

## النواحي التنظيمية للتسويق

### الشركات، المتخصصة في التسويق :

يرى، يمض الباحثين ورجال الإدارة أنه يجب أن تكون هناك شركات متخصصة في الإنتاج وأخرى في التسويق، وفي جمهورية مصر العربية تتولى شركتا مصر للبترول والجمعية التعاونية للبترول تسويق المنتجات البترولية التي تتولى إنتاجها وتكريرها شركات أخرى متخصصة في ذلك. وفي مجال التجارة الخارجية تتولى شركات التجارة الخارجية تسويق المنتجات المصرية في الأسواق الخارجية.

ومن مزايا تخصص بعض الشركات في التسويق وأخرى في الإنتاج، تجميع الخبرات التسويقية القليلة في عدد محدود من الشركات بما يؤدي إلى الاستفادة منها تماماً، ويؤدي ذلك إلى تفرغ شركات الإنتاج لعمليات الإنتاج، مما يترتب عليه تحقيق مزايا العمل والتخصص في مجال الإنتاج، وتحقيق مزايا الحجم الكبير في أداء الوظائف التسويقية المختلفة: خاصة الشراء والتخزين والنقل، بالإضافة إلى الاستفادة من خصم الكمية وتحقيق الوفورات الاقتصادية نتيجة للتعامل في الكميات الكبيرة سواء في البيع أو الشراء، وتستفيد الشركات الإنتاجية الصغيرة التي ليست لها إمكانيات أو خبرات الشركات المتخصصة في التسويق.

ويمكن الاستفادة من هذا التخصص في مجال التصدير عن طريق تنظيم المنافسة بين الشركات في ميدان التصدير، والحد من المنافسة السعرية بين الشركات التي تصدر السلع بما يحفظ قيمة السلع المصدرة إلى الخارج وزيادة حصيلة الدولة من العملات الأجنبية، بالإضافة إلى تحنيط قوة المساومة للشركات المتخصصة في التسويق الخارجي، بما يؤدي إلى الحصول على أحسن الأسعار وأفضل شروط التصدير واتساع أسواق الصادرات.

وياناب نلى تخصص الشركات فى التسويق أنه لا يتمشى مع المفهوم الحديث للتسويق من حيث أنه لا يؤدي إلى التكامل بين الإنتاج والتسويق نظراً لفصل وظيفة الإنتاج عن وظيفة

التسويق لنفس المشروع. ويؤدي ذلك إلى صعوبة إشراف شركات الإنتاج على تسويق منتجاتها، وبطبيعة الحال يؤدي اختلاف الكفاءة بين شركة وأخرى إلى الإضرار بالشركة الأكثر كفاءة، سواء في الإنتاج أو التسويق. ونظراً لأن الشركات المتخصصة في التسويق تتعامل في عدد كبير من السلع المتنوعة ذات المشاكل التسويقية المختلفة، فإن هذا يتطلب وجود خبرات تسويقية متنوعة ومتخصصة في تسويق كل من هذه المنتجات. وقد لوحظ أن شركات التسويق تركز اهتمامها على المنتجات التي يسهل بيعها أو التي يكون هامش الربح الذي تحصل عليه كبيراً، وتهمل تسويق المنتجات الجديدة التي تتطلب جهوداً كبيرة، أو المنتجات منخفضة الأرباح أو التي تتميز بانخفاض معدل الدوران، كما أنها كثيراً ما تتبع أسلوب التحميل للتخلص من السلع غير الرابحة، مما أدى إلى سوء سمعتها في السوق، وذلك دون دراسة أسباب عدم رواجها ومحاولة التغلب عليها بالقرارات التسويقية الملائمة. ويؤدي التخصص في التسويق إلى عدم التركيز أو الاهتمام بكل سلعة من السلع التي تتولى الشركة تسويقها لاختلاف المشاكل التسويقية، فإنه يؤدي إلى تعقد العمل وتعقد المشاكل الإدارية داخلها وبين الإدارات المختلفة فيها وصعوبة الاتصالات بينها وبين شركات الإنتاج. وبطبيعة الحال تعتبر كل شركة أكثر كفاءة من غيرها في تسويق منتجاتها للدراسة بها ولوجود الحافز للقيام بذلك.

من العرض السابق يتضح للقارئ أن هناك عدداً كبيراً من المشاكل تواجه إدارة الشركة في حال فصل وظيفة الإنتاج عن وظيفة التسويق، لذلك فإنه من الأفضل الاعتماد على المنهج الوظيفي وتحديد الوظائف المطلوب أداؤها لتسويق منتجات المشروع والنطاق والجودة للأداء. فإذا لم تكن بعض الوظائف التسويقية المطلوب أداؤها ستؤدي في الشركة بالنطاق والجودة المطلوبين، فإنه يمكن الاستعانة بالشركات المتخصصة في أداؤها. فمثلاً هناك المراكز المتخصصة في بحوث التسويق، ووكالات الإعلان، ووكلاء البيع، وشركات النقل... إلخ. أي أن الشركة تقوم بأداء الوظائف التي يمكن القيام بها بالنطاق والجودة المطلوبين، ثم تفويض أداء الوظائف الأخرى اللازمة للقيام بها للشركات المتخصصة في ذلك، ومن ثم فإنه يمكن تحقيق مزايا التخصص والتقليل من عيوبه ومشاكله.

