

التخطيط التسويقي marketing planning

الجامعة السورية الخاصة
SYRIAN PRIVATE UNIVERSITY

تخطيط التسويق marketing planning

- يعتبر التخطيط التسويقي من الوظائف الأساسية لإدارة التسويق ويشكل الركيزة الجوهرية لجميع مراحل العملية التسويقية

1- تعريف التخطيط التسويقي Definition of marketing planning

عرف فايول (FAYOL) أن التخطيط : يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل. التخطيط التسويقي : بأنه سلسلة منطقية من الأنشطة المترابطة التي تؤدي إلى وضع الأهداف التسويقية وصياغة الخطط اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.

التخطيط التسويقي عملية عقلية يتم فيها جمع المعلومات حول بدائل العمل بهدف اتخاذ البديل المناسب بطريقة عقلانية . يمكن أن نعرف التخطيط التسويقي : بأنه نشاط ذهني يعتمد على التفكير بكيفية أداء الأعمال التسويقية , وتوضيح الحقائق والمعلومات لاتخاذ القرار المناسب من مجموعة بدائل , ووضع خطة تسويقية تتناسب مع إمكانيات وقدرات الشركة .

2- أهمية التخطيط التسويقي Importance of marketing planning

يعد تخطيط التسويق جزء من التخطيط العام (الشامل) للشركة , وهذا التخطيط يختلف من شركة لأخرى بحسب حجمها وطبيعة نشاطها , ويقود إلى تحديد الأنشطة التسويقية ومواعيد إنجازها , والأشخاص المسؤولين عن تنفيذها وتحديد التكاليف اللازمة لها , إضافة إلى وضع مستويات الأداء للقيام بالمراجعة والمتابعة للعمل التسويقي

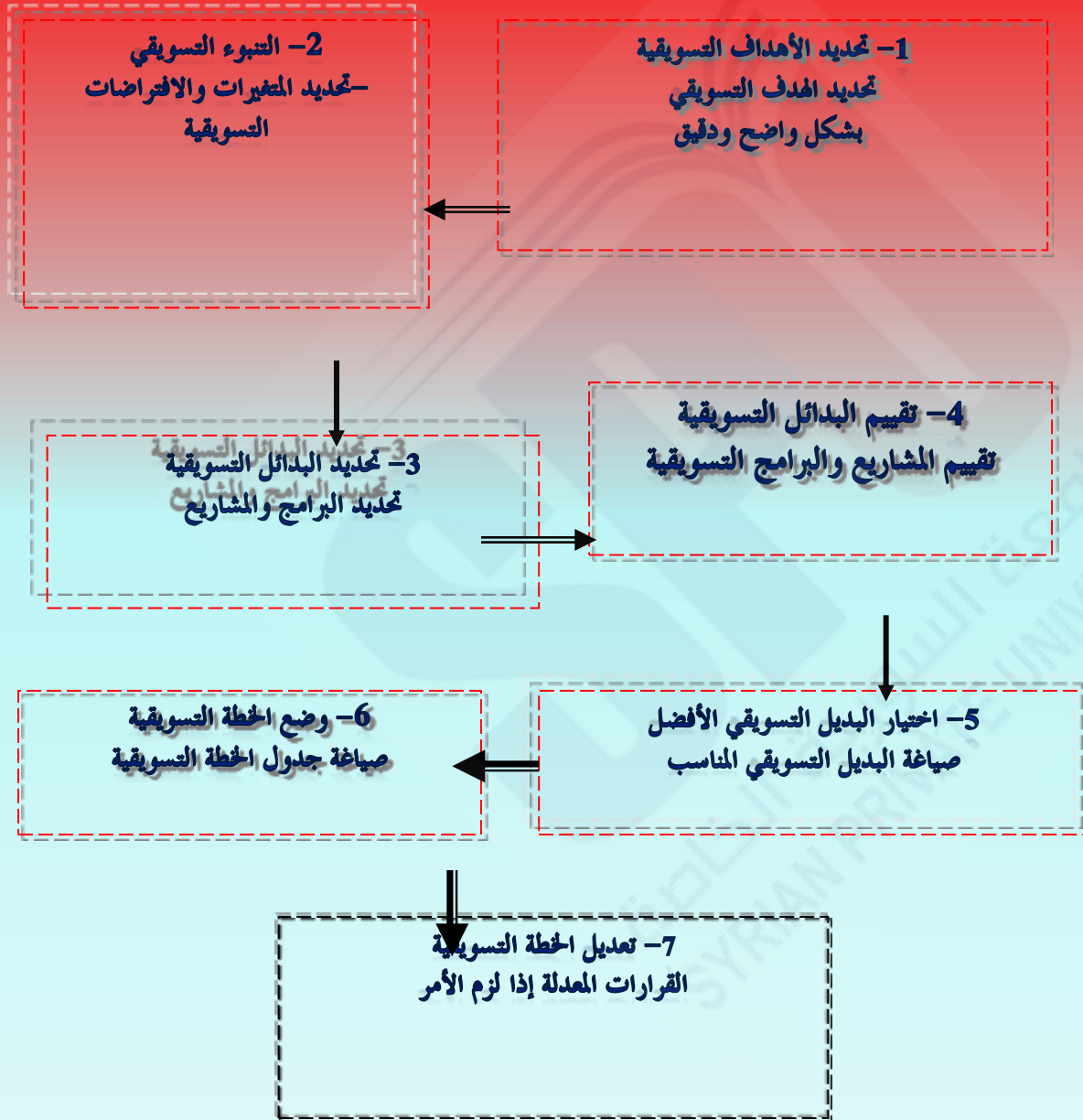
تتبع أهمية التخطيط التسويقي من الفوائد التي يحققها للشركات التي تمارسه ومن أهمها :

