

التخطيط والقرار الاستراتيجي التسويقي

Marketing Strategy Planning & Decision

الفصل السادس

مقدمة

- ▶ التخطيط الاستراتيجي التسويقي يمثل في حقيقته النظرة النظامية الشاملة للعلاقة بين المزيج التسويقي وبقية الوظائف الأخرى في المنظمة والتي تصب في تحقيق رسالتها كوحدة أعمال استراتيجية، أو في غاياتها الكلية كمنظمة أعمال.
- ▶ يتم التخطيط الاستراتيجي عبر اعتماد مراحل مختلفة تتكامل مع عملية التخطيط التسويقي.
- ▶ سندرس في هذا الفصل:
 - ▶ مفهوم التخطيط الاستراتيجي التسويقي ومتطلبات تحقيقه.
 - ▶ المراحل الرئيسة والتفصيلية في التخطيط الاستراتيجي التسويقي.
 - ▶ التخطيط للقرار الاستراتيجي والتكتيكي والمقارنة ما بينهما.
 - ▶ سمات القرارات الاستراتيجية التسويقية.

مفهوم التخطيط الاستراتيجي التسويقي

Marketing Strategy Planning Concept

▶ يختلف التخطيط الاستراتيجي التسويقي عن التخطيط التسويقي من حيث:

▶ الشمولية.

▶ تأثيره على الموارد المتاحة للمنظمة.

▶ قدرة المنظمة في استثمار الفرص المتاحة مقابل ما تعانيه من ضعف وما تواجهه من تهديدات.

▶ عملية التخطيط الاستراتيجي التسويقي تجري على وفق رؤى واضحة ومحددة للمتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة.

مفهوم التخطيط الاستراتيجي التسويقي - تابع

► Kotler : التخطيط الاستراتيجي التسويقي يسعى لامتلاك ثلاث مفاتيح رئيسة هي:

١. التوجه نحو إدارة أعمال المنظمة وخاصة نحو محفظة الاستثمار.
٢. تعزيز قوة الأعمال للمنظمة وإشراك وحدات الأعمال الاستراتيجية في المساهمة بزيادة معدل النمو في السوق، ← خلق مكانة مناسبة للمنظمة في السوق المستهدف.
٣. التوضيح الدقيق لمهام وحدات الأعمال الاستراتيجية لإنجاز أهدافها المطلوبة على الأمد الطويل والتي تصب أساساً في أهداف المنظمة الكلية.

مفهوم التخطيط الاستراتيجي التسويقي - تابع

▶ التخطيط الاستراتيجي التسويقي هو:

" العملية الإدارية الخاصة بوضع وإدامة العلاقة بين أهداف المنظمة والمهارات المتاحة والموارد والفرص التسويقية المتغيرة ".

▶ هو عملية إدارية مستمرة، تستمد استمراريتها من خلال السعي لإدامة العلاقة بين المتغيرات التي تتعامل بها المنظمة ووجود أهداف متغيرة ودائمة أمام المنظمة.

▶ تسعى هذه العملية إلى خلق موازنة بين موارد المنظمة وماتاح لها من مكامن قوة وفرص في السوق. (الواقعية في التخطيط وانتهاج المنهج العلمي في التعامل مع المتغيرات).

▶ الفرص التسويقية متغيرة، ← متضمنات التخطيط الاستراتيجي التسويقي وأدواته المستخدمة متغيرة أيضاً.

▶ يرتبط التخطيط الاستراتيجي التسويقي مع حالة عدم التأكد كونه يرتبط بالمستقبل وخاصة البعيد، ← يحتاج إلى مهارات متميزة لجعله أكثر قرباً للتأكد.

