المراقبة المطبقة على وظيفة التسويق

بلخيضر سميرة *

Résumé :

Comme toute discipline managériale, le Marketing doit faire objet d'évaluations et de contrôles. Les nouvelles méthodes de mesures d'efficacités des opérations marketing dans l'entreprise se réfèrent à des techniques plus adéquates. Les méthodes classiques d'évaluations sont certes importantes (Chiffre d'affaire ; part de marché ...) mais les nouvelles orientations mettent l'accent plus sur les **éléments immatériels,** pour renforcer l'importance du contrôle Marketing, à savoir : la fidélité ; la notoriété, minimisé le risque d'incertitude, on retrouve également la notion du « *Value Management* » ou **Management de la valeur**, visant à créer la valeur économique dans l'entreprise.

Les contrôles marketing cherchent aussi à être plus opérationnels, en améliorant l'évaluation financière pour mesurer par exemple : la rentabilité de chaque opération marketing; déterminer le retour sur investissement marketing; utiliser les tableaux de bords. Et enfin, se référer aux rapports d'audit marketing pour une évaluation globale, en vue de corriger l'orientation stratégique. l'audit assure également le respect de l'éthique marketing, en intégrant la responsabilité sociétale qui aide à amélioré la valeur de l'entreprise vis avis du client.

Mots clés : L'organisation du contrôle marketing ; calcul des coûts (méthode ABC) et création de valeur; rentabilité ; indicateurs de performances ; audit marketing.

* أستاذة مساعدة صنف أ، جامعة الجزائر3.

الملخص:

على التسويق ككل الوظائف الإدارية، أن يخضع للمراقبة وتقييم للأداء. تستعمل المناهج الحديثة لقياس فعالية وظيفة التسويق في المؤسسات أدوات أكثر ملاءمة، وعليه فإن الطرق التقليدية مهمة عند التقييم (رقم الأعمال؛ حصة السوق...) ولكن المراقبة الحديثة تسلط الضوء أكثر على **العناصر غير المادية:** كنسبة الولاء والوفاء للمؤسسة، تأثير العلامة التجارية؛ تخفيض خطر عدم التأكـــد. وتم إدراج مفهوم **إدارة القيمة** التي تهـــدف إلى خلق قيمة اقتصادية للمؤسسة. أضف إلى ذلك، تبحث المراقبة التسويقية . عن تحسين التقييم المالي: كتحديد المردودية الحقيقية لكل عملية تسويقية وتحديد العائد من الاستثمارات التسويقية واستخدام لوحات القيادة. وأخيرا، الاعتماد على تقارير "المراجعة التسويقية" لتقييم شامل بهدف توجيه الإستراتيجيات كما تضمن احترام أخلاقيات التسويق كمسؤولية اجتماعية تساعد على زيادة قيمة المؤسسة في نظر الزبون.

الكلمات المفتاح: تنظيم المراقبة التسويقية؛ محاسبة التكاليف (طريقة ABC) مع خلق القيمة؛ المردودية؛ مؤشرات الأداء؛ المراجعة التسويقية.

مقدمة:

تعتبر المراقبة وظيفة من وظائف الإدارة تأتي بعد التخطيط؛ التنظيم والتوجيه. تهدف إلى تطوير العمل وتصحيح الأخطاء وتعديل الانحرافات، فهي تضع حداً للضياع والإسراف في الموارد المادية والبشرية وتساهم في تحقيق أعلى درجات الكفاءة والفعالية.

ونشأ الاهتمام أكثر بالمراقبة التسويقية من جراء تكاليف التسويق المتنامية والتي تجاوزت 30% من رقم أعمال الشركات، ولهذا فهي تحتاج إلى تقييم ومتابعة مستمرة. أضف إلى ذلك، ما يحدث من تغيرات سريعة في احتياجات المستهلكين وتنوعها، فالمنافسون يعدون خططاً جديدة دائما وعلى الشركة أن تستبق الأحداث وتواجه كل هذه التحديات، وطالما أن المخططين لم يتمكنوا من التنبؤ الدقيق بهذه التغيرات يصبح العبء الأكبر على عاتق المراقبة؛ وحتى تتمكن الشركة من أن تساير تلك التغيرات[1]. وذلك باستعمال طرق وأساليب لقياس كفاءة العمليات التسويقية. ومن هذا المنطلق، يمكن طرح الإشكالية التالية:

كيف يتم تنظيم وتنفيذ مراقـــبة النشاطات التسويقية بحيث تحقق المؤسسة الكفاءة المطلوبة ؟

---

[1] علي فلاح الزعبي، إدارة التسويق – منظور تطبيقي استراتيجي–، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009، ص309.

قبل البدء باستعراض أهم مكونات المراقبة التسويقية والتقنيات المستعملة، لابد من توضيح المنهج المتبع، فالمراقبة التسويقية تندرج ضمن الإدارة بالأهداف *(DPO) ويتضح لنا هذا من خلال المراحل التالية:

- تحديد الأهداف التسويقـــية بشكل واضح ودقيق، ووضع معايير نموذجية للإنجاز. وهي المقاييس الموضوعة للمقارنة. وتشمل الجوانب الكمية والنوعية للأنشطة التسويقية.[1]
- مقارنة النتائج الحقيقية بمعايير الإنجاز، وحصر الانحرافات، وهي مرحلة جمع المعلومات وتحليلها.
- اقتراح حلول وتصحيحات تسمح بتحسين الأوضاع وتوجيه القرارات المستقبلية. ويتم ذلك من خلال كتابة المسؤول تقريرا يعرض فيه نتائج المراقبة مع التوصيات.

وبناء على تقارير المراقبة، يتخذ المدراء إجراءات لعلاج الانحرافات، ويمكن للقائد إحداث تغييرات، وهي خطوة تلتقي فيها وظيفة المراقبة مع باقي الوظائف الإدارية: التخطيط (تغيير الخطط والبرامج)، التنظيم (إعادة النظر في مهام الأفراد وفي توزيع المسؤوليات)؛ التوجيه (إعادة توجيه الأهداف؛ السياسات والإستراتيجيات).[2]

---

* DPO : *Direction Par Objectif*

[1] محمود ج. الصميدعي والساعد رشاد محمد يوسف،"إدارة التسويق: التحليل؛التخطيط؛ الرقابة"، دار المناهج، عمان،2005، ص330.

[2] زاهر عبد الرحيم عاطف، الرقابة على الأعمال الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص41.

وتأتي المراقبة كمرحلة أخيرة في التخطيط الإداري، فمن خلالها يمكن حصر الأخطاء سواء على المستوى التنفيذي أو الإستراتيجي.[1] ولقد تم تصنيف المراقبة التسويقية حسب عدة معايير (المجال، التوقيت؛ المسؤول..)

