

الاستراتيجية التسويق

النظام الذي يحوّل الإنفاق إلى نمو
تقدر تحسبه.

أغلب الشركات في الخليج تمارس أنشطة تسويقية. قليلة منها تملك استراتيجية
تسويق. هذا التقرير عن الفرق بينهما، وعن ثمنه عليك.

ثلاث حلقات من الأدلة، وإفصاح واحد صريح

كل رقم في هذا التقرير مصدره مذكور في صفحته. الأدلة في ثلاث حلقات. الأولى دولية: الدراسات الكبيرة عن ما تنفقه الشركات، وما تهدره، وما تقدر فعلاً على إثباته. الثانية إقليمية: سوق الخليج والسعودية، حجمه وفجواته. الثالثة محلية: كم يكلف المسوّق والوكالة والاستراتيجية بالريال السعودي.

ما هو هذا التقرير؟ ليس قالباً تملأ فراغاته. وليس قائمة قنوات تفتحها. وهو غير محايد في نقطة واحدة: نرى أن أغلب أموال التسويق في المنطقة تُصرف دون استراتيجية خلفها، وسنعرض الدليل.

الإفصاح

BMD تساعد الشركات على بناء أقسام تسويق. هذا ما نبيعه. لهذا اقرأ الحجة، ثم اختبرها على أرقامك أنت. هذا هو المقصد كله.

الحكم

اقرأ، ثم اختبره على إنفاقك أنت.

المصادر، 2026 BMD

استراتيجية التسويق أربعة قرارات، وليست جدول منشورات

هذا هو الحكم قبل الصفحات الـ 27 التي تدافع عنه. استراتيجية التسويق هي جوابك على أربعة أسئلة، تتخذها عن قصد وتكتبها: من نخدم بالضبط؟ لماذا يختارنا هو دون غيرنا؟ كيف ننقل الغريب إلى عميل يدفع، خطوة خطوة؟ وأين الأرقام تخبرنا أنها تعمل قبل نهاية الربع؟ كل ما عدا ذلك، المنشورات والإعلانات والفعاليات والبروشورات، تكتيك. التكتيك هو «الكيف». والاستراتيجية هي «المَن، والماذا، وما الذي يُحسب». إذا كانت تكتيكاتك مشغولة وأجوبتك الأربعة فارغة، فأنت لا تملك استراتيجية بطيئة. أنت لا تملك واحدة أصلًا.

0

عدد ما يمكنك إسناده منها إلى وكالة.

4

عدد القرارات تحت كل استراتيجية حقيقية.

الحكم

قرّر الأربعة. التكتيكات ترسم نفسها.

المصادر BMD إطار · Porter 1996 · Kotler STP

الخطة ليست استراتيجية، والاستراتيجية ليست شعاراً

يستعمل الناس ثلاث كلمات وكأنها واحدة: خطة، استراتيجية، تكتيكات. غير شعارك غداً. هل تغيرت سمعتك عند عملائك؟ لا. إذا العلامة لم تكن يوماً الشعار. غير حملة هذا الربع. هل تغير سبب وجودك؟ لا. إذا الاستراتيجية لم تكن يوماً الحملة.

مايكل بورتر حسم هذا سنة 1996: «جوهر الاستراتيجية هو اختيار ما لا تفعله». الاستراتيجية مجموعة قرارات تضعك في موقع تربح منه، وكل قرار حقيقياً يغلق باباً. وأضاف روجر مارتين الفخ الذي تقم فيه أغلب الشركات: الخطة قائمة أنشطة وميزانيات، وقائمة الأنشطة تعطى إحساس التقدم. لكنها ليست استراتيجية. الاستراتيجية: أين تلعب وكيف تفوز. الخطة تأتي بعدها.

ثلاث كلمات يخط بينها الناس

الكلمة	ما تجيب عنه	مثال
الاستراتيجية	من نخدم، ولماذا نحن، وكيف نفوز	نفوز بعيادات متوسطة على الثقة لا على السعر
الخطة	ماذا سنفعل، ومتى، وبكم	الربع الثالث: برنامج إحالات، 40,000 ريال
التكتيك	الفعل المحدد	رسالة واتساب لمراجعين سابقين

الحكم

إن لم يُغلق باباً، فلم يكن استراتيجية.

المصادر: Porter, HBR 1996 · Lafley and Martin, Playing to Win 2013

السوق صار كبيراً وقابلاً للقياس في الوقت نفسه

هذا ليس مقالاً خارج الزمن. هو موقوت بسوق تغيّر بسرعة. في السعودية اليوم 33.9 مليون مستخدم للإنترنت، 99 بالمئة من السكان، ووصول عبر المنصات قريب من التشبّع. العملاء على الإنترنت، كلهم، طوال اليوم.

