جامعة حماة / كلية الصيدلة

مقرر: اعلام و تسويق

السنة : الثالثة

المحاضرة 4

Marketing

الفصل الثاني(تتمة):

التخطيط التسويقي

مدرس المقرر :

د.فراس القاسم

ferasalkasem0@gmail.com

1. الخطة التسويقية ومكوناتها

الخطة التسويقية Marketing Plan هي **وثيقة مكتوبة تبين وتنظم الأنشطة التسويقية داخل المنظمة بما في ذلك التنفيذ، والتقييم، والرقابة على هذه الأنشطة**. وللخطة التسويقية فوائد متعددة. فهي تشرح طريقة تحقيق المنظمة لأهدافها. بهذا المعنى تقدم الخطة التسويقية "خارطة طريق" لتطبيق الاستراتيجية التسويقية. وتحدد للموظفين الأدوار والمهام اللازمة لتنفيذ الخطة. كما تبين كيفية توزيع الموارد، وتحدد المهام التسويقية، والمسؤوليات، وتوقيت الأنشطة التسويقية.

ولا يوجد شكل أو مخطط نمطي واحد ينظم مكونات الخطط التسويقية، إلا أن معظم الخطط التسويقية بمختلف أشكالها وأنماطها تتشابه في الكثير مكوناتها. حيث تبدأ الخطط التسويقية لمنتج أو لعلامة تجارية بملخص تنفيذي، ثم تتناول الوضع التسويقي الحالي، الفرص والتهديدات، الأهداف، الاستراتيجيات التسويقية، برامج العمل، الموازنة، وطرق الرقابة.

1.2. الملخص التنفيذي

تبدأ الخطة التسويقية بملخص تنفيذي Executive Summary يبين أهم الأهداف والنصائح والتوجيهات في الخطة. يهدف الملخص إلى إعطاء لمحة سريعة عن الخطة بحيث يتمكن القارئ سريعاً من تحديد النقاط أو المواضيع المهمة بالنسبة له أو المتعلقة بدوره في تنفيذ الاستراتيجية التسويقية. يأتي بعد الملخص التنفيذي مباشرةً **جدول المحتويات** Table of Contents الذي يبين كيفية تنظيم مكونات الخطة وأقسامها.

صحيحٌ أن الملخص التنفيذي يأتي في مقدمة الخطة إلا أنه لا يكتب عادة إلا بعد الانتهاء من كتابة كافة مكونات الخطة. يعود ذلك إلى أنه الجزء الذي سيقرأ من أكبر عدد من المهتمين وبالتالي يجب أن يمثل بشكل جيد الخطة التسويقية.

2. 2. تحليل الوضع

يمثل تحليل الوضع Situation Analysis الجزء الرئيسي الأول في الخطة التسويقية. يلخص هذا الجزء كافة المعلومات المتعلقة ببيئة الشركة أو المنظمة الداخلية، وبيئة المستهلكين، والبيئة الخارجية.

يتناول تحليل البيئة الداخلية مواضيع مثل الموارد البشرية المتاحة، كفاءة التجهيزات والتكنولوجيا المستخدمة، توافر الموارد المالية، قوة البنية التنظيمية وطبيعة العلاقات داخل الشركة أو المنظمة. كما يلخص هذا الجزء أيضاً الأهداف التسويقية الحالية للمنظمة.

يستعرض تحليل بيئة المستهلكين الحاجات الحالية للسوق المستهدفة (سوق المستهلكين أو سوق الأعمال)، والتغيرات المتوقعة في هذه الحاجات، ومدى قدرة المنتجات الحالية على تلبية هذه الحاجات. يمكن أن يتضمن التحليل هنا وصفاً للسوق ولتطوره في السنوات السابقة من حيث الحجم والشرائح Segments. كما يمكن أن يتضمن عرضاً لتطور مبيعات المنتجات والأسعار والأرباح. ينصح بأن يتضمن هذا الجزء أيضاً فقرة تتناول المنافسين الرئيسيين للشركة واستراتيجيات المنتج، والتسعير، والتوزيع، والترويج المتبعة من قبلهم. قد يتضمن هذا الجزء أيضاً واقع التوزيع، والنزعات الحديثة في مجال البيع وتطور قنوات التوزيع.

