

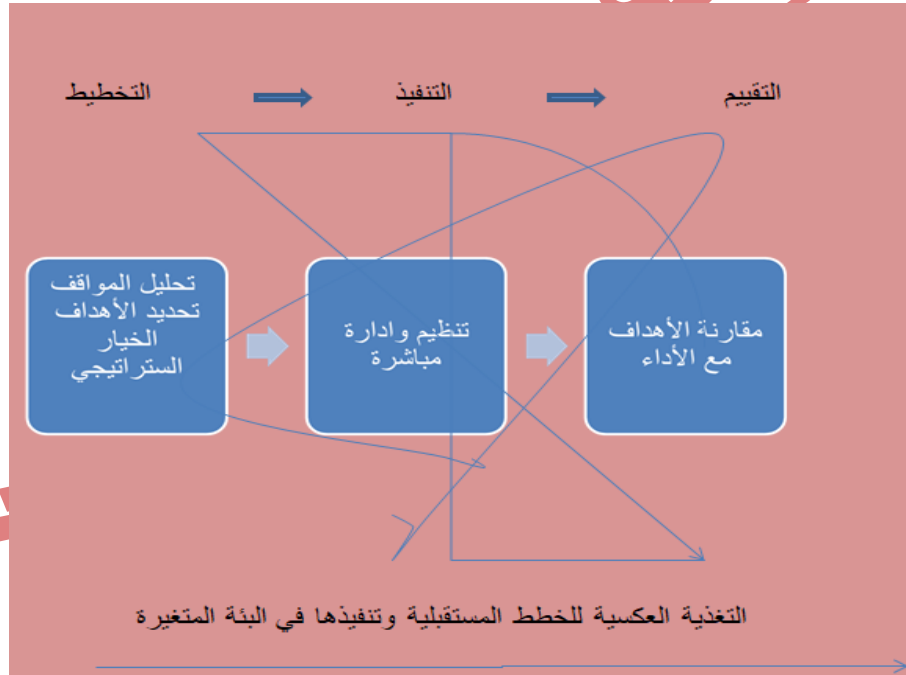
المحور الأول: مفهوم الرقابة التسويقية.

إن فشل المؤسسات و العلامات التجارية و عدم نجاحها في تحقيق أهدافها المرجوة يعود أساسا إلى العديد من الأسباب التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى، و لكنها تتفق في البعض منها و ذلك حسب التجارب و النتائج التي طرحت على أرض الواقع كالتالي:

يحصّر السبب الأول في سوء التخطيط للأهداف بما يتلاءم مع موارد المؤسسة (المالية، البشرية و التكنولوجية)، في حين أن ثاني سبب ضمن قائمة الأسباب المطروحة هو عدم قدرة تلك المؤسسات على ترجمة تلك الخطط ووضعها حيز التنفيذ، أما ثالث أقوى سبب هو ضن المؤسسة أن خططها و برامجها تسير بالشكل الصحيح و تنفذ كما تم التخطيط له. و إن أردنا أن ندمج هذه الأسباب حتى و إن تعددت و اختلفت فإن منبعها هو المتابعة و الإشراف و تقييم عملية تنفيذ تلك الأهداف من خلال مقارنة ما تم التخطيط له بما هو قيد التطبيق و تحديد الخلل و الانحرافات إن وجدت و التنبؤ بها و تفادي وقوعها و القيام بإجراءات تصحيحية عبر التعدية العكسية الصحيحة لعملية التخطيط و التنفيذ و ملائمة الخطط المستقبلية مع متغيرات البيئة الطارئة.

و هذا الشكل يوضح الترابط المنطقي بين التخطيط و التنفيذ و التقييم، حيث تكون فيه الرقابة ملازمة لكل مرحلة من مراحل تلك العمليات .

الشكل رقم 1: مخطط العمل الرقابي.



أولاً: مفهوم الرقابة التسويقية

الرقابة التسويقية تتمثل بمجموعة المعايير التي تقيس الأداء وتعمل على اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة فشل الأداء من تحقيق الأهداف المرسومة.

تعد الرقابة التسويقية عملية قياس و تقييم نتائج الاستراتيجيات والخطط التسويقية واتخاذ الإجراءات التصحيحية للتأكد من أن الأهداف التسويقية قد تم تحقيقها.

المحور الأول: مفهوم الرقابة التسويقية.

