

المحور الثالث: تخطيط التسويق الاستراتيجي

تمهيد

مع ازدياد التغير والديناميكية في بيئة المنظمات أصبح للإدارة دورا مهما في نجاحها وبقائها ونموها، ولعل من اهم الوظائف الإدارية التخطيط الاستراتيجي على مستوى كلي وعلى المستوى الوظيفي خاصة الوظيفة التسويقية. حيث أصبح التوجه نحو تخطيط التسويق الاستراتيجي ضرورة وحتمية واداة توجه العمليات التسويقية ورسم الاستراتيجيات والبدائل الاستراتيجية بهدف تحقيق أهداف المنظمات.

أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يعد التخطيط الاستراتيجي عملية بعيدة المدى تقود فيها الأهداف المقررة مسار الموارد الجارية والكامنة، من خلال سلسلة من المراحل تبدأ بمسح الحالة الراهنة وتشخيص الرؤيا المستقبلية، حيث يسعى إلى تحديد التوجهات المستقبلية دون التقيد بالماضي أو الحاضر مرتكزا على التفكير الرحب فيما يرغب الوصول إليه.

أ-تعريف التخطيط الاستراتيجي

عرف التخطيط الاستراتيجي على أنه "العملية التي يتم بواسطتها تصور وتخييل مستقبل المنظمة، وعملية تطوير الإجراءات والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل".

ويعرف أيضا بأنه "الأسلوب العلمي الذي تلجأ إليه الإدارة في رصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها وصولا الى الأهداف المنشودة".

التخطيط الاستراتيجي أيضا جزء أساسي من الإدارة الاستراتيجية ويعني "تطوير اهداف طويلة الأمد ووضع برامج معينة من أجل تحقيق تلك الأهداف في ضوء المتغيرات في الأسواق والقدرات المتوفرة للمنظمة".

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن التبصر المثالي للمنظمة في المستقبل من خلال:

المحور الثالث: تخطيط التسويق الاستراتيجي

- كشف الحجاب الخاص بمستقبل المنظمة.
- التبصر بملامح المنظمة في المستقبل.
- تصور توجهات ومسار المنظمة في المستقبل.
- رؤية ورسالة واهداف المنظمة مستقبلا.
- تخيل مجال الاعمال والأنشطة التي تدخل فيها المنظمة مستقبلا.
- وضع الاستراتيجيات، السياسات والإجراءات اللازمة للوصول الى الرؤية المستقبلية.

ب- خصائص التخطيط الاستراتيجي

يتميز التخطيط الاستراتيجي بالسمات التالية:

- الشمولية: يجب أن يشمل التخطيط الاستراتيجي جميع أوجه النشاط في المنظمة.
- الاستمرارية: يعتمد من المهام المستمرة التي تمارسها الإدارة العليا.
- الديناميكية: يتصف التخطيط الاستراتيجي بالكثير من المرونة.
- الحاجة إلى قدر كبير من المعلومات: خاصة المتعلقة بالمستقبل.
- المخاطرة المحسوبة: يجب اتخاذ قرارات تكون على درجة مقبولة من المخاطرة.
- التركيز على المخرجات: أي التركيز على أهداف ينبغي تحقيقها.
- التأثر بالقيم الذاتية: حيث يتأثر بالقيم الأخلاقية والأطر الفلسفية للمديرين.
- إمكانية التطبيق: ويعني إمكانية تنفيذ الخطط على أرض الواقع.

ج- أهمية التخطيط الاستراتيجي

إن أهمية التخطيط الاستراتيجي تظهر من خلال ما يلي:

المحور الثالث: تخطيط التسويق الاستراتيجي

- تحديد وتوجيه المسارات الاستراتيجية للمنظمة.
- صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها.
- تحديد وتوجيه مسار العمل في المنظمة.
- تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق النمو وتقديم المنظمة.
- يساعد المنظمات على وضع معايير للرقابة على الأداء وتقييمه.
- يهتم بالقضايا المتوقعة التي يمكن أن تحدث مستقبلا في البيئة الداخلية والخارجية، ووضع استراتيجيات للتعامل مع هذه التغيرات.

ثانيا: تخطيط التسويق الاستراتيجي

إذا كانت المهمة الأولى للتخطيط الاستراتيجي هي السعي الدائم لرصد البيئة التي تعمل بها المنظمة، فإن التسويق يعد حجر الزاوية في إنجاز تلك المهمة، باعتباره همزة الوصل بين المنظمة وجماهيرها. لذلك فإن تخطيط التسويق الاستراتيجي الذي يتسم بالشمولية سيؤدي الى طرح ومناقشة الأسئلة الاستراتيجية السليمة التي تقود الى الحصول على إجابات دقيقة عبر التحليل الاستراتيجي المناسب، والأدوات المستخدمة في ذلك لإقرار مصير المنظمة أو وحدة الاعمال الاستراتيجية وتوجيهها المستقبلي

أ- تعريف تخطيط التسويق الاستراتيجي

يمكن ذكر بعض التعاريف على النحو التالي:

تخطيط التسويق الاستراتيجي هو "عملية تنمية والحفاظ على التوافق الاستراتيجي بين اهداف وقدرات المنظمة من جهة وبين فرصها التسويقية من ناحية أخرى".