والمال تبع. مبيعات التجارة الإلكترونية عبر بطاقات مدى بلغت 30.7 مليار ريال في شهر أكتوبر 2025 وحده، بارتفاع 68 بالمئة في سنة. ورؤية 2030 تريد من المنشآت الصغيرة والمتوسطة أن تحمل 35 بالمئة من الناتج المحلي، صعوداً من نحو 22 بالمئة اليوم. والقطاع الخاص يفترض أن يصل إلى 65 بالمئة. أي أن الدولة تراهن على نمو شركات مثل شركتك. والنمو لا يُبنى على أفعال تسويقية عشوائية.

35%

هدف رؤية 2030 لمساهمة المنشآت الصغيرة، من نحو 22% اليوم

30.7 مليار

ريال تجارة إلكترونية عبر مدى في شهر واحد، أكتوبر 2025

99%

من السعوديين على الإنترنت (33.9 مليون مستخدم)

الحكم

العملاء على الإنترنت. استراتيجيتك ليست خياراً.

المصادر: أكتوبر 2025 · رؤية 2030 التقرير السنوي 2024 · SAMA, DataReportal Digital 2025

الربح الذي بدأ مشغولاً ولم يحرك شيئاً

انظر كيف تسير الأمور بلا استراتيجية. تفتح الحسابات. تنشر ثلاث مرات في الأسبوع. تموّل المنشور الذي نجح. تطلق إعلاناً. ترعى فعالية لأن صديقاً طلب. تطعم البروشورات. تجرّب الأداة التي ذكرها الجميع. الكل مشغول. الجدول ممتلئ.

ثم تجلس في اجتماع الربح وتساءل السؤال الوحيد الذي لا أحد يجيب عنه: أين من هذه جلب لنا ماله؟ الجواب الصادق «كلها تقريباً»، وهو نفسه «لا شيء منها بدليل». هذا ليس قسم تسويق. هذه مجموعة أشخاص تنتج نشاطاً لكن لا يبدو الصمت مكلفاً.

الانشغال ليس استراتيجية. الانشغال هو ما تفعله بدلاً منها.

الحكم

الجدول الممتلئ أفضل قناع لغياب الاستراتيجية.

المصادر: Porter 1996 · الميدانية BMD ملاحظة

الميزانيات تتقلص وضغط إثباتاتها يرتفع

أبدأ بما تنفقه الشركات الكبيرة، لأنه يضم السقف الذي يعيش تحته الجميع. مسح Gartner لعام 2025 لكبار المسوّقين يضم التسويق عند 7.7 بالمئة من إيراد الشركة، ثابتاً مقابل 2024، ونازلاً من 9.1 بالمئة في 2023. قبل الجائحة كان قرب 11 بالمئة. الاتجاه إلى أسفل.

وفي الوقت نفسه، توقّف المدير المالي عن الإيماء بالموافقة. في مسح المسوّقين لعام 2025، أفاد 63 بالمئة من قادة التسويق بضغط أكبر من المدير المالي لإثبات الأثر، و61 بالمئة بضغط أكبر من الرئيس التنفيذي. تنبيه قبل أن تستعير هذه الأرقام: عيّنة Gartner شركات عالمية بمليارات الريالات، وليست منشآت في الرياض. خذ الاتجاه، وليس النسبة.

التسويق كنسبة من إيراد الشركة • شركات عالمية كبيرة



الحكم

المال أضيق، والأسئلة أصعب.

المصادر: Gartner CMO Spend Survey 2023-2025 • The CMO Survey 2025 (Moorman)

أغلب المسوّقين يشعرون أنهم يقيسون. قلة منهم يقيسون فعلاً

هذه الفجوة يجب أن تقلق أي صاحب عمل يوقّع الشيكات. وجدت Nielsen أن 84 بالمئة من المسوّقين يقولون إنهم واثقون من عائد استثمارهم. ثم وجدت أن 38 بالمئة فقط يقيسون العائد عبر قنواتهم مجتمعة. الثقة ليست قياساً. هي الشعور الذي يأتيك بدله منه.

والأدلة المستقلة توافق. في مسح المسوّقين الأكاديمي، يعترف 13.5 بالمئة أنهم لا يقدرّون على إظهار الأثر قصير المدى إطلاقاً، و22 بالمئة لا يقدرّون على إظهار الأثر بعيد المدى. والمال يتسرّب أمام العين: وجدت جمعية المعلنين الوطنيين (ANA) أن 36 بالمئة فقط من ريال الإعلان البرمجي المفتوح يصل إلى الجمهور المقصود، ونحو 23 بالمئة يُهدر ببساطة. Nielsen تبيع القياس، فزن رقمها بذلك. أما ANA فجهة لا تبيع أداة. رقمها هو الذي يجب أن يوجع.

36% من ريال الإعلان البرمجي يصل للجمهور المقصود

~23% من الإنفاق البرمجي المفتوح يُهدر

38% يقيسون فعلاً عبر القنوات مجتمعة

84% يشعرون بالثقة في عائداتهم

الحكم

لا تدبر ما تكتفي بالشعور به.

