

الفصل الثاني: المراجعة التسويقية

تمهيد:

تتميز البيئة التي تنشط فيها المؤسسات حاليا بالتقلبات الحادة والمنافسة الشديدة لا بقاء فيها للضعيف مما استوجب على المؤسسات تبني نظام يسمح لها بتقييم ومراقبة مختلف الأنشطة والأنظمة داخل المؤسسة كما تم التوصل إليه في الفصل الأول، ومن بين الأساليب المستعملة لمراقبة الأنشطة التسويقية " المراجعة التسويقية " التي سيتم التطرق إليها في هذا الفصل من خلال التعرض لما يلي:

- مفاهيم عامة حول المراجعة التسويقية.
- أنواع ومراحل المراجعة التسويقية.
- عناصر المراجعة التسويقية.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول المراجعة التسويقية

قبل التطرق إلى دراسة عناصر المراجعة التسويقية ومختلف المراحل التي تمر بها ومن أجل إعطاء صورة واضحة عنها سيتم عرض تعاريف، خصائص، أهمية وأهداف المراجعة التسويقية في هذا المبحث.

المطلب الأول: تعريف المراجعة التسويقية

أعطيت عدة تعاريف للمراجعة التسويقية، منها:

" المراجعة التسويقية هي اختبار شامل ونظامي ومستقل لبيئة وأهداف واستراتيجيات وأنشطة المؤسسة لتحديد المشاكل والتهديدات وتحديد التصرفات الواجبة لتحسين الأداء التسويقي للمؤسسة"¹

" فحص دوري وشامل ومستقل ومنتظم لكل من البيئة التسويقية للمؤسسة، رسالة المنظمة وأهدافها، إستراتيجيتها التسويقية، الوظيفة والإنتاجية التسويقية، الهيكل التنظيمي والنظام التسويقي من خلال خبرات تسويقية مناسبة ومستقلة من داخل أو من خارج المؤسسة لتقديم التقييم والتطوير المقترح للأداء التسويقي لتحقيق المكانة الأفضل للمنظمة بالسوق"²

" المراجعة التسويقية تعتبر أحد الأساليب الحديثة للرقابة التسويقية الإستراتيجية الشاملة التي تشتمل على التقييم والتوجيه"³

من خلال التعاريف السابقة تم استخلاص أن المراجعة التسويقية تمثل العملية التي من خلالها يتم القيام بالفحص الشامل لمختلف العناصر والنشاطات التسويقية التي تساعد المؤسسة في اتخاذ مختلف القرارات واكتشاف المشاكل من أجل وضع الإجراءات التصحيحية.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف المراجعة التسويقية**1.2 أهمية المراجعة التسويقية:**

تتمثل أهمية المراجعة التسويقية فيما يلي:

¹ P. Kotler et B. Dubois, Marketing Management, Pearson Education, 2009, France, P 835.

² أسامة أحمد محمد عبد القادر، ورقة علمية مقدمة إلى المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب، 2006، الرياض.

³ أسامة أحمد، مقال بمجلة لتدريب والتقنية، العدد 84، 2006، الرياض.

- الرقابة التسويقية بدون علم المراجعة التسويقية تبتعد عن الموضوعية والمنهجية وتتجه إلى الارتجال والعشوائية. حيث تجيب المراجعة التسويقية متخذ القرار علي الأسئلة الشهيرة: أين نحن؟ أين الآخرون؟ وهل نسير بشكل صحيح نحو ما نريد؟
- تعتبر المراجعة التسويقية أحد أساليب الرقابة على الأداء التسويقي قبل، أثناء وبعد التنفيذ وهو ما يحقق المزيد من استثمار الوقت والمال في استراتيجيات التسويق المختلفة.
- تجنب الكثير 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.
- تساعد المنظمات التدريبية في التعرف على أغلب التحديات للاتصالات التسويقية الطارئة.
- إن المراجعة التسويقية تعتبر أداة أساسية في تقويم الأهداف للمنظمات وفي إدارة الإستراتيجية التسويقية، وأيضا في اختيار الاتجاه في عملية إعادة البناء التسويقي المتاحة للمنظمات.

2.2 أهداف المراجعة التسويقية:

تتمثل أهداف المراجعة التسويقية في:

- تحديد المكانة السوقية للمؤسسة ومنافسيها بطريقة علمية.
- تقديم التوجيهات والتوصيات بتصحيح أداء عناصر المزيج التسويقي.
- الحكم علي الالتزام العام بالتوجه التسويقي للمؤسسة.
- التعرف علي مدى تحقق الأهداف التسويقية الموضوعية ومدى تناسب الاتجاهات التسويقية والتفاصيل التكتيكية للمؤسسة حتى يتم التوصية بما في شأنه تصحيح الأخطاء واغتنام الفرص التسويقية للمؤسسة.
- المساهمة بصورة أساسية في عملية التخطيط التسويقي.
- تطوير الحلول التسويقية ذات الفعالية في التكلفة والقابلة للتطبيق من خلال المكانة السوقية للمؤسسة والمركز المالي والإمكانات البشرية والمالية المتاحة.¹

¹ أسامة أحمد، مرجع سبق ذكره.

- اختبار فعالية عناصر الأداء التسويقي والتي تتضمن المزيج التسويقي، الإنتاجية التسويقية، النظم التسويقية، الهيكل التنظيمي، رسالة المنظمة، أهدافها واستراتيجياتها التسويقية.
- فحص البيئة التسويقية الخارجية والداخلية للمنظمة ومدى تناسبها مع عناصر الأداء التسويقي.
- تقديم خطة مقترحة لتطوير الأداء التسويقي للمنظمة.
- وضع آلية للرقابة التسويقية المنهجية.

