

المحور الأول: مدخل للرقابة التسويقية

تمهيد:

تواجه المؤسسات في يومنا الحاضر تحديات كبرى نتيجة للنمو الكبير في حجمها، تنوع أنشطتها وتعقدتها خصوصا مع التغيرات التي طرأت على البيئة التنافسية كالعولمة التي أصبحت بمثابة السمة البارزة لهذا العصر وما أفرزته من تطورات تكنولوجية سريعة ومتلاحقة، وما نتج عنها من منافسة حادة بين المؤسسات التي حاولت التماشي معها لضمان البقاء والإستمرارية، فقامت بإتباع العديد من الإستراتيجيات من بينها الإستراتيجية التسويقية.

ومن الطبيعي أن وضع الإستراتيجية التسويقية موضع التنفيذ بناء واستنادا على التحليل الإستراتيجي للبيئة العامة والخاصة ليس كافيا لضمان نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها والوصول إليها، السبب الجوهرى لذلك يكمن في وجود عناصر في البيئة التسويقية لا يمكن للمؤسسة السيطرة عليها ، وبسبب هذه العناصر فإن مشروع نجاح الإستراتيجية التسويقية يتوقف على وجود مرحلة أخيرة في إدارة التسويق وهي **الرقابة التسويقية** .

1. تعريف الرقابة التسويقية:

تعرف الرقابة على أنها عملية التحقق من مدى إنجاز الأهداف المرسومة بكفاية، والكشف عن معوقاتها والعمل على تذليلها في أقصر وقت ممكن، أما **الرقابة التسويقية** فتعرف على أنها "عملية قياس وتقييم نتائج الإستراتيجيات والخطط التسويقية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية للتأكد من أن الأهداف التسويقية قد تم تحقيقها." من خلال هذا التعريف نستنتج أن الرقابة التسويقية تركز على أمرين هما:

الأول: التحقق من مدى إنجاز الأهداف التسويقية المحددة مسبقا.

الثاني: الكشف عن العوامل التي ساهمت في تحقيق أو عدم تحقيق هذه الأهداف.

2. أسباب الحاجة للرقابة التسويقية: إن الجوانب الحركية والديناميكية للبيئة الخارجية أدى إلى

استحالة أي مؤسسة تنفيذ إستراتيجيتها التسويقية وهي متأكدة كل التأكد أن نتائجها ستؤدي بها إلى تحقيق الأهداف ، ويمكن استنتاج أسباب الحاجة للرقابة التسويقية:

المحور الأول: مدخل للرقابة التسويقية

✓ المؤسسة تعمل في بيئة متغيرة يحكمها صفة اللاتأكد، ويعتبر النشاط التسويقي هو النشاط الأكثر ارتباطا مع البيئة من بقية الوظائف الأخرى وبالتالي فإنه سيكون أساس مهم في تزويد الإدارة التسويقية والعليا بكل ما يمكن معرفته عن التغيرات وأسبابها؛

✓ الكثير من الأهداف التي كانت في مرحلة سابقة هي أهداف تسويقية كما هو بالنسبة للمسؤولية الإجتماعية للتسويق ، أخلاقيات التسويق...إلخ، قد أصبحت اليوم أهداف إستراتيجية بالنسبة للمؤسسة؛

✓ في أي مستوى من مستويات التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة يكون للنشاط التسويقي دور أساسي ومهم في حلقات ذلك المستوى التخطيطي ، ولعل السبب في ذلك هو أن النشاط التسويقي مسؤول عن إيصال مخرجات المؤسسة إلى السوق وتقديم المعلومات المطلوبة لإستمرار ذلك العمل بذات الوقت، وبالتالي نجاح التخطيط لذلك المستوى من الأعمال يرتبط إلى حد كبير بنجاح النشاط التسويقي؛

✓ كما أن من أهم أسباب الحاجة للرقابة التسويق هو دور التسويق بمفهومه الحديث في المؤسسة فالنجاح المالي للمؤسسة يعتمد على نجاح التسويق، وذلك انطلاقا بما يقدمه من منافع للمنتج (المؤسسة) من جهة و الزبائن والمجتمع من جهة أخرى؛

✓ كما تعتبر أنشطة التسويق هامة جدا ووجب مراقبتها وذلك لتكلفتها العالية فأى خطأ في دراسة السوق ومعرفة حاجات الزبائن ورغباتهم الحقيقية مثلا سيكون مكلف للمؤسسة لأنها سوف تؤدي إلى عزوف الزبائن على شرائها وبالتالي عدم تحقيق أهدافها، ومنه يمكن القول أن نجاح الوظيفة التسويقية هو نجاح المؤسسة ككل.