### المؤسسات التسويقية :

تعنى المؤسسة التسويقية المشروع الذي يتركز نشاطه الرئيسي في التسويق أو أحد مجالاته، كالترخيص والإعلان وبحوث التسويق والنقل... إلخ. ومن ثم تعتبر المشروعات التي

تعمل في نمارة الجملة وتجارة التجزئة من المؤسسات التسويقية، وأيضاً وكالات الإعلان ومراكز بيموث التسويق وشركات النقل... إلخ. وبالتالي فإنه لايعتبر مؤسسة تسويقية المشروع الذي به نشاط تسويقي مكمل لنشاط آخر، فمثلاً لايعتبر شركة إنتاج الدخان والسجائر شركة الطيران مؤسسات تسويقية.

## إدارة التسويق :

### تقديم :

تسمى الإدارة التي تقوم بتخطيط وتنفيذ أوجه النشاط المتعلقة بانسياب السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك الأخير أو المشتري الصناعي بإدارة التسويق، ويطلق على هذه الإدارة في بعض المشروعات «الإدارة التجارية»، ولايفضل أن يطلق عليها «إدارة المبيعات»، نظراً لأن النشاط البيعي جزء من النشاط التسويقي في المشروع.

والإضافة إلى تخطيط وتنفيذ أوجه النشاط التسويقية في المشروع، تقوم إدارة التسويق أيضاً بالتوجيه والإشراف والرقابة.

ولبمقاً للمفهوم الحديث للتسويق، تهدف إدارة التسويق إلى اشباع احتياجات ورغبات المستهلك الأخير أو المشتري الصناعي في حدود الإطار الاجتماعي والسياسي والتشريعي المحيط بالمشروع.

وإذا تفرع إدارة التسويق رئيس مجلس الإدارة أو نائب رئيس مجلس الإدارة لشئون التسويق أو المدير العام أو المدير التجاري.

## التنظيم الداخلي لإدارة التسويق :

هناك، شاة أسس يمكن الاعتماد عليها في تنظيم إدارة التسويق وهي :

### (١) التنظيم السلعي :

طبقاً لهذا التنظيم يتم تخصيص قسم مستقل لكل مجموعة رئيسية من المنتجات يقوم المشروع بإنتاجها أو تسويقها. فمثلاً تنقسم إدارة التسويق في شركة تقوم بإنتاج ثلاثيات كهربائية وأثاثات معدنية ومنتجات خان الخليلي إلى أقسام الثلاثيات الكهربائية والأثاثات المعدنية ومنتجات خان الخليلي (شكل ١/١٠). ويقوم قسم الأثاثات المعدنية بأداء جميع

الوظائف التسويقية المتعلقة به، وكذلك الحال بالنسبة لقسم منتجات خان الخليلي .

وفي كثير من الدول العربية يمكن الاعتماد على هذا التنظيم، نظراً لأن معظم التجار يتعاملون في مجموعات سلعية مختلفة تماماً تنوعاً للمخاطر (أدوية - منظفات صناعية - سيارات - أجهزة كهربائية) بما يتطلب الاستفادة من التنظيم السلمي في تنظيم إدارة التسويق .

ويتميز التنظيم السلمي بتوفير التخصص في أداء الوظائف التسويقية المتعلقة بكل مجموعة سلعية خاصة إذا كان هناك اختلاف في المشاكل التسويقية المتعلقة بكل مجموعة سلعية، مما يبرر تخصيص قسم مستقل لكل منها . ويمكن الاستفادة من هذا النوع من التنظيم في حالة حدوث اندماج بين شركتين تقوم كل منهما بإنتاج مجموعة سلعية مختلفة عن المجموعة السلعية التي تقوم الأخرى بإنتاجها، مما يجعل من الضروري تخصيص قسم تسويقي لكل منهما .

ويعاب على هذا النوع من التنظيم احتمال حدوث ازدواج وتكرار في أداء الوظائف التسويقية بين الأقسام المختلفة التابعة لإدارة التسويق، ففي المثال السابق، يقوم قسم التلاجات الكهربائية بالبيع والشراء والنقل والتخزين، ويقوم كل من قسمي الأثاثات المعدنية ومنتجات خان الخليلي بنفس هذه الأعمال، مما يؤدي إلى حدوث إسراف في الوقت والجهد والمال لا مبرر له خاصة في حالة عدم اختلاف طبيعة النشاط التسويقي لكل مجموعة سلعية .

وفي مجال التصدير يمكن الاعتماد على التخصص السلمي في تنظيم شركات التجارة بحيث تخصص كل شركة في مجموعة أو أكثر من المجموعات السلعية النوعية في جميع الأسواق الخارجية .

