

## الفصل الرابع: الرقابة الإستراتيجية

تمثل الرقابة الاستراتيجية تقيماً شاملاً لأداء المنظمة وتهدف إلى معرفة مدى التطابق بين النتائج المتحققة والخطط الاستراتيجية الموضوعة سلفاً، وهي تتعلق بدرجة فعالية النشاط التسويقي ككل، حيث يجب على المنظمة إعادة النظر في أهدافها وسياساتها واستراتيجياتها والخطط والبرامج التي تتبعها وذلك للتغيير المستمر في البيئة التسويقية الذي ينتج عنه عدم ملاءمة الأهداف والاستراتيجيات والسياسات لهذه الظروف.

### 1- أدوات الرقابة الاستراتيجية حسب كوتلر:

و تتم الرقابة الاستراتيجية حسب Kotler عبر أربع أدوات تعتمد على المنظمة في المتابعة والتحليل المستمرين للنشاط التسويقي لها وهي:

- **مراجعة فاعلية التسويق:** أي قدرة المنظمة على الوصول لأهدافها التسويقية والسيطرة على التكاليف التسويقية وتعميق علاقتها مع الزبون المستهدف وأن يتم ذلك عبر مؤشرات حقيقية تتيح لمدراء التسويق تتبعها ومقارنتها مع ما هو مخطط لها وتقييمها بمراجعة النظام التسويقي وضرورة تحقيق التكامل التنظيمي للتسويق نحو تحليل السوق والتخطيط والتنفيذ والرقابة للوظائف التسويقية المختلفة باتجاه تحقيق الأداء المناسب. بعد جمع المعلومات اللازمة عن السوق والزبون لتحديد التنفيذ لاستراتيجيات وخطط المنظمة على الأمد الطويل والقصير.

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

- **مراجعة جودة الأداء التسويقي:** يمكن لإدارة المنظمة أن تعتمد على أسلوب تقييم آخر لأدائها التسويقي مقارنة مع أعلى أداء لها، حيث يتم تحديد معايير (ضعيف ، جيد ، ممتاز) للمقارنة، ومن ثم يتم تقييم الأداء وسرعة التنفيذ، والتوجهات المنهجية في التعامل مع السوق، وأسلوب ذلك ، 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 للمنظمة والتلاؤم مع هذه المتغيرات وتوجهات السوق العامة.

- **مراجعة المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للمنظمة:** تعمل المنظمات على تقييم مسؤولياتها الأخلاقية والاجتماعية عند ممارستها الأنشطة التسويقية ، إذ إن نجاح الأعمال يعتمد على رضا الزبون والجمهور والمجتمع الذي يرتبط بمعياري الأداء التسويقي العالي 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 والاعراف والتقاليد السائدة ، وأيضاً الالتزام بالاتفاقات المبرمة وأسلوب التوزيع وعدم اللجوء إلى الطرق والأساليب الملتوية في التعامل مع الوكلاء والموزعين ، وكذلك الحال بالنسبة إلى **جودة السلع والامان في استخدامها** واعتماد أساليب ووسائل التعريف في الاستخدام الامثل والصحيح. وفيما يخص **الاسعار عدم المغالاة في الأرباح واتباع الوسائل العقلانية في التسعير** وما يواكب الإمكانيات المالية والحالة الاقتصادية للمجتمع عامة والزبون خاصة والعمل على توفير ما يلائم الزبون من السلع حيث الجودة والسعر.
- وفي جانب المسؤولية الاجتماعية في التعامل المنظمي مع السوق فإنه ينبغي الاعتماد على ما يلي:
- - الالتزام بالقوانين والتشريعات النافذة .
- - توفير الامان في استخدام السلع من قبل الزبائن عبر إرشادات وتعليمات.
- - المحافظة على البيئة من خلال السلع التي لا تلوث البيئة في استخدامها وكذلك في كيفية التعامل مع السلع المعاد استخدامها أو إعادة تصنيعها.

- - اعتماد معايير اخلاقية واضحة في تعامل المنظمة مع البيئة المحيطة بها سواء كانت عبر الافراد العاملين لديها او في تعاملها مع الزبون بصورة مباشرة او غير مباشرة وذلك من خلال سياسات المزيج التسويقي المتعلقة بالتسعير والتوزيع والترويج.

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

## 2- مفهوم المراجعة التسويقية:

والرقابة الاستراتيجية تهدف إلى مراجعة كفاءة الأداء التسويقي بشكل إجمالي، وتتم الرقابة الإستراتيجية على فترات متباعدة حيث أن الخطط التسويقية قد تأخذ فترة من الزمن حتى تؤتي ثمارها، بعد هذه الفترة تحتاج المؤسسة إلى مراجعة الخطط التسويقية العامة التي تم تنفيذها ومدى جودها ويتم ذلك من خلال أسلوب يعرف باسم **المراجعة التسويقية**. يرى Kotler أن بداية فكرة المراجعة التسويقية ترجع إلى عام 1952 تقريباً حيث أعلن اثنان من المديرين التنفيذيين لشركتين أمريكيتين أنهما قاما بتدوين الأداء التسويقي لمؤسستيهما لفترة عقدين كاملين، وأطلقا على ذلك اسم المراجعة التسويقية **Marketing Audit**. بينما تعتبر بداية الكتابة العلمية للمراجعة التسويقية سنة 1959 وهو تاريخ تقديم تقرير علمي إلى جمعية الإدارة الأمريكية ضم أربع أوراق علمية عن المراجعة التسويقية بعنوان "تحليل الأداء التسويقي وتطويره: المراجعات التسويقية بين النظرية والتطبيق".