المصادر: Nielsen Annual Marketing Report 2024 • The CMO Survey Fall 2024 • ANA 2023

النمو يأتي من أن يتذكرك من لا يشتري اليوم

يوجد علم حقيقي عن كيفية نمو العلامات، وهو يناقض غريزة مطاردة عملائك الحاليين بضغط أكبر. أثبت بايرون شارب ومعهد Ehrenberg-Bass عبر عقود من البيانات أن العلامات تنمو أساساً بالوصول إلى مشتريين أكثر، وليس بعصر ولاء أكبر من القلة التي عندك. تنمو بناء «الحضور الذهني»: أن تكون الاسم الذي يقفز إلى ذهن حين تظهر الحاجة.

هذا يعيد صياغة الإنفاق كله. يقدر معهد LinkedIn B2B ومعهد Ehrenberg-Bass أن الغالبية العظمى من مشتري الأعمال في أي لحظة، تقريباً نحو 95 بالمئة، ليسوا في السوق هذا الربع. إن كلمت الـ 5 بالمئة المستعدين للشراء الآن فقط، فأنت تتنافس على أصغر غرفة وتتجاهل المبني. عامل الـ 95 بالمئة كمؤشر اتجاه، وليس كقانون لكل فئة. الدرس يصمد في الحالتين: التسويق يبنى الذاكرة التي تُصرف لاحقاً.

من تصل إليه اليوم يدفع لك
غالباً السنة القادمة. احرف على
هذا الأساس.

95%

من مشتري الأعمال ليسوا في
السوق هذا الربع (مؤشر اتجاه).

الحكم

كن أول اسم يخطر لهم، وليس الأعلى صوتاً اليوم.

المصادر: Byron Sharp, How Brands Grow 2010 · Ehrenberg-Bass & LinkedIn B2B, 95-5 (Dawes)

كل تحفيز بلا بناء علامة طريق بطيء نحو الغلاء

درس ليه بينيه وبيتر فيلد نحو 1000 حالة في قاعدة IPA فوجدا تقسيماً يتكرّر: نحو 60 بالمئة من الميزانية لبناء العلامة على المدى الطويل، و40 بالمئة لتحفيز المبيعات على المدى القصير، يعطى أقوى نتيجة مجتمعة. التحفيز يقفز ثم يخبو. والعلامة تتراكم. اسكب كل شيء في إعلانات «اشتر الآن» وستدرب السوق على ألا يتحرك إلا على الخصومات.

تنبيه صادق: نسبة 60/40 متوسط في أسواق المستهلك، وتميل نحو التحفيز في أسواق الأعمال وللعلامات الصغيرة التي تحتاج المبيعات أولاً كي تبقى. فلا تعاملها كقانون. عاملها كتحذير من الوضع الافتراضي الشائع في الخليج: 100 بالمئة تحفيز، صفر بناء علامة، وتكلفة بيع ترتفع ولا أحد يفسرها.

التقسيم صاحب أقوى نتيجة مجتمعة · IPA

60 · بناء العلامة

40 · تحفيز

يحوّل الطلب الموجود الآن.
يقفز، ثم يخبو

ينمّي الطلب المستقبلي، ويقلّ حساسية السعر.
يتراكم عبر السنين

الحكم

احم حصة لبناء العلامة. لا تذهب كله تحفيزاً.

المصادر: Binet and Field, The Long and the Short of It, IPA 2013 · Field, IPA 2019

Domino's نمت حين اعترفت أن المنتج هو المشكلة

سنة 2009 فعلت Domino's عكس الحملة التسويقية. اعترفت، علناً، أن بيتزاها ليست جيدة، وأعادت تركيب الوصفة. هذا قرار استراتيجي: أطيح حقيقة المنتج أولاً ثم أخبر الجميع. أغلق باباً. راهن بالعلامة على الصدق.

والنتيجة لم تكن شعاعاً أجمل. ارتفعت مبيعات المتاجر المماثلة محلياً 14.3 بالمئة في الربع الأول من 2010، من أكبر القفزات الربعية التي رآها القطاع، و9.9 بالمئة للسنة كاملة. وعلى مدى العقد التالي، صعد السهم من أقل من 3 دولارات إلى أكثر من 250. الدرس ليس «كن صادقاً». الدرس أن استراتيجية التسويق قرار عمل حول ما هو صحيح، وليس طبقة طلاء على ما ليس صحيحاً.

~89x

صعود السهم خلال العقد الذي تلا.

14.3%

قفزة مبيعات المتاجر المماثلة، الربع الأول 2010، من أكبر قفزات القطاع.

الحكم

أطيح ما هو صحيح أولاً ثم سوّقه.