ومن مزايا ذلك توفر الأجهزة المتخصصة في السلع التي تتعامل فيها الشركة، بحيث إنها تلم إماماً تماماً بظروف إنتاج السلعة محلياً وأسعارها في الداخل والخارج ومواصفاتها الفنية والقياسية، مما يؤدي إلى الحصول على شروط طيبة عند التعامل مع الأسواق الخارجية، ويؤدي ذلك أيضاً إلى اتصال الشركة بعدد قليل من المنشآت الإنتاجية في الداخل، مما يؤدي إلى النجاح في تحقيق أهداف التصدير . وفي حالة تبعية شركات التجارة للحكومة فإن الاعتماد على التخصص السلمي يمكن أجهزة الدولة من تحديد المسؤولية والتعرف على مواطن القوة والضعف إذا حدث انحراف عن الخطة المقررة للتصدير، فتعمل تلك الأجهزة على تنمية النواحي القوية وعلاج أسباب الضعف الذي تكتشفه .

ويعاد، على التخصيص السلمي القضاء على عامل المنافسة بين شركات التجارة، نظراً لتخفيض كل منها في تصدير سلع محددة لانقوم الشركات الأخرى بتصديرها، مما يؤدي إلى سعي كل شركة نحو زيادة مبيعاتها وعقد صفقات عارضة بغض النظر عن الحصول على أحسن الأسعار وأفضل الشروط، مما قد يؤدي إلى عدم تحقيق أرباح.

### (ب) التنظيم على أساس المناطق البيعية :

طبقاً لهذا النوع من التنظيم يتم تخصيص قسم مستقل لكل منطقة بيعية، يقوم المشروع ببيع منتجاته فيها. فمثلاً قد تنقسم إدارة التسويق في مصر إلى قسم القاهرة وقسم الوجه البحري وقسم الوجه القبلي (شكل ١٠ / ٢)، بحيث يقوم كل من هذه الأقسام بالأعمال التسويقية في المنطقة البيعية التابعة له. ويجب أن يلاحظ أن المنطقة البيعية قد تتألف من منطقة جغرافية واحدة أو عدة مناطق جغرافية، وستقوم بشرح ذلك فيما بعد بالتفصيل، ويمكّر الاعتماد على هذا النوع من التنظيم في حالة اتساع سوق الشركة وكثرة عدد العملاء وتوزع الشاكل التسويقية في كل منطقة بيعية.

ويتسبب هذا النوع من التنظيم عموماً بمزايا اللامركزية، حيث يستقل كل قسم بأداء الوظائف التسويقية في المنطقة البيعية المحددة له حسب الظروف المحلية السائدة فيها، وسرعة اتخاذ القرارات في كل من هذه المناطق دون الرجوع في كل صغيرة وكبيرة إلى مدير التسويق. أيعاب على هذا النوع من التنظيم عدم تحقيق مزايا المركزية من حيث الاستفادة من مزايا الشراء بكميات كبيرة كخصم الكمية والنقل على أساس الحمولة الكاملة وإمكانية تدعيم الإدارة بالإمكانات المالية والبشرية والتسويقية في كل منطقة بيعية، بما يؤدي إلى ازدواج أي الجهد والمال والوقت لامبرر له، ولايفضل الاعتماد على هذا النوع من التنظيم إلا في حالة تباين المناطق البيعية تماماً من حيث المشاكل التسويقية، وفي حالة التصدير فإنه يمكن اتباع التخصص الجغرافي بحيث يتم قصر أسواق معينة على عدد من الشركات العاملة في حقل لتصدير، ومن مزايا ذلك إمكانية قيام الشركة بدراسة السوق الخارجية دراسة علمية دقيقة، بما يؤدي إلى التصدير إليها بأعلى درجة ممكنة من الكفاءة، وفي حالة تخصص الشركة جغرافياً في التصدير والاستيراد معاً، فإنه يمكن للشركة تنمية المعاملات مع الأسواق الخارجية، فيهما معاً، والعمل على موازنة التبادل التجاري مع كل سوق تختص بها، وتنفيذ الاتفاقيات لتجارية المبرمة مع الدول التي تدخل في اختصاصها، ويؤدي التخصص الجغرافي

إلى الحد من التنافس الضار بين الشركات في نفس المنظمة، خاصة في مجال الأسعار. ويمكن للشركة إنشاء مركز تجارى فى المنطقة التى تختص فيها وتزوده بمعرض دائم للمنتجات القابلة للتصدير. وبطبيعة الحال يتم توطيد العلاقات بين المسئولين فى الشركة والمسئولين فى الدولة عن أوجه النشاط الاقتصادية المختلفة فى المنطقة بما يؤدى إلى تسهيل معاملاتها فيها.

ويعاب على ذلك تعامل الشركة فى عدد كبير من السلع القابلة للتصدير فى المنطقة بما يتطلب ضرورة أن تتوفر لديها أجهزة متعددة لنوع السلع التى تتعامل فيها وماتحتاجه كل سلعة من خبرات تسويقية متباينة مع قلة هذه الخبرات فى عدد كبير من الدول النامية.

### (ج) التنظيم على أساس العملاء :

طبقاً لهذا النوع من التنظيم، يتم تخصيص قسم مستقل لكل من الأنواع الرئيسية للعملاء الذين يتعامل المشروع معهم. فمثلاً قد يكون هناك قسم مستقل للقطاع الحكومى «العطاءات»، وقسم مستقل لقطاع المستهلك الأخير (شكل ١٠ / ٣)، وقد يكون هناك قسم مستقل للتعامل فى سلع المستهلك الأخير، وقسم للتعامل فى السلع الإنتاجية أو قسم للمبيعات المحلية وآخر لمبيعات التصدير، وقد يكون هناك قسم مستقل للتعامل مع تجار الجملة وقسم للتعامل مع تجار التجزئة، ولايفضل الاعتماد على هذا النوع من التنظيم إلا فى حالة اختلاف طبيعة النشاط التسويقى لكل نوع من أنواع العملاء الذين يتعامل المشروع معهم.

