

تم تطوير هذا الأسلوب من قبل مجموعة بوسطن الاستشارية في العام 1970، وأطلقت عليه تسمية مصفوفة النمو - الحصة (Growth-Share Matrix)، ويستخدم في هذه المصفوفة محورين أساسيين، حيث يمثل المحور العمودي معدل النمو في السوق الذي تنافس فيه الشركة، والذي يقاس بمعدل نمو المبيعات السنوي. ويتراوح معدل النمو في السوق ما بين (0-20%)، فإذا كان هذا المعدل يزيد على 20% فإنه يعتبر معدل نمو عالٍ، والعكس صحيح، مع الإشارة إلى أن معدل نمو السوق يحظى بأهمية كبيرة في وضع وتطوير الاستراتيجية كون السوق ذو معدل النمو العالي يوفر فرصة لاستثمار الموارد المتاحة للشركة، ويحسب بالمعادلة:

$$\text{معدل نمو السوق} = (\text{إجمالي مبيعات الصناعة في العام الحالي} - \text{إجمالي مبيعات الصناعة عن عام سابق}) / \text{إجمالي مبيعات الصناعة عن العام السابق} \times 100.$$

من جهة ثانية يمثل المحور الأفقي الحصة السوقية النسبية، والتي تعرف بأنها نسبة مبيعات الشركة من المنتج إلى مبيعات المنافسين القياديين في السوق.<sup>(\*)</sup>

ويقاس معدل الحصة السوقية النسبية على المقياس اللوغارتمي في المصفوفة، وتتراوح درجاته ما بين (0-10%) فإذا كان المعدل أقل من 1% فإنه يعتبر منخفضاً، وإذا كان أكثر من 1% فإنه يعتبر معدلاً عالياً.

ونشير هنا إلى أنه تستطيع الشركة ذات الحصة العالية من السوق أن تحقق هامش ربح عالٍ من مبيعاتها، ومن ثم تتمكن من الحصول على تدفق نقدي على نتيجة لتأثير منحني الخبرة والعكس صحيح<sup>(3)</sup>.

وفي ضوء معدل النمو في السوق ومعدل الحصة السوقية النسبية يمكن للإدارة أن تصنف المنتجات التي تتعامل بها الشركة في الوقت الحاضر في أربع مجموعات رئيسية هي: علامات الاستفهام، النجوم، الكلاب، البقرات الحلوب، وكما هو مبين في الشكل الموالي.

(1) Ales.L, Fill, H, What Is 2x2 Thinking. [www.transcendstrategy.com/html/index.php?Moodle=htm](http://www.transcendstrategy.com/html/index.php?Moodle=htm)

-العارف ناديا، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، مرجع سبق ذكره، ص 257-262.

(\*) في بعض المراجع حصة أو مبيعات أكبر منافس في السوق.

(3) Wajerly, R.G, (1994), "1 tool for developing a competitive strategy", Long range planning, June, p95.

الشكل رقم 27: مصفوفة النمو

معدل نمو مبيعات المنتج (معدل نمو السوق)		عالي	منخفض
السوقية	الحصة	عالي	منخفض
معدل نمو مبيعات المنتج (معدل نمو السوق)	عالي	النجوم *	علامات استفهام ؟
منخفض	منخفض	البقرة الحلوب	الكلاب

أ-علامات الاستفهام Question Mark:

تصنف المنتجات ذات الحصة السوقية النسبية المنخفضة والمتواجدة في الأجزاء السوقية ذات معدلات النمو العالية ضمن فئة علامات الاستفهام، وتصنف أغلب المنتجات الجديدة ضمن هذه الفئة كونه من الأفضل للشركة تسويق هذه المنتجات ولأول مرة على نطاق واسع في أجزاء السوق ذات معدلات النمو العالية. ونظراً لانخفاض معدل الحصة السوقية النسبية فإن مبيعات المنتج لا تحقق أية أرباح أو أرباحاً قليلة، وبالتالي فإن حجم النقد المتولد منها يكون منخفضاً، وفي الوقت ذاته وبسبب ارتفاع معدل النمو في السوق فإن هذه المنتجات تحتاج إلى مقدار كبير من النقد من أجل بناء حصتها السوقية.

ب-النجوم Stars:

في حال لاقت المنتجات الموجودة ضمن فئة علامات الاستفهام قبول المستهلكين ونجاح تسويقها في السوق، فإنها تتحول إلى فئة النجوم، حيث تشير النجوم إلى المنتجات التي تتصف بارتفاع حصصها السوقية النسبية، والتي تتواجد في أسواق ذات معدلات نمو عالية، وتعتبر هذه المنتجات من أكثر المنتجات التي تسوقها الشركة تحقيقاً للأرباح.

ج-البقرات الحلوب Cash Cows:

عندما ينخفض معدل نمو السوق دون 10% سنوياً تتحول المنتجات الواقعة ضمن فئة النجوم إلى فئة البقرات الحلوب، مع احتفاظها بموقعها القيادي في السوق، وتمتع هذه المنتجات بمزايا اقتصاديات الحجم في الإنتاج والتسويق وتحقق مبيعاتها هامش ربح عالي، لذلك تحصل الشركة على فائض ربح نقدي كبير يمكن استخدامه في تمويل العمليات الإنتاجية والتسويقية للمنتجات التي تقع ضمن الفئات الأخرى.

د-الكلاب Dogs:

عند انخفاض الحصة السوقية النسبية للمنتجات الواقعة ضمن فئة البقرات الحلوب، فإنها تصبح ضمن فئة الكلاب، وهي منتجات ذات حصة سوقية منخفضة لا تحقق الشركة أية أرباح من تسويقها، ويكون أمام الإدارة احد البديلين الاستراتيجيين التاليين:

- البديل الأول: الاستمرار في إنتاج وتسويق المنتج أملاً في حصول مفاجئ في معدل النمو السنوي للسوق مستقبلاً، ومن ثمّ زيادة مستوى الحصة السوقية. ويتطلب تنفيذ هذا الخيار توظيف مقدار كبير من النقد الذي حصلت عليه من تسويق منتجات أخرى كالبقرة الحلوب.
- البديل الثاني: التوقف عن إنتاج وتسويق المنتج وسحبه نهائياً من السوق.

تطبيق مضمون محفظة النمو-الحصة في وضع الاستراتيجية التسويقية المستقبلية:

يمكن للشركة الاستفادة من تحليل محفظة النمو-الحصة التي تستند وبشكل أساسي على تصنيف المنتجات الحالية للشركة، في وضع تطوير الاستراتيجية التسويقية التي تغطي فترة زمنية مستقبلية، ويتم ذلك من خلال ربط محفظة المنتجات بمفهوم دورة حياة المنتج، حيث أن مرحلة التقديم في دروة حياة المنتج تنعكس في فئة علامات الاستفهام من المنتجات في المحفظة، وتبدأ مرحلة النمو من نهاية الفئة الأولى من المنتجات وتستمر في فئة النجوم، وعند تحول المنتجات من فئة النجوم إلى فئة البقرات الحلوب تبدأ مرحلة النضج في دورة الحياة، ويمكن تحديد موقع مرحلة الاضمحلال في فئة الكلاب.

وحيث أن دورة الحياة ذات طبيعة ديناميكية، فإن تحديد موقع المنتج الحالي في أي من فئات المنتجات في المحفظة سوف لا يبقى في هذه الفئة مستقبلاً، بل إنه سوف يتحول إلى فئة أخرى مع مرور الزمن. ويعني ذلك أنه إذا تم تصنيف المنتج الحالي ضمن فئة علامات الاستفهام في المحفظة فإنه مستقبلاً سوف يتحول إلى فئة النجوم، وفي الوقت ذاته فإن المنتج الواقع في فئة النجوم سوف يتحول إلى فئة البقرات الحلوب.. وهكذا. وفي ضوء التحول المستقبلي للمنتجات من فئة إلى أخرى ي محفظة المنتجات تقوم الإدارة بتطوير البدائل الاستراتيجية التي تتناسب مع إمكانية كل فئة من المنتجات وظروفها السوقية المختلفة.

بناءً على ذلك، عند تسويق الشركة للمنتج الجديد -الذي يطلق عليه اسم علامات الاستفهام- لأول مرة في الأسواق، فإنها تتبنى استراتيجية بناء الحصة السوقية مستقبلاً، وعند وصول المنتج إلى فئة النجوم فإنها تفضل استراتيجية الدفاع عن حصتها السوقية مستقبلاً، وتطبق استراتيجية الحصاد عندما يكون المنتج ضمن فئة البقرات الحلوب، وتحاول البقاء في هذه الفئة لحين دخول المنتج مرحلة الاضمحلال من دورة حياته مستقبلاً، وعندها ينبغي عليها اختيار الوقت المناسب لسحب المنتج من السوق.




## [Tapez le titre du document]

ونظراً للعلاقة الطردية بين هدف الحصة السوقية والعائد على رأس المال المستثمر، فإن الزيادة في مستوى الحصة السوقية لفئة علامة الاستفهام سوف يؤدي إلى زيادة العائد على رأس المال المستثمر للشركة في المستقبل.

ونورد فيما يلي مثالاً لاستخدام هذا الأسلوب في مجال الملابس، حيث يتم رسم موقع الشركة على هذين المحورين بدائرة يتناسب قطرها مع حجم المبيعات لكل شريحة.

هذا الأسلوب يؤدي إلى وقوع الشريحة في واحدة من أربع مربعات، وكما هو في الشكل رقم (١).

الشكل رقم 28: مصفوفة النمو- الحصة للملابس

		عالي
		منخفض

معدل نمو حجم الطلب

شريحة ملابس أطفال

شريحة ملابس الرجال

المصدر: من إعداد الباحث شريحة ملابس النساء

## 2-2- مصفوفة السياسة التوجيهية<sup>(١)</sup> Directional Policy Matrix:

وهي من المصفوفات ذات المتغيرات المتعددة، وتتألف من محورين يقاس كل منهما بثلاث مستويات، حيث يعبر المحور الأفقي عن إمكانية تقدم الصناعة (الربحية) التي تعمل فيها الشركة، ويقاس من خلال معدل نمو السوق، العرض والطلب، الكلفة والأسعار والتغيرات البيئية المتوقعة مستقبلاً. في حين يعبر محورها العمودي عن الإمكانيات التنافسية للشركة، ويقاس من خلال حصتها السوقية وإمكاناتها الإنتاجية، وقدرتها على البحث والتطوير. وكما هو مبين في الشكل رقم (١):

(١) Ales.L, Fill, H, What Is 2x2 Thinking. [www.transcendstrategy.com/html/index.php?Moudle=htm](http://www.transcendstrategy.com/html/index.php?Moudle=htm) 2004.

العارف ناديا، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، مرجع سبق ذكره، ص 257-262.



الشكل رقم 29: مصفوفة السياسة التوجيهية

إمكانية التقدم

غير جذابة	معتدلة	جذابة		
مولد للنقد	نمو قيادي	قيادي	قوية	الإمكانات
الانسحاب	العمل بحذر	العمل بجد	معتدلة	التنافسية
عدم الاستثمار	الانسحاب بحذر	مضاعفة الجهد أو التخلي	ضعيفة	للوحدة

المصدر: مرسي نبيل محمد، المدير الاستراتيجي: هل يمكن لشركتك النجاح بدون إعداد خطة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2006، ص 144.

وكما يظهر من الشكل فإن هذه المصفوفة توفر العديد من البدائل الاستراتيجية يمكن تصنيفها جميعاً طبقاً للبدائل الأربعة للمصفوفة (النمو-الحصة) ، بناء الحصة السوقية، الدفاع، الحصاد، والانسحاب.

3- نظام بورتر للاستراتيجيات الشاملة Porter's Genic Dstrategies Framework:

يعتقد بورتر أن العوامل البيئية التنافسية للصناعة التي تعمل فيها الشركة تؤثر في تحديد البدائل الاستراتيجية التي بواسطتها تتمكن الشركة من تحقيق الموقع التنافسي المتميز في السوق، وقد صنف هذه البدائل في ثلاثة أصناف رئيسية هي: (1)

أ- استراتيجية قيادة الكلفة الكلية Overall Cost Leader Ship Strategy:

طبقاً لهذه الاستراتيجية فإن الشركة تركز على المزايا التنافسية المتوفرة لديها (كافتصايات الحجم، التقنية المتطورة في الإنتاج، المصادر الرخيصة للمواد الأولية..)، وتستخدمها في إنتاج منتج ذي مواصفات قياسية أو موحدة وتسوقه لجميع المستهلكين في السوق الواسع، وذلك بهدف تخفيض الكلفة الكلية لعملياتها الإنتاجية والتسويقية إلى أدنى حد ممكن مقارنة بالشركات المنافسة، وبالتالي فإنها تتمكن من البيع بأدنى الأسعار، وصولاً إلى زيادة حصتها في السوق. ونورد مثلاً حول استخدام التقنية المتطورة في الإنتاج عن

(1) M.Porter, (1980), Competitive strategy : Techniques for analysing industries and competitors, The free press, p39.

-جونز جاريت، هيل شارلز، الإدارة الاستراتيجية، الجزء الثاني، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي ، الطبعة الرابعة، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2001، ص 200-263.

شركة (Benetton) للملابس الجاهزة، التي تستخدم تقنيات التصميم بمساعدة الحاسوب (computer-aided design) والتصنيع بمساعدة الحاسوب (computer-aided manufactory) لتصميم الملابس وفق مقاسات العملاء والموزعين، وهي بهذا تستجيب لنبض السوق بشكلٍ رائع<sup>(1)</sup>.

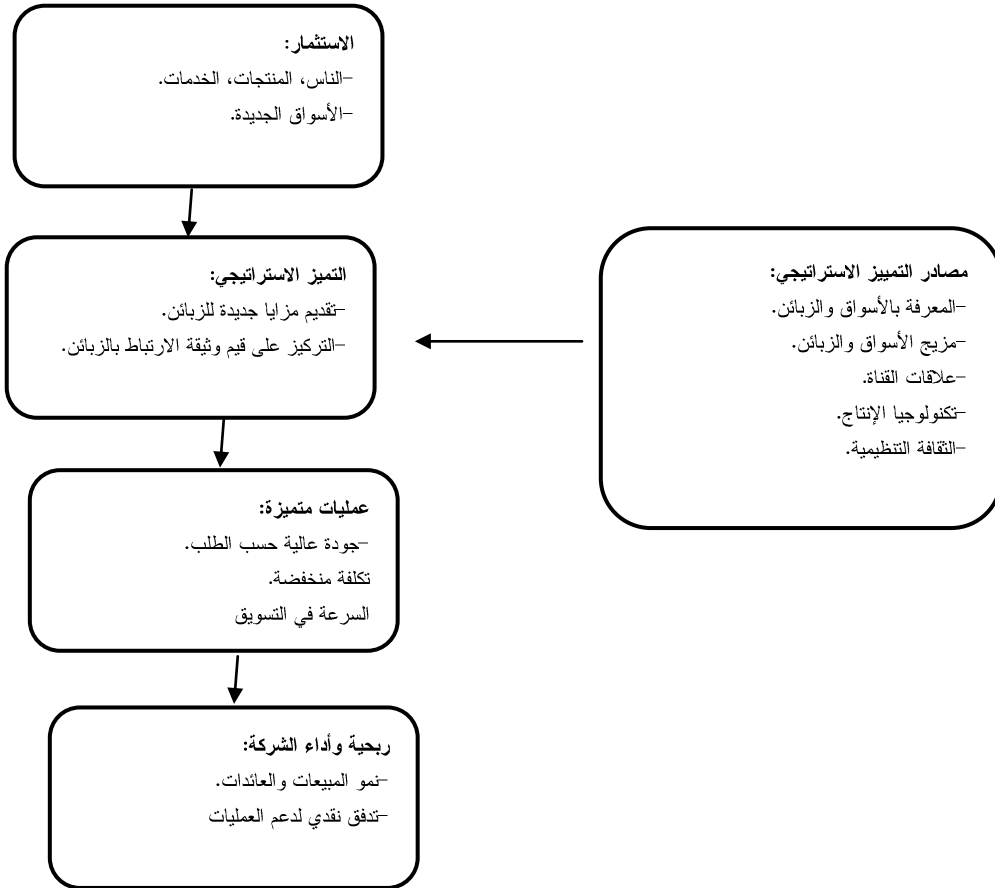
ويرى الباحث أنه في حال تبنت الشركة استراتيجية الكلفة الأقل فإنه يتوجب عليها ربطها مع استراتيجية التسويق من خلال التأكيد على الكلفة الأقل في مجالي التوزيع والإعلان.

ب- استراتيجية التمايز أو التمييز Differentiation:

حيث تحاول الشركة تمييز أداءها عن بقية الشركات المنافسة في بعض أو كل أجزاء السوق، وذلك من خلال تطوير مزيج تسويقي متميز في واحد أو أكثر من العناصر الآتية<sup>(2)</sup>: نوعية المنتج، التصميم، التقنية، العلامة التجارية، الخدمات التسويقية.

والشكل الموالي يظهر التمييز الاستراتيجي ومصادره وأثره على أداء الشركة:

### الشكل رقم 30: التمييز الاستراتيجي وأثره على الأداء



Source :Frank Bradley, Strategic Marketing in customer driven organization, op.cit, p243.

<sup>(1)</sup> فيليب كوتلر، كوتلر يتحدث عن التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 122.

<sup>(2)</sup> الدوري زكريا، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 253.

ومن أهم المزايا التنافسية لاستراتيجية التميز :

- خلق ولاء لدى المستهلك نحو المنتج، مما يحمي الشركة من المنافسين.

- سعر المنتج المتميز أعلى من السعر الحقيقي.

- التميز يخلق حواجز تمنع المنافسين الجدد من الدخول.

- إشباع لرغبات وحاجات المستهلك.

ويشير الباحث إلى أنه من المهم إدراك أن معنى المنتج أو الخدمة هو كل الأشياء الملموسة وغير الملموسة التي يستفيد منها العميل عند شرائه للمنتج أو الخدمة. فمثلاً مصنع الملابس يبيع ملابس، فالعميل يهتم بشكل الملابس والخامة المصنوعة منها، ووجود ألوان مناسبة ومقاسات مناسبة والتغليف الجيد و منافذ البيع وخدمة ما بعد البيع (القدرة على استبدال الملابس أو ردها).

كما يرى الباحث أنه في حال تبنت الشركة استراتيجية التميز فإنه ينبغي عليها ربطها مع استراتيجية التسويق من خلال توزيع متميز، ومن خلال التأكيد على الإعلان والترويج بشكلٍ واسع.

ج- استراتيجية التركيز Focus Strategy:

تستهدف استراتيجية التركيز بناء ميزة تنافسية للشركة، حيث تعمل الشركة على تضيق مجالها التنافسي ضمن الصناعة التي تعمل فيها، وذلك من خلال تركيز جهودها في جزء معين من السوق الواسع . وقد أشار (Panayides)<sup>(1)</sup>. إلا أن تجزئة السوق تعتبر المقوم الأساسي لاستراتيجية التركيز.

طبقاً لذلك تتمكن الشركة من تحديد حاجات ورغبات المستهلكين بدقة، ومن ثم فإن تصميم المزيج التسويقي المتميز، وصولاً إلى تحقيق الموقع التنافسي المتميز.

ويرى الباحث أنه في حال تبني الشركة لاستراتيجية التركيز فإنه ينبغي عليها ربطها مع استراتيجية التسويق من خلال التأكيد على منافذ توزيع متميزة وكذلك التأكيد على الإعلان والترويج باقل التكاليف كلما أمكن.