المطلب الثالث: خصائص المراجعة التسويقية

تتمثل خصائص المراجعة التسويقية في:¹

1.3 الاستقلالية:

من أهم خصائص المراجعة عامة هي استقلالية تنفيذها عن العمليات التي سوف يتم مراجعتها. بعدها تقدم النتائج على شكل تقرير.

2.3 دورية:

المراجعة التسويقية تسمح بالعمل بطريقة منهجية، هذه الأخيرة تعرف انطلاقاً من المعايير المحددة من طرف المديرية مما يسمح للمراجع باكتشاف بسهولة مختلف التغييرات.

3.3 الخبرة:

المراجع في التسويق يستفسر عن العام والخاص في نشاطات المؤسسة، فمن المستحسن القيام بالزيارات الميدانية إضافة إلى مرافقة فرق البيع للحصول على معلومات عملية. الطريقة المتبعة في العمل هي من العام إلى الخاص، فلا يمكن القيام بتقييم قطاع معين داخل المؤسسة بدون أخذ معارف حول المضمون العام للمؤسسة وتنظيمها.

¹ Chekri Said, Audit de la Politique de Distribution : Cas SBC Coca Cola, Ecole supérieur de commerce, 2003, p p 49- 50

المبحث الثاني: أنواع ومراحل المراجعة التسويقية

سيتم في هذا المبحث التعرض لمختلف أنواع المراجعة التسويقية، أنواعها، فترات القيام بها وموقعها في مراجعات التسيير.

المطلب الأول: أنواع المراجعة التسويقية

يمكن تحديد ثلاثة أنواع للمراجعة التسويقية، كما يلي:¹

1.1 مراجعة الأزمة (L'audit de crise) :

يتم القيام بها في حالة التصريح بأزمة هدفها هو إيجاد الحلول المناسبة.

2.1 مراجعة القرار (L'audit décisionnel) :

يتم القيام بها قبل اتخاذ أي قرار مكلف أو خطر بالنسبة للمؤسسة.

3.1 مراجعة التقييم (L'audit d'évaluation) :

تسمح بتحديد قيمة المؤسسة. تتمثل في قياس وتحليل العلامة والنوعية... إلخ.

المطلب الثاني: مراحل المراجعة التسويقية

تمر عملية المراجعة التسويقية بأربعة مراحل أساسية، هي:

1.2 التحضير:

تحضير عملية المراجعة يشترط إلى حد كبير النجاح في التشخيص من طرف فريق المراجعة وأفراد المؤسسة.

فريق المراجعة يجب أن يكونوا مطلعين على خصائص المؤسسة ومجال نشاطها لتفادي سوء التفاهم الذي يؤدي إلى تشويه حكمهم.

أفراد المؤسسة يجب أن يكونوا على دراية بهدف المراجعة.²

¹ Claire Gauzente, *Alerte Marketing : Comprendre, Anticiper, Gérer les crises*, Edition de Boeck Université, 2005, France, p 15

² Christian Michon, *Op cit.*, p 437

2.2 جمع المعلومات:

هنالك عدة طرق يمكن استعمالها لجمع المعلومات مثل: استغلال الوثائق الموجودة داخل المؤسسة، الملاحظة، استجواب العمال عن طريق المقابلة أو عن طريق قائمة استقصاء، الاتصال بأشخاص من خارج المؤسسة (الزبائن، الموردين، المنافسين... إلخ).¹

3.2 تحليل المعلومات والبحث عن الحلول:

تحديد الأسباب الحقيقية يسمح لفريق المراجعة بوضع التوصيات والحلول بالأخذ بعين الاعتبار إمكانيات المؤسسة.²

4.2 تحضير وتقديم التقرير:

نتائج المراجعة يجب تقديمها إلى المديرية على شكل تقرير. يهدف تقرير المراجعة والذي يمثل الناتج النهائي لجهود المراجع إلى تسهيل الاتصال بإضافة درجة من الثقة إلى المعلومات التي يتضمنها التقرير، وتتوقف هذه الدرجة على المدى الذي يمكن تبريره، وإذا لم يوصل التقرير بدرجة مرضية نتائج عملية المراجعة فإنه قد يخفق في الوفاء بالغرض منه.³

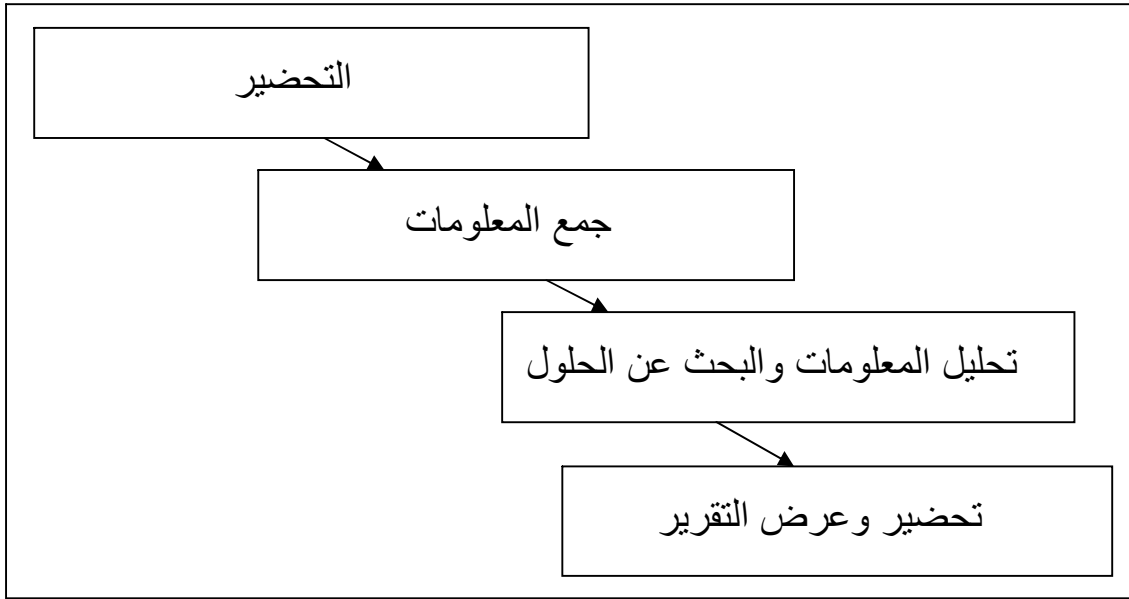
الشكل التالي يلخص مراحل المراجعة التسويقية.

