



فصل 1: مقدمة في رقابة التسويق

Introduction Au Contrôle Marketing

مقدمة

في ظل سوق تنافسية متزايدة، تحتاج الشركات إلى التكيف السريع مع التغيرات لضمان النجاح. الرقابة التسويقية هي أداة رئيسية للمهنيين، حيث تساعد في إطلاق حملات فعالة وتعديلها بشكل مستمر لتحسين النتائج وتعزيز أداء المؤسسة.

1- مفهوم الرقابة

الرقابة هي وظيفة أساسية تتيح للمؤسسات مقارنة ما تم تحقيقه مع الأهداف المخططة. وفقاً لـ Bartol و Martin (1998)، فإن "الرقابة هي العملية التي يتم من خلالها مقارنة الأهداف المحددة مسبقاً بالنتائج المحققة لتقييم مدى تحقيقها".

في التسويق، تتعلق الرقابة بتقييم تأثير الأنشطة التسويقية وإجراء التعديلات اللازمة. على سبيل المثال، يمكن لشركة خدمات تحليل معدل رضا العملاء بعد حملة ولاء، وإذا كان أدنى من المتوقع، يمكن اتخاذ إجراءات لتحسين الخدمة.

2- الفرق بين الرقابة والتدقيق

الرقابة التسويقية هي عملية مستمرة متكاملة ضمن الأنشطة اليومية للمؤسسة، مما يسمح بمراقبة الأداء بانتظام مقابل الأهداف المحددة.

أما التدقيق التسويقي، فهو عملية مستقلة تتم بناءً على طلب الإدارة لتقييم كفاءة الاستراتيجيات التسويقية في لحظة معينة. يتم إجراؤه بعد تنفيذ الأنشطة التسويقية، بهدف مراجعة وتحليل الحملات السابقة لتحديد نقاط القوة والضعف وإدخال التحسينات.

بالتالي، فإن الرقابة التسويقية هي متابعة دائمة، في حين أن التدقيق هو مراجعة شاملة تُجرى بشكل دوري.

3- تعريف الرقابة التسويقية

"الرقابة التسويقية تشمل جميع الإجراءات والأدوات المستخدمة لتقييم نتائج الأنشطة التسويقية مقابل الأهداف المحددة، بهدف ضمان فعاليتها وتصحيح أي انحرافات. (Kotler, Keller, 2016)."

"الرقابة التسويقية هي عملية منهجية ودورية تراقب وتقيم أداء الأنشطة والاستراتيجيات التسويقية، لضمان توافقها مع الأهداف وتصحيح أي إخفاقات. (Lambin, Schuiling, 2012)."

4- خصائص الرقابة التسويقية

1. الطابع المنهجي

الرقابة التسويقية تعتمد على نهج منظم يتضمن تحليل مختلف عناصر المزيج التسويقي بهدف تحسين الأداء العام.

مثال: تحليل SWOT هو أداة شائعة لتقييم أنشطة التسويق.

2. الطابع الدوري

تتم الرقابة التسويقية على فترات منتظمة لتمكن الشركات من التكيف مع التغيرات المستمرة في السوق، مثل الاتجاهات الاستهلاكية الجديدة أو الابتكارات التكنولوجية.

مثال: أطلقت Google منصة ذكاء اصطناعي في مارس 2023 بناءً على تحليلها لاتجاهات السوق.

5- أهداف الرقابة التسويقية

1. تقييم فعالية الاستراتيجيات التسويقية
2. اكتشاف نقاط الضعف
3. اقتراح توصيات وتعديلات
4. تحديد الفجوات وتصحيح المسار
5. التنبؤ بالتغيرات في السوق
6. تعزيز القدرة التنافسية

أمثلة تطبيقية

- Unilever: أظهرت الرقابة التسويقية زيادة مبيعات Dove بنسبة 15% نتيجة حملة تسويقية.
- Starbucks: اكتشفت الرقابة أن أوقات الانتظار الطويلة أثرت على رضا العملاء، فتم اتخاذ إجراءات لتقليلها بنسبة 30%.
- Nike: لاحظت الشركة أن نظام الدفع المعقد أبطأ المبيعات، فقامت بتبسيطه لزيادة المبيعات.