### (د) التنظيم على أساس الوظائف :

طبقاً لهذا التنظيم يتم تخصيص قسم مستقل لكل وظيفة من وظائف التسويق، فمثلاً تخصص أقسام لكل من البيع الشخصى والإعلان والتوزيع والتسعير والشراء والنقل والتخزين وبحوث التسويق... إلخ (شكل ١٠ / ٤) ويؤدى اتباع هذا التنظيم إلى عدم حدوث ازدواج فى الأداء والمال والوقت، والاستفادة من جميع الطاقات والإمكانات البشرية والفنية والإدارية والمالية فى إدارة التسويق، ووضع خطة تسويقية متكاملة تهدف إلى تحقيق الأهداف الرئيسية للمشروع. ويعاب على هذا النوع من التنظيم ما سبق أن ذكر عن مميزات الأسس الأخرى لتنظيم إدارة التسويق.

ويلاحظ أن بعض هذه الأقسام تتمتع بسلطات تنفيذية أى سلطة اتخاذ القرارات كأقسام

البيع الشخصي والإعلان والشراء مثلاً، وأن بعض هذه الأقسام تتمتع بسلطات استشارية أى القيام بدراسات ووضع توصيات مناسبة لمعالجتها كقسم بحوث التسويق (شكل ١٠ / ٤).

### (هـ) التنظيم المركب :

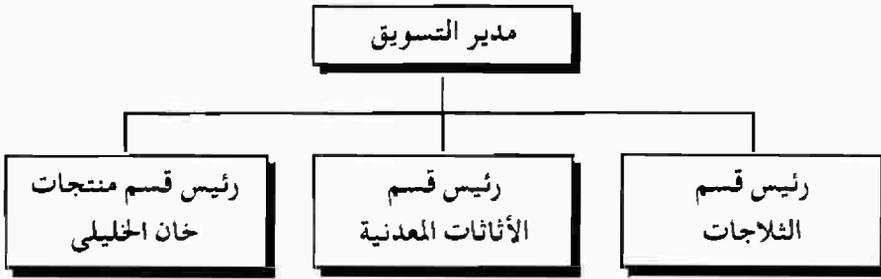
ذكرنا في شرحنا السابق عدة أسس مختلفة لتنظيم إدارة التسويق، لكل منها مزاياها وعيوبها، وكثيراً ما يتم تنظيم إدارة التسويق في الحياة العملية على أساس الاعتماد على أكثر من أساس واحد من الأسس التي سبق شرحها. ويوضح (شكل ١٠ / ٥) تنظيماً مركباً لإدارة التسويق يجمع بين التنظيم السلعي والتنظيم على أساس العملاء والمناطق البيعية والتنظيم الوظيفي.

وصفة عامة يتوقف الاختيار بين هذه الطرق البديلة لتنظيم إدارة التسويق على عدة عوامل منها الإمكانات المالية والبشرية المتاحة في المشروع وطبيعة منتجاته وعملائه ودرجة اتساع السوق التي يوزع فيها منتجاته ومدى التباين في المشاكل التسويقية المتعلقة بكل من منتجاته وعملائه ومناطقه البيعية، كما يجب إعادة النظر من فترة زمنية لأخرى في التنظيم الحالي لإدارة التسويق ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف التي يجب الوصول إليها والمشاكل التي تواجهه في سبيل ذلك ومدى ملاءمته للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية... إلخ. المحيطة بالمشروع.

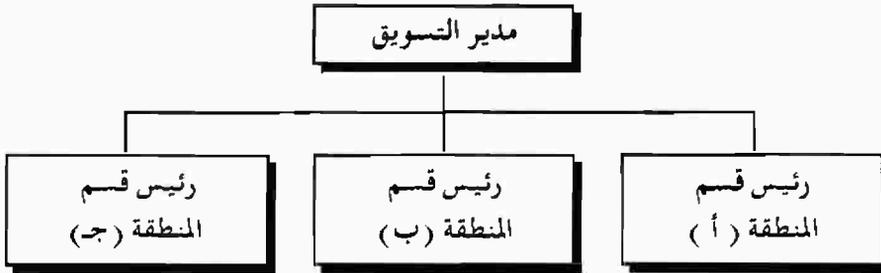
فمثلاً كانت إدارة التسويق في إحدى شركات التجارة الخارجية المتخصصة في تصدير الحاصلات الزراعية (أرز، بصل، بطاطس، فول سوداني، خضراوات) منقسمة داخلياً إلى ثلاث وحدات تنظيمية رئيسية: التسويق الداخلي ومسئول عن عمليات الشراء، والتعبئة ومسئول عن تعبئة الحاصلات طبقاً لاحتياجات التصدير، والتسويق الخارجي ومسئول عن التصدير. ويتم تنظيم كل من الوحدات الثلاث داخلياً حسب السلع (أرز، بصل، بطاطس، فول سوداني، خضراوات).