¹ Christian Michon, *Op cit*, p 437

² Idem, p 437

³ كمال خليفة أبو زيد وآخرون، دراسات في المراجعة الخارجية للقوائم المالية، دار المطبوعات الجامعية، 2008، مصر، ص 36

الشكل رقم 04: مراحل المراجعة التسويقية



المراجع: Christian Michon, *Op cit.*, p 437

المطلب الثالث: فترات المراجعة التسويقية وموقعها في مراجعات التسيير

1.3 فترات المراجعة التسويقية:1

تعتبر المراجعة التسويقية أحد أساليب الرقابة قبل، أثناء وبعد الأداء التسويقي. لذا تكون المراجعة على المستوى القصير، المتوسط والطويل الأجل على أن تتصف بالدورية والانتظام، وليس هناك ما يمنع أن تتم المراجعة التسويقية بصورة غير دورية في حالات الطوارئ. ويتناسب الزمن اللازم لإنهاء تقرير المراجعة التسويقية مع جودة قواعد البيانات بالمؤسسة.

2.3 موقع المراجعة التسويقية في مراجعات التسيير:

مصطلح مراجعة التسيير نادرا ما يعبر عن مراجعة شاملة لكل الموارد الداخلية بالمقارنة مع المحيط الخارجي.

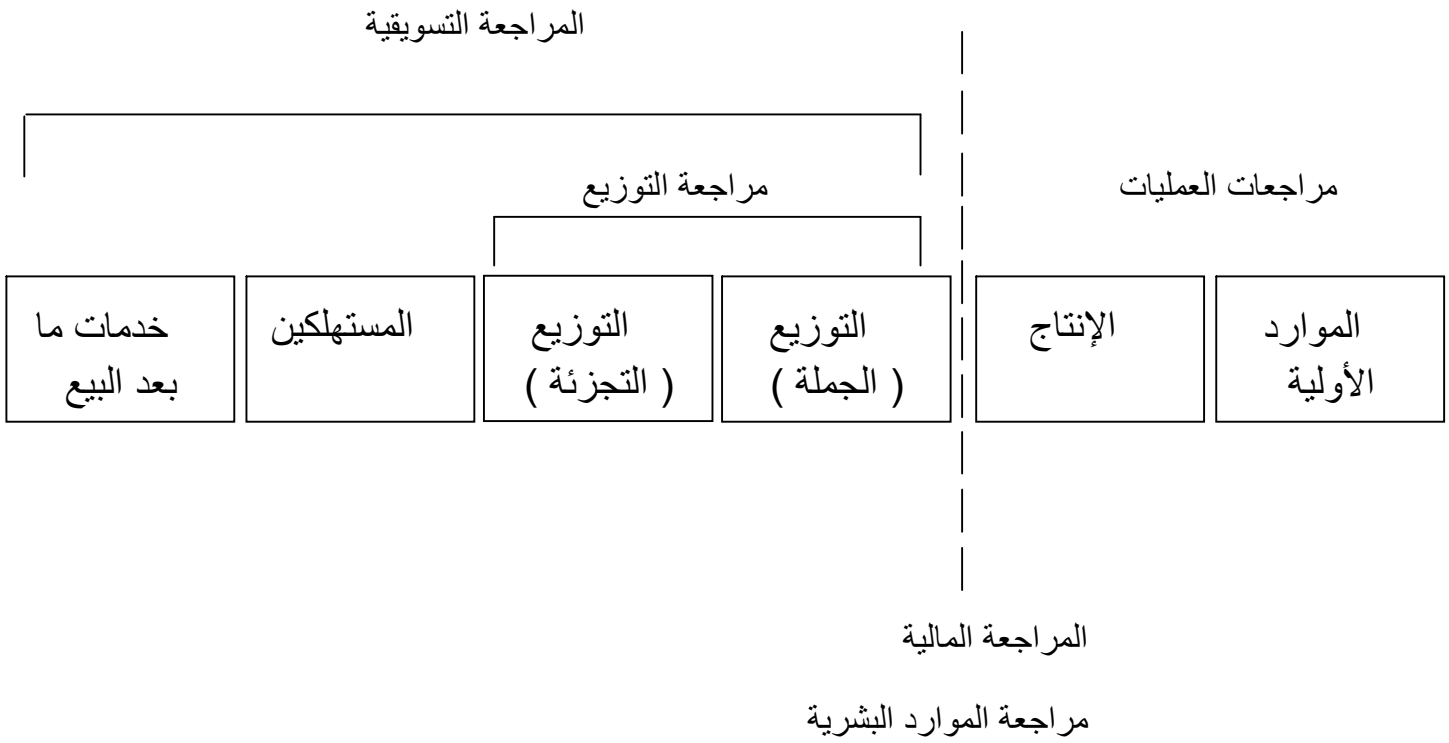
¹ أسامة أحمد محمد عبد القادر، مرجع سبق ذكره.

