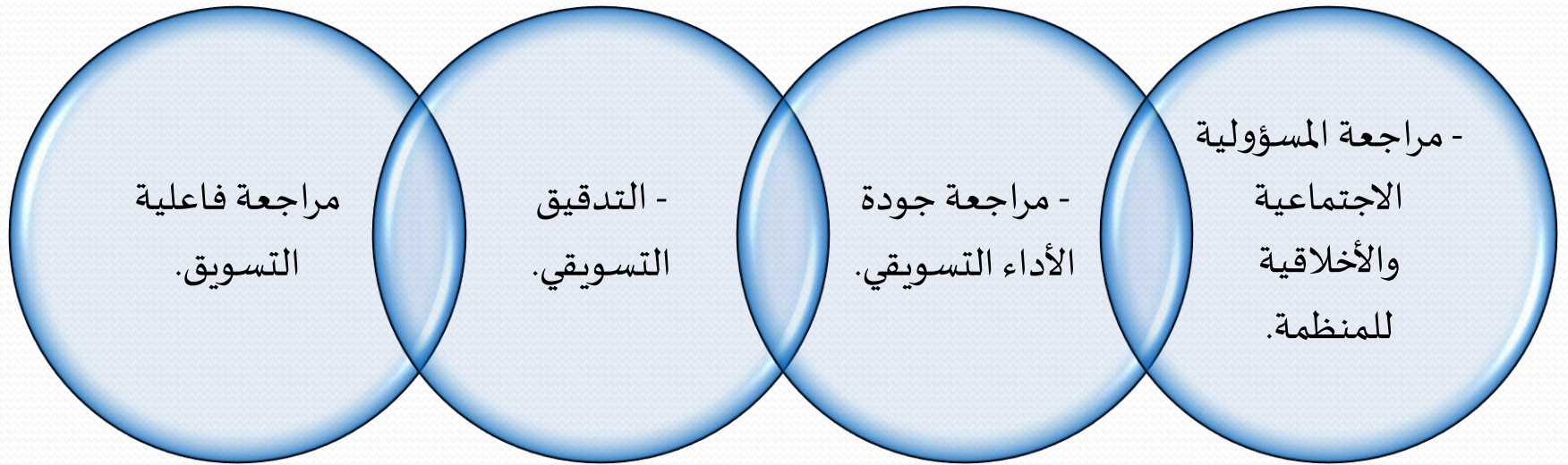


الفصل الخامس: الرقابة الإستراتيجية

- وهي تتعلق بدرجة فعالية النشاط التسويقي ككل، حيث يجب على المنظمة إعادة النظر في أهدافها وسياستها واستراتيجياتها والخطط والبرامج التي تتبعها وذلك للتغيير المستمر في البيئة التسويقية الذي ينتج عنه عدم ملاءمة الأهداف والاستراتيجيات والسياسات لهذه الظروف.

1- أدوات الرقابة الاستراتيجية حسب كوتلر:



مراجعة فاعلية التسويق:

- قدرة المنظمة على الوصول لأهدافها التسويقية والسيطرة على التكاليف التسويقية وتعميق علاقتها مع الزبون المستهدف وأن يتم ذلك عبر مؤشرات حقيقية تتيح لمدراء التسويق تتبعها ومقارنتها مع ما هو مخطط لها وتقييمها بمراجعة النظام التسويقي وضرورة تحقيق التكامل التنظيمي للتسويق نحو تحليل السوق والتخطيط والتنفيذ والرقابة للوظائف التسويقية المختلفة باتجاه تحقيق الأداء المناسب وخطط المنظمة على الأمد الطويل والقصير.

التدقيق التسويقي:

- هي اختبارات شاملة منظمة مستقلة ودورية لبيئة وأهداف واستراتيجيات الأنشطة التسويقية في المنظمة ، للتعرف على السلبيات والمشكلات ومواقع حدوثها والفرص الكامنة وتأثير خطط العمل في تدقيق الأداء التسويقي، والتدقيق التسويقي يغطي ويشمل المواقع التسويقية الرئيسية كافة.

مراجعة جودة الأداء التسويقي:

- يمكن لإدارة المنظمة أن تعتمد على أسلوب تقييم آخر لأدائها التسويقي مقارنة مع أعلى أداء لها، حيث يتم تحديد معايير (ضعيف ، متوسط، جيد، ممتاز) للمقارنة، ومن ثم يتم تقييم الأداء وسرعة التنفيذ، والتوجهات المنظمية في التعامل مع السوق، طبيعة وشكل النظام، ومدى الاهتمام بالمتعاقدين وذوي العلاقة والمالكين وفقاً لمتغيرات البيئة وتأثيراتها على المنظمة بغية تحقيق الهدف للمنظمة والتلاؤم مع هذه المتغيرات وتوجهات السوق العامة.

