



المحاضرة الثالثة
التخطيط التسويقي الاستراتيجي

أولاً: مقدمة حول التخطيط الاستراتيجي للتسويق :

قد تكون عملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق

معقدة أو بسيطة ، وعلى الرغم من اختلاف

القطاعات وأنواع المنظمات وأنشطتها ، إلا أن

عملية التخطيط هي ذاتها في الكثير من أساليبها

وطرائقها ، كما أن الغايات والأهداف قد تكون

متماثلة سواء من المنظمات الكبيرة أو الصغيرة

حيث يعمل المسوقون لتلبية احتياجات الزبائن

بغية تلبية أهداف اعمالهم الخاصة وأهدافهم التسويقية .

ثانياً : عملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق :

تبدأ عملية التخطيط الاستراتيجي سواء على مستوى المنظمة ، أو على مستوى وحدات العمل، أو على مستوى

الوظائف بتحليل معمق لبيئات المنظمة الداخلية والخارجية التي يشار إليها بتحليل الموقف

Situation Analysis حيث يركز هذا التحليل على موارد البيئة والزبائن والمنافسين .

وبما أن التخطيط التسويقي Marketing Planning هو تنفيذ الأنشطة التخطيطية المخصصة لتحقيق الأهداف

التسويقية ، لذا فإننا نؤكد في هذه الفقرة على دراسة إحدى الخطط الوظيفية متضمنة التنفيذ والتقييم والرقابة

لهذه الأنشطة ، حيث تفيد في شرح كيفية تحقيق الخطة التسويقية للمنظمة وغاياتها وأهدافها بشكل واضح .

الخطة التسويقية

الخطة التسويقية تفيدنا كخارطة طريق Road Map لتنفيذ استراتيجية التسويق ، كما أنها توضح للعاملين ما هي

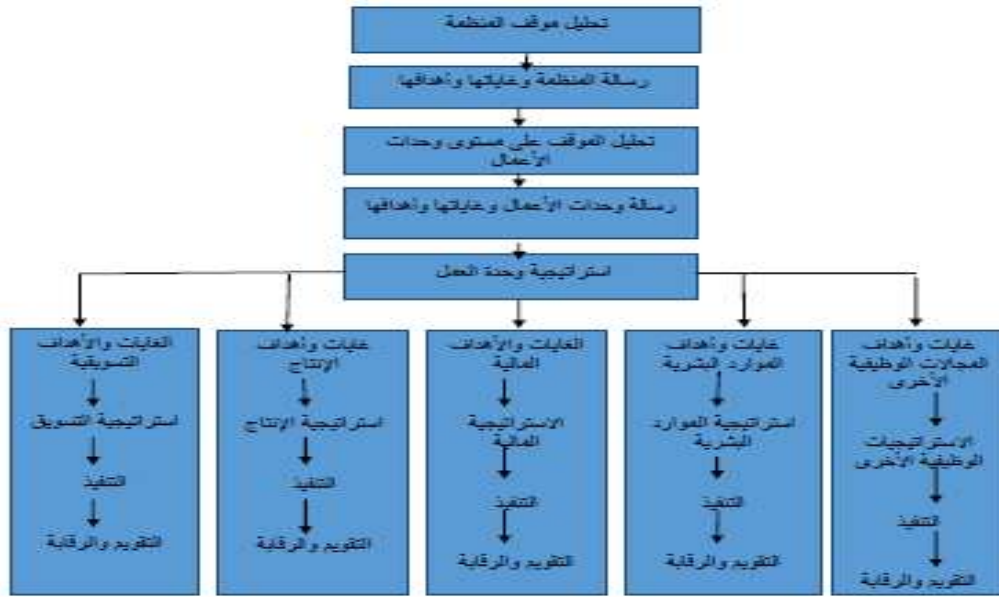
أدوارهم ووظائفهم فيها ، وتزودنا أيضا بالتفصيلات المرتبطة بتخصيص الموارد ، وتتضمن المهام التسويقية

المحددة ومسؤوليات الأفراد وتوقيت الأنشطة التسويقية جميعها .

وبالرغم من أن تركيزنا هو على استراتيجية وتخطيط التسويق ، إلا أننا لا نستطيع أن نؤكد على القرارات التسويقية

التي يمكن أن تتخذ بشكل كاف ضمن حدود رسالة المنظمة وغايتها وأهدافها التي تطور وتنفذ من خلال

استراتيجية التسويق وغاياتها وأهدافها .



