

## المحاضرة السابعة: تطوير الأهداف التسويقية

**تمهيد:** بعد التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية، قد يكون لدى مدير التسويق بعض الأفكار حول الأنشطة التسويقية المحتملة التي يمكن القيام بها للاستفادة من نقاط قوة المؤسسة من أجل اقتناص الفرص المتاحة في السوق. ولكن في هذه المرحلة، من المرجح أن يكون هناك العديد من الأهداف والغايات المختلفة التي تتوافق مع الاتجاه الاستراتيجي المتوقع. نظرًا لأن معظم المؤسسات لديها موارد محدودة، فمن الصعب عادةً تحقيق كل شيء في دورة تخطيط واحدة. في هذه المرحلة، يجب على المدير ترتيب الأولويات ووضع أهداف وغايات محددة لخطة التسويق.

### I. تعريف الأهداف ومجالاتها الرئيسية:

1. **تعريف الغايات والأهداف:** يجب أن يتم تطوير أهداف وغايات المؤسسة في ظل رسالتها. تمثل الغايات نتائج عامة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها. على سبيل المثال، قد تضع إحدى المؤسسات غاية تنص على "أنا نسعى لتحقيق الحصة السوقية الأولى في المنطقة". إن الغاية لا توضح كيف سيتم تحقيق النتائج؛ بل إنها تنص على النتيجة المرجوة بعبارة عامة. أما الأهداف فهي نتائج أكثر تفصيلاً لما تنوي المؤسسة تحقيقه.

الهدف التسويقي هو بيان دقيق يحدد ما يجب أن تحققه الأنشطة التسويقية للمؤسسة السياحية (McDonald & Adrian Payne, 2006, p. 148). كما يمكن أن يعني:

- حالة أو وضع مرغوب فيه.
- وسيلة لقياس التقدم تجاه الوضع المرغوب فيه.
- نتيجة يمكن تحقيقها.
- إطار زمني يمكن من خلاله تحقيق النتائج المستهدفة.

وتعد الأهداف مهمة لأنها تشير إلى الاتجاه الذي تسعى المؤسسة للمضي فيه، فضلاً عن أنها سوف تحدد لها الأولويات التي سوف تستخدم في تقييم البدائل واتخاذ القرارات. ويجب أن تؤخذ بعين الاعتبار جميع المجالات الوظيفية للمؤسسة في عملية تحديد الأهداف.

### 2مجالات الأهداف:

قد تتعلق الأهداف بالمجالات الرئيسية التالية:

- وضعية المؤسسة في السوق.
- الربحية.
- الحصة السوقية.

- التحكم في قنوات التوزيع.
- صورة المؤسسة.
- شهرة العلامة..... إلخ.

## II. مستويات الأهداف:

لا يتم تطوير الأهداف عبر مجموعة من المجالات الرئيسية فحسب، بل يتم تحديدها أيضا عبر عدد من المستويات داخل المؤسسة، بحيث تتسلسل الأهداف من خلال هيكل تنظيمي كما يلي:

- ✓ **الأهداف على مستوى المؤسسة ككل:** ترتبط الأهداف على مستوى المؤسسة بالاتجاه العام لها من حيث موقفها العام تجاه النمو. في هذا المستوى الأعلى، من المرجح أن يهتم مديره فندق ما بالربحية طويلة الأجل. وفي هذه الحالة، سترغب إدارة الفندق في زيادة أرباح التشغيل بنسبة 30% على مدى 3 سنوات. الطريقة المقترحة لتحقيق هذا الهدف هي زيادة الحصة السوقية إلى 25% من سوق الفندق. على مستوى المؤسسة، يصبح توسيع حصتها في السوق استراتيجية لتحقيق الهدف الرئيسي لها.
- ✓ **أهداف وحدة الأعمال الاستراتيجية (SBU):** في المؤسسات متعددة النشاط، سيكون لهذا التسلسل الهرمي مستوى إضافي من أهداف العمل (أو مستوى SBU) التي سيتم اشتقاقها من الأهداف والاستراتيجية على مستوى المؤسسة ثم تغذي أهداف المستوى الوظيفي.
- ✓ **الأهداف الوظيفية:** يضع كل مجال وظيفي: التمويل والموارد البشرية والعمليات والتسويق أهداف لدعم الهدف العام للمؤسسة.
- ✓ **الأهداف التشغيلية:** في هذا المستوى تصبح استراتيجية التسويق على المستوى الوظيفي هي الهدف. يجب تطوير استراتيجيات لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي لدعم هذه الأهداف التشغيلية.