المصادر Domino's Pizza 2010 financial results (company filing)

طريقتان تهدم بهما «الاستراتيجية» القيمة عن قصد

الصدق يعني عرض الانتكاسات أيضاً. سنة 2009 استبدلت Tropicana تغليفها الشهير (البرتقالة والقشّة) بتصميم نظيف حديث. توقّف العملاء عن تمييز المنتج على الرفّ. هبطت مبيعات خطها الرئيسى نحو 20 بالمئة في أقل من شهرين، وعادت الشركة إلى التصميم القديم خلال أسابيع. تغيير بدا تقدماً في استوديو التصميم، قرى «غير مألوف» عند نقطة البيع.

والحالة الثانية أكبر. سنة 2023، بعد شراكة واحدة مع مؤثّر أشعلت مقاطعة، خسرت Bud Light موقعها كأكثر جعة مبيعاً في الولايات المتحدة، موقع دام نحو 20 سنة، وأعلنت الشركة الأم نحو 1.4 مليار دولار إيراداً مفقوداً في أمريكا الشمالية للسنة. لا الشركتان تنقصهما أموال ولا مواهب. كلاتهما غيّرت الاتجاه دون استراتيجية تحته تربط الحركة بالعمل الذي تملكه فعلاً.

Bud Light • 2023

1.4 مليار

دولار إيراد مفقود في أمريكا الشمالية للسنة.

Tropicana • 2009

-20%

مبيعات الخط الرئيسى في أقل من شهرين، قبل التراجع.

الحكم

حركة جريئة بلا استراتيجية مجرّد تخمين مكلف.

المصادر Ad Age 2009 (Tropicana) • CNN Business 2024 (Bud Light)

الفرصة حقيقية. وفجوة القياس مسؤوليتك أنت

أرقام الخليج ليست المشكلة. السعودية أكبر سوق إعلاني في المنطقة، وبلغ الإنفاق الإعلاني الرقمي في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا 8.185 مليار دولار في 2025، بارتفاع نحو 18 بالمئة. العملاء على الإنترنت وينفقون. الناقص ليس الطلب. الناقص الانضباط.

وهذه هي الفجوة الصادقة، وهي سبب وجود هذا التقرير كله. بحثنا عن دراسة سعودية أو خليجية تقيس كم شركة تدير فعلا استراتيجية تسويق مكتوبة. لا توجد واحدة. المنطقة تتابع الإنفاق الإعلاني وأعداد المتابعين بتفصيل، وتتابع ممارسة التسويق الاستراتيجي بالكاد. وهذا الغياب هو نفسه النتيجة. سوق غني ببيانات الإنفاق، فقير ببيانات الاستراتيجية.

الأولى

السعودية أكبر سوق إعلاني في المنطقة

الحكم

8.185 مليار

دولار إنفاق إعلاني رقمي في المنطقة 2025، بارتفاع ~18%

0

مسوح إقليمية جادة لنضج استراتيجية التسويق

المنطقة تقيس الإنفاق لا الاستراتيجية. كن الاستثناء.

المصادر (الغياب) BMD · Communicate/Cannes 2025 · IAB MENA 2025

سبعة إخفاقات، وغالباً تجد نفسك في ثلاثة

الاستراتيجيات لا تفشل بمئة طريقة. تفشل بنحو سبع، وأغلب الشركات تعيش داخل اثنتين أو ثلاث منها الآن. اقرأ القائمة وأشر على ما يصف ربعك الأخير.

01 **لا هدف.** تخدم «الجميع»، فرسالتك لا تناسب أحداً.

02 **قياسات غرور.** تُقَرَّر الوصول والإعجابات، وليس المال.

03 **لا تموضع.** تبدو كل منافس بشعار مختلف.

04 **تقليد.** خطتك لقطة شاشة لما فعله منافس الشهر الماضي.

05 **كله تحفيز.** 100 بالمئة «اشتر الآن»، ولا شيء يبنى الذاكرة.

06 **المبيعات والتسويق في حرب.** فريقان، رقمان، لعبة لوم واحدة.

07 **لا مالك.** الكل يلمس التسويق، ولا أحد مسؤول عنه.

الحكم

سَمِّ الاثنتين اللتين أنت فيهما. هذا هو العمل.

المصادر: Porter 1996 · Ries and Trout 1993 · Binet and Field 2013 · Kotler and Rackham 2006

إن كان الرقم لا يغيّر قراراً، فهو زينة

رسم إريك ريس الخط منذ سنوات: قياس الغرور يشعرك بالرضا ولا يخبرك بما تفعله بعده. الانطباعات. الإعجابات. المتابعون. تصعد إلى أعلى مهما فعلت، وهذا بالضبط سبب راحتها وعدم فائدتها.

نسمّي النوع الآخر «قياسات الوضوح»: أرقام مرتبطة بقرار وبيّال. الاختبار سؤال واحد: لو تضاعف هذا الرقم، هل سأفعل شيئاً مختلفاً؟ إن كان الجواب لا، فتوقّف عن تقريره. لوحة مليئة بقياسات الغرور ليست قياساً. هي بطانية طمأنينة يرسم بياني عليها.