وإذا تبين أن هناك عدم تكامل بين عمليات الشراء والتصدير والتعبئة، لذلك بدأ المسؤولون في الشركة في القيام بدراسات تهدف إلى معرفة مدى فاعلية تعديل تنظيم إدارة التسويق لتصبح حسب السلع على أساس أن كل قسم مختص بعمليات الشراء والتعبئة والتصدير.

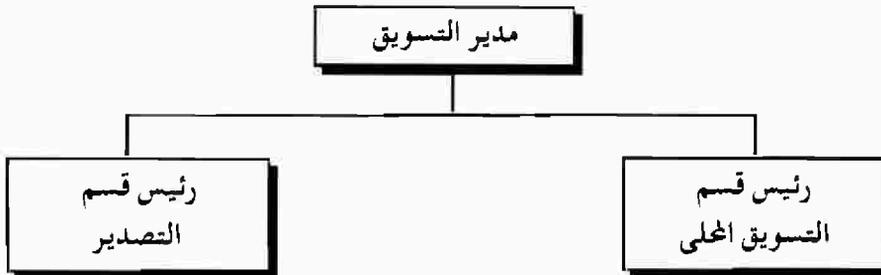
شكل (١/١٠)  
تنظيم إدارة التسويق حسب السلع



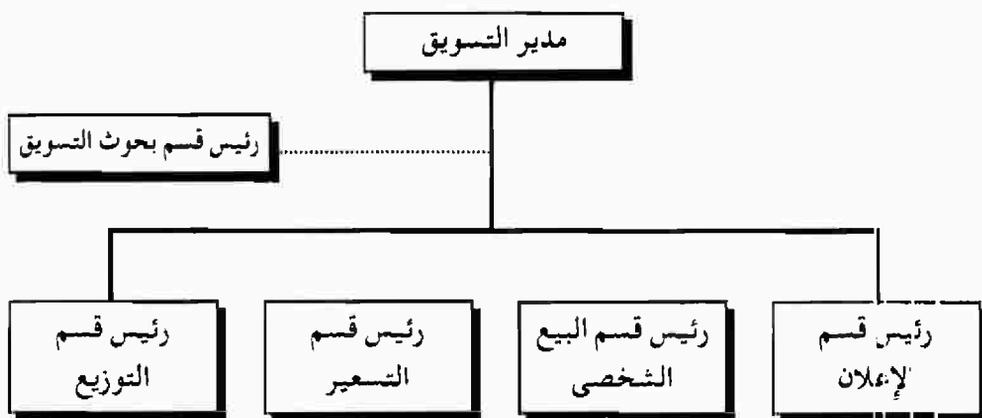
شكل (٢/١٠)  
تنظيم إدارة التسويق حسب المناطق البيعية



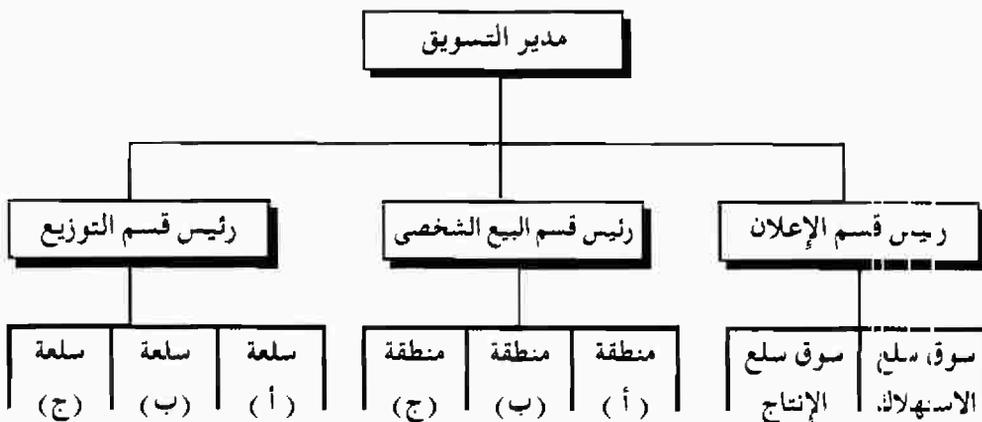
شكل (٣/١٠)  
تنظيم إدارة التسويق حسب العملاء



شكل (٤/١٠)  
تنظيم إدارة التسويق حسب الوظائف



شكل (٥/١٠)  
التنظيم المركب لإدارة التسويق



## التكامل بين إدارة التسويق والإدارات الأخرى فى المشروع :

لا يمكن أن تنجح إدارة التسويق فى تحقيق أهدافها الرئيسية من حيث تسويق السلع المناسبة للمستهلك الأخير أو المشتري الصناعى بالكميات المناسبة والأسعار المناسبة والوقت المناسب والمكان المناسب، إلا بالقيام بالتخطيط لإشباع احتياجات ورغبات المستهلك الأخير أو المشتري الصناعى فى ضوء عدم التأكد من تحقيق التكامل بين الوظائف التى تقوم بها الإدارات الأخرى فى المشروع، وذلك لتحقيق أرباح للمشروع.