ويظهر الشكل الموالي نظام بورتر للاستراتيجيات الشاملة:

(<sup>1</sup>) Panayides, M, (2004). Logistics service provides : and empirical study of marketing strategies and company performance. International Journal of logistics : Research & Applications 7(1), 1-15.

**الشكل رقم 31: نظام بورتر لاستراتيجيات الشاملة**

الميزة التنافسية الاستراتيجية

الموقف من تخفيض التكلفة إدراك المستهلكين التفوق

التمايز	قيادة إجمالي التكلفة	السوق
		السوق الواسع
التركيز		المستهدف جزء معين من السوق

وقد أشار (العوض) <sup>(1)</sup> إلى أن اختيار الشركة أحد البدائل الاستراتيجية يتطلب معرفة البدائل التي

تتبنها الشركات المنافسة، بهدف اختيار البديل الذي يحقق للشركة الموقع التنافسي المتميز، فإذا وجدت الشركة أن الشركة القائدة في الصناعة تبنت استراتيجية قيادة التكلفة الكلية، وأن الشركات الأخرى تبنت استراتيجية التمايز، فإنه في هذه الحالة يجب عليها اختيار استراتيجية التركيز في جزء معين من السوق. من جهة أخرى إذا اضطرت الشركة لاختيار بديل استراتيجية مماثل للبديل الذي تبنته الشركات المنافسة، فإنه ينبغي أن تضمن تميز أداؤها عن بقية الشركات.

كما أشار (العوض) إلى أن المنافسة على أساس السعر/التكلفة مع المنافسين الحاليين لا تستثني اتباع استراتيجيات التميز عن المنافسين الآخرين.

**ثانياً: اختيار الاستراتيجية**

بعد تحديد البدائل الاستراتيجية، تبدأ الإدارة باختيار الاستراتيجية التي تتمكن الشركة من خلالها من تحقيق أهدافها مستقبلاً، ويتطلب ذلك مراجعة كافة البدائل الاستراتيجية والعوامل البيئية المتوقعة مستقبلاً. فإذا تبين أن العوامل البيئية ستبقى على حالها مستقبلاً فإنه يتم الاستمرار بتطبيق الاستراتيجية الحالية. أما في حال وجدت الإدارة أن هناك تناقضاً بين مستويات الأهداف التي تتوقع تحقيقها مستقبلاً بموجب الاستراتيجية المعتمدة حالياً في الشركة ومستويات الأهداف التي ترغب بتحقيقها طبقاً للظروف المستجدة في البيئة الخارجية

(1) العوض محمد عبد الله، استراتيجيات التسويق التنافسية (إطار جديد لمفهوم قدم)، ورقة عمل تم تقديمها في المنتدى الأول التسويقي في الوطن العربي، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، تشرين الأول 2002.

مستقبلاً، فإن ذلك يتطلب من إدارة الشركة تقليص هذا التناقض والذي يسمى بالفجوة الاستراتيجية Strategic Gap، وذلك من خلال تبني استراتيجيات جديدة.

## 1- تحليل الفجوة Gap Analyzing:

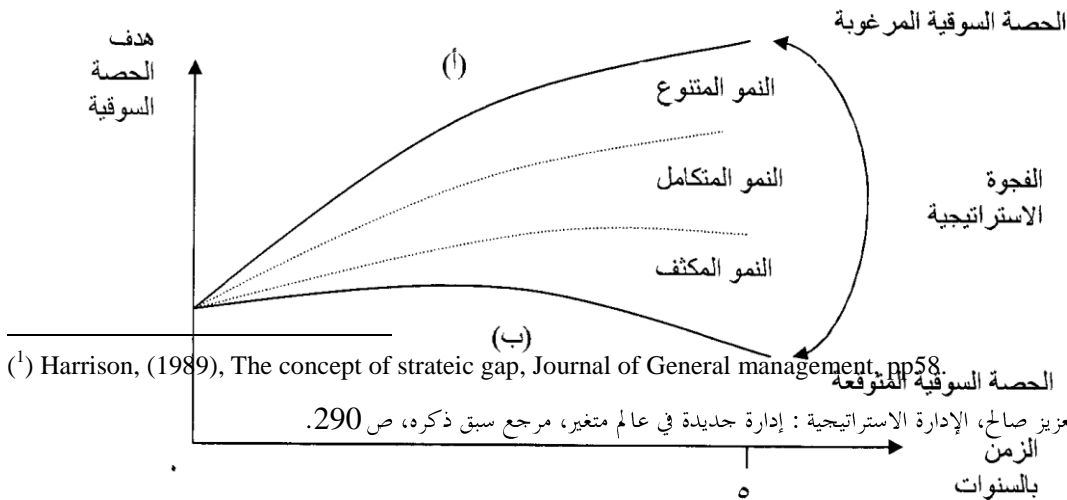
عرف (Harrison)<sup>(1)</sup> الفجوة بأنها «اختلال التوازن ما بين الموقع الاستراتيجي الحالي للمنظمة والموقع الاستراتيجي المرغوب به».

ويرى (جتور)<sup>(2)</sup> أن أسلوب تحليل الفجوة هو «أسلوب للمقارنة بين الأهداف المختلفة ومستوى طموح المنظمة في المستقبل بغية تحديد الفجوة بينهما ورصدها بدقة واتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهة وعلاج الموقف سواء بتطوير أو استبدال الاستراتيجيات بما يتلاءم وطبيعة ذلك الموقف».

ويمكن تعريف الفجوة الاستراتيجية بأنها: «مقارنة أهداف واستراتيجية وموارد الشركة مع الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية». أو: «هي الحالة الناجمة عن عدم كفاية الموارد الذاتية للشركة لاستغلال الفرص السوقية وتجنب التهديدات المفروضة مستقبلاً».

تتمكن الإدارة التسويقية من خلال استخدام أسلوب تحليل الفجوة من تحديد سعة الفجوة الاستراتيجية ويساعدها ذلك في تحديد مستويات كل من الأهداف التي ترغب بتحقيقها ومستويات الأهداف التي تتوقع تحقيقها في ضوء إمكاناتها المتاحة حالياً، أي المنتجات والأسواق التي تتعامل معها حالياً. ويمكن توضيح أسلوب تحليل الفجوة من خلال الشكل رقم (1)، حيث يعبر المحور العمودي عن مستويات الأهداف كالعائد على رأس المال المستثمر، الحصة السوقية. في حين يعبر المحور الأفقي عن الزمن. كما يمثل المنحنى (أ) مستوى الأهداف، على سبيل المثال هدف الحصة السوقية، الذي ترغب الإدارة التسويقية تحقيقه في السنوات الخمس القادمة، في حين يمثل المنحنى (ب) مستوى الحصة السوقية الذي تتوقع الإدارة تحقيقه في الفترة ذاتها، ومن خلال منتجها وأسواقها الحالية. والفرق بين مستوى الحصة السوقية (أ) و(ب) يمثل الفجوة الاستراتيجية التي ينبغي على الإدارة التسويقية سدها من خلال البدائل الاستراتيجية.

### الشكل رقم 32: الفجوة الاستراتيجية



(1) Harrison, (1989), The concept of strateic gap, Journal of General management, pp58.

(2) جتور عبد العزيز صالح، الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، مرجع سبق ذكره، ص 290.

المصدر: رامز واثق شاكر، التسويق الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، (1997)، ص 289.

وتتمكن الإدارة الاستراتيجية من سد الفجوة الاستراتيجية من خلال تبني الخيارات الاستراتيجية التالية: (1)

#### الخيار الأول: فرص النمو المكثفة Intensive Growth Opportunities

ويتمثل تحديد الإدارة لفرص زيادة مستوى الأهداف المرغوب في تحقيقها، كالحصة السوقية من خلال إجراء تغييرات في المنتجات أو الأسواق الحالية للشركة، ويتطلب ذلك قيام الإدارة بمراجعة المنتجات والأسواق الحالية للشركة، املاً في إيجاد فرصة لتحسين فاعلية أدائها. وتتمكن الإدارة من زيادة مستوى الأهداف المتوقعة ، كالحصة السوقية من خلال تبنيها أحد الخيارات الاستراتيجية التالية:

#### أ- استراتيجية التغلغل في السوق Market Penetration Strategy

تقوم على تحديد سعر منخفض للسلعة لتحقيق حجم كبير من المبيعات (2).

حيث تركز الإدارة الاستراتيجية جهودها في البحث عن الوسائل التي تكفل لها زيادة مستوى حصة منتجاتها الحالية في أجزاء السوق الحالية، ويتم ذلك من خلال إجراء التغييرات في واحد أو أكثر من عناصر المزيج التسويقي، على سبيل المثال، تكثيف الجهود البيعية، الإعلان ، تخفيض السعر، حيث تتمكن الشركة من زيادة مشتريات العملاء الحاليين من المنتج أو تشجيع عملاء الشركات المنافسة على التحول إلى منتجات الشركة، وصولاً إلى زيادة مستوى الحصة السوقية للمنتج.

#### ب- استراتيجية تطوير السوق Market Development Strategy:

حيث تحاول الشركة إيجاد أسواق جديدة لمنتجاتها الحالية من خلال خلق استعمالات جديدة للمنتج في الأسواق التقليدية، أو الدخول في اسواق لم تتعامل معها سابقاً.

#### ج- استراتيجية تطوير المنتج Product Development Strategy:

وفقاً لهذه الاستراتيجية تتجه الشركة إلى إنتاج نماذج جديدة من المنتج لتحل محل النماذج القديمة في السواق الحالية، كأن يتم تغيير شكل المنتج، أو زيادة عدد الوظائف التي يؤديها. فعلى سبيل المثال قامت إحدى الشركات المنتجات للملابس الجاهزة بتقديم بنطلون لا يتجدد كما قامت شركة أخرى بتقديم بنطال طويل ولكنه يمكن أن يتحول إلى بنطلون قصير وبالعكس (3).

(1) Philip Kotler, (1994), Marketing management, 8th edition, Op.cit, p67.

-Philip Kotler, (2002), Marketing Management, Millennium Edition, Tenth Edition, Prentice-Hall, p45.

(2) المصطفى سامر، استراتيجية التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص 426.

(3) أبو جمعة نعيم حافظ، مهارات التسويق الابتكاري، مرجع سبق ذكره، ص 122.

الخيار الثاني: فرص النمو المتكاملة

يتضمن هذا الخيار تحديداً لفرص زيادة مستوى الأهداف بدرجة أعلى من الزيادة التي يحققها الخيار الأول، ويتضمن فرص النمو المتكاملة الخيارات الاستراتيجية التالية: (1)

أ- استراتيجية التكامل إلى الخلف Backward Integration Strategy

من خلال هذه الاستراتيجية تتجه الشركة إلى امتلاك مصادر توريد المواد الأولية، وبذلك فهي تحل محل الموردين لهذه الموارد، إضافة إلى استمرارها في عملية إنتاج المنتجات النهائية.

ب- استراتيجية التكامل إلى الأمام: Forward Integration Strategy

وتتم من خلال توسيع مجال عمل الشركة ليشمل عملية توزيع المنتجات النهائية، كأن تقوم بامتلاك مؤسسات تجارة الجملة والتجزئة.. والمثال على ذلك ما قامت به شركة ملبوسات ( 400) السورية عندما انتقلت من مجال تصنيع الملابس الجاهزة وبيعها للوكلاء إلى البيع المباشر عبر متاجر الجملة ومتاجر التجزئة التي امتلكتها مؤخراً.

ج- استراتيجية التكامل الأفقي Horizontal Integration Strategy:

حيث تعمل الشركة على توسيع طاقتها الإنتاجية من المنتج النهائي من خلال امتلاكها الوحدات الإنتاجية للمنافسين. بحيث يساعدها ذلك على زيادة مبيعاتها وأرباحها ويمكنها من تغطية أسواق جغرافية جديدة. وتتطلب هذه الاستراتيجية امتلاك الشركة كل من رأس المال والموهبة البشرية المطلوبة لإدارة الشركة بعد التوسع بنجاح (2).

ويتبين أن الشركة من خلال تبنيها لإحدى الاستراتيجيات السابقة، تسعى إلى تحقيق العديد من الأهداف الاستراتيجية التي هي: زيادة المبيعات والأرباح والسيطرة على سوق المنتج.

الخيار الثالث: فرص النمو المتنوعة Diversification Growth Opportunities

تلجأ الإدارة إلى تبني هذا البديل في حال رغبتها بزيادة مستوى الحصة السوقية بدرجة أعلى مما يحققه البدائل السابقين، حيث تتجه الشركة إلى البحث عن فرص عمل جديدة لم تتعامل معها سابقاً، وتتخذ فرص النمو المتنوعة ثلاثة أنماط استراتيجية:

أ- استراتيجية التنويع المركز Concentrated Diversification Strategy:

(1) أبو ناعم عبد الحميد، الإدارة الاستراتيجية: إعداد المدير الاستراتيجي، الطبعة الثانية، دار الثقافة العربية، المبتديان، القاهرة، 1993، ص 244.

-الدوري زكريا، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 221-227.

(2) العارف ناديا، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، مرجع سبق ذكره، ص 67.

تحاول الإدارة الاستفادة من خبرتها ومعرفتها التقنية التي تتوفر لديها حالياً في مجال الإنتاج والتسويق، في إنتاج منتج جديد وتسويقه في أجزاء جديدة من السوق. على سبيل المثال تتجه الشركة التي تختص بإنتاج الملابس النسائية الجاهزة في الوقت الحاضر إلى استغلال تقنياتها ومكانتها وعمالتها وتوجهها نحو إنتاج ملابس الأطفال مستقبلاً.

ومثال آخر ما قامت به شركة ( Levi ) في العام 1985 عندما أضافت إلى خط منتجاتها التقليدي (بنطال الجيتز الخاص بفئة المراهقين)، بنطال القطن العادي المريح الذي استهدفت من خلاله الرجال البالغين، تحت اسم ( Dockers )، وذلك بعد قيامها بنشاط تخطيطي واسع مبني على أسس استراتيجية، مما أدى إلى تحسين أدائها وزيادة أرباحها<sup>(1)</sup>.

#### ب- استراتيجية التنوع الأفقية Horizontal Diversification Strategy

تركز الشركة جهودها في إشباع حاجات ورغبات المستهلكين في الأجزاء الحالية من السوق من خلال إنتاج منتجات جديدة ذات تقنية جديدة، فعلى سبيل المثال تتجه شركات إنتاج الطقم الرجالي نحو إنتاج البيجومات وتسويقها في أجزاء السوق الحالية. ومثال آخر شركة ( Nike ) التي استطاعت مضاعفة مبيعاتها خلال خمسة أعوام بدءاً من العام 1996 من خلال تبني خطة ركزت من خلالها على إنتاج وتسويق فئات جديدة من المنتجات (الملابس الرياضية) بعدما كان معظم اهتمامها منصباً على إنتاج الأحذية الرياضية<sup>(2)</sup>.

#### ج- استراتيجية التنوع المختلط Conglomerate Diversification Strategy

حيث تتجه الشركة إلى الدخول في فرص سوقية جديدة تختلف كلياً عن المنتجات التي تنتجها حالياً، وأجزاء السوق التي تخدمها حالياً، والتقنية التي تستخدمها حالياً. كأن تتجه الشركة من إنتاج الملابس الجاهزة إلى إنتاج المواد الغذائية المعلبة.

وتلجأ الشركة إلى اتباع هذه الاستراتيجية في ظل الظروف التالية<sup>(3)</sup>:

- عندما تمتلك الشركة رأس المال والمواهب الإدارية اللازمة للمنافسة بنجاح في صناعة جديدة.

- عندما تقابل الشركة فرصة شراء مشروع يمثل فرصة استثمارية جذابة.

- عندما تتدهور المبيعات والأرباح السنوية للصناعة الأساسية التي تنتمي لها الشركة.

(1) Philip Kotler, (1999), Principles of Marketing, 2nd European, prentice Hall, p80

(2) Op.cit, p26.

(3) العارف ناديا، التخطيط الاستراتيجي والعمولة، مرجع سبق ذكره، 2003، ص 69.



الخيار الرابع: استخدام استراتيجيات هجومية لتأمين الميزة التنافسية: (4)

تساعد الاستراتيجيات الهجومية الناجحة في تحقيق ميزة تنافسية، وتتم من خلال المبادرات التي يتم تقديمها لإنتاج تكلفة أو ميزة تميز أو ميزة موارد، ويمكن أن يكون حجم الميزة صغيراً (كما هو الحال بالنسبة للملابس، حيث يسهل تقليد التصميمات الجديدة الشائعة). وهناك خمسة أنواع أساسية لتحركات الاستراتيجية:

- مبادرات لمطابقة نقاط القوة لدى المنافس أو التفوق عليها.

- مبادرات لاستغلال نقاط الضعف لدى المنافس.

- تحركات هجومية مراوغة للانتقال إلى مجال تقل فيه حدة المنافسة.

- هجمات حرب العصابات.

- الهجمات الوقائية.

وبشكل عام ينبغي على الإدارة اختيار البدائل الاستراتيجية الجديدة التي تتصف بعلاقتها القوية مع الاستراتيجية الحالية للشركة، وصولاً إلى تحقيق مستويات أعلى من الأهداف مقارنة بما حققته البدائل الاستراتيجية منفردة. أي ينبغي على الإدارة التسويقية عدم تبني استراتيجيات فرص النمو المتنوعة ما لم تستنفذ كافة البدائل الاستراتيجية لفرص النمو المكثفة والمتكاملة، لأن الرابط المشترك بينها وبين الاستراتيجية الحالية يكون ضعيفاً بالمقارنة مع فرص النمو الأخرى، ومن ثم يتطلب تنفيذها مهارة ومعرفة إدارية بخصائص المستهلكين وخصائص المنتج وتقنية الإنتاج والتي قد لا تتوفر لدى الشركة. ومن أجل اختيار البديل الاستراتيجي الأمثل، فإن ذلك يتطلب من الإدارة وضع معايير لتقييم البدائل الاستراتيجية المتاحة.

2- تقييم البدائل الاستراتيجية Strategic Alternatives Evaluation:

تتطلب عملية اختيار البديل الاستراتيجي تحديد بعض المعايير لتقييم البدائل الأكثر جدوى، ومن ثم اختيار البديل الاستراتيجي الأمثل. ومن أجل مساعدة الإدارة في تحديد ضوابط للتقييم فقد حدد (Day) (وتوفيق) المعايير التالية: (2)

1- الملائمة Suitability:

(1) ارثر تومسون، إيه جي ستريكلاند، الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والمجالات العملية، مرجع سبق ذكره، ص197.

(2) George Day, (1984), Strategic Market analysis and Definition, Strategic market journal, N°2, p152.

-توفيق عبد الرحمن، الإدارة الاستراتيجية: المبادئ والأدوات، الجزء الأول، مركز الخبرات المهنية للإدارة (عميك)، الطبعة الأولى، القاهرة، 2004، ص42.

حيث أنه يجب أن يوفر البديل الاستراتيجي للشركة شيئاً من التميز عن بقية المنافسين، بمعنى أنه إذا كان البديل لا يمنح الشركة الموقع التنافسي في السوق مستقبلاً أو أنه لا يتكيف مع القوى التنافسية التي تؤثر في موقع الشركة الحالي في السوق ، فغنه لا بد من أن يتم وضع هذا البديل ضمن مجموعة البدائل غير المقنعة.