كما تعرف الرقابة التسويقية أيضا أنها تقييم مستمر للأداء التسويقي، تعمل على مقارنة النتائج مع الأهداف كي يتضح لمدراء التسويق مدى فعالية الأداء التسويقي، وأنها العملية التي تحصل بها الإدارة على المعلومات المتعلقة بالأداء التسويقي بإتباع إطاران رئيسيان هما:

- الرقابة من خلال الكفاءة في العمل التسويقي: وذلك باستخدام بيانات الربحية لمدد زمنية سابقة كمعيار لتقييم التوقعات التسويقية المستقبلية.
 - المقارنة ما بين الخطط وأداء الفعلي: يتم تأشير الاختلافات ما بين الأداء المخطط والأداء الفعلي والكشف على أسباب التباين في ذلك الأداء.
- ففي الإطار الأول يتم استخدام بيانات الربحية لمدد زمنية سابقة كمعيار لتقييم التوقعات التسويقية المستقبلية. أما في الإطار الثاني فيتم تأشير الاختلافات من قبل الإدارة ما بين العمل المخطط والأداء الفعلي ، وربما يتم كشف أسباب التباين في الأداء فيما بعد.

ويؤيد هذا الرأي Darymple بعدة الرقابة التسويقية بمجموعة من الإجراءات التي تسمح للمدراء بمقارنة نتائج الخطة التسويقية مع المعايير الموضوعية سلفاً ، ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة لتحقيق الأهداف .

ثانياً: مميزات الرقابة التسويقية.

تتصف الرقابة التسويقية بأنها تقييم مستمر للأداء ينبغي على إدارة التسويق القيام به عبر إنشاء نظام للرقابة التسويقية يعمل على مقارنة مع الأهداف كي يتضح لمدراء التسويق مدى فاعلية الأداء التسويقي . وكذلك فإن الرقابة التسويقية تساعد المدراء في وضع الخطط المستقبلية من خلال التغذية العكسية (Feed back) والتغذية المتزامنة (Feed Forward) التي تعني الرقابة المستمرة لتنفيذ الخطة خطوة بخطوة .

وعليه فإن تحقيق أهداف الرقابة التسويقية وإتمام الخطط التسويقية بنجاح يحتاج إلى:

- وضع معايير ومقاييس للأداء .
- تقييم الأداء الفعلي مع المعايير .
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية .

ومع الإقرار المسبق بصعوبة رقابة الأنشطة التسويقية نتيجة التغير المستمر في البيئة الاقتصادية الخارجية ونشاط المنافسين ، إلا أن عملية الرقابة التسويقية تعد مهمة جداً لإدارة التسويق لكونها ترسم مسار العمل الصحيح وهو المطلوب وكما موضح في الشكل.

المحور الأول: مفهوم الرقابة التسويقية.



الرقابة التسويقية عملية متتابعة

❖ ويظهر من الشكل انه يستلزم لتطوير الأهداف تحديدها بشكل ملائم وجدولة الوقت اللازم لإنجازها وحسب طبيعة السوق والموارد والإمكانات المتاحة للمنظمة (ما يمكن تحديده بدقة يمكن إنجازه)،

❖ وضع مجموعة من المقاييس والمعايير يتم من خلالها قياس الأداء (ما يمكن قياسه يمكن إدارته) ، ومن ثم تقييم الأداء الفعلي مع المعايير هذه، في حين أن الإجراء التصحيحي يتمثل بتقليص الفجوة الحاصلة ما بين الخطط والأداء ، ويشير إلى عوامل التسويق القابلة إلى الرقابة والمتمثلة بالمزيج التسويقي (المنتج ، السعر ، الترويج ، المكان) ، وعوامل التسويق البيئية الأخرى مثل العوامل (الاجتماعية ، الاقتصادية ، التكنولوجية ، القانونية ، السياسية ، المنافسة) التي تكون أقل قدرة على القياس.

فالعوامل القابلة للرقابة والقياس (P's4) يمكن قياسها من خلال تنوع المنتج ، الجودة ، التصميم ، التغليف ، الخدمات ، السلع المعادة ، وما يشمل الأسعار من قوائم الأسعار ، الخصومات ، مدة التسديد وما يعني بالترويج للمبيعات والإعلان ، قوة المبيعات ، والتسويق المباشر ، وفيما يختص بالموقع من قنوات التوزيع التجارية ، التخزين ، والنفقات .

نظام الرقابة التسويقي الناجح يتصف بخصائص تتمثل في:

❖ الملاءمة لطبيعة نشاط المنظمة وحجمها، فكلما كانت المنظمة كبيرة كان نظام الرقابة فيها أكثر تعقيداً.