- التنبؤ بالمستقبل للأنشطة والأعمال التسويقية (الطلب - ظروف السوق - التنبؤ بالمبيعات - تطوير السلع - تدريب رجال البيع) لتحقيق الأهداف التسويقية .
- المساهمة في التنسيق بين مختلف الأقسام التسويقية بما يتناسب مع أنشطة وأعمال الشركة من خلال وضع أهداف وسياسات واستراتيجيات التسويق .
- إمكانية تحديد الموارد البشرية والمادية التي تحتاجها عملية تنفيذ الأعمال التسويقية في الوقت المحدد للوصول للأهداف التسويقية .
- مواجهة التغيرات في البيئة المحيطة (البيئة الداخلية والخارجية) بالشركة من خلال وضع الاستعدادات اللازمة للتكيف معها .

- تسهيل عملية الرقابة التسويقية بوضع معايير للأداء التسويقي وفقاً لكل خطة تسويقية (خطة الإعلان - خطة رجال البيع - خطة التسعير - خطة تنشيط المبيعات - خطة التوزيع - خطة بحوث التسويق) للحصول على أفضل النتائج .
- 3- خطوات التخطيط التسويقي :

steps marketing planning

- تمر عملية التخطيط التسويقي بمراحل وخطوات متعددة وتعتمد كل خطوة على مجموعة من البيانات والمعلومات التي تساهم في وضع الخطة التسويقية وتحقيق أهدافها ويوضح الشكل التالي خطوات التخطيط التسويقي .



تعد عملية التخطيط التسويقي من الناحية النظرية سهلة ولكن عند التطبيق الفعلي تعتبر من أصعب المهام التسويقية بسبب تجميع كل العناصر التسويقية في خطة واحدة مترابطة , كما تختلف عملية التخطيط التسويقي في الشركات الصغيرة عن الشركات الكبيرة

1- تحديد الأهداف التسويقية :

- يمكن أن تأخذ الأهداف التسويقية النواحي التالية :
- زيادة رقم المبيعات أو توسيع الحصة السوقية للشركة .
- العمل على تخفيض التكاليف بمختلف أنواعها وأشكالها .
- تحسين الصورة الذهنية لتمييز الشركة وجودة سلعتها وخدماتها.
- يتم بعد ذلك تحديد أهداف الوظائف المتعلقة بعناصر المزيج التسويقي (المنتج - التسعير - الترويج - التوزيع) التي تعمل على تحقق تلك الأهداف التسويقية .
- إذاً تتطلب الأهداف التسويقية أن تكون واقعية تلائم أهداف الخطة التسويقية وتتناسب مع موارد وإمكانات الشركة , وأن تكون الأهداف واضحة ومحددة بشفافية بشكل يمكن قياسها بسهولة , وأن تعكس رسالة وأهداف الشركة وفلسفتها .