6- دور الرقابة التسويقية في المؤسسة

1. مراقبة وتقييم الأنشطة
 - تحليل الأداء الفعلي مقابل الأهداف.
 - مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) مثل العائد على الاستثمار (ROI) وتكلفة اكتساب العملاء (CAC).
2. التكيف مع التغيرات السوقية
 - إعادة توجيه الحملات والموارد.
 - التكيف مع توقعات المستهلكين.
3. تحسين تخصيص الموارد
 - تحسين توزيع الميزانيات.
 - تحديد الأولويات الاستراتيجية.

7- تأثير الرقابة التسويقية على استراتيجية المؤسسة

1. تحقيق الأهداف الاستراتيجية
2. دعم الابتكار والتطوير المستمر
3. تحسين العلاقة مع العملاء

8- أدوات الرقابة التسويقية

1. لوحات التحكم التسويقية: (Dashboards) متابعة الأداء بشكل مستمر.
2. تحليل: SWOT تقييم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.
3. إدارة علاقات العملاء: (CRM) تحليل سلوك المستهلكين وتخصيص العروض.
4. اختبارات: A/B مقارنة استراتيجيات مختلفة لقياس الفعالية.

9- الفوائد والتحديات

الفوائد

- تحسين الكفاءة.
- تحسين استخدام الموارد.
- اتخاذ قرارات مبنية على البيانات.

التحديات

- التكاليف المرتفعة.
- تعقيد تكامل البيانات.
- ضرورة الاستجابة السريعة للتغيرات.

10- أنواع الرقابة التسويقية

حدد فيليب كوتلر، أحد أبرز رواد التسويق، أربعة أنواع من الرقابة التسويقية التي تساعد الشركات على تقييم وتعديل استراتيجياتها. يلعب كل نوع من هذه الرقابات دورًا أساسيًا في تحسين الأداء التسويقي.

1. الرقابة على الخطة السنوية
2. الرقابة على الربحية
3. الرقابة على الفعالية (الإنتاجية)
4. الرقابة الاستراتيجية

1. رقابة الخطة السنوية

تسمح الرقابة على الخطة السنوية للمؤسسة بالتحقق مما إذا كانت قد حققت الأهداف التي حددتها مسبقًا من حيث المبيعات، الربحية، والمعايير الأساسية الأخرى المحددة في خطتها السنوية.

يعتمد هذا النوع من الرقابة على نهج يُعرف بـ **الإدارة بالأهداف**، والذي يتضمن تحديد أهداف واضحة، محددة، وقابلة للقياس على جميع المستويات داخل المنظمة، بدءًا من مديري المجموعات إلى مديري المنتجات والمسؤولين الإقليميين.

2. تحليل الأداء السنوي

يركز هذا النوع من الرقابة على تقييم الأداء العام للخطة التسويقية خلال فترة عام واحد، من خلال تحليل عدة عناصر رئيسية، منها:

تحليل المبيعات يتمثل هذا التحليل في تقييم ما إذا كانت المبيعات الفعلية قد حققت الأهداف المحددة.

* **مثال**: تقوم شركة لوريال (L'Oréal) بمقارنة مبيعاتها الشهرية بالتوقعات لتعديل استراتيجياتها الترويجية وفقًا للنتائج.

* **مثال**: تقوم مجموعة سيفيتال (Cevital) بمراجعة مبيعاتها الشهرية لمنتجات مثل زيت المائدة ومقارنتها بالتوقعات لضبط سياساتها التسويقية.

لحساب نسبة التغير في المبيعات، يمكن استخدام المعادلة التالية:

$$\text{نسبة تغير المبيعات (\%)} = \frac{\text{المبيعات الفعلية} - \text{المبيعات المتوقعة}}{\text{المبيعات المتوقعة}} \times 100$$

تحليل الحصة السوقية يهدف هذا التحليل إلى تحديد ما إذا كانت حصة الشركة السوقية في حالة نمو أو تراجع، مما يساعد على اتخاذ قرارات استراتيجية لتعزيز التنافسية.

* **مثال**: تقوم بيبسيكو (PepsiCo) بتحليل حصتها السوقية بشكل منتظم مقارنة بمنافستها كوكاكولا (Coca-Cola) لتحديد فرص التحسين وتعزيز موقعها في السوق.