## 2-المصدقية Validity:

إن نجاح الإدارة في اختيار البديل الاستراتيجي الأمثل يعتمد على مصداقية البيانات التقديرية في تمثيلها للتحويلات والتغيرات البيئية الحقيقية، مما يتطلب من الإدارة توخي الدقة في الحكم على مصداقية البيانات البيئية التقديرية، ويتطلب ذلك التمييز بين نوعين من البيانات البيئية:

- النوع الأول: البيانات التي تأتي امتداداً للتوجهات البيئية التاريخية أو الحالية، مع الأخذ بعين الاعتبار الانحرافات البسيطة المتوقع حدوثها مستقبلاً. ويمكن الحكم على مصداقية هذا النوع من البيانات وفقاً لخبرة الإدارة ومعرفتها بالتوجهات البيئية.
- النوع الثاني: يعبر عن التحويلات البيئية التي من المتوقع أن تكون منحرفة بدرجة كبيرة عن التوجهات التاريخية أو الحالية، ويتطلب الحكم على مصداقية هذا النوع إخضاعه لاختبار المصدقية الذي يبنى على تحديد الافتراضات الكامنة وراء التحويلات البيئية المتوقعة مستقبلاً، وتقييم البدائل التي تستند عليها هذه الافتراضات، والتأكد من دقة وسائل جمع البيانات .

## 3-القابلية للتطبيق Feasibility:

طبقاً لهذا المعيار، ومن أجل تنفيذ عملية تقييم البدائل الاستراتيجية ، فإنه ينبغي على الإدارة تحديد أهمية أكل عنصر من عناصر الموارد المتاحة، ومقدرة الشركة بالنسبة لكل بديل استراتيجي، والتي تتمثل بمواردها الحالية، ومقدرتها في الوصول إلى الأسواق من خلال قوتها البيعية وقنوات توزيعها والتقنية التي تستخدمها ومهارة المدراء والعاملين لديها.

## 4-التناسق الداخلي Internal Consistency:

إن عملية تقييم البدائل الاستراتيجية طبقاً لهذا المعيار يجب أن تشمل نوعين من الاختبارات، يتضمن الأول قياس مدى التناسق الداخلي للبديل الاستراتيجي ذاته، من حيث تطوير المنتج، التسعير، التوزيع والترويج. في حين يغطي الاختبار الثاني فحص مدى انسجام البديل التسويقي الاستراتيجي مع الاستراتيجية الشاملة للشركة. وفي حال تأكد الإدارة من تناسق البديل الاستراتيجي وفقاً لهذين الاختبارين، فإنها عند ذلك تستطيع اعتباره بديلاً مقنعاً.

## 5-درجة المخاطرة Vulnerability:

قد يتطلب الأمر عند وضع استراتيجيات جديدة تقبل درجة معينة من المخاطرة ، والتي تنشأ من مصدرين رئيسيين هما: البيئة الخارجية للشركة، وبيئتها الداخلية، وبالتالي فإنه ينبغي على الإدارة تقييم البدائل الاستراتيجية وترتيبها حسب درجة المخاطرة التي تصاحب كل بديل، ومن ثم استبعاد البدائل ذات درجة المخاطر العالية عن بقية البدائل، وتتمكن الإدارة من تحديد درجة المخاطرة التي تصاحب كل بديل استراتيجي في ضوء المؤشرين التاليين:

- المؤشر الأول: يعبر عن الأهمية الاستراتيجية لكل عنصر من عناصر البيئة الداخلية والخارجية بالنسبة للبديل الاستراتيجي ذاته.
- المؤشر الثاني: يبين مدى السيطرة التي من المتوقع أن تمارسها الشركة على كل عنصر من العناصر البيئية مستقبلاً.

#### 6- المدى الزمني Time Horizon:

إن اختيار التوقيت المناسب لتنفيذ الاستراتيجية يعتبر من المسائل المهمة، لذا فإنه ينبغي أن يبين البدين متى سوف يتم تحقيق الأهداف، وينبغي على الإدارة عند تقييم البدائل الاستراتيجية تجنب البدائل التي يتطلب تنفيذها فترة طويلة، لن البدائل التي يحتاج تنفيذها فترة زمنية طويلة قد تؤدي إلى فقدان الشركة الفرص السوقية المتاحة لها في بيئتها الخارجية.

#### 7- قابلية تحقيق الأهداف Workability:

بعد احتياز البدائل الاستراتيجية للاختبارات التقييمية بموجب المعايير السابقة تبدأ الإدارة بعملية التقييم النهائية للبدائل، وصولاً إلى تبني واختيار البديل الأمثل الذي يحقق الفائدة المرجوة للشركة، وتستخدم الإدارة مجموعة من المؤشرات لقياس الفائدة المتوقعة من البديل، وهي:

أ - القيمة الاقتصادية المضافة.

ب - نمو المبيعات والربحية.

ج الموقع التنافسي (مستوى الحصة السوقية، مستوى النوعية).

وبعد أن تقوم الشركة باختيار البدائل الاستراتيجية المناسبة، فغنه ينبغي عليها القيام بتنفيذ هذه البدائل من خلال تهيئة الظروف والمتطلبات اللازمة

### المحور الخامس: التقييم والرقابة الاستراتيجية التسويقية

يستلزم في المنظمات المعاصرة التخطيط والتنظيم نتيجة التداخل والتعقيد في أداء الأنشطة، لذا يتوجب متابعة هذا الأداء عبر رقابة هذه الأنشطة والتي تسعى من خلالها إدارة المنظمة إلى الاستثمار الكفاء للموارد البشرية والمادية والمعلوماتية، إنجاز المهام وفق معايير أداء فاعلة منعاً لتراكم الأخطاء، هذه الرقابة تشمل تحديد الأهداف وقياس الأداء الفعلي وتقييمه، ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسب.

وتبرز رقابة الأنشطة التسويقية كواحدة من أهم أنواع الرقابة المتعمدة في مواجهة المتغيرات البيئية المتعددة والمستمرة، لما للتسويق من دور رئيسي ومؤثر على كافة وظائف المنظمة، حيث أن النشاط التسويقي الناجح يكون ذا كلفة عالية مما يستلزم رقابة تسويقية تساهم في تقليل الكلف ومراجعة الخطط وتحليل الفرص التسويقية بغية تحقيق الأهداف ومواجهة التهديدات، فالرقابة التسويقية بأبعادها الأربع هي من ضمن نظام الرقابة الشاملة للمنظمة.

### أولاً: مفهوم الرقابة التسويقية

تعد الرقابة واحدة من أربع وظائف رئيسية من وظائف الإدارة في أية منظمة (التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة) وهي مرحلة لاحقة مكتملة ومرتبطة مع عملية التخطيط، حيث أن الرقابة تمثل الوجه الثاني لعملية التخطيط (التخطيط والرقابة وجهان لعملة واحدة).

وتعمل الرقابة على مقارنة الأداء المحقق من جراء تنفيذ الخطة عن طريق وضع معايير لتقييم وتحديد الانحرافات، واتخاذ الإجراء الوقائي أو التصحيحي للأداء أو للخطة أو للالتين معاً في بعض الأحيان، باتجاه التنفيذ الفعال لبلوغ الأهداف المطلوبة، وفيما يلي نتطرق إلى أهمية الرقابة التسويقية ومفهومها، و نركز بشكل خاص على الأبعاد الرئيسية التي تتضمنها الرقابة التسويقية وفق توجهات الباحثين والكتاب في هذا المجال.

#### 1- الرقابة التسويقية وأهميتها

تبرز أهمية الرقابة بشكل كبير في المنظمات المعاصرة التي تتسم بالحركية (الديناميكية) والتداخل والتعقيد في أنشطتها مما يستلزم وجود رقابة لهذه الأنشطة، تهدف إلى استثمار كفاء للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية المتاحة، لإنجاز المهام وفقاً لمعايير الأداء الفاعل وتقليل الانحرافات الحاصلة في عملية التنفيذ. وعلى الرغم من أن التطابق التام بين التنفيذ والتخطيط يكاد يكون أمراً شبه مستحيل نتيجة لمحددات زمانية ومكانية وموقفية إلا أن ذلك لا يمنع أن تقوم إدارة المنظمة بتنفيذ أهدافها المخططة، بأقل قدر ممكن من الانحرافات، من خلال الرقابة الفاعلة، وتصحيح الأخطاء أولاً بأول لمنع حدوث الآثار التراكمية للأخطاء والانحرافات (Franke, : p537).

وبما أن الرقابة بشكل عام تمثل الجهود المبذولة من إدارة المنظمة في مطابقة تنفيذ الخطة المرسومة، لذا فإنها تعد من صميم أعمال المدراء وجزءاً مهماً من مسؤولياتهم الدائمة، وعلى جميع المستويات حتى التنفيذيين

منهم عبر الرقابة الذاتية التي يمارسونها على أنفسهم، من خلال: وضع وتحديد الأهداف المطلوبة، قياس الأداء الفعلي، تقييم الأداء ومن ثم اتخاذ الإجراء التصحيحي.

ولنظام الرقابة التسويقي (Marketing control system) الناجح خصائص تتمثل في:

- 1 الملائمة لطبيعة نشاط المنظمة وحجمها، فكلما كانت المنظمة كبيرة كان النظام فيها أكثر تعقيداً.
- 2 المرونة لغرض التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة والتي تستلزم تغذية عكسية (Feedback) للتعرف على الأفعال والعوامل المؤثرة (سياسية، قانونية، اقتصادية، تكنولوجية واجتماعية)، على الخطة الموضوعة.
- 3 وضوح ودقة البيانات والمعايير المعتمدة والمستخدمه من القائمين على نظام الرقابة في المنظمة.
- 4 التحديد المبكر للانحرافات والمعالجة السريعة للتنفيذ الخاطئ للخطة نحو تحقيق أفضل الأهداف وبأقل جهد وكلفة.
- 5 الكلفة الاقتصادية المنخفضة لنظام الرقابة وتنفيذه من خلال جعل الإيرادات المتحققة أكبر من النفقات.

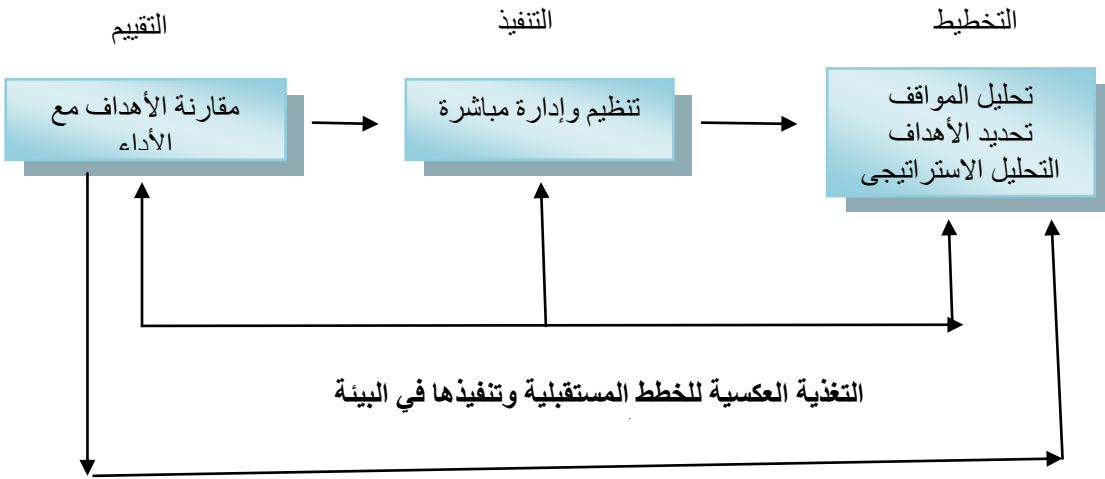
وحيث أن التسويق هو القلب النابض في المنظمة وقراراتها التي تهدف إلى تحقيق الأرباح ورضا الزبائن، وذات تأثير على الوظائف الأخرى كافة، فإن الإدارة العليا للمنظمة تسعى إلى وضع أنظمة رقابة على الأنشطة التسويقية لمواجهة التغيرات البيئية والظروف غير المؤكدة التي قد تكون متعددة وغير متوقعة، وربما تؤدي إلى فشل الأداء التسويقي ككل، ولأن النشاط التسويقي الجيد والناجح يكون ذا تكلفة عالية، لذا فإن أنظمة الرقابة التسويقية تسهم في تقليل كلفة الأداء التسويقي من خلال المتابعة وجمع المعلومات التسويقية، والتخطيط الاستراتيجي للتسويق، فضلاً عن استعراض الخطط والبرامج الشهرية والسنوية وتحليل الفرص التسويقية المتاحة بغية الوصول إلى أفضل أداء ومطابقة الخطط وتحقيق الأهداف المطلوبة ومواجهة التهديدات الخارجية، لذا فإن

مفهوم وأبعاد الرقابة على الأنشطة التسويقية لا يتعد عن نظام الرقابة الشمولي في المنظمة، بل يعمل بضمنها، وهو أحد أنظمتها الرئيسية (Kotler, p650).

أولاً : مفهوم الرقابة التسويقية.

يمكن حصر أسباب عدم نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها المطلوبة بشكل عام وأهدافها التسويقية بشكل خاص إلى أن قسماً منها لا يتم التخطيط لها بما يلاءم مواردها المتاحة، وقسم آخر لا يستطيع أن يترجم تلك الخطط إلى واقع حيز التنفيذ، في حين أن قسماً ثالثاً يعتقد واهماً من أن خططه وتنفيذها يتمان بالشكل الصحيح، ولكن في الحقيقة هناك أسباب تعمل في عدم تحقيق الأداء الأمثل لا تنتبه لها الإدارة المنظمة، حيث ينبغي متابعة وتقييم التنفيذ من خلال مقارنة الأداء مع الأهداف والقيام بالإجراء التصحيحي وعبر التغذية العكسية لعملية التخطيط والتنفيذ لملائمة الخطط المستقبلية وتنفيذها في البيئة المتغيرة، ويوضح ذلك الشكل (1) الذي يشير إلى الترابط المنطقي بين التخطيط والتقييم، وتكون فيه الرقابة ملازمة لكل مرحلة من المراحل المؤشرة إزاء كل منها

شكل رقم (33): التسويق كعملية إدارية



Source : Stantan : p 571

ومن هنا فإن الرقابة التسويقية تتمثل في مجموعة المعايير التي تقيس الأداء وتعمل على اتخاذ الإجراء التصحيحي في حالة فشل الأداء من تحقيق أهدافه المرسومة (Markin, p 83). وحيث أن خطط التسويق تمثل ما مطلوب تحقيقه في المستقبل فإنها تكون أقل قدرة على التنفيذ السليم بدون الرقابة التسويقية التي تحتاج إليها المنظمة في اختيار قياس الأداء (مثل الحصة السوقية ونسب المصاريف) عبر التدقيق التسويقي الذي يعتبر أحد أسس الرقابة، وكذلك فإن للرقابة غايات متعددة من أهمها تعريف المنظمة لمواقع تحقيق الأرباح فيها. وتتصف الرقابة التسويقية بأنها تقييم مستمر للأداء ينبغي على إدارة التسويق القيام به عبر إنشاء نظام للرقابة التسويقية يعمل على مقارنة النتائج مع الأهداف كي يتضح لمدراء التسويق مدى فاعلية الأداء التسويقي، وكذلك فإن الرقابة التسويقية تساعد المدراء في وضع الخطط المستقبلية من خلال التغذية العكسية (Feedback) والتغذية المتزامنة (Feed Forward) التي تعني الرقابة المستمرة لتنفيذ الخطة خطوة بخطوة (Hise & McDaniel, p 527).

ويؤيد هذا الرأي (Darymple) بعدد الرقابة التسويقية بمجموعة من الإجراءات التي تسمح للمدراء بمقارنة نتائج الخطة التسويقية مع المعايير الموضوعية سلفاً، ومن ثم اتخاذ الإجراء التصحيحي الملائم لتحقيق الأهداف (Darymple & Parsons p 670).

ويمكن تحديد مفهوم الرقابة التسويقية بأنها تلك العملية التي تحصل بها الإدارة على المعلومات المتعلقة بالأداء التسويقي، وهناك إطاران رئيسيان لهما هما (Hutt, p467):

- الرقابة من خلال الكفاءة في العمل التسويقي.
- المقارنة ما بين الخطط والأداء الفعلي.



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.

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

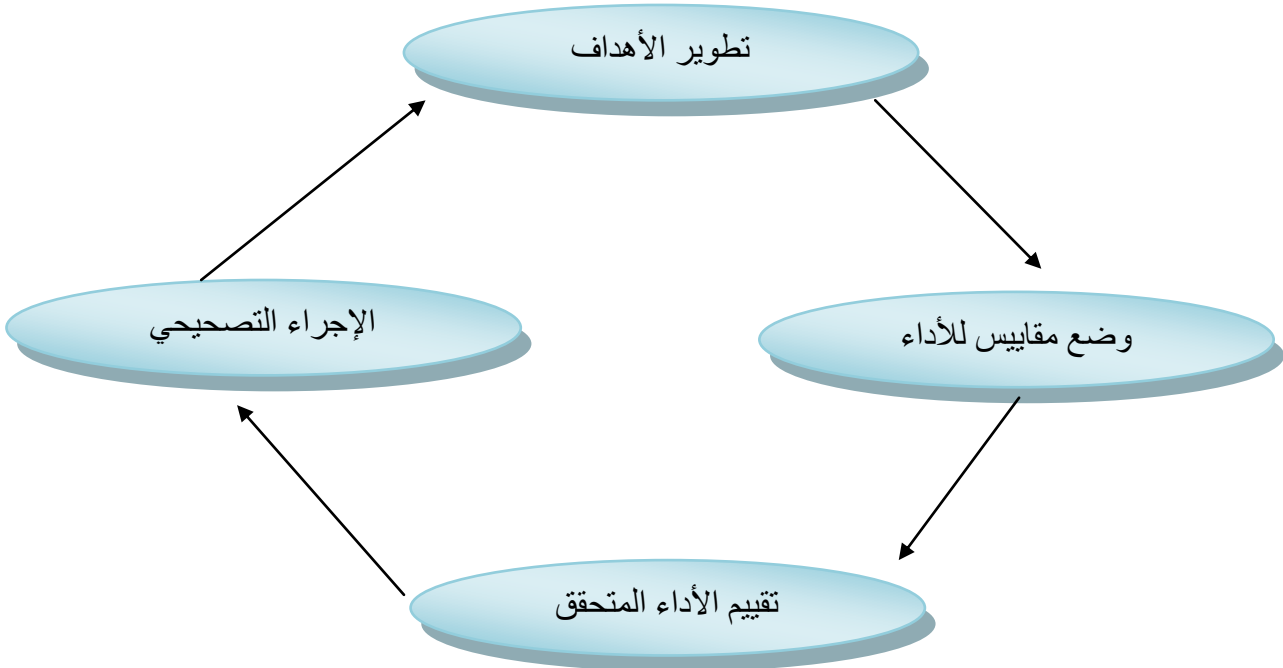
- وضع معايير ومقاييس للأداء.
- تقييم الأداء الفعلي مع المعايير.
- اتخاذ الإجراء التصحيحي.

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 هو موضح في الشكل رقم (2).

شكل رقم (34): الرقابة التسويقية كعملية متابعة



Source : Botchway, : p5

ويظهر من خلال الشكل أنه يستلزم لتطوير الأهداف تحديدها بشكل ملائم وجدولة الوقت اللازم لإنجازها وحسب طبيعة السوق والموارد والإمكانيات المتاحة للمنظمة (ما يمكن تحديده بدقة يمكن إنجازها)، ووضع 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) (Product, Price, Promotion, Plice)، والمختصرة (4P's)، وعوامل التسويق الأخرى مثل: العوامل الاجتماعية، الاقتصادية، التكنولوجية، القانونية، السياسية والمنافسة.