الطريقة المثلى للقيام بمراجعة فعالة هي فصل الأنشطة عن بعضها. وبالتالي فإن المراجعة التسويقية في أغلب الأحيان تكون منفصلة عن مراجعات التسيير.¹

الشكل التالي يوضح موقع المراجعة التسويقية في مراجعات التسيير.

الشكل رقم 05: موقع المراجعة التسويقية في مراجعات التسيير

مراجعة التسيير



المرجع: Malcolm Mc Donald, Op cit, p 56

¹ Malcolm Mc Donald, Les Plans Marketing : Comment les établir ? Comment les utiliser ?, Edition de Boeck Université, 1ere Edition, 2004, Belgique, p 56

المبحث الثالث: عناصر المراجعة التسويقية

عملية المراجعة التسويقية تتم عن طريق تعريف مختلف العناصر والعوامل المرتبطة بالنشاط التسويقي للمؤسسة، والبحث عن التحسينات الواجب القيام بها عن طريق طرح مجموعة من الأسئلة المتعلقة بمختلف العناصر المرتبطة بالنشاطات التي تمارسها المؤسسة.

المطلب الأول: مراجعة البيئة الكلية (البيئة الخارجية)

مجموعة من العوامل الخارجية غير المسيطر عليها التي تؤثر على نشاط المؤسسة وأهدافها¹.
تستخدم أداتين لتحليل وتقييم البيئة الخارجية، هما:

1.1 شبكة PESRE (La grille PESTE):

شبكة تسمح للمؤسسة بالأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الأساسية للمحيط الخارجي وتحليلها لتحديد الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة. تتمثل هذه المتغيرات في:

1.1.1 البيئة السياسية (Environnement politique):

تعبّر عن أعمال الحكومة، تصرفاتها وممارساتها في بلد معين خلال فترة زمنية. وهذه الأعمال ما هي في الحقيقة إلا انعكاس لآراء ومعتقدات الأشخاص الذين يترأسون السلطة في ذلك البلد.²
إن قرارات رجال التسويق تتأثر بقوة بالتطورات في البيئة السياسية لبتني تتمثل بالقوانين والمؤسسات الحكومية ومنظمات المصلحة العامة والخاصة في المجتمع.³

1.1.1.1 القوانين:

الحكومة تصيغ سياسة عامة لتوجيه المؤسسات من خلال القوانين والتشريعات التي تقيد الأعمال بما فيه مصلحة المجتمع ككل. وهذه القوانين تتغير باستمرار بما يخدم المصلحة العامة وحماية

¹ محمود جاسم الصميدعي وبشير عباس العلق، مرجع سبق ذكره، ص 52

² محمد صالح المؤذن، مرجع سبق ذكره، ص 132

³ رضوان المحمود العمر، مبادئ التسويق، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2005، الأردن، ص ص 66- 67

المؤسسات من بعضها البعض (المنافسة)، لذلك توضع قوانين لردع المنافسة غير العادلة والاحتكار وحماية المستهلك من الممارسات غير القانونية للمؤسسات.

2.1.1.1 منظمات حماية المصلحة العامة:

من أهم هذه المنظمات نجد منظمة حماية المستهلك، وهي حركة منظمة للمواطنين والحكومة شددت على حماية حقوق المشترين في علاقتهم مع البائعين على شكل قوة اجتماعية.

وبذلك لابد لمدير التسويق أن يراقب هذه القوانين ويأخذها بعين الاعتبار أثناء وضع الخطط التسويقية للمؤسسة عن طريق طرح الأسئلة التالية:¹

✓ ما هي القوانين التي تؤثر على نشاط المؤسسة؟

✓ ما هي التطورات المرتقبة في القوانين المتعلقة بالإنتاج، الأسعار، الأسواق، الإعلان ومراقبة النوعية؟

✓ هل تضع المؤسسة الإجراءات المناسبة لمواكبة هذه التطورات؟

2.1.1 البيئة الاقتصادية:

البيئة الاقتصادية هي عبارة عن جميع العوامل التي تؤثر على القدرة الشرائية للمستهلكين ونماذج الإنفاق لديهم. لذا فقد أصبح توافر القدرة الشرائية لدى الأفراد من الشروط الأساسية لقيام الأسواق طالما أن الرغبات وحدها لا تكون سوقاً²

تتمثل هذه العوامل في الدورة الاقتصادية، مستوى الدخل، معدل الفائدة، مستوى التضخم والديون، القدرة الشرائية... إلخ.

في هذه الحالة يتم طرح الأسئلة التالية:³

✓ في أي حالة العوامل الاقتصادية تمثل الفرص والتهديدات للمؤسسة؟

✓ هل تضع المؤسسة الإجراءات المناسبة لمواكبة هذه التطورات؟

¹ Marc Vandercammen, Marketing: l'essentiel pour comprendre, decider, agir, Edition de Boeck Université, 1 ere Edition, 2002, Belgique, p263

² محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، دار الثقافة للنشر والتوزيع والدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2002، الأردن، ص 111

³ Marc Vandercammen, Op-cit, p 264

3.1.1 البيئة الإجتماعية:

تمثل القيم والمفاهيم السائدة في المجتمع، وقد تكون هذه القيم راسخة وصعبة التغيير أو غير راسخة وسهلة التغيير

و تتمثل أيضا في الحركة السكانية الموجودة كحجم السكان، ثقافتهم، أعمارهم، توزيعها وغيرها. يتطلب من المؤسسات معرفتها، إضافة إلى تحديد قائمة بالميول والتحويلات الديموغرافية والتغيرات المحتملة وتأثيراتها المحتملة لأن لكل فئة من السكان طريقة للتعامل معها كأساليب التوزيع والتجهيز ونوعية المنتجات التي يستهلكونها. ومن هذه العوامل: خليط عمر السكان، المستويات الثقافية ونوعية السكان (ذكور أو إناث).