وارتأينا أن نتخذ تصنيفا آخر، وهو الذي يأخذ بعين الاعتبار المستوى التنظيمي، مما يضمن التنسيق أكثر مع الوظائف الأخرى في المؤسسة. وبناء على هذه المقاربة، تنقسم المراقبة التسويقية إلى ثلاثة مستويات رئيسية نلخصها في الجدول التالي:

[1] KOTLER Philip, « Les clés du marketing », Pearson Education, paris, 2003, p.56

الجدول رقم 1 : مكونات المراقبة التسويقـية حسب المستوى التنظيمي

المستوى التنظيمي / مكونات المراقبة	المراقبة على مستوى وظيفة التسويق	المراقبة على مستوى مراقبة التسيير	المراقبة على مستوى المراجعة التسويقية
المسؤولية	مدير التسويق/ المسؤول الوظيفي	المديرية العامة ومراقبة التسيير	المديرية العامة والمراجع التسويقي
الطبيعة	مراقبة المردودية والإنتاجية	مراقبة الخطة السنوية للتسويق	المراقـبة الإستراتيجية
الأهداف	تحليل ربحية المزيج التسويقي تحسين إنتاجية العمليات التجارية	متابعة تنفيذ الخطط وقياس مدى تطبيق الأهداف المسطرة.	تقييم الخطط؛ تحسين آلية التسويق المستقبلية (الفرص/التهديدات)
الوسائل	تحليل التكاليف ومقارنتها بالنتائج وهذا لكل عنصر من المزيج.	تحليل المبيعات؛ نقطة التعادل؛ النسب؛ قياس الأداء؛ لوحة القيادة	تدقيق الإجراءات التسويقية؛ التنظيم؛ المسؤولية الأخلاقية.
التوقيت	بصفة روتينية (دائمة)	دائمة ودورية (سنوية)	دورية 3_5 سنوات،عند الأزمات
مكانتها من المخطط	تكوين نظام المعلومات التسويقي	التغـذية العكسية	تسبق المخطط أو تقوم بإنقاذه
الجهة المختصة	داخلية	داخلية	داخلية أو خارجية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

-JOFFRE. P. & SIMON.Y, Encyclopédie de gestion, 2ème édition, Economica, 1997 p.493 .

-KOTLER Ph. et KELLER K.L DUBOIS.B. et MANCEAU.D.,marketing management, Pearson Education, 12éme édition, paris, 2006. p. 810.

1. المراقبة على مستوى الوظيفة التسويقية:

يقوم مدير التسويق، بناء على المعلومات المتوفرة لدى مختلف المصالح التسويقية، بقياس كل من المردودية والإنتاجية للعناصر المكونة للمزيج التسويقي.

1.1. مراقبة المردودية (الربحية):

تخص هذه المراقبة كل العناصر التي تحدد **الربح الفعلي** بالنسبة للسلع المختلفة والأسواق ومنافذ التوزيع. كما تساعد في توجيه القرارات في جميع الأنشطة التسويقية. وتعتمد المردودية أساسا على تحليل التكاليف التسويقية التي ترتبط بأداء كل نشاط على حده، ثم تحديد العلاقة بين تلك التكاليف ونتائج النشاط التسويقي، بهدف تركيز الجهود التسويقية على العمليات التي تحقق ربحا أكثر من غيرها.

1.1.1. تحليل التكاليف: يعتمد مدير التسويق على المخرجات المحاسبية، فالمحاسبة العامة توفر معلومات مالية ضرورية للإدارة وللأطراف الخارجية. لكن عند الحديث عن تقييم الأداء ومراقبة العمليات التسويقية، من الضروري العمل بشكل متكامل مع "نظام المحاسبة التحليلية أو محاسبة التسيير أو محاسبة التكاليف"، حيث تسمح بالفصل بين التكاليف الثابتة والمتغيرة؛ التكاليف المباشرة وغير المباشرة؛ مع تخصيص عادل وتوزيع عقلاني للتكاليف. وسنحاول فيما يلي الإشارة إلى الطرق المتبعة في حساب التكاليف التسويقية:

أ- **الطرق التقليدية:** يمكن تلخيص مضمونها وعيوبها في الجدول التالي:

الجدول رقم 2 : الطرق التقـــليدية لحساب التكاليف التسويقية

الطريقة المتبعة	أساسها	محاسنها	عيوبها
التكلفة الكلية (طريقة الأقسام المتجانسة)	تحميل جميع التكاليف على الوحدة المباعة	-انسجام مع مخرجات المحاسبة العامة - المرجع الأساسي للمحاسبة التحليلية	- لا توضح هامش مساهمة كل نشاط. -لا تأخذ بعين الاعتبار التكاليف غير الظاهرة. - لا تسمح بتقييم الأداء الفعلي والمراقبة للنشاط التسويقي.
التكاليف الجزئية (طريقة التكاليف المتغيرة)	التمييز بين التكـــاليـــف الثابتة والمتغيرة، وتحميل الـــوحـــدات المـــبـاعـــة بالتـــكـالـــيف المتـــغيرة الخاصة بها.	تحديد هامش مساهمة الأنشطة بشكل مباشر. تحليل العلاقة بين التكلفة /الحجم/الربح (نقطة التعادل أو عتبة المردودية) تساعد على اتخاذ القرار	تقوم على فرضيات مبسطة (ثبات التكاليف الثابتة؛ ثبات السعر...) التكاليف الثابتة والمتغيرة ليست منفصلة هناك خطر عند تحليل نقطة التعادل. ما قد يعتبر تكلفة متغيرة في الوظيفة قد تكون ثابتة بنظرة كلية.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

- Jacquot Th .Milkoff R., Comptabilité de gestion : analyse et maîtrise des coûts, personne éducation, France, 2007.p.137.
-H. BOUQUIN. Comptabilité de gestion. Sirey, 2 ème édition, 1997

من هذا المنطلق، فإن عدم دقة بيانات التكاليف المستخرجة من النظم التقليدية، وعجزها عن إظهار ديناميكية عناصر التكاليف التي تتميز بها بيئة الأعمال الحالية، وتخصيص كافة هذه العناصر على الأنشطة المحدثة لها بشكل مستقل، تطلب الأمر الاعتماد على نظام جديد وهو "نظام التكلفة على

أساس النشاط"، الذي يهتم بتخصيص التكاليف من خلال تحديد الأنشطة المسببة في إحداث تلك التكاليف.[1]

ب- نظام التكلفة على أساس النشاط: حسب "kaplan Robert " يقوم نظام التكلفة على أساس النشاط أو ما يعرف بنظام " ABC بتوزيع التكاليف غير المباشرة على الأنشطة والمنتجات النهائية وفقا لاستفادة كلا منها من تلك التكاليف وعلى أساس العلاقة السببية بين التكلفة والنشاط الذي استفاد منها. ولأن نظام ABC يربط بين أداء الأنشطة وطلبها لموارد المنظمة، فهو يعطي صورة واضحة عن مساهمة المنتجات والعلامات التجارية؛ المناطق؛ قنوات التوزيع؛ في تحقيق الإيرادات وفي استهلاك الموارد."[2]

بناء على هذا التعريف، ترتكز طريقة ABC أساسا على تحديد الأنشطة. ويعرفLorino هذه الأخيرة على أنها "مجموعة من المهام الأساسية التي يقوم بها شخص أو فرقة استنادا على مهارات خاصة، وهي مهام متجانسة من حيث الأداء تسمح بالحصول على مخرجات (منتجات أو خدمات) لزبون (داخلي أو خارجي) بالاعتماد على مجموعة من الموارد أو مدخلات

---

[1] محمد عبد العزيز عبد الله، دراسة تحليلية لواقع نظم قياس وإدارة التكلفة ومجالات تطويرها لدعم القدرة التنافسية في بيئة التصنيع المعاصرة، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، جامعة الزقازيق، جمهورية مصر العربية، العدد الثاني، 1997، ص 828.