متطلبات التخطيط الاستراتيجي التسويقي

Marketing Planning Strategy Requirement

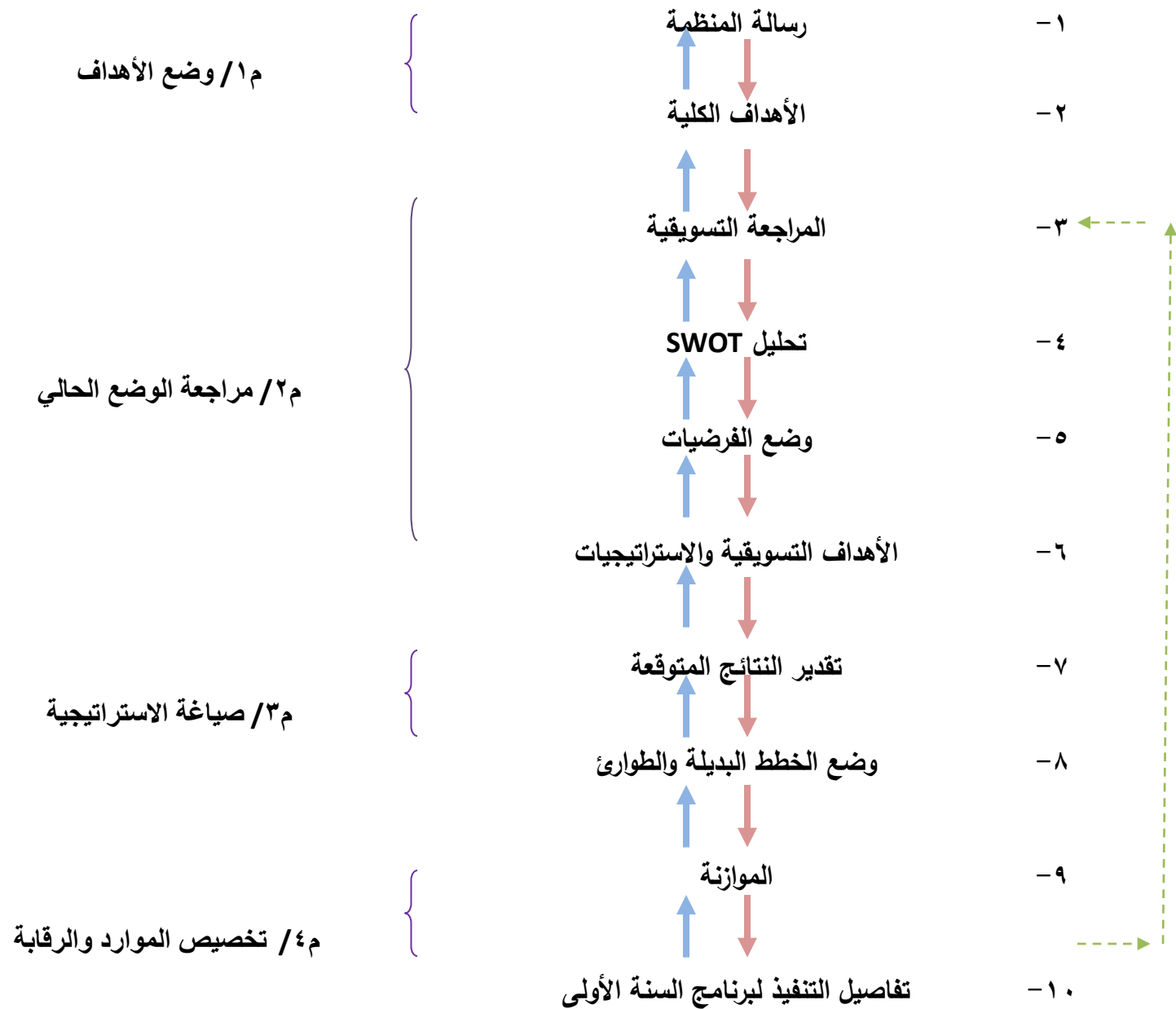
١. ليست مهمة نشاط التسويق تحقيق العوائد والتدفق النقدي فقط، بل هو طريق استراتيجي للتفكير والتحكم في ضبط الأنشطة ذات العلاقة به، وامتداد ذلك لتأثيره على أعمال المنظمة ككل.
٢. الموقع التنظيمي لقسم التسويق: يُفترض أن يكون القسم صانعاً ومساهماً ومتخذاً للقرار الاستراتيجي على مستوى المنظمة ككل.
٣. التقويم الدقيق للبيئة الخارجية الحالية والمستقبلية لمعرفة نقاط الفرص المتاحة والمحتملة وما يمكن أن يقابلها من تهديدات، كي يتم الاستعداد لها مسبقاً، وبشكل موضوعي ودقيق.
٤. التحليل الشامل للبيئة الداخلية من خلال معرفة مكامن القوة لدى المنظمة، وما يعترضها من ضعف وقيود تحول دون القدرة العالية في التنفيذ والوصول للأهداف.

متطلبات التخطيط الاستراتيجي التسويقي

٥. يجب أن تهتم عملية التخطيط الاستراتيجي التسويقي بمنح الفرص أمام الكادر التسويقي لـ:

- ▶ حرية الإبداع والقدرة على التفكير بما هو أفضل. (خاصة الحالات الموقفية: سرعة وقدرة على اتخاذ القرار الصحيح والمناسب).
- ▶ تنمية قدراتهم في استخدام المعلومات المستحصلة وتحليلها بما يخدم الخطة التسويقية والأهداف الموضوعة.

