

التخطيط الاستراتيجي التسويقي

مدرس المادة:

د/ عبد الكريم الدعيس

اعداد الطالبات:

ريهام سالم بارباع – ايمان الشميري – علوانة احمد

تعريف التخطيط الاستراتيجي التسويقي.

هو عملية إدارية يهدف الي وضع وإدارة العلاقة والمواءمة بين أهداف المنظمة والمهارات والقدرات والموارد المتاحة والفرص التسويقية المتغيرة بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة.

-التخطيط الاستراتيجي هو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة. التخطيط الاستراتيجي هو عملية متجددة يتم تحديثها كل عام لدراسة المستجدات الخارجية والداخلية وهو يجيب عن سؤاليين
- ما هي القطاعات أو الشرائح التي سنعمل فيها.
- ما هو أسلوبنا في المنافسة في كل شريحة: السعر، الجودة، السرعة، المرونة.

الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التسويقي الاستراتيجي

يعد التخطيط التسويقي بمثابة العملية التي تمكن منظمات الأعمال من تحليل البيئة وتشخيص قدراتها وطاقاتها وتحديد مسارات العمل التسويقي وتنفيذ القرارات التسويقية ويعد التخطيط التسويقي جزء لا يتجزأ من مفهوم أوسع ألا وهو التخطيط الإستراتيجي الذي هو التخطيط الشامل الذي يضم التخطيط التسويقي. فالتخطيط الاستراتيجي لا يشمل فقط التسويق وإنما يتضمن أيضا حالات التوافق والانسجام بين استراتيجيات الإنتاج والبحث والتطوير والتمويل والموارد البشرية، ويهدف التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد شكل المنظمة وذلك لتمكين أعمالها من الاستمرار والتواصل لتحقيق الأهداف.

ويتضح مما سبق أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي للتسويق يعنى الآتي:

١-أداة إدارية لتفاعل المنظمة ونظامها التسويقي مع البيئة التسويقية.

٢-تحديد مهمة المنظمة وأغراضها أساسا للتخطيط الاستراتيجي.

٣-يعتمد التخطيط الاستراتيجي للتسويق على تحليل كل من :

- البيئة التسويقية الخارجية للتعرف على فرص والتهديدات بها.

- البيئة الداخلية للمنظمة للتعرف على أوجه القوة والضعف بها.

٤-يحدد أهداف تسويقية استراتيجية طويلة الاجل تساهم في تحقيق الأهداف والاستراتيجيات الكلية للمنظمة.

تطور التخطيط الاستراتيجي

يعود ظهور المفهوم الحديث للتخطيط الاستراتيجي إلى عام ١٩٥٠م في الولايات المتحدة الأمريكية، وأدى إلى التأثير على قطاع الأعمال في الشركات، والمساهمة في التدريب على إعداد الميزانيات المالية، وفي الفترة الزمنية بين منتصف عام ١٩٦٠م وعام ١٩٧٠م أصبحت أفكار التخطيط الاستراتيجي مُنتشرة في أغلب الشركات الكبيرة. في هذا الوقت عملت الحكومة الأمريكية على وضع مِيزانية تطبيق البرامج، وتسجيل المعلومات حول التكاليف الخاصة بالأنشطة المُرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي.

في عام ١٩٨٠م أصدرت الشركات، والمنظمات، والمؤسسات العامة اعترافاتها حول نجاح التخطيط الاستراتيجي، وتقديمه لمجموعة من الفوائد التي تدعم عملها، وخصوصاً بعد تطبيق التسويق لأعمالها الذي اعتمد على وجود استراتيجية مُعينة، وحرصت جامعة هارفرد تحديداً كلية إدارة الأعمال التابعة لها على وضع مجموعة من النماذج، وصياغة سياسة خاصة في التخطيط الاستراتيجي العام، والذي تضمن وضع منهج خاص به احتوى على معلومات حول الفرص، ونقاط الضعف والقوة والتهديدات، وتم تطبيقه على نطاق العمل في جامعة هارفرد، وشكل لاحقاً النموذج المُعتمد للتخطيط الاستراتيجي

مبادئ التخطيط الاستراتيجي

إن وجود التخطيط الاستراتيجي في المنشآت يرتبط بمجموعة من المبادئ منها:

١. دعم دور إدارة الأزمات في الاستعداد للتغيرات غير المتوقعة.
٢. اختبار البدائل المُمكنة للوصول إلى الهدف من التخطيط الاستراتيجي.
٣. دراسة الاحتمالات المُتاحة من أجل مواجهة التحديات، والتقليل من التهديدات التي تؤثر على العمل.
٤. الاستخدام الأمثل للموارد والطاقة المُتاحة؛ من أجل جعل العمل أكثر فاعلية.