قياس غرور

الانطباعات، الوصول
الإعجابات، المتابعون
زيارات الموقع
«التفاعل»

قياس وضوح

تكلفة اكتساب العميل (CAC)
القيمة الدائمة للعميل (LTV)
معدل التحويل، خطوة إلى خطوة
الفرص والإيراد المتوّد

الحكم

قرّر الأرقام التي تغيّر قراراً. واحذف الباقي.

المصادر: Eric Ries, The Lean Startup 2011 · BMD

ركّز رسالتك. ولا تضيق جمهورك

هنا يختلف الخبراء فعلاً فلن نتظاهر بغير ذلك. معسكر، بوتر وريس وتراوت، يقول إن الشركات الصغيرة يجب أن تركّز: امتلك كلمة واحدة، اخدم شريحة واحدة، لأنك لا تقدر أن تكون في كل مكان. والمعسكر الآخر، معهد Ehrenberg-Bass، يقول العكس عن الوصول: العلامات تنمو بالوصول إلى كل مشترئ الفئة، والاستهداف الضيق يضرّ بالنمو.

كلاهما محقّ في شيء مختلف، والحل يهم ميزانيتك. ركّز تموضعك: كن معروفًا بشيء واحد واضح، وقّله بالطريقة نفسها كل مرة. لكن لا تقلص عمداً من يسمعه. عيادة أسنان ينبغي أن تُعرف بوعد واحد، «زيارة أولى بلا ألم» مثلاً وأن تريد مع ذلك أن يعرفه كل بالغ في الحي. ضيق الرسالة. ووتسم الغرفة.

امتلك فكرة واحدة في السوق. ثم أخبر السوق كله بها.

الحكم

رسالة حادّة، ووصول واسع. وليس العكس.

المصادر: Porter 1980 · Ries and Trout 1993 · Ehrenberg-Bass (Romaniuk)

الشركة التي أنفقت أكثر كل ربع ونمت أقل

تمثيلية · مركبة من حالات شائعة · بتفاصيل مغيرة

شركة خدمات متوسطة في الرياض، 40 موظفاً، قوية في البيع المباشر، قرّرت أن «تسوّق بجدية». وظّفت شاباً نشطاً واحداً، فتحت خمس قنوات، ووقّعت مع وكالة بـ12,000 ريال شهرياً لإدارة السوشال. بعد ستة أشهر سأل المؤسس السؤال الوحيد المهم: كم عميلاً جلب هذا؟ لم يقدر أحد أن يفصل عملاء التسويق عن الإدالات التي كانت المبيعات تجلبها أصلاً فضاعفوا الميزانية، على نظرية أن المزيد من شيء غير مقيس أفضل. لم يكن كذلك.

ما فسد لم يكن الجهد ولا الموهبة. كان الترتيب. اشتروا التكتيكات قبل أن يتخذوا القرارات الأربعة. لا عميل معرّف، فالمحتوى كلّم لا أحد. لا تموضع، فالإعلانات بدت عامة. لا قياس وضوح، فالإنفاق لا يقدر إلا أن يصعد. الحل لم يكن وكالة أفضل. كان التوقّف أسبوعين لتقرير: من، ولماذا، وكيف، وما الذي يحسب.

الحكم

اشتروا التكتيكات قبل أن يتخذوا القرارات.

المصادر BMD · Porter 1996 · STP

أنت لا تملك استراتيجية تسويق. تملك جدولاً

ضم كل صفحة سبقت في جملة واحدة. أغلب الشركات في الخليج لا تدير استراتيجية تسويق ضعيفة. تدير جدول تسويق، جدول نشاط، وتسميه استراتيجية لأنه ممتلئ ومشغول. الجدول يخبرك ماذا يحدث الثلاثاء. لكنه لا يخبرك من تخدم، ولماذا يختارونك، وهل جلب الثلاثاء أي مال.

الجدول يقع أسفل الاستراتيجية. هو «الكيف» الذي لا معنى له إلا بعد أن تُقرَّر «المن والماذا وما الذي يُحسب». املاً القرارات الأربعة يكتب الجدول نفسه، ويصير كل بند فيه قابلاً للحكم عليه أخيراً. تجاوزها، وأكمل جدول في العالم مجرد حركة مكلفة.

الاستراتيجية تملأ جدولاً والجدول لا يزيّف استراتيجية.

الحكم

توقّف عن جدولة النشاط. ابدأ تقرير الاتجاه.

المصادر BMD إطار · Porter 1996 · Lafley and Martin 2013

مَن، ولماذا، وكيف تصل، وما الذي يُحسب

هذا هو النظام الذي يبينه بقية هذا الجزء. استراتيجية التسويق أربعة قرارات، تُتخذ عن قصد وتُكتب على صفحة واحدة. أسقط واحداً تتسرب الثلاثة الباقية. هذا هو الفرق بين قسم يتراكم أثره وجدول يستنزف.

01 مَن. العميل المحدد الذي تخدمه، والذي لا تخدمه.

