إكساب العاملين غير الماهرين مهارات بمرور الوقت.
- ✓ تساعد في خلق فرص منتجة للعديد من المهارات والكفاءات وتوسيع قاعدة رجال الأعمال، وخلق الفرص لتطوير المهارات والقيادات الإدارية من خلال تشجيع المبادرة والإبداع والابتكار.





- ✓ تعتبر المؤسسات المصغرة نواة المؤسسات المتوسطة والكبيرة، إذ أن هناك الكثير من المؤسسات المصغرة استطاعت تحقيق النمو والتطور حتى في الدول المتقدمة لتصبح مؤسسات كبيرة لها دورها في الاقتصاد.
- ✓ إحداث تنمية اقتصادية واجتماعية مما يؤثر إيجاباً في إعادة توزيع الدخل القومي لصالح أرباب الدخول الصغيرة وبالتالي تحسين مستوى معيشتهم.
- ✓ تنمية الصادرات من خلال ما تقدمه من منتجات تامة صالحة للتصدير مباشرة أو قابلة للدخول في إنتاج المؤسسات التي تتولى تصديرها بعد إكمال العمليات الإنتاجية اللازمة.
- ✓ تلبية الاحتياجات المحلية من السلع والخدمات.

### 1-3 : السمات العامة للمنشآت الصغيرة<sup>5</sup>:

- تتميز المؤسسات الصغيرة عن الكبيرة بعدة سمات تجعلها أكثر ملائمة في دفع عملية التنمية الاقتصادية أهمها ما يلي:
- إن إنشائها لا يحتاج إلى رأس مال كبير مقارنة بالمؤسسات الكبيرة. واحتياجاتها من خدمات البنية الأساسية قليلة، كذلك احتياجاتها من العدد والأدوات ومستلزمات الإنتاج بسيطة نسبياً، تكون بعضها يدوية.
- غالباً ما تعتمد المؤسسات الصغيرة في إنتاجها بشكل أساسي علي الخامات المحلية والموارد الطبيعية المتاحة داخل المجتمع المحلي، وفي حالات الصناعة يمكن لها استخدام الخامات التالفة أو التي في حكم الفاقد من الصناعات الكبيرة.
- لا تحتاج المؤسسات الصغيرة بالضرورة (باستثناء البعض منها) إلى العمالة الماهرة المدربة تدريباً عالياً مما يجعلها قادرة علي استيعاب أعداد كبيرة من العمالة الزائدة أو الداخلة حديثاً إلى سوق العمل في المجتمع المحلي، الأمر الذي يساعد على خلق كوادر فنية جديدة وتنمية مهارات قدامى العاملين في النشاط.
- غالباً ما تساهم المؤسسات الصغيرة -خاصة في المناطق البعيدة- في تحقيق نسبة من الاكتفاء الذاتي وإشباع الحاجات الضرورية للعديد من سكان هذه المناطق.
- تستوعب المؤسسات الصغيرة جزءاً كبيراً من أوقات فراغ العمال مما يزيد من إنتاجهم وبالتالي زيادة دخولهم.
- في المجال الصناعي يمكن أن تكون الصناعات الصغيرة اللبنة الأولى في قيام نخضة صناعية ضخمة من خلال قيام منشآتها بصناعة مكونات الصناعات الأخرى التي تكون بعد تجميعها منتج نهائي عالي الجودة وبسعر منافس.
- لا تؤدي وجود المؤسسات الصغيرة دائماً إلى خلق منافسة ومواجهة مع المؤسسات الكبيرة، بل تعتبر المؤسسات الصغيرة في كثير من الأحيان مشروعات مغذية تعتمد عليها المؤسسات الكبيرة، وقد يكون التكامل والتعاون بينهما هام وضروري وارتباط النوعين وحاجتهما لبعض أمر أساسي.
- يؤدي نقص حجم القوى العاملة في المؤسسات الصغيرة إلى إمكانية تحقيق روح الفريق والأسرة العاملة الواحدة ونقص تكلفة العمل نسبياً.
- تتميز المؤسسات الصغيرة بعدم تعقيد التكنولوجيا المستخدمة بها وبساطة العمل فيها.
- وجود حوافز على العمل والابتكار والتجديد والتضحية والرغبة في تحقيق اسم تجاري وشهرة وأرباح وتحمل المخاطرة.