❖ المرونة لغرض التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة والتي تستلزم تغذية عكسية (Feedback).

❖ وضوح ودقة البيانات والمعايير المعتمدة والمستخدمه من القائمين على نظام الرقابة في المنظمة.

❖ التحديد المبكر للانحرافات والمعالجة السريعة للتنفيذ الخاطئ للخطة نحو تحقيق أفضل الأهداف وبأقل جهد وكلفة.

المحور الأول: مفهوم الرقابة التسويقية.

❖ الكلفة الاقتصادية المنخفضة لنظام الرقابة وتنفيذه، من خلال جعل الإيرادات المتحققة أكبر من النفقات.

ثالثاً: أنواع الرقابة التسويقية.

إعتمد (Hutt) على أربعة أنواع من الرقابة على الأنشطة التسويقية وهي:

1. الرقابة الإستراتيجية:

تمثل تقييماً شاملاً لأداء المنظمة وتكون مسؤولية تنفيذها محصورة بالإدارة العليا وتهدف إلى معرفة مدى التطابق بين النتائج المتحققة والخطط الإستراتيجية الموضوعة سلفاً، وتتم عبر أربع أدوات:

1. مراجعة فاعلية التسويق.

2. التدقيق التسويقي.

3. مراجعة جودة الأداء التسويقي.

4. مراجعة المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية.

2. الرقابة على الخطة السنوية :

وتهدف إلى معرفة التطابق بين الأداء المتحقق والخطط الموضوعة وتقييم الأداء الفعلي والنتائج، والقيام بالإجراء التصحيحي لها، والغاية منها التأكد من أن المنظمة تحقق المبيعات، الأرباح، والأهداف المحددة في الخطة السنوية عبر أربع خطوات:

1. تحديد أهداف شهرية أو فصلية في الخطة السنوية.

2. قياس الأداء التسويقي لكل موقع أو قناة تسويقية.

3. تقييم الأداء وبيان الاختلافات بين الأدائين المتوقع والفعلي.

4. اتخاذ الفعل التصحيحي لتقليص الفجوات بين أهداف وأداء المنظمة.

► وقد حددت أربعة أدوات للتعرف على طبيعة الأداء التسويقي:

1. تحليل المبيعات.

2. تحليل الحصة السوقية.

3. تحليل النفقات إلى المبيعات.

4. تتبع وجهة نظر الزبون.

3. رقابة الكفاءة والفاعلية:

► الكفاءة: الاستخدام الأمثل للموارد.

► الفاعلية: اتخاذ القرارات الصحيحة وتنفيذها بشكل ناجح.

► الرقابة على الكفاءة التسويقية: متابعة المدخلات والمخرجات (الإنتاجية = المخرجات /

المدخلات) للمنظمة بشكل اقتصادي لدورها المؤثر في الربحية المتحققة. وهي تعني اختبار

لكفاءة عناصر إستراتيجية التسويق وهي:

(كفاءة رجال البيع، كفاءة ترويج المبيعات والإعلان، كفاءة التوزيع)

► الرقابة على الفاعلية التسويقية: مراقبة الأداء والقيام به بالشكل الصحيح، وتشمل الإجراءات

التي تتبعها المنظمة للتحقق من أن أداء أنشطتها تعمل على تحقيق الرضا لدى الزبون في السلع

والخدمات المقدمة له والتي تميز المنظمة عن غيرها من المنافسين بما تحققه من أداء فاعل

وصحيح.

► الكفاءة تركز على الكلفة، بينما الفاعلية تركز على الزبون.

4. الرقابة على الربحية:

المحور الأول: مفهوم الرقابة التسويقية.

تساعد المنظمة على معرفة وقياس الأرباح المتحققة لمختلف أنواع السلع، المواقع التسويقية، مجاميع الزبائن، القنوات التسويقية، وحجم الطلب. وبالتالي معرفة أي منها تحقق أرباحاً (أموالاً) وأي منها ذا مردود سلبي يجعل المنظمة تخسر.

► يتم تحليل الربحية وفق الخطوات التالية:

1. تحديد النفقات الوظيفية.
2. تأشير النفقات الوظيفية لكل نشاط (مجموع نفقات المبيعات لكل نشاط / عدد طلبات البيع = معدل الإنفاق لكل طلبية بيع).
3. تحديد الربح والخسارة.

د. بولفون رنمة