العوامل القابلة للرقابة والقياس ( 4P's ) يمكن فيها قياس تنوع المنتج بالجودة، التصميم، التغليف، الخدمات، السلع المعادة، وما يشمل الأسعار من قوائم الأسعار، الخصومات، سماح المبيعات، مدة التسديد، وما يعني بالترويج للمبيعات والإعلان قوة المبيعات، التسويق المباشر، وفيما يختص بالموقع من قنوات التوزيع التجارية التخزين، والنفقات (Botchway, By internet (N0.1)).

وفي بحوث أجريت من قبل (Jaworski) أشار إلى إن تحقيق أهداف المنظمة لا يتم عبر الاعتماد على الرقابة الرسمية ( Formal controlling ) فقط، حيث ينبغي الانتباه إلى الرقابة غير الرسمية ( Informal controlling ) التي لها قوة كامنة، ودور مؤثر في أداء المنظمة، وأوصى باعتماد سلوكيات العاملين مثل (الأخلاق العالية في العمل والولاء وتماسك الجماعة) كدليل مؤثر في إدارة هذه الرقابة غير الرسمية ( Jaworski, p23).

ومن نتائج البحوث هذه ظهر أن المدراء يؤكدون على الرقابة الرسمية ويتناسون ويهملون أهمية ودور الرقابة غير الرسمية، وكذلك حاجة المنظمة إلى نظام معلومات يزود الإدارة بالبيانات اللازمة لغرض الاستفادة منها في عملية الرقابة التي تنفذها نحو تحقيق الأهداف المرسومة.

### ثانياً- أبعاد الرقابة التسويقية

يتضح مما سبق بأن الرقابة التسويقية من السعة بمكان بحيث إنها تشمل الأنشطة كافة التي تؤدي في المنظمة ولا يتعلق الأمر في الجانب التسويقي فقط، وعليه فقد أصبح هنالك اجتهاد نسبي في تحديد الأبعاد الرئيسية التي تدور حولها الرقابة التسويقية، فقد اعتمد (Kotler) أربعة أنواع من الرقابة على الأنشطة التسويقية (الرقابة على الخطة السنوية، الرقابة على الربحية، الرقابة على الرقابة على الكفاءة والرقابة الاستراتيجية (Kotler, : p765).

ويتضح من الجدول ( 15) المستوى الإداري للإدارات المسؤولة عن كل نوع من أنواع الرقابة والمدخل المتبعة والأساليب والأدوات المستخدمة في قياس ومتابعة كل نوع من الأنواع والغاية منها.

### جدول رقم (15): أنواع الرقابة التسويقية

نوع الرقابة	الإدارة المسؤولة	الغاية	المدخل والاسلوب المتبع
الرقابة على الخطة	الإدارة العليا	للتأكد من التنفيذ الفعلي	• تحليل المبيعات
السنوية	الإدارة الوسطى	لنتائج التخطيط	• تحليل الحصة السوقية
			• تحليل الانفاق الى المبيعات
			• التحليل المالي
			• تحليل بطاقة الزبون

[Tapez le titre du document]

<p>الربحية من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• المنتج.</li> <li>• المنطقة الجغرافية</li> <li>• الزبون.</li> <li>• تجزئة السوق.</li> <li>• القنوات المبيعية.</li> <li>• حجم الطلبية</li> </ul>	<p>لمعرفة المواقع المحققة للارباح وأين تكمن الخسائر</p>	<p>العاملون في مجال الرقابة التسويقية</p>	<p>الرقابة على الربحية</p>
<p>كفاءة كل من:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• القوي البيعية.</li> <li>• الاعلان.</li> <li>• ترويج المبيعات.</li> <li>• التوزيع</li> </ul>	<p>لتقييم وتحسين كفاءة الانفاق وأثر النفقات التسويقية</p>	<p>مراقبو إدارة التسويق الاستشاريون والتنفيذيون</p>	<p>الرقابة على الكفاءة</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• أداة قياس فاعلية التسويق.</li> <li>• التدقيق التسويقي.</li> <li>• مراجعة جودة الأداء التسويقي.</li> <li>• المسؤولية الاجتماعية والاخلاقية للمنظمة</li> </ul>	<p>لمعرفة ما إذا كانت المنظمة تستغل أفضل الفرص فيما يتعلق بالاسواق والمنتجات والقنوات البيعية</p>	<p>مدث التسويق في الادارة العليا (مجلس الادارة)</p>	<p>الرقابة الاستراتيجية</p>

(Kotler, 2003 : p685)

## [Tapez le titre du document]

بينما يعتمد ( Hutt, p467 ) في وصفه للرقابة التسويقية على ما تم طرحه من قبل ( Kotler ) ولكنه

يختلف معه في ترتيب مستويات أنواع الرقابة، حيث يعمل على تقديم الرقابة على الاستراتيجية، ومن ثم رقابة

الخطة السنوية فرقابة الكفاءة التي يضيف إليها الفاعلية ويدفع بالرقابة على الربحية إلى المستوى الأخير، كما

يتضح من جدول رقم (16)

جدول رقم (16)-الرقابة حسب تسلسل مستوياتها

الأدوات	الغرض من الرقابة	الإدارة المسؤولة	نوع الرقابة
التدقيق التسويقي	لمعرفة هل أن المنظمة تستثمر الفرص التسويقية	الإدارة العليا	الرقابة الاستراتيجية
تحليل المبيعات الحصة السوقية تحليل نسبة الإنفاق إلى المبيعات	لاختبار هل أن نتائج الخطة تم تحقيقها	الإدارة العليا الإدارة الوسطى	الرقابة على الخطة السنوية
نسب المصاريف مقاييس فاعلية الإعلان	لمعرفة مدى استغلال الموارد في تحقيق الاستراتيجية وتحقيق الأهداف المحددة	الإدارة الوسطى	رقابة الكفاءة والفاعلية
• الربحية من خلال:	هل أن المنظمة تحقق أرباح	العملون في مجال الرقابة	الرقابة على الربحية

• المنتج، الموقع، تجزئة السوق، قنوات التوزيع، حجم الطلبية	ام لا	التسويقية	
---	-------	-----------	--

(Hutt, p 486)

وسبب هذه الاختلافات بين الباحثين أعد الباحث الجدول ( 1-3) لتبيان الفروقات في اعتماد أسبقيات كل نوع من أنواع الرقابة التسويقية من قبل أولئك الباحثين.

جدول رقم (17): أسبقيات الرقابة على الأنشطة التسويقية

الرقابة على الاستراتيجية	الرقابة على الكفاءة	الرقابة على الربحية	الرقابة على الخطة السنوية	اسبقيات الرقابة الباحث
3	-	2	1	Franke
4	3	2	1	Kotler
1	3	4	2	Hutt

ويعتقد أن ما أشار إليه ( Hutt ) يمثل الصيغة الأمثل بسبب أن الرقابة الاستراتيجية للنشاط التسويقي

تكون نظرة عامة للأداء التسويقي ومرتبطة، بل ومتداخلة مع النظرة الاستراتيجية الشاملة للمنظمة، إذ أن التسويق وبكل أنشطته بضمنها الرقابة التسويقية هو استراتيجية بعيدة المدى وليس حلاً لمشاكل تشغيلية آنية، ومن ثم الرقابة على الخطة السنوية فرقابة كفاءة وفاعلية الأداء وأخيراً الرقابة على الربحية والتي يتم من خلالها التعرف على مدى النجاح المتحقق بشكل ملموس (مادي) وهو المقياس الحقيقي والذي تهدف إليه منظمات الأعمال على الدوام بالرغم من أنها مقياس حقيقي، إلا أنها وضعت بالتسلسل الرابع نتيجة التأثير للتوجه

التسويقي الذي جعل المنظمات تنتقل من مرحلة المنافسة السعرية إلى المنافسة اللاسعرية الاعتماد على أسبقيات أخرى مثل الجودة والسرعة والمرونة والإبداع، وسيتم اعتماد هذه الأسبقية في دراسة رقابة الأنشطة التسويقية.

### ثالثاً: الرقابة الاستراتيجية

تمثل الرقابة الاستراتيجية تقييماً شاملاً لأداء المنظمة، وتكون مسؤولية تنفيذها محصورة بأولئك الأفراد الموجودين في مستوى الإدارة العليا في المنظمة، وتهدف إلى معرفة مدى التطابق بين النتائج المتحققة والخطط الاستراتيجية الموضوعة سلفاً، وحيث أن بيئتي التسويق الداخلية والخارجية متغيرتان باستمرار فإن المتابعة والتحليل المستمرين يعلمان على تشخيص نقاط القوة (Strength) بغرض تعزيزها ونقاط الضعف (Weakness) بهدف تجاوزها أو تقليل أثرها في البيئة الداخلية للمنظمة، فضلاً عن استغلال الفرص التسويقية (Opportunities) المتاحة واستثمارها مع الاستعداد لمواجهة التهديدات (Threats) في البيئة الخارجية التي تتواجد فيها المنظمة.

### ❖ أدوات الرقابة:

تم الرقابة الاستراتيجية عبر أربع أدوات تعتمد عليها المنظمة في المتابعة والتحليل المستمرين للنشاط

التسويقي لها (Kotler, 1997 : p-p 776-782) وهي:

- أولاً: مراجعة فاعلية التسويق.
- ثانياً: التدقيق التسويقي.
- ثالثاً: مراجعة جودة الأداء التسويقي.
- رابعاً: مراجعة المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للمنظمة.

### أ: مراجعة فاعلية التسويق The Marketing Effectiveness Review

يعكس التسويق الجيد فاعلية كل من الكلفة والزبون وتمثل على شكل درجات بحيث تتيح لمدرء

التسويق تتبعها ومقارنتها مع ما هو مخطط لها وتقييمها ( Brierty, 1998 : p546). ويتم هذا من خلال خمسة

توجيهات تسويقية هي:



## 1 فلسفة الزبون Customer Philosophy

تعرف الإدارة على أولويات السوق وحاجات ورغبات الزبون وانعكاس ذلك كله في تنظيم اهتمامات المنظمة وخططها وعملياتها بحيث تصب في خدمة طلبات واحتياجات السوق المستهدفة، فضلاً عن تطوير الخطط التسويقية لمختلف تقسيمات السوق ومراجعة النظام التسويقي من باعة وقنوات التوزيع ومنافسين وزبائن وكذلك البيئة.

## 2 التكامل التنظيمي للتسويق Organizational Intefration of Marketing

وتمثل مستويات مختلفة من التكامل في تحليل السوق والتخطيط والتنفيذ والرقابة للوظائف الرئيسة في التسويق نحو تحقيق الأداء الأمثل من خلال إجراء بحوث السوق المناسبة، وتطوير السلع والاحتياجات للزبون، وتحديد المشتريات المتوافقة مع طبيعة وخصائص السوق، وأساليب التوزيع بغية الحصول على حصة سوقية أكبر من المنافسين، فضلاً عن الحساب المالي والمحاسبي للكلف نحو تحديد الربحية للمنظمة والسعي في حل المشكلات التي تواجهها من خلال الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات والوسائل المتاحة.

## 3 معلومات تسويقية دقيقة Adequated Marketing Information

توفير المعلومات اللازمة بالتنوع والكمية المناسبة لتنفيذ تسويق فاعل من خلال بحوث السوق والدراسات الأكثر ملائمة لتقدير احتياجات الزبون وطبيعة القنوات التوزيعية والمنافسين لتحديد المبيعات الفعلية والأرباح المتحققة في مختلف أجزاء السوق.

## 4 التوجه الاستراتيجي Strategic Orientation

تتمثل مساهمة العملية التسويقية وأدائها في تحديد استراتيجيات وخطط وأهداف المنظمة طويلة الأمد، من خلال قياس الفجوة بين الأداء الفعلي وما هو مخطط له، والسعي على تقليصها اعتماداً على الإمكانيات المتاحة والأخذ بعين الاعتبار الناحية المالية لها وحسابات الكلفة.

5 الكفاءة التشغيلية Operational Efficiency

اختيار الأنشطة التسويقية والتعامل معها على وفق منظور (الكلفة-الأثر) وتنفيذها بشكل متواصل واستغلال الطاقات المتاحة في التطور السريع والفاعل للمنظمة.

ب- التدقيق التسويقي Marketing Auditing

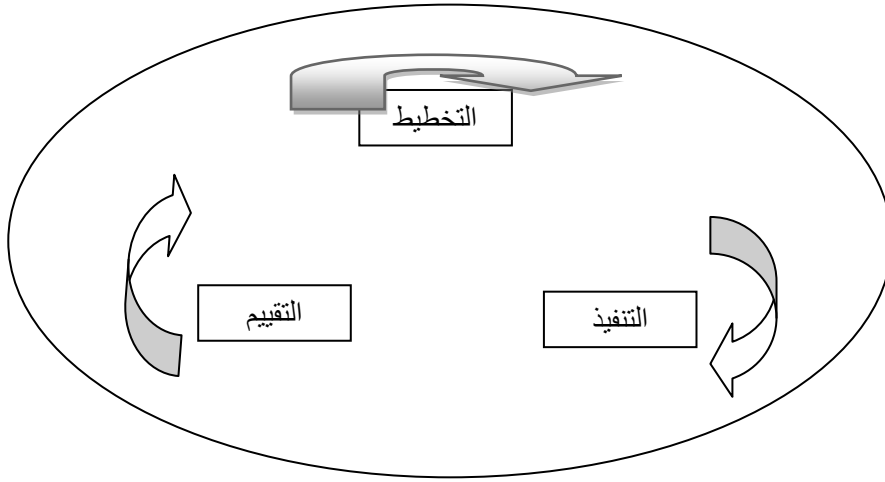
هي اختبارات شاملة منظمة مستقلة ودورية لبيئة وأهداف واستراتيجيات الأنشطة التسويقية في المنظمة، للتعرف على السلبات والمشكلات ومواقع حدوثها والفرص الكامنة وتأثير خطط العمل في تدقيق الأداء التسويقي (Frank, p540) .

والتدقيق التسويقي يغطي ويشمل المواقع التسويقية الرئيسة كافة، ولا ينحصر بموقع معين ولا يشمل المنظمات التي لا تحقق استراتيجياتها وأهدافها المطلوبة، بل ويشمل المنظمات الناجحة أيضاً، ويعد مفيداً للإدارة التسويقية لمواجهة الظروف المستقبلية لها وينبغي أن يكون المدقق التسويقي غير مقيد بتعليمات تحد من حريته في المقابلة والاستفسار وجمع البيانات والمعلومات ممن يشاء من الأفراد في داخل المنظمة أو خارجها، ليكون أداؤها سليماً وخالياً من الأخطاء وذا فائدة للإدارة التسويقية، إذ يقوم المدقق التسويقي بطرح الأسئلة وجمع البيانات الواردة إليه من المدراء، الزبائن، التجار، المتعاقدين، رجال البيع والجمهور بشكل عام، وكل من له اهتمام بالأداء التسويقي للمنظمة. وقد تكون هذه النتائج التي يحصل عليها المدقق التسويقي والمستقاة من هذه البيانات نتائج غير متوقعة أو قد تشكل صدمة لإدارة المنظمة أو قد تكون غريبة لدلالاتها وخصائصها، ويترك الأمر للإدارة في اتخاذ الإجراء المناسب، وقد يذهب البعض من المدققين التسويقيين إلى طرح الحلول أو الأساليب والطرق التي يعتقدونها أكثر ملائمة في الحالة المعنية اعتماداً على الخبرات الواسعة، والمتراكمة والتجارب المتعددة في هذا المجال، لذا فإن الآراء والمقترحات تكون قريبة من الواقع وناجحة على الأغلب.

ويعتبر التدقيق التسويقي عنصراً مهماً في برنامج التقييم الكلي للمنظمة، حيث أنه يقوم بمراجعة شاملة وتقييم للأنشطة التسويقية، ولفلسفة المنظمة وبيئتها وأهدافها واستراتيجيتها وبنائها التنظيمي ومواردها البشرية والمالية وأدائها (Stanton, 1997 : p579).

وتتمثل بحلقة دائرية مستمرة ومتصلة للتخطيط والتنفيذ والتقييم كما يتضح في الشكل (1-3).

### شكل (35): العلاقة الدائرية للمهام الادارية



Source : Stanton, 1997 : p579

ولتوضيح مفهوم التدقيق التسويقي الشامل، النظمي، المستقل والدوري سيتم التطرق لكل من ذلك

الخصائص بصورة منفصلة وكما يأتي:

خصائص التدقيق التسويقي:

- الشمولية Comprehensively :

ويعني ذلك أن يغطي التدقيق التسويقي الأنشطة الأساسية كافة وليس مجرد بعض مواقع المشاكل،

ويسمى في بعض الأحيان التدقيق الوظيفي ( Functional Audit ) إذا ما شمل نشاطاً واحداً فقط مثل قوة

المبيعات أو التسعير أو غيرها، وعلى الرغم من أهمية التدقيق الوظيفي وفائدته، لكنه قد لا يؤدي إلى تضليل

المعلومات الواردة لإدارة التسويق في أغلب الأحيان، لأن هذه المعلومات الواردة تكون محددة بمجال واحد دون المجالات والأنشطة الأخرى، لذلك فإن الشمولية تعتبر خاصية مهمة جداً للتدقيق التسويقي.

• النظامية Systematic :

يختبر التدقيق التسويقي بيئة المنظمة العامة والخاصة (الكلية والجزئية)، وأهدافها التسويقية واستراتيجيتها وأنشطتها، ويبين التطورات اللازمة التي تهدف إدارة التسويق إلى شمولها في خططها المستقبلية المصححة عبر خطوات عمل قصيرة أو طويلة الأمد لإثبات فاعلية الأنشطة التسويقية.

• الاستقلالية Independent :

ينبغي على القائمين بالتدقيق التسويقي أن يتميزوا بالأداء المستقل وغير المتحيز في جمع البيانات وتحليل النتائج وتقييمها ومقارنتها مع المعايير المحددة مسبقاً، وعدم المجاملة والمحابة في الأداء، وهناك ستة وسائل متبعة في التدقيق التسويقي هي:

Self- Audit	أ - التدقيق الذاتي
Audit from across	ب - التدقيق عبر الوظائف
Audit from above	ت - التدقيق من الأعلى
Company audit office	ث - مكتب تدقيق المنظمة
Company task force audit	ج - تدقيق قوة مهمة المنظمة
Outsider audit	ح - التدقيق الخارجي

وتنفق آراء معظم الخبراء على أن التدقيق الخارجي هو أفضل الوسائل المعتمدة في التدقيق التسويقي للموضوعية (عدم الإنحياز إلى أي تغير من المتغيرات) والخبرة الواسعة والمتراكمة لدى المدققين فضلاً عن التفرغ التام لأداء المهمة والوقت الكافي لإنجازها.

• الدورية Periodic:

وهي التدقيق في مدد زمنية متفاوتة، وقد تكون منظمة، كأن تكون كل ثلاثة أشهر أو ستة أشهر مثلاً، وينبغي على المنظمات التي تسعى إلى النجاح أن تعتمد الأسلوب الدوري والمستمر في التدقيق التسويقي، وعدم إهماله أو اللجوء إلى تنفيذه عند حدوث مشكلة معينة، مثل انخفاض في المبيعات أو عدم تحقيق المبيعات المطلوبة، حيث أن التدقيق التسويقي مفيد في المنظمات الناجحة أيضاً لأنه يعمل على تحديد نقاط القوة والعمل على تعزيزها وتجاوز أسباب الأداء الضعيف في البيئة الداخلية والسعي إلى اكتشاف الفرص المستقبلية لاستثمارها والاستعداد لمواجهة التهديدات المحتملة في البيئة الخارجية للمنظمة (Kotler, 2000 : p708) وتجدد الإشارة إلى أن التدقيق التسويقي يشمل أيضاً وصفاً للأنشطة التسويقية ونتائجها المعتمدة على المبيعات والكلف والأسعار والأرباح والتغذية العكسية للأداء، والسعي إلى جمع البيانات والمعلومات عن الزبائن والمنافسين والتغيرات البيئية المؤثرة في الاستراتيجية التسويقية وإلى تحديد البدائل بغير تطوير الأداء التسويقي، مع الأخذ بنظر الاعتبار الكلف اللازمة لهذا النوع من الرقابة ومدى الفائدة المتحققة منها، وبما يخدم أهداف واستراتيجيات المنظمة ككل، إذ أن التدقيق من قبل المدققين الخارجيين يكون باهض الكلفة مقارنةً مع باقي أنواع التدقيق التسويقي إلا أنه يكون أكثر حيادية وموضوعية ومصداقية وفائدة لإدارة التسويق لابتعاده عن التستر عن الأخطاء والسلبيات التي قد تنجم من جراء ظروف العمل الوظيفي والتأثر بالعلاقات الإنسانية والسلوك الشخصي (Pride, 2000 : pp584-585).