- القدرة على تغيير وتركيب القوى العاملة وسياسات الإنتاج والتسويق والتمويل ومواجهة التغيير بسرعة وبدون تردد بما يساعد على التغلب على العقبات في الحالة الاقتصادية.
- التجديد والابتكار وتميز السلعة أو الخدمة بسرعة حسب حساسيات ورغبات السوق وبمعدل قد ينافس نظيره في المؤسسات الكبيرة أحيانا.
- سهولة وحرية الدخول والخروج من السوق لنقص نسبة الأصول الثابتة إلى الأصول الكلية في أغلب الأحيان، وزيادة نسبة رأس المال إلى مجموع الخصوم وحقوق أصحاب المشروع.
- ارتفاع معدل دوران البضاعة والمبيعات وأرقام الأعمال حيث يمكن للمشروع الصغير التغلب على طول فترة الاسترداد لرأس المال المستثمر.
- نقص الروتين وقصر الدورة المحاسبية وارتفاع مستوى وفعالية الاتصال وسرعة الحصول على المعلومات اللازمة للعمل.
- السرعة والدقة والمرونة في اتخاذ القرارات بالمقارنة بالمؤسسات الكبيرة .

### 1-5-5 : السمات الخاصة للمنشآت الصغيرة<sup>6</sup>.

تتميز منشآت الأعمال الصغيرة بعدد من السمات الإضافية الخاصة التي تميزها عن غيرها من المؤسسات الكبيرة خاصة في الدول النامية ومن أهمها:

#### 1-5-1-1 : انخفاض مستويات معامل رأس المال.

حيث تخصص المؤسسات الصغيرة وعلى وجه الخصوص الصناعية منها، في عدد محدود من القطاعات، مما يسمح لها استخدام تكنولوجيا أقل كثافة في رأس المال ويؤدي هذا بدوره إلى انخفاض مستويات معامل (رأس المال/ العمل) نسبيا في المؤسسات الصناعية الصغيرة، وهو ما يؤدي إلى زيادة قدرة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على استيعاب فائض العمالة، كما أن استخدامها تكنولوجيا أقل تعقيدا أو أقل كثافة رأسمالية يقوم بتيسير عمليات التدريب على استخدامها ويؤدي إلى تخفيض نفقات وتكاليف الصيانة ومن ثم الإقلال من مشكلات الأعطال في هذه المؤسسات.

#### 1-5-2 : العلاقة بين الملكية والإدارة :

تشير هذه الخاصية إلى أن المؤسسات الصغيرة تكون أكثر جاذبية لصغار المدخرين الذين لا يميلون إلى أنماط الاستثمار والتوظيف التي تحرمهم من الأشراف المباشر على استثماراتهم، ومن هنا يمكن القول بأن إقامة المؤسسات الصناعية والخدمية الصغيرة تمثل نمطا للاستثمار أكثر اتفاقا مع تفضيلات المستثمرين في الدول النامية.

#### 1-5-3 : أنماط الملكية :

يرتبط انخفاض الحجم المطلق لرأس المال اللازم لإقامة وتشغيل المؤسسات الصغيرة بأشكال معينة للملكية والتي تتمثل في الغالب في الملكية الفردية والعائلية أو في شركات الأشخاص وتساعد هذه الأنماط من الملكية على استقطاب وإبراز الخبرات والمهارات التنظيمية والإدارية في البيئة المحلية وتنميتها.





#### 1-5-4 انخفاض القدرات الذاتية على التوسع والتطوير والتحديث :

تنجم خاصية انخفاض القدرات الذاتية على التوسع والتطوير والتحديث عن الانخفاض في الطاقات الإنتاجية والقدرات التنظيمية والتمويلية للمنشآت الصغيرة، وهو ما يلقي بأعباء كبيرة على عاتق الأجهزة المسؤولة عن التنمية الاقتصادية، وتتعاظم هذه المسؤوليات باستمرار لاسيما مع ازدياد المتطلبات المالية والفنية للعمليات الصناعية مع التقدم الفني والتطور التكنولوجي.

#### 1-5-5 انخفاض وفورات الحجم وأهمية الاستفادة من وفورات التجمع

تنخفض وفورات الحجم في المؤسسات الصغيرة بالمقارنة بالمؤسسات الكبيرة، نتيجة انخفاض الطاقات الإنتاجية وحجم الإنتاج، ويتطلب تعويض هذا الانخفاض ضرورة استفادة المؤسسات الصغيرة من نوع آخر من الوفورات إلا وهو "وفورات التجمع". وهو ما يؤكد أفضلية إقامة المؤسسات الصناعية الصغيرة في مناطق تجمعات صناعية.