3. أهداف الرقابة التسويقية : تهدف الرقابة التسويقية إلى تحقيق جملة من الأهداف التي يمكن

توضيحها فيما يلي:

- أنها تمكن من الحكم على الأداء الكلي لإدارة التسويق ومن تحقيق أهداف المؤسسة؛
- تحديد نقاط القوة والضعف في النشاطات التسويقية المؤداة؛
- تحديد الجهود الضائعة أو المستخدمة استخداما سيئا ما يزيد من التكاليف التسويقية؛

المحور الأول: مدخل للرقابة التسويقية

4. أهمية الرقابة التسويقية: تكمن أهمية الرقابة التسويقية في:

- **البيئة:** تتمثل أهمية الرقابة في كونها أحد القنوات الرئيسية لتوصيل المؤسسة إلى حالة التجاوب السريع مع المتغيرات البيئية والتأكد من أن الخطط التسويقية تتوافق معها؛
- **تعقد التنظيم:** إن ما تتميز به المؤسسة المعاصرة هي كبر حجمها، أسواقها و كثرة منتجاتها جعل تنظيمها أكثر تعقيدا هذا ما جعل الرقابة التسويقية تملك أهمية كبيرة من خلال القدرة على متابعة كافة الأنشطة والوظائف وتقديم المعلومات والتصحيحات اللازمة لضمان السير الحسن والكفاء لكافة أنشطتها التسويقية للوصول إلى الأداء والأهداف المطلوبة.
- **التراكم:** والذي يشير إلى أن الأخطاء الصغيرة التي لا يمكن إكتشافها اليوم تصبح خطرا كبيرا على المؤسسة في المستقبل، خاصة الخطأ التسويقي الذي يعتبر أكثر كلفة من أخطاء الوظيفية الأخرى نظرا لأن الوظيفة التسويقية هي التي تربط المؤسسة والوظائف الأخرى بالسوق فعلى أساس الدراسات التسويقية نقوم بتطوير المنتج و إنتاجه وشراء المادة الأولية إلى غير ذلك، وبالتالي فالخطأ التسويقي هنا يصبح مكلف للغاية بالنسبة للمؤسسة مما يسيء إلى صورتها، مبيعاتها وحصتها السوقية إلى غير ذلك.

5. خصائص الرقابة التسويقية: تتميز الرقابة على النشاط التسويقي بالخصائص التالية :

- لا تعد الرقابة سلطة قائمة بحد ذاتها، بل وظيفة إدارية مرتبطة بغيرها من وظائف إدارة التسويق؛
- لا تقتصر الرقابة التسويقية على مرحلة واحدة من مراحل إدارة التسويق فقط بل هي جزء من الكل؛
- توجد في جميع مستويات الإدارة؛
- هي وظيفة وقائية لمنع حدوث الأخطاء؛
- وظيفة تنمية العاملين بغرض تطوير وتحسين الأداء والقيام بالأعمال بالوقت المناسب وبالجودة المطلوبة وبالتكلفة الأقل.

المحور الأول: مدخل للرقابة التسويقية

6. أنواع الرقابة التسويقية

أوضح Kotler بأن الرقابة التسويقية من السعة بمكان بحيث أنها تشمل كافة الأنشطة التسويقية التي تؤدي في المؤسسة ولا يتعلق الأمر في الجانب التسويقي فقط، كما أنها لا تتعلق بمستوى واحد من مستويات إدارة التسويق وعليه فقد حدد الأنواع الرئيسية التي تدور حولها الرقابة التسويقية واعتمد أربعة أنواع.

ويوضح الجدول الآتي أنواع الرقابة والغاية منها وكذا الأدوات المستخدمة في قياسها ومتابعته.

