



جامعة حماة / كلية الصيدلة

مقرر: اعلام و تسويق

السنة : الثالثة

المحاضرة 3

Marketing

الفصل الثاني:

التخطيط التسويقي

مدرس المقرر :

د. فراس القاسم

ferasalkasem0@gmail.com

يختلف تعقيد التخطيط التسويقي بحسب حجم الشركة وتفرع أسواقها ومنتجاتها. ورغم هذا الاختلاف إلا أن إجراءات التخطيط تتشابه إلى حد بعيد. حيث يهدف المسوقون في الشركات كبيرة كانت أم صغيرة إلى إشباع حاجات المستهلكين بما يحقق أهداف ومصالح الشركة.

يلعب التسويق دوراً هاماً في التخطيط الاستراتيجي. فهو يقدم معلومات ومدخلات هامة تساعد في إعداد الخطة الاستراتيجية. توجه الخطة الاستراتيجية للشركة أنشطة التسويق، وتنسق بين التسويق والأنشطة الأخرى في الشركة بما يحقق أهدافها الاستراتيجية.

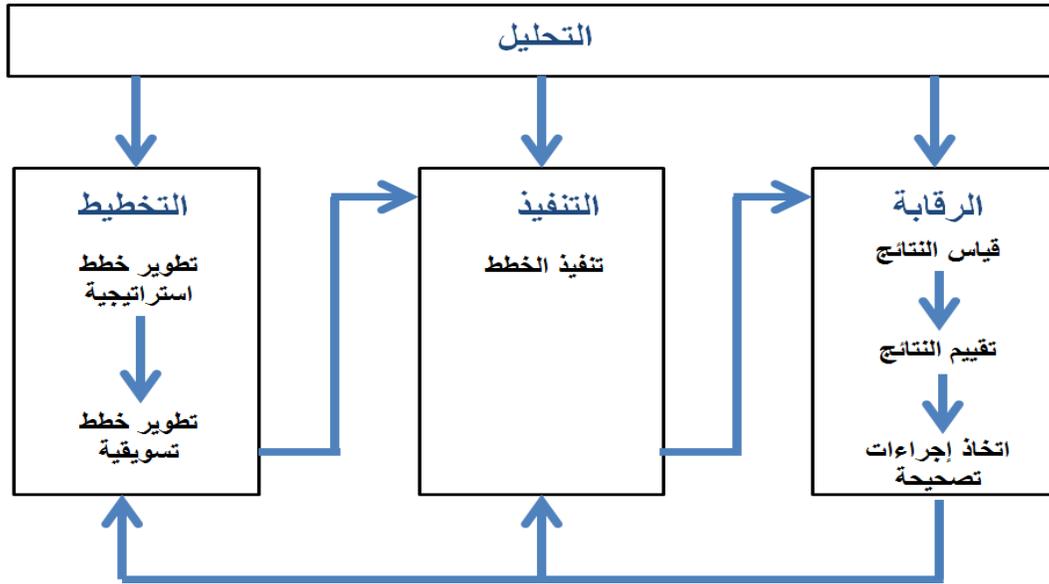
ينقسم هذا الفصل إلى قسمين. يتناول القسم الأول الخطة الاستراتيجية وانعكاسها على التسويق. فيما يتناول القسم الثاني الخطة التسويقية ومكوناتها.

1. التخطيط الاستراتيجي

يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي كمجموعة من الإجراءات الهادفة إلى إيجاد والمحافظة على توافق استراتيجي بين أهداف الشركة وإمكاناتها وبين الفرص التسويقية المتغيرة في أسواقها. يتضمن التخطيط الاستراتيجي مجموعة من الإجراءات التي تحدد الأهداف الأساسية للشركة والخطوات والطرق المؤدية إلى تحقيق هذه الأهداف. وتتضمن إجراءات التخطيط الاستراتيجي طبعاً تخصيص الموارد الضرورية للوصول إلى تنفيذ الأهداف. وتعود أصول كلمة "استراتيجية" Strategy إلى الإغريقية وتعني فن القيادة أو فن القائد General's Art. ويؤثر التخطيط الاستراتيجي بشكل كبير على مصير الشركة فهو يوجه صناع القرار فيها على المدى البعيد.

تبدأ إجراءات التخطيط عادة بتحليل معمق للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة/الشركة (تحليل البيئة/الوضع). بناء على نتائج هذا التحليل، تقوم الشركة بصياغة رسالتها وأهدافها واستراتيجيتها وخططها. وبالتالي، وكما يبين الشكل 1.2، فإن الخطة التسويقية يجب أن تتوافق مع الخطة الاستراتيجية للشركة.