" ABC : *Activity Based Costing.*

[2] الدرويش بشير محمد عاشور:"تقييم الأداء التسويقي من منظور محاسبي"، مجلة البحوث الاقتصادية، مركز بحوث العلوم الاقتصادية، بنغازي، الجماهيرية العربية الليبية، العدد الثاني، المجلد 16، ديسمبر 2005، ص 49-50.

(ساعات عمل؛ آلات؛..)"[1]. فالمقاربات السابقة للتكلفة كانت تأخذ الشكل التالي:



لكن مع تصميم طريقة ABC لابد من تغيير التفكير بالاتجاه المعاكس فنطرح الإشكال : ماهو سبب التكلفة ؟ وليس ما هي نتائجها أو عواقبها؟ ومنه يأتي دور تحديد محركات التكلفة (Cost Driver) وهو تحليل العلاقة السببية، فالمنتوج يستهلك أنشطة والأنشطة تستهلك موارد، فيصبح الشكل باختصار كالتالي:



نستنتج أن هذه الطريقة تستجيب أكثر إلى متطلبات التسيير الداخلي للمؤسسات، كما توفر المعلومات الضرورية لتقييم الأداء. ورغم أنه ليس هدفنا عرض تفاصيل طريقة ABC، ولكن سنحاول الإشارة إلى أهم مبادئها لتقييم آثارها على نظام المراقبة التسويقية.

[1] DE RONGE Yves, Comptabilité de gestion, Edition de Boeck, 1998, P.488

مراحل تنفيذ طريقة ABC: وتشمل ما يلي:

- تحديد الأنشطة وتصنيفها إلى مجموعات متجانسة (مراكز الأنشطة) وهي مرتبطة كثيرا بتحديد مجال النشاط الإستراتيجي (DAS)* للمؤسسة.
- اختيار محركات التكلفة أي تحديد العلاقة السببية بين الأنشطة والمنتجات أو أغراض التكلفة(Objet de coût).
- حساب تكلفة الوحدة لمحركات التكلفة وهي نسبة: [1] مجموع تكاليف مركز النشاط/عدد محركات التكلفة للمركز.
- تحديد سعر التكلفة للمنتجات على أساس استهلاكهم للأنشطة.

مبدأ طريقة ABC :

تم تطوير طريقة ABC في المؤسسات الصناعية في الثمانينات؛ وهي مستخلصة من دراسة أمريكية[2]، والتي تم تطويرها من قبل R.Kaplan وH.Johnson في 1987. والأساس الذي قامت عليه طريقة التكلفة على أساس النشاط هو القيمة، فإذا كان يسهل حصر الإيرادات (مبيعات؛ زبائن؛ قنوات...) فإنه يصعب حصر التكاليف بنفس التفصيل[3]. التي أصبحت في معظمها تكاليف مباشرة، لقد أصبحت الأنشطة التدعيمية: كالجودة؛ الصيانة؛ اللوجستيك؛ الموارد البشرية؛ البحث والتطوير؛ تسويق العلامة التجارية؛ خدمات ما بعد البيع ، التي كانت تؤثر بطريقة غير مباشرة على المنتوج

---

* DAS : *Domaine d' Activité Stratégique.*

[1] NIESSEN Wilfried & CHANTEUX Anne : « Les tableaux de bord et business plan », Editions Edipro, 2005, p.173.

[2] Modèle conceptuel développé par CAM-I (Computer Aided Manufacturing-International) Etats-Unis, 1988 : C.Berlinger, J. Brimson (ed), Cost Management for Today's Advanced Manufacturing, Boston, Harvard Business School Press.

[3] ABI SAAD Antonio « La méthode ABC/M, ou comment piloter les coûts par une gestion des activités », séminaire sur «L'art de manager la performance de l'entreprise », Micropole-Univers, Avril 2009. www.daf.info

النهائي، ذات أهمية معتبرة وتؤثر بصفة مباشرة، في ظل النظرة الجديدة للمؤسسة والتي أساسها: خلق قيمة لدى الزبون (أو قيمة المنتوج في نظر الزبون).

وعليه، فإن تكاليف الإنتاج والتخزين (التكاليف المباشرة) لا تمثل الأغلبية في مجموع تكاليف المؤسسة، في حين أن التكاليف غير المباشرة (حسب تصنيف الأنظمة التقليدية)[1] أصبحت المسيطرة بنسبة 75%. فالقيادة التقليدية تقتصر على التحكم في التكاليف أي تخفيضها، بينما فرضت تطورات السوق على إدارة التكلفة ملازمة إدارة القيمة. فالمبدأ الذي تقوم عليه طريقة ABC هو التغيير من نظرة تركز على التكاليف إلى نظرة تبحث عن علاقة هذه التكاليف بالقيمة المنتجة من المؤسسة والمقدمة إلى الزبون. ويقول Zarifian أن المقصود بالقيمة هو:"السعر الذي يستطيع الزبون دفعه بناء على حكمه للخدمات المقدمة له من المؤسسة".[2]

ومن هذا المنطلق، أصبحنا نتساءل عن ما هي الأنشطة الضرورية التي تزيد من قيمة المنتوج لدى الزبون؟ وبالتالي على المؤسسة دعم منتجاتها أكثر بجودة أفضل؛ آجال التسليم؛ اختبارات...، بمعنى آخر، تحسين العلاقة "تكلفة/قيمة" لضمان المردودية في الأجل الطويل كرمز للقيادة الفعّالة.

---

[1] بتطبيق طريقة ABC فإنه سيتم تخفيض التكاليف الغير مباشرة إلى أدنى حد ممكن، كما سيؤدي إلى تحديد دقيق لأصل التكلفة مما يساعد على تقدير أفضل للجزء الثابت والمتغير من التكاليف.

[2] BENMABROUK Rezkia & DORNIC Claude, « L'organisation de l'entreprise en « activités » et « processus » facilite-telle son pilotage ? », Séminaire « MESURE ET PILOTAGE DE LA PERFORMANCE » U.de Marne-la-Vallée, Février 2002, p. 3.

ولأن مصاريف التوزيع ؛ البيع؛ الترويج وغيرها، أصبحت معتبرة جدا في الكثير من المؤسسات، وفي تزايد مستمر، لا يمكن إدراج المصاريف التسويقية في سعر تكلفة المنتج عند تقييم المخزون مثلا، ولكن عن طريق التكلفة على أساس النشاط يمكن تحميل هذه المصاريف لأغراض التكلفة (الزبون؛ المنتج؛..) التي تستهلك النشاطات(التوزيع؛ البيع...). ويمكن تصنيف بعض أنشطة التسويق إلى:[1]

- أنشطة على مستوى الوحدة؛
- أنشطة على مستوى الطلبية: تشمل جميع النشاطات الخاصة بمعالجة الطلبية؛
- أنشطة على مستوى الزبون: نشاطات إدارية؛ الخدمات المقدمة للزبون...؛
- أنشطة على مستوى العلامة التجارية: الترويج؛ تنشيط المبيعات؛ الإشهار...؛

