

تمهيد:

يركز التخطيط على المستقبل، ويتضمن تقييم الاتجاهات البيئية الحالية وتحديد ما المرجح أن يحدث في المستقبل. يرسم الأشخاص المسؤولون عن وضع خطط التسويق مسار عمل يعتقدون أنه سيسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها المعلنة. لكن لا يمكن للمخططين أن يكونوا متأكدين بنسبة 100٪ من أنهم سيحققون أهدافهم المعلنة، لكن الخطط الموضوعة جيداً لديها احتمالية أكبر بكثير لتحقيق النتائج المرجوة.

I. مفهوم التخطيط الاستراتيجي للتسويق وأهدافه:

1. تعريف التخطيط الاستراتيجي للتسويق:

يعبر التخطيط الاستراتيجي بأنه تلك العملية التي تساهم في نجاح المؤسسة من خلال دراسة حاجات ورغبات العملاء، وتحليل الفرص التسويقية والتي تتضمن العديد من الإجراءات لوضع الخطة الاستراتيجية التسويقية، كما أنه يتضمن دراسة وتحديد نقاط القوة والضعف، والأسواق، وتمييز القطاعات السوقية ومن ثم تحديد الأهداف التسويقية. كما يعرف بأنه تلك العملية التي تنتج عنها قرارات وحدات العمل الاستراتيجية لكي تحقق سبق تنافسي في الأسواق المستهدفة. (الصميدعي و ردينة عثمان يوسف، 2011)

التخطيط الاستراتيجي للتسويق هو عملية تحديد الأهداف والغايات الأساسية للمؤسسة وتنفيذ الإجراءات التي تسمح لها بتحقيق تلك الأهداف والغايات. تجري جميع أنواع مؤسسات الضيافة والسياحة تخطيطاً تسويقياً استراتيجياً، ويكون هذا التخطيط ضرورة مطلقة للمؤسسات أو السلاسل متعددة وحدات الأعمال الاستراتيجية (على سبيل المثال، في سلسلة فنادق كبيرة متعددة العلامات التجارية مثل Marriott International، تعتبر كل علامة من العلامات التجارية التي تنضوي تحت هذه السلسلة وحدة أعمال استراتيجية، مثل Fairfield Inns أو Courtyard) (Reid & David Bojanic, 2006, p. 161)

2. أهداف التخطيط التسويقي:

يتيح التخطيط الاستراتيجي للتسويق تحقيق مجموعة من الأهداف وعلى رأسها (Drummond, John Ensor, & Ruth :Ashford, 2008, p. 247)

- ✓ **التكيف مع التغيير:** يوفر التخطيط فرصة لدراسة تأثير/ تأثير التغييرات في بيئة الأعمال على المؤسسة. إنه يمكن الإدارة من التركيز على القضايا الاستراتيجية بدلاً من المشاكل التشغيلية اليومية.
- ✓ **تحديد الأهداف المشتركة:** يتيح التخطيط الاستراتيجي للتسويق وضع أهداف توفر توجيه واضح للنشاط التسويقي.
- ✓ **تخصيص الموارد:** يسمح التخطيط الاستراتيجي للتسويق بتوضيح كيفية استغلال الموارد وتحديد الموارد الإضافية التي تحتاجها المؤسسة وكيفية توزيعها فيما بين وحدات الأعمال الاستراتيجية والوحدات الإنتاجية المختلفة.

✓ **الانسجام:** يمكن التخطيط الاستراتيجي للتسويق من تحقيق الانسجام من خلال توفير قاعدة عمل مشتركة (على سبيل المثال التقنيات والافتراضات).

✓ **التكامل:** يعمل التخطيط الاستراتيجي للتسويق على تسهيل عملية تكامل المزيج التسويقي وانسجابه.

✓ **الاتصال والتحفيز:** يعمل التخطيط الاستراتيجي للتسويق على توضيح الأهداف الاستراتيجية للموظفين وأصحاب المصلحة الآخرين. إن الأهداف الواضحة وفهم مساهمة الفرد أو المجموعة في العملية يؤدي إلى توليد والتحفيز.