02 أين تفوز. السبب الوحيد لاختيارك، يُقال بالطريقة نفسها كل مرة.

03 كيف تصل. رحلة العميل من غريب إلى مشترٍ يدفع، خطوة خطوة.

04 ما الذي يُحسب. القياسان أو الثلاثة التي تخبرك أنها تعمل.

صفحة واحدة. أربعة قرارات. كل ما عداها يقع أسفلها.

الحكم

أربعة قرارات على صفحة تغلب أربعين شريحة.

المصادر Kotler STP · Porter 1996 · Lafley and Martin 2013 · BMD

اختر المشتري، ثم امتك سبياً واحداً كن يُختار

القراران الأولان أقدم انضباط في التسويق، وأكثره تخطياً. التقسيم والاستهداف والتموضع، الذي صاغه فيليب كوتلر وجذوره في عمل ويندل سميث سنة 1956، هو ببساطة: قلّص السوق، اختر المجموعة التي تقدر فعلاً أن تفوز بها، وثبت موقعاً واضحاً في ذهنها. وأضاف آل ريس وجاك تراوت الجزء الصعب سنة 1981: التموضع معركة على كلمة واحدة في ذاكرة العميل، ولك واحدة فقط.

لمنشأة خليجية هذا ملموس. حين يصير المشتري بهذا التحديد، يسهل التموضع، وينضبط الجدول كله، لأنك عرفت أخيراً مع من تتكلم.

عميل

«نخدم عيادات أسنان في الرياض
بفرعين إلى خمسة تريد حجوزات زيارة
أولى أكثر».

ليس عميل

«نخدم كل من يحتاج تسويقاً».

الحكم

عميل بهذا التحديد يُسهّل كل قرار بعده.

المصادر: 1956 Smith · Kotler, Marketing Management · Ries and Trout, Positioning 1981

التسويق، معرّفًا على مستويين، كيف تتفق الشركة كلها

القرار الثالث يحتاج تعريفاً لا تكتبه أغلب الشركات أبداً. فما هو على مستويين. لصاحب العمل: التسويق أني شيء يجلب لك عميلاً محتملاً جديداً مباشرة، أو يجعل عميلك الحالي يدفع أكثر. للمتخصص: التسويق أني شيء يدخل الناس في رحلة العميل، أو يحسن التحويل بين خطواتها.

التعريف الثاني هو المفيد، لأنه يحوّل ميزانية غامضة إلى خريطة. ارسم الرحلة. الآن لكل تكتيك وظيفة وعنوان. حين تقدر أن تسمّي الخطوة التي يخدمها التكتيك، تقدر أن تقيسه. وحين لا تقدر، فهذا التكتيك أول ما يُحذف.

رحلة العميل · كل تكتيك يأخذ عنواناً



المقطع بيني الإدراك. · رسالة الواتساب ترفع الشراء المتكرّر.

الحكم

تكتيك بلا خطوة، تكتيك بلا وظيفة.

المصادر BMD تعريف · McClure, Pirate Metrics 2007 · AIDA (Lewis 1898)

لوحة تتسم لشاشة واحدة وتقود القرارات

القرار الرابع حيث تصير الاستراتيجية قابلة للقياس ويُحكم على الجدول أخيراً. لا تحتاج 40 قياساً. تحتاج القياسين أو الثلاثة التي تربط الإنفاق بالمال، مراقبة عبر الزمن. لأغلب المنشآت الخليجية هذه: تكلفة اكتساب العميل، وقيمتها الدائمة، ومعدل التحويل عند الخطوة التي تتسرب الآن.

النسبة التي يجب معرفتها: القيمة الدائمة مقابل تكلفة الاكتساب. مرجع عملي: شائع نحو 3 إلى 1: العميل ينبغي أن يساوي نحو ثلاثة أضعاف ما يكلفك كسبه. إن كنت لا تقدر أن تحسب هذين الرقمين اليوم، فهذه ليست فجوة صغيرة. هي الإشارة أنك تملك جدولاً لا استراتيجية.

3-2

عدد القياسات التي تحتاجها لوحة حقيقية. وليس 40.

3:1

نسبة صحية شائعة بين القيمة الدائمة وتكلفة الاكتساب.

الحكم

ثلاثة أرقام صادقة تغلب جداراً من الرسوم.

المصادر: Ries, Lean Startup 2011 · LTV:CAC (Skok) · BMD Marketing Truth Dashboard

ثلاث طرق لشراء قدرة تسويقية، مسعرة بالريال

الاستراتيجية ينفذها أحد ما، وفي السعودية أمامك ثلاثة أبواب. توظيف داخلي، أو وكالة بعقد، أو قيادة بدوام جزئي. هذه نطاقات 2026 الحقيقية كن تخطط على أرقام لا انطباعات. تذكر قاعدة التكلفة المحملة: الموظف يكلف نحو 1.25 إلى 1.4 ضعف الراتب الأساسي بعد المزايا والتأمينات.