ويجب على المؤسسة دراستها لأن لكل فئة حاجاتها ورغباتها التي تختلف عن حاجات ورغبات الفئات الأخرى.¹

في هذه الحالة يتم طرح الأسئلة التالية:²

- ✓ ما هو تأثير التطور الديموغرافي على أنشطة المؤسسة؟
- ✓ ما هي نظرة السكان إلى أنشطة ومنتجات المؤسسة؟
- ✓ هل تغيرت تصرفات ومعتقدات المستهلكين، وهل يؤثر هذا التغيير على الأسواق المستهدفة وعلى إستراتيجية المؤسسة؟
- ✓ هل تضع المؤسسة الإجراءات المناسبة لمواكبة هذه التطورات؟

4.1.1 البيئة التكنولوجية:

تعد التكنولوجيا من المكونات الرئيسية للبيئة التسويقية وذلك لما لها من آثار مباشرة وغير مباشرة على كل طور من أطوار حياة الشعوب، وهي آثار امتدت إلى أنشطة التسويق وفعالياته في مختلف المنشآت، فالتكنولوجيا مكنت العاملين في إدارات البحث والتطوير من اكتشاف سلع جديدة وتطوير السلع الحالية، خفضت تكاليف إنتاج السلع والخدمات... إلخ.³

¹ محمود جاسم الصميدعي وبشير عباس العلق، مرجع سبق ذكره، ص ص 56- 58

² Marc Vandercammen, Op-cit, p 264

³ محمد صالح المؤذن، مرجع سابق ذكره، ص 130

وتتمثل أساسا في تطوير الابتكارات والتكنولوجيا، تطوير وسائل التوزيع، تكنولوجيا المعلومات، ابتكار منتجات جديدة، ... إلخ.

في هذه الحالة يتم طرح الأسئلة التالية:

✓ ما هي الابتكارات التي تقوم بها المؤسسة فيما يخص المنتجات، التنظيم والأنشطة؟

✓ هل تضع المؤسسة الإجراءات المناسبة لمواكبة التطورات التكنولوجية؟

5.1.1 البيئة الايكولوجية:

ندرة المواد الأولية، تكلفتها وتطور السكان ... إلخ.

في هذه الحالة يتم طرح الأسئلة التالية:¹

✓ هل المواد الأولية المستعملة من طرف المؤسسة متوفرة، وهل هي مكلفة؟

✓ هل تضع المؤسسة الإجراءات المناسبة لمواكبة التطورات؟

والجدول التالي يلخص المتغيرات الأساسية للمحيط الخارجي للمؤسسة:

¹ Marc Vandercammen, Op-cit, p 264

الجدول رقم 03: المتغيرات الأساسية للمحيط الخارجي للمؤسسة

البيئة	الأسئلة
البيئة السياسية	ماذا سيحدث إذا ما غيرت التشريعات؟ ماهي القوانين التي تؤثر على المؤسسة؟ فيما يخص الرسوم على المبيعات، شهادة المطابقة... إلخ، معرفة التشريعات والقوانين المطبقة على المؤسسة يسمح لها بتوقع تأثيراتها.
البيئة الاقتصادية	ماذا سيحدث لو ارتفعت معدلات الفائدة؟ ونسبة البطالة انخفضت؟ فيما يخص تطور الأسعار والوسائل المتاحة... إلخ، معرفة مختلف العوامل الاقتصادية المؤثرة على نشاط المؤسسة يسمح لها بوضع الإستراتيجية المناسبة.
البيئة الإجتماعية	تغير المستوى المعيشي، تغير قرار الشراء (مثلا: الزوج وحده يقرر شراء سيارة). معرفة مختلف التغيرات الحاصلة في المجتمع والتي لها تأثير على قرار الشراء يسمح للمؤسسة بتحديد الفرص والتهديدات ووضع سياسة البيع المناسبة لتلبية متطلبات المستهلك.
البيئة التكنولوجية	التكنولوجيا تتغير من يوم لآخر فهي تحذف الحواجز الجغرافية، تغير اتصال الزبون مع المؤسسة (مثلا: الانترنت)، تخفض تكاليف الإنتاج. الإطلاع على مختلف التطورات والإبتكارات التكنولوجية المستعملة من طرف منافسي المؤسسة يسمح لها بخلق ميزة تنافسية.
البيئة الإيكولوجية	معرفة مختلف العناصر الإيكولوجية يسمح للمؤسسة بتطوير صورة بدون عيوب بطريقة تسمح بتجنب تخلي الزبائن عن منتجاتها.

2.1 مصفوفة SWOT (La matrice SWOT):

تسمح بمعرفة الفرص (مثل: قدرة المؤسسة دخول أسواق جديدة)، وتهديدات المحيط (مثل تغيير القوانين)¹.

المطلب الثاني: مراجعة البيئة الجزئية (البيئة الداخلية)

مجموعة من العوامل التي تكون تحت سيطرة المؤسسة وتؤثر على أعمالها وأهدافها²

الجدول التالي يلخص الأسئلة التي يجب طرحها عند القيام بتحليل البيئة الخارجية للمؤسسة.