مزايا التخطيط الاستراتيجي التسويقي :

- ✓ يُعد أداة رئيسية لإدارة المنظمة في تحديد توجهاتها للتعامل مع المتغيرات البيئية الخارجية التي تعمل فيها وخاصة في مواجهة المنافسين .
- ✓ يُتيح المجال وبشكل فعال أمام إدارة المنظمة في إعداد أهدافها بشكل يتوافق مع المتغيرات المؤثرة في سلوك المستهلك وتعاملها مع السوق .
- ✓ يُعبر عن نظرة بعيدة المدى لما يمكن أن يحصل في بيئة الأعمال التي تعمل بها المنظمة وقدرتها على الاستجابة لدى السوق وبناء مكانتها لدى المستهلك.

- ✓ يُتيح المجال أمام إدارة المنظمة لتحديد وتقييم بيئتها الداخلية ومدى التوافق المتحقق في الأداء بين الأقسام المختلفة في المنظمة.
- ✓ نجاح الاستراتيجية التسويقية يعطي مؤشراً واضح لدقة التخطيط الاستراتيجي المعتمد في ذلك. فضلاً عن التوجه الصحيح لرسالة المنظمة وتوجهها الاستراتيجي .

أهم السمات البارزة للتخطيط الإستراتيجي:

- ١- **الإجابة على الاسئلة التالية :** أين نحن الان؟ وإلى أين نريد أن نذهب؟ وكيف نذهب إلى ما نريد؟.
 - ٢- **الأفق الزمني :** والهدف منه هو التخطيط طويل الأجل، مع مراعاة الفرص البيئية، وذلك يساعد المؤسسات على تحليل نقاط الضعف والقوة لديها والتكيف مع البيئة، ومن الواجب أن يكون المديرون بعيدي النظر كي يغدو التخطيط الإستراتيجي ذات مغزى
 - ٣- **عملية واسعة الانتشار :** وذلك يحدث لجميع المنظمات، على جميع المستويات، ومع ذلك فإنه ينطوي على كبار المديرين التنفيذيين أكثر من المديرين في الدرجة المتوسطة أو الدرجة الأدنى، إذ يمتلك كبار المديرين التنفيذيين تصور المستقبل من خلال التقنيات العلمية للتنبؤ.
 - ٤- **تركيز الاهتمام :** من سمات التخطيط الإستراتيجي أنه يركز على نقاط القوة والموارد في المنظمة، وعلى الأنشطة المهمة ذات الأولوية العليا بدلاً من الأنشطة الأخرى التي من الممكن تأجيلها.
 - ٥- **عملية مستمرة :** التخطيط الإستراتيجي هو عملية مستمرة تتمكن المنظمات من خلالها التكيف مع البيئة المتغيرة والديناميكية وذلك من خلال التنسيق بين البيئة الداخلية للمنظمة مع البيئة الخارجية، وبين الموارد المالية مع الموارد غير المالية، وبين الخطط قصيرة الأجل مع الخطط طويلة الأجل
- ولفهم استراتيجية التسويق بشكل أعمق ونحدد ملامحها بوضوح في المنظمة.يتوجب علينا الإجابة على الأسئلة التالية:
- أين نحن الآن؟ وإلى أين نريد أن نذهب ؟ وكيف نذهب إلى ما نريد ؟
- كيف يمكن توزيع الموارد لتحقيق ما نسعى إليه ؟
- كيف يمكن أن نحول الخطة إلى فعل تنفيذي ؟
- كيف يمكن أن نقارن النتائج المتحققة مع الخطة الموضوعة ؟

كيف يمكن مواجهة الانحرافات بين الخطة وما تم تحقيقه؟

خطوات التخطيط الاستراتيجي التسويقي .