الجدول رقم (01) أنواع الرقابة التسويقية:

الأدوات المستعملة	الغاية منها	الإدارة المسؤولة	نوع الرقابة
<ul style="list-style-type: none"> ● تحليل المبيعات ● تحليل الحصة السوقية ● تحليل الإنفاق على المبيعات ● التحليل المالي 	التأكد من أن أهداف الخطة قد تم تحقيقها وتحديد الأنشطة التصحيحية	<ul style="list-style-type: none"> ● الإدارة العليا ● الإدارة الوسطى 	الرقابة على الخطة السنوية
<p>-دراسة الربحية من خلال</p> <ul style="list-style-type: none"> ● المنتج ● منطقة جغرافي ● تجزئة السوق ● قنوات التوزيع 	التأكد عما إذا كانت المؤسسة تحقق أرباح أو خسائر	مراقبوا إدارة التسويق	الرقابة على الربحية
<p>تحليل كفاءة كل من :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● القوة البيعية ● الإعلان ● ترويج المبيعات ● التوزيع 	تقييم وتحسين كفاءة الإنفاق، وأثر النفقات التسويقية	مراقبوا إدارة التسويق التنفيذيون والإستشاريون	الرقابة على الكفاءة
<ul style="list-style-type: none"> ● قياس فعالية التسويق ● التدقيق التسويقي ● مراجعة المسؤولية الإجتماعية 	معرفة ما إذا كانت المؤسسة تستغل أفضل الفرص خاصة فيما يتعلق بالأسواق والمبيعات والقنوات التوزيعية	<ul style="list-style-type: none"> ● الإدارة العليا ● المدقق التسويقي 	الرقابة الإستراتيجية

المحور الأول: مدخل للرقابة التسويقية

من خلال الجدول أعلاه يمكن التفرقة بين أربعة أنواع من الرقابة التسويقية ، وهي مهمة في تحليل نتائج الأداء التسويقي.

أ. الرقابة على الخطة السنوية:

تعد الرقابة على الخطة السنوية النوع الأول من أنواع الرقابة التسويقية ، والغرض الرئيسي منها هو التأكد من أن المؤسسة قد حققت المبيعات والأرباح والأهداف الأخرى التي تم وضعها في الخطة السنوية، وذلك من خلال الخطوات التالية:

- يجب أن تحدد الإدارة أهداف الخطة السنوية بالنسبة لكل شهر أو فصل أو فترة أخرى وتحدد مالذي تريده بالضبط.

- يجب قياس الأداء التسويقي لمعرفة ما الذي تم تحقيقه بالفعل

- يجب أن تقوم بتقييم الأداء وتحديد أسباب الاختلاف بين المتوقع والفعلي

- اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتقليص الفجوات بين الأهداف وأداء المؤسسة.

ب. الرقابة على الربحية :

بالإضافة إلى الرقابة من خلال الخطة السنوية، فإن المؤسسات في حاجة إلى أن تهتم بمؤشرات الربحية لقياس ربحية المنتجات المختلفة والمناطق والعملاء، والقنوات التوزيعية...إلخ، وتفيد الرقابة على الأرباح في الحصول على معلومات للمساعدة في إتخاذ القرار الإستراتيجي في مجال تحديد مساهمة أنشطة المؤسسة في تحقيق هدف الربح ، أي أنها تحتاج إلى تقييم كل عنصر من عناصر المنتجات أو الأنظمة التي تقدمها حتى يمكنها تقدير المجالات التي تتوسع فيها وتلك التي تقللها أو تنسحب منها .

ج. الرقابة على الكفاءة التسويقية:

الكفاءة التسويقية تعني تعظيم النسبة بين المخرجات والمدخلات، وتعد عملية قياس ورقابة الكفاءة التسويقية صعبة بسبب صعوبة قياس المنفعة الإستهلاكية أي الناتج النهائي للنشاط التسويقي والذي يتمثل في إشباع رغبات المستهلك، ويتضمن هذا النوع من الرقابة التسويقية قياس مخرجات النشاط التسويقي بالمقارنة بالمدخلات ، والتعرف على مدى تحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسة بأقل التكاليف الممكنة .

