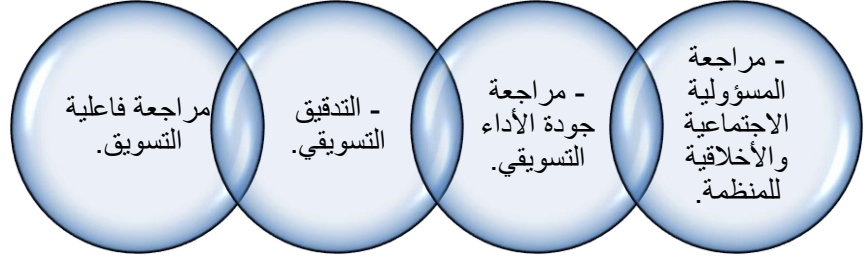


الفصل الخامس: الرقابة الإستراتيجية

تمثل الرقابة الاستراتيجية تقييماً 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 ملائمة الأهداف والاستراتيجيات والسياسات لهذه الظروف.

1- أدوات الرقابة الاستراتيجية حسب كوتلر:



و تتم الرقابة الاستراتيجية حسب Kotler عبر أربع أدوات تعتمد عليها 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 ويكون ذلك من خلال خمس توجهات تسويقية هي: فلسفة الزبون، التكامل التنظيمي للتسويق (بمراجعة النظام التسويقي وضرورة تحقيق التكامل التنظيمي للتسويق نحو تحليل السوق والتخطيط والتنفيذ والرقابة للوظائف التسويقية المختلفة باتجاه تحقيق الأداء المناسب)، معلومات تسويقية دقيقة، التوجه الاستراتيجي (مساهمة العملية التسويقية في تحديد استراتيجيات وخطط وأهداف المنظمة طويلة الأمد)، الكفاءة التشغيلية (اختبار الأنشطة التسويقية والتعامل معها وفق التكلفة والأثر).

- **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 العلامة 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 يلئم 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 جدواها ويتم ذلك من خلال أسلوب يعرف باسم **المراجعة التسويقية**. يرى Kotler أن بداية فكرة المراجعة التسويقية ترجع إلى عام 1952 تقريبًا حيث أعلن اثنان من المديرين التنفيذيين لشركتين أمريكيتين أنهما قاما بتدوين الأداء التسويقي لمؤسستهما لفترة عقدين كاملين، وأطلقا على ذلك اسم المراجعة التسويقية. Marketing Audit بينما تعتبر بداية الكتابة العلمية للمراجعة التسويقية سنة 1959 وهو تاريخ تقديم تقرير علمي إلى جمعية الإدارة الأمريكية ضم أربع أوراق علمية عن المراجعة التسويقية بعنوان "تحليل الأداء التسويقي وتطويره: المراجعات التسويقية بين النظرية والتطبيق".

المراجعة التسويقية هي اختبار شامل 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 والمحاييد 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 تقييمًا 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.

- إتحديد الفرص و التهديدات.
- إتحديد الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء التسويقي.
- إتحديد نقاط القوة و نقاط 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 والنهاية للنشاط التسويقي.
- تساعد المراجعة التسويقية على استثمار الوقت والمال في استراتيجيات التسويق المختلفة لتحقيق فهم أفضل للمنظمة وعملائها .
- تكمن أهمية المراجعة التسويقية في تجنب كثير من الأزمات التسويقية التي قد تحدث نتيجة القرارات التي تتخذ بدون مراجعة، كما تساعد في التأكد من توظيف كافة الموارد التسويقية بصورة هي الأكثر فعالية.
- بالرغم من أن المراجعة التسويقية تستهلك بعض الموارد من حيث الوقت والمال والجهد البشري المتخصص، إلا إنها في غاية الأهمية لمجال الأعمال؛ لأنها تساعد المنظمات في التعرف على أغلب التحديات للاتصالات التسويقية الطارئة.
- تعتبر المراجعة التسويقية أداة أساسية في تقويم الأهداف للشركات العاملة، وفي إدارة الاستراتيجية التسويقية للشركة، وأيضا في اختيار الاتجاه في عملية إعادة البناء التسويقي المتاحة.
- تلبى المراجعة التسويقية احتياج المنظمات لمنهجية علمية واضحة يمكن تناقلها للرقابة التسويقية بعيداً 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 جانباً واحداً 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-**الانتظامية:** والمقصود بها أن تتم المراجعة التسويقية بشكل متسلسل ومنظم بما يضمن تغطية جميع العمليات والأنشطة التسويقية، وتتضمن تشخيصاً 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 ضماناً لزيادة فاعلية نظام المراجعة التسويقية. قد تعتمد المنظمة على **المراجع التسويقي الخارجي** وهو "من يتولى مسؤولية المراجعة التسويقية من خلال جهة مستقلة تنظيمياً عن المنظمة"، ويتم إسناد أعمال المراجعة له من خلال الإدارة العليا للمنظمة أو الجهة المالكة لرأس المال؛ للاطمئنان على أن المنظمة تستثمر إمكاناتها بالشكل المناسب في الأسواق المستهدفة.
- كما قد تعتمد المنظمة على **المراجع التسويقي الداخلي** وهو "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.