الخيار	النطاق الشهري · ريال
أخصائي تسويق (داخلي)	15,000 – 4,000
مدير تسويق (داخلي)	35,000 – 4,500
مدير تسويق رقمي (داخلي)	28,000 – 9,000
عقد وكالة (صغيرة إلى متوسطة)	40,000 – 5,000
قيادة تسويق بدوام جزئي (الخليج)	+51,000 – 5,000

حقيقتان محليتان تغيّران الحساب. من 2026، مهن التسويق والمبيعات عليها نسبة توظيف **60 بالمئة**، والموظف السعودي يجب أن يتقاضى **5,500 ريال** على الأقل كن يُحتسب. لكن الدولة تدفع لك: دعم «طاقات» يغطّي حتى **3,000 ريال** لكل موظف سعودي شهرياً، لمدة تصل إلى **24 شهراً**.

الحكم

سعر الخيار، ثم ادعم التوظيف السعودي.

المصادر MIT Hadzima · وزارة الموارد وصندوق التنمية 2026 · Entasher/Digital Gravity 2026 · GulfTalent 2026

ماذا يجب أن يشتري 25,000 ريال شهرياً في ثلاث مراحل

خذ رقماً واحداً، 25,000 ريال شهرياً، وانظر كيف يتغير التوزيع الصحيح بحسب مرحلتك. المقصود ليس الرقم بالضبط. المقصود أن التوزيع يتبع الاستراتيجية، وليس العادة. امتلك الاستراتيجية داخلياً دائماً؛ استأجر الأيدي التي لم تستحقها بعد.

المرحلة	تملكه · الاستراتيجية	تستأجره · التنفيذ	الوسائل
لا تسويق بعد	قيادة بدوام جزئي	وكالة للمحتوى	ميزانية اختبار صغيرة
تبيع، بلا نظام	مدير داخلي	متخصصون مستقلون	40% علامة، 60% تحفيز
جاهز للتوسع	مدير مع أخطاء	وكالة للذري	نحو 60% علامة

لاحظ ما لا ينتقل أبداً إلى عمود «الاستئجار»: القرارات الأربعة. تقدر أن تستأجر محرر فيديو، ومشتري وسائل، ومصمماً. لا تقدر أن تستأجر قرار من تخدم ولماذا. أسيد ذلك، وتكون قد دفعت لأحد كي لا يعرف عمله.

الحكم

امتلك القرارات الأربعة. واستأجر الأيدي.

المصادر BMD نموذج توزيع · Binet and Field 2013

خمسة أسئلة. ثلاثة أجوبة بـ«لا» تعني أنك تملك جدولاً

قبل السيناريوهات، اختبر نفسك. أجب عن هذه الخمسة بصوت عالٍ، اليوم، دون فتح ملف. إن لم تقدر أن تجيب عن ثلاثة منها بجملة واحدة واضحة لكل منها، فأنت لا تملك استراتيجية تسويق بعد، ومعرفة هذا مفيدة.

01 هل تقدر أن تسمي عميلك المستهدف في جملة واحدة محددة؟

02 هل تقدر أن تقول السبب الوحيد لاختيارك، وليس منافسك؟

03 هل تقدر أن ترسم رحلة عميلك من غريب إلى مناصر؟

04 هل تعرف تكلفة اكتساب العميل هذا الشهر؟

05 هل يوجد شخص واحد مسؤول عن هذا الرقم؟

ثلاثة فراغات ليست درجة رسوب. هي أول أجندة لك.

الحكم

إن كانت ثلاثة أجوبة فارغة، فابدأ منها الاثنين.

المصادر BMD Scale Readiness Assessment

أربع شركات، أربع خطوات أولى صادقة

سيناريو 01

الوضع. قبل الإيراد أو جديد تماماً، ميزانية صغيرة.
تجاوز إنفاق العلامة. مع باليد أولاً.

الخطوات الأولى

كلم 20 مشتركياً. جد الوعد الواحد الذي يصل. لا توظف وكالة بعد.

سيناريو 02

الوضع. بيع مباشر قوي، بلا وظيفة تسويق.
ابن النظام، لا تكتف بإضافة منشورات.

الخطوات الأولى

عرّف العميل والتموضع. وظّف مالكاً واحداً. تابع تكلفة اكتساب العميل من اليوم الأول.

سيناريو 03

الوضع. تحرق ماله على الإعلانات، ولا تقدر إثبات العائد.
أوقف التوسع. أصلح القياس أولاً.

الخطوات الأولى

اختر قياساً وضوح. أوقف تقارير الغرور. أعد تقرير القرارات الأربعة قبل زيادة الميزانية.

سيناريو 04

الوضع. جاهز للتوسع، والمبيعات قوية.
انقل الميزانية نحو العلامة، وأبق لوحة النتائج.