يتناول تحليل البيئة الخارجية تحليل العوامل التنافسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية/القانونية، والتكنولوجية التي يمكن أن تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أنشطة الشركة التسويقية.

يعتبر تحليل الوضع من أصعب مكونات الخطة التسويقية. وتكمن صعوبته في ضرورة أن يكون شاملاً وأن يركز على المواضيع الأساسية في آن واحد لتجنب إرهاق الخطة بالمعلومات. وتأتى المعلومات اللازمة لتحليل الوضع من داخل الشركة (من خلال نظام المعلومات التسويقية Marketing Information System) أو من خارجها من خلال القيام بالبحوث التسويقية.

3.2. تحليل SWOT

يساعد تحليل الوضع في بناء محتوى تحليل SWOT الذي شرحناه في فقرة سابقة. يظهر التحليل ما يعمل بشكل جيد في الشركة وما يتوجب عليها تحسينه. وتأتي شعبية تحليل SWOT من كونه يظهر ويقيم بشكل مبسط الموضع الاستراتيجي للشركة عند تطوير الخطة التسويقية.

يجب الانتباه هنا إلى أن الخلط بين العوامل الداخلية (البيئة الداخلية) والعوامل الخارجية (البيئة الخارجية) يعتبر من الأخطاء الشائعة في هذا التحليل.

تساعد نتيجة تحليل SWOT على توجيه الجانب الاستراتيجي في الخطة التسويقية وتطوير الميزة التنافسية في لاستراتيجية.

4.2. الأهداف التسويقية

بعد الانتهاء من تحليل SWOT، تضع الشركة أهدافها التسويقية. وهي تعبر عن ما تسعى الشركة لتحقيقه من خلال الخطة. وتعتبر الأهداف التسويقية جزء أساسياً من الخطة التسويقية. وينصح أن تكون الأهداف قابلة للقياس فهذا يساعد على التأكد من تحقيقها عند تنفيذ الخطة.

ولهذا الجزء من الخطة غايتان. أولاً: يوجه الاستراتيجية التسويقية من خلال تحديد ما تسعى الشركة لتحقيقه. ثانياً: يعرف المعايير التي سيقاس على أساسها الأداء الفعلي في مرحلة التقييم والرقابة من الخطة التسويقية.

5.2. الاستراتيجية التسويقية

يبين المسوق في هذا الجزء الخطوط العريضة للاستراتيجية التسويقية أو خطة اللعب التي سيتبعها للوصول إلى الأهداف. يجب ان يشرح هذا الجزء بوضوح الشرائح أو القطاعات السوقية التي ستركز عليها الشركة مع مراعاة اختلاف هذه الشرائح في حاجاتها ورغباتها، واستجابتها للتسويق، وفي ربحيتها.

يطور المسوق هنا البرامج التسويقية المناسبة (المزيج التسويقي) لتلبية احتياجات الأسواق المستهدفة. هنا يجب أن تشرح الشركة كيفية اكتساب ميزة تنافسية في أسواقها: فقد تكون منتجاتها أكثر جودة مما يقدمه المنافسون، ويجب أن تتوافق الأسعار مع مستوى الجودة المقدمة، ويجب أن تكون طرق التوزيع كفؤة قدر الإمكان، ويجب أن يكون الترويج فعالاً في التواصل مع المستهلكين المستهدفين. من المهم هنا أن تسعى الشركة لأن تكون هذه الميزات دائمة قدر الإمكان. بعنى آخر، تدل الاستراتيجية التسويقية على كيفية إدارة الشركة لعلاقاتها مع المستهلكين بطريقة تميزها عن المنافسين.

6.2. الموازنة

تتطلب الخطة توفير الموارد اللازمة لتنفيذها. تظهر الموازنة Budget الموارد والمصاريف الناجمة عن البرامج التسويقية. في طرف الموارد، يظهر حجم المبيعات المتوقع والسعر الوسطي. وفي طرف المصاريف، تظهر تكاليف الانتاج، والتوزيع، والتسويق. يبين الفرق بين الإيرادات والمصاريف الربح المتوقع.