- ١- تحديد الرؤية :- وهي الصورة الذهنية التي تطمح ان تكون عليها المنظمة مستقبلاً.
 - ٢- الرسالة :- وهي تعبر عن سبب وجود المنظمة والغرض منها
 - ٣- صياغة الغايات (الأهداف الاستراتيجية):- وهي عبارة عن غايات عامة نابعة من رؤية ورسالة المنظمة .
 - ٤- صياغة الأهداف :- ويجب أن تكون ناتجة عن الرسالة وتتصف بالوضوح وتكون محددة ومكتوبة وقابلة للتنفيذ والقياس ويجب أن تكون مزمنة.
 - ٥- صياغة استراتيجية التسويق:- وتتمثل بمثابة وضع الأفكار والتوجهات التي رسمتها المنظمة عبر رسالتها وأهدافها الاستراتيجية لكي تحققها عبر أدواتها المختلفة في المجالات المستهدفة .
- فالصياغة هنا تعني نقل الأفكار إلى حيز التنفيذ والقبول في ميدان عمل المنظمة وبجانبتها التسويقي تحديداً.
- ومن أجل تحقيق صياغة فعالة لاستراتيجية التسويق فإنه يتطلب النظر في القرارات ذات العلاقة بـ:

- التحديد الدقيق للأهداف الاستراتيجية التسويقية .
- ربط استراتيجية التسويق مع المستهدف (المستهلك)
- القرارات المناسبة في تنفيذ كل جزء من البرامج التسويقية والتكتيكية والمزايا المتحققة من استراتيجية التسويق .

عناصر التخطيط الاستراتيجي التسويقي : (الجانب التخطيطي)

- ❖ تحليل الموقف التسويقي .
- ❖ تحديد وصياغة الأهداف .
- ❖ تكوين الاستراتيجية التسويقية .
- ❖ البرنامج التسويقي (خطط المزيج التسويقي)

أولاً : تحليل الموقف التسويقي .

يتمثل بتحليل عميق للسوق لكلا من البيئة الداخلية للمنظمة (تحليل عوامل القوة- الضعف) وما يقابلها من البيئة الخارجية (فرص- تهديدات).

وهذا يعني أننا سنقوم بدراسة العناصر الأساسية التي تصب في هذا الجانب لكي يمكّننا من بناء البرنامج التسويقي الذي يُعد أحد خطوات التخطيط التسويقي وتتمثل هذه العناصر بالآتي : (عناصر تحليل الموقف التسويقي)

- التحديد الدقيق لمكانة المنظمة في توجهات الصناعة التي تعمل بها؛ وتحليل موقفها حيال إمكاناتها المستقبلية في هذا المجال .
- تحليل المنافسين من حيث (قوتهم – حجمهم – تأثيرهم الحالي أو المستقبلي في السوق) .
- تحديد الميزات التنافسية الحالية والمطلوبة للمنظمة .
- دراسة خصائص السوق الماضية والحالية والتنبؤ بالمستقبل للوصول إلى علاقة صحيحة وواضحة مع المستهلكين .

ثانياً: تحديد وصياغة الأهداف .

- وهنا الأهداف لا تعني النتائج المتوقعة فقط ؛ وإنما تعني أيضاً المؤشرات والطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق غايات ورؤية المنظمة.

ثالثاً: تكوين الاستراتيجيات التسويقية .

- ويتمثل هذا العنصر بعدد من المتغيرات هي :

١ - تجزئة السوق :-

وتعني كيفية التعامل مع السوق المستهدف وتجزئته إلى أسواق ؛ تجمع كل واحد منها خصوصيات وصفات مشتركة قد تختلف كلياً أو جزئياً عن بقية الأسواق . وهذا ما يجعل توجه المنظمة دقيق ومناسب نحو تلك الأسواق المستهدفة .

٢ - نقاط التمايز:

تمثل في حقيقتها الخصائص المميزة أو المختلفة لمنتجات المنظمة عما يماثلها وينافسها من منتجات أخرى ؛ وخاصة المنتجات الجديدة الداخلة للسوق.