الشكل (٢ - ١) عملية التخطيط الاستراتيجي وعلاقته باستراتيجية التسويق

وتبدأ عملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق بتحديد التالي :

- رؤية المنظمة ورسالتها .
- الاستراتيجية على مستوى المنظمة و وحدات الأعمال .
- الغايات و الأهداف الوظيفية .
- الاستراتيجية الوظيفية .
- التنفيذ .
- التقييم و الرقابة .

ثالثا : الخطة التسويقية The Marketing Plan :

تعريف الخطة التسويقية :

تعرف الخطة التسويقية على أنها : " بيان تفصيلي

مكتوب يوضح الاسواق المستهدفة و البرامج التسويقية

و مسؤوليات الأفراد، و المقاييس الزمنية و الموارد

المستخدمة و بموازنات تقديرية محددة أيضا " .

و من الواجب الاعتراف بان الخطة التسويقية ليست خطة العمل ذاتها ، فخطط الأعمال – بالرغم من أنها تحتوي

الخطة التسويقية- إلا أنها تحتوي على خطط أخرى مثل استراتيجية الانتاج (العمليات) و الموارد البشرية و المالية و

إدارة المخاطر أيضا .

و تعد الخطة التسويقية أداة رئيسية لتوجيه و تنسيق الجهود التسويقية، حيث تعمل على مستويين هما :

- المستوى الاستراتيجي Strategic : فالخطة الاستراتيجية للتسويق تعرض الاسواق المستهدفة و تبنى

على تحليل أفضل الفرص التسويقية .

• المستوى التكتيكي Tactical : تحدد الخطة التكتيكية التكتيكات التسويقية بما فيها خصائص

المنتج والترويج والمتاجرة والتسعير وقنوات البيع والخدمة .

ويمكن أن تكتب الخطة التسويقية بأساليب متعددة ومختلفة ، ويمكن تطويرها لسلع أو علامات محددة أو

أسواق مستهدفة أو صناعات متنوعة ، ويمكن أن تركز الخطة التسويقية على عنصر محدد من البرنامج التسويقي

مثل خطة تطوير المنتج (السلعة) Product Development Plan أو الخطة الترويجية

Promotional Plan أو خطة التوزيع Distribution Plan أو خطة التسعير Pricing Plan .

عناصر الخطة التسويقية :

إن معظم الخطط التسويقية تشترك بعناصر عامة أهمها :

1. الشمول : Comprehension

يجب أن تكون الخطة التسويقية شاملة لضمان عدم وجود أخطاء في المعلومات المهمة ، فكل عنصر في خلاصة الخطة التسويقية قد لا يكون وثيق الصلة بالمواقف ، ولكن على الأقل يمكن أخذه بالحسبان .

٢. المرونة : Flexibility

يجب أن تكون الخطة التسويقية مرنة من أجل تعديلها بما يتناسب مع احتياجات الموقف . ولأن جميع المواقف في المنظمة مختلفة ، لابد من وضع مخطط دقيق للخطة التسويقية بحيث لا يضر بعملية التخطيط .

٣. الثبات : Consistency

أي الثبات والاتساق بين مخطط الخطة التسويقية ومخططات خطط المجالات الوظيفية الأخرى ، وقد يتضمن الاتساق ربط الخطة التسويقية بعملية التخطيط المستخدمة على مستوى المنظمة ، أو على مستوى وحدات الأعمال ، وإن المحافظة على الاتساق يضمن فهم المديرين والعمال المتواجدين خارج نطاق عمل التسويق للخطة التسويقية وعملية التخطيط أيضا .

٤. المنطق : Logic

من الواجب أن تتبع الخطة التسويقية نفسها لمديري الإدارة العليا ، ويجب أن يتدفق مخطط الخطة التسويقية بأسلوب منطقي ، فالمخطط غير المنطقي للخطة التسويقية يجبر مديري الإدارة العليا على رفض الخطة التسويقية .

هيكل الخطة التسويقية (اطلاع):

تنظم الخطة التسويقية ضمن هيكل (بنية) Structure محددة ، ومن الواجب تنظيم جميع الخطط

التسويقية لضمان الوصول الى جميع المعلومات الواجب أخذها بعين الاعتبار ، أو التي

يجب أن تتضمنها الخطة ، ويوضح الشكل (٢ ، ٢) هيكل (بنية) الخطة التسويقية .