المحور الأول: مدخل للرقابة التسويقية

د. الرقابة الإستراتيجية :

تتمثل الرقابة الإستراتيجية في النوع الأخير من أنواع الرقابة بجانب الرقابة على تنفيذ الخطط السنوية والرقابة على الربحية وكذا على الكفاءة، حيث يتطلب الأمر من إدارة التسويق في المؤسسة الرجوع كل فترة زمنية معينة إلى الوراء من أجل التأكد من تحقيق الفعالية التسويقية ككل، وبالتالي فإن المؤسسة تحتاج إلى مراجعة خططها التسويقية، ولا يجب أن تقتصر الرقابة على عملية التحقق من تنفيذ الأهداف بل يجب أن تتعداها بأن تطمئن الإدارة وتتأكد من مدى التوافق بين قرارات المؤسسة وأهدافها والفرص والتهديدات الموجودة في بيئتها الداخلية والخارجية

7. مستويات الرقابة التسويقية: يمكن التمييز بين ثلاث مستويات للرقابة التسويقية:

- **الرقابة الإستراتيجية:** يتضمن هذا النوع من الرقابة متابعة العوامل البيئية التي تؤثر على الخطط الإستراتيجية للمؤسسة وتركز على تقييم الأداء الكلي لإدارة التسويق ويستخدم في هذا المستوى مؤشرات محورية مثل الحصة السوقية، نمو المبيعات، رضا الزبون، الأرباح الصافية...
- **الرقابة التكتيكية:** تركز هذه الرقابة على تقييم الخطط التكتيكية في مختلف المصالح التابعة لإدارة التسويق لمعرفة المواقع والمنتجات المحققة للأرباح، وأين تكمن الخسائر من خلال : تحليل الربحية على أساس المنتجات ، الزبائن، المناطق الجغرافية...
- **الرقابة التنفيذية (التشغيلية):** تتضمن متابعة تنفيذ الخطط التشغيلية والتعرف على النتائج اليومية واتخاذ الموقف التصحيحي كلما تطلب الأمر ذلك.

8. خطوات الرقابة التسويقية: تتوقف فعالية الرقابة التسويقية بصفة أساسية على نوعية المعايير التي

سوف يتم استخدامها لقياس نتائج النشاط التسويقي، ومن ثم المقارنة بين هذه المعايير والأداء المحقق الذي يسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية كلما تطلب الأمر ذلك، وتتمثل هذه الخطوات

في:

المحور الأول: مدخل للرقابة التسويقية

أ. **وضع المعايير الرقابية:** هي المؤشرات التي يجب استخراجها ومقارنتها لقياس وتقييم ما هو

مطلوب قياسه وتحليله وتقييمه وبالتالي الإجابة على التساؤل:

- ما هو المؤشر الذي يعبر عن النجاح في النشاط التسويقي؟ (يمكن أن يكون معيار نقدي، كمي، زمني، قطاعي...)

- ما هي العوامل المؤثرة في تحقيق هذا العنصر؟

ويجب أن تتصف المعايير بالخصائص التالية :

● تعكس طبيعة النشاط واحتياجاته؛

● تتصف بالمرونة؛

● أن تكون مقبولة من طرف جميع الرؤساء والمرؤوسين.

ب. **القيام بعملية القياس والتحليل:** هي مقارنة الأهداف المخططة (المعايير) بالأداء الفعلي،

واكتشاف الإنحرافات والبحث عن الأسباب التي أدت إلى ذلك، ومن بين المقاييس المستعملة :

مقياس الربحية، التكاليف، رقم الأعمال لكل رجل بيع...

فهذه العملية تمكن المؤسسة من الحكم على مدى كفاءة وفعالية النشاط التسويقي عن طريق معرفة

مدى تحقق معايير الأداء المتعلقة بالمدخلات والمخرجات،

ت. **اتخاذ الإجراءات التصحيحية:** على فرض أن الرقابة التسويقية قد أسفرت عن حتمية إجراء

تغيير فالخطوة التالية هي اتخاذ الإجراء التصحيحي المناسب وتقييم إمكانية إجراء بعض التغييرات

الضرورية مثلا في الإمكانيات المخصصة لتحقيق الأهداف، الأهداف بحد ذاتها أو الإستراتيجية

الحالية....، فمثلا ملاحظة إنحراف بين المبيعات المخططة والمحقة، فيمكن أن يكون سبب ذلك

راجع في المعيار الموضوع في حد ذاته، أو أن الإمكانيات المستعملة أقل من أن يتحقق هذا المعيار .

وعند اتخاذ الإجراء التصحيحي يواجه متخذ القرار ثلاث مشاكل حقيقية تتمثل في:

● تحديد أسباب المشكل؛

● تحقيق التوازن أو التقارب بين اتخاذ القرار ووقت العمل والتصحيح؛

● وضع الميزانية وتحديد إجراءات الرقابة على التكاليف.