مراجعة المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للمنظمة:

- تعمل المنظمات على تقييم مسؤولياتها الأخلاقية والاجتماعية عند ممارستها الأنشطة التسويقية، إذ إن نجاح الأعمال يعتمد على رضا الزبون والجمهور والمجتمع.
- **فالقضايا الأخلاقية تتضمن مثلاً:**
- - عدم استخدام العلامات التجارية العائدة لمنظمات أخرى.
- - الإعلان يجب أن يكون ملائماً ويتناسب والغرض منه ولا يتنافى مع الأعراف والتقاليد السائدة.
- - الأمان عند استخدام المنتجات.
- وفي جانب **المسؤولية الاجتماعية** فإنه ينبغي الاعتماد على ما يلي:
- - الالتزام بالقوانين والتشريعات السائدة.
- - المحافظة على البيئة من خلال المنتجات التي لا تلوث البيئة في استخدامها وكذلك في كيفية التعامل مع المنتجات المعاد استخدامها أو إعادة تصنيعها.

● بينما يعتبر (Hutt) أن أداة الرقابة الإستراتيجية هي التدقيق التسويقي كما تسمى المراجعة التسويقية.

● 2-تعريف المراجعة التسويقية: ويهدف هذا النوع إلى مراجعة كفاءة الأداء التسويقي بشكل إجمالي، وتتم الرقابة الإستراتيجية على فترات متباعدة حيث أن الخطط التسويقية قد تأخذ فترة من الزمن حتى تؤتى ثمارها، بعد هذه الفترة تحتاج المؤسسة إلى مراجعة الخطط التسويقية العامة التي تم تنفيذها ومدى جدواها ويتم ذلك من خلال أسلوب يعرف باسم المراجعة التسويقية (التدقيق التسويقي).

● يرى Kotler أن بداية فكرة المراجعة التسويقية ترجع إلى عام 1952 تقريبًا حيث أعلن اثنان من المديرين التنفيذيين لشركتين أمريكيتين أنهما قاما بتدوين الأداء التسويقي لمؤسستهما لفترة عقدين كاملين، وأطلقا على ذلك اسم المراجعة التسويقية **MARKETING AUDIT**.

● بينما تعتبر بداية الكتابة العلمية للمراجعة التسويقية سنة 1959 وهو تاريخ تقديم تقرير علمي إلى جمعية الإدارة الأمريكية ضم أربع أوراق علمية عن المراجعة التسويقية بعنوان "تحليل الأداء التسويقي وتطويره: المراجعات التسويقية بين النظرية والتطبيق".

- **المراجعة التسويقية** هي اختبار شامل و نظامي و مستقل لبيئة و أهداف و استراتيجيات و أنشطة المؤسسة لتحديد المشاكل و الفرص و التهديدات و تحديد التصرفات الواجبة لتحسين الأداء التسويقي للمؤسسة.
- **وتعرف المراجعة التسويقية** على أنها: " ذلك الفحص الشامل المنظم والمحايد للبيئة التسويقية للمؤسسة والأهداف والإستراتيجيات وأنشطة المؤسسة بهدف تحديد المشاكل المختلفة التي تواجهها وكذلك الفرص المتاحة أمامها والتوصية بخطة العمل التي تساعد على زيادة الكفاءة التسويقية للمؤسسة".

الفرق بين المراجعة التسويقية وتقييم الأداء التسويقي:

- يتم الخلط بين مفهوم المراجعة التسويقية ومفهوم تقييم الأداء التسويقي، إلا أنهما يختلفان فيما يلي:
- -المراجعة التسويقية تتضمن بالضرورة تقييمًا للأداء التسويقي إلا أنها تمتد إلى أبعاد أخرى أوسع من مجرد التقييم، ففي الوقت الذي يتم تقييم الأداء التسويقي وفقًا للأهداف التسويقية الموضوعة بالمنظمة فإن المراجعة تمتد لتشمل رسالة المنظمة وأهدافها، واستراتيجياتها التسويقية، وعناصر البيئة التسويقية، وغيرها والتي قد تسفر عن تغيير الأهداف والاستراتيجيات التسويقية.
- -تقييم الأداء التسويقي يكون على المستوى الجزئي أو (كيف يعمل النظام داخل المنظمة؟). بينما تهتم المراجعة التسويقية بالمستويين الجزئي والكلي، أو (كيف يعمل النظام داخل وخارج المنظمة؟).
- -مستوى الخبرات التسويقية المطلوبة للمراجعة التسويقية أعلى من تلك المطلوبة لتقييم الأداء التسويقي.