٦. التأكيد على وجود منهج ثابت في التخطيط الاستراتيجي التسويقي، وابتعد عن الاجتهادات الشخصية والمصالح الضيقة للأقسام المشتركة في عملية التخطيط ذاتها أو في التنفيذ. بالتالي من الخطأ صياغة استراتيجية التسويق على أساس مسار أو طريق واحد للوصول إلى الهدف، ← لا بد من وجود خطة استراتيجية للطوارئ، أو بديلة تقوم على مبدأ ماذا لو What if (أي ماذا يمكن أن تفعل المنظمة فيما لو حصل ذلك الشيء غير المتوقع حدوثه).



مراحل التخطيط الاستراتيجي التسويقي

▶ أولاً- وضع الأهداف: وتبين في هذه المرحلة:

- ▶ مجال عمل المنظمة.
- ▶ ماذا ستكون عليه المنظمة في المستقبل (في نفس المجال).
- ▶ توجه المنظمة وهويتها المستقبلية عبر رسالة المنظمة.
- ▶ الرسالة: تمثل الغرض الأساسي الذي وجدت من أجله المنظمة أو مهمتها الجوهرية.
- ▶ الرؤية العامة للمنظمة: ما يمكن أن تحققه في المستقبل.

مراحل التخطيط الاستراتيجي التسويقي - تابع

▶ ثانياً- مراجعة الوضع الحالي:

١. **المراجعة التسويقية: Marketing Audit**: "عملية فحص شامل ونظمي وبشكل

دوري للبيئة التسويقية للمنظمة وأهدافها التسويقية والاستراتيجيات والأنشطة التي يتم من خلالها تشخيص المشكلات والصعوبات والفرص المتاحة ولوضع الخطة المناسبة لتحسين الأداء التسويقي للمنظمة".

٢. **تحليل SWOT** : التحليل الدقيق لكل من عوامل القوة والضعف (البيئة الداخلية)،

والفرص والتهديدات (البيئة الخارجية)، والاستراتيجية التي يمكن اعتمادها في تحقيق التوافق بينها وبشكل فعال.

٣. **وضع الفرضيات**: للإجابة عن الرسالة والأهداف، ومحاولة الربط بين المتغيرات

المؤثرة إيجابياً لبلوغ الأهداف التسويقية بالشكل المناسب.

مراحل التخطيط الاستراتيجي التسويقي - تابع

▶ ثالثاً- صياغة الاستراتيجية: وتتضمن:

١. وضع الاستراتيجية التسويقية.
٢. وضع الأهداف ضمن الاستراتيجية التسويقية.
٣. توقع موضوعي للنتائج التي يمكن الوصول إليها.
٤. وضع خطط بديلة (طوارئ) لتغير مسار الخطة إن تعذر تحقيقها، أو بلوغ الهدف المطلوب.

مراحل التخطيط الاستراتيجي التسويقي - تابع

▶ رابعاً- تخصيص الموارد والرقابة:

- ▶ وضع البرامج التنفيذية (وتتضمن التفاصيل الزمنية والمسؤوليات والتكاليف وتوقعات المبيعات والميزانيات المالية اللازمة لتنفيذ كل ذلك خلال السنة الأولى من الخطة).
- ▶ الرقابة على التخطيط الاستراتيجي التسويقي: ويمكن أن يتم من خلال ثلاثة أشكال:
 ١. الخطة السنوية: يتم من خلالها قياس ما تحقق من أداء ونتائج بالمقارنة مع الخطة الموضوعة، والعمل على تصحيح الفجوة الحاصلة بينهما بشكل يتوافق مع ما هو معتمد في الخطة.
 ٢. الرقابة الربحية: من خلال قياس الأرباح الفعلية المتحققة، حجم الطلبات المتحققة...، عبر دراسة الأنشطة التسويقية المؤداة في المنظمة ومدى كفاءتها وفعاليتها في تحقيق الأهداف الربحية المرسومة لها.
 ٣. الرقابة الاستراتيجية: عبر تقييم الاستراتيجية التسويقية وتنفيذها في السوق المستهدف، ومدى استجابتها أو تضادها مع التغيرات البيئية الحاصلة في محيط عمل المنظمة.



التخطيط للقرار الاستراتيجي والتكتيكي

- ▶ **القرار الاستراتيجي:** هو نتيجة منطقية للتخطيط الاستراتيجي الذي تعامل مع عدد كبير من البيانات والمعلومات التي صيغت لتكون خطة ذات تأثير كبير على المنظمة ومستقبل عملها وبأمد بعيد. ويتم ذلك وفق خطوات منتظمة مدروسة ومتراصة مع هدف محدد، وبما أن الاستراتيجية تتعامل مع أنماط غير روتينية وفي بيئة تتسم بعدم التأكد والاستقرار، لذلك يتم اعتماد القرار الاستراتيجي.
- ▶ **منهج الإدارة الحديث** يقضي بإشراك كافة المستويات الإدارية للتخطيط والمساهمة في صنع القرار الاستراتيجي، بالإضافة إلى دورها في الإسهام بالتخطيط والتنفيذ للقرار التكتيكي وهو ما تساهم به المستويات الإدارية العليا.