كما يعرف على أنه "تلك العملية التي تساهم في نجاح عمل المنظمة من خلال دراسة خاجات ورغبات الزبون، وتحليل الفرص التسويقية والتي تتضمن العديد من الإجراءات لوضع الخطط

المحور الثالث: تخطيط التسويق الاستراتيجي

التسويقية الاستراتيجية، ودراسة وتحديد نقاط القوة والضعف، الأسواق، تمييز القطاعات السوقية ومن ثم تحديد الأهداف التسويقية".

تخطيط التسويق الاستراتيجي هو تلك العملية الإدارية الخاصة بوضع وإدامة العلاقة بين أهداف المنظمة والمهارات المتاحة والموارد والفرص التسويقية المتغيرة".

ومن خلال هذه التعاريف يمكن استخلاص المضامين التالية للتخطيط التسويقي الاستراتيجي:

- هو عملية إدارية مستمرة لا تتوقف عند حدود معينة.

- يسعى لخلق التوازن بين موارد المنظمة وما متاح لها من مكامن القوة والفرص التسويقية.

- الواقعية في التخطيط واستخدام المنهج العلمي.

- متضمناته وأدواته المستخدمة متغيرة تبعا للتغيرات في البيئة.

- يرتبط بحالة عدم الأكادة لكونه يرتبط بالمستقبل البعيد بشكل خاص.ذ.

ب-متطلبات تخطيط التسويق الاستراتيجي

عندما يتم اعتماد تخطيط التسويق الاستراتيجي كمنهج لعمل المنظمة فإن ذلك يفرض توفير العديد من المتطلبات من أبرزها:

- يجب ألا ينظر الى التسويق على أنه نشاط تنحصر مهامه في تحقيق العوائد بل يجب أن ينظر إليه كطريق استراتيجي للتفكير والتحكم وتأثيره على أعمال المنظمة ككل.

- يجب أن يكون الموقع التنظيمي لقسم التسويق متوافقا مع قيمة وحقيقة تأثير تخطيط التسويق الاستراتيجي.

- التقويم الدقيق للبيئة الخارجية الحالية والمستقبلية.

- التحليل الشامل للبيئة الداخلية.

المحور الثالث: تخطيط التسويق الاستراتيجي

- يجب أن يمنح العاملون في التسويق فسحة مناسبة من حرية الابداع والقدرة على التفكير، وتنمية قدراتهم في استخدام المعلومات، تحليلها وتكييفها.

- التأكد من وجود منهج ثابت في تخطيط التسويق الاستراتيجي يبتعد عن الاجتهادات الشخصية والمصالح الضيقة للأقسام المشتركة في عملية التخطيط الاستراتيجي.

- يجب أن تصاغ أكثر من خطة استراتيجية (خطط بديلة) للوصول لتحقيق الأهداف.

ج- أهمية تخطيط التسويق الاستراتيجي

لتخطيط التسويق الاستراتيجي العديد من المزايا والفوائد يمكن حصرها فيما يلي:

- يشجع وينمي الفكر المنظم والابداعي في كافة الشؤون المتعلقة بالنشاط التسويقي.

- يحقق درجة عالية من التنسيق.

- خلق المواءمة بين البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

- يساعد في توجيه كافة جهود المنظمة نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

- يضمن التحديد الواضح والدقيق لما يراد تنفيذه من أهداف وسياسات.

- تحقيق الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة للمنظمة.

- يجعل المنظمة أكثر استعدادا للتغيرات المفاجئة والطارئة.

- يساعد في وضع معايير الأداء اللازمة للتنفيذ.