وطبقاً للمفهوم الحديث للتسويق فإن الإدارة العليا تتوقع من إدارة التسويق أنها ستقوم بنجاح ببيع وتوزيع منتجات الشركة فى جميع الأسواق التى تعمل فيها، وتقديم التوصيات المتعلقة بسعر المنتجات بطرق واقعية تؤدي إلى زيادة مبيعات الشركة وأرباحها وارتفاع سمعتها فى السوق مع بذل كافة الجهود لحماية هذه الأسعار والحفاظة عليها فى السوق، واختيار الموزعين ورجال البيع والعاملين الذين تتوفر فيهم المقدرة، وتدريبهم حتى تتحقق مشروعات التوسع بأقصى ربحية ممكنة، وتوزيعهم على المناطق البيعية المختلفة حسب فرص المبيعات فى كل منها مع إعادة النظر فى ذلك التوزيع من فترة لأخرى طبقاً للتغيرات التى تحدث فى هذه المناطق، ودراسة واكتشاف الحاجة إلى منتجات جديدة وتطوير المنتجات الحالية ودراسة المنتجات المنافسة، وذلك بهدف تحسين المركز التنافسى للشركة فى الأسواق المختلفة، والعمل على تدريب العاملين فى أوجه النشاط التسويقية للشركة ووضع النظم الخاصة للحوافز والاتصالات بينهم، وذلك تحقيقاً لتحسين إنتاجيتهم من فترة زمنية لأخرى، والقيام برقابة أوجه النشاط التسويقية المختلفة باستخدام الأساليب الحديثة ومنها تحليل المبيعات وتحليل تكلفة التسويق... إلخ، والاهتمام بقياس فاعلية أوجه النشاط التسويقية المختلفة كإعلان والبيع الشخصى والتوزيع... إلخ، اعتماداً على الأساليب العلمية الحديثة، وتوطيد العلاقات مع المستهلكين والموزعين وتحسين انطباعاتهم عن الشركة ومنتجاتها والتنسيق بين التسويق وأوجه النشاط الأخرى فى الشركة، كالإنتاج والتمويل والأفراد... والقيام بالتنبؤ بالمبيعات على أساس سليم حتى يعتمد عليه تخطيط أوجه نشاط الشركة.

من العرض السابق يتضح للقارئ أهمية الدور الذى تلعبه إدارة التسويق للمشروع طبقاً للمفهوم الحديث للتسويق. لذلك فإن إدارة التسويق تتوقع تسهيل أعمالها من جانب الإدارات المختلفة فى المشروع على النحو التالى :

### (أ) الإدارة العليا :

تقود، بمياغة فلسفة الشركة بحيث توضح أهمية التسويق لتطبيق المفهوم الحديث وعناصره الرئيسية الأربعة، وإعادة النظر في سياسات الشركة لتمشى مع المفهوم الحديث للتسويق والاهتمام بتدعيم إدارة التسويق بشرياً ومالياً حتى تتمكن من القيام بالتخطيط وتنفيذ الوظائف اللازمة المتعلقة بهذه الخطط وإشراك المسؤولين عن التسويق فى المشروع فى تخطيط أوجه نشاطه حتى يطبق المفهوم الحديث للتسويق .

### (ب) الإدارة المالية :

تقود الإدارة المالية فى المشروع بتحديد وتقدير الاحتياجات المالية للمشروع وتحديد مصادر التمويل عليها والعمل على المحافظة على استثمارات المشروع فى الأصول الثابتة والمتداولة وإدارتها بالطرق المناسبة التى تمكن من تحقيق أعلى عائد ممكن على هذه الاستثمارات بشرط ألا يؤدي ذلك إلى استغلال المستهلك الأخير أو المشتري الصناعى أو الإطار السياسى والاقتصادى والاجتماعى للمشروع .

ويعتبر التنبؤ بالمبيعات من أهم البيانات التى تحتاج إليها الإدارة المالية من إدارة التسويق عند إعداد الخطة المالية للمشروع . ويتطلب إصدار أسهم وسندات جديدة الاعتماد على إدارة التسويق فى القيام بالدراسات اللازمة لتوزيعها والترويج عنها... إلخ . كما يجب القيام بحوث التسويق قبل القيام بالتوسع المالى والاندماج أو الانضمام .

وتتوقع إدارة التسويق من الإدارة المالية توفير الاعتمادات المالية لتمويل أوجه نشاطها .

كما تتوقع إدارة التسويق من الإدارة المالية توفير الاعتمادات المالية اللازمة لتنفيذ برامجها وأوجه نشاطها التى سبق دراستها والموافقة عليها مع إخطارها بأى تغيرات فيها فى الوقت المناسب ، قيام الإدارة المالية عن طريق قسم المحاسبة التابع لها بتسجيل البيانات الخاصة بالتكاليف والأرباح والخسائر بكل دقة، وإعطائها لإدارة التسويق لأغراض الرقابة، مع القيام بتحليل المبيعات وتحليل تكلفة التسويق حسب القطاعات التسويقية المختلفة، كالمنتجات والمناطق البيعية... إلخ، وإعطائها لإدارة التسويق للاستفادة منها فى اتخاذ القرارات التسويقية المختلفة .

وتوجد جوانب مالية وتسويقية مشتركة لكل من الخصم والتسعير والبيع بالتقسيط والائتمان .