شكل 1.2. تحليل السوق، التخطيط، التنفيذ، والرقابة



1.1. رسالة الشركة

تبدأ إجراءات التخطيط بتعريف رسالة الشركة Mission. و يُنصح عموماً بأن تُجيب رسالة الشركة على الأسئلة التالية:

- ما هو عمل الشركة؟
- من هم زبائن الشركة؟
- ما هي قيم ومعتقدات وأخلاقيات الشركة؟
- ما هي الميزات التنافسية للشركة؟
- ما هي أعمال الشركة المستقبلية؟

رغم البساطة الظاهرة لهذه الأسئلة، إلا أنها تعتبر من أصعب الأسئلة التي يتوجب على الشركة الإجابة عليها.

تعمل الرسالة الواضحة كيدٍ خفيةٍ تقود المدراء والموظفين داخل الشركة وهي تحدد الخطوط العامة لأعمال الإدارة المستقبلية. يجب الانتباه هنا إلى أن القرارات التسويقية يجب أن تتخذ في إطار رسالة الشركة وأهدافها.

يؤكد Peter Drucker على ضرورة أن تكون الرسالة مختصرةً قدر الإمكان. وتميل الشركات إلى تعريف الرسالة بفقرة أو اثنتين إلا أنها تقوم عادةً بتركيز واختصار الرسالة باستخدام شعارات براقية؛ كشعار سيفورا "Sephora: The beauty authority" أو كشعار نوكيا : "Nokia : Connecting people".

يمكن للرسالة أن تتغير عبر الزمن لتواكب التغيرات والفرص التي تظهر في السوق. ويعكس أي تعديل في الرسالة تغييراً في بيئة الأعمال وفلسفات الإدارة. كمثال على ذلك، نجد أن Amazon.com قد غيرت رسالتها من كونها أكبر متجر للكتب عبر الإنترنت في العالم لتصبح

أكبر متجر عبر الإنترنت في العالم. كما غيرت eBay رسالتها من إجراء المزيادات/المناقصات عبر الإنترنت لهواة الجمع لتصبح إدارة المزيادات/المناقصات لجميع أنواع المنتجات.

2.1. أهداف الشركة

تستخدم الأهداف Objectives للدلالة على ما تريد الشركة أو المنظمة إنجازه. كما تستعمل كأداة رئيسية في التخطيط، كما تفيد في قياس مدى نجاح الاستراتيجية المتبعة. يجب التأكيد إذاً أن لا خطة بلا أهداف.

وينصح عادة أن تحقق أهداف الشركة أو الأهداف التسويقية على حد سواء مجموعة من المعايير المجموعة في كلمة SMART بالإنكليزية وهي:

- **محددة Specific**: أن تحدد بدقة ما تريد الشركة تحقيقه.
- **قابلة للقياس Measurable**: للإجابة على سؤال "هل تم تحقيق الهدف؟".
- **طموحة Ambitious**: لا يجب أن تكون الأهداف متواضعة بالنسبة للشركة.
- **واقعية Realistic**: يمكن تحقيقها.
- **مؤطرة زمنياً Timed**: تحديد إطار زمني لإنجاز الهدف.

وكمثال على ما يمكن استخدامه لقياس الأهداف التسويقية نذكر: حجم المبيعات (بالوحدات أو نقداً)، الأرباح، نسبة الزيادة في الحصة السوقية، متوسط مشتريات المستهلك، نسبة المستهلكين في السوق المستهدفة الذين يفضلون منتجات الشركة...

3.1. تحليل نقاط القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات

يعتبر تحليل SWOT من أدوات التخطيط الاستراتيجي. وهو يساعد في مقارنة نقاط القوة Strengths والضعف Weaknesses المتعلقة بالبيئة الداخلية للشركة مع الفرص Opportunities و التهديدات Threats الموجودة في محيط الشركة الخارجي. يتم في تحليل SWOT إذاً تحديد أهم العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في الشركة وفي أسواقها. كما يساعد في إعداد استراتيجية الشركة. يمكن للشركة أن تبدأ إذاً بتحديد كيفية ومكان استخدام نقاط قوتها هجومياً ودفاعياً، وكيف يمكن للمنافس استغلال نقاط ضعفها.