¹ Marc Vandercammen, Op-cit, p264

² محمود جاسم الصميدعي وبشير عباس العلق، مرجع سبق ذكره، ص 52

الجدول رقم 04: تحليل البيئة الجزئية

العنصر	الأسئلة
الطلب	ما هي أهمية السوق بالنسبة لنشاط المؤسسة؟ ما هو معدل نموه؟ أو انخفاضه؟ ما هو الجمهور الذي يمثل فرص أو تهديدات بالنسبة للمؤسسة؟
العرض	من هم أهم المنافسين؟ ما هي أهدافهم واستراتيجياتهم؟ نقاط القوة والضعف لديهم؟ هل سيظهر منافسين جدد في المستقبل؟
السوق	من هم أهم الزبائن؟ كيف يرى هؤلاء الزبائن المؤسسة بالمقارنة مع المنافسين من حيث السعر، الخدمة، الإتصال، التوزيع وقوى البيع؟ هل يمكن اعتبار هؤلاء الزبائن من نفس الفئة؟ كيف يتطور السوق (الحجم، النمو، العائد... إلخ)؟
الجمهور المباشر	من هم الموردین الأساسيين للمؤسسة؟ ما هي التغييرات المنتظرة من عروض الموردین؟ ما هي مواصفات المنتجات والخدمات؟ من هم الوسطاء؟ ما هي قنوات التوزيع الأساسية المستعملة؟ هل تتعامل المؤسسة مع منتجین مكملین؟ ما هي التطورات المنتظرة من ناحية النقل والموارد البشرية (التأمينات، البنوك)؟ ما هي فعالية الإتصال بالنسبة للمؤسسة؟ ودراسة السوق؟
الجمهور غير مباشر	هل تملك البنوك والمؤسسات المالية معلومات حول المؤسسة؟ هل يتم إعلام المساهمين بوضعية المؤسسة؟ الجانب السياسي له دراية بنشاط المؤسسة؟ ما هي العلاقات التي تطورها المؤسسة مع الجمعيات المهنية، جمعيات حماية البيئة، جمعيات المستهلكين؟ ما هي سياسة الإتصال المتبعة؟ ما هي صورة المؤسسة؟ وهل هذه الثورة هي المرغوب فيها من طرف المؤسسة؟

المطلب الثالث: مراجعة الاستراتيجية

المراجعة التسويقية تهتم بطرح الأسئلة حول الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة على المدى القصير، المتوسط والطويل، ومدى ملاءمتها مع مهمة المؤسسة.

1.3 رسالة المؤسسة:

- ✓ هل عرفت المؤسسة مهمتها؟ هل هذا التعريف واضح، واقعي، محدد وتم تبليغها لجميع أفراد المؤسسة؟
- ✓ هل قامت المؤسسة بتنظيم أنشطتها، أهدافها ومواردها بما يتناسب مع مهمتها؟
- ✓ هل وفرت المؤسسة الموارد (المالية، البشرية، القانونية، المادية والغير المادية) وسياسة (تسويقية، مالية، تسيير الموارد البشرية... إلخ) عند تحديد ووضع المهمة؟
- ✓ هل حددت المؤسسة الأسواق المرجوة؟

2.3 الأهداف الإستراتيجية:

- ✓ هل عرفت المؤسسة أهداف إستراتيجية؟ هل هو واضح، واقعي ومحدد؟ هل يمكن تحويلها بسهولة إلى مخططات؟
- ✓ هل يمكن تحقيق هذه الأهداف في الظروف التنافسية الموجودة؟¹

3.3 الإستراتيجية التسويقية:

إستراتيجية التسويق هي أداة الربط بين المؤسسة والبيئة وهي خطتها الشاملة المكونة من خطط لتحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة، وهي أيضا الاستجابة السريعة والفعالة تجاه متغيرات البيئة التسويقية.²

¹ Marc Vandercammen, Op-cit, p p 265- 266

² نزار عبد المجيد البروراي وأحمد محمد فهمي البرزنجي، إستراتيجيات التسويق: المفاهيم، الأسس، الوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2004، الأردن، ص ص 139- 140

- و في هذا الصدد يتم طرح الأسئلة التالية عند القيام بعملية المراجعة:¹
- ✓ هل تتلاءم الإستراتيجية التسويقية مع الأهداف الإستراتيجية؟
 - ✓ هل تأخذ هذه الإستراتيجية بعين الاعتبار الفرص الموجودة في السوق، نقاط القوة والضعف للمؤسسة، الموارد المتاحة؟
 - ✓ هل تتلاءم هذه الإستراتيجية مع طلبات المستهلكين، دورة حياة المنتج، التوقع المنتظر، الأسواق المستهدفة؟
 - ✓ هل تم التعريف بالميزة التنافسية للمؤسسة؟
 - ✓ هل تموقع المؤسسة ملائم مع المحيط، المنافسة، ودورة حياة المنتج؟
 - ✓ هل تكفي الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف؟ هل تكفي الميزانية لتلبية الحاجة؟
 - ✓ هل تم وضع الخطة التسويقية؟ وهل هي كاملة (عرفت كل المراحل)؟

الجدول التالي يلخص أهم الوسائل المستعملة في التسويق.

الجدول رقم 05: الأهداف الإستراتيجية ووسائل التحليل الإستراتيجية

العنصر	وسائل التحليل المستعملة
المراجعة التسويقية	تطبيق المراجعة
الميزة التنافسية	تحديد الميزة التنافسية
المنافسة	تحليل المنافسين
المستهلكين	تحديد المستهلكين
دورة الحياة	التأقلم مع دورة الحياة والإستراتيجية التسويقية