ويعزو (Day, 1986) أسباب فشل الكثير من الاستراتيجيات إلى أن الأسئلة الصحيحة لا يتم طرحها في الوقت المناسب لها خلال عملية التدقيق، كما وأن استراتيجيات الأعمال الفاعلة لا يمكن أن تكون عبر قرارات حرجة بمجرد تمني تحقيقها، بل عبر خيارات استراتيجية تلائم أكثر من هدف محدد، وهي لغة التحادث ما بين مستويات الإدارة في المنظمة، إذ ينبغي أن تطرح أسئلة محددة تعتبر بمثابة دليل في تحليل الخيارات

الاستراتيجية تتسم بالشدّة والصرامة، وهي جوهر عملية الرقابة الاستراتيجية ( Hutt, 2001 : p469)، وتشمل هذه الأسئلة في مضمونها على: الملائمة، الشرعية، المرونة، التماسك، المواجهة، الاعتمادية، والإمكانات المالية المتوفرة... الخ، وفي الأدنى توضيح بسيط لطبيعة هذه الأسئلة في تقييم الخيارات الاستراتيجية لعملية رقابة الأنشطة التسويقية (Day, 1986 : pp60-68).

- الملائمة: هل هناك ميزة انسجام؟
  - الشرعية: هل هناك اضطلاع فعلي بالعمل؟
  - المرونة: هل تتوفر مهارات، موارد، والتزام؟
  - التماسك: هل أن الاستراتيجية متماسكة فيما بينها؟
  - إمكانية المواجهة: هل يمكن مواجهة الحوادث الطارئة أو المخاطر؟
  - الاعتمادية: هل يمكن الإبقاء على المرونة؟
  - إمكانية المالية: ما هو الحجم الاقتصادي المطلوب.
- ويهدف التدقيق التسويقي إلى مراجعة أسباب إخفاق الفاعلية التسويقية وإعطاء حلول لتلك الإخفاقات،

ويتم ذلك من خلال ستة حالات هي: (Brienty, 1998 : p547)

1 تدقيق البيئة التسويقية: وتشمل تحليلاً لقوى البيئة الرئيسية المؤثرة في المنظمة ابتداءً بحصتها السوقية وعدد الزبائن المتعاملين معها ومروراً بردود الأفعال للمستهلك النهائي وانتهاءً بالمنافسين والموزعين والباعة والمجهزين.

2 تدقيق الاستراتيجية التسويقية: وتتضمن مراجعة الأهداف التسويقية للمنظمة واستراتيجية التسويق وماهية الأداء مقارنة مع بيئة الأسواق المتوقعة.

3 تدقيق التنظيم التسويقي: وتشمل تقييم طاقات المنظمة التسويقية في تنفيذ الاستراتيجيات المخططة من

موارد بشرية ومالية ومقارنتها مع معايير الأداء وتجميع تلك الطاقات بطريقة تسهل الوصول إلى

الأهداف.

4 تدقيق أنظمة التسويق: وتمثل اختبارات جودة أداء أنظمة وبرامج المنظمة في التخطيط والتنفيذ والرقابة

أيضاً.

5 تدقيق إنتاجية التسويق: وتشمل اختبارات للأرباح المتحققة في مختلف أنشطة التسويق وفاعلية الكلف

لنفقات التسويق.

6 تدقيق وظيفة التسويق: وتشمل تقييم شامل للمكونات الرئيسية والفرعية للمزيج التسويقي من سلع،

أسعار، قوة البيع، التوزيع، الإعلان والترويج.

ج- مراجعة جودة الأداء التسويقي

يمكن لإدارة المنظمة أن تعتمد أسلوب آخر لأدائها التسويقي مقارنة مع اعلا أداء لها، حيث يتم تحديد

معايير (ضعيف، جيد، ممتاز) للمقارنة، ومن ثم يتم تقييم الأداء وسرعة التنفيذ والتوجهات المنظمة في التعامل

في السوق وأسلوب التعامل وطبيعة وشكل النظام والأداء ومدى التكامل ونوعه مع الوظائف الأخرى، ومدى

الاهتمام بالمتعاقدين وذوي العلاقة والمالكين وأسلوب التسعير... الخ، وفقاً لمتغيرات البيئة وتأثيراتها على المنظمة

بغية تحقيق الهدف بالجدول (18).

جدول رقم (18): متغيرات جودة الأداء التسويقي

ت	المتغيرات الرئيسة	التقييم (ضعيف، جيد، ممتاز)
1 -	مدى إدراك المنظمة نوع توجهها التسويقي بغية تحقيق جودة الأداء التسويقي	

[Tapez le titre du document]

2 -	مدى اعتمادية المنظمة لآليات تجزئة السوق والأسواق المستهدفة في توجيهها التسويقي
3 -	مدى ملائمة أسلوب الإنتاج المتبع في المنظمة في تحقيق جودة الأداء التسويقي
4 -	مدى تقييم منتجات المنظمة مقارنة مع المنافسين
5 -	نوعية الخدمات المقدمة ما بعد البيع
6 -	ماهية توجه المنظمة للإنتاج نحو تحقيق جودة الأداء التسويقي
7 -	التوجه العام
8 -	الأسلوب المعتمد في تطوير منتجات المنظمة
9 -	الأسلوب المعتمد من قبل المنظمة في التعامل مع الموردين والمجهزين
10	الطرق المعتمدة في التعامل مع الموزعين
11	طبيعة التوجه المادي لمنتجات المنظمة
12	طبيعة الهيكل الإداري للمنظمة وتأثيره في جودة الأداء التسويقي
13	أسلوب إنجاز العملية الانتاجية في المنظمة
14	مدى إمكانية تحقيق أهداف المنظمة الرئيسية
15	مدى تقديم الضمانات المقدمة لمنتجات المنظمة

Source : Kotler, 1997 : p780



د- مراجعة المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية

Ethical & Social Responsibility Review

تعمل المنظمات على تقييم مسؤولياتها الأخلاقية والاجتماعية عند ممارستها الأنشطة التسويقية، إذ أن نجاح الأعمال يعتمد على رضا الزبون والجمهور والمجتمع الذي يرتبط بمعيار الأداء التسويقي على الجودة. فالقضايا الأخلاقية تتضمن مثلاً عدم استخدام العلامات التجارية العائدة إلى منظمة أخرى، أو إيهام الزبون بأنها جيدة، أو لأن هذه العلاقة التجارية متداولة وذات شهرة ومعروفة لدى الزبون لغرض تحقيق الأرباح فقط. ويسري الحال كذلك بالنسبة إلى الإعلان، حيث ينبغي أن يكون ملائماً ولائقاً ويتناسب والغرض منه ولا يتنافى والذوق الاجتماعي والأعراف والتقاليد السائدة، وأيضاً الالتزام بالاتفاقات المبرمة وأسلوب التوزيع وعدم اللجوء إلى الطرق والأساليب المتوتية في التعامل مع الوكلاء والموزعين، وكذلك الحال بالنسبة إلى جودة السلع والأمان في استخدامها واعتماد الأساليب ووسائل التعريف في الاستخدام الأمثل والصحيح، وفيها يخص الأسعار وعدم المغالاة في الأرباح وإتباع الوسائل العقلانية في التسعير وما يواكب الإمكانيات المالية والحالة الاقتصادية للمجتمع عامةً، والزبون خاصةً والعمل على توفير ما يلائم الزبون من السلع من حيث الجودة والسعر.

وفي جانب المسؤولية الاجتماعية في التعامل المنظمي مع السوق فإنه ينبغي الاعتماد على ما يلي:

- 1 الالتزام بالقوانين والتشريعات النافذة.
- 2 توفير الأمان في استخدام السلع من قبل الزبائن عبر إرشادات وتعليمات.
- 3 المحافظة على البيئة من خلال السلع التي لا تلوث البيئة في استخدامها وكذلك في كيفية التعامل مع السلع المعاد استخدامها أو إعادة تصنيعها.

4 اعتماد معايير أخلاقية واضحة في تعامل المنظمة مع البيئة المحيطة بها سواءً كانت عبر الأفراد

العاملين لديها أو في تعاملها مع الزبون بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وذلك من خلال سياسات

المزيج التسويقي المتعلقة بالتسعير والتوزيع والترويج والإعلان.

وبهذا الخصوص يمكن الإشارة إلى جمعية التسويق الأمريكية A.M.A التي وضعت مؤشرات تفصيلية

لتحديد المعايير أو الأبعاد الأخلاقية في تعامل المنظمة في الداخل أو مع الأطراف المختلفة في الخارج ( Kotler,

p 783 : 1997).

إن المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية تشير إلى أن التوجه الحديث في التسويق (التوجه الاجتماعي

للتسويق) (Social Marketing Orientation) والذي برز مع مرور التوجهات الفكرية للتسويق بمراحل مختلفة

عكست كل منها الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية لتلك المرحلة.

وهذه المراحل هي:

1 التوجه نحو الإنتاج.

2 التوجه نحو المنتج.

3 التوجه نحو المبيعات.

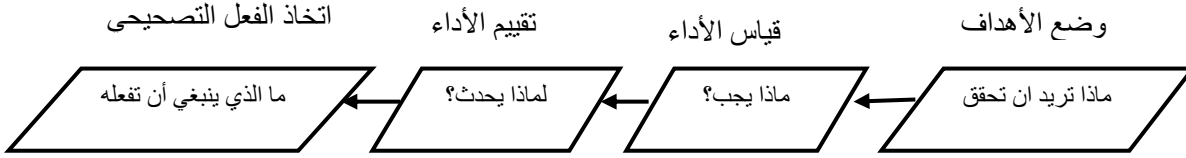
4 التوجه التسويقي.

5 التوجه الاجتماعي للتسويق.

رابعاً: الرقابة على الخطة التسويقية

تعد الرقابة على الخطة السنوية النوع الثاني من أنواع الرقابة التسويقية، وتهدف إلى معرفة مدى التطابق بين الأداء المتحقق والخطط الموضوعة وتقييم الأداء الفعلي والنتائج، والقيام بالإجراء التصحيحي لها. إن الغاية من الرقابة على الخطة السنوية هي للتأكد من أن المنظمة تحقق المبيعات، الأرباح، والأهداف المحددة في الخطة السنوية عبر أربع خطوات تقوم بها الإدارة ( Frank, 1989 : p536 ) كما هو موضح في الشكل (36)

الشكل رقم (36): خطوات الرقابة



Source : Franke, 1989 : p

ويتضح من الشكل أعلاه أن الخطوات المتبعة في عملية الرقابة تتمثل في:

- 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.

وترتبط خطوات الرقابة على الخطة السنوية بالإدارة بالأهداف ( Management By Objectives )

وعلى المستويات الإدارية كافة في المنظمة ( Kotler, 1997 : p766 )، فالإدارة تحدد الأهداف السنوية من (مبيعات، أرباح، نفقات،... الخ)، عبر أهداف محددة لكل إدارة في المستوى الأدنى، وهكذا يكون كل مدير مرتبط ومحدد بأهداف معينة (و كذلك الحال ذاته مع مدرء المواقع التسويقية وممثلي المبيعات)، وتتم مراجعة

النتائج المتحققة من قبل الإدارة العليا خلال مدد زمنية (شهرية، فصلية) لتحديد مدى الحاجة إلى اتخاذ الإجراء التصحيحي المطلوب.

ولقد أكد (Birerty) على ترابط عملية الرقابة على الخطة السنوية مع الإدارة بالأهداف (MBO) عبر الاتصالات المباشرة للمدير مع التنفيذيين في تطبيق الخطط والتوجيهات الصادرة إليهم، والتعرف على طبيعة الأداء المتحقق وردود الأفعال من خلال ثلاثة أوجه من المشاركة للتنفيذيين هي:

1 مشاركة المدير في المستوى الأدنى في وضع الأهداف.

2 المشاركة في تطوير الإجراءات المتبعة في تحقيق الأهداف.

3 الاشتراك في تقدير كلف التنفيذ.

حيث أن هذه المشاركة تسهم في توضيح المعايير المحددة في التقييم وتعمل على أن تكون مرجعية (Benchmarking) أثناء التنفيذ الفعلي للخطة السنوية وتساعد في اتخاذ الإجراء التصحيحي المبكر لأي اختلاف عن الخطط المعتمدة.

بينما يحدد (Kotler) خمس أدوات لتدقيق أداء الخطة السنوية تتمثل الأدوات (1، 2، 3) مع ما ذكره (Franke) ، في حين يضيف اعتماد إدارة التسويق التحليل المالي كأداة لمعرفة مواقع تحقيق الأموال في المنظمة وأي الاستراتيجيات أكثر ربحية، وتختلف تسمية أداة متابعة وجهة نظر الزبون، حيث يطلق عليها أداة تحليل بطاقة التسجيل المعتمد على السوق والتي تشمل (الزبائن الجدد، الزبائن غير الراضين، خسارة الزبائن، وعي السوق المستهدف وتفضيلاته، نسبة جودة السلعة، نسبة جودة الخدمة)، وهذه الأدوات هي:

1 تحليل المبيعات.

2 تحليل الحصة السوقية.

3 تحليل النفقات إلى المبيعات التسويقية.

4 التحليل المالي

5 تحليل بطاقة التسجيل العد على السوق (Kotler, 1997 : p766).

أولاً: تحليل المبيعات

تمثل حجم المبيعات بالمبالغ أو الوحدات وربما الاثنين معا، وهي البيانات التي يعتمدها المدير في اتخاذ الإجراء التصحيحي لتجاوز انخفاض المبيعات أو لغرض زيادتها ونموها في المستقبل، وتكون البيانات ذات كلفة منخفضة وسهلة في الاحتساب والحصول عليها (Jackson, 1982 : p269).

في حين تعتمد كمقاييس وتقييم المبيعات الفعلية نسبة إلى أهداف المبيعات المتوقعة ( Franke, 1989 :

p269) وتبسط بالمثل التوضيحي الآتي:

حيث تمثل المبيعات المتوقعة المنظمة ما لثلاثة مواقع تسويقية مختلفة هي:

أ- 500 وحدة، ب- 500 وحدة، ج- 200 وحدة، المجموع الكلي 4000 وحدة، في ما كانت

المبيعات الفعلية المتحققة (1400، 525، 1075 وحدة)، على التوالي، والمجموع الكلي (3000 وحدة).

وباستخدام تحليل المبيعات الذي يعبر عنها بعلاقة رياضية فإن:

وبتطبيق هذه العلاقة الرياضية في المثال التوضيحي تكون:

في حين أن نسبة العجز أو الفائض لكل موقع تكون:

هذا التحليل يساعد الإدارة على تحديد الموقع الذي يحقق عجز أو فائض في المبيعات المخطط لها لغرض فحص وتدقيق ومعرفة الأسباب المؤدية لهذه المؤشرات، فالمبيعات وحدها لا يمكن أن توضح مدى الأداء الجيد للمنظمة تجاه المنافسين، وربما تكون الزيادة في المبيعات أو الانخفاض فيها بسبب ظروف اقتصادية عامة مؤثرة في المنظمات الأخرى بذات الوقت.

ويفسر تحليل المبيعات التباين في المبيعات، وقياس الأثر النسبي للعوامل المختلفة المؤثرة في فجوة الأداء (إيجابية أو سلبية)، ومعدلاتها والتي قد تكون بسبب الكمية أو السعر أو كليهما معاً (Kotler, 1997 : p766). ولتوضيح ذلك نفرض أن الخطة السنوية لمنظمة ما حددت بـ(400 وحدة) مبيعات في الفصل الأول من السنة وبسعر (10) آلاف دينار للوحدة الواحدة، الإجمالي 4 مليون دينار، وكانت المبيعات الفعلية (300 وحدة) وبسعر (8) آلاف دينار للوحدة الواحدة فإن إجمالي المبيعات الفعلية يكون (2.4) مليون دينار. ويتبين من المثال أعلاه أن التباين بالوحدات هو (100) وحدة وبالمبالغ هو (1.6) مليون دينار بين المبيعات الفعلية والمتوقعة، ولمعرفة أسباب هذا الأداء المنخفض ونسبه في الوحدات والأسعار فإنه يتم استخدام العلاقة الرياضية الآتية للسعر:

$$\begin{aligned} \text{التباين بسبب انخفاض السعر} &= (\text{سعر البيع المخطط} - \text{سعر البيع الفعلي}) \cdot (\text{الكمية المباعة}) \\ &= (10000 - 8000) \cdot (300) \\ &= 600000 \text{ دينار، أي ما يعادل } 37.5\% \text{ من المبلغ الإجمالي للانخفاض.} \end{aligned}$$

في حين تعتمد العلاقة الرياضية التالية للوحدات:

$$\begin{aligned} \text{التباين بسبب انخفاض الوحدات المباعة} &= (\text{السعر المخطط}) \cdot (\text{الكمية غير المباعة}) \\ &= (10000) \cdot (100) \\ &= 1000000 \text{ دينار وما يعادل } 62.5\% \text{ من} \end{aligned}$$

المبلغ الإجمالي للانخفاض

ويتضح من تطبيق العلاقتين الرياضيتين أن ثلثي التباين في المبيعات كان سبب الفشل في تحقيق حجم المبيعات المخطط، لذا ينبغي على إدارة التسويق البحث عن الأسباب التي أدت إلى هذا الإخفاق.

إن تحليل المبيعات لا يعتمد على الموقع التسويقي فقط، بل يمكن أن يشمل أيضاً السلع، حيث يتم

مقارنة المبيعات الفعلية لسلعة معينة مع المبيعات المخططة لتلك السلعة للتعرف على مقدار التباين (سلي أم

إيجابي) ومن ثم الحساب الكلي لجميع السلع المشتركة والحصول على المؤشر الإجمالي ( Botchway, 2002 :

p10).

### ثانياً: تحليل الحصة السوقية Market Share Analyse

إن مبيعات المنظمة لوحدها لا توضح مدى الأداء الجيد لها تجاه المنافسين الآخرين، فزيادة المبيعات عند

تحسن الحالة الاقتصادية يشمل المنظمات المنافسة كافة، لذا تحتاج الإدارة التسويقية إلى تحليل الحصة التسويقية

التي توضح تتبع الإدارة لمقدار حصة المنظمة السوقية التي كما ازدادت كانت الأرباح أكبر، وإذا ما انخفضت

فإن المنظمة تخسر نسبة إلى المنافسين الآخرين (Franke, 1989 : p537).

وإن التحليل البسيط للحصة السوقية والمتمثل بنسبة المبيعات للمنظمة إلى المبيعات الكلية في السوق لا

يمكن أن يكون كافياً، حيث توجد هناك عوامل مؤثرة ينبغي الانتباه إليها في تحديد الحصة السوقية، حيث

تشتمل القوى الخارجية ذات التأثير في المنظمات كافة (تجزئة السلع المعتمدة بمقدار الحصة السوقية، دخول

منظمات جديدة إلى السوق، الأرباح العالية لدى المنافسين الذين يهملون تعاملات الزبائن غير المرشحين،

وكذلك وجبات العمل الإضافية غير الاعتيادية لمواجهة الطلبات الكثيرة) (Brierty, 1998 : p536).