2- التنبؤ التسويقي :

- يقصد بالتنبؤ التسويقي محاولة معرفة ما سيحدث من تغيرات وتطورات في البيئة التسويقية المحيطة بالشركة , والتعرف على أثر العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والثقافية والقانونية على النشاط التسويقي .
- فمثلاً يقوم موظف التسويق بوصف حالة المنتجات بما يرتبط بالمبيعات منها وربحيتها , ومعدل النمو , واتجاهات السوق , ومعرفة ظروف التوزيع وحالة المنافسة وحجم السوق الحالي والمستقبلي للمبيعات .
- يعتمد التنبؤ التسويقي على :
- تحليل الإنجازات التسويقية السابقة والحالية للشركة واستخلاص النتائج .
- العمل على استنتاج العوامل الرئيسية المؤثرة على النشاط التسويقي المطلوب التنبؤ به .
- تحديد ووضع تصور عن حجم النشاط التسويقي مستقبلاً بما يراعي العوامل المؤثرة عليه .
- تحديد الفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجه الشركة في البيئة المحيطة بها .
- وضع الفروض التسويقية المتعلقة بالمستقبل واختبارها لتحقيق النتائج المرسومة .

3- تحديد البدائل التسويقية (برامج ومشاريع تسويقية) :

- يقوم المسوق بعد التنبؤ بوضع البدائل والخيارات المتوقع حدوثها في شكل برامج ومشاريع يتم من خلالها تحقيق الأهداف التسويقية المحددة .
- يجب أن تكون البدائل والخيارات قابلة للتطبيق وفق إمكانيات الشركة في الآجل القصير والطويل وأن تكون واضحة للمنفذين لها بما يسهم في الوصول للأهداف المحددة لها.

4- تقييم البدائل التسويقية واختيار أفضلها :

تتم المفاضلة بين الخيارات والبدائل التسويقية التي تم تحديدها لتحقيق الأهداف التسويقية على ضوء معايير متعددة (التوصل لأعلى رقم مبيعات – رضا المشتريين والمستهلكين – حماية المستهلك – تخفيض التكاليف – التناسب مع إمكانيات الشركة) ومن ضمن هذه البدائل البديل الذي يحقق الهدف التسويقي كاملاً بأقل وقت وتكلفة ممكنة.

5- اختيار البديل التسويقي الأفضل :

- يصبح الاختيار بين البدائل للبرامج والمشاريع أفضل وأسهل عندما تتوفر دراسات ومعلومات كافية عن البرامج والمشاريع التسويقية المقترحة , ويتم اختيار البديل الأفضل الذي يحقق الهدف التسويقي بأسرع وقت وأقل تكلفة ووفق إمكانيات الشركة.
- فمثلاً يتم اختيار بديل أكثر ربحية ولكن يتطلب أموال نقدية لا تتوفر الآن لدى الشركة , وفي هذه الحالة يتم اختيار بديل أقل ربحية ولا يتطلب توفر سيولة نقدية كبيرة.

6- وضع الخطة التسويقية :

- بعد اختيار البديل الأفضل يتم وضع البرنامج التسويقي الذي يكون في شكل جدول زمني يحدد الإجراءات الواجب اتخاذها ليحقق الهدف التسويقي . تشمل الخطة التسويقية الأغراض والموارد (أفراد - أموال - معدات - أفكار ...) اللازمة لتحقيقها , وتوقيت هذا التنفيذ , بما يتناسب مع السياسات والاستراتيجيات التسويقية.
- ومن الأمثلة على الخطط التسويقية (خطة السلعة - خطة العلامة التجارية - خطة السوق - خطة الإعلان) .
- يتضح أن الخطة التسويقية هي عبارة عن جدول زمني يعكس الموارد والأهداف وأسلوب تنفيذها وطريقة الأداء وتوقيت هذا التنفيذ وفق توجهات الشركة .