الخطوات الأولى

تحرك نحو تقسيم 60/40 للعلامة. أضف أخطاءاً. احم القياس الذي لا يتلاعب به أحد.

الحكم

طابق البطاقة. نفذ الخطوة الأولى هذا الأسبوع.

المصادر: Ehrenberg-Bass • Binet and Field 2013 • BMD نموذج سيناريوهات

قرّر، ثم قس، ثم توسّع، بهذا الترتيب

الاستراتيجية تفشل غالباً على الترتيب، فهذا هو الترتيب الذي يعمل. تسعون يوماً تكفى لتستبدل جدولك باستراتيجية، إن قاومت رغبة شراء التكتيكات فى الأسبوع الأول.

01 اليوم 1-30

قرّر القرارات الأربعة.

اكتبها على صفحة واحدة.

02 اليوم 31-60

جهّز قياسى وضوح.

رقمين رحلة العميل.

03 اليوم 61-90

نفّذ حملة واحدة مركّزة.

احكم عليها بالقياسات.

لاحظ ما ليس فى الأسبوع الأول: توظيف وكالة، فتح قنوات، شراء أدوات. تلك تأتى بعد القرارات، لأن التكتيكات المشتراة قبل القرارات هى بالضبط الفخّ الذى يدور حوله هذا التقرير كله. قرّر أوله الإنفاق يصير ذكياً فقط بعد أن يُحدّد الاتجاه.

الحكم

قرّر أوله أنفق ثانياً. توسّع ثالثاً.

المصادر (الترتيب) Porter 1996 · BMD من BUILD إطار

اعرف أين يقف تسويقك فعلاً

قرأت تقريراً مليئاً بالأرقام. الرقم التالي الذي يهم هو رقمك أنت. تقييم الجاهزية للنمو (Scale Readiness Assessment) من BMD فحص ذاتي قصير وصادق، يُظهر أين يقف تسويقك من القرارات الأربعة، وما الذي تُصلحه أولاً يأخذ دقائق، ولا يتطلب مكالمات بيع.

الرقم التالي الذي يهم هو رقمك أنت

نفذ تقييم الجاهزية للنمو.

buildingyourmarketingdepartment.com ←

أردت إطار BUILD كاملاً الكتاب ولوحة البيانات (Marketing Truth Dashboard) هناك أيضاً.

الحكم

توقف عن تخمين موقعك. قلسه.

المصادر BMD Scale Readiness Assessment

كل رقم، مجموعاً بحسب حلقته، مع حدوده

الحلقة الأولى

دولية

The CMO Survey (Moorman, Duke إلى 2025؛ Gartner CMO Spend Survey 2023
ANA؛ Nielsen Annual Marketing Report 2024؛ Fuqua إلى 2025؛
Binet؛ Byron Sharp, How Brands Grow 2010؛ Programmatic Transparency 2023
؛ Lafley and Martin 2013؛ Porter, HBR 1996؛ 2019g and Field, IPA 2013
إفصاحات
CNN Business 2024؛ Ad Age 2009؛ Domino's 2010.

الحلقة الثانية

إقليمية

؛ IAB MENA 2025؛ DataReportal Digital 2025 Saudi Arabia
Communicate/Cannes 2025؛ التقرير السنوي للرؤية 2030 لعام 2024؛ منشآت 2023
إلى 2025.

الحلقة الثالثة

محلية

GulfTalent 2026؛ تسعير وكالات Entasher و Digital Gravity 2026؛ وزارة الموارد
البشرية وصندوق تنمية الموارد 2026؛ منهج التكلفة المحملة MIT (Hadzima).

الحدود المذكورة بصراحة

Gartner وأغلب المسوح العالمية عيّنتها شركات كبيرة، وليست منشآت خليجية صغيرة؛ خذ الاتجاه، وليس النسبة. Nielsen تتبع القياس، فأرقامها مؤشّرة كبيانات مؤرّدة. وقاعدتا 5-95 و 60/40 مرجعان توجيهيان، وليس قانونين. والفجوة الصادقة: لا يوجد مسح سعودي جادّ لنهج استراتيجية التسويق، فالادعاء الأساسي يستند إلى بيانات عالمية مع غياب القياس في المنطقة نفسها.

بناه من يبنون أقسام التسويق

بناء قسم التسويق (BMD) تساعد المديرين التنفيذيين في السعودية والخليج على تحويل التسويق من تكلفة إلى نظام يُنتج عائداً قابلاً للقياس. المنهج هو إطار BUILD، طُبِّق في أكثر من 40 قسم تسويق في المنطقة وخارجها. والإفصاح من صفحة 2 قائم: لنا مصلحة تجارية في أن تبني وظيفة تسويق حقيقية. كتبنا هذا كي يكون مفيداً، عملت معنا أو لم تعمل.

لا تحتاج نشاطاً تسويقياً أكثر. تحتاج
استراتيجية تسويق.

الحكم

قرّر القرارات الأربعة. يصير النمو قابلاً للحساب.