إن افتراضات الحصة السوقية للمنظمة تعتمد على:

• التأثيرات الخارجية تكون متساوية على المنظمات كافة وهذا غير صحيح على الدوام.

• التقييم يتم بنسبة إلى معدل الأداء الكلي للمنظمات وهذا أيضاً غير صحيح لأنه ينبغي أن يكون

نسبة إلى أقرب المنظمات المنافسة.

- التخفيض المقصود للحصص السوقية بغية تحقيق أرباح أكبر من خلال إهمال الزبائن غير المرشحين.
- تغيير الحصص السوقية لأسباب ثانوية كأن يكون زيادة المبيعات في مواسم معينة كالأعياد، لذا فإن ليس كل تغيير في المبيعات يكون ذا تأثير في الحصة السوقية.

على مدراء التسويق تفسير حركات الحصة السوقية بشكل متأنٍ من خلال: السلع، نمط الزبائن، الموقع

وباعتماد أربعة مقاييس للحصة السوقية هي (Kotler, 1997 : p767):

1 الحصة السوقية الكلية Overall Market Share: ويعبر عنها كنسبة مئوية تمثل مبيعات المنظمة إلى

مجموع مبيعات السوق الكلية، وهناك رأيان يمكن اعتمادهما في هذا المقياس:

- الرأي الأول: يعتمد وحدات المبيعات أو مبالغ المبيعات في تمثيل الحصة السوقية.

- الرأي الثاني: هو معرفة السوق الكلية المعنية لغرض حساب الحصة السوقية للمنظمة من خلالها،

(مثل ذلك إذا كان سوق لبيع الأجهزة الكهربائية شاملاً فإن المنظمات التي تسوق أجهزة

التلفزيون فقط تكون حصتها السوقية غير دقيقة) هذا فضلاً إلى الحالة الاقتصادية والاجتماعية

لموقع التسويق وتأثير التطور التكنولوجي في السوق.

2 الحصة السوقية المغطاة (المحققة) Serval Market Share: وتمثل بالنسبة المئوية لمبيعات المنظمة إلى

المبيعات المالية التي تعطي وتخدم السوق، وتشمل كافة المشترين أو الراغبين بشراء سلع المنظمة والتي

غالباً ما تكون أكبر من الحصة السوقية الكلية، بحيث يمكن للمنظمة أن تحقق نسبة 100% من سوقها

المخدوم، ولكن تبقى لديها حصة سوقية قابلة غير مخدومة في السوق الكلية، وتمثل مهمة المنظمة

الرئيسية في الحصول على الحصة الأكبر في سوقها المخدوم، ولتحقيق هذا الهدف ينبغي عليها أن تجد

أسواقاً جديدة لتسويق سلعها فيها.



3 الحصة السوقية النسبية (مقارنة إلى أكبر ثلاث منافسين) Relative Market Share (to top three)

(competitive): وتمثل نسبة الحصة السوقية للمنظمة مقارنة مع أكبر ثلاثة منافسين، مثال ذلك

(منظمة لها حصة سوقية تقدر بـ 30% وللمنافسين الآخرين حصص سوقية قدرها 10% و 20%

على التوالي، عندها تكون الحصة السوقية للمنظمة ما يعادل 50% من السوق الكلية، وذلك عن

طريق الاحساب التالي:  $(10+20+30)/30$  (%)

4 الحصة السوقية النسبية (مقارنة مع المنافسين الرائدین) Relative Market Share (to leading)

(competitive): بعض المنظمات تتابع حصصها التسويقية كنسبة مئوية مقارنة مع مبيعات المنافسين

الرائدين، فنسبة حصة سوقية أكبر من 100% تعني أنها فائدة السوق، في حين أن تحقيق نسبة

100% تعني أن المنظمة تسعى إلى أن تكون فائدة للسوق، ويحدد (Kotler) العوامل المؤثرة التي تغير

الحصة السوقية للمنظمة بعلاقة رياضية هي:

$$\times \quad \times \quad \times \quad =$$

حيث أن:

- نفاذية الزبون: تمثل النسبة المئوية لكل الزبائن المشترين لنفس السلعة.
- ولاء الزبون: هي النسبة المئوية للزبائن التي تشتري من المنظمة إلى عدد الزبائن التي تشتري ذات السلعة من جميع المجهزين.
- انتقائية الزبون: وتعبر عن حجم مشتريات الزبون من المنظمة كنسبة مئوية عن مشتريات الزبون من منظمة اخرى.

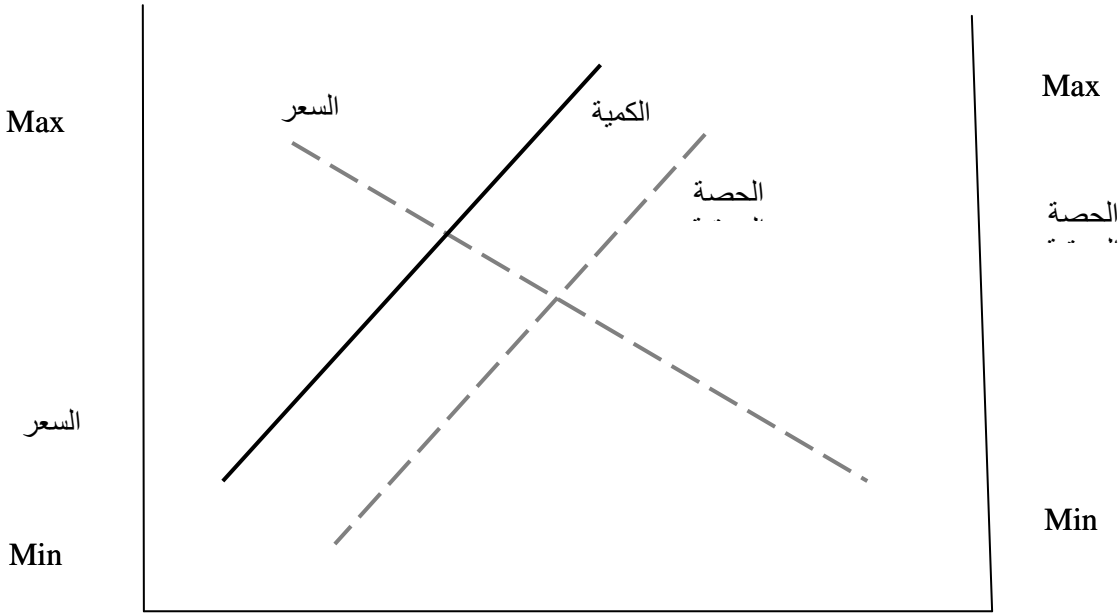
- انتقائية السعر: هو معدل السعر المحدد من قبل المنظمة معبراً عنه كنسبة مئوية إلى معدل السعر المحدد من قبل باقي المنظمات الأخرى.

وتؤثر نسب الزيادة والانخفاض في الحصة السوقية للمنظمة على السعر والكمية، وكما في الشكل

(37) وإذا ما حدث انخفاض في الحصة السوقية مثلاً فإنه يمكن تفسيره عبر أربع توضيحات وهي:

- 1 المنظمة تنفذ قسم من زبائنها. (نفاذية منخفضة)
- 2 انخفاض مشتريات الزبائن من المنظمة. (ولاء منخفض).
- 3 حجم مشتريات زبائن المنظمة قليل (محدود). (انتقائية زبون منخفضة)
- 4 الانحدار النسبي لأسعار المنظمة مقارنة مع المنافسين. (انتقائية سعر منخفضة)

شكل (37): أثر عامل زيادة الحصة السوقية على السعر.



يتضح من الشكل أعلاه أن زيادة الكمية المباعة يصاحبها انخفاض في أسعار البيع للوحدة الواحدة،

Source : Brierty, 1998 : p 537

ويلتقي خطي الكمية والسعر في نقطة تعتبر نقطة التوازن والتعادل من حيث التكلفة وسعر البيع، في حين

يلاحظ أن الخط الممثل للحصة السوقية يكون متوازياً مع الكمية المباعة وله نقطة تقاطع مع السعر مختلفة عن

نقطة تقاطع السعر والكمية، وهي النقطة التي تمثل معدل سعر البيع للوحدة الواحدة لمعدل السوق، وتعتبر المعيار السعري للمقارنة مع الأخذ بنظر الاعتبار أن زيادة الكمية المباعة دليل على كبر حجم الحصة السوقية للمنظمة.

إن تحليل الحصة السوقية يعمل على مقارنة استراتيجية المنظمة باستراتيجيات المنافسين، والسبب الرئيس في استخدام هذا النوع من التحليل هو لمعرفة وتقييم المتغيرات التسويقية وأسبابها، وهل أنها من نتائج استراتيجية المنظمة أم من جراء قوى بيئية خارجية مؤثرة غير مسيطر عليها (Pride, 1998 : p582).

إن استخدام تحليل الحصة التسويقية يحتاج إلى الحذر والمعرفة بالتعامل مع النتائج التي يتم الحصول عليها، حيث بالإمكان أن تكون العوامل المؤثرة ذات تأثير مختلف ومتباين على المنافسين مع الأخذ بنظر الاعتبار أن المنظمات بذات القطاع ليست ذات أهداف واستراتيجيات متشابهة ومتماثلة، وأن أي تغير في استراتيجية أي منظمة منافسة قد يكون مؤثراً على الحصة السوقية الواحدة أو أكثر من المنظمات المنافسة.

#### ثالثاً: تحليل نسبة الإنفاق إلى المبيعات Marketing Expense-to-sales Analysis

ينبغي على أنظمة الرقابة التسويقية وعبر رقابة الخطة السنوية أن تتأكد من الإنفاق يجب أن يكون مغالى به، لغرض تحقيق الأهداف المطلوبة وأن متابعة نسب الإنفاق إلى المبيعات التسويقية يساعد في جعلها ضمن حدودها الطبيعية، ويشمل نسبة الإنفاق إلى المبيعات خمسة أنواع هي: (Kotler, 1997 : p768)

- 1- نسبة نفقات قوة المبيعات.
- 2- نسبة نفقات الإعلان.
- 3- نسبة نفقات الترويج.
- 4- نسبة نفقات الخدمات الإدارية.
- 5- نسبة نفقات البحوث التسويقية.

وعلى إدارة التسويق تأثير هذه النسب ومتابعتها ضمن حدودها الدنيا والعليا على خارطة الرقابة (Contrôle Chart) لتوضيح حركة نسبة الإنفاق إلى المبيعات، ويمكن لإدارة التسويق من أن تتجاهل النسب الصغيرة التي تقع خارج هذه الحدود عند تحديد معدل نسبة الإنفاق إلى المبيعات، ولكن بذات الوقت ينبغي الانتباه إلى المتغيرات الكبيرة التي تتجاوز الحدود المثبتة والتي تمثل انعدام الرقابة على النفقات، وهذه المتغيرات يكون لها مردود سلبى على المنظمة ككل، والتي تنجم عن عدم الرقابة واستقصاء المتغيرات البيئية بالرغم من وجود نظام لرقابة النفقات، أو قد يكون بسبب فقدان السيطرة الفعلية على النفقات، ويتضح ذلك بعد عملية الاستقصاء للمتغيرات البيئية وعندها تكون هدرا في الوقت والجهد، وعلى إدارة التسويق في هذه الحالة القيام بجمع البيانات والمعلومات بغية تحديد موقع الخلل والضعف التي سببت هذا التجاوز لغرض اتخاذ الإجراء المناسب لها وحل المشاكل التي حدثت أو استحدثت مستقبلاً عبر تحديد النفقات والمصاريف (رواتب، أجور، نقل، ضيافة، تأمين، عمولة مبيعات)، إذ أن مجموع هذه المصاريف والتي تختلف من موقع إلى آخر ومن نشاط إلى آخر يكون ذا تأثير كبير في تحديد نسبة النفقات إلى المبيعات التسويقية، ويعبر عنها (بنسب النفقات إلى المبيعات التسويقية) (Marketing Expense-to-Sale Rations) (ME-S-Rations) والتي تعتمد في المقارنة والتقييم مع النسب المعيارية لكل موقع تسويقي أو النسب المعيارية السابقة للمنظمة نفسها.

#### رابعاً: التحليل المالي Financial Analysis

إن تحليل النفقات إلى المبيعات التسويقية لا يمكن أن يكون ناجحاً إلا من خلال إطار تحليل مالي متكامل تعتمد عليه إدارة التسويق لإيجاد الاستراتيجيات المربحة للمنظمة، فالتحليل المالي يحدد العوامل المؤثرة على عائد صافي القيمة للمنظمة، وكما في شكل (38)

شكل (38): أسلوب حساب العائد على صافي القيمة

$$\begin{array}{c} \boxed{\text{عند صافي القيمة}} = \boxed{\text{الرافعة المالية}} \times \boxed{\text{العائد على الموجودات}} \\ \frac{\text{صافي الارباح}}{\text{صافي القيمة}} = \frac{\text{الموجودات الكلية}}{\text{صافي القيمة}} \times \frac{\text{صافي الارباح}}{\text{الموجودات الكلية}} \end{array}$$

الربح الحدي  
صافي الارباح  
صافي المبيعات

دوران الموجودات  
صافي المبيعات

حيث يتضح أن العائد على صافي القيمة يعتمد على الرافعة المالية والعائد على الموجودات، لذا فإن استراتيجية المنظمة التي تنبغي أن تزيد من نسبة قيمة عوائدها لصافي القيمة عليها أن تزيد من صافي أرباحها نسبة إلى موجوداتها أو أن تعمل على زيادة نسبة موجوداتها إلى صافي القيمة، وعلى إدارة المنظمة تحليل تركيبة موجوداتها (سيولة نقدية، أوراق قبض، مخزون)، والسعي على السيطرة عليها، حيث أن العائد على الموجودات هو حاصل قسمة الربح الحدي على دوران الموجودات، ولتحسين أداء التسويق الفاعل فإنه يكون عبر:

(Kotler, 1997 : p 769)

أ - زيادة نسبة الربح الحدي من خلال زيادة المبيعات أو خفض الكلف.

ب - زيادة دوران الموجودات من خلال زيادة المبيعات أو خفض الموجودات.

وتعتمد مفاهيم أخرى في التحليل المالي مثل مفهوم الكلف المعتمدة على النشاط (ABC) (Activity-Based costing)، حيث يتم ربط نشاط الأداء العملي مع الطلب المتحقق لموارد المنظمة، ويساعد هذا المفهوم مدراء التسويق في تركيز الانتباه وحشد الطاقات المتاحة للأنشطة ذات التأثير الأكبر، أو توضيح لهم المتغيرات الطارئة على السلعة الزبون، وقنوات التوزيع التسويقية، ويتطلب هذا معرفة وحساب المصاريف لكل سلعة أو خدمة مقدمة للزبون، وكذلك عدد الوحدات المباعة والعمل على زيادة المبيعات وخفض كلف الموارد.

(Brierty, 1998 : p538).

رابعاً: متابعة رضا الزبون Customer Satisfaction Tracking

يعبر عنها بتتبع وجهة نظر الزبون ( Customer attitude tracking ) وتشمل: الزبائن، المتعاقدين، الجمهور ذا العلاقة، حيث أنها تساعد على اتخاذ الإجراءات المناسبة بشكل مبكر وملائم لأذواق ورغبات الزبون وحاجاته (Franke, 1989 : p537)، ويتم اعتماد نظام الشكاوى والمقترحات ودراسة طبيعة وسلوك الزبون واستطلاع آرائه، وتسمى أيضاً بأداة تحليل بطاقة التسجيل المعتمد على السوق والتي تمثل مقياس مدى صحة أداء المنظمة من خلال تهيئتها لبطاقتي تسجيل تمثلان أداء ورضا الزبون (Kotler, 1998 : p538). تشمل البطاقة الأولى البيانات والمعلومات التي تمكن إدارة التسويق من معرفة مستوى أدائها السنوي عبر مقاييس معتمدة على الزبون هي:

- الزبائن الجدد.
- الزبائن غير الراضين.
- فقدان الزبائن.
- وعي السوق المستهدف.
- تفضيلات السوق المستهدف.
- معدل جودة السلعة أو الخدمة.

في حين تكون البطاقة الثانية معتمدة على مقدار الرضا المتحقق لدى الجمهور ذا العلاقة بالمنظمة

وتشمل: - العاملون.

- الموردون (المجهزون).
- المصارف.
- الموزعون.
- حملة الأسهم.

• تجار التجزئة.

وتعتمد هذه الأدوات التحليلية نظرية خدمية لمراقبة ومتابعة وجهة نظر الزبون نحو مخرجات المنظمة وخدماتها التخصصية (خدمات قبل وبعد البيع)، وجودة التسويق ذاته وهو نظام تحذيري مبكر للإدارة عن التغيرات في السوق والحصة السوقية لها تساعد في اتخاذ الإجراء المناسب بوقت مبكر لتلافي الآثار السلبية التي قد تطرأ مستقبلاً على الحصة السوقية للمنظمة (Brierty, 1998 : p539).

### خامساً: رقابة الكفاءة والفاعلية

تسعى المنظمات عند تنفيذ استراتيجيتها وخططها التسويقية للحصول على رضا الزبون من خلال تلبية حاجاته ورغباته بشكل أفضل من المنافسين وبكلفة أقل، ويتم ذلك بالأداء التسويقي الفاعل والكفاء وعبر الخدمات المتكاملة المرافقة لعملية البيع من: جودة، خدمة، نزاهة وقيمة ( QSCV ) ( Quality, Services, Cleanliness & Value).

إن الكفاءة تعني الاستخدام الأمثل للموارد وبحكمة دون خسائر غير ضرورية، في حين أن الفاعلية يقصد بها اتخاذ القرارات الصحيحة وتنفيذها بشكل ناجح (Griffin, 1999 : pp7-8)، لذا فإن ( QSCV ) تعتمد المنظمة كمعايير لفروعها ومواقعها التسويقية كافة بغية تحقيق الرضا لدى الزبون من خلال الشعور بالارتياح (التمثل بحصوله على السلعة أو الخدمة المقدمة له مع التزاهة في عدم الغش التي يعبر عنها بالثقة المتبادلة والعلاقة الإيجابية بين المنظمة والزبون، مقابل الشعور بالتضحية (التمثلة بالمبالغ المسددة من قبل الزبون لقاء الحصول على السلع أو الخدمات فضلاً عن وقت الانتظار الذي يقضيه الزبون لحين الحصول عليها) (Jobber, 1998 : p6). فالزبون يقرر الشراء عبر المفاضلة بين البدائل المتاحة له من تعدد الخدمات المقدمة وجودة السلع وتنوعها والتي تشعره بالرضا عن الأداء، ومقارنة كل ذلك مع المنافسين ومدى مطابقتها مع احتياجاته ورغباته، وتحتاج المنظمة في الوقت نفسه إلى تلافي الأخطاء السابقة والاستفادة من أخطاء المنافسين والسعي إلى أن تكون سلعتها وخدماتها ملائمة للاستخدام، فضلاً عن مطابقة متطلبات البيئة المحيطة بها للمحافظة على الزبون وكسب ولائه وثقته وعدم جعله يفكر بالتحول إلى المنافسين الآخرين.