لحساب نسبة الحصة السوقية، يتم استخدام الصيغة التالية:

$$\text{الحصة السوقية (\%)} = \frac{\text{إجمالي مبيعات السوق}}{\text{مبيعات الشركة}} \times 100$$

تحليل أداء السوق مقارنة بالمبيعات يهدف هذا التحليل إلى تقييم فعالية الإنفاق التسويقي من خلال مقارنة الاستثمارات التسويقية بالمبيعات المحققة. يساعد هذا النهج الشركات على التأكد من أن ميزانيتها التسويقية تحقق عائد استثمار (ROI) مرضٍ.

* **مثال**: تقوم إحدى الشركات بمراقبة استثماراتها الإعلانية مقارنة بالمبيعات التي تحققها، لضمان أن حملاتها التسويقية تحقق العائد المطلوب.

التحليل المالي يركز التحليل المالي على تقييم ربحية الأنشطة التسويقية من خلال قياس العوائد المحققة مقارنة بالتكاليف المستثمرة، مما يساعد الشركات على تحسين استراتيجياتها المالية.

* **مثال**: تقوم آبل (Apple) بتحليل هامش الربح لكل فئة من منتجاتها من أجل تعديل استراتيجيات التسعير وضمان أقصى ربحية.

تحليل توجهات العملاء وأصحاب المصلحة

يساعد هذا التحليل على فهم كيفية إدراك العملاء والشركاء للعلامة التجارية، مما يمكن الشركات من ضبط استراتيجياتها التسويقية بما يتماشى مع توقعات السوق.

مثال: تعتمد ستاربكس (Starbucks) على استطلاعات الرأي لقياس مستوى رضا العملاء عن منتجاتها وخدماتها، مما يسمح لها بإجراء تعديلات مستمرة في عروضها بما يتناسب مع احتياجات العملاء.

- أهمية هذه التحليلات

تساعد هذه التحليلات الشركات على تحسين كفاءة إنفاقها التسويقي، وزيادة ربحيتها، وتعزيز علاقتها بعملائها، مما يسهم في تحقيق أداء تسويقي مستدام ومنافس.

2. رقابة الربحية :

تهدف الرقابة على الربحية إلى تحليل النفقات التسويقية لضمان أن الأنشطة التسويقية تحقق عوائد مالية ملموسة. يساعد ذلك الشركات على قياس ربحية كل علامة تجارية، منتج، منطقة جغرافية، شريحة عملاء، أو قناة توزيع، مما يمكنها من اتخاذ قرارات استراتيجية لتعزيز الأداء.

أهمية الرقابة على الربحية

- تحديد الأنشطة التسويقية الفعالة: هل يجب توسيع نشاط معين، تقليصه، أم الإبقاء عليه؟
- تحسين العوائد المالية: عبر تعديل الأسعار، تحسين استغلال الموارد، أو خفض التكاليف.

- قياس الأداء بالأهداف الرقمية:

- هدف المبيعات: زيادة المبيعات بنسبة 10% خلال 3 أشهر.

- هدف اكتساب العملاء: استقطاب 1000 عميل جديد خلال 6 أشهر.

- معادلة تكلفة اكتساب العميل (CAC):

$$CAC = \text{عدد العملاء الجدد المكتسبين} / \text{إجمالي تكلفة الحملة}$$

- هدف العائد على الاستثمار (ROI): تحقيق عائد استثماري بنسبة 300% على حملة إعلانية.

معادلة العائد على الاستثمار

$$ROI = (\text{الإيرادات المحققة} - \text{تكلفة الحملة} / \text{تكلفة الحملة}) \times 100$$

1-2 العناصر الرئيسية للمراقبة الربحية :

1. تحديد المصاريف التشغيلية: تشمل كل وظيفة تسويقية تكاليف محددة، مثل:

- الإعلانات: تكاليف عرض الحملات على التلفزيون، وسائل التواصل الاجتماعي، واللوحات الإعلانية.
- البحث والتطوير (R&D): تكاليف تحسين المنتجات والخدمات.
- التوزيع: تكاليف إدارة قنوات البيع والتوزيع.

*مثال: شركة Djizzy

- إعلانات: 50 مليون دينار جزائري مخصصة للحملات عبر التلفزيون، السوشيال ميديا، واللوحات الإعلانية.
- البحث والتطوير: 30 مليون دينار جزائري لتحسين تكنولوجيا G4 والتحضير لإطلاق G5.
- التوزيع: 20 مليون دينار جزائري لإدارة الفروع والخدمات اللوجستية.