**المراجعة التسويقية** هي اختبار شامل ونظامي ومستقل لبيئة وأهداف واستراتيجيات وأنشطة المؤسسة لتحديد المشاكل والفرص والتهديدات وتحديد التصرفات الواجبة لتحسين الأداء التسويقي للمؤسسة. وتعرف **المراجعة التسويقية** على أنها: " ذلك الفحص الشامل المنظم والمحادي للبيئة التسويقية للمؤسسة والأهداف والإستراتيجيات وأنشطة المؤسسة بهدف تحديد المشاكل المختلفة التي تواجهها وكذلك الفرص المتاحة أمامها والتوصية بخطة العمل التي تساعد على زيادة الكفاءة التسويقية للمؤسسة".

## الفرق بين المراجعة التسويقية وتقييم الأداء التسويقي

من الأخطاء الشائعة أن يتم الخلط بين مفهوم المراجعة التسويقية، ومفهوم تقييم الأداء التسويقي، فبالرغم من أن المراجعة التسويقية تتضمن بالضرورة تقييماً للأداء التسويقي إلا أنها تمتد إلى أبعاد أخرى أوسع من مجرد التقييم، ففي الوقت الذي يتم تقييم الأداء التسويقي وفقاً للأهداف التسويقية الموضوعية بالمنظمة فإن المراجعة تمتد لتشمل رسالة المنظمة وأهدافها، واستراتيجياتها التسويقية، وعناصر البيئة التسويقية، وغيرها من العناصر اللازمة للمراجعة التسويقية، والتي قد تسفر عن تغيير الأهداف والاستراتيجيات التسويقية، أي أن تقييم الأداء التسويقي يكون على المستوى الجزئي أو (كيف يعمل النظام داخل المنظمة؟). (بينما تهتم المراجعة التسويقية بالمستويين الجزئي والكلّي، أو (كيف يعمل النظام داخل وخارج المنظمة؟). كما أن مستوى الخبرات التسويقية المطلوبة للمراجعة التسويقية أعلى من تلك المطلوبة لتقييم الأداء التسويقي .

## 3- أهداف المراجعة التسويقية:

تحديد الأخطاء والانحرافات.

تحديد الفرص والتهديدات.

تحديد الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء التسويقي.

تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف.

إن الهدف من الرقابة الإستراتيجية يتمثل في تحديد:

-مدى ملائمة الأهداف والسياسات والإستراتيجيات التسويقية للتغيرات في الظروف البيئية سواء الاقتصادية، التكنولوجية، السياسية، الاجتماعية والحضارية وأيضا للتغيرات في الأسواق وظروف المنافسة واحتياجات ورغبات العملاء.

-مدى ملائمة التنظيم الخاص بإدارة التسويق لتحقيق الأهداف التسويقية.

-مدى تناسب أنظمة التسويق الخاصة بالتخطيط والرقابة وأيضا أنظمة المعلومات التسويقية لاحتياجات المؤسسة من الناحية التسويقية.

-مدى فاعلية العناصر الخاصة بالمزيج التسويقي المنتج، السعر، التوزيع والترويج)، ومدى ملائمتها لتحقيق أهداف المؤسسة واستغلال الفرص التسويقية المتاحة.

#### 4- أهمية المراجعة التسويقية:

- تعد المراجعة التسويقية أحد أساليب الرقابة على الأداء التسويقي قبل التنفيذ وأثناءه وبعده فهي بمثابة نقطة البداية والنهية للنشاط التسويقي.
- تساعد المراجعة التسويقية على استثمار الوقت والمال في استراتيجيات التسويق المختلفة لتحقيق فهم أفضل للمنظمة وعملاتها .
- تكمن أهمية المراجعة التسويقية في تجنب كثير من الأزمات التسويقية التي قد تحدث نتيجة القرارات التي تتخذ بدون مراجعة، كما تساعد في التأكد من توظيف كافة الموارد التسويقية بصورة هي الأكثر فعالية.
- بالرغم من أن المراجعة التسويقية تستهلك بعض الموارد من حيث الوقت والمال والجهد البشري المتخصص، إلا إنها في غاية الأهمية لمجال الأعمال؛ لأنها تساعد المنظمات في التعرف على أغلب التحديات للاتصالات التسويقية الطارئة.
- تعتبر المراجعة التسويقية أداة أساسية في تقويم الأهداف للشركات العاملة، وفي إدارة الاستراتيجيات التسويقية للشركة، وأيضا في اختيار الاتجاه في عملية إعادة البناء التسويقي المتاحة.
- تلبى المراجعة التسويقية احتياج المنظمات لمنهجية علمية واضحة يمكن تنقلها للرقابة التسويقية بعيدا عن الارتجال والعشوائية التي قد تصيب أو تخطئ .

#### 5- خصائص المراجعة التسويقية: ومن هذا المفهوم يتضح أن هناك أربعة خصائص أساسية في المراجعة التسويقية و هي:

- أ- الشمولية: والمقصود بها أن المراجعة التسويقية يجب أن تغطي جميع العمليات التسويقية في المنظمة دون التركيز على وظيفة واحدة من الوظائف التسويقية حيث أن التركيز على إحدى الوظائف التسويقية سوف يغطي جانبا واحد مثل التسعير أو الترويج أو القوة البيعية التي لا يترتب عليها فقط تحقيق النجاح والتقدم، ومن هنا تظهر أهمية المراجعة التسويقية لكل عناصر المزيج التسويقي.
- ب- الإنتظامية: والمقصود بها أن تتم المراجعة التسويقية بشكل متسلسل ومنظم بما يضمن تغطية جميع العمليات والأنشطة التسويقية، وتتضمن تشخيصا للمشكلات الرئيسية في البيئة التسويقية ثم وضع خطة عمل تصحيحية تتضمن اقتراحات طويلة وقصيرة الأمد لتحسين الفعالية التسويقية في المنظمة ككل.
- ج- الاستقلالية: والمقصود بها أن المراجعة التسويقية يجب أن تتم بواسطة جهة مستقلة سواء كانت بواسطة مراجع خارجي أو بواسطة مراجع داخلي يتمتع باستقلالية كاملة عن سلطات مدير التسويق وذلك ضمانا لزيادة فاعلية نظام المراجعة التسويقية. قد تعتمد المنظمة على المراجع التسويقي الخارجي وهو "من يتولى مسؤولية المراجعة التسويقية من خلال جهة مستقلة تنظيماً عن المنظمة"، ويتم إسناد أعمال المراجعة له من خلال الإدارة العليا للمنظمة أو الجهة المالكة لرأس المال؛ للاطمئنان على أن المنظمة تستثمر إمكانياتها بالشكل المناسب في الأسواق المستهدفة.
- كما قد تعتمد المنظمة على المراجع التسويقي الداخلي وهو "من يتولى مسؤولية المراقبة التابعة للإدارة العليا والمتعلقة بالاستراتيجيات، والخطط التسويقية، وسلامة توجيه نفقاتها".
- د- الدورية: والمقصود بذلك أن المراجعة التسويقية يجب أن تتم على أساس دوري بدلا من إجرائها عندما تواجه الشركة بأزمات أو مشكلات معينة، وهذه المراجعة الدورية أمر ضروري لتحقيق الفعالية التسويقية.

#### الفصل الخامس: الرقابة الاستراتيجية (تابع)

##### 1- مراحل المراجعة التسويقية:

تمر أعمال المراجعة التسويقية بالمراحل الرئيسية التالية:

- الاجتماع التحضيري بين الإدارة العليا لجهة الإسناد والمراجع التسويقي للقيام بالاتفاق على الأهداف المطلوبة من عملية المراجعة، ودرجة شموليتها لعناصر الأداء التسويقي، ويجب أن تكون الأهداف قابلة للقياس حتى تساعد على تقييم أعمال المراجعة التسويقية بالنهاية.
- الدراسة الأولية التي يقوم بها المراجع لتحديد المدة اللازمة لإنجاز مهامه، وتحرير خطة المراجعة والصلاحيات التي يحتاجها من الإدارة العليا والجهات الداخلية التي سيتعامل معها لأغراض المراجعة، وتحديد عناصر المراجعة التي ستشملها

- قوائم المراجعة الرئيسية والقوائم الفرعية.
- اعتماد خطة المراجعة من الإدارة العليا.
- تنفيذ خطة المراجعة بعد اعتمادها، والتي تتناول (تجميع البيانات الكمية والنوعية، تحليل البيانات واستخلاص النتائج، صياغة تقرير المراجعة التسويقية وعرضه).
- مناقشة تقرير المراجعة التسويقية الختامي مع جهة الإسناد، والوقوف على حجم الأهداف المتحققة من الأهداف الأولية المتفق عليها بين الجهة والمراجع.

ويتم رصد نتائج المراجعة التسويقية بتقارير المراجعة "التي تتضمن مجموعة البنود الرئيسية اللازم إدراجها بتقرير المراجعة التسويقية". وهذه العناصر يتم تحديدها قبل عملية المراجعة التسويقية وبمعرفة الجهة التي أسندت أعمال المراجعة إلى المراجع التسويقي، وبالتالي فعناصر تقرير المراجعة التسويقية ما هي إلا صورة تفصيلية لما تم تنفيذه من أهداف المراجعة التي تم صياغتها والاتفاق عليها.

ويُذكر أن عملية المراجعة التسويقية تكلف المنظمة قدرًا ليس بالقليل من الوقت والجهد والمال، وبالتالي فعلى المراجع التسويقي بعد الاتفاق على أهداف المراجعة التسويقية والعناصر المستهدفة لتقرير المراجعة التسويقية أن يتم توثيقها بمعرفة كل من المراجع والجهة الطالبة لتحديد المسؤوليات بصورة واضحة وموثقة. وفيما يلي أهم العناصر الرئيسية لتقرير المراجعة التسويقية:

#### العنصر الأول: مقدمة التقرير

تتضمن مقدمة تقرير المراجعة التسويقية النقاط التالية:

- الجهة الطالبة للمراجعة التسويقية.
- تاريخ إسناد أعمال المراجعة، وتاريخ بداية أعمال المراجعة.
- تفاصيل الخطة الفعلية للمراجعة.
- الفترة الزمنية المستهدف إجراء المراجعة التسويقية لها.
- الزمن المستغرق في المراجعة.
- بيان بالقائمين بأعمال المراجعة موضح فيه الدرجة المهنية والفنية، وطبيعة الأعمال المكلف بها كل منهم أثناء عمليات المراجعة.

#### العنصر الثاني: تجميع البيانات الختامية

يتم تجميع نتائج قوائم المراجعة التسويقية لدراسة العناصر الرئيسية للمراجعة التسويقية والتي تشمل:

- الأهداف والاستراتيجيات التسويقية.
- النظم التسويقية (المعلومات والتخطيط والرقابة).
- الهيكل التنظيمي للتسويق.
- الإنتاجية التسويقية.
- البيئة التسويقية (العامة والأعمال والمنظمة).
- الوظيفة التسويقية (عناصر المزيج التسويقي).

#### العنصر الثالث: تحليل النتائج وتفسيرها

يتم ذلك من خلال تحليل نتائج الاستقصاءات لكل من: العملاء والموظفين والمتعاملين مع المنظمة ووفقًا لخبرة المراجع التسويقية، ويكون كل ذلك في إطار علمي معتمد بصورة أساسية على الاستدلال الإحصائي .

#### العنصر الرابع: التوصيات والمقترحات

يمكن تقسيم توصيات تقرير المراجعة التسويقية كالتالي:

- مجموعة التوصيات الإدارية الخاصة بالنظم التسويقية للمعلومات، والتخطيط والرقابة، والهيكل التنظيمي للتسويق.
  - مجموعة التوصيات الاستراتيجية الخاصة برسالة المنظمة، والأهداف والاستراتيجيات، والتخطيط، وإعداد التخطيط، والبيئة التسويقية.
  - مجموعة التوصيات الخاصة بالإنتاجية التسويقية.
  - مجموعة التوصيات الخاصة بالأشخاص القائمين على الأداء التسويقي للمصلحة.
  - مجموعة التوصيات عن جهات خارجية.
  - التحذيرات من تجاهل بعض التوصيات الواردة بالتقرير.
  - مزايا الالتزام بالتوصيات الواردة بالتقرير.
- 2-أساليب المراجعة التسويقية:**

يقصد بأساليب المراجعة التسويقية: «تلك الطرق المتبعة في القيام بأعمال المراجعة التسويقية من تجميع للبيانات، وتحليلها، والتوصل إلى النتائج، والتوصيات الختامية بتقرير المراجعة التسويقية». ولقد كانت المراجعة التسويقية في بداية ظهورها تعتمد على أسلوب الملاحظة الشخصية إلى أن ظهرت وتطورت بعد ذلك أساليب منهجية من أهمها ما يلي:

-أسلوب الاستقصاء **Questionnaire**: حيث اعتمد عليه (Kotler, 1967) في تصوره عن كيفية قياس المراجعة التسويقية من خلال المقابلات الشخصية من داخل المنظمة وخارجها، حيث حددها في ثلاث درجات فقط (من صفر إلى 2) للإجابة على كل عنصر من عناصر المراجعة التسويقية. مستفيداً بما يعرف بمقياس ليكارت LikertScale الذي ظهر في مطلع الثلاثينيات والذي استهدف قياس المشاهدات غير الكمية بعد بعض التعديلات عليه. وقد تم الاستفادة كثيراً من هذا المقياس في عديد من الدراسات الاجتماعية، والتي منها الدراسات التسويقية والمراجعة التسويقية. وفيما يلي عناصر المراجعة التسويقية التي اقترحها Kotler

### الجدول: عناصر المراجعة التسويقية التي اقترحها Kotler

م	مجموعة العناصر	عدد العناصر	عدد البنود
1	مراجعة البيئة التسويقية العامة والتخصصية	13	28
2	مراجعة الاستراتيجية التسويقية	3	8
3	مراجعة التنظيم التسويقي	3	6
4	مراجعة النظم التسويقية	4	12
5	مراجعة الإنتاجية التسويقية	2	3
6	مراجعة الوظيفة التسويقية	5	26
مج	6	30	83

ويتضح من الجدول السابق أن العناصر الرئيسية لقائمة Kotler بلغت 30 عنصراً رئيسياً مقسمة على 6 مجموعات، ويتفرع من هذه العناصر الرئيسية 83 بنوداً من البنود الفرعية للمراجعة التسويقية مع اعتبار أن درجات التقييم لكل بند تتراوح بين (صفر-2) لكل بند من البنود الفرعية، بحيث تمثل درجة «الصفر» عدم وجود البند بالكلية، بينما تمثل درجة «1» أقل تقييم للبند، أما درجة «2» فهي تعطي كأعلى تقييم للبند.

### -أسلوب قائمة الفحص Checklist

قدم Wilson قائمة مفصلة لعناصر المراجعة التسويقية؛ ليساعد المراجع التسويقي الداخلي، والمراقب التسويقي بالشركات، ولتسهيل عملية المراجعة التسويقية الذاتية من خلال خبرات الشركة الداخلية، حيث يقول إن فكرة قوائم الفحص جاءت في البداية من تلك القوائم المستخدمة في المطارات العسكرية أو المدنية لفحص الطائرات قبل رحلاتها الجوية. والجدول أسفله

يوضح عناصر قائمة المراجعة التسويقية التي اقترحها Wilson، حيث يتضح من الجدول أن إجمالي عدد عناصر المراجعة الرئيسية التي اقترحها Wilson هي 28 عنصرًا متضمنة عددًا من البنود الفرعية عددها 1552 بندًا، تم صياغتها جميعًا في صورة أسئلة يعتمد عليها المراجع التسويقي :

### جدول رقم (2): عناصر المراجعة التسويقية التي اقترحها Wilson

م	العنصر	عدد البنود الفرعية
1	الإستراتيجية والتخطيط التسويقية	36
2	سلسلة السلع والخدمات	45
3	العنصر الخدمي في التسويق	51
4	أداء الشركة	51
5	التصدير	75
6	نظم المعلومات التسويقية واستخدامها	52
7	حجم السوق وتركيبه	36
8	السوق المستقبلي	33
9	القوى البيعية وإدارتها	132
10	العناية بالعملاء ودعم دور موظفي التسويق	29
11	البيع العرضي والتسويق المحلي	36
12	نظام الوكالة	83
13	طرق الترويج غير الشخصي ووسائلها	91
14	نظام التوزيع	77
15	عملية الشراء	45
16	تحليل الأعمال الضائعة	41
17	تقديم المنتجات الجديدة	63
18	صناعة المستخدم	81
19	التسويق لكبار العملاء	69
20	الاستخبارات التنافسية	83
21	التوزيع المادي والتعبئة	41
22	الاتصالات الصناعية	33
23	التسعير	43
24	المدركات والصور الذهنية	35
25	الجودة في التسويق	38
26	السلع والمنتجات المتشابهة	38
27	أعمال الخدمة	58
28	المعلومات المالية للسلعة أو الخدمة	57
مج		1552

### -المراجعة متعددة المصادر Multi-Sources Audit-

يعتمد أسلوب المراجعة متعددة المصادر على قائمة رئيسية واحدة، ومجموعة من القوائم الفرعية، بهدف الوصول لتشخيص أدق لعملية المراجعة ومن خلال تعدد رؤى التقييم، حيث كان المتعارف عليه في الدراسات السابقة الاعتماد على التقدير الشخصي للمراجع التسويقي في تقييم عناصر المراجعة. ويضيف هذا الأسلوب مؤشرات الاستدلال الرقمي والإحصائي

للمشاهدات التسويقية الكمية والنوعية أثناء تقييم درجات عناصر المراجعة، وبالتالي أصبحت المؤشرات الرقمية والإحصائية من أهم أدوات المراجعة التسويقية.

### المؤشرات الاقتصادية والبيانات الإحصائية أهم وسائل المراجعة التسويقية

- 1-المؤشرات الاقتصادية العامة والبيانات الإحصائية للمنافسين والإحصاءات السوقية لقوى الطلب.
  - 2-البيانات الإحصائية التاريخية المتعلقة بعناصر المراجعة التسويقية والقوائم الورقية والقوائم الإلكترونية على الحاسب الآلي وقواعد البيانات بالمنظمة والحسابات والقوائم المالية.
  - 3-البيانات الاسترشادية المستخدمة كمؤشر لتقييم عناصر المراجعة التسويقية الخاصة بالمشاهدات التسويقية غير الكمية.
  - 4-القرارات واللوائح الإدارية الداخلية والقوانين المنشورة والتوجهات السياسية المعلنة.
- 3-مجالات المراجعة التسويقية: تغطي المراجعة التسويقية مجموعة من المجالات هي:

أ- **مراجعة البيئة التسويقية:** ويختص هذا الجانب بتحليل عناصر البيئة الخارجية العامة للمنظمة مثل التغيرات السكانية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والثقافية، وتأثير تلك التغيرات على عمل المنظمة. وبالإضافة إلى ذلك تقوم المنظمة بتحليل عناصر البيئة الخارجية الخاصة والتي تؤثر بشكل مباشر على عمل المنظمة مثل الأسواق والمستهلكين والمنافسين والموردين والموزعين والمنظمات التسويقية التي تسهل من أداء المنظمة مثل وكالات الإعلان والمكاتب الاستشارية..... الخ .

ب- **مراجعة الإستراتيجية التسويقية:** و يقوم المراجع باستعراض رسالة المنظمة (رسالة المنظمة ومدى الدقة في تحديدها - الأهداف التسويقية - الإستراتيجية التسويقية المناسبة لتحقيق الأهداف التسويقية ) .

ج- **مراجعة التنظيم التسويقي:** أي تقييم القدرات التنظيمية لإدارة التسويق ومدى توافر الكفاءات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية ومدى قدرة الهيكل التنظيمي في المنظمة على تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها وإمكانية العمل مع الإدارات الأخرى في المنظمة .

د- **مراجعة الأنظمة التسويقية:** فحص الأنظمة التسويقية المستخدمة في جمع المعلومات والتخطيط والرقابة من خلال تقييم:

-أنظمة المعلومات التسويقية ومدى قدرتها على توليد المعلومات الصحيحة وبطريقة فعالة وفي الوقت المناسب وذلك عن التطورات التي تحدث في الأسعار البيئية والمنافسين والموزعين.

- أنظمة التخطيط التسويقي، ومدى قدرة إدارة التسويق على قياس السوق المحتمل والتنبؤ بالمبيعات بطريقة فعالة وتحديد الحصص البيعية على أساس جيد.... الخ.

- أنظمة الرقابة التسويقية، من حيث كفاءة الإجراءات والمعايير المستخدمة في تقييم الأداء التسويقي.

-نظام تنمية وتطوير المنتجات الجديدة ومدى وجود نظام لتحليل وتقييم الأفكار والتسويقية قبل الاستثمار فيها. وتحليل الجدوى التسويقية واختيار الخطط التسويقية قبل تقديم المنتجات الجديدة بشكل نهائي.

هـ- **مراجعة الإنتاجية التسويقية:** من خلال تقييم التكاليف التسويقية والربحية.

و- **مراجعة الأنشطة التسويقية :** وذلك بالدراسة التحليلية لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي ومدى قدرته على تحقيق الأهداف التسويقية.

### جدول يوضح مكونات المراجعة التسويقية بالتفصيل

الجزء الأول: مراجعة البيئة التسويقية للمؤسسة	
عناصر المراجعة	مجالات التحليل
1-العنصر السكاني	-ما هي التغيرات والاتجاهات السكانية الرئيسية الراهنة والفرص والتحديات التي تفرضها على المؤسسة، وما هي الإجراءات التي تم اتخاذها لمواجهة آثار التغيرات؟
2-العنصر الاقتصادي	-ما هي التغيرات الاقتصادية الجارية في مجالات الدخل، الأسعار، المدخرات والانتماء وتأثيرها على الأداء التسويقي للمؤسسة، وما هي الإجراءات المتخذة لمواجهة تلك الآثار؟
3-العنصر الطبيعي	-ما هي تكلفة الحصول على الموارد الطبيعية والطاقة المطلوبة لتأدية عمليات المؤسسة وهل هي متاحة؟ وما هي

الإجراءات المتخذة من طرف إدارة التسويق في مجال حماية البيئة من التلوث والحفاظ على مصادر الطاقة المتاحة.	
4-العنصر التكنولوجي	-ما هي التغييرات الرئيسية الجارية فيما يتعلق بالمنتجات التي تقدمها المؤسسة والتكنولوجيا المستخدمة.
5-العنصر السياسي	-ما هي التغييرات الرئيسية في القوانين والتشريعات الخاصة بالحماية من التلوث، التوظيف وغيرها من المجالات و الآثار على الأداء التسويقي للمؤسسة و التخطيط الاستراتيجي بها؟
6-العنصر الثقافي و الإجتماعي	-ما هو اتجاه الجمهور العام نحو المؤسسة و منتجاتها، و ما هي التغييرات في أنماط حياة العملاء و قيمهم، وأثر ذلك على أداء العمليات التسويقية التي تقوم بها المؤسسة؟
<b>الجزء الثاني: ويتعلق بالسوق المخدومة</b>	
عناصر المراجعة	مجالات التحليل
1-السوق	-ما هي التغييرات في حجم السوق و معدلات النمو، التوزيع السكاني للجمهور المستهدف، القطاعات الرئيسية في السوق، الإجراءات المتخذة من طرف المؤسسة للتعامل مع واقع السوق؟
2-العملاء	-ما هي حاجات العملاء الحاليين والمحتملين، ما هو تقييم العملاء لجودة منتجات المؤسسة ودرجة رضاهم عنها، و ما هي أنماط التعامل الخاصة بقطاعات العملاء المخدومين من قبل المؤسسة؟
3-المنافسة	-من هي المؤسسات الرئيسية المنافسة للمؤسسة و أهدافها و استراتيجياتها ونقاط القوة والضعف لديها، و ما هو حجم المؤسسات المنافسة و حصصها السوقية، الاتجاهات الرئيسية و المستقبلية للمنافسة، مجالات التنافس، الأصناف التي يمكن تقديمها في المستقبل كبداية ممكنة للأصناف المقدمة حاليا، و ما هي المناطق الجغرافية التي تتواجد فيها المؤسسات المنافسة و عدد فروعها و معدل نمو المؤسسات المنافسة في كل منطقة تتواجد فيها؟
4-توزيع المنتجات و أنظمة التوصيل	-ما هو عدد الفروع الحالية و أنظمة توصيل المنتجات، المناطق الجغرافية التي تتواجد بها فروع المؤسسة، معدل النمو في فروع المؤسسة و مستوى كفاية كل فرع، و مساهمة كل فرع في ربحية المؤسسة؟
5-توريد المواد و المستلزمات	-من هم الموردون الرئيسيون لمستلزمات المؤسسة، و ما هي الاتجاهات التي تحدث في مجالات أنشطة الموردين، و ما هو حجم كل مورد و إمكانياته و قدراته، و نقاط قوة و نقاط ضعف كل مورد؟
6-أداء مؤسسات الخدمات المساندة	-ما هي المؤسسات المالية و الإئتمانية التي تتعامل معها المؤسسة، حجم كل مؤسسة و إمكانياتها و ملاءتها المالية، مستوى كفاية أداء كل من: وكالات الدعاية والإعلان، مراكز الدراسات و البحوث المتعاملة مع المؤسسة، مستوى كفاية الأداء التدريبي للأفراد و المؤسسات التي تتعامل معها المؤسسة؟ - من هي: القطاعات الجماهيرية المساندة للمؤسسة، جماعات الضغط المثيرة للمشاكل؟ و ما هي الإجراءات المتخذة بالنسبة للقطاعات السابقة؟
<b>الجزء الثالث: ويتعلق بمراجعة الإستراتيجية التسويقية</b>	
عناصر المراجعة	مجالات التحليل
1- مهمة المؤسسة	-هل تمت: صياغة مهمة المؤسسة بشكل واضح يعكس التوجه بالسوق و صياغة أهداف المؤسسة و الأهداف التسويقية بشكل واضح و بما يمكن من التخطيط التسويقي و قياس الأداء؟ -هل تعتبر الأهداف التسويقية مناسبة في ظل اعتبارات الوضع التنافسي للمؤسسة و مواردها و الفرص المتاحة أمامها؟
2-الإستراتيجية التسويقية	-هل وضعت إدارة المؤسسة إستراتيجية تسويقية واضحة وقادرة على تحقيق الأهداف التسويقية؟ و هل الإستراتيجية مقنعة؟ -هل تتناسب الإستراتيجية التسويقية مع: المرحلة التي تمر بها المنتجات في دورات حياتها، و هل تتناسب هذه الإستراتيجية مع مثيلاتها في المؤسسات المنافسة و مع الحالة السائدة في السوق؟ -هل تستخدم المؤسسة أفضل المعايير في تقسيم السوق و هل تستخدم الأساس الأفضل؟ -هل تم وضع الإستراتيجية التسويقية المناسبة في كل قطاع سوقي و هل تم توزيع الموارد المالية على عناصر المزيج التسويقي بالشكل الأمثل؟ هل تم تخصيص الموازنة التقديرية الكافية لتحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسة؟
<b>الجزء الرابع: ويتعلق بمراجعة تنظيم النشاط التسويقي</b>	
عناصر المراجعة	مجالات التحليل
1-هيكل التنظيم الرسمي	-هل تتوفر لمدير التسويق الصلاحيات والمسؤوليات المناسبة و الكافية للإضطلاع بالأنشطة التي تحقق رضا المستهلكين، و هل تمت هيكلة الأنشطة التسويقية بالشكل الأمثل و طبقا للمعايير المعروفة: الوظيفية، نوع المنتج، القطاع السوقي المخدوم و المعيار الجغرافي؟
2-الكفاية الوظيفية	-هل تتوفر للمؤسسة إمكانيات الاتصال و التنسيق الجيد بين إدارة التسويق و غيرها من الإدارات و هل تعمل كافة نظم المؤسسة الإدارية و المالية التسويقية بشكل فعال؟ -هل تتوفر لدى مديري المؤسسة مهارات التخطيط من أجل الربح؟ و هل يحتاج موظفو المؤسسة لأية برامج تدريبية؟ -هل يحتاج موظفو المؤسسة إلى الإشراف و التقويم و الحوافز.
3-فاعلية العلاقات التبادلية	-هل ينتاب العلاقة بين إدارة التسويق و الإدارات الأخرى في المؤسسة أية مشكلات؟
<b>الجزء الخامس: و يتعلق بمراجعة النظم التسويقية</b>	
1-نظام المعلومات	-هل يوفر نظام المعلومات التسويقية: المعلومات الدقيقة و الكافية في الوقت المناسب، المعلومات اللازمة عن اتجاهات

التسويقية	السوق و التطورات التي تحدث فيه، المعلومات اللازمة عن العملاء الحاليين والمحتملين، الأداء التسويقي لفروع المؤسسة، المنافسة ومجالاتها وغيرها من المؤشرات التسويقية؟ -هل يعتمد صانعو القرارات التسويقية على البحوث و الدراسات في توفير المعلومات اللازمة لقراراتهم و هل يستخدمون النتائج التي تم التوصل إليها، و هل يستخدم موظفو التسويق أفضل الطرق و الأساليب في تحديد الطلب و التنبؤ به؟
2-نظام التخطيط التسويقي	-هل يستخدم نظام التخطيط التسويقي في المؤسسة بالفاعلية المطلوبة، و هل يتوفر لموظفي التسويق النظم المساعدة في إتخاذ القرار؟ -هل يساعد نظام التخطيط التسويقي على تحقيق الأهداف التسويقية بشكل مقبول؟
3-نظام الرقابة التسويقية	-هل تعتبر الإجراءات الرقابية على أعمال التسويق كافية للتأكد من مدى تحقيق أهداف الخطة التسويقية السنوية و هل تقوم إدارة التسويق بالتحليل الدوري لربحية المنتجات و الأصناف المختلفة و الأسواق و المناطق الجغرافية التي تتواجد فيها المؤسسة؟ -هل تتم مراجعة و تدقيق تكاليف التسويق و إنتاجيته في المؤسسة بشكل دوري؟
4-نظام إبتكار المنتجات الجديدة	-هل تتوفر في المؤسسة الأطر التنظيمية المناسبة لجمع و توليد و غربلة الأفكار السلعية و الخدمة الجديدة و هل تم إجراء البحوث المناسبة لإختبار مفاهيم الخدمة للأفكار الجديدة؟ -هل قامت إدارة المؤسسة بإجراء الاختبارات السوقية اللازمة قبل إدخال المنتجات الجديدة إلى السوق؟
<b>الجزء السادس: و يتعلق بمراجعة الإنتاجية التسويقية</b>	
عناصر المراجعة	مجالات التحليل
1-تحليل الربحية	-ما هي ربحية المؤسسة بالنسبة لمنتجاتها، أصنافها، أسواقها و المناطق التي تتواجد فيها فروعها؟ -هل يجب دخول المؤسسة قطاعات سوقية جديدة؟ و هل يجب عليها زيادة مبيعاتها إلى القطاعات السوقية الحالية؟ -هل يجب على المؤسسة أن تنسحب من أية قطاعات سوقية حالية؟
2-تحليل التكلفة	-هل هناك تكاليف زائدة في أي من الأنشطة التسويقية، و هل بالإمكان اتخاذ الخطوات الكفيلة بخفض التكاليف؟
<b>الجزء السابع: و يتعلق بمراجعة الوظيفة التسويقية (المزيج التسويقي)</b>	
عناصر المراجعة	مجالات التحليل
1-المنتج (سلعة، خدمة)	-ما هي خطوط المنتجات و ما أهداف كل منها، و هل تلبى الأهداف التسويقية للمؤسسة و هل من الضروري توسيع خطوط المنتجات أو تضيقها، و ما هي الأصناف التي يجب إسقاطها و ما هي الأصناف التي يجب إضافتها؟ -ما مدى معرفة الزبائن منتجات و أصناف المؤسسة ومثيلاتها الخاصة بالمؤسسات المنافسة و اتجاهاتهم نحو و ما مدى رضا العملاء عن جودة منتجات و أصناف المؤسسة مقارنة مع منتجات المؤسسات المنافسة؟ -ما هي المنتجات و الأصناف الواجب تطويرها و مجالات التطوير؟
2-السعر	-ما هي أهداف السياسة السعرية للمؤسسة و ما هي سياساتها و إستراتيجياتها و ما هو الأساس المعتمد في تحديد أسعار المنتجات المختلفة؟ -كيف يدرك العملاء أسعار منتجات المؤسسة مقارنة مع المنافسين، و ما مدى معرفة مديري التسويق بموضوعات كمرونة الطلب و منحني الخبرة و آثاره لكل من المؤسسات المنافسة؟
3-التوزيع	-ما هي أهداف أهداف و إستراتيجيات التوزيع و هل تحقق المؤسسة تغطية مناسبة في المناطق المتواجدة بها؟ -ما هي مستويات الكفاية التي تعمل بها فروع و وحدات الأعمال و هل تنوي إجراء تغييرات في إستراتيجياتها التوزيعية؟
4-الترويج:	-ما هي الأهداف الإعلانية للمؤسسة، و هل تعتبر جيدة بالنسبة للمؤسسة، و هل تم إنفاق المبالغ اللازمة عليها؟ -ما هي اتجاهات الجمهور العام و العملاء نحو إعلانات المؤسسة و هل يتم إختيار وسيلة الإعلان بشكل مناسب؟ -هل تتوفر في المسؤولين عن الإعلان في المؤسسة المؤهلات الكافية؟ -هل يوجد لأساليب الترويج المختلفة موازنات كافية؟ -ما مدى كفاءة المسؤولين في العلاقات العامة؟ -هل تقوم إدارة المؤسسة برعاية الأحداث الهامة؟