تخضع الموازنة لتقييم الإدارة العليا للموافقة عليها أو تعديلها. وفي حال تمت الموافقة على الموازنة، تصبح الموازنة الأساس الذي سيستخدم لتمويل تجهيزات وأنشطة الخطة. و قد لا تخلو عملية تحديد الموازنة المطلوبة من الصعوبة والتعقيد إذ تتدرج طرق حساب الموازنة من الطرق البسيطة إلى طرق معقدة تقوم على نماذج حاسوبية متقدمة.

7.2. التنفيذ

يشرح جزء "التنفيذ" Implementation كيفية تنفيذ البرامج التسويقية. يجيب هذا الجزء على عدة أسئلة متعلقة بالاستراتيجية التسويقية التي تم عرضها سابقاً:

- ما هي الأنشطة التسويقية التي سيتم تنفيذها؟
- كيف ستطبق هذه الأنشطة؟
- متى ستطبق هذه الأنشطة؟
- من هو المسؤول عن تنفيذ هذه الأنشطة؟
- ما هي تكلفة هذه الأنشطة؟

لا تقل أهمية هذا الجزء من الخطة التسويقية عن الجزء المتعلق باستراتيجية الشركة، فقد تتعرض الاستراتيجة التسويقية لخطر الفشل من دون خطة تنفيذ جيدة. ولا يجب أن نغفل ضرورة الحصول على دعم العاملين والموظفين على إجراءات التنفيذ فهم من سيقوم بتطبيق الاستراتيجية التسويقية على أرض الواقع.

8.2. التقييم والرقابة

يشرح الجزء الأخير من الخطة كيفية تقييم ومراقبة نتائج البرنامج التسويقي. وتتضمن الرقابة التسويقية Marketing Control تحديد معايير الأداء الذي تطمح المنظمة الوصول إليه. تتم مقارنة الأداء الفعلي مع

المعايير الموضوعة وتلجأ المنظمة إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية عند الضرورة في حال وجود تباين بين الأداء المرغوب والأداء الفعلي.

يمكن أن تعتمد المعايير الموضوعة في الخطة على مؤشرات كزيادة حجم المبيعات، أو الحصة السوقية، أو الربحية، أو حتى معايير ترويجية تتعلق بتذكر وتمييز اسم العلامة التجارية. وبغض النظر عن المعايير المعتمدة، يجب أن يكون هناك توافق عليها قبل البدء بتقييم نتائج الخطة التسويقية.

ولا بد من التنبيه إلى أن التقييم المالي يعتبر جزء مهماً من معايير التقييم والرقابة. في الحقيقية، تلعب الموازنة دوراً مهماً في تحديد الاستراتيجيات البديلة. يجب إذاً أخذ الحقائق المالية بعين الاعتبار بشكل دائم في الخطة التسويقية. فمن دون توفر الموارد المالية تصبح البرامج والاستراتيجيات المقترحة مضيعة للجهد والوقت. وحتى في حال توفر الموارد المالية، يجب أن تقدم الاستراتيجية عائداً مناسباً على الاستثمار الموضوع فيها حتى تصبح جزء من الخطة النهائية.

المراجع المستخدمة في هذا الفصل:

Alsem K. J. (2007), ***Strategic Marketing: An Applied Perspective***, McGraw-Hill, USA.

Bradley F. (2003), ***Strategic Marketing in the Customer Driven Organization***, John Wiley & Sons, England.

Ferrell O.C. and Hartline M.D. (2011), ***Marketing Strategy***, 5th Edition, Cengage Learning, USA.

Hooley G., Saunders J., and Piercy N. (2004), ***Marketing Strategy and Competitive Positioning***, 3rd Edition, Pearson Education, USA.

Kotler P. and Killer K.L. (2012), ***Marketing management***, 14th Edition, Pearson Education, England.

Kotler P., Wong V., Saunders J., and Armstrong G. (2005), ***Principles of marketing***, 4th European Edition, Pearson Prentice Hall, England.

Kurtz D.L. (2012), ***Contemporary marketing***, 15th Edition, South-Western Cengage Learning, USA.

Mullins J.W., Walker O.C., and Boyd H.W. (2006), ***Marketing Management: A Strategic Decision-Making Approach***, 6th Edition, McGraw-Hill, USA.