✓ **الرقابة:** تستند جميع أنشطة الرقابة والتقييم إلى خطة محددة سلفاً. ومن هنا فعلمية التخطيط الاستراتيجي من خلال تحديدها لأهداف دقيقة فهي بذلك تحدد المعايير التي يتم من خلالها قياس التقدم والنجاح.

II. مقاربات التخطيط الاستراتيجي للتسويق وأبعاده:

1. مقاربات التخطيط الاستراتيجي:

هناك عدد من "مدارس الفكر" موجودة حول كيفية للتخطيط هي (Drummond, John Ensor, & Ruth Ashford, 2008, p. 151):

✓ **من أعلى إلى أسفل:** يقوم كبار المديرين تطوير الأهداف والاستراتيجية. ثم يطلب من المديرين على المستوى التشغيلي تنفيذ هذه الاستراتيجيات.

✓ **من أسفل إلى أعلى:** هنا ، يتم تفويض سلطة ومسؤولية صياغة الاستراتيجية التسويقية وتنفيذها. كبار يوافقون مديرو التسويق على الأهداف المتفق عليها ويقومون بالمرابعة فقط.

✓ **المقاربة المختلطة أو الهجينة:** تعتبر اتباع هذه المقاربة في التخطيط الاستراتيجي للتسويق شائع نوعاً ما، حيث يتم تحديد الأهداف "من أعلى إلى أسفل" ويتم تفويض مسؤولية عن صياغة الاستراتيجية وتنفيذها.

2. أبعاد التخطيط الاستراتيجي للتسويق (الصميدعي و ردينة عثمان يوسف، 2011):

يتضمن التخطيط الاستراتيجي بعدين هما:

✓ **البعد الاستراتيجي:** ويتضمن النقاط التالية:

- التحليل البيئي العميق والفعال لمختلف عوامل البيئة التي تنشط فيها المؤسسة، من أجل الوقوف على الفرص واستغلالها بطرق فعالة والتعرف على التهديدات وتجنبها.
- تحديد واختيار الأهداف التسويقية الاستراتيجية بعيدة المدى.
- التخطيط للأهداف المرحلية والجزئية والتشغيلية.
- وضع السياسات والبرامج الواجب اتباعها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

✓ **البعد التشغيلي:**

- تحديد مكونات الأهداف المرحلية.

- تحديد أفضل الأنشطة والإجراءات الواجب اتباعها من أجل تحقيق الأهداف المرحلية.
- تحديد الإطار الزمني لتنفيذ هذه الأهداف.
- القيام بتنفيذ مختلف البرامج وفقا للإطار الزمني المخطط له.
- تقييم والرقابة على التنفيذ.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في حالة وجود انحرافات.

3. طبيعة التخطيط الاستراتيجي للتسويق:

يختلف التخطيط الاستراتيجي للتسويق عن التخطيط الاستراتيجي لوحدة الأعمال في كونه يركز بصورة ضيقة ومحدودة في المنتج وكيفية تطوير استراتيجيات تسويقية وبرامج تحقق أهداف العمل في تسويق ذلك المنتج.

III. عوامل فشل التخطيط الاستراتيجي للتسويق:

على الرغم من الجهود الجبارة التي يبذلها مخطو التسويق وجميع المشاركين في عملية التخطيط ، إلا أن بعض الخطط تفشل في تحقيق النتائج المرجوة بالكامل بسبب أوجه القصور التكتيكية. فيما يلي الأسباب الأكثر شيوعاً لفشل بعض الخطط، بناءً على نتائج العديد من الدراسات البحثية (Reid & David Bojanic, 2006):

1. لا يقوم المدبرون بدمج التخطيط الاستراتيجي في الأنشطة اليومية للمؤسسة: في هذه الحالات، ينظر المدبرون إلى الخطة على أنها غاية في حد ذاتها، وليست وسيلة لتحقيق النتيجة المرجوة. في كثير من الأحيان، يتم إعداد الخطط بعناية، لكنها تظل غير مستخدمة لأن الموظفين إما غير قادرين أو غير راغبين في تنفيذها. تعمل عملية التخطيط كعملية ديناميكية ومستمرة. يجب تنفيذ الخطط وتقييمها ومراجعتها وتنفيذها مرة أخرى. فقط عندما تكون هذه الدورة مستمرة، يمكن أن ينجح التخطيط حقاً.