هيكل (بنية) الخطة التسويقية

١. ملخص تنفيذي Executive Summary
 - أ. خلاصة
 - ب. الحواث الرئيسية للخطة التسويقية
٢. تحليل الموقف Situation Analysis
 - أ. تحليل البيئة الداخلية
 - ب. تحليل بيئة الزبائن
 - ج. تحليل البيئة الخارجية
٣. تحليل SWOT (نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات)
 - أ. نقاط القوة
 - ب. نقاط الضعف
 - ج. الفرص
 - د. التهديدات
 - هـ. تحليل مصفوفة SWOT
 - و. تطوير المزايا التنافسية
 - ز. تطوير التركيز الاستراتيجي
٤. الغايات والأهداف التسويقية Marketing Goals & Objectives
 - أ. الغايات التسويقية
 - ب. الأهداف التسويقية
٥. استراتيجية التسويق Marketing Strategy
 - أ. السوق المستهدف الأساسي والثانوي
 - ب. استراتيجية السلعة
 - ج. استراتيجية التسعير
 - د. استراتيجية التوزيع وسلسلة التوريد
 - هـ. استراتيجية الترويج والاتصال التسويقي المتكامل
٦. تنفيذ استراتيجية التسويق Marketing Strategy Implementation
 - أ. المسائل الهيكلية
 - ب. الأنشطة التكتيكية للتسويق
٧. التقييم والرقابة Evaluation & Control
 - أ. الرقابة الرسمية
 - ب. الرقابة غير الرسمية
 - ج. الأطر الزمنية وجدول التنفيذ
 - د. المراجعة التسويقية

الشكل (٢ ، ٢) هيكل (بنية) الخطة التسويقية

الخطة التسويقية الاستراتيجية والمزيج التسويقي

مقدمة :

إن خطط التسويق الواضحة جدا يمكن أن يثبت بانها فاشلة إذا نفذت بتمويل غير كافٍ ، ومن المهم جداً التذكر

أن التسويق ليس وظيفة العمل الوحيدة التي تنافس على الموارد النادرة ، ومن هنا يمكن القول بأن الخطة

التسويقية يجب ان تبني نفسها للإدارة العليا Top Management .

الاعراض الأساسية للخطة التسويقية :

من أجل تقدير أهمية الخطة التسويقية يجب فهم أغراضها الأساسية ، ويجب أن تحقق خطة التسويق الجيدة الأغراض الخمسة التالية :

١. أن تفسر الأوضاع و المواقف الحالية والمستقبلية للمنظمة ، وهذا يتضمن الموقف وتحليل SWOT

و الأداء الماضي للمنظمة .

٢. أن تحدد النتائج المتوقعة (الغايات والأهداف) بحيث تستطيع المنظمة أن تقدر موقفها في نهاية الفترة التخطيطية .

٣. أن تصف التصرفات المحددة الواجب القيام بها ، وتحدد المسؤولية عن كل تصرف .

٤. أن تحدد الموارد المطلوبة لتنفيذ الأعمال المخطط لها .

٥. أن تسمح بمتابعة كل تصرف ومعرفة نتائجه والاستفادة من معلومات التغذية العكسية للبدء بالدورة

التخطيطية من جديد في المرحلة الزمنية المقبلة .

و تعد الأغراض الخمسة السابقة مهمة جدا للأفراد المختلفين في المنظمة ، فالمدبرون المباثرون لديهم

اهتمامات خاصة بالغرض الثالث (وصف الأعمال المحددة) لأنهم مسؤولون عن ضمان تنفيذ الاعمال

التسويقية، أما المدبرون في مستوى الإدارة الوسطى فلديهم اهتمامات خاصة بالغرض الخامس (المتابعة

والرقابة) و يرغبون بضمن التغييرات التكتيكية التي يمكن تنفيذها ، هؤلاء المدبرون يجب أن يكونوا قادرين

على تقويم أسباب نجاح استراتيجية التسويق أو فشلها .

ويعد الاهتمام بالغرض الرابع (تحديد الموارد المطلوبة) الأكثر الحاحاً لتحقيق النجاح في الخطة التسويقية وهي

مهمة لكبار المديرين التنفيذيين الذين يتخذون القرارات المهمة المتعلقة بتخصيص الموارد المنتجة و الكفاءة .