3- أهداف المراجعة التسويقية:

- -مدى ملاءمة الأهداف والسياسات والإستراتيجيات التسويقية للتغيرات في الظروف البيئية سواء الاقتصادية، التكنولوجية، السياسية، الاجتماعية والحضارية وأيضا للتغيرات في الأسواق وظروف المنافسة واحتياجات ورغبات العملاء.
- مدى ملاءمة التنظيم الخاص بإدارة التسويق لتحقيق الأهداف التسويقية.
- مدى تناسب أنظمة التسويق الخاصة بالتخطيط والرقابة وأيضا أنظمة المعلومات التسويقية لاحتياجات المؤسسة من الناحية التسويقية.
- مدى فاعلية العناصر الخاصة بالمزيج التسويقي المنتج، السعر، التوزيع والترويج)، ومدى ملاءمتها لتحقيق أهداف المؤسسة واستغلال الفرص التسويقية المتاحة.

4- أهمية المراجعة التسويقية:

- تعد المراجعة التسويقية أحد أساليب الرقابة على الأداء التسويقي.
- تساعد المراجعة التسويقية على استثمار الوقت والمال في استراتيجيات التسويق المختلفة لتحقيق فهم أفضل للمنظمة وعملائها .
- تكمن أهمية المراجعة التسويقية في تجنب كثير من الأزمات التسويقية التي قد تحدث نتيجة القرارات التي تتخذ بدون مراجعة، كما تساعد في التأكد من توظيف كافة الموارد التسويقية بصورة هي الأكثر فعالية.
- بالرغم من أن المراجعة التسويقية تستهلك بعض الموارد من حيث الوقت والمال والجهد البشري المتخصص، إلا إنها في غاية الأهمية لمجال الأعمال؛ لأنها تساعد المنظمات في التعرف على أغلب التحديات التسويقية الطارئة.
- تعد المراجعة التسويقية أداة أساسية في تقويم الأهداف للمنظمات وفي إدارة الاستراتيجية التسويقية لاختيار الاتجاه الصحيح.
- تلبى المراجعة التسويقية احتياج المنظمات لمنهجية علمية واضحة.

5- خصائص المراجعة التسويقية:

- أ- الشمولية: والمقصود بها أن المراجعة التسويقية يجب أن تغطي جميع العمليات التسويقية في المنظمة دون التركيز على وظيفة واحدة من الوظائف التسويقية حيث أن التركيز على إحدى الوظائف التسويقية سوف يغطي جانبا واحدا مثل التسعير أو الترويج أو القوة البيعية التي لا يترتب عليها فقط تحقيق النجاح والتقدم، ومن هنا تظهر أهمية المراجعة التسويقية لكل عناصر المزيج التسويقي.

- **ب-الإنظامية:** والمقصود بها أن تتم المراجعة التسويقية بشكل متسلسل ومنظم بما يضمن تغطية جميع العمليات والنشطة التسويقية، وتتضمن تشخيصا للمشكلات الرئيسية في البيئة التسويقية ثم وضع خطة عمل تصحيحية تتضمن اقتراحات طويلة وقصيرة الأمد لتحسين الفعالية التسويقية في المنظمة ككل.

- **ج-الاستقلالية:** والمقصود بها أن المراجعة التسويقية يجب أن تتم بواسطة جهة مستقلة سواء كانت بواسطة مراجع خارجي أو بواسطة مراجع داخلي يتمتع باستقلالية كاملة عن سلطات مدير التسويق وذلك ضمانا لزيادة فاعلية نظام المراجعة التسويقية.
- قد تعتمد المنظمة على **المراجع التسويقي الخارجي** وهو "من يتولى مسؤولية المراجعة التسويقية من خلال جهة مستقلة تنظيمياً عن المنظمة"، ويتم إسناد أعمال المراجعة له من خلال الإدارة العليا للمنظمة أو الجهة المالكة لرأس المال؛ للاطمئنان على أن المنظمة تستثمر إمكاناتها بالشكل المناسب في الأسواق المستهدفة.
- كما قد تعتمد المنظمة على **المراجع التسويقي الداخلي** وهو "مَن يتولى مسؤولية المراقبة التابعة للإدارة العليا والمتعلقة بالاستراتيجيات، والخطط التسويقية، وسلامة توجيه نفقاتها".

- **د-الدورية:** والمقصود بذلك أن المراجعة التسويقية يجب أن تتم على أساس دوري بدلا من إجرائها عندما تواجه الشركة بأزمات أو مشكلات معينة، وهذه المراجعة الدورية أمر ضروري لتحقيق الفعالية التسويقية.