ب. تخصيص التكاليف لكل منتج أو خدمة: بعد تحديد التكاليف حسب النشاط، يتم توزيعها على المنتجات أو الخدمات لفهم أي المنتجات تحقق أكبر نسبة ربحية، مما يساعد في إعادة تخصيص الميزانيات بفعالية.

* مثال: شركة Nestlé

- تقوم نستله بتوزيع ميزانيتها التسويقية (إعلانات، بحث وتطوير، توزيع) بين علاماتها التجارية مثل Nescafé و Nespresso.
- يساعد ذلك في تحليل أداء كل علامة تجارية واتخاذ قرارات استثمارية مستنيرة.

ج. إعداد حساب الأرباح والخسائر: يُظهر حساب الأرباح والخسائر الأداء المالي العام للشركة، ويساعد في:

- تتبع الإيرادات لكل منتج أو خدمة.
- تحليل التكاليف: التسويق، الإنتاج، التشغيل، وغيرها.
- قياس الربحية من خلال الفرق بين الإيرادات والتكاليف.

* مثال: شركة Volkswagen

- تُعدّ فولكس فاجن حسابات أرباح وخسائر منفصلة لكل علامة تجارية (Volkswagen, Audi, Porsche).
- يساعد ذلك في تحليل الأداء المالي لكل علامة واتخاذ قرارات استثمارية ذكية.

د. اتخاذ إجراءات تصحيحية: إذا أظهرت التحليلات أن بعض المنتجات أو الأنشطة ليست مربحة، يمكن للشركة:

- إعادة توزيع الميزانية وفقاً لأداء المنتجات.
- تحسين الكفاءة المالية عبر توجيه الموارد نحو المنتجات أو القنوات الأكثر ربحية.

* مثال: شركة Zara

- تُعدل ZARA ميزانياتها الإعلانية حسب أداء المبيعات الفصلية.
- إذا لم تحقق مجموعة ملابس معينة النجاح المتوقع، يتم تقليل ميزانيتها، بينما يُعاد توجيه الأموال نحو المجموعات الأكثر ربحية.

3- رقابة الفعالية

تُعتبر الرقابة على الفعالية التسويقية أداة أساسية لتقييم مدى مساهمة الأنشطة التسويقية في تحقيق أهداف المؤسسة. يشمل ذلك تحليل أداء مختلف الجوانب التسويقية مثل: إدارة القوى البيعية، الإعلانات، العروض الترويجية، التوزيع، أبحاث السوق.

عناصر الرقابة على الفعالية التسويقية

1. الرقابة على فعالية القوى البيعية: تهدف إلى قياس مدى كفاءة مندوبي المبيعات في:

- استقطاب العملاء الجدد والاحتفاظ بالعملاء الحاليين
- تحقيق الأهداف البيعية المحددة
- المساهمة في تنفيذ الاستراتيجية التسويقية العامة للمؤسسة

* مثال: شركة IBM

- تعتمد IBM على مؤشرات أداء رئيسية لتقييم كفاءة فرق المبيعات، مثل:
- عدد العملاء الجدد المكتسبين
 - متوسط حجم العقود الموقعة
 - معدل تحويل العملاء المحتملين إلى عملاء فعليين

2. الرقابة على فعالية العروض الترويجية : تهدف هذه الرقابة إلى تحديد مدى قدرة العروض الترويجية على جذب العملاء وزيادة المبيعات وتعزيز الولاء للعلامة التجارية.

-معايير التقييم:

- عدد العملاء الذين استفادوا من العروض الترويجية
- حجم المبيعات الإضافية الناتجة عن العروض
- مدى تأثير العروض على الاحتفاظ بالعملاء بعد انتهائها

3. الرقابة على فعالية التوزيع: تُستخدم هذه الرقابة لتقييم أداء قنوات التوزيع، من خلال تحليل:

- سرعة توصيل المنتجات إلى العملاء
- توفر المنتجات في نقاط البيع المختلفة
- إدارة المخزون بكفاءة لتجنب نقص المنتجات أو التخزين الزائد
- مدى رضا العملاء عن خدمات التوصيل وجودة المنتجات عند الاستلام



4. الرقابة على فعالية أبحاث السوق: تضمن هذه الرقابة جودة ودقة البيانات التي توفرها أبحاث السوق، ومدى مساهمتها في تحسين القرارات التسويقية.