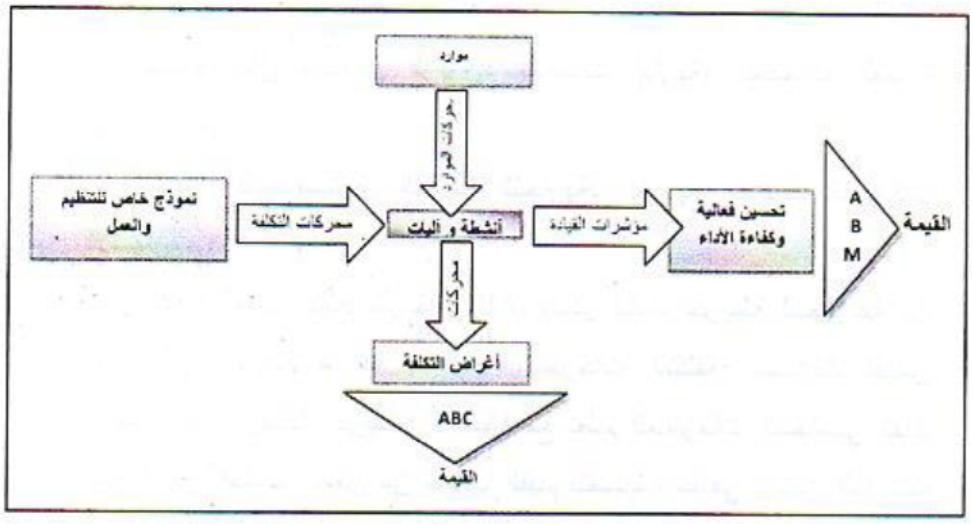
ومن خلال تحليل نتائج طريقة ABC، يمكن إنشاء خريطة لمجموعة من الأنشطة التسويقية مرفقة بتكاليفها؛ محركات التكلفة؛ محددات لقياس الفعالية. فإذا توحدت خريطة الأنشطة مع نظام المعلومات المحاسبي القائم على أساس النشاط، يمكن من خلالها القيام بتصنيف حقيقي لزبائن المؤسسة حسب مساهمتهم في تحقيق الربح.

[1] DE RONGE Yves, Op. cit, P.410-411.

- إدارة الأنشطة التسويقية في إطار ABC / ABM:

تطور مفهوم المحاسبة على أساس النشاط من نظرة محاسبية محضة إلى مفهوم إداري تقييمي يسمى بالإدارة على أساس النشاط (ABM)[1] : " ويشمل جميع العمليات التي يمكن أن تتبناها المؤسسة لتحسين فعالية وكفاءة الأنشطة والإجراءات استنادا إلى تكاليف مستخرجة من نظام محاسبي على أساس النشاط (ABC)؛ وهي تخص: المنتجات، الزبائن، التوزيع وغيرها من أغراض التكلفة."[2] ويبين الشكل التالي هذا المفهوم:

الشكل رقم 1 : نموذج ABC/ABM



المصدر : RAVIGNON Laurent : « Activity Based Costing Activity Based Management », Alpha Cen -pilotage performance stratégie- www.alphacen.fr

[1] ABM : *Activity Based Management.*
[2] DE RONGE Yves, Opcité, p.408.

كما هو موضح في الشكل فإن الإضافة المعتبرة لنظام ABC/ABM هي النظرة الأفقية لتسيير الأنشطة، التي من خلالها يمكن إدارة التكاليف مع ضمان علاقة سببية بين مختلف الأنشطة. فمن تنظيم وظيفي إلى تنظيم على أساس النشاط وهي مقاربة متداخلة لعدة أنشطة مترابطة. وستوفر هذه النظرة للمسيرين معلومات إدارة الأنشطة التسويقية إدارة عملية وإستراتيجية في آن واحد. ويمكن تلخيص أهدافها فيما يلي:[1]

- معرفة المحركات التي تسبب التكلفة؛
- إلغاء النشاطات بدون قيمة مضافة (بعد التمييز بين الأنشطة المضيفة للقيمة وغير المضيفة للقيمة)؛
- تنفيذ أفضل للأنشطة الأساسية ذات قيمة مضافة في نظر الزبون.

نخلص إلى أنه من خلال إدارة ABM يمكن اقتراح حلول تجعل من الزبائن أكثر ربحية، فخريطة ABC (المذكورة أعلاه) ستسمح بتصور سيناريوهات متداخلة لكل من التوزيع؛ البيع؛ الإشهار... بهدف تحقيق فعالية وربحية لجميع زبائن المؤسسة بما فيهم الذين يستهلكون الكثير من الأنشطة التسويقية بدون مقابل.

1.1.1. تحليل النتائج: يستخدم مدراء التسويق والمراقبون التابعون لإدارة التسويق عدة جداول لبيانات تسمح بعرض مفصل لنتائج الأنشطة التسويقية التي يديرونها. مع الإشارة إلى أن معظم الإدارات تستخدم

[1] Chanteux A., Niessen W, Opcité, p.173.

برمجيات أو جداول الإكسيل (Excel) سواء في عرض البيانات أو معالجتها (المتابعة الزمنية؛ المقارنة بين الوحدات...).

ويمكن عرض ملخص لمضمون التحليل للنتائج التسويقية في الجدول التالي:

الجدول رقم 3: تحليل النتائج التسويقية

مضمون التحليل	عناصر التحليل
نوع التحليل	- عرض تطوري للنتائج (مقارنة مع وحدات مرجعية؛ مقارنة شهرية/سنوية...) - مقارنة النتائج مع الأهداف أو التقديرات - مقارنة النتائج مع تطورات السوق أو المنافسين
النتائج العامة	- المبيعات والأرباح - حصة السوق -المصاريف الخاصة بوظيفة التسويق (رئيس المنتوج؛ المصالح التسويقية؛ الخدمات...)
محددات التسويق	• يتم توزيع وتصنيف النتائج حسب: -المنتوج: خط الإنتاج؛ خصائص المنتوج (حجم؛ لون؛ شكل...)؛ جودة المنتوج. -المكان: منطقة شلاندیز؛ التوزيع الجغرافي (على مستوى البلد؛ الأقاليم؛ الأحياء؛ المناطق البيعية) - الزبائن: حجم الطلبيات؛ أرباح الزبون؛ حجم الزبائن.

المصدر :

VANDERCAMMEN Marc, marketing - L'essentiel pour comprendre; décider; agir-, Ed.De Boeck, Paris, 2002, p.258.

2.1. مراقبة الانتاجية:

تستخدم الإنتاجية كمقياس لمعرفة كفاءة الأداء من خلال قياس العلاقة بين المدخلات والمخرجات للأنشطة التسويقية. ويتم ذلك، عن طريق النسب التي تسمح بمقارنة داخلية (مع نسب أخرى أو في فترات مختلفة) ومقارنة

خارجية (مع نسب لمؤسسات في نفس القطاع). والهدف من المراقبة هو تحسين الإنتاجية :[1]

- إما رفع المخرجات إلى مستوى المدخلات؛
- أو الحفاظ على المخرجات واستعمال أقل للمدخلات.