٣ - مكانة المنتج :

وتمثل المكانة الذهبية التي يحتلها المنتج في تفكير المستهلك من حيث قبوله وولاءه للمنتج وما يحمله من تصورات عن مستوى كفاءته ؛ وجودته وقدرته على اشباع حاجاته ورغباته .

أو هي المكانة المطلوب بنائها في السوق .

رابعاً: البرنامج التسويقي (خطط المزيج التسويقي المتكامل)

يرتكز هذا العنصر على تطوير عناصر المزيج التسويقي وإعداد الموازنة المالية التقديرية لها ؛ ويتمثل البرنامج التسويقي بالعديد من الأنشطة :

✓ استراتيجية المنتج :-

وتتعلق بشكل موجز بـ (تحديد الخصائص المميزة للمنتج – علامته التجارية – التعبئة والتغليف – الخدمات المرافقة لتقديمه أو ما بعد بيعه – الضمانات المقدمة الخ.....).

✓ استراتيجية التسعير :-

وتهتم بطرق التسعير الممكن اعتمادها وقوائم الأسعار والخصومات والسماحات المقدمة وشروط الدفع الخ.

✓ استراتيجية التوزيع :-

وتتمثل في الأنشطة المختلفة التي يمكن القيام بها لإيصال المنتج من المصنع الى السوق وما يرافقها من فعاليات وخدمات ؛ كما هو في اختيار المنفذ التوزيعي المناسب- وأسلوب النقل – ومستوى التخزين والخدمات التي يضيفها الوسيط الخ .

✓ استراتيجية الترويج :-

تركز على كيفية التعامل مع عناصر المزيج الترويجي المتمثل بـ (الإعلان – البيع الشخصي – ترويج المبيعات – العلاقات العامة – النشر) ... الخ ويجب أن تتوفر في المزيج الترويجي الخصائص الآتية :

١- التكامل : بين مكونات وعناصر المزيج التسويقي وبين استراتيجية التسويق.

٢ - المرونة : أي القابلية للتعديل والتطوير بحسب طبيعة السوق المستهدف ؛ والتغيرات البيئية المحتملة .

مراحل التخطيط الاستراتيجي:

يمكن تقسيم مراحل التخطيط الاستراتيجي إلى ما يأتي:

❖ التحليل البيئي: ويقصد به جمع وتحليل وتقييم المعلومات حول الاتجاهات البيئية الخارجية (اقتصادية – سياسية – منافسون الخ) لتحديد الفرص التي يمكن استغلالها والاستفادة منها أو التهديدات التي يمكن تجنبها .

كذلك التعرف على عناصر البيئة الداخلية وتقييمها (هيكل تنظيمي – موارد ... الخ) لتحديد عناصر القوة والضعف في المنظمة .

والتحليل البيئي يتضمن تحليل البيئة الداخلية والخارجية بهدف تجنب المفاجآت الاستراتيجية وللتأكد من سلامة توجهها المستقبلي والحصول على فهم واضح للمشهد الحالي من أجل اتخاذ القرارات المستقبلية بصورة أفضل وتحقيق رؤية طويلة المدى.

❖ صياغة الاستراتيجية: استنادًا إلى البيانات التي جمعت من خلال التحليل البيئي، من المفترض الحصول على صورة واضحة للأمور التي يجب معالجتها من أجل تحقيق أهداف المنظمة، ومن خلالها يمكن البدء في تحديد الأولويات في الأهداف وصياغة استراتيجيات فردية من أجل معالجة كل واحدة منها، وهذا يُعد أيضًا وقتًا مهمًا من أجل تحديد الموارد الداخلية والتمويل الذي قد يكون تحت التصرف، بالإضافة إلى الموارد التي تتطلبها الميزانية والتخطيط لها.

❖ تنفيذ الاستراتيجية: قد تكون أكثر الأجزاء أهمية في تنفيذ الاستراتيجية هو توصيلها بطريقة واضحة للبدء بالعمل، ومن الواجب أيضًا إشراك المنظمة جميعها كي تُدرك رؤيتها على المدى الطويل.