7- تعديل الخطة التسويقية :

- بما أن التخطيط التسويقي ينطلق من عملية مستمرة , فالمديرون ينظرون دائماً إلى الأداء الفعلي ومقارنته مع الأداء المخطط , وهذا يتطلب إصدار قرارات معدلة للخطة التسويقية , أو العكس , فعندما تتغير الظروف لابد للمديرين أن يقوموا بتعديل الخطط التسويقية وفقاً للتغير في البيئة المحيطة وهذا ما يسمى بمرونة الخطة التسويقية .
- إذاً يتضح أن التخطيط التسويقي يمثل عين الإدارة التسويقية التي ترى به أحداث المستقبل المتغيرة باستمرار لمواجهة التحديات التسويقية , وذلك من خلال التفكير العلمي التسويقي الذي يعتبر أسلوباً علمياً لإدارة التغيير والتطور التسويقي , باعتبار أن الأنشطة التسويقية تتم في البيئة التسويقية المحيطة بالشركة.

التخطيط الاستراتيجي للتسويق

يتغير العالم في جميع المجالات السياسية و التكنولوجية و الاجتماعية و الثقافية، و هذا أدى إلى تشابك بيئة الأعمال في الشركات ، نتيجة تنوع المتغيرات في البيئة و تعدد مستوياتها المحلية و القومية و الدولية و العالمية .

وهذا يتطلب توفر تخطيط استراتيجي يمكن هذه الشركات من امتلاك بصيرة و قدرة على التحليل و التفكير البعيد لصنع قرارات استراتيجية تسويقية سليمة تستكشف الحاضر و تخلق المستقبل لتضمن فرص البقاء و النمو في ميدان الأعمال.

أسباب التخطيط الاستراتيجي التسويقي:

- 1- التغير السريع الكلي و النوعي في بيئة الأعمال ، و خاصة التطورات التكنولوجية و البرمجيات المعقدة و التقنيات المتطورة في أجهزة الاتصال .
- 2- زيادة حدة المنافسة في الأسواق المحلية .
- 3- عالمية (كونية) الأعمال: تلاشت حدود الأعمال و حدود السيادة بين الدول و الأقاليم بسبب زيادة المبادلات الاقتصادية و نمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية وندرة الموارد الطبيعية و حرية التبادل التجاري أي التحول من العمل في مكان إلى العمل في أي مكان في العالم

- **4- التغيير التكنولوجي :** تعتمد المنظمات على التكنولوجيا لتحقيق مزايا تنافسية ضرورية للبقاء في الأسواق .
- **5- نقص الموارد الطبيعية الأساسية من طاقة و معادن و موارد أولية و ماء و أرض زراعية ،** مما يتطلب وجود استراتيجية طويلة المدى للحصول على المواد الأولية و استخدام الموارد المتاحة بطريقة عقلانية و اقتصادية لتلبية احتياجات المنظمة حالياً و مستقبلياً .
- **6- التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة :** تعد المعرفة قوة استراتيجية في أي مكان و زمان على المدى البعيد في مجال الإدارة و التكنولوجيا , فالمعرفة هي أساس القدرة على خلق المنتجات الجديدة و تطوير و تحسين المنتجات الحالية و الوصول إلى مستويات عالية من النوعية و الإبداع التقني لاستثمار الثروة.
- **7- عدم الاستقرار في أوضاع السوق :** أدى ظهور التكتلات الاقتصادية و عدم استقرار صرف العملات و الطاقة و المواد الأولية إلى ظهور سيناريوهات البورصة العالمية في الدول النامية التي لا تسير في ركب الدول الغنية لتدل على ضخامة الاضطراب الاقتصادي العالمي و المحلي و الإقليمي و التنظيمي في العالم.

تعريف التخطيط الاستراتيجي التسويقي

- تعرف الاستراتيجية: بأنها عبارة عن تخطيط استراتيجي أو خطوة أو طريق أو سلسلة من المراحل و الخطوات لإنجاز الأعمال بهدف تنبيه المديرين لأخذ الحيطة والحذر ، و التوجيه لتحقيق نتائج وأغراض محددة تساهم في تحقيق أهداف الشركات.
- الاستراتيجية: بأنها عملية خلق وضع متفرد للشركة ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة تؤدي إلى عملية إحداث تنسيق و دعم متبادل بين أنشطة الشركة مع بعضها بعض.