وقد تتعاون إدارة التسويق مع مراقبة التسيير والمراجعة للإجابة على إشكالية: هل هناك طرق أكثر فعالية لإدارة قوة البيع؛ الإشهار؛ التوزيع؛ الخ...[2] وفيما يلي بعض المؤشرات لكل منها:

1.2.1.إنتاجية قوة البيع: وتشمل متابعة مندوبي أو رجال البيع، ومحاولة تحليل انجازاتهم خلال فترة معينة. وبنفس المبدأ فإن إنتاجية قوة البيع هي مقارنة نتائج رجال البيع بالموارد المستخدمة، مما يسمح بحساب عدة مؤشرات في شكل نسب للإنتاجية نلخصها فيما يلي:[3]

نتائج محصلة من رجال البيع	الموارد والوسائل المستخدمة من رجال البيع
رقم الأعمال	عدد الزيارات
الكمية المباعة	عدد عينات المنتوج المرسلة للزبائن
هامش الربح	عدد الكيلومترات المقطوعة
عدد الطلبيات	عدد الاتصالات الهاتفية
عدد الزبائن الجدد...	عدد المطويات والرسائل المرسلة...

[1] حميد الطائي، إدارة المبيعات، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009، ص295 .

[2] KOTLER Philip & KELLER Kevin Lane & DUBOIS Bernard & MANCEAU Delphine, Opcité, p.810.

[3] HAMON C. & LEZIN P. &TOULLEC A., Management de l'équipe commerciale, ed. Dunod, Paris, 2004, p.280.

فمثلا إذا حقق مندوب بيع ما قيمته 80 زيارة إلى الزبون وسجل 25 طلبية، يمكن قياس إنتاجية الزيارات كالتالي:

$$\frac{\text{عدد الطلبيات المتحصل عليها}}{\text{عدد الزيارات المنجزة}} = \frac{25}{80} = 0.3125 = \%\ 31.25$$

ويعني أنه عندما يقوم بـــ 100 زيارة (تنقل إلى الزبون)، سيحصل المندوب على حوالي 31 طلبية.

وهكذا، يمكن حساب عدد كبير من نسب الإنتاجية، ولكن على المراقب أن يختار الأفضل والتي تستجيب أكثر للأهداف التسويقية، مع إمكانية مقارنتها في الزمان والمكان. وعموما يمكن عرض أهم النسب فيما يلي:

- متابعة النسب والمؤشرات حسب التوزيع الجغرافي لمندوبي البيع؛
- حساب عدد الزيارات التي يقوم بها كل مندوب إلى الزبائن (الزيارات اليومية؛ الشهرية؛ السنوية)؛
- مدة الزيارات (حساب حد الإشباع اليومي valeur de saturation)؛
- حجم المبيعات / الزبائن؛ - معدل الطلبيات / الزيارات؛
- حجم المبيعات / الطلبيات؛ - تكاليف قوة البيع/ رقم الأعمال؛
- عدد الزبائن؛ - نسبة الزبائن الجدد؛ - نسبة الزبائن المفقودين؛
- نسبة المبالغ المستلمة من الزبائن؛ - نسبة الدفع المتأخر للزبائن.

ولا شك أن تقييم مندوبي البيع بالغ الأهمية، فهم يعتبرون حلقة وصل تؤمّن العلاقة بين إدارة التسويق والزبائن، وهم المنفذون للخطط التسويقية والبيعية. ولأن رجل البيع هو المسؤول عن العلاقة المباشرة مع الزبون، فبات من الضروري أن توضح له الأهداف والإستراتيجيات، التي تؤثر

مباشرة على ربحية وإنتاجية الزبون. ولهذا، لا بد من دراسة محفظة الزبائن وتجزئتها كمرحلة أولى ثم يليها الكشف عن الإجراءات الواجب اتخاذها في كل جزء من المحفظة، ويمكن توضيح ذلك في البيان التالي:

الشكل رقم2 : مصفوفة ربحية



المصدر : , BLANC Marie .A :Toute la fonction commerciale, Ed. Dunod, Paris,2006 p.134.

وعلى صعيد آخر، تمس مراقبة أداء مندوبي البيع أيضا الجانب النوعي، كالحكم على مهارات الاتصال؛ قدرات الإبداع ؛ إدارة الوقت؛ فن البيع؛ الانسجام مع فرق العمل؛ الإتقان والسلوك الأخلاقي. فكل هذه المؤشرات تندرج ضمن المعيار السلوكي، الذي ليس هدفه فقط رفع المبيعات في الأجل القصير بل تحسين العلاقة بالزبون من خلال تحسين صورة المؤسسة في الأجل الطويل.[1]

[1] حميد الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 302.

وتظل المشكلة التي تعترض مدراء التسويق، هي صعوبة قياس إنتاجية الرجال القائمين على البيع ميدانيا ، فالمؤشرات السابقة لا تعكس كثيرا الحقائق أو أنها تضلّلها. فقد لا تظهر عدم فعالية رجل بيع إلاّ بعد أشهر أو سنوات بسبب جمود علاقات المؤسسة مع زبائنها. لذلك تحتاج مراقبة الإنتاجية إلى تحليل معمق لبنية وإجراءات البيع عند كل مندوب لحصر المسؤوليات وزيادة كفاءة العمليات البيعية.[1]

2.2.1.إنتاجية الإعلان: في الوقت الراهن، لم يتفق الباحثون على طريقة مثالية أو قياس دقيق وموضوعي لفعالية الإعلان، كما أنه من الصعب الربط بين تغيرات رقم الأعمال واستخدام وسيلة إعلام معينة. لكن كل هذا، لا يمنع من مراقبة ومتابعة عناصر الإعلان التالية:[2] تكاليف الحملة الإعلانية؛ نسبة المشاهدين والمستمعين للإعلان؛ ردود الفعل؛ تغير المواقف بعد الإعلان؛ نتائج الاختبارات القبلية والبعـدية للإعلان. كما يمكن استعمال طريقة النمذجة للكشف عن علاقة الإعلان بتطور المبيعات؛ واللجوء أيضا إلى تقنية الأسواق الاختبارية أو التجريب.

3.2.1.إنتاجية التوزيع: لا فائدة من المنتوج إن لم يصل إلى الزبون عند الحاجة. وتصنف مهام التوزيع ضمن الوظيفة اللوجستيكية التي تضمن تلبية الطلب للزبون، ونجد فيها تسيير المخزون؛ وسائل النقل؛ ورشات التغليف والتعبئة؛ الخ. وكلها تندرج ضمن المزيج التوزيعي. وتقتضي المراقبة متابعة جميع مكونات هذا المزيج، للتعرف على المشاكل التي تعتري قنوات

[1] MOULINIER René, « Les 10 clefs de l'efficacité du commercial », 3ème édition, Edition d'Organisation, 2003, p.224.
[2] KOTLER Philip & KELLER Kevin Lane & DUBOIS Bernard & MANCEAU Delphine, Opcité, p.811.

التوزيع والتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بها، هذا لأن المؤسسة قد تعتمد في عملية التوزيع على وكلاء في شكل مؤسسات مستقلة يصعب التحكم فيها. ويمكن حصر بعض مؤشرات الإنتاجية في[1] نسبة المبيعات لكل قناة توزيعية؛ نسبة التكاليف اللوجستيكية مقارنة برقم الأعمال؛ نسبة المنتجات المرسلة في الآجال المحددة؛ عدد الأخطاء أثناء الفوترة؛ توزيع التكاليف حسب مكوناتها (تخزين؛ نقل؛ صيانة...) مع الإشارة إلى أن استعمال طريقة ABC يسهل هذا التقييم.