¹ Marc Vandercammen, Op-cit, p266

الطلب	التأقلم مع الطلب والإستراتيجية التسويقية
التنوع	التنوع وإستراتيجية التسويق
المؤسسة	تحليل إستراتيجية المؤسسة؛ تحليل التنظيم الداخلي للمؤسسة؛ تحليل أنظمة وقواعد المؤسسة؛ تحليل إنتاجية المؤسسة؛ تحليل الوظائف الإستراتيجية للمؤسسة.
المحيط	تحليل المحيط الجزئي للمؤسسة؛ تحليل المحيط الكلي للمؤسسة؛ تحليل فرص وتهديدات المحيط.
التقييم الكلي الإستراتيجي	شبكة الفعالية لإستراتيجية المؤسسة
نقاط القوة والضعف للمؤسسة	تحليل SWOT (كما تم التطرق إليه سابقا)
السوق	تحليل السوق؛ تقييم السوق / الإنتاج؛ التموقع.
السوق المستهدف	التنوع وإستراتيجية التسويق
الخطة التسويقية	تحليل النتائج
التموقع	التنوع؛ تقييم تموقع منتج؛

تقييم تموقع علامة؛ تحليل القدرة التنافسية.	
التأقلم مع سعر منحى التجربة؛	السعر
سياسة إطلاق منتج جديد؛ تسيير المنتجات.	المنتوج
التوزيع الأمثل للموارد	الموارد

المرجع: Marc Vandercammen, Op-cit, p p 266- 267

المطلب الرابع: مراجعة التنظيم، الأنظمة والإجراءات

1.4 مراجعة التنظيم:

تتدخل المراجعة التسويقية أيضا في أنواع التنظيم المطورة من طرف المؤسسة

1.1.4 هيكل المؤسسة:

- ✓ هل قامت المؤسسة بتعريف هيكلتها؟
- ✓ ما هو المكان الذي تحتله المديرية التسويقية؟
- ✓ هل يقوم مدير التسويق بتنسيق كل الأنشطة الموجهة للزبائن (الإستراتيجية، الإتصال، الإعلان، خدمات ما بعد البيع ...إلخ)؟
- ✓ هل تم تحديد مختلف الأنشطة بشكل صحيح (تصنيف الأنشطة)؟

2.1.4 فعالية المؤسسة:

- ✓ الهيكل التنظيمي موجه؟ هل هو مهيكّل بحسب الأسواق؟ أو المنتجات؟ أو الأنشطة؟
- ✓ ماهي المسؤوليات الموجهة لمدير المنتجات؟

✓ هل الأنشطة الحالية للمؤسسة مرضية؟ ما هي التغييرات الأساسية؟

3.1.4 العلاقات مع المديرية الأخرى:

✓ ما هي العلاقات ما بين مختلف المديرية التجارية ومديرية التسويق؟ بين مديرية التسويق

والمديرية الأخرى (الإنتاجية المالية، المحاسبية، القانونية)؟

✓ ما هي التغييرات المنتظرة؟¹

2.4 مراجعة الأنظمة والإجراءات:

تدخل المراجعة التسويقية في الأنظمة والإجراءات للمؤسسة.

1.2.4 نظام المعلومات التسويقي:

يمكن تعريف نظم المعلومات التسويقية على أنها الطريقة المنظمة لجمع، تسجيل، تبويب، ضغط، وتحليل البيانات الماضية، الحالية والمستقبلية المتعلقة بالمؤسسة والعناصر المؤثرة فيها وذلك بهدف الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية اللازمة في الوقت المناسب، بالشكل المناسب والوقت المناسب بما يحقق أهداف المؤسسة.²

يتم طرح الأسئلة التالية عند القيام بعملية المراجعة:³

✓ نظام المعلومات التسويقي يتم وصفه في الوقت المناسب، وللأشخاص المناسبين، وهل

المعلومة يتم استعمالها في اتخاذ القرارات؟

✓ ما هي المعلومات المتوفرة حول المنتجات، المبيعات، التوزيع، المستهلكين، الأسعار،

الإعلان، السوق، المحيط الكلي والجزئي؟

✓ هل تقوم المؤسسة بدراسة السوق؟ كيف يتم استعمال نتائج هذه الدراسة؟

¹ Marc Vandercammen, Op-cit, p 268

² محمود جاسم الصميدعي ومحمد حافظ حجازي، المقدمة في التسويق، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 2005، مصر، ص 262

³ Marc Vandercammen, Op-cit, p 268

✓ ما هي طرق تقييم المبيعات؟

2.2.4 نظام التخطيط:

تختلف خطط التسويق عن خطط وحدة العمل الإستراتيجية في كونها تركز بصورة ضيقة ومحدودة في المنتج والسوق وكيفية تطوير استراتيجيات تسويقية مفصلة وبرامج تحقق أهداف العمل في تسويق ذلك المنتج، ولذلك فإن خطة التسويق تعتبر الإدارة المركزية لإدارة وتنسيق الجهود التسويقية.¹

وفي هذا الصدد يتم طرح الأسئلة التالية:²

✓ هل تم تصميم أنظمة التخطيط كما يجب وبفعالية؟

✓ هل يوجد علاقة بين الموارد، أهداف المؤسسة والإمكانيات المتاحة؟

✓ هل الأهداف المرجوة من ناحية المبيعات، حصة السوق ورقم الأعمال واقعية وقابلة للتطبيق؟

✓ الخطة التسويقية تأخذ بعين الاعتبار الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة؟

✓ ما هي نقاط القوة والضعف للمؤسسة؟

3.2.4 نظام الرقابة:

الرقابة التسويقية هي الوسيلة لإنجاز أقسام التسويق، كما أنها تعرف على أنها عملية التأكد من أن النشاطات التسويقية تنفذ حسب المخطط لها، كذلك وضع أسس لملاحظة الإنجاز واتخاذ الإجراءات التصحيحية عندما يكون ذلك ضروريا وعندما تكون الانحرافات عن النتائج المرغوب بها واتخاذ الإجراءات التصحيحية.³