2. المسؤولون عن التخطيط لا يفهمون عملية التخطيط: عندما يطور المدبرون خطة تسويق، يجب أن يأخذوا وقتاً للعمل من خلال جميع خطوات عملية التخطيط. في بعض الأحيان، يرغب المدبرون في استخلاص النتائج قبل النظر في جميع المتغيرات البيئية وقبل تحديد إجماع واضح. يجب على المديرين تجنب هذا الاتجاه، لأن النتائج عادة ما تكون غير موثوقة. كما يجب على كل عضو في فريق التخطيط أن يفهم تمامًا الخطوات المتضمنة في عملية التخطيط ويجب أن يساهم بنشاط خلال كل خطوة.

3. نقص المدخلات من المديرين التنفيذيين: لكي تنجح خطة التسويق، يجب على المديرين الذين لديهم مسؤوليات رئيسية في مجالات أخرى غير التسويق تنفيذ الخطة. في بعض الحالات، يتحمل مديرو التسويق المحترفون مسؤولية تطوير خطط التسويق، بينما يُترك التنفيذ للمديرين المباشرين المهتمين بشكل أساسي بالعمليات اليومية. لم يشارك هؤلاء المدبرون في عملية التخطيط ولا يرون مزايا التخطيط أو أهميته. بالإضافة إلى ذلك، لم يستفيد المخططون من المعرفة التشغيلية التي يمتلكها المدبرون المباشرون.

4. التوقعات المالية ليست خططاً تسويقية: تقوم بعض مؤسسات الضيافة والسياحة بعمل توقعات أو توقعات للمبيعات وتسمي هذا النشاط "تخطيط التسويق". التوقعات في حد ذاتها ليست خططاً. فقط عندما تحتوي الخطط على تكتيكات محددة بوضوح لتحقيق الأهداف المرجوة يمكن تسميتها تخطيطاً.
5. المدخلات غير الكافية وعدم أخذ بعين الاعتبار جميع المتغيرات البيئية: على الرغم من أنه لا يزال من المستحيل النظر في كل متغير، فإن الخطر الحقيقي يكمن في اتخاذ القرارات والخطط على أساس كمية غير كافية من المعلومات. غالباً ما يرغب المديرون في التسرع في الوصول إلى نتيجة بدلاً من جمع المعلومات واتخاذ قرارات مستنيرة. يتوفر هذا النوع من المعلومات من خلال المسح البيئي واستخدام أنظمة معلومات التسويق الخاصة بالمؤسسة.
6. تركيز التخطيط بشكل كبير على النتائج قصيرة المدى: يجب على المديرين التأكيد على صياغة الخطط التي تسمح للمؤسسة بالتحرك نحو تحقيق الأهداف طويلة الأجل. في كثير من الأحيان، يؤكد المديرون على الأرباح قصيرة الأجل على حساب الأهداف والأرباح طويلة الأجل.
7. عدم وضع إجراءات لمراقبة عملية التخطيط والتحكم فيها: من المهم وضع إجراءات لمراقبة عملية التخطيط من البداية إلى النهاية. سيسمح ذلك للمؤسسة بإجراء التغييرات اللازمة بناءً على المعلومات الجديدة أو المشكلات التي قد تنشأ.

IV. مكونات عملية التخطيط: يشمل التخطيط الاستراتيجي للتسويق على المراحل التالية:

