

تمهيد:

قبل أن تبدأ المؤسسة في مراجعة خياراتها الاستراتيجية، وجب عليها أن تقيم قدرتها النسبية على التنافس وتلبية احتياجات العملاء في أجزاء السوق الجذابة. يجب أن تحدد قدراتها الحالية والمحتملة ويمكن تحقيق ذلك من خلال تقييم الأصول والكفاءات التي تشكل موارد المؤسسة. وبمجرد تنفيذ ذلك يمكن لها أن تبدأ في تطوير موقع تنافسي بمقابلة القدرات التنظيمية مع حاجات المستهلكين في القطاعات السوقية المستهدفة.

I. التدقيق التسويقي الداخلي:

يهدف التدقيق التسويقي الداخلي على وجه التحديد إلى مراجعة الأنشطة التسويقية للمؤسسة وينقسم إلى خمسة مجالات متميزة هي:

1. تدقيق استراتيجية التسويق:

يجب مراجعة استراتيجية التسويق الشاملة بهدف تحديد ما إذا كانت الأنشطة التنافسية وغيرها تسير في الطريق الصحيح، لأنه غالبًا ما تتغير الاستراتيجيات كنتيجة للالتقاء بالواقع.

يبدأ تحليل استراتيجية التسويق بتحليل رؤية ورسالة المؤسسة. يجب أن ينظر التدقيق في رسالة المؤسسة؛ لأن العديد من الرسائل لها نقطة نهاية محددة للغاية. كما يجب على مدير التسويق تقييم الأهداف التسويقية للمؤسسة بشكل دوري وذلك لضمان أن تظل متوافقة مع رسالة المؤسسة والبيئات الخارجية و رغبات العملاء المتغيرة. وأخيرًا، ينبغي النظر في إعدادات الميزانية وتخصيص الموارد.

2. تدقيق هياكل التسويق: وذلك بفحص هيكل وظيفة التسويق وعلاقته بمجالات العمل الأخرى. ومدى سلطة مدير التسويق. كما يتم أيضًا تحليل الاتصال داخل وظيفة التسويق، وبين وظيفة التسويق وغيرها من الوظائف، لمعرفة مدى فعالية الوظيفة في تنسيق أنشطتها. يجب فحص الهيكل الداخلي لتحديد ما إذا كانت أنشطة التسويق تنفذ بكفاءة.

3. تدقيق أنظمة التسويق: يتفقد هذا الجزء من التدقيق أنظمة التخطيط وإجراءات الرقابة وعمليات تطوير المنتجات الجديدة في المؤسسة، بالإضافة إلى فحص أنظمة المعلومات التي تدعم هذه الأنشطة.

فيما يخص أنظمة معلومات التسويق، يجب على المؤسسة أن تدقق فيما إذا كانت توفر المعلومات الصحيحة، وما إذا كان يتم تحليل المعلومات ونشرها بشكل صحيح، وما إذا كانت المعلومات دقيقة، وما إذا كان يتم إجراء أبحاث سوق فعالة.

أما بالنسبة للتخطيط فيجب أن يكون نظام تخطيط التسويق قادرًا على تحديد الأهداف المناسبة والتنبؤ بالنتائج.

أما بالنسبة لأنظمة الرقابة فيجب أن يتم تدقيقها لمعرفة ما إذا كانت أنظمة الرقابة تعتمد على عوامل أخرى غير الربح؛ كما يجب على المسوقين، من الناحية المثالية، قياس النجاح من حيث نتائج العملاء مثل معدلات رضا العملاء وحصة السوق والاحتفاظ بالعملاء.

يقوم تدقيق تطوير المنتجات الجديدة بالتأكد من جمع الأفكار بشكل صحيح، وأن تؤدي عملية الفرز إلى ظهور المنتجات الأكثر قابلية للتسويق (ليس فقط الأسهل في الإنتاج) وأن اختبارات ما قبل التقديم يتم تنفيذها بشكل فعال.

4. مراجعة الإنتاجية: يفحص هذا العنصر من أنشطة المراجعة أنشطة المؤسسة باستخدام معايير مالية مثل الربحية وفعالية التكلفة المطبقة لتقييم الإنتاجية النسبية للخدمات وقطاعات السوق وقنوات التوزيع والأسواق الجغرافية. ويتطلب تدقيق التسويق من المدقق تقييم ربحية كل منطقة سوق وقناة توزيع وقطاع مستهدف، بالإضافة إلى تكاليف الدخول والخروج للأسواق التي لم تستهدفها المؤسسة بعد.

5. تدقيق وظائف التسويق: يبحث هذا العنصر من التدقيق بالتفصيل في جميع جوانب المزيج التسويقي: المنتجات والخدمات التي تنتجها المؤسسة، وسياسة التسعير، وترتيبات التوزيع، وتنظيم فريق المبيعات، والسياسة الإشهارية، والعلاقات العامة وأنشطة الترويج الأخرى.

التحليل التسويقي الداخلي وتحليل الموقف

يهتم التدقيق هنا بالمنتج بالإضافة إلى خط الإنتاج وإدارة محفظة المنتج. أما تدقيق السعر فيشمل تدقيق اعتبارات مواقف العملاء تجاه أسعار المؤسسة. أما قضايا التوزيع فتشمل ما إذا كان هناك دعم مناسب لسلسلة التوزيع (خاصة تجار التجزئة) وما إذا كانت سلسلة التوزيع هي الأنسب للوصول إلى قاعدة عملاء محددة.

في حين يشمل التدقيق الترويجي جميع أدوات الاتصال التي تمتلكها المؤسسة. من المعروف أن تدقيق فعالية الاتصالات أمر صعب - تحاول العديد من المؤسسات مراجعة إعلاناتها من حيث زيادة المبيعات، أو قياس زيادة الوعي بالعلامة التجارية؛ إذ يجب اعتماد المؤشر المناسب للهدف من الحملة الترويجية.

يجب أيضًا أن يكون الأشخاص في الخط الأمامي الذين لديهم اتصال مباشر مع العملاء جزءًا من التدقيق؛ لأنهم يشكلون جزءًا من تجربة العميل، لا سيما فيما يتعلق بجوانب الخدمة في المنتج. ويلعبون دورًا في خلق رضا العملاء. إن تدقيق شعورهم حيال ما يفعلونه، وما الذي يمكن فعله لتحسين أدائهم، هو بالطبع جانب رئيسي من التدقيق.

II. تحليل الموارد والقدرات التنظيمية:

تعرف الموارد على أنها جميع الأصول والكفاءات التي تتمتع بها المؤسسة. ولقد توسع مفهوم الأصول ليشمل رأس المال الملموس وغير الملموس للمؤسسة. أما الكفاءات فهي المهارات الموجودة داخل المؤسسة. إن تطبيق هذه المهارات على استغلال الأصول المتاحة بشكل فعال، يوفر القدرات الاستراتيجية للمؤسسة في السوق. ومن ثم فإن القدرات التنظيمية تعرف على أنها مزيج من الأصول والكفاءات التي تدل على القدرة التنافسية للمؤسسة. وبالتالي سيشمل تحليل الموارد والقدرات تحليل الأصول والكفاءات كما يلي:

1. الأصول التنظيمية:

الأصول التنظيمية هي رأس المال المتراكم، المالي وغير المالي، الذي تمتلكه المؤسسة، وقد تكون هذه الأصول ملموسة وغير ملموسة وتشمل (John Ensor، Drummond، و Ruth Ashford، Strategic Marketing: Planning and Control، 2008، الصفحات 90-92):

- أ. الأصول المالية: مثل رأس المال المتداول، القدرة على تمويل الاستثمارات، والجدارة الائتمانية.
- ب. الأصول المادية: ملكية المرافق والتسهيلات المختلفة....
- ت. الأصول التشغيلية: مصنع الإنتاج والآلات وتكنولوجيا العمليات.
- ث. أصول البشرية: عدد الموارد البشرية المتاحة للمؤسسة وجودة هذه الموارد من حيث قدراتهم.
- ج. الأصول القابلة للتنفيذ من الناحية القانونية: ملكية حقوق الطبع والنشر وبراءات الاختراع والامتياز واتفاقيات التراخيص (الإعفاءات التجارية والامتيازات).
- ح. الأنظمة: نظم المعلومات الإدارية وقواعد البيانات والبنية التحتية العامة لدعم أنشطة اتخاذ القرار.
- خ. الأصول التسويقية: الاهتمام الخاص في تطوير استراتيجية التسويق ينصب بالطبع على الأصول التسويقية. تنقسم هذه الأصول إلى أربع فئات رئيسية هي:

التحليل التسويقي الداخلي وتحليل الموقف

➤ **الفئة الأولى: الأصول المرتكزة على العميل:** هي أصول يراها العميل على أنها مهمة مثل:

✓ **صورة وسمعة المؤسسة (Image and reputation) .**

✓ **امتيازات العلامة التجارية:** تعتبر مهمة بسبب الوقت والاستثمار المطلوب في بنائها. فبمجرد إنشاء العلامات التجارية الفعالة التي تتميز بمستويات ولاء عالية، وإنشاء مواقف تنافسية قابلة للدفاع والحصول على هوامش أعلى لأن العملاء يشعرون بأن السعر الأعلى يستحق ذلك من خلال القيمة المضافة التي توفرها العلامة التجارية لهم. تظهر العلامات التجارية الضعيفة بالطبع الخصائص المعاكسة.

✓ **قيادة السوق:** قد لا تكون العلامة التجارية القوية تابعة للمؤسسة الرائدة في السوق، ولكن يتمتع قائد السوق بمزايا متميزة مثل التغطية الممتازة للسوق، والتوزيع واسع النطاق، والمواقع المميزة.

✓ **تفرد المنتجات أو الخدمات:** هذه أصول أساسية. يمكن للمؤسسة أن تميز منتجاتها أو خدماتها في السوق بناء على عدد من السمات مثل السعر أو الجودة أو التصميم أو مستوى الابتكار.

➤ **الفئة الثانية: الأصول القائمة على التوزيع:** يعد توزيع منتج أو خدمة بنجاح في السوق نشاطًا تسويقيًا هامًا. لذلك هناك عدد من الأصول المحتملة في هذا المجال مثل:

✓ **حجم وجودة شبكة التوزيع:** لا ينبغي النظر إلى حجم شبكة التوزيع فقط من حيث الانتشار الجغرافي ولكن كثافة تلك التغطية وكذلك جودتها

✓ **مستوى التحكم في قنوات التوزيع:** تتمتع المؤسسة التي يمكنها التحكم في قنوات التوزيع الرئيسية في السوق بميزة كبيرة، مما يجعلها تسيطر على أحد الأصول التسويقية الرئيسية. على سبيل المثال، تمتلك شركة Coka cola من التحكم في قناة التوزيع هذه نظرًا لعلاقتها العالمية مع McDonald's.

✓ **الفئة الثالثة: أصول داخلية:** هناك عدد من الأصول التنظيمية الداخلية التي تقع خارج نطاق وظيفة التسويق، ولكن يمكن استغلالها لإعطاء مزايا للأنشطة التسويقية. تتمثل في:

✓ **هيكل التكلفة:** قد تتمكن المؤسسة من تحقيق تكاليف أقل من المنافسين من خلال استخدام أعلى للقدرات؛ يمكن الاستفادة من هذا النوع من الأصول من خلال إعطاء فرصة للنشاط التسويقي للتسعير.

✓ **نظم المعلومات:** يمكن تطبيقها على أنشطة البحوث التسويقية لجمع وتحليل معلومات العملاء والمنافسة والسوق.

هناك أيضًا بعض الأصول التنظيمية التي تقع خارج وظيفة التسويق والتي يمكن استخدامها لإنشاء مزايا في الأنشطة التسويقية مثل:

✓ **الثقافة الابتكارية:** القدرة على خلق ثقافة للابتكار والحفاظ عليها هي من الاختصاصات الهامة. ويسهل هذا الاختصاص الأنشطة مثل تطوير المنتجات الجديدة وخدمة العملاء من خلال تمكين موظفي الخط الأمامي لتطوير حلول مبتكرة لمشاكل العملاء والإعلان من خلال الاستعداد لتبني الأفكار الإبداعية.

التحليل التسويقي الداخلي وتحليل الموقف

- ✓ **مهارات الإنتاج:** قد تسمح هذه