2 – المراقبة على مستوى مراقبة التسيير:

تتكفل هذه الوظيفة بمتابعة الخطة التسويقية بهدف تحليل كيفية تحقيق العمليات التسويقية للأهداف، ثم اقتراح الحلول الممكنة أمام الانحرافات والفروق المسجلة. ويتطلب هذا التحليل مراحل عديدة، تحتاج إلى التنسيق مع الوظيفة المالية والمحاسبية من جهة (المحاسبة التحليلية؛ التحليل المالي؛ الموازنات) والوظيفة التسويقية والتجارية من جهة أخرى (إحصائيات القطاع؛ دراسات السوق؛ اللوائح...).

1.2. مراقبة الموازنات :

تتضمن الموازنة تقدير المبيعات والتكاليف التسويقية المستقبلية، ويمكن أن تغطي الموازنة شهراً أو سداسياً أو سنة. ويتم تصنيف الموازنات التسويقية حسب الوظائف (مبيعات؛ إدارة؛ مالية...) حيث نميز فيها بين عدة أنشطة تسويقية (ترويج؛ تنشيط...). وأما عن عدد الأنشطة فهو غـير محدود كما

[1] Ibid, p.812.

أن عناصر الموازنة ليست إجبارية، يمكن حذف أو إضافة ما تراه المؤسسة مهماً حسب إستراتيجيتها. ومن أمثلة هذه العناصر نذكر:
موازنة المبيعات (إيرادات حسب تقدير حجم المبيعات)؛ موازنة المنتوج (انتاج/شراء)؛ موازنة التوزيع (التوزيع المادي؛ الخدمات)؛ الموازنة التجارية (الإعلان؛ قوة البيع؛ خدمات بعد البيع)؛ الموازنة غير التجارية (قياس الفعالية؛ إدارة المبيعات؛ دراسات وبحوث؛ توظيف).[1]

تعتبر الموازنات أداة مفيدة للتخطيط والمراقبة، فأساس "مراقبة الموازنات" هو تحليل الانحرافات بمقاربة البيانات الحقيقية بتلك المقدّرة، وذلك إما على أساس الكمية أو السعر أو الربحية. وتفتح الفروق المعتبرة مجالاً للتصحيحات (إما على مستوى الوسائل أو الأهداف). وقد تطورت مراقبة الموازنات إلى محاولة التنبؤ بالتغيرات (التخطيط المرن؛ طريقة السيناريوهات) وإلى التأقلم أكثر (استجابة سريعة للتغيرات في المدى القصير) وأخيرا إلى إعادة النظر في بيانات النظام ككل (استعمال طريقة ABC)[2]. كما أعطيت لها أدوار عديدة في المؤسسة كسهولة التنسيق؛ الاتصال؛ التفويض والتحفيز.

تقتضي مراقبة الموازنات مشاركة جميع مسؤولي المؤسسة، فهي تسمح بمتابعة نتائج أعمالهم، وهذا ما يضمن لإدارة مراقبة التسيير متابعة جميع الأنشطة المحققة في المؤسسة. ولتلبية هذه الحاجة يجب على مراقب التسيير أن يجعل من تحليل الموازنات وسيلة اتصال فعّالة بين الإدارات، يعتمد في

[1] JOFFRE Patrick & SIMON Yves, Opcité p.495.
[2] FORGET Jack, Gestion budgétaire - Prévoir et contrôler les activités de l'entreprise-, Éd. Organisation, 2005, p.17.

ذلك، على أداة الإفصاح (*Reporting*) المسماة "لوحات القيادة"[1]، التي أساسها تحديد سليم لمؤشرات الأداء.

2.2. تحديد المؤشرات :

وفيها تحدد مؤشرات تقييم الأداء سواء كانت مالية أو غير مالية، ويمكن تصنيف أهمها مع التفصيل فيما يلي:

1.2.2. مؤشرات خاصة بالمبيعات (تحليل المبيعات): ويشمل ما يلي:

- تقسيم وتوزيع المبيعات: وتستند مراقب التسيير على المعلومات التي يقدمها مدير التسويق والتي عرضنها في العنصر السابق "تحليل النتائج"؛
- مقارنة النتائج بمعايير محددة كأهداف واضحة مسبقا لكل العمليات التسويقية. وسيوضح التحليل مثلا إذا كانت زيادة حجم المبيعات بـــ 20% لا تعكس بالضرورة تحقيق نجاح إذا ما قارنها بنسبة 50 % كهدف مسبق. كما أن انخفاض المبيعات في موسم البرد لمنتوج المشروبات يعكس حالة طبيعية...
- نصيب المؤسسة في السوق: وهو مقارنة نتائج المؤسسة بمبيعات السوق أو المنافسين في القطاع (تحديد حصة السوق). ويسمح التحليل توضيح إذا كان التغير في المبيعات يرجع إلى قوى خارجية أو إلى ضعف البرنامج التسويقي.[2]

---

[1] COMBE J.E & LABROUSSE M.C. & AL.. Audit financier et contrôle de gestion, publi- union, 1997,p.179.

[2] علي فلاح الزعبي، إدارة التسويق –منظور تطبيقي استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 324.

2.2.2. مؤشرات المردودية : وتشمل ما يلي:

- مردودية المزيج التسويقي: وهي المؤشرات التي تعكس جميع المصاريف التي تتحملها العمليات التسويقية (دراسة السوق؛ الاختبارات؛ الاتصال؛...) والعمليات التجارية (تكلفة رجال البيع؛ مصاريف التنقل؛ العروض؛...). ويمكن تصنيفها حسب نسبتها من رقم الأعمال (الإنتاجية)، ويتم مقارنتها بالموازنات ودراسة تغيراتها عبر فترات زمنية مختلفة. ويشير Kotler إلى ضرورة حصر التكاليف في حدود دنيا وقصوى تساعد المؤسسة على السيطرة والتحكم أكثر.[1]

ومن ضمن تحليل المردودية، نشير إلى تحليل نقطة التعادل، وهو المجهود (رقم الأعمال) الذي لا تحقق فيه المؤسسة لا ربح ولا خسارة. والغرض من ذلك، هو تقدير كمية التعادل أو تحديد السعر الذي يتحقق عنده التعادل، فعلى ضوئها، يمكن تحديد مثلا الكميات الضرورية لتغطية التكاليف وتحقيق الأرباح المرغوبة.

مردودية الاستثمارات التسويقية: ويعتبر العائد على الاستثمارات ROI مؤشراً شائع الاستعمال في إدارة الأعمال، خاصة عند تقييم الاستثمارات الجديدة، فأمام التطور السريع للتكنولوجيا وتقليص فترة دورة المنتوج، أصبحت مردودية المنتوج الجديد تحظى باهتمام كبير من مدراء التسويق، إذ عليهم ضمان العائد من الاستثمارات التسويقية (ROMI)[2] الذي يعرفه

[1] KOTLER Philip & KELLER Kevin Lane & DUBOIS Bernard & MANCEAU Delphine, Op. cit, p.141.
[2] ROMI : *Return On Marketing Investment.*

Cry POWELL بانه: "هامش الربح العائد من برنامج تسويقي مقارنة بتكاليف هذا البرنامج مع تحمل مستوى معين من الخطر"[1].