الخطوات الأساسية لتقسيم إجمالي السوق الى قطاعات (مسار استهداف السوق)

:

بما أن المنظمات لا يمكنها أن تخدم جميع الزبائن في سوق معين بالأسلوب نفسه ، لذا فإنه توجد أنواع

مختلفة جداً منهم ، و ذلك تبعاً لاختلاف احتياجاتهم ، و معظم المنظمات في موقع ما تخدم بعض

القطاعات أكثر من بعضها الآخر، و من هنا يجب أن تقسم كل منظمة إجمالي السوق الى قطاعات ، تقوم

باختيار أفضلها ثم تصمم استراتيجيتها لخدمة القطاعات المختارة بربحية ، و تتضمن هذه العمليات ثلاث

خطوات أساسية هي :

١. تجزئة السوق : Market Segmentation

بما أن السوق يتكون من العديد من أنواع الزبائن و المنتجات

والاحتياجات المختلفة ، لذا يقع على عاتق المسوق أن يحدد أي القطاعات

توفر له أفضل فرصة لتحقيق أهداف المنظمة ، وبذلك يتمكن من تجميع الزبائن و خدمتهم بطرق مختلفة بناءً على

مجموعة من العوامل أهمها العوامل الجغرافية و السكانية و النفسية و السلوكية ، أي أن عملية تجزئة السوق

تتضمن تقسيم الزبائن الى مجموعات مميزة لديهم احتياجاتهم و خواصهم و سلوكياتهم المختلفة ، و الذين



يحتاجون الى منتجات أو برامج تسويق مستقلة أيضا . أي أن لكل سوق قطاعاته المختلفة ، و يتكون قطاع السوق

Market Segment من زبائن يستجيبون بطريقة متشابهة .

فعلى سبيل المثال ، يمكن تقسيم السوق عن طريق التمييز بين فئات الذكور والاناث ،

٢- السوق المستهدف : Target Marketing

بعد تحديد المنظمة لقطاعات السوق يمكنها ان

تدخل قطاعا واحدا لسوق معين او أكثر، ويتضمن تسويق الهدف

تقويم جاذبية القطاعات السوقية ، و اختيار قطاع واحد أو أكثر

لدخوله ويجب أن تستهدف المنظمة القطاعات التي يمكن

أن تنتج فيها أكبر قيمة مريحة للزبون ، و تحافظ عليها بمرور الوقت .

٣- التموقع : Market Positioning

إن موقع المنتج هو المكان الذي يشغله بالنسبة

للمنافسين في أذهان الزبائن ، ويرغب المسوقون

دائما بتطوير مواقع سوق فريدة لمنتجاتهم ،

فإذا تم إدراك المنتج بنفس طريقة المنافسين ،

فلن يكون هناك سبب لدى الزبائن لشراؤه .

المزيج التسويقي من وجهة نظر استراتيجية :



بعد أن تحدد المنظمة استراتيجية تسويقها التنافسية الشاملة تصبح مستعدة للبدء بتخطيط المزيج التسويقي ،
وتقوم من خلال توجيه استراتيجية التسويق بتصميم المزيج التسويقي Marketing Mix أو ما يعرف بـ 4Ps أي
السلعة (المنتج) Product ، السعر Price ، التوزيع Place ، الترويج Promotion بحيث يتم إيجاد أفضل مزيج
تسويقي ووضع موضع التطبيق الفعلي .

وهنا تجدر الإشارة الى أن مفهوم المزيج التسويقي التقليدي يأخذ نظرة السوق للبائع وليس نظرة المشتري،

أما من وجهة نظر المشتري - في هذا العصر من علاقات الزبون - يمكن وصف 4Ps بأنها 4Cs

4Cs		4Ps	
حل الزبون	Customer Solution	المنتج	Product
تكلفة الزبون	Customer Cost	السعر	Price
الراحة	Convenience	التوزيع	Place
الاتصال	Communication	الترويج	Promotion

بمعنى أن المسوقون يرون أنفسهم كبائعين للمنتجات ، أما الزبائن فيعتبرون أنفسهم مشتريين لقيمة ، أو حل

لمشكلاتهم ، ومن المعروف أن الزبائن لا يهتموا بالسعر فقط بل يهتموا بإجمالي التكاليف للحصول على المنتج ، و استخدامه و التخلص منه ، إضافة الى الحصول على الخدمة بأكبر قدر ممكن من الراحة و الحصول على اتصالات في الاتجاهين ، ولهذا يمكن ان يعمل المسوقون على التفكير في 4Cs أولاً ثم العمل على بناء 4Ps الأربعة على هذا الأساس .