#### 1-5-6 عدم إقبال رأس المال الأجنبي على الاستثمار في مجال المؤسسات الصغيرة:

وذلك إما لعدم تفضيل الأجانب لطرق ومجالات المؤسسات الصغيرة، وإما لعدم تفضيل أصحاب المؤسسات لهذه المشاركة نظرا للطبيعة العائلية لهذه المؤسسات، كما يرجع ضعف مشاركة رأس المال الأجنبي في مجال المؤسسات الصغيرة إلى أسباب أخرى عديدة والتي من بينها:

- عدم نضج التنظيمات القانونية والمؤسسية لهذه المؤسسات.
- اقتصر معظمها على الأشكال العائلية للملكية والعمل.
- ارتفاع درجة المخاطرة نظرا لصغر حجم رأس المال.
- ضعف الروابط الخلفية والأمامية لمعظم هذه المؤسسات واتصافها بالطابع التقليدي.
- الميل إلى استخدام فنون إنتاجية محلية.

#### 1-5-7 ارتفاع كثافة العمل:

تعتمد المؤسسات الصغيرة على استخدام تقنيات بسيطة تعتمد على كثافة تشغيل عنصر العمل ومهارته، خاصة في القطاع الصناعي، لذلك يتم الربط بين التوسع في المؤسسات الصغيرة وترشيد فرص عمل بتكلفة مناسبة حيث يعتمد قطاع المؤسسات الصغيرة على العمالة كأحد أهم عناصر الإنتاج في هذه المؤسسات.

#### 1-5-8 الاعتماد على شخص واحد لإدارتها:

وهو ما يثير عدة مشاكل للمنشآت الصغيرة حيث أن هذا الشخص قد لا تكون لديه المهارات والكفاءات اللازمة لإدارة النشاط، فمثلا قد لا يكون مدركا لأهمية تنظيم بيانات محاسبية وأنظمة الرقابة المالية وانشغاله بالعمليات اليومية للنشاط قد يمنعه من التخطيط للمستقبل، وقد لا تتوافر لديه الدرجة العالية من التدريب الإداري والخبرة وبالتالي إدارته تكون شخصية لا منهجية بل قد تصل إلى الارتجالية بالإضافة إلى تداخل الذمم المالية أحيانا ما بين المؤسسة ومالكها أو مديرها وهو ما يؤدي لصعوبة قياس وتحليل الكفاءة المالية للمنشأة.





## 2. تعريف مخطط الأعمال التسويقي :

لقد تعددت تعريفات مخطط الأعمال التسويقي سنحاول ذكر بعضها :

- يعرفه فايول : بأنه في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا في المستقبل<sup>7</sup>.
- أما جورج تيري يعرفه بأنه الاختيار المرتبط بالحقائق ، ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة<sup>8</sup>.
- كما يعرف على انه أداة حيوية لنجاح المشروع واستمرار حياته<sup>9</sup>.
- ويعرف على أنه التنبؤ بما سيكون في المستقبل حول عناصر العمل اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة، والاستعداد لمواجهة معوقات الأداء، والعمل على حلها والاستفادة من الايجابيات المتوقعة في المستقبل في إطار زمني محدد، ومتابعة هذا الأمر وقت التنفيذ<sup>10</sup>.

نلاحظ أن جميع التعريفات تتفق على أن المخطط التسويقي هو اتخاذ قرار حاضر بشأن حدث مستقبلي، أو اختيار بديل من عدة بدائل لتنفيذه مستقبلاً. ويمكننا القول بأنه يعني:

-تمثل الاختيار من عدة بدائل.

-توجيه للمستقبل.

-عملية مستمرة.

-تقدم على اتخاذ قرارات.

-البدء حيث ينتهي تحديد الهدف

## 3-أسباب إعداد مخطط الأعمال التسويقي:

يقول مثل قدم إذا كنت لا تعرف أين أنت ذاهب، فاسلك أي طريق لأنك لن تعرف الفرق عندما تصل. وبالمثل، إذا كانت لديك فكرة غير واضحة عن المكان الذي تقصده، فإنك بحاجة إلى حظ غير عادي للوصول إليه. إن مجرد التفكير في إعداد خطة تسويقية يُجبر أي مؤسسة أن تفكر جدياً بأهدافها وأسباب بقائها، وبشكل عام تتشابه الأهداف العامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغالبية العظمى من الحالات، وهي تتمحور حول بناء مشروع صناعي أو تجاري على أسس سليمة، وتحقيق نمو مضطرد، وريحية لا بأس بها.

ويلعب التسويق دوراً حاسماً في تحقيق الأهداف المذكورة، فهو الذي يقود إلى التعرف على مقومات النمو من زبائن جدد وأسواق جديدة، ويُحدد طبيعة المنتجات والخدمات التي يطلبها هؤلاء الزبائن، ويشرح الإجراءات الضرورية المطلوبة للفوز بصنفاً تجارية، ويبين الميزة التنافسية التي تتمتع بها الشركة ويقيها الفرص والمخاطر في السوق.