وقد يكون حساب العائد على الاستثمارات التسويقية بصفة كلية صحيحا لكنه حسابٌ أعمى غير واضح ولا يساعد وظيفة المراقبة ولا متخذي القرار،[2] أما بالانسجام مع طريقة حساب التكاليف على أساس النشاط يمكن حساب العائد على الاستثمار بصفة خاصة لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي كالإعلان أو قياس أثر الجهود على الجزء المستهدف من الزبائن في السوق.

3.2.2. المؤشرات غير المالية: لقد تم توجيه انتقادات كثيرة للقياس المالي المحض، فأصبح الاهتمام أكثر بالجانب النوعي وغير الكمي كتطور البحوث الكيفـية ومعايير الجودة. وتغطي المراقبة كل من: الأهداف؛ الموازنات؛ الوسائل؛ الآجال؛ المسؤوليات لكل مؤشر نوعي حسب كل نشاط تسويقي. ومن أمثلة المؤشرات النوعية نجد: رأي الزبون في رجال البيع؛ شكاوي الزبائن؛ العلامة التجارية؛ رضا وولاء الزبائن؛ الوقت اللازم لأداء النشاط؛ جودة تقارير البيع؛ الخ.

3.2. إعداد لوحات القيادة :

تعتبر لوحات القيادة مثلها مثل تلك التي تستعمل في قيادة الطائرات والسيارات، فهي وسيلة تساعد القائد على متابعة كل العمليات التي هي

---

[1] SHAW Robert & MERRICK David, Retour sur investissement marketing :Mesurer et rentabiliser ses opérations marketing, Pearson Education France, paris, 2005, P.56.

[2] Voir : http://nepasubir.fullsix.com/solutions/le-roi-a-nu.html

تحت مسؤوليته، ومن هنا جاءت فكرة استعمالها كأداة للقيادة والمراقبة الدائمة في جميع المستويات الإدارية للمؤسسة. ويعرفها Michel LEROY على أنها :"عرض بياني ومنهجي لمؤشرات الأداء التي تسمح للمسؤول متابعة وتحقيق الأهداف الخاصة بالوحدة التشغيلية"[1].

1.3.2. اختيار المؤشرات: ولأن لوحات القيادة تستعمل في كل المستويات التنظيمية يعتمد اختيار المؤشرات على أهداف المسؤول، الذي سيحدد المؤشرات الرئيسية التي تعكس مردودية نشاطه، كما تسمح بقياس فعالية وكفاءة كل عنصر تسويقي الذي هو تحت مسؤوليته. وهذا يعني، أنه ليس من الضروري استخدام جميع المؤشرات المتاحة، ولكن يتم الاختيار حسب الأهمية النسبية التي تقتضيها ظروف العمل؛ السوق؛ طبيعة النشاط؛ الخ. ولهذا الغرض، يمكن انجاز نماذج تتركز على مؤشرات دون أخرى، مع إمكانية التعديل حسب درجة التأقلم.[2]

2.3.2. شكل لوحات القيادة: يمكن أن تأخذ لوحات القيادة عدة أشكال بيانية تعكس التطورات والتغيرات (يحتاج الشرح إلى تفصيل بياني لا يمكن عرضه في هذا المقال)*. وعند التصميم تستخدم: الومضات؛ الجداول؛ التمثيل البياني؛ وحتى وسائل الاتصال كالصورة والصوت. وتجدر الإشارة إلى أن البرمجيات الآلية طورت كثيرا أشكال العرض للوحات القيادة، وعموما يمكن عرض مثال للوحة قيادة رئيسية في الجدول التالي:

---

[1] LEROY Michel & Lochard Jean, Le tableau de bord au service de l'entreprise, Ed. Organisation, 1998, p.14.

[2] VOYER Pierre, Tableaux de bord de gestion et indicateur de performance, Ed. presses de l'Université du Québec, 2ed, Canada, 1999, p.230-231

* للإطلاع أكثر على هذه الأشكال أنظر : VOYER Pierre, Opcité.

الجدول رقم 4: شكل لوحة القيادة

المؤشرات	القيمة الفعلية أو الحقيقية	الهدف أو المعيار	الفروق والانحرافات	الأسباب والدواعي	الإجراءات التصحيحية	
					طبيعة الإجراء	حصيلة الإجراء
مؤشرات النتائج:						
المؤشر رقم1						
المؤشر رقم2						
مؤشرات المردودية:						
المؤشر رقم1						
المؤشر رقم2...						

المصدر: VOYER Pierre, Opcité, p.306.

3- المراقبة على مستوى المراجعة:

لا تكتمل عملية المراقبة التسويقية دون مراجعة دورية للخطط والبرامج وللتنظيم، وكذا القرارات والإستراتيجيات التسويقية. وتسمى هذه الخطوة بالمراجعة التسويقية أو التدقيق التسويقي. وتهدف المراجعة التسويقية إلى تحديد موطن القوى والضعف للعمليات التسويقية بهدف تحسين فعاليتها.

يعرفها Kotler بأنها "فحص شامل؛ مستقل ومنتظم لكل من: البيئة؛ الأهداف؛ الإستراتيجية وأنشطة المؤسسة، بهدف اكتشاف الميادين التي تسبب إشكال واقتراح التصحيحات والحلول لتحسين فعالية التسويق"[1]

وتشمل المراجعة جميع العمليات التسويقية انطلاقا من تسطير الأهداف إلى التنفيذ الميداني والمراقبة لها. لهذا المراجعة تعيد النظر في جميع إجراءات

[1] KOTLER Philip & KELLER Kevin Lane & DUBOIS Bernard & MANCEAU Delphine, Opcité, P.813.

المراقبة المطبقة في النظام أي على المستويين الأولين للمراقبة (على مستوى الوظيفة التسويقية وعلى مستوى مراقبة التسيير).

أما القائم بالمراجعة التسويقية، فقد يكون داخل المؤسسة كوظيفة مستقلة تدعى بالمراجعة الداخلية، أو خارجي كخبير من مكاتب المراجعة والاستشارة.

1.3. تطبيقات المراجعة التسويقية:

يمكن حصر مجالات تطبيق المراجعة التسويقية من الجانب: البيني (البيئة الكلية؛ الجزئية والخاصة بالمؤسسة...) الإستراتيجي (أهداف؛ التسويق الإستراتيجي...) التنظيمي (الهيكل؛ توزيع المهام؛...) الأنظمة (المعلومات؛ التخطيط؛ المراقبة....) الإنتاجية (المردودية؛ العلاقة بين التكاليف والفعالية...) الوظيفي أو المزيج (المنتوج؛ السعر؛ التوزيع؛ الترويج؛ قوة البيع...).

ويعتمد المراجع في تنفيذ مهامه، على عدة تقنيات خاصة أهمها تقنية الاستبيان (check-lists) حيث نجد فيها جميع الأسئلة التي يمكن أن يطرحها المراجع على المستويات التنظيمية المختلفة للتسويق، وبدرجات متفاوتة من الأهمية، تسمح بتقييم شامل للأنشطة التسويقية.[1]

من جهة أخرى، غالبا ما تعطى للمراجعة التسويقية أبعاد أخرى كالبعد الإستراتيجي، كون نتائج المراجعة تخدم كثيرا التوجه الإستراتيجي، من خلال تقييم شامل وتفصيلي لكل الأوضاع الداخلية والخارجية لإدارة

[1] Pour plus d'information voir : GLEITZ Birthe, Les 199 check-lists du marketing, Editions d'organisation, 2000.