والسؤال هنا ما الفرق بين الاستراتيجية والتكتيك ؟

- فرق البعض بين الاستراتيجية و التكتيك فعرف الاستراتيجية : بأنها تحديد الاتجاه العام الذي تقصده و تأتي أولاً و تساعدنا على رؤية الصورة الكلية للموقف .
- أما التكتيك فيتضمن المهارة في الحكم على التفاصيل و في التعامل مع المواقف الخارجية.

- ويعد الخلط بين الخطط التسويقية السنوية والتخطيط الاستراتيجي التسويقي من أكثر الأخطاء شيوعاً .
- وإن الشركات التي يديرها مديرون تنفيذيون لهم تطلعات ورؤية بعيدة المدى تمتد إلى ما وراء السنة الحالية تحقق نتائج ملموسة أفضل من الشركات التي لا تزال تعمل بأساليبها القديمة والقصيرة المدى والشكلين التاليين يوضحان ذلك.

| | |
|----------------|---------------------|
| مجلس الإدارة | الاتجاه الاستراتيجي |
| الإدارة العليا | الاتجاه |
| الإدارة الوسطى | التكتيكي |
| الإدارة الدنيا | |

- يبين الشكل أن المستويات الدنيا الإدارية للشركة التي لا تشارك على الإطلاق في وضع الخطط بينما يقضي المديرون في الإدارة العليا معظم وقتهم في مسائل تكتيكية تتعلق بالتشغيل والتنفيذ.

يُبين الشكل أيضاً أن جميع المستويات الإدارية للشركة في إعداد تلك الاستراتيجيات والاهتمام بها من الإدارة العليا يبدأ بفشل التخطيط الاستراتيجي التسويقي عندما تعطي الشركة اهتماماً كبيراً للإجراءات والأعمال التشغيلية والإدارية أكثر من المعلومات الإدارية العليا وعندما تفوض مهمة التخطيط التسويقي إلى شخص يسمى (المخطط)، كما يفشل عندما تدفع الشركة موظفيها لتنفيذ الخطط بدون موارد وتدريب.

والسؤال ما هو تعريف التخطيط الاستراتيجي التسويقي؟

- التخطيط الاستراتيجي التسويقي بأنه عبارة عن عملية إدارية لتطوير و تنمية الوضع الاستراتيجي للمنظمة بالملائمة بين أهداف المنظمة و قدراتها و طاقاتها و معدل التغيير للأعمال التسويقية و فرصها المتغيرة في السوق.

- التخطيط الاستراتيجي التسويقي يعبر عن أنشطة تتعلق بتحديد و تطوير مهمة و رسالة المنظمة و تحديد أهدافها و تصميم استراتيجياتها و خططها و سياساتها في تمكين المنظمة من العمل بكفاءة في البيئة الخارجية.

نستنتج أن التخطيط الاستراتيجي التسويقي: هو عبارة عن نشاط أو عملية تتضمن إيجاد التآلف (التزواج) بين قوة الشركة و فرصها في السوق لإيجاد مركز تنافس دائم للشركة و للمنتجات التي تقدمها للسوق باتخاذ قرارات واقعية للوصول إلى أفضل النتائج و الأهداف.