### (ج) إدارة الإنتاج :

تهدف وظيفة الإنتاج أساساً في الشركات التي يطبق فيها المفهوم الحديث للتسويق إلى إنتاج السلع والخدمات التي تشبع احتياجات ورغبات المستهلك الأخير أو المشتري الصناعي، ومن ثم فإنها - دون الإقلال من شأنها - تعتبر وسيلة لتحقيق هذا الهدف، ولا تعتبر الهدف النهائي للمشروع.

وتعتمد إدارة الإنتاج على إدارة التسويق في الحصول على البيانات عن احتياجات السوق كماً ونوعاً وتوقيت هذه الاحتياجات عن طريق بحوث التسويق والتي على ضوئها يتم إنتاج السلع بالموصفات والتكاليف المناسبة في الوقت المناسب . وقد سبق أن أوضحنا أهمية التسويق للإنتاج عند مناقشة كل من المفهوم الحديث للتسويق وامتداد وظيفة التسويق إلى ما قبل الإنتاج وإلى ما بعد انتقال ملكية السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك الأخير أو المشتري الصناعي .

وتتوقع إدارة التسويق من إدارة الإنتاج توفر الإمكانيات الإنتاجية اللازمة لإنتاج السلع التي تشبع احتياجات ورغبات المستهلك الأخير أو المشتري الصناعي بأقصى كفاية ممكنة، والعمل على تخفيض تكلفة الإنتاج بصفة مستمرة حتى تتمشى أسعار منتجات الشركة مع المنتجات المنافسة المعروضة في السوق، ووضع جداول الإنتاج بحيث يتم إنتاج السلع في الوقت المناسب للمستهلك الأخير أو المشتري الصناعي، وإحاطة المسؤولين عن التسويق في الشركة بالبيانات المتعلقة بالتغيرات التي قد تحدث، والبيانات الخاصة بجودة الإنتاج، والمخزون السلعي والنقص في المواد الخام والتغيرات التي قد تحدث في جداول الإنتاج حتى يمكن اتخاذ القرارات المناسبة حتى لا تتأثر العلاقات بين الشركة وجمهورها من مستهلكين وموزعين... إلخ، والعمل على توظيف العمال الماهرين القادرين على إنتاج السلع ذات الجودة المناسبة للمستهلك الأخير أو المشتري الصناعي، والتكامل بين الإنتاج وبين الوظائف الأخرى كالتسويق والتمويل... إلخ.

### (د) إدارة المشتريات :

يعتمد المشروع على إدارة المشتريات في توفير المواد الخام ومستلزمات الإنتاج اللازمة لاستمرار عملياته، وذلك بالجودة والسعر والكمية المناسبة في الوقت المناسب، وفي المكان المناسب، ويعتمد تحديد الكمية والجودة والسعر والوقت على الدراسات التي تقوم بها إدارة التسويق عن احتياجات المستهلك الأخير أو المشتري الصناعي كماً ونوعاً وتوقيتاً. وتزداد العلاقة بين إدارتي المشتريات والتسويق في حالة اتباع «المبادلة» أي الشراء من المورد الذي يتعامل مع الشركة كعميل.

وطبقاً للمفهوم الحديث للتسويق فإن إدارة التسويق تتوقع من إدارة المشتريات الحصول على المواد الخام ومستلزمات الإنتاج بصفة مستمرة للحصول على الجودة المطلوبة بأقل الأسمار الممكنة، والإحاطة بالتطورات والتغيرات التي تحدث في أنواع المواد الخام ومصادر توريدها، ومعرفة جداول الإنتاج واحتياجات الشركة من المواد الخام لتوفير المواد اللازمة في الوقت المناسب حتى لا يتعطل الإنتاج، وتوطيد العلاقة الطيبة مع الموردين والحفاظة على سمعة الشركة عند تعاملها معهم، والتنسيق مع التسويق عند اتباع أسلوب المبادلة.

### (هـ) القسم الهندسي :

تستمد إدارة التسويق على القسم الهندسي في القيام بتصميم السلعة فياً، وإعداد مواصفاتها وخصائصها الفنية، والقيام بالاستفادة من المخترعات الجديدة في تصميم منتجات جديدة وتولير المنتجات الحالية، بالإضافة إلى تصميم العبوات.

ولا يجب أن يقوم القسم الهندسي بذلك في ظل المفهوم الحديث للتسويق إلا على ضوء بحوث التسويق، حيث يجب دراسة رغبات واحتياجات ومشاكل المستهلك الأخير أو المشتري الصناعي، والعمل على إنتاج السلع بالمواصفات الفنية التي تتفق معها، ويجب في حالة القيام بتصميم سلعة جديدة اختبارها تسويقياً قبل أخذ قرار بإنتاجها وتسويقها. ويفضل تنظيم برامج تدريبية في مجال التسويق للعاملين بالقسم الهندسي والذين يجب أن يكونوا على مستوى مرتفع من المقدرة والكفاية. ويجب أن يكون هناك تنسيق كامل بين أعمال القسم الهندسي وكل من أعمال إدارات التسويق والإنتاج والشراء، حتى يمكن إنتاج وتنفيذ التصميمات التي تتفق مع احتياجات السوق في الوقت المناسب وبحيث لا يكون للمنافسين أسبقية في تقديم هذه التصميمات.