ويجب على الخطة التسويقية المكتوبة أن تشمل جميع الأنشطة التسويقية وأن تُجبر الشركة على إتباع قواعد التفكير المنظم، بحيث ترسم أهدافاً محددة، موضحة الأنشطة الأكثر فعالية الواجب تنفيذها.

يقوم المخطط التسويقي بما يلي:





- ✓ تربط بوضوح بين الأهداف والإجراءات. ترتب الأولويات.
- ✓ توضح مسار الشركة: إلى أين تريد الوصول وما هي الوسائل التي ستمكنها من الوصول.
- ✓ تحديد الموارد المطلوبة وأفضل الطرق في توزيعها.
- ✓ تحدد المسؤوليات، والمهام، والبرنامج الزمني.
- ✓ تحث الشركة على التفكير باستراتيجيات جديدة، وإدخال التحديد والتنويع، وإيجاد أفضل الوسائل للقيام بأنشطتها.
- ✓ تعمل على تخفيف المخاطر لأنها تتنبأ بمشاكل السوق وتهديداته وأخطاره وتقلباته.
- ✓ تقدم منهجاً لقياس وتحسين وتطوير الأنشطة التسويقية.
- ✓ يجب على الخطة التسويقية أن لا تتصف بالجمود، إنما على العكس يجب أن تتميز بالمرونة بحيث تسمح للشركة بمراجعة خططها في ضوء المستجدات والفرص الجديدة والمشاكل الطارئة، فوجود الخطة التسويقية المرنة القابلة للتعديل يمكن الشركة من الاستجابة للتغيرات بسرعة أكبر.

#### 4- مكونات عملية إعداد مخطط تسويقي:

تتمثل مكونات عملية إعداد مخطط تسويقي في العناصر الرئيسية التالية<sup>11</sup>:

-تحليل وتوصيف بيئة المنظمة تحليل وتوصيف الموقف: يتطلب تحقيق فعالية إعداد مخطط تسويقي مراعاة ما يلي:

أ - توجيه جزء من وقت وجهد إدارة المنظمة لمتابعة وتحليل وتوصيف الموقف البيئي للمنظمة بكافة أبعاده.

ب- ضرورة أن يتوفر لدى المنظمة مقومات التأثير والسيطرة النسبية على الموقف البيئي دون التسليم بسياسة التبعية والانقياد التلقائي لبيئة المنظمة، ويمكن ذلك من خلال تأثير المنظمة على كل أو بعض ما يلي:

-مدخلات مخطط الأعمال التسويقي .

-عملية إعداد مخطط الأعمال التسويقي .

-مخرجات مخطط الأعمال التسويقي

ج- توفر مرونة إدارية للتعامل مع المشكلات والقيود والتحديات التي يمكن أن تواجه المنظمة.

د- توفر قيادات إدارية لدى المنظمة لديها الاستعداد والقدرة لرصد الفرص واستثمارها لتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.

هـ- ضرورة اقتناع قيادات المنظمة بأن الضغوط البيئية التي تتعامل معها المنظمة ليست كلها قيوداً حقيقية أمام تحقيق أهداف المنظمة، و إنما تشمل مسؤوليات القيادات والمدبرين التعامل الفعال مع هذه الضغوط البيئية وتحويلها إلى إيجابيات مدعمة لجهود المنظمة والى فرص حقيقية يمكن استثمارها لتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.





- تحديد التوجهات والأهداف الاستراتيجية ووضع السياسات العامة وتطويرها: يتطلب ذلك مراعاة ما يلي :
- أ-وضع الافتراضات العامة بناء على نتائج تحليل بيئة عمل المنظمة و إعداد رسالة المنظمة وتوجهاتها الإستراتيجية خلال فترة الخطة.
- ب-تحديد النتائج أو الإنجازات المطلوب تحقيقها باستخدام الإمكانيات الممكنة وفي إطار القيود المرتبطة ببيئة المنظمة.
- ج-ضرورة تحديد وصياغة الأهداف بصورة واضحة ومحددة، وفي ظل متطلبات وخصائص كل من المنظمة والبيئة.
- د -أهمية تحديد وصياغة مستويات وبدائل لأهداف المنظمة لتوفير المرونة المطلوبة.
- هـ -التأكد من تحقيق التوافق والملاءمة بين الأهداف والسياسات الموجهة للقرارات.