إنّ الرقابة على الكفاءة التسويقية تعني متابعة المدخلات والمخرجات

(فالإنتاجية=المخرجات/المدخلات) المنظمة لشكل اقتصادي لدورها المؤثر في الربحية المتحققة، في حين أن الرقابة على الفاعلية التسويقية تتمثل في رقابة الداء والقيام به بالشكل الصحيح، ويتبين من هذا أن الكفاءة



تركز الكلفة بينما الفاعلية تركز على الزبون، ويتضح ذلك كما في شكل ( 39 ) من خلال مصفوفة تصف حالة المنظمة وما قد تؤول إليه مستقبلاً في حالة الإجراءات مناسبة بهدف الاستمرار والبقاء في السوق.

شكل رقم (39): أثر الكفاءة والفاعلية على أداء المنظمة في السوق التنافسية.

فاعل	غير فاعل	
محاولة البقاء	الخروج السريع من السوق	غير كفاء
الأداء الناجح	الموت البطيء	كفاء

Source : Jobber, 1998 : p6

ويتضح من المصفوفة أن المنظمة غير الكفوءة وغير الفاعلة تكون سريعة الخروج من السوق التنافسية لأن سلعتها تكون ذات كلفة عالية تدفع الزبائن بالعزوف عن الشراء منها، ولكي تصل المنظمة إلى الأداء الكفاء والفاعل ينبغي على الإدارة أن تبني تصميماً اقتصادياً يضمن الجودة العالية والكلف الاقتصادية المعقولة للمدخلات مع هامش ربحي تنافسي للمخرجات بغية تنفيذ الأداء بنجاح وتحقيق الأهداف المطلوبة، وفيما يأتي توضيح لمفهوم الكفاءة والفاعلية ضمن الرقابة التسويقية.

### Efficiency Control

### أولاً: الرقابة على الكفاءة

تعتبر مكونات المزيج التسويقي ذات تأثير كبير في ربحية المنظمة، لذا فإن متابعة كفاءة هذه المكونات والرقابة عليها يكون ذا مردود إيجابي لتحسين الربحية، وتتجلى هذه الأهمية في بيئة التسويق العالمية السائدة من نهاية القرن السابق وبداية القرن الواحد والعشرين الحالي بسبب التنافس الكبير بين المنظمات لرفع مستوى جودة السلع والخدمات المقدمة للزبون، مما يجعل البيانات والمعلومات حول المبالغ المتحققة لغرض تقييمها وتحليلها أمراً ضرورياً، ويفهم من هذا أن الرقابة على كفاءة التسويق تعني اختبار كفاءة عناصر استراتيجية التسويق والمتمثلة بالآتي (Hutt , 2001 : p471):

1- كفاءة رجل المبيعات Sales force efficiency :

يحتاج مدراء المبيعات إلى البيانات والمؤشرات الآتية والتي تكون ذات أهمية كبيرة في تحديد كفاءة قوة المبيعات، ولكافة المستويات في المنظمة، ويتفق كل من ( Brierty ) و (Kotler) على المؤشرات السبعة الأولى وهي:

- 1 معدل طلبات البيع اليومية لكل رجل بيع.
  - 2 معدل الاستجابة لكل طلبية بيع.
  - 3 معدل كلفة كل طلبية بيع.
  - 4 كلفة قبول كل طلبية بيع.
  - 5 نسبة الطلبات المبيعة لكل 100 طلبية بيع واردة.
  - 6 عدد الزبائن الجدد لكل مدة زمنية محددة.
  - 7 كلفة قوة المبيعات كنسبة مئوية من المبيعات الكلية. (Brierty, 1998 : p546).
- وأضاف (=) مؤشراً آخر وهو:
- 8 معدل العائد لكل طلبية بيع (Kotler, 1997 : p775).

ويتم جمع أكبر عدد ممكن من البيانات لغرض تسهيل عملية الرقابة التي تشمل تحليل هذه البيانات من قبل المدراء التنفيذيين يكونون أقرب إلى الواقع العملي، ومن ثم ترفع هذه التقارير إلى الإدارة العليا مع الآراء والمقترحات المقدمة لهم من قبلهم، ولكن من جانب آخر قد تتسبب التقارير الكثيرة والبيانات المتعددة في إحداث إرباك في العمل، لذا يتم اعتماد بيانات المبيعات الفعلية كقاعدة أساسية في تحديد الفوائد المتوخاة من

عملية التحليل، وكذلك فإن الرقابة المفرطة على قوة المبيعات قد تسبب ردود سلبية تقود إلى ترك العاملين للمنظمة والبحث عن ظروف عمل أفضل في منظمات أخرى.

## 2- كفاءة ترويج المبيعات Sales promotion efficiency

وتشمل متابعة وسائل إثارة انتباه الزبائن في اختيار السلعة وتدوين البيانات والإحصائيات لكلف

الترويج على الرقابة التسويقية بالاعتماد على:

أ - النسبة المئوية لحجم مبيعات الصفقة المنفذة.

ب - تباين كلف الترويج لكل دينار مبيعات.

ت - عدد الاستفسارات الواردة من جراء ممارسة نشاط الترويج للمبيعات الموجهة للجمهور

(Kotler, 1997 : p775).

وتسهم هذه البيانات بعد جمعها وتحليلها من قبل مدراء الترويج في توضيح أي الأساليب الترويجية أكثر فائدة وكفاءة كي يتم إتباعها نحو تحقيق الأهداف المطلوبة، بمعنى أنها تسهم في قياس النتائج المتأتية عن الإنفاق المالي في مجال ترويج المبيعات.

## 3- كفاءة الإعلان Advertising efficiency

تكمن صعوبة رقابة كفاءة الإعلان في مقارنة المبالغ المنفقة من قبل الإدارة على الإعلان وما يتحقق

عنه من إيرادات، وكيفية تمييز هذه الإيرادات من كونها من جراء الإعلان أو نتيجة المبيعات الاعتيادية، ولكن

ينبغي على إدارة التسويق أن تتبع وتجمع البيانات وفق الإحصائيات الآتية وعلى سبيل المثال ( : Kotler, 1997

:p775)

أ - كلفة الإعلان لكل 100 مشترٍ مستهدف بالإعلان.

ب - النسبة المئوية من الجمهور الذي تابع وقرأه الإعلان.

ت - آراء الزبائن عن محتوى الإعلان وفاعليته.

ث - عدد الاستفسارات المتأتية عن الإعلان.

ج - معرفة وقياس رأي الزبون قبل وبعد الإعلان نحو السلعة.

ويمكن لإدارة التسويق أن تزيد من كفاءة الإعلان من خلال اختيار مواقع إعلان مؤثرة تعمل على إيصال محتوى الرسالة الإعلانية إلى الزبون وبأفضل وسيلة إعلامية يتم الإعلان من خلالها، وحسب ظروف البيئة المحيطة (Brierty, 1998 : p545).

#### 4- كفاءة التوزيع Distribution efficiency :

نتيجة الطلب الكبير تظهر عقبات أمام المنظمة تتمثل بسوء التوزيع وصعوبة إيصال السلعة أو الخدمة إلى الزبون المستهدف، لذا ينبغي على إدارة التسويق أن تأخذ بنظر الاعتبار تحسين الرقابة على المخزون، الاهتمام بوسائل النقل، الالتزام بمواعيد التسليم والعمل على تحديد مواقع العجز أو الفائض السلعي وتلبية الطلبات من خلال اختيار أساليب النقل الأكثر فاعلية (Kotler, 1997 : p776).

#### ثانياً: الرقابة على الفاعلية Effectiveness control

تشمل الرقابة على الفاعلية الإجراءات التي تتبعها المنظمة للتحقق من أداء أنشطتها تعمل على تحقيق الرضا لدى الزبون في السلع والخدمات المقدمة له والتي تميز المنظمة من غيرها من المنافسين، وهو أداء فاعل وصحيح، كما أن كفاءة النشاط التسويقي المتمثلة في تحقيق (QSCV) (الجودة، الخدمة، التزاهة، والقيمة)، في السلع والخدمات للزبون فإن فاعلية النشاط التسويقي يعبر عنها بمدى الاستجابة السريعة لطلبات ورغبات وحاجات الزبون قبل المنافسين الآخرين، وبكفاءة تعمل على تحسين موقع المنظمة وحصتها السوقية والوصول بها إلى أن تكون منظمة كقوة وفاعلة ومؤثرة في السوق بذات الوقت (Jobber, 1998 : p 6).

ويمكن اعتماد التقنيات المستخدمة والإجراءات المتبعة في التنفيذ الفاعل للنشاط التسويقي كنقاط مرجعية متميزة لقياس وتقييم وتحليل الأداء المقترن بالرقابة على الربحية الذي يمثل النوع الرابع من أنواع الرقابة على الأنشطة التسويقية كما في الشكل (40).

**شكل (40): المقاييس التوضيحية لرقابة الكفاءة والفاعلية.**

**المنتج:**

المبيعات لكل جزء مستهدف من السوق.

نسبة المبيعات إلى الجهود المبذولة.

معدلات نمو المبيعات.

**الحصة السوقية:**

نسبة الأرباح الكلية.

العائد على الاستثمار.

**التوزيع:**

المبيعات، النفقات، المساهمة الحدية لكل قناة توزيعية.

نسبة المستمعين الفعليين إلى المستمعين المستهدفين.

كلفة كل اتصال.

عدد الطلبات، الاستفسارات وتقبل المعلومات من خلال الأعلام.

حجم المبيعات بالدينار لكل طلب مبيعات.

نسبة المبيعات إلى الجهود التسويقية المبذولة.

نسب نفقات الجهود البيعية إلى المبيعات.

الصفقات الجديدة خلال مدة زمنية محددة.

**التسعير:**

نسبة تغير الأسعار إلى حجم المبيعات.

نسبة الخصم على حجم المبيعات.

الاستراتيجيات المعتمدة في الاتفاقات الجديدة.

السياسة السعرية لكل حجم مبيعات.

الهامش الربحي المضاف كتغطية عن أداء كل عضو في القناة التوزيعية.

(Source : Hutt, 2001 : p472)

[Tapez le titre du document]

---

سادسا: الرقابة على الربحية.

إلى جانب أنواع الرقابة على الأنشطة التسويقية التي مر ذكرها (الرقابة الاستراتيجية، رقابة الخطة

السنوية ورقابة الكفاءة والفاعلية)، فإن المنظمة تحتاج إلى الرقابة الربحية لمعرفة وقياس الأرباح المتحققة لمختلف

أنواع السلع، المواقع التسويقية، مجاميع الزبائن، القنوات التسويقية بالإضافة إلى حجم الطلب، هذه المعلومات

توضح لإدارة التسويق حجم النفقات والإيرادات لكل نشاط بغية تخفيض النفقات الزائدة أو تكريس الجهود

لتحقيق إيرادات أكبر أو تحديد النشطة غير المربحة التي ينبغي حذفها.

إنَّ استخدام تحليل المبيعات وتحليل الكلفة بهدف تحديد جودة أداء الخطة التسويقية للمنظمة عن دونها،

في حين أنَّ اعتماد تحليل الربحية يستخدم في الرقابة على أداء المبيعات والكلف ومعرفة الأرباح، والتي توفر

المعلومات اللازمة عن أداء المنظمة وربحيتها والتي تساعد في اتخاذ الإجراء التصحيحي المناسب ( Bennet,

1998 : p638)، والفائدة المتوخاة من تحليل الربحية في توفير البيانات والمعلومات التي تساعد إدارة التسويق على

الرقابة الفاعلة للأداء التسويقي، حيث أنَّ النتائج تكون أبعد ممَّا تذهب إليها تحليل المبيعات (هل أن المبيعات

حسب المتوقع؟)، وكذلك تحليل الكلف (هل أن الكلف الفعلية مسيطر عليها؟)، ويتم تحليل الربحية وفق

الخطوات التالية: (Franke, 1989 : p537)

الخطوة الأولى: تحديد النفقات الوظيفية، وهي عملية قياس نفقات كل نشاط تتم ممارسته في موقع

الإنفاق، وتمثل بنسب مئوية إلى حجم النشاط مع استبعاد الأنشطة التي يتم ممارستها خارج موقع الإنفاق.

الخطوة الثانية: تأثير النفقات الوظيفية لكل نشاط، يتم جمع نفقات المبيعات لكل نشاط، وتقسم على

عدد طلبات البيع للحصول على معدل الإنفاق لكل طلبية بيع.

الخطوة الثالثة: تحديد الربح والخسارة، تعتمد الإدارة التسويقية على البيانات التي تحصل عليها من

نفقات وإيرادات لكل نشاط أو موقع تسويقي أو قناة تسويقية في تحديد الربح والخسارة لكل جزء أو نشاط،

ومن ثمَّ تحديد الربحية أو الخسارة الإجمالية للمنظمة ككل.

واعتماداً على هذه البيانات والمعلومات التي يتم الحصول عليها من عملية تحليل الربحية تتخذ إدارة التسويق القرارات والإجراءات البديلة التصحيحية، كأن يتم الاستقصاء عن بيع السلع التي لا تحقق أرباح، أو التي تكون أرباحها قليلة مقارنة مع السلع الأخرى، أو إعداد برامج تدريبية للكادر التنفيذي لزيادة فاعلية الأداء وكفاءة التسويق، أو تخفيض النفقات واقتطاع الفائض منها، وقد يكون الإجراء الأخير للإدارة التسويقية هو التوقف عن أداء النشاط الذي يكبد المنظمة خسائر أو ذات مردود قليل.

إن التوقف عن بيع السلعة غير المربحة قد يؤدي إلى آثار سلبية على المنظمة تتمثل في مدى استمرار الزبائن بالشراء منها كون المنظمة قد لا تلي كافة الاحتياجات والطلبات للزبون، وكذلك فإن الكلف الثابتة التي كانت تحمل على السلعة هذه سوف يتم توزيع على السلع المتبقية مما يؤدي إلى تقبل نسبة الأرباح المتحققة سلفاً.

إن الرقابة على الربحية تهدف إلى معرفة أي الأنشطة والمواقع والقنوات التسويقية للسلع والخدمات تحقق أرباحاً (تحقق أموال) وأي منها يكونا مردود سلبي يجعل المنظمة تخسر، ويتم ذلك عبر تحليل للربحية ومعرفة الكلف والتي تكون على ثلاثة أنواع: (Kotler, 1997 : p773)

1 الكلف المباشرة: وهي التكاليف التي يتم تحديدها بشكل مباشر في الأداء التسويقي، مثل (عمولة المبيعات تكون كلفة مباشرة في مواقع المبيعات، نفقات الإعلان لسلعة واحدة، كذلك رواتب رجال البيع وأجور النقل).

2 التكاليف المشتركة ممكنة التحديد: وتمثل تكاليف غير مباشرة محددة بشكل معقول اعتماداً على مدى الاستفادة منها، مثل ذلك (الإيجار لمواقع الغدارة يشمل الأنشطة التي يتم ممارستها في موقع الإيجار المذكور، وحسب نسب الاستغلال دون الأنشطة الأخرى في مواقع أخرى).



3 التكاليف المشتركة غير الممكنة التحديد: وهي التكاليف الخاصة بعملية التسويق بشكل عام، والتي

لا يمكن تحديد نسبتها إلى السلع بشكل متساوٍ أو نسبي، وتشمل رواتب الإدارة العليا، الضرائب،

الفوائد، وغيرها من التكاليف الإضافية.

إن التكاليف المشتركة غير الممكنة التحديد يطلق عليها بمدخل الكلفة الكاملة ( Full-Cost-

Approach) والتي يتم فيها حساب التكاليف هذه، وتطرح من الإيراد لتحديد الربح الفعلي للمنظمة ولها

مساوى وهي:

أ - أن الربح النسبي للنظام التسويقي يمكن أن يتغير اعتماداً على الأسلوب المعتمد في تخصيصات

الكلف والسلع.

ب - أن العشوائية (اللاعقلانية) في تحديد الكلف يكون ذا تأثير سلبي في تقييم الأداء.

ت - احتساب التكاليف هذه بهذا الأسلوب يضعف جهود الرقابة الحقيقية على الكلف ويجعلها

منغمسة في تحديد هذه الكلف بدلاً من إدارة التكاليف بشكل جيد.

جدول رقم (19): النسب المحاسبية المعتمدة في تحليل الأداء التسويقي.

مجال الفائدة	النسب المحاسبية	
العائد على ايراد أفضل للمستثمرين	صافي الايراد (بعد الضرائب)	العائد على الاستثمار
	مساهمة المالكين	
العائد على الموجودات أفضل للمسوقين	صافي الايراد (بعد الضرائب)	العائد على الموجودات
	إجمالي الموجودات	
مقارنة حجم المبيعات مع المنافسين	صافي الأرباح (قبل الضرائب)	صافي الارباح على المبيعات
	صافي المبيعات	

[Tapez le titre du document]

مدى الاستخدام الأمثل للموجودات	صافي المبيعات الموجودات الكلية	المبيعات/الموجودات
توضيح مشاكل حجم المبيعات	صافي المبيعات المخزون	المبيعات/المخزون
لمقارنة مدة التحصيل ودوران المخزون مع معدل القطاع العام	كلف المبيعات $\times 365$ المخزون أو كلف المبيعات المخزون	فترة المخزون ودوران المخزون (بالأيام)
توضيح مشاكل التسعير عندما تتضح مشاكل نسبة الربح	الربح الإجمالي $\times 100\%$ صافي المبيعات	الربح الإجمالي

Source : Brierty, 1998 : p541

إن التعقيدات في العملية المحاسبية لتحديد كلف السلعة والكلفة العالية لها تجعل مدراء التسويق يعزفون

عن اعتمادها ويلجئون إلى أحد المدخلين الآتيين:

أولاً: مدخل التكاليف الكلية (الربح الصافي).

ثانياً: كلفة هامش التوزيع (المباشرة).

فالمدخل الأول يشير إلى الكلف المقسمة حسب الوظائف (مثل كلف السلع المباعة والكلف التشغيلية)

والتي توضح كلف الأنشطة التسويقية إلى عوائد المبيعات ومقاييس الربحية وعوائد المبيعات)، في حين أن

النفقات العمومية تمثل مصاريف الإدارة العليا، مصاريف العلاقات العامة، ومصاريف إدارة المبيعات والتي

تطرح من المبيعات للحصول على الإيراد الصافي.