**(و) إدارة شئون الأفراد :**

هناك تكامل واضح بين إدارتى التسويق وشئون الأفراد خاصة فيما يتعلق باختيار رجال إدارة التسويق والعاملين فيها ورجال البيع وتدريبهم وإعداد طرق مكافآتهم ونظم الحوافز الخاصة بهم وترقياتهم والإشراف عليهم، والطرق المناسبة لتوصيل البيانات من الإدارات الأخرى إلى إدارة التسويق وبالعكس، وتحليل البيانات الخاصة بالغياب ومعدلات دوران العمل والشكاوى واستخلاص النتائج منها بصفة مستمرة.

**(ز) إدارة الإحصاء :**

تعتمد إدارة التسويق اعتماداً كبيراً على إدارة الإحصاء فى الدراسات التى تقوم بها إدارة التسويق لدراسة المستهلك الأخير أو المشتري الصناعى والتنبؤ بالمبيعات، وتستعين إدارة التسويق فى هذه الدراسات بعدد كبير من الأساليب الإحصائية كالاتجاه العام والارتباط والعينات وتحليل التباين .. وتعتبر الإحصاء من الأدوات الرئيسية التى يعتمد عليها فى اتخاذ القرارات التسويقية خاصة لمد إدارة التسويق بالبيانات المتعلقة بالمستقبل.

**(ح) إدارة المحاسبة :**

يوجد عدد كبير من البيانات التى تحتاج إليها إدارة التسويق قبل اتخاذ أى قرار فى إدارة المحاسبة وذلك فى عدد كبير من المشروعات الصناعية والتجارية، ومن أمثلة هذه البيانات أرقام المبيعات الإجمالية وموزعة حسب السلع والمناطق البيعية والعملاء وأرقام المخزون السلعى ونسب الإضافة والتخفيض ومعدلات دوران البضاعة .. ويتعاون المسئولون فى إدارتى التسويق والمحاسبة فى إعداد الطرق المناسبة لتوزيع نفقات التسويق على القطاعات التسويقية المختلفة كالمنتجات والعملاء والمناطق البيعية، ووضع معدلات الأداء لرجال البيع، والنفقات النمطية فى مجالات النقل والشراء والتخزين .. إلخ. وتحصل إدارة التسويق على البيانات الخاصة بالتكاليف من إدارة المحاسبة عند القيام بالقرارات الخاصة بالتسعير والتوزيع والتغليف.

**(ط) إدارة الشئون القانونية :**

يرتبط عمل إدارة التسويق ارتباطاً وثيقاً بعمل إدارة الشئون القانونية فى المشروع نظراً لوجود عدد كبير من التشريعات القانونية المتصلة بالتسويق فى مجالات التسعير والتمييز

والتوزيع والشراء.. إلخ، ونظراً لأن أعمال إدارة التسويق تؤدي إلى ارتباط المشروع بعلاقات مع الموزعين، والموردين والعملاء ورجال البيع ودور نشر الإعلانات.. إلخ، وارتباط المشروع بعدد من العقود والالتزامات بما يؤكد حاجة إدارة التسويق إلى إدارة الشؤون القانونية.

### الاستعانة باللجان فى إدارة التسويق :

يمكن الاستعانة باللجان للتنسيق بين أوجه النشاط التسويقية أو لدراسة المشاكل التسويقية التى تشمل أكثر من جانب واحد، ومنها الإعلان والتسعير والبيع الشخصى، وتستخدم اللجان أيضاً للتنسيق بين أعمال إدارة التسويق وأعمال الإدارات الأخرى تحقيقاً للمبدأ التنظيمى الذى يعرف بمبدأ وحدة الهدف. وتتميز اللجان بصفة عامة بدراسة الموضوعات التى تعرض عليها دراسة متكاملة، نظراً لأن أعضاء اللجان يمثلون جميع التخصصات اللازمة لهذه الدراسة وجميع الأطراف المعنية بها، والمقدرة على التنسيق بين وجهات النظر المتباينة بشأن موضوع معين، والمساهمة فى اتخاذ قرارات جماعية عن طريق التوصيات التى تصدرها اللجنة بعد القيام بالدراسات اللازمة ومناقشتها فى اجتماعاتها.

ويعاب على اللجان البطء فى الدراسة وخروج المناقشات عن الإطار المحدد لها فى كثير من الحالات، ونازل الأعضاء عن بعض وجهات نظرهم مقابل تنازل الآخرين عن بعض وجهات نظرهم للوصول إلى حلول وسط لا تتفق مع الصالح العام. ويمكن عن طريق اختيار رئيس كفاء للجنة إعداد جدول زمنى لأعمال اللجنة وتوفير الإمكانيات البشرية والفنية اللازمة للقيام بالدراسات وجمع البيانات التى تطلبها اللجنة، واختيار الأعضاء المناسبين من حيث الكفاءة والمقدرة وحسن تمثيل جميع الأطراف المعنية فى الموضوع الذى تبحثه اللجنة، ويمكن الاستنادة باللجان بفاعلية كبيرة فى مجال التسويق، ويلاحظ أن سلطة اللجان غالباً ما تكون سلطة استشارية.