❖ تقييم الاستراتيجية: من الواجب على كل منظمة أن تسعى جاهدة من أجل التحسين المستمر، وبالتالي فإن جزءًا من عملية التخطيط الاستراتيجي يستغرق لحظة من أجل المراقبة والتكيف حسب الحاجة، وذلك يتيح لقادة الأعمال تحديد ما هو فعال وما هو غير فعال

❖ الجانب التنفيذي :

تأتي هذه المرحلة من استراتيجية التسويق في أعقاب سلسلة من الخطوات وعدد غير قليل من الجهود التي قضيت في مجال التخطيط للتسويق. وتتكون عملية التنفيذ من الآتي:

١ - الموارد المتاحة :

❖ وتنصب أساساً على الموارد المالية التي يمكن من خلالها أن تحول الأفكار الموضوعية بالخطوة الاستراتيجية التسويقية إلى تنفيذ ، فعلى سبيل المثال اعتمدت شركة كوداك للتصوير خطة استراتيجية انصبت على :

❖ - التركيز على بناء صورة مميزة للشركة في مجال الأعمال التي يقوم بها.

❖ - تقديم خدمة أفضل للمستهلك وبجودة أعلى.

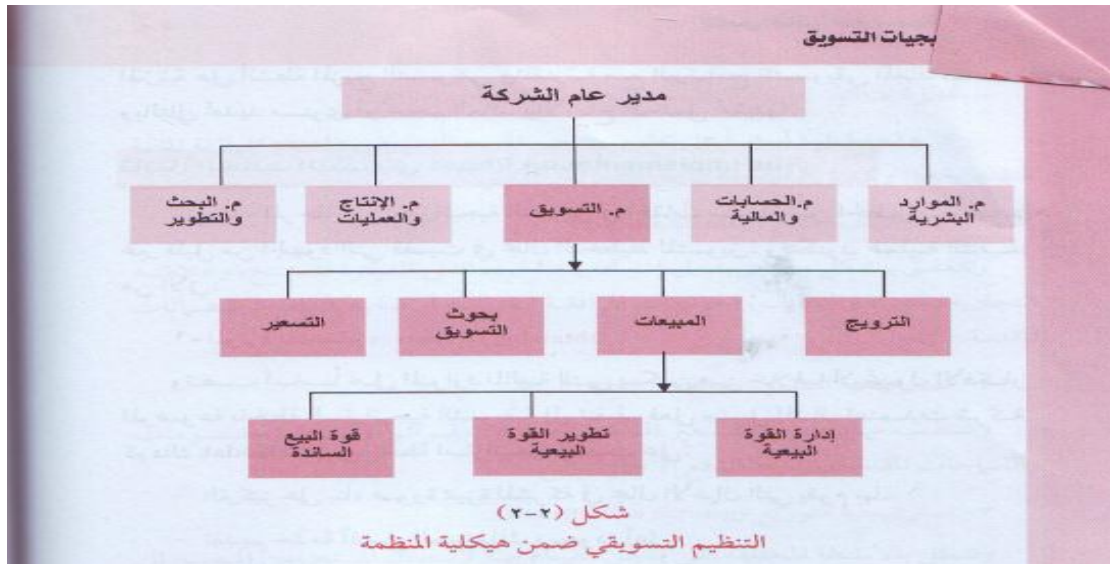
❖ - تقليص في دوران تطوير المنتج (الإسراع في تقديم منتجات جديدة).

❖ - ديناميكية أكبر في العمل مع تقليل في حدة المخاطرة وسرعة في اتخاذ القرار.

❖ ومن أجل تنفيذ ذلك، فقد رصدت الشركة ميزانية مالية بلغت ستة مليار دولار لنقل الشركة إلى مستوى آخر أفضل قياسياً بما كانت تؤديه.