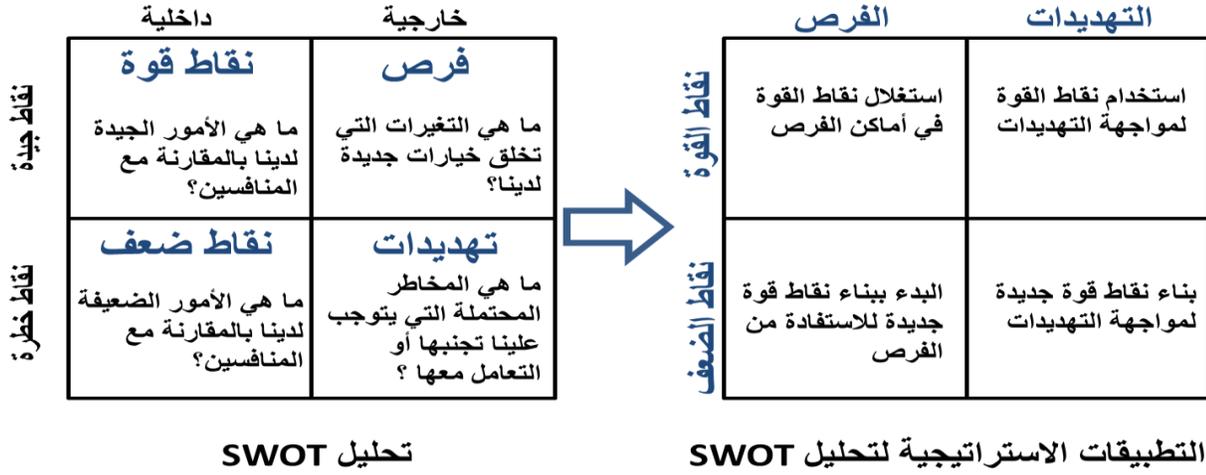
تتضمن نقاط القوة القدرات الداخلية، والموارد، وأية عوامل داخلية أخرى يمكن أن تساهم في تحقيق أهداف الشركة وتلبية احتياجات زبائننا. أما نقاط الضعف فتتضمن تلك العوامل الداخلية التي يمكن أن تؤثر سلباً على أداء الشركة.

يجب التنبيه هنا إلى أن القوة والضعف أمر نسبي، فيمكن أن نكون أقوىاء في مجال ما ولكن هذه القوة قد تتحول إلى ضعف إذا كان منافس الشركة أكثر تميزاً في ذات المجال.

أما الفرص فهي عوامل وتغيرات في البيئة الخارجية يمكن للشركة استغلالها لمصلحتها. بالمقابل، تعتبر التهديدات عوامل وتغيرات في البيئة الخارجية يمكن أن تؤثر سلباً على أداء الشركة. وبشكل عام، يتوجب على الشركة تحليل البيئة الكلية (البيئة الديموغرافية، الاقتصادية، التكنولوجية،

السياسية، القانونية، الاجتماعية، والثقافية) والبيئة القريبة (الزبائن، المنافسون، شبكات التوزيع، الموردون) لتحديد الظواهر التي يمكن أن تؤثر على نشاطها.

شكل 2.2. تحليل SWOT وتطبيقاته الاستراتيجية



يهدف تحليل SWOT إذاً إلى إيجاد توافق بين نقاط قوة الشركة والفرص الموجودة في محيطها مع معالجة نقاط ضعفها وتجنب أو التقليل من أثر التهديدات البيئية. فأى تغيير يحدث في البيئة يمكن أن يشكل فرصة إذا توافق مع نقاط قوة لدى الشركة ويمكن أن يتحول إلى تهديد فيما عدا ذلك.

يمكن أن تأخذ الفرص أشكالاً متعددة جداً. فمثلاً، يشكل ازدياد معدل الولادة في بعض الدول فرصة لمصنعي ألبسة وتجهيزات الأطفال حديثي الولادة، وقد يؤدي تطوير التشريعات الضريبية إلى اقتراح منتجات جديدة بالنسبة للمؤسسات المالية، كما أن التطور التكنولوجي وزوال الحدود بين القطاعات الإنتاجية يلعب دوراً في ظهور أفكار جديدة تتعلق بالمنتجات والخدمات مثل الهواتف المحمولة التي تسمح بالتقاط الصور الرقمية والفيديو والاتصال بالانترنت ... وهنا نلاحظ أن تطور استخدامات

الانترنت قد سمحت للمستهلكين بتصميم منتجات تتوافق أكثر فأكثر مع احتياجاتهم. وهذا ما تقوم به Dell إذ تتيح للمستهلكين عبر موقعها الالكتروني تصميم الحواسيب الشخصية والمحمولة التي تتوافق مع متطلباتهم.

على المقلب الآخر، يمكن أن يشكل الكساد الاقتصادي، أو ارتفاع أسعار المحروقات، أو انعدام الأمن، أو ظهور تشريعات أكثر صرامة تتعلق بتلوث البيئة، أو طرح سلسلة جديدة من السيارات الهجينة أو الصديقة للبيئة تهديداً واضحاً بالنسبة لمصنعي السيارات التقليدية مثلاً.