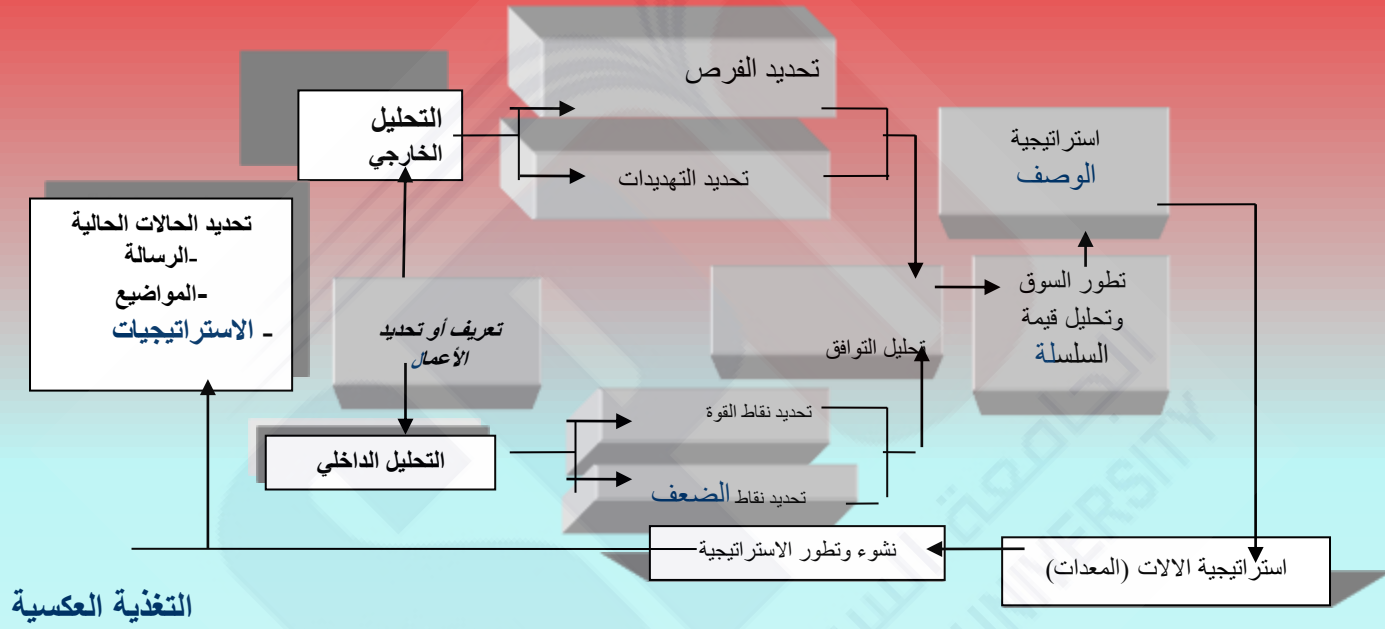
لماذا يعد التخطيط الاستراتيجي التسويقي ضرورياً ؟

● أهمية التخطيط الاستراتيجي التسويقي :

- يسير التخطيط الاستراتيجي في جميع الاتجاهات الرئيسة و الأفقية و المائلة (القطرية) مما يساعد على تجنب المخاطر عن طريق دراسة أهداف وأغراض و مهام الشركة و العمل على تصحيحها من خلال الاستراتيجية و تنفيذ الخطة الاستراتيجية التسويقية و إعادة تصميمها عند حدوث تغير في البيئة

يوضح الشكل التالي استراتيجيات عمليات الإدارة و النقاط العامة فيها.

● استراتيجية عمليات الإدارة



تتبع أهمية التخطيط الاستراتيجي للتسويق من خلال التركيز على مكونات هذا التخطيط المتمثلة بما يلي :

- 1- تحليل البيئة الخارجية و تتضمن :
 - أ- تحديد مشكلات البيئة الخارجية المتعلقة (بالتكنولوجيا - السوق - السياسة - القانون - البيئة - المجتمع - الاقتصاد)
 - ب- معرفة طاقات و إمكانات المنشأة المرتبطة (بمركزها في السوق - الموارد البشرية - التمويل - الأجهزة و الآلات - المواد الخام - الإدارة و التخطيط - الابتكار و التجديد - الروح المعنوية - الخطط و منافذ التوزيع - إبداع و خلق العملاء)
 - ف- تحديد المركز المالي (إمكانية دفع جميع المستحقات بدون الاعتماد على الاقتراض - تحديد معدل العائد على الاستثمار - معرفة مدى زيادة الانفاقات وهل يعقبها زيادة في الإيرادات - تحديد درجات المخاطرة و نقاط الأمان).

1 - analysis of the external environment and include:

- أ- تحديد مشكلات البيئة الخارجية المتعلقة (بالتكنولوجيا – السوق – السياسة – القانون – البيئة – المجتمع – الاقتصاد) (
- ب- معرفة طاقات و إمكانيات المنشأة المرتبطة (بمركزها في السوق – الموارد البشرية – التمويل – الأجهزة و الآلات – المواد الخام – الإدارة و التخطيط – الابتكار و التجديد – الروح المعنوية – الخطط و منافذ التوزيع –إيجاد و خلق العملاء)
- ف- تحديد المركز المالي (إمكانية دفع جميع المستحقات بدون الاعتماد على الاقتراض – تحديد معدل العائد على الاستثمار – معرفة مدى زيادة الانفاقات و هل يعقبها زيادة في الإيرادات – تحديد درجات المخاطرة و نقاط الأمان) .