أما المدخل الثاني والذي يشمل الكلف الثابتة والمتغيرة وتكون مباشرة على السلعة وأجزاء السوق، فالكلف المتغيرة تمثل الكلف المعتمدة على النشاط التسويقي خلال المدة (مثل كلف اتصالات المبيعات)، التي تختلف من حيث مبالغ حجم المبيعات، كلف المواد الأولية المعتمدة على عدد الوحدات المباعة، أما الكلف الثابتة فهي تلك الكلف التي لا تتغير في الآجل القصير مثل رواتب المدراء، التأمين، الإجراءات والجدول الموالي يوضح مقارنة ما بين هذين المدخلين:

جدول رقم (20): أسلوب احتساب الكلف حسب أنواع المداخل

الكلفة الكلية	كلفة هامش الربح
صافي المبيعات - كلفة البضاعة	صافي المبيعات - الكلف المتغيرة+الكلف المتغيرة الخاصة بتجزئة السوق
الهامش العمومي - المصاريف العمومية والإدارية حسب حصة السلعة منها	هامش التوزيع - الكلف الثابتة للسلعة+الكلف الثابتة الخاصة بتجزئة السوق
الإيراد الصافي	الإيراد الصافي

وتكون هناك تكاليف ذات تأثير في القرارات المتخذة من قبل إدارة التسويق تدعى بالتكليف شبه الثابتة (الإعلان ومصاريف الاتصالات، رواتب الإدارة، التدريب، التخزين وكلفة خزن السلع، المساعدات والمكافآت والعلاوات)، حيث تعتمد على حجم السلع المباعة ووقت التسليم التي تكون متباينة ما بين موقع

وآخر ومدة وأخرى، لذا فإنها تكون مؤثرة على احتساب الكلف ومتداخلة من حيث تحديدها بشكل صحيح، وحيث أن إعادة هندسة التصميم (الهندرة) عملت على تخفيض كلف العمل بنسب تتراوح ما بين 5-10% من مجموع الكلف الكلي ( Brierty, 1998 : p543 )، لكن يبقى من اللازم اعتماد أسلوب ومدخل آخر لاحتساب الكلف وبشكل أكثر دقة لذا الاعتماد على أسلوب الكلف المعتمدة على النشاط الذي تم الإشارة إليه في المبحث الثالث (التحليل المال) والذي يفترض أن الأنشطة تستنفذ الموارد وأن السلع تستنفذ الأنشطة، لذلك ينبغي على مدراء التسويق أن يجتهدوا في معرفة جميع الكلف المؤثرة، وأن اعتماد أسلوب ( ABC ) (Activity-Based Costing) يؤثر في أداء المنظمة في مراقبة ما تقوم به المنظمة فعلاً وهذا يقود إلى الكفاءة التسويقية، وإذا كانت إجابة التساؤل (ماذا يحدث لو توقفنا عن أداء X من الأنشطة؟) لشيء عندها يمكن إيقاف أداء النشاط X. وكما أن اعتماد أسلوب ( ABC ) يساعد المدراء في معرفة الكلف المرتبطة بالقرارات المتخذة من قبلهم عندها يستلزم إتباع الإدارة المعتمدة على النشاط ( Activity-Based Management ) (ABM) والتقنيتان كلتاهما تساهمان في تطوير أداء الرقابة التسويقية بسبب ترابط نظم الكلف التقليدية التي تحقق نتائج سلبية والتي تسبب في اتخاذ قرارات غير سليمة تؤدي إلى الفشل، وهذه التقنيات تنتمي وتنسب إلى إدارة الجودة الشاملة ( Total Quality management ) (TQM) التي تشير إلى أن الكلف المتحققة لجميع العمل تؤثر بشكل مباشر في كلفة السلعة.

إن مفهوم الأنشطة المقسمة يرتبط مع مفهوم ( ABC ) حيث أنها توضح أن الأموال التي يتم خسارتها في مبيعات سلع معينة ينبغي عدم الإبقاء عليها كي يتم خفض الكلفة العمومية للسلع ككل، ومن خلال الأنشطة المقسمة هذه يمكن زيادة الإسهام الفعلي لهذه السلع. ( Brierty, 1998 : p543 ) إن إتباع أسلوب تحليل ( ABC ) يركز على أداء الأنشطة ذات التأثير المباشر والكبير على الربحية وتوضح للإدارة وبطرق مختلفة أنواع السلع ومجاميع الزبائن وطرق التوزيع بشكل شامل ومفهوم وكذلك

كيفية التعامل مع المنافسين الآخرين، وتبين كذلك للإدارة متى يتم اتخاذ الإجراء التصحيحي الذي يزيد من

الربحية للمنظمة ) (Hutt, 2001 : p474

## ملحق 1

الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة ( إستراتيجية الرائد، إستراتيجية التحدي، إستراتيجية

### التابع..)

يمكن جمع هذا النوع من الإستراتيجيات في أربع مجموعات أساسية ، فالمؤسسة و لضمان بقائها و استمراريتها و نموها يجب عليها أن تأخذ في حسابها الوضعية العامة للسوق و لمختلف سلوكيات المنافسين و كذا الفرص المتاحة و التحديات المتوقعة .

إستراتيجيات الرائد :

إن المؤسسات الرائدة أو القائدة هي تلك المؤسسات المسيطرة و المتحكمة في السوق و هذا التحكم مشهود و معترف لها به من قبل كل الشركات المنافسة فهي قطب مرجعي و حلقة هامة تبذل جل المؤسسات الباقية و سائل و سبل الهجوم عليها و تقوم بتقليدها أو مسايرتها .

و تمتاز إجمالي الشركات الرائدة بخصائص مشتركة أهمها

- أفضلية التحكم و السيطرة على الأسعار .

- الإبتكار و الإبداع و المبادؤة لخلق المنتجات .

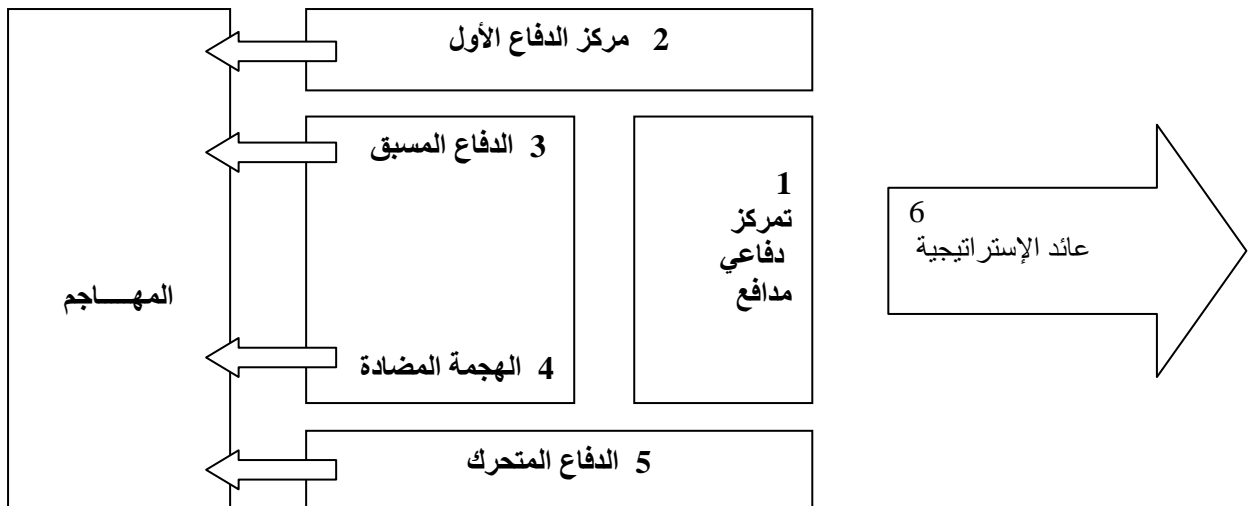
- تملك أفضل و أسرع قنوات توزيع.

- تنفق ميزانيات ضخمة على الترويج

- تملك ميزة تنافسية مستدامة .

و في هذا السياق يقسم كوتلر الإستراتيجيات الدفاعية في هذا المستوى حسب المخطط الموالي :

الشكل رقم 41 : الإستراتيجيات الدفاعية للمنظمة



المصدر : فيلب كوتلر و آخرون إدارة التسويق ، الطبعة 12 ، ص : 406 .

### 1-تمركز دفاعي مدافع

و تعتمد عللا التمركز الذهني للمؤسسات العملاقة في أذهان العملاء و كذا الثقة و الولاء له في السوق .

2-مركز الدفاع الأول المتقدم : و تعتمد على تغطية نقاط ضعفها و محاولة مسح الأخطاء .

3-الدفاع المسبق : و تعتمد على فكرة الهجوم على المنافسين قبل قيامهم بالهجوم فهنا على الرائد التنبؤ مسبقا بمبادرة المتحدي للمنافسة فهو يقوم بإعلان مقدم عن قرب طرح منتج جديد ليلغي بذلك كل المنافسة المحتملة .

4-الهجمة المضادة : في حال قيام المنافس بمهاجمة الرائد و في وضع الفشل فإن عل الرائد الحق في الرد على الهجمة و لكن بشكل اعتي و أقوى و ذلك يكون في نفس المجال أو حتى الهجوم على عقر الدار .

5-الدفاع المتحرك : و هنا تعتمد على دخول مناطق منافسة جديدة (متقدمة أو متاخرة) و في كل حركة يجب على الرائد أن يضمن سياسة المبادرة بالعرض أو بالتركيز أو بالتنوع.

6-عائد الإستراتيجية : المؤسسات الكبيرة لا يخفي عليها أنه يمكن لهجمة المنافس أن تنجح و هذا يعني فشل سياسة المؤسسة و مع ذلك فهي تعد مسبقا إستراتيجية إحتياطية للهروب أو الإنسحاب ، كأن يقوم الرائد مثلا بالتخلي عن مناطق أو منتجات أو أسواق و لكن لا يعني هذا الخروج المطلق من السوق و لكن مع هدف رئيسي هو تقوية المركز التنافسي في المراكز الأساسية :

إن إجمالي هذه الإستراتيجيات تكون متبناة من قبل المؤسسات المبادرة بالتجديد و الابتكار و الخلق .  
توسعة الحصة السوقية :

يمكن كذلك للرائد تنمية أو توسعة مجاله التسويقي و لكن هذه الاستراتيجيات و التي تعتمد على ميزة تنافسية جدا و التحكم التام في التكاليف لها مخاطر يجب التقدير الجيد قبل الإقدام على تطبيقها و نذكر منها :

1-مخاطر ناجمة عن ردة فعل القوى العاملة : إن القوى العاملة و المتمثلة في الحكومة و مختلف أجهزة الدولة و المكلفة بالمحافظة على التوازن السوقي و السهر على تحقيق شروط المنافسة في السوق يمكن أن يلفت إنتباهها أي محاولة من الرائد لتوسيع السوق و التي تعد عندها حرق للشروط التوجه إلى الإحتكار و عندها يمكن لها :  
. أن تهاجم من خلال دعمها للشركات المافسة على حسابها .  
. أن لا تسمح لأي شركة من الدولة بالإنضمام اليه .

2-التكلفة الإقتصادية لتزايد الحصة السوقية : فحسب العلاقة المعروفة بين العائد و الحصة السوقية و التي تأخذ شكلين :

طردية : التزايد في الحصة السوقية و الذي يزامنه تزايد في المردودية إلى غاية عتبة الإكتفاء السوقي (سطح السوق).

عكسية : و لكن بعد سطح السوق تصبح العلاقة تزايد في الحصة السوقية مع تناقص في العائدات ، و هنا تجدر الإشارة إلى أنه يجب على الرائد الإستفادة القصوى من الآثار المتراكمة للتجربة السوقية للتحسين في الشكلىن السابقين .

3- سماحية المزيح التسويقي لتطوير الحصة السوقية : إن المؤسسات التي تريد زيادة الحصة السوقية يجب عليها إنتاج منتجات جديدة و متميزة أو ذات نوعية و جودة رفيعة ، أو أنها تمتلك خامات تسويقية هامة و بارزة . فهنا يمكن تطبيق سياسة السيطرة حسب التكاليف (أدنى سعر) لكن هذه السياسة و حدها لا تكفي لأن المنافس حتما سرعان ما سيلحق بالرائد لذا يجب إيجاد إستراتيجية شاملة لمختلف عناصر المزيح التسويقي.

4- تأثير الحصة السوقية على ضمان الجودة الحقيقية : كثيرا ما تضيع الجودة في خضم حرب الأسعار و في ظروف المنافسة ، و هنا يظهر دور قوى الشراء (الزبائن) و التي تؤثر على المؤسسة و مواردها فقد يقدم الزبائن على الضغط على المؤسسة للرفع من الجودة الحقيقية المقدمة عبر المنتج أو الخدمة .

ثالثا : الإستراتيجية التنافسية الدولية :

في ظل اقتصاد السوق وعندما تسود المنافسة الدولية تسعى منشآت الأعمال إلى تبني الإستراتيجيات التنافسية المناسبة التي تحافظ من خلالها على مركزها في السوق الدولي و تحمي كيانها في مواجهة المنافسين و سوف تجد الشركات الدولية العديد من الإستراتيجيات التنافسية البديلة متاحة أمامها ، لكن أيهما تختار ؟ وأيهما يعتبر الأفضل بالنسبة لنشاطها ؟ وبصفة عامة تختلف الإستراتيجية التنافسية باختلاف الموقف التنافسي الذي تقع فيه الشركة ، هل هي شركة قائدة أم شركة متحدية أم تابعة أم متخصصة ؟

1- إستراتيجية القيادة : يوجد في معظم الصناعات قائد معروف للسوق والمنشآت القائدة أو الرائدة يكون لها النصيب الأكبر من حجم السوق الكلي .

إن قائد السوق يمثل النقطة البؤرية بالنسبة للمنافسين فكل منشأة منافسة إما أن تتحداه أو تقلده أو تتجنبه مثل القائد موتورز ( السيارات ) و كوادك ( التصوير ) ،... إلخ . ورغم أن الشركة الرائدة تقود السوق إلا أن حياتها ليست سهلة إذ عليها أن تبقى يقظة دائما لأن المنشآت الأخرى قد تتحدى عناصر القوة لديها وقد

تسعى للحصول على مزايا من خلال مهاجمتها لجوانب الضعف لديها وقد تعتمد المنشآت الرائدة في مواجهة المنافسة محافظة على ريادةها . وقد تراجع وتتقهقر أمام هجمات وضربات المنافسين ، وإذا أرادت المنشآت الرائدة أن تبقى على نشاطها قائدة فإن عليها أن تختار ثلاث استراتيجيات من بينها :

أ- التوسع في السوق الحالي : وزيادة الطلب الإجمالي في السوق الكلي من خلال ثلاث استراتيجيات فرعية تشمل :

\* إضافة مستخدمين جدد واجتذاب المستهلكين نحو منتج الشركة.

\* إيجاد استخدامات جديدة للمنتج الشركة والترويج له .

\* زيادة معدلات استخدام المنتج بكميات أكبر .

ب- حماية النصيب السوقي للشركة والمحافظة على أنشطتها في مواجهة المنافسين وذلك باستخدام عدد من الإستراتيجيات الدفاعية التالية :

\* الدفاع عن مركز الشركة واقامة تحصينات حول مركزها الحالي وتقويته .

\* الدفاع عن الجوانب أو " الأجنحة " وتولي الإهتمام بمراقبة جوانبها الأكثر عرضة لهجوم المنافسين .

\* الدفاع الوقائي والمبادرة للهجوم السريع قبل أن يتحرك المنافسون ضد الشركة .

\* الدفاع من خلال الهجوم المضاد عندما تجد الشركة نفسها أصبحت موقع المهاجمة يرغم جهودها في حماية

جوانبها الضعيفة أو دفاعها الوقائي ضد المنافسين .

\* الدفاع المتحرك والقيام بأكثر من تحرك من أجل حماية وتدعيم الشركة مركزها في السوق الدولي كدخولها

أسواق جديدة وتوسيع سوقها .

\* الدفع بالانسحاب المخطط عندما تصبح الشركة غير قادرة على الدفاع عن كل أوضاعها في السوق ، عندئذ

تلجأ إلى الانسحاب المخطط من بعض المواقع كاسقاط بعض المنتجات وترك البقية في السوق .



ج- استراتيجية التحدي : بمعنى الشركات المتحدية تسعى لزيادة نصيبها السوقي من أجل زيادة الربحية . وأن تختار أي المنافسين الذين تتحداهم ؟ والشركة المتحدية يمكنها مهاجمة قائد السوق وفي ذلك مخاطرة لها و في نفس الوقت ممكن أن تحقق مكسبا كبيرا ولتحقيق هذا النجاح عليها أن تملك ميزة تنافسية واضحة في مواجهة قائد السوق ، إذا كان هذا الأخير لا يخدم السوق بشكل جيد .

ومن بين الإستراتيجيات التي يعتمدها المستخدمون في السوق هي :

\* هجوم المواجهة الأمامية شريطة أن تكون لديه القدرة على الصمود والإستمرار .

\* هجوم الجوانب أو الأجنحة والتي غالبا ما تناسب هذه الإستراتيجية مع المنشآت التي موارد أقل من المنافس .

\* هجوم متعدد الجوانب والتي تكون مقبولة في حالة توفر موارد كبيرة وكافية لمهاجمة المنافسين في اتجاهات

عديدة .

\* هجوم التجنب وهي استراتيجية غير مباشرة بحيث تتجنب المنشأة المتحدية المواجهة مباشرة مع المنافس

وتستهدف أسواق جديدة .

\* هجوم العصابات وهي أحد الخيارات المطروحة أمام المتحدي خاصة منها الصغار ذوي الموارد الغير الكافية ،

ووفق هذه الإستراتيجية تعتمد الشركة في هجومها إلى شن هجمات مركزة وسريعة متقطعة تترك المنافس

وتلحق به الضرر في السوق .

3- استراتيجية التبعية : هناك ثلاث استراتيجيات تكون محل اختيار من جانب التابعين وهي :

\* التبعية الغربية الكاملة وفيها تظهر الشركة التابعة كمتحدية للشركة الرائدة ولكن بطريقة غير مباشرة وطالما

أن الشركة التابعة لاتضايق قائد السوق ولا تهاجمه فلا يحدث صدام بينهما .

\* التبعية عن بعد ، وفيها تحتفظ الشركة التابعة لنفسها بنواحي خاصة تميزها عن الشركة الرائدة وتتبعها

في بعض المزيح التسويقي الهامة ، ولا ترى الشركة الرائدة أن هذه الإستراتيجيات تمثل تحديا مباشرا لها ،

كما أن السوق يستفيد منها عموما لأنها تجنبه مساوئ الإحتكار للقادة

\*التبعية الإختيارية ، وفيها نختار الشركة التابعة بعض الجوانب المتميزة في المزيح التسويقي للشركة الرائدة وتتبعها بشرط أن تسمح امكانياتها بذلك ، وعندما تستمر الإستراتيجية التبعية الإختيارية وتنمو ، فقد تتحول التابعة مستقبلا إلى شركة متحدية .

4- إستراتيجية التجنب : لتفادي بعض الشركات التصادم مع المنافسين فإنها تبحث عن أماكن أو مجالات في

السوق تكون مهمة من جانب الشركات الكبرى فيعملون على خدماتها بفاعلية وينشطون في المجال

التخطيطي الذي يكون مناسباً للشركة المتحدية وفق الشروط التالية :

- أن يتضمن حجما الطلب والقوة الشرائية .
  - أن يتضمن إمكانية النمو مستقبلا .
  - أن يكون موضوع اهتمام الشركات الكبرى .
  - أن تتوفر لدى الشركة الموارد والمهارات اللازمة لذلك .
  - أن يكون بمقدور الشركة الدفاع عن نفسها في هذا المجال إذا ما هوجمت .
  - أن أساس إستراتيجيات التجنب هو أن تلجأ الشركة إلى التخصيص الذي يتخذ صوراً عديدة منها :
- \* التخصيص على أساس العمل النهائي . كأن تخصص منشأة قانونية في خدمة قضايا العملاء أو رجال الأعمال المستأجرين... إلخ .

\* التخصيص على أساس حجم العميل فقد تخصص الشركة في البيع لكبار العملاء أو يقتصر نشاطها في البيع لصغار العملاء وقد تبيع فقط لمنشآت الجملة أو تبيع لمنشآت التجزئة .

\* التخصيص على المستوى الرأسي فقد تخصص الشركة في حلقة من حلقات الإنتاج والتوزيع الرأسي ،

كأن تخصص المنشأة في غزل النسيج أو صياغة الأقمشة أو توزيعها بالتجزئة .

\* التخصيص الجغرافي فقد تتعامل المنشأة على المستوى العالمي أو الإقليمي أو المحلي .

\* التخصيص في أحد أجزاء المنتج .

\* التخصيص بالتركيز على أحد عناصر المزيج التسويقي كأن تتجه للتركيز على الجودة العالمية أو السعر

المرتفع أو تقديم خدمات ... إلخ

• التخصيص في تقديم خدمات خاصة جدا للعملاء مثل الخدمات الخاصة التي

تبتكرها بعض البنوك وشركات التوزيع .