يتوجب على المدراء تحليل التهديدات واحتمال حدوثها والضرر الذي يمكن لكل منها أن يحدثه في المرحلة الأولى. وفي المرحلة الثانية، يقوم المسؤولون بالتركيز على التهديدات الأخطر والأكثر احتمالاً ويقومون بإعداد الخطط للوقاية منها.

أما بالنسبة للفرص، فيتوجب على المدراء أن يقوموا بتحليل كل منها وفقاً لجاذبيتها ولاحتمال نجاح الشركة في استغلالها. ويجب ملاحظة أن من النادر إيجاد الفرص المثالية التي تتوافق تماماً مع أهداف الشركة ومواردها وإمكانياتها. يتوجب على المدراء بالتالي تقرير ما إذا كان العائد من استغلال الفرصة يبرر المخاطرة المرافقة لها. في هذا السياق، اقترح البروفسور Derek Abell مصطلح النافذة الاستراتيجية **Strategic Window** لوصف القدر المحدود من الوقت الذي تتطابق فيه موارد الشركة أو نقاط قوتها مع الفرصة المتاحة في سوق ما. ويشير مصطلح "نافذة" إلى أنها مفتوحة بشكل مؤقت فقط. وهكذا يجب على الشركة أن تكون قادرة على التحرك بسرعة وبشكل فعال عندما يتم فتح النافذة الاستراتيجية أمامها.

4.1. استراتيجيات النمو

يقع على عاتق التسويق مسؤولية تحقيق نمو مستمر للشركة. لذا يحتاج التسويق إلى تحديد، وتقييم، واختيار الفرص السوقية وتطوير استراتيجيات مناسبة لاستغلالها. وتعتبر مصفوفة توسع السوق/المنتج Product/Market Expansion Grid أداة مفيدة لتحديد فرص النمو المتاحة للشركة.

شكل 3.2. مصفوفة توسع السوق/المنتج

منتجات جديدة	منتجات حالية	
تطوير المنتجات	التغلغل أو اختراق السوق	أسواق حالية
التنوع	تطوير الأسواق	أسواق جديدة

تظهر المصفوفة (شكل 3.2) أربع طرق للنمو: التغلغل أو اختراق السوق Market Penetration، تطوير المنتجات Product Development، تطوير الأسواق Market Development، والتنوع Diversification.

- **التغلغل أو اختراق السوق:** في هذه الاستراتيجية، تحاول الشركة بيع المزيد من منتجاتها الحالية ضمن أسواقها الراهنة. يتم ذلك من خلال تحسين المزيج التسويقي كزيادة جهود الشركة في مجال الترويج، وتخفيض الأسعار، وتحسين وتطوير طرق التوزيع، وتحسين تصميم المنتج.
- **تطوير الأسواق:** تبحث الشركة عن أسواق جديدة لمنتجاتها الحالية. يمكن أن تعني الأسواق الجديدة الدخول إلى أسواق خارجية أو أسواق جديدة ضمن الحدود الجغرافية للدولة، كما يمكن أن تعني الأسواق الجديدة إيجاد استخدامات جديدة للمنتج مما يؤدي إلى استهداف زبائن مختلفين عن زبائن الشركة الحاليين. فمثلاً، طُوّر منتج Flash أصلاً لتنظيف الأرض، لاحقاً توسعت استخداماته لتشمل تنظيف الأحواض والمغاسل والحمامات.
- **تطوير المنتجات:** يتم من خلال هذه الاستراتيجية تطوير نماذج جديدة من المنتجات الحالية أو تطوير منتجات جديدة موجهة إلى الأسواق الحالية للشركة. تلجأ العديد من الشركات المختصة في مجال منتجات الأطفال مثل كيكرز و Toys R Us إلى تطوير منتجات جديدة موجهة للأطفال بهدف تلبية حاجات هذه الشريحة من المستهلكين وتطوير أعمالها ومواجهة المنافسين ومنعهم من استغلال المساحات المتاحة في الأسواق.
- **التنويع:** في هذه الاستراتيجية، تطور الشركة منتجات جديدة تستهدف بها أسواقاً جديدة أيضاً. كما تفعل شركة Samsung من خلال تطوير منتجات متنوعة تستهدف من خلالها أسواقاً متعددة ومختلفة. ويلاحظ شيوع هذه الاستراتيجية في شركات دول جنوب وشرق آسيا.

نلاحظ أيضاً أنه عبر الزمن تلجأ بعض الشركات إلى استخدام استراتيجيات التقليل Downsizing Strategies. قد تقوم الشركة هنا مثلاً بالتخلص من منتج معين أو سوق معينة نتيجة نقص في نمو السوق، أو إخفاق في توليد الأرباح، أو تغيير في البيئة أو في أذواق المستهلكين.

يتبع.....