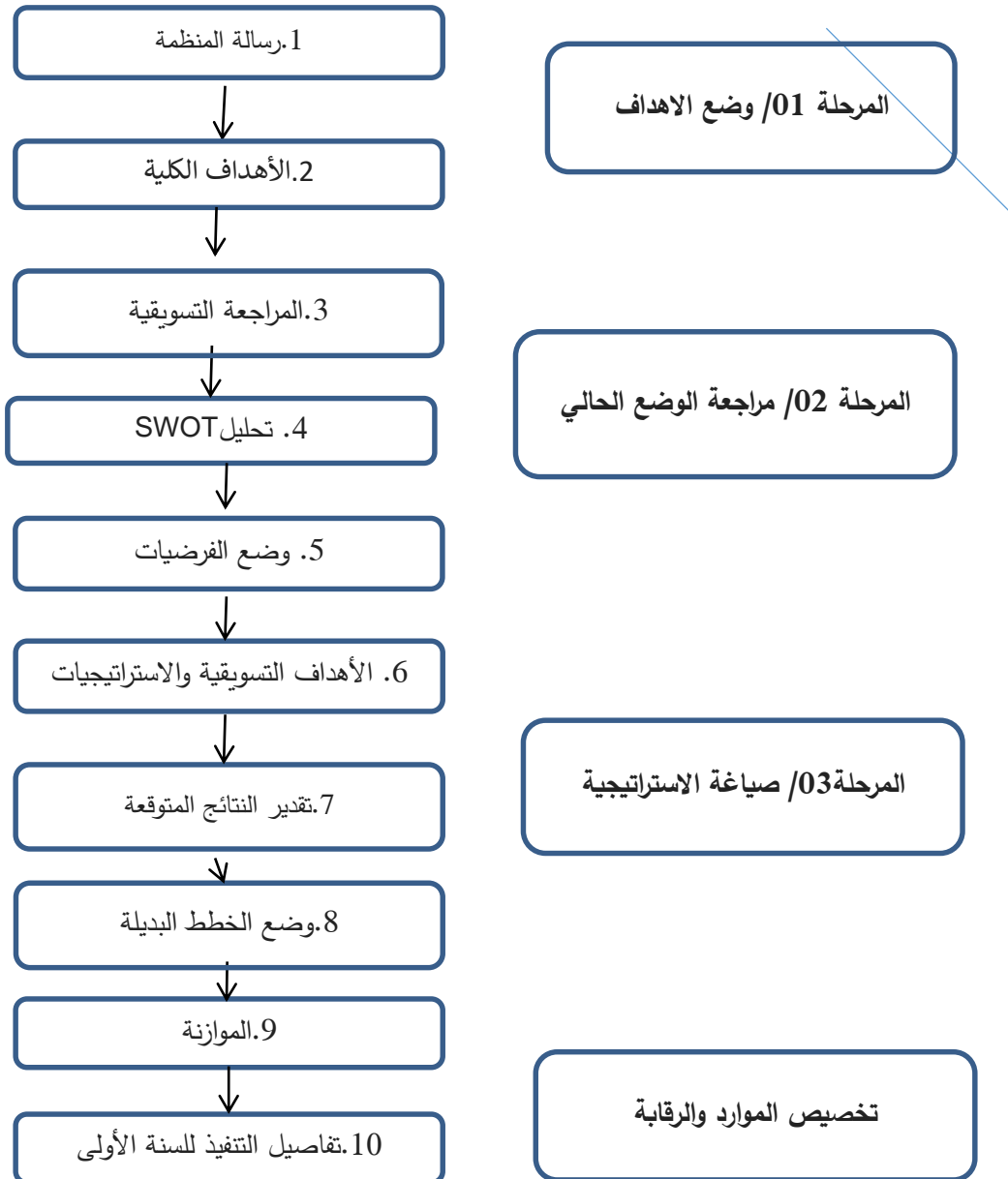
- يساعد في تحديد الاطار الزمني اللازم لتنفيذ البرامج والسياسات.

د- مراحل تخطيط التسويق الاستراتيجي

يرى الكثير من الكتاب والباحثين أن هناك الكثير من النماذج في عملية تخطيط التسويق

الاستراتيجي، ومن النماذج الأكثر قبولا نموذج Mc Donald الموضح في الشكل التالي:

المحور الثالث: تخطيط التسويق الاستراتيجي



هذا النموذج مكون من 04 مراحل أساسية و 10 خطوات مترابطة ومتسلسلة.

المرحلة الأولى وضع الأهداف: تتضمن الخطوات 01 و 02 المتعلقة بتحديد رسالة المنظمة وأهدافها.

المحور الثالث: تخطيط التسويق الاستراتيجي

المرحلة الثانية مراجعة الوضع الحالي: وتتضمن الخطوات 03 و04 و05 المتعلقة بالمراجعة التسويقية ، تحليل البيئة الداخلية والخارجية من خلال تحليل SWOT ووضع الفرضيات لغرض الإجابة على التساؤلات التي تم تحديدها في الرسالة.

المرحلة الثالثة صياغة الاستراتيجية: وتتعلق بالخطوات 06 و07 و08 المتعلقة بوضع الأهداف التسويقية والاستراتيجيات، تقدير النتائج المتوقعة ووضع خطط الطوارئ.

المرحلة الرابعة تخصيص الموارد والرقابة: وتتعلق بالخطوات 09 و10 المتعلقة بوضع البرامج التنفيذية والجداول الزمنية والموازنات المالية للسنة الأولى، وصولاً إلى الرقابة الاستراتيجية.

وينتهي النموذج بالتغذية العكسية أو الراجعة المتأتية من القياس والرقابة على عملية التنفيذ من أجل إمداد تتخذي القرار بالمعلومات الضرورية من أجل المراجعة التسويقية.

هـ- معوقات تخطيط التسويق الاستراتيجي

تقف أمام تخطيط التسويق الاستراتيجي عقبات ومصاعب كثيرة منها ما يلي:

- التبديل السريع في بيئة المنظمة.
- عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة استراتيجية.
- مقاومة بعض العناصر في المنظمة للتغيير.
- عدم كفاية الموارد المالية والبشرية للمنظمة.
- عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة وضعف هيكلها التنظيمي.
- انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية.
- شح المعلومات والبيانات الإحصائية.
- ربط التخطيط التسويقي الاستراتيجي بفترة الأزمات.