٢- تصميم التنظيم التسويقي :

❖ لغرض أن يتم تنفيذ البرنامج التسويقي فإنه بحاجة إلى وجود تنظيم تسويقي في الشركة قادر على القيام بمهمة التنفيذ، والشكل (٢-٢) يوضح الخارطة التنظيمية لمنظمة صناعية، ويتضح من خلالها الشكل التنظيمي لقسم التسويق:



(ويتضح من الشكل ودون الحاجة للبحث في التفاصيل الدقيقة بأن قسم التسويق يتكون من عدد من الوظائف والتي تضم في مكوناتها على اجزاء او شعب اخرى ، كل واحد منها مسؤول عن أداء او عمل معين يصب في تنفيذ استراتيجية التسويقية المعتمدة من قبل المنظمة)

٣- تطوير جداول التطوير (التنفيذ):

وهي مسألة مهمة جداً في عملية التنفيذ وتتمثل بوضع فترات زمنية حرجة في وجوب تنفيذ الخطط او البرامج التسويقية الموضوعه ، وكما هو حاصل مع شركة كوداك ، عندما انتقلت من مستوى الانشطة المحلية إلى العالمية واعتماد التكنولوجيا الرقمية بدل التكنولوجيا التقليدية في مجال التصوير. ومن اجل ذلك فقد وضعت جدولة زمنية ومنذ عام ١٩٩٥ لإنجاز البرامج والخطط التالية على سبيل المثال :

- الدخول باستخدام الطابعة الرقمية بدل الاعتماد على النسخ الفلمية .
- استخدام كاميرات CD والمحتوية على دسك للتصوير.
- التصوير والاستنساخ على الحاسوب.
- تطوير شبكة الفروع التابعة لها مختبرات التصوير في دول العالم المختلفة ... الخ.

٤- انجاز البرنامج التسويقي :

تبقى الخطة التسويقية حبراً على ورق إن لم يتم انجازها او تنفيذها. ومن اجل تحقيق و تنفيذ فعال للبرنامج التسويقي ، فإنه يتطلب تفاصيل دقيقة لما يتعلق بالاستراتيجية التسويقية من حيث إعداد وكتابة ما يتعلق بالأسواق المستهدفة والخصائص المميزة للزبائن . وحملات الترويج وما يعقبها ايضاً من قرارات تتعلق على المستوى التكتيكي التسويقي والتي تمثل التفاصيل اليومية او ما يصطلح عليه في بعض الحالات ؛التنفيذ أول بأول .

ثالثاً : الجانب الرقابي :

يتمثل هذا الجانب في السعي لجعل استراتيجية التسويق تسير في الاتجاه الصحيح المخطط لها، ويتم ذلك من خلال جانبيين اساسيين هما:

١- مقارنة النتائج مع الخطة لتحديد الانحراف :

توضع الاهداف ضمن استراتيجية التسويق على امل ان تتحقق في مدة زمنية معينة، ولكن واقع الحال عند تنفيذ البرامج التسويقية قد يحصل انحراف أو اختلاف عن الخطة وهو ما يطلق عليه بالفجوة التخطيطية ، والتي تمثل الفرق السالب بين المخطط والتنفيذ. ومن هنا فإن إدارة الشركة أو القسم التسويقي يسعى للبحث الدقيق عن أسباب هذا الانحراف ومعالجتها. وقد يكون الخطأ ليس بالتنفيذ بل في عدم واقعية الأهداف الموضوعه أو المبالغة فيها إلى حد كبير، وبالتالي أصبح من الصعب

تنفيذها في الواقع الميداني. وكلما زادت الخبرة في مجال التخطيط قلت الفجوة التخطيطية .

٢- اتخاذ الفعل لتصحيح الخطأ :

عندما يتم التقييم للبرنامج التسويقي الاستراتيجي فإنه قد يكون الأداء المتحقق لم يبلغ المستوى المطلوب وأنه هنالك أخطاء قد حصلت في التنفيذ. وهنا يكون من الواجب أن تقوم الإدارة التسويقية بإجراء الرقابة الوقائية والتي تحول دون حصول الخطأ وقبل وقوعه لكي لا يحدث تأثير سالب. وإذا ما حصل الخطأ في الأداء التسويقي فإنه لا بد أن تكون هنالك رقابة علاجية لتصحيح الخطأ وعدم تكراره أو تعاضمه ، وبما يؤثر سلباً على النتائج.

المراجع

- استراتيجيات التسويق – تامر البكري – الطبعة العربية ٢٠١٢ - دار اليازوري .
- التخطيط الاستراتيجي – منصور العريقي – نسخة الكترونية – جامعة العلوم والتكنولوجيا .