- معايير التقييم:

- دقة وصحة البيانات التي تم جمعها
- فاعلية الأدوات والأساليب البحثية المستخدمة (الاستطلاعات، مجموعات التركيز، تحليل البيانات الضخمة... إلخ)
- مدى تأثير نتائج البحث على تطوير المنتجات والاستراتيجيات التسويقية.

4. الرقابة الاستراتيجية :

تُعدُّ الرقابة الإستراتيجية عملية تقييم طويلة المدى لأداء الأنشطة التسويقية وموقع المؤسسة في السوق، مما يساعد على ضمان استدامة النمو وتعزيز القدرة التنافسية.

عناصر الرقابة الإستراتيجية :



1. تقييم فعالية الاستراتيجيات التسويقية: يهدف إلى تحليل مدى تحقيق الاستراتيجيات التسويقية لأهدافها من خلال دراسة:

- اتجاهات المبيعات
- آراء وتقييمات العملاء
- معدل رضا السوق عن المنتجات والخدمات

*مثال: ماكدونالدز (McDonald's)

يقوم ماكدونالدز بتحليل فعالية مبادراته التسويقية عبر:
- دراسة اتجاهات المبيعات
- تحليل ردود فعل المستهلكين
- تعديل استراتيجياته بناءً على البيانات الميدانية

2. التدقيق التسويقي (Marketing Audit): يُعد التدقيق التسويقي فحصاً شاملاً ومنهجياً لجميع الأنشطة التسويقية لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة لتحسين الأداء. يشمل التدقيق التسويقي:

- مراجعة خطط التسويق ومدى توافقها مع الأهداف المؤسسية
- تحليل أداء الحملات الإعلانية
- قياس فاعلية استراتيجيات التسعير والترويج

3. تقييم التميز التسويقي (Marketing Excellence Benchmarking) : تتمثل هذه العملية في مقارنة أداء المؤسسة بأفضل الممارسات في القطاع، بهدف تحديد الفجوات والعمل على تحسينها. و تساعد هذه المقارنة في:

- تحديد مكامن الضعف في الاستراتيجيات الحالية
- تحسين الابتكار وتطوير المزايا التنافسية
- قياس مدى تفوق الشركة على منافسيها

* مثال: بيبسي (Pepsi)

- تقوم بيبسي بمقارنة استراتيجياتها التسويقية مع المنافسين الكبار مثل كوكاكولا لضمان بقائها في مقدمة الابتكار التسويقي.

4. مراجعة المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية: تهدف هذه الرقابة إلى التأكد من أن الأنشطة التسويقية تحترم القيم الأخلاقية ولها تأثير إيجابي على المجتمع. وتشمل هذه المراجعة:

- احترام المعايير الأخلاقية في الإعلانات
- التزام الشركة بالاستدامة البيئية
- التأكد من أن استراتيجيات التسويق لا تروج لممارسات ضارة بالمجتمع



* مثال: دانون (Danone)

- تقوم دانون بمراجعة التأثير الاجتماعي لحملاتها الإعلانية، مع التركيز على:
تعزيز الوعي بالتغذية الصحية
- المساهمة في مبادرات الاستدامة، مثل الحد من استخدام البلاستيك

المراجع :

- Kotler P, Keller K, Manceau D. 2015 « Marketing management » 15e Édition. Pearson Education. Paris
- Ibnlkhayat Nozha. « Marketing des Systèmes et Services d'Information et de Documentation » Presses de l'Université du Québec, Québec -Canada, 2005, p.426-427
- Mikol A, «Forme d'audit : L'audit interne » encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit », Economica, Paris, 2000, p. 734
- Heuclin Sébastien, « Clefs et Méthodes pour mener un Audit Marketing Profitable en BtoC et BtoB » – M.S. Marketing Management et Communication. Scolarité 2007-2008 p. 11
- Suliman A, Al-Ghadeer H. «Marketing Audit Impact on Organizations' Marketing Performance: An Empirical Study on Private Hospitals in Amman» Vol.1 No.6, Juin 2015, p03 (Traduction Liconga, Y)
- Jobber, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). Principles and Practice of Marketing (9th ed.). McGraw-Hill.
- Wood, M. B., & Le Nagard-Assayag, E. (2008). Marketing planning : Stratégie, mise en œuvre et contrôle. Pearson Education.