## III. خصائص الأهداف الفعالة:

عادة ما يتم التعبير عن الأهداف بشكل عام ولا تحتوي على معلومات محددة حول الوضعية الحالية للمؤسسة أو التي تلك التي تأمل أن تكون عليها في المستقبل. على سبيل المثال، لدى منتج ما هدفاً لخفض الأسعار عن المنافسة. لكن هذا الهدف ليس محددًا، لأنه لا يحدد معيارًا يحدد سعرًا أقل. ولتحقيق هذا الهدف، يجب أن يقدم هذا المنتج ضمانًا للسعر يقل عن أسعار المنافسين بنسبة 10%. من خلال هذا المثال يمكن القول أنه لكي تكون الأهداف فعالة يجب أن تتميز بالخصائص التالية:

1. **إمكانية التحقيق:** يعتبر وضع أهداف واقعية مهم للغاية، لأن الأطراف الرئيسية المعنية بالوصول إليها يجب أن ترى جميع الأهداف معقولة. يتطلب تحديد ما إذا كان الهدف واقعيًا تقييمًا لكل من البيئات الداخلية والخارجية. على سبيل المثال، سيكون من الواقعي أن تقوم مؤسسة تحتل المرتبة الثانية من ناحية الحصة السوقية، ومتخلفة عن العلامة

التجارية الرائدة بنسبة 2 % فقط، بتحديد هدف أن تصبح المؤسسة الرائدة في هذا المجال. إذ يمكن أن يساعد هذا الهدف في تحفيز الموظفين على أن يصبحوا "الرقم واحد". وعلى النقيض من ذلك، فإن المؤسسة التي تحتل المركز السادس، متخلفة العلامة التجارية الرائدة في السوق بنسبة 30٪، لا يمكنها أن تحدد الهدف نفسه - ولن يكون واقعياً. يمكن للأهداف غير الواقعية أن تكون محبطة لأنها تبين للموظفين أن الإدارة بعيدة كل البعد، وبما أن إحدى الفوائد الأساسية لتحقيق الأهداف هي تحفيز الموظفين نحو أداء أفضل، فالتحديد غير واقعي للأهداف يمكن أن يسبب مشاكل كبيرة.

2. **الاتساق أو الانسجام:** يجب أن تعمل الإدارة على تحديد أهداف تتفق مع بعضها البعض. تعزيز حصة السوق والعمل على الحصول على أعلى هوامش الربح في الصناعة تعتبر أهدافاً منطقية بحد ذاتها، ولكن هما معاً يعتبران غير متناسقين. فهدفاً زيادة كل من المبيعات والحصة السوقية يعتبران متناسقين، كما أن هديتي تحسين خدمة العملاء ورضا العملاء يعتبران متناسقين أيضاً. لكن هدفاً خفض مستويات المخزون وزيادة خدمة العملاء غير منسجمين. كما يجب أن تتداخل وتنسجم الأهداف في مختلف الوظائف أيضاً.

3. **الشمول:** يجب أن تكون عملية تحديد الأهداف شاملة أيضاً. هذا يعني أن كل مجال وظيفي يجب أن يكون قادراً على تطوير أهدافه الخاصة التي تتعلق بأهداف المؤسسة. على سبيل المثال، إذا تم تحديد الهدف العام للمؤسسة من حيث التقدم التكنولوجي المرتبط بمنتجاتها، يجب أن يتم توضيح أدوار كل قسم من أقسامها، بحيث يمكن لكل من التسويق والبحث والتطوير العمل معاً للمساعدة في تحقيق الهدف التنظيمي. سيحتاج التسويق إلى العمل على جانب الطلب في هذا الجهد (قياس احتياجات العملاء والبقاء على اتصال بالاتجاهات في البيئة الخارجية)، في حين البحث والتطوير سوف يركز على جانب العرض (إجراء البحوث الأساسية والتطبيقية، فضلاً عن البقاء على اطلاع على جميع الابتكارات التكنولوجية الرئيسية). يجب أن تساعد الأهداف في توضيح أدوار جميع الأطراف في المؤسسة.

4. **التحفيز:** إن تحديد هدف امتلاك "أفضل قوة مبيعات مدربة في الصناعة" أو القيام " بالحملة الإعلانية الأكثر إبداعاً وفعالية في الصناعة" هي أهداف مناسبة. فاستخدام المصطلحات مثل أفضل المدربين وأكثرهم إبداعاً والأكثر فعالية تعتبر شروط تحفيزية لأنها تعزز المقارنات مع المنافسين. كما أنها تدفع الموظفين باستمرار من أجل تحقيق التفوق.

5. **قابلية القياس:** أي بالإمكان قياسها من قبل الإدارة بغرض التأكد من مستوى الإنجاز، وهل الإنجاز يسير وفقاً لما هو مرسوم في الخطط، أم أن هناك انحرافات عن المسار المطلوب. وهناك ثلاثة معايير لقياس الأهداف:

✓ **المعيار الزمني:** ويمثل الإطار الزمني المحدد لإنجاز الأهداف.

✓ **المعيار الكمي:** وهو عبارة عن أرقام لنسب الإنجاز لكي يتم مقارنتها.

✓ **المعيار النوعي:** ويتمثل في تحديد جودة الإنجاز ومستوى الكفاءة في الأداء.

6. **المرونة:** يجب أن تكون الأهداف مرنة وقابلة للتكيف والتعديل وفقاً للظروف الداخلية والخارجية.