#### -وضع المخطط والبرامج وتحديد الوسائل والمتطلبات :

يتطلب ذلك مراعاة ما يلي:

- أ-وضع المخطط الرئيسية والتفصيلية لتحقيق التوجهات والأهداف الإستراتيجية على ضوء نتائج تحليل وتقييم بيئة أعمال المنظمة.
- ب -إعداد البرامج الزمنية التفصيلية لإنجاز المخطط المعتمدة.
- ج-تحديد الوسائل والمتطلبات الفنية والإدارية والمالية اللازمة لتنفيذ البرامج الزمنية.
- د-تحديد الأساليب والمعايير التي تستخدمها الإدارة لإحداث التغيير والتطوير المطلوب لدعم تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.
- هـ -التأكد من توافق الوسائل والمتطلبات مع خصائص بيئة أعمال المنظمة، ومن ارتباط هذه الوسائل بالنتائج المستهدفة لتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.

#### -تحديد وتوزيع الأدوار واتخاذ القرارات: يتطلب ذلك ما يلي :

- أ-تحديد دقيق للاختصاصات والواجبات المطلوب تنفيذها لتحقيق خط وبرنامج العمل.
- ب-تحديد الأطراف ذوي العلاقة و المسؤولية عن القيام بالاختصاصات والواجبات المطلوبة وتوزيع الأدوار المناسبة عليها.
- ج-تحديد و إصدار مجموعة الأوامر والتعليمات والتوجيهات إلى الأطراف المعنية بغرض تحقيق الانسجام في الفكر والتعاون والتنسيق في التصرفات.
- د-مراجعة واعتماد التوجهات والهداف الإستراتيجية والمخطط والبرامج والوسائل والتوجيه بتوزيعها والتكليف بتنفيذها.
- هـ-توفير عدد من البدائل لعناصر الخطة وتوفير قدر ملائم من المرونة للتعامل مع المتغيرات في بيئة عمل المنظمة.





-أعمال المتابعة والتقويم والتطوير : يتطلب ذلك ما يلي:

- أ -تحديد مستويات الانحراف أو التجاوز المتوقع وتوصيفها وربطها بالأسباب المنطقية.
- ب -وضع واعتماد ترتيبات محددة للتعامل مع الانحرافات أو التجاوزات عند حدوثها وتوزيعها على الأطراف ذوي العلاقة وتعويضهم فنيا وإداريا وماليا والتأكد من دقة وسلامة تنفيذها.
- ج -تحديد أدوات وأساليب متابعة ورصد وتسجيل النتائج وتوثيقها.
- د -وضع أسس ومعايير تحليل النتائج وتفسير الانحرافات أو التجاوزات والتأكد من دقة و موضوعية تلك الأسس والمعايير .

## 5- خطوات إعداد مخطط الأعمال التسويقي :

هناك ست خطوات رئيسية لعملية إعداد المخطط التسويقي وهي:

### 5-1-تحديد الأهداف :

من أولى خطوات تخطيط النشاط التسويقي أن تكون هناك مجموعة من الأهداف المحددة، والواضحة، والقابلة للقياس والتنفيذ.

وتعرف الأهداف على أنها " المقياس الدقيق للفعالية المرتقبة للإستراتيجية التجارية التي سنقرر وضعها في السريان .<sup>12</sup>"فهي تمثل النتائج المحددة والمطلوب تحقيقها في المستقبل، كما يجب أن تتضمن الأهداف المجالات التي سوف يشملها التخطيط.و حتى تعود الأهداف التسويقية المحددة بالفائدة على المؤسسة لا بد أن تتوفر فيها عدة خصائص منها<sup>13</sup>

أ -أن تكون أهداف واقعية حيث يشترط نجاح التخطيط أن تكون أهداف الخطة واقعية، وتوصف الأهداف بأنها واقعية إذا كانت تتناسب مع موارد وإمكانيات المنظمة.

ب-أن تكون الأهداف محددة وواضحة حيث أن وضع الأهداف شرط أساسي لنجاح التخطيط حيث أن الأهداف الغامضة تثير اللبس.

ج -أن تصاغ الأهداف بشكل كمي بحيث يمكن قياس وتحديد مستوى الإنجاز.

د -أن تكون الأهداف الفرعية متناسبة مع بعضها ومتناسقة مع الهدف العام للمنظمة.

هـ -أن تعكس الأهداف رسالة المنظمة.

و-أن تعكس الأهداف مقدرة المدير على التحدي.

م-يجب أن تصاغ الأهداف بمصدر الفعل المضارع وليس بالفعل.





ي- يجب أن تكون الأهداف قابلة للقياس سواء كان ذلك على مستوى المنظمة أو على مستوى الإدارات وسواء كانت مقاييس كمية أو وصفية.

### 5-2- وضع الفروض التخطيطية:

فالخطوة الثانية في عملية التخطيط هي وضع فروض تخطيطية أي تحديد عناصر المحيط الخارجي والمتوقع أن تعمل فيه خطط المشروع في المستقبل. ويعتبر التنبؤ من الأدوات الرئيسية لافتراضات التخطيط مثل التنبؤ بكمية المبيعات ، مستويات الأجر والأسعار، التكاليف، طبيعة الأسواق في المستقبل، معدلات الضريبة، سياسة التمويل، التطور التكنولوجي، معدل النمو في السكان..<sup>14</sup>

### 5-3- تحديد البدائل :

الخطوة الثالثة في عملية التخطيط هي فحص ودراسة الوسائل البديلة لتحقيق المهدف، والمشكلة عادة ليس العثور على بدائل، ولكن المشكلة هي تحديد عدد البدائل التي تكون أكثر فاعلية من غيرها في الوصول إلى النتائج المطلوبة وبالنسبة للبدائل الخاصة بالخطط التسويقية الرئيسية، فإن هذا الاختيار قد يكون على جانب كبير من التعقيد ويستلزم إعداد تنبؤات مفصلة للتكاليف و الإيرادات وللمركز المادي والكثير من الاعتبارات الأخرى ذات الطبيعة الملموسة.

### 5-4- تقييم البدائل :

إن هذه الخطوة تتطلب جهودا مضمينة من إدارة التسويق، الأمر الذي قد يفرض الاستعانة بالحاسوب الذي يمكن من خلاله، وباستخدام أساليب بحوث العمليات، القيام بعملية المفاضلة بين هذه الخطط التسويقية على ضوء الاعتبارات الداخلية والخارجية المحتملة عوامل البيئة التسويقية وأيضاً على أساس معايير التكلفة/المنفعة، والتكلفة/الجهد، والجوانب الإنسانية وفي هذه الخطوة، تقوم إدارة التسويق بالإجابة على أسئلة مثل ك:

-هل تتواءم هذه الخطط البديلة مع أهداف الشركة ؟

-هل تتواءم هذه الخطط مع أهداف إدارة التسويق؟

-ما هي التعديلات المطلوب إجراؤها في حالة تبني إحدى هذه الخطط؟

-هل يحقق اختيار واحدة من هذه الخطط الأهداف المطلوبة من حيث الفاعلية والكفاءة، والتكاليف، والسرعة، وجود العمل المطلوب؟

### 5-5- اختيار الخطة التسويقية المقترحة :

إن هذه الخطوة هي نهاية المطاف في عملية إعداد الخطة التسويقية، وهنا يجب على إدارة التسويق، وقبل اتخاذ القرار حول أي الخطط الواجب اتخاذها الإجابة على التساؤلات التالية :

-مدى صعوبة أو سهولة تنفيذ الخطة؟





-هل ستحتظى الخطة التسويقية بقبول الإدارة العليا للشركة؟

-هل أن الخطة قابلة للقياس والتنفيذ؟

-هل تتميز الخطة بالمرونة والقابلية للتعديل عند الضرورة ؟

-ما هي احتياجات الخطة من الإمكانيات المادية والبشرية؟

-هل تلاقي الخطة قبولا وترحيبا من قبل العاملين في إدارة التسويق؟

## 5-6- وضع المخطط التفصيلية :

وعلى ضوء ذلك يتم تحديد الخطة المطلوبة، وتبدأ من ثم عملية إعداد المخطط التسويقية الفرعية (مثل خطة المبيعات، خطة الترويج، خطة بحوث التسويق، خطة تطوير المنتجات). وهنا ينبغي أن تشمل هذه المخططات الفرعية على تحديد العمليات المطلوبة من كل قسم من أقسام إدارة التسويق، وتحديد الوقت الذي يجب أن يبدأ وينتهي منه العمل، والأشخاص المسؤولين عن التنفيذ. وخلاصة القول أن الخطة ما هي إلا جدول يعكس الموارد والأهداف وأسلوب تنفيذها وتوقيت التنفيذ.

وبعد الانتهاء من وضع الخطوات الأساسية لعملية التخطيط تبدأ عملية تنفيذ المخطط ومتابعتها. ويبرز دور وظيفة الرقابة في عملية متابعة المخطط للتأكد أن التنفيذ يسير طبقا للهدف المنشود تحقيقها والكشف عن الانحرافات والعمل على معرفة أسبابها وتصحيحها.

## 6- إعداد مخطط تسويقي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كنظام مفتوح.

إن عملية التخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تهدف أساسا إلى الانشغال المنظم من موقف معين في الوقت الحاضر إلى موقف آخر في فترة زمنية لاحقة، لذا هو عملية مستقبلية تعتمد على البنية المحيطة المتمثلة في الظروف الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، التكنولوجية والطبيعة التي عادة ما تختلف عن مجموعة الظروف التي سوف تحيط بالموقف المستقبلي المستهدف، ولذا تبدو صعوبة التنبؤ بالظروف المحيطة المستقبلية واتخاذ الإجراءات المناسبة من خلال هذا المنطلق يعتبر التخطيط في المؤسسة كنظام مفتوح حيث أن النظام المفتوح من بين المفاهيم العلمية المعاصرة ذات الأهمية البالغة في علم الإدارة ويعرف النظام:

"الكيان المتكامل الذي يتكون من أجزاء أو عناصر داخلية تقوم بينهما علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف وأنشطة تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحققه النظام كله.

ومن خلال هذا التعريف يمكن استنتاج أن هدف كل نظام هو الوصول إلى غاية معينة من خلال التنسيق والتعامل بين النظم الأساسية والنظم الفرعية.

ومن أهم النظم النظام المفتوح الذي يتميز أساسا بوجود علاقة، بينه والبيئة المحيطة به، على أساس التفاعل المستمر بين النظام المفتوح والظروف البيئية المحيطة به ومنه نستنتج أن النظام المفتوح يؤثر في المحيط ويتأثر به.





## - خصائص النظام المفتوح:

### -أولا: استيراد الطاقة والموارد الأساسية.

يعتمد في عملية إعداد مخطط تسويقي وباعتباره نظاما مفتوحا على المجتمع والعلاقات التبادلية الوثيقة معه فهو يتأثر بالأوضاع والظروف السائدة، حيث أن المنظمات تحتاج إلى العمال والموارد الأساسية ومصادر الطاقة من المجتمع المحيط به.

### ثانيا: الأنشطة الداخلية.

في نظام الإعداد المفتوح تجرى أنشطة وعمليات مختلفة تعمل على استقبال المؤثرات الخارجية والذاتية ثم تقوم بتحويلها إلى مؤثرات متمثلة في خطط وبرامج.

### ثالثا: الاستمرارية في النشاط ودورته.

إن الموارد التي تتحول إلى نتائج ( مخرجات ) يكون لها تأثيرها مرة آخر على نوعية وكمية الموارد الجديدة الممكن الحصول عليها ، وهكذا يستمر النشاط في شكل حلقة أو دورية منتظمة .

### رابعا : البقاء والاستقرار للنظام.

نتيجة التعامل مع المؤثرات البيئية والمحيطية فإن النظام المفتوح يبقى ويستمر في نشاطه باعتباره يعمل مع البيئة المحيطة ويتفاعل معها.

### خامسا: التوازن الحركي ( الديناميكي ) .

إن ديناميكية النظام المفتوح تعني تحقيق التوازن وهذا مرتبط أساسا بما يلي :

- التجانس والتناسب للتركيب الداخلي والاستعداد للتفاعل بدون تناقضات .
- تكيف النظام مع البيئة والظروف المحيطة السائدة والمستقبلية .
- حالة التوازن الحركي تعني استمرار حركة النظام وتطويره، فالنظام لا يتجمد أو يتوقف بل يتأقلم ويتفاعل مع المناخ السائد والمتجدد.

### سادسا : الاتجاه إلى التميز و الاختلاف .

كل الأنظمة المفتوحة لها مزايا نسبية خاصة ومختلفة تكتسبها من حركية النظام وتفاعله مع المناخ حيث أن كل نظام له طبيعة وخصائص مختلفة عن النظم الأخرى حسب فعاليته وحركيته وهذا ما يخلق جو المنافسة وروح المبادرة لدى الأنظمة الأخرى





## 7- أهمية مخطط الأعمال التسويقي :

لاشك أن التخطيط يعتبر جسرا للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة من المشروع القائم أو المراد القيام به، ويحثنا على الاستخدام الفعال لمختلف الموارد المتاحة لتلافي احتمال " غير متأكد"

إلى احتمال " متأكد " مما يحمله المستقبل . ومن ناحية أخرى يمكننا القول إن التخطيط يوفر على المدير الوقوع في مشاكل مستقبلية لا تعرف نتائجها.

أما التخطيط التسويقي فيفيد في الحالات التالية :<sup>15</sup>

أ- يشجع التفكير العلمي والمنطقي في التسويق.

ب- يؤدي إلى تنسيق فعال بين كل من الإنتاج والتمويل، إدارة وظائف الأفراد والتسويق والعلاقات العامة.

ج- يوفر معدلات مثالية يسترشد بها للأداء التسويقي الفعال.

د- يساعد على توضيح الأهداف التسويقية.

هـ- ينتج عن استعدادات لمواجهة التغيرات الطارئة في الأسواق.

و- يشجع العاملين في التسويق على البعد على المضاربات والمغامرات ويجولها إلى تنبؤات مستقبلية.

م- يعتبر التخطيط التسويقي أسلوبا علميا لإدارة التغيير التسويقي في أنماط الاستهلاك وعادات الشراء وتطور المنتجات والمنافسة والتجديد التسويقي وفتح أسواق جديدة.

ي- يحقق التخطيط التسويقي تخفيضات في التكلفة والوقت والجهد والمسافات والمكان، نظرا لأنه يعطي الفرصة للتطبيق العلمي في نطاق محدود باستخدام النماذج، مثال اختبار السلع في منطقة محدودة من السوق قبل غزو السوق كله.

ص- وطالما تتم وظائف التسويق خارج الشركات في البيئة التسويقية المحيطة لذلك يصبح التخطيط التسويقي ضرورة ملحة في الحياة العملية.



خلاصة :

من خلال المداخلة يمكن إن نستخلص مايلي :

- ✓ إن دعم وتطوير المؤسسات المصغرة وتشجيع إقامتها وضمان ديمومتها من أهم دعائم عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول النامية والمتقدمة على حد سواء، وفي هذا المجال تظهر الحاجة إلى التعرف على مفهوم، وخصائص، وأهمية هذه المؤسسات من خلال دورها الاقتصادي والاجتماعي.
- ✓ تتميز المؤسسات الصغيرة عن الكبيرة بعدة سمات كانت عامة أو خاصة تجعلها أكثر ملائمة في دفع عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية .
- ✓ إن المخطط التسويقي هو اتخاذ قرار حاضر بشأن حدث مستقبلي، أو اختيار بديل من عدة بدائل لتنفيذه مستقبلا.
- ✓ يجب على الخطة التسويقية المكتوبة أن تشمل جميع الأنشطة التسويقية وأن تُجبر الشركة على إتباع قواعد التفكير المنظم، بحيث ترسم أهدافاً محددة، موضحة الأنشطة الأكثر فعالية الواجب تنفيذها.
- ✓ لإعداد مخطط تسويقي لا بد من المرور عبر مراحل التي من شأنها أن تجعله أكثر فاعلية في الأداء التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ,
- ✓ تكتسي عملية إعداد مخطط تسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهمية بالغة بحيث يوفر عليها الوقوع في مشاكل مستقبلية لا تعرف نتائجها. ويساعد كذلك في تحقيق أهداف المؤسسة مثل البقاء والاستمرارية وتحقيق الأرباح .





## الهوامش

- <sup>1</sup> بوسهمين احمد، "الدور التنموي للاستثمار في المؤسسة المصغرة في الجزائر"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد26، العدد الأول، 2010، ص ص: 204، 205.
- <sup>2</sup> وفيقة غول وآخرون، قضايا اقتصادية وإدارية معاصرة في مطلع القرن الواحد والعشرون، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص119.
- <sup>3</sup> القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ( القانون رقم 1-18 المؤرخ في 12-12-2001).
- <sup>4</sup> عبد المطلب عبد الحميد، اقتصاديات تمويل المشروعات الصغيرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص ص: 44، 46.
- <sup>5</sup> محمد محروس إسماعيل: اقتصاديات الصناعة و التصنيع. مؤسسة شباب الجامعة. الاسكندرية 1992، ص170
- <sup>6</sup> محمد فتحي صقر: واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة، ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي: الإشكالية وآفاق التنمية. القاهرة 18-19 جانفي 2004، ص، 25-26.
- <sup>7</sup> سيد الهواري: الإدارة – الأصول والأسس العلمية، ط 11 ، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1996 ، ص29
- <sup>8</sup> عبد الغفور يونس: تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت، بدون سنة نشر، ص285
- <sup>9</sup> زكي محمود هاشم: أساسيات الإدارة، منشورات دار السلاسل، الكويت، 1987 ، ص137
- <sup>10</sup> عبد الفتاح دياب حسن: الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، بدون دار نشر، القاهرة، 1996 ، ص19
- <sup>11</sup> مصطفى محمود أبو بكر: دليل التفكير الاستراتيجي و إعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 78- 81
- <sup>12</sup> Michel Chevalier et Richard Fenwik: Stratégie Marketing, Presse Universitaire, France ;1975, p31.
- <sup>13</sup> منال طلعت محمود: أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003 ، ص62
- <sup>14</sup> أحمد محمد المصري: التخطيط والمراقبة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004 ، ص30
- <sup>15</sup> فريد النجار: إدارة منظومات التسويق العربي والدول، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1998 ، ص114