في هذه الحالة يتم طرح الأسئلة التالية:⁴

¹ محمود جاسم الصميدعي ورشاد محمد يوسف الساعد، إدارة التسويق: التحليل، التخطيط، الرقابة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006، الأردن، ص 41

² Marc Vandercammen, *Op-cit*, p 269

³ محمود جاسم الصميدعي ورشاد محمد يوسف الساعد، مرجع سبق ذكره، ص 329

⁴ Marc Vandercammen, *Op-cit*, p 269

- ✓ هل تقوم إجراءات الرقابة بقياس الأداء المالي، التسويقي والفعالية الداخلية؟ تطوير الابتكارات والتعلم؟
- ✓ هل يتم إدخال تحليل النتائج في نظام الرقابة؟
- ✓ هل تقوم المؤسسة دوريا بتحليل العوائد، مختلف المنتجات، الأسواق وقنوات التوزيع؟
- ✓ هل يوجد تحليل لتكاليف التسويق؟

المطلب الخامس: مراجعة الإنتاجية وأنشطة التسويق

1.5 مراجعة الإنتاجية:

تتدخل المراجعة التسويقية أيضا لتحليل الإنتاجية وعوائد المؤسسة، من خلال طرح الأسئلة التالية:¹

1.1.5 الإنتاجية:

- ✓ ما هو مستوى الإنتاجية لمختلف أنشطة المؤسسة؟
- ✓ هل بعض الأنشطة التسويقية مكلفة مقارنة مع الأخرى؟ وهل يمكن تخفيض هذه التكاليف؟

2.1.5 العائد:

- ✓ ما هو مستوى العوائد من مختلف أنشطة المؤسسة؟
- ✓ هل يوجد لدى المؤسسة منتجات، أسواق، قنوات التوزيع بدون عوائد؟ وهل يجب التخلي عنها؟
- ✓ ما هو أثر هذه القرارات على المدى القصير، المتوسط والطويل؟

¹ Marc Vandercammen, Op-cit, p 269

2.5 مراجعة أنشطة التسويق:

يتم تحليل مختلف أنشطة التسويق أثناء القيام بالمراجعة التسويقية كما يلي:¹

1.2.5 المنتجات:

- ✓ ما هي السياسة المتبعة؟ هل الأهداف متناسقة مع موارد المؤسسة؟
- ✓ ما هي خصائص ونوعية مختلف منتجات المؤسسة؟
- ✓ ما هو رأي المستهلك حول النوعية، العلامة، التغييرات المنتظرة؟
- ✓ ما هي الضمانات المنتظرة على خدمات ما بعد البيع؟ ومختلف الخدمات؟
- ✓ هل يجب تغيير سياسة الإنتاج؟ وكيف؟

2.2.5 الأسعار:

- ✓ ما هي السياسة المتبعة؟ هل الأهداف متناسقة مع موارد المؤسسة؟
- ✓ هل الأسعار متناسقة مع التكاليف، الطلب والمنافسين؟
- ✓ ما هو رأي المستهلكين، الموزعين والوسطاء في مستوى الأسعار؟ التخفيضات؟
- ✓ ما هو رأي المستهلكين في الأسعار بالمقارنة مع النوعية؟
- ✓ هل يجب تغيير الأسعار؟
- ✓ ما هي العلاقة ما بين الأسعار وسياسة الأسعار لدى المنافسين؟
- ✓ هل يجب تغيير سياسة التسعير؟ وكيف؟

¹ Marc Vandercammen, Op-cit, p p 269- 270

3.2.5 التوزيع:

- ✓ ما هي السياسة المتبعة؟ الأهداف متناسقة مع موارد المؤسسة؟
- ✓ ما هي خصائص ونوعية كل قناة من قنوات التوزيع؟
- ✓ ما هي فعالية قنوات التوزيع، نقاط البيع، المخزونات، خدمات التوزيع؟
- ✓ هل يجب تغيير سياسة التوزيع؟ كيف؟

4.2.5 الإعلان:

- ✓ ما هي السياسة المتبعة؟
- ✓ ما هي أنواع، خصائص مختلف أنشطة الإعلان؟ وما هي فعاليتها؟
- ✓ وسائل الإعلان مناسبة؟ ملائمة مع صورة المؤسسة؟
- ✓ ما هو رأي المستهلكين حول وسائل الإعلان؟
- ✓ هل يجب تغيير سياسة الإعلان؟ كيف؟¹

¹ Marc Vandercammen, Op-cit, p 270

الخلاصة:

من خلال الدراسة التي تم القيام بها في الفصل الثاني تم التوصل إلى أن المقصود بالمراجعة التسويقية هو الفحص الشامل لجميع الأنشطة التسويقية للحفاظ على الحصة السوقية للمؤسسة أو تعظيمها.

الهدف الرئيسي للمراجعة التسويقية هو حماية جميع أنشطة المؤسسة من خلال إيجاد المشاكل التي تعاني منها المؤسسة والحلول المناسبة.

وتهدف المراجعة التسويقية أيضا إلى تحديد الفروق بين الأهداف المسطرة والنتائج المتوصل إليها ومحاولة تقليصها.

إضافة إلى هذا تم استنتاج أن عملية المراجعة التسويقية تم بمراحل مدروسة، انطلاقا من دراسة هذه المراحل تم التوصل إلى أن المراجع يقوم بطرح مجموعة من الأسئلة حول مختلف العناصر المتعلقة بالأنشطة التسويقية لاستخراج نقاط القوة والضعف لتقديم التوصيات والاقتراحات اللازمة لتحسينها.

بغية التأكد من مدى فعالية تطبيق المراجعة التسويقية في المؤسسات الجزائرية، سيتم تخصيص الفصل الموالي لمحاولة اسقاط ما تم دراسته نظريا في الفصلين السابقين على الواقع.