التخطيط للقرار الاستراتيجي والتكتيكي – تابع

١. تفاعل استراتيجي فعال مع كفاءة في التكتيك ← ازدهار للمنظمة.

٢. قرارات استراتيجية فعالة + تكتيك غير كفء ← فجوة بين الإدارة العليا والدنيا 🏠 ← على الإدارة إعادة هيكلة الأعمال للبقاء.

٣. استراتيجية غير فاعلة + تكتيك كفء، الإدارة العليا لم تحدد أهدافها بشكل دقيق وواضح ← إعادة النظر بها.

٤. وهي الأخطر: استراتيجية غير فاعلة + تكتيك غير كفء ← لن تتمكن من البقاء وستسحب من السوق سريعاً.

		الاستراتيجية	
		غير فاعل	فاعل
التكتيك	كفاء	٣. تموت ببطء	١. تزدهر سريعاً
	غير كفاء	٤. تموت سريعاً	٢. المحافظة على البقاء
		غير فاعل	فاعل

سمات القرارات الاستراتيجية التسويقية

▶ اتخاذ القرار الاستراتيجي ليس بعمل روتيني أو بسيط، يجب أن لا يتخذ بسرعة، ولا يمكن إتخاذه على أي مستوى إداري أو بشكل فردي، وأبرز سماته:

١. **الرشد والعقلانية:** في اتخاذ القرار بعيداً عن الرغبة أو الدافع الشخصي أو المصلحة الذاتية.

٢. **التعقيد:** وسبب ذلك:

- ▶ كثرة عدد المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة وخاصة المرتبطة بالبيئة العامة.
- ▶ صعوبة قياس أغلب المتغيرات لأنها ترتبط بالسلوك الشرائي لدى المستهلك، الرضا المتحقق، القيم والتقاليد والثقافة...
- ▶ لأن التسويق يعمل في بيئة متغيرة ومتحركة، ← القرارات التسويقية ستتغير وتختلف من حالة لأخرى حسب التغيرات الحاصلة في السوق.

سمات القرارات الاستراتيجية التسويقية - تابع

٣. **العائد والأرباح:** تهدف القرارات الاستراتيجية لمعظم وظائف المنظمة إلى تخفيض التكاليف، أما القرارات التسويقية فإنها بالإضافة إلى سعيها لتخفيض التكاليف، فإنها تسعى إلى زيادة العائد وتحقيق الأرباح ➔ تحقيق هدفين معاً (صعوبة القرار التسويقي) ➔ مسؤولية القرار التسويقي عن قوة المركز المالي، ➔ الكثير من القرارات الاستراتيجية التسويقية تنطلق من قاعدة الموازنة بين الكلف / العائد.

٤. **دورة حياة المنتج:** بما أن القرار الاستراتيجي التسويقي يرتبط بالمنتج ➔ فإن القرار الاستراتيجي التسويقي المُتخذ سيختلف مع اختلاف المرحلة التي يمر بها المنتج. بالإضافة إلى ارتباطه بعناصر المزيج التسويقي التي تتغير تبعاً لذلك.

المقارنة بين القرار الاستراتيجي والتكتيكي

القرار التكتيكي	القرار الاستراتيجي	
أهميته التأثيرية أقل.	تأثيره وأهميته كبيرين.	١. الأهمية:
يُتخذ غالباً في المستويات العليا والوسطى.	يُتخذ غالباً في المستويات الإدارية العليا.	٢. مستوى اتخاذ القرار:
مدى زمني قصير.	مدى زمني طويل.	٣. التأثير الزمني
روتينية أو شبه مستقرة.	غير معتادة أو تقليدية.	٤. نوع المشكلات:
يعتمد على كم أقل من المعلومات المرتبطة بالوضع الحالي الذي تعيشه المنظمة، وبالإعتماد على بحوث التسويق كأساس في جمع المعلومات.	يعتمد على كم كبير من المعلومات المرتبطة بالمستقبل بشكل خاص، وبالإعتماد على نظام المعلومات التسويقي كأساس في جمع المعلومات.	٥. كمية المعلومات:
يحتاج إلى تفاصيل محددة.	يحتاج إلى تفاصيل كثيرة للحالة المبحوثة.	٦. نوع المعلومات:
يمكن تلمس النتائج بوضوح ويسر من القرار المتخذ.	صعوبة في تقييم النتائج المتحققة من القرار بشكل مبكر.	٧. تقييم القرار:



شكراً للإنصات
وإجازة سعيدة

وأخيراً معكم
بعض النصائح