2- تحديد أهداف الشركة :

- تتمثل في تحديد رسالة الشركة و تحديد أهدافها العامة التي تمكنها من الوصول إلى تلك الرسالة و معرفة الاستراتيجيات و التكتيكات التسويقية اللازمة لتحقيق و إنجاز تلك الأهداف.
- تشمل تلك الأهداف تحقيق ما يلي :
- النمو و التوسع لدخول أسواق جديدة .
- - تحديد نصيب و حصة المنشأة من السوق و من العملاء –
- - تحديد العائد على الاستثمار المراد تحقيقه .
- - تأكيد المهارات الإدارية و الابتكارية و التدريب لرجال البيع و زيادة استخدام وسائل تنشيط المبيعات لتحقيق البيع المكثف في الأسواق الحالية و المناطق الجغرافية الجديدة.
- زيادة التعاون بإنشاء علاقات دائمة مع العملاء أو المستهلكين في الأسواق المستخدمة .
- إنشاء شبكة توزيع في الأسواق المستهدفة



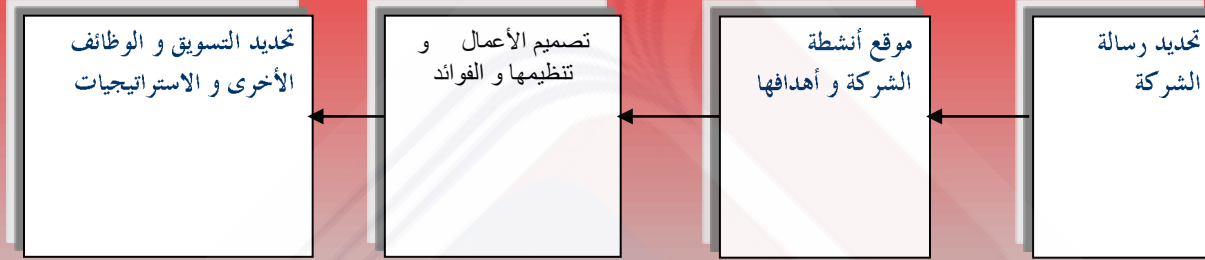
تشمل تلك الأهداف تحقيق ما يلي :

Those objectives include achieving the following:

- - النمو و التوسع لدخول أسواق جديدة .
- - تحديد نصيب و حصة المنشأة من السوق و من العملاء –
- - تحديد العائد على الاستثمار المراد تحقيقه .
- - تأكيد المهارات الإدارية و الإبتكارية و التدريب لرجال البيع و زيادة استخدام وسائل تنشيط المبيعات لتحقيق البيع المكثف في الأسواق الحالية و المناطق الجغرافية الجديدة.
- – زيادة التعاون بإنشاء علاقات دائمة مع العملاء أو المستهلكين في الأسواق المستخدمة .
- إنشاء شبكة توزيع في الأسواق المستهدفة

● خطوات في تخطيط الإستراتيجية

Steps in strategic planning



3- تنفيذ الاستراتيجية :

3 - the implementation of the strategy:

- تتضمن تحديد الأفراد الملائمين من ذوي القدرات و المهارات و تحديد المسؤوليات و السلطات اللازمة لهم و تحديد الوقت اللازم للتنفيذ .
- كما تتضمن أيضاً الموارد و الطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف ، و يجب العمل على تحديد المنفذين للخطة و نقاط القوة و الضعف لديهم ، و هل يحتاجون إلى تدريب أم لا، و أن يتم الإشراف على عمليات التنفيذ في كل المراحل و تحديد كيفية إدارة وحدات العمل و الفريق المكلف بالتنفيذ و وسائل متابعة التنفيذ و تصميم الانحرافات أثناء التنفيذ .

marketing objectives of the Strategic Planning

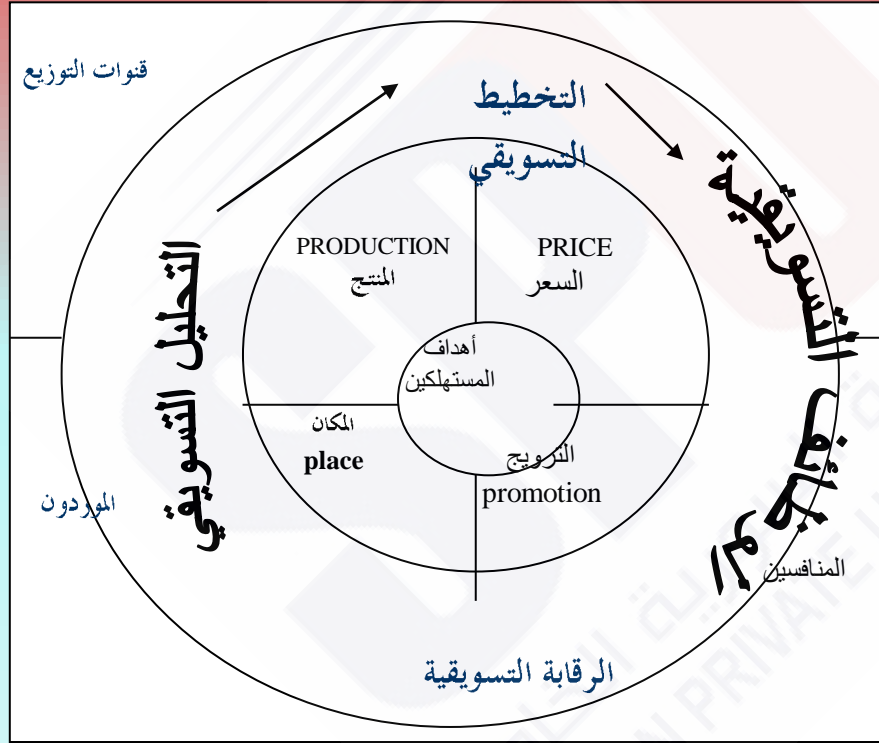
- يهدف التخطيط الاستراتيجي للتسويق بشكل رئيس إلى التحسين التدريجي للحصة السوقية و المكانة التسويقية للمنشأة بهدف زيادة الحيز التنافسي للشركة .

يوجد أهداف فرعية أخرى

- - تنمية القدرة على التفكير الاستراتيجي للمديرين و للأفراد العاملين .
- - تحديد الخصائص الأساسية التي تميز المنشأة عن المنشآت المنافسة لها في السوق المستهدف .
- - تساعد المنشأة على امتلاك ميزة تنافسية مؤكدة و مستمرة .
- - تخصيص الموارد و الإمكانيات المتاحة للاستخدامات البديلة و زيادة الكفاءة و الفعالية .
- - تحديد المنتجات و الأسواق التي سوف تتعامل بها المنشأة و الأسواق التي يجب على المنشأة دخولها مستقبلاً .
- - خلق درجة عالية من التكامل و التنسيق في البنية التنظيمية و مشاركة مختلف وحدات الأعمال في الأعمال الاستراتيجية للمنشأة .
- نستنتج أن التخطيط الاستراتيجي للتسويق يهدف إلى توفير المعلومات و المدخلات المختلفة عن الأسواق و احتياجاتها و عن المنتجات و المنافسين في الأسواق و الفرص التسويقية و التهديدات و الشكل التالي يوضح ذلك .

● الشكل يبين تخطيط الاستراتيجية و عمليات التسويق

البيئة الجغرافية والاقتصادية



البيئة الطبيعية
والتكنولوجية



UNIVERSITY
SYRIAN PRIVATE UNIVERSITY

● إذا نلاحظ من الشكل أن هذه الأبعاد الأربعة (4P,S) للمزيج التسويقي تعمل على تحقيق أعلى عوائد للابتكار بالقدرة على تحريك المنتج و تكوين علامات تجارية و ماركات عالمية ووعي بالمنتج و ميزاته التنافسية في الأسواق .

● يجب أن يكون هذا التركيز أيضاً على القدرات المالية و القدرات التنظيمية للشركة و توفير الموارد و التجهيزات و الإدارة المتميزة .