التسويق واستخدام تحليل مصفوفة SWOT [1]، حيث يتم من خلال هذا التدقيق المفصل صياغة الإستراتيجيات.

ونضيف إلى البعد الإستراتيجي البعد الأخلاقي، فالمؤسسة مسؤولة أمام علاقاتها الاجتماعية مع الزبائن. ولكي تكون مسوقا ناجحا يجب أن تحوز على ثقة واحترام زبائنك.[2] فعلى المراجع أن يتأكد، مثلا، من أن رجال البيع والمسوقين يحترمون المعايير الأخلاقية المقبولة بشكل عام في المجتمع. ولنا في الإسلام ما يغني عن كل بحث في الأخلاق مثل: المصداقية؛ الشفافية؛ إتمام الكيل؛ الثقة؛ النصيحة؛ الإخلاص؛ الإحسان في المعاملة؛ الكرم؛ احترام الوقت؛ الخ. مع مراعاة تفادي الخداع والغش، الرشاوى؛ الضغط والابتزاز؛ السرقة؛ الخ.

الخاتمة:

لقد حاولنا في هذا المقال توضيح أهم العناصر المكونة للمراقبة التسويقية، بالتنسيق مع جهود مختلف الوظائف داخل المؤسسة. ونلخص أهم نتائج هذه الدراسة في النقاط التالية:

- تتعدى المراقبة التسويقية الشاملة حدود الوظيفة التسويقية إلى كل ما يمكن أن يؤثر في تخطيط أو تنفيذ العمليات التابعة لها.

---

[1] SWOT :- Strengths. القوى -Weakness. الضعف -Opportunities. الفرص -Threats. التهديدات

[2] علي فلاح الزعبي، إدارة المبيعات –منظور تطبيقي وظيفي– ، دار اليازوري، 2009، ص355-356.

- أصبح الاهتمام في التسويق يركز أكثر على **القيمة**، ومن ضمن العناصر المحددة لها هو كيفية تقييم الأصول غير المادية في المؤسسة التي تشارك بنسبة كبيرة في تحديد قيمة المؤسسات في الأسواق الحالية.
- نرى أن التطور الحاصل في الأنظمة المحاسبية سواء في معايير المحاسبة العامة (في إطار الهيئات الدولية) أو محاسبة التسيير والتكاليف – التي تشارك بفعالية أكثر في صنع وتوجيه القرار– كلها ساهمت في تحسين حساب العائد على الاستثمارات التسويقية وتحديد مؤشرات قوية، جعلت من لوحات القيادة وسيلة عملية وفعالة لمتابعة دائمة للعمليات والقرارات التسويقية.
- تكون المتابعة الدورية للعمليات التسويقية من خلال وظيفية المراجعة تسويقية، التي تراعي اختيار سليم وتنفيذ محكم للقرارات.
- من شروط نجاح المراجعة ضمان الاستقلالية، وهذه الخاصية تجعل المراجع يفحص بعين جديدة أكثر حيادية.
- تتضمن تقارير المراجعة التسويقية تحديد مواطن الضعف والقوة والبحث عن البدائل بعد إلمام شامل لكل ما قد يؤثر في عملية التسويق، انطلاقا من الإستراتيجيات والأهداف وصولا إلى البرامج العملية للمزيج التسويقي، كما يندرج في المراجعة متابعة كل ما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للمؤسسة اتجاه الزبون.

قائمة المراجع :

المراجع باللغة العربية:

1) حميد الطائي، إدارة المبيعات، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009.

2) الدرويش بشير محمد عاشور، تقييم الأداء التسويقي من منظور محاسبي، البحوث الاقتصادية، ليبيا، العدد2 ،المجلد 16، 2005.

3) زاهر عبد الرحيم عاطف، الرقابة على الأعمال الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

4) الصميدعي محمود جاسم والساعد رشاد محمد يوسف، إدارة التسويق: التحليل؛ التخطيط؛ الرقابة، دار المناهج، عمان، 2005.

5) علي فلاح الزعبي، إدارة التسويق - منظور تطبيقي استراتيجي-، دار اليازوري، عـمان، الأردن، 2009.

6) علي فلاح الزعبي، إدارة المبيعات - منظور تطبيقي وظيفي-، دار اليازوري، 2009،

7) محمد عبد العزيز عبد الله، دراسة تحليلية لواقع نظم قياس وإدارة التكلفة ومجالات تطويرها لدعم القدرة التنافسية في بيئة التصنيع المعاصرة، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، العدد 2، 1997.

المراجع باللغة الأجنبية:

8) ABI SAAD Antonio, La méthode ABC/M, ou comment piloter les coûts par une gestion des activités, séminaire sur «L'art de manager la performance de l'entreprise », Micropole-Univers, Avril 2009.

9) BARNOUX Guy, L'audit marketing ", McGraw-Hill,1990.

10) BENMABROUK Rezkia & DORNIC Claude, L'organisation de l'entreprise en « activités » et « processus » facilite-telle son pilotage ?, Séminaire Université de Marne-la-Vallée, Février 2002.

11) BLANC Marie.A :Toute la fonction commerciale, Ed.Dunod, Paris,2006.

12) BOUQUIN Henri, Comptabilité de gestion, Sirey, 2eme édition, 1997.
13) COMBE J.E & LABROUSSE M.C.&Al; :Audit financier et contrôle de gestion, publi union, 1997.
14) DE RONGE Yves, Comptabilité de gestion, Edition de Boeck, 1998.
15) FORGET Jack, Gestion budgétaire :Prévoir &contrôler les activités de l'entreprise, Organisation, 2005
16) GLEITZ Birthe, Les 199 check-lists du marketing, Editions d'organisation,2000.
17) HAMON.C & LEZIN. P &TOULLEC. A, Management de l'équipe commerciale, Dunod, 2004.
18) JACQUOT Thierry, MILKOFF Richard, Comptabilité de gestion, Personne Education, France, 2007.
19) JOFFRE Patrick & SIMON Yves, Encyclopédie de gestion, 2ème édition, Economica, 1997.
20) KOTLER Philip & al, marketing management, Pearson Education, 12ème édition, paris, 2006.
21) KOTLER Philip, Les clés du marketing, Pearson Education, paris, 2003.
22) LEROY Michel & Lochard Jean, Le tableau de bord au service de l'entreprise, d'Organisation, 1998.
23) MOULINIER René, Les 10 clefs de l'efficacité du commercial, 3ème édition, Organisation, 2003,
24) NIESSEN Wilfried & CHANTEUX Anne : Les tableaux de bord et business plan, Ed.Edipro, 2005.
25) RAVIGNON Laurent : Activity Based Costing Activity Based Management, Alpha Cen -pilotage performance strategie-www.alphacen.fr
26) SHAW Robert & MERRICK David, Retour sur investissement marketing :Mesurer et rentabiliser ses opérations marketing, Pearson Education, paris, 2005.
27) VANDERCAMMEN Marc, marketing L'essentiel pour comprendre; décider; agir, de boeck, 2002.
28) VOYER Pierre, Tableaux de bord de gestion et indicateur de performance, Ed. presses de l'Université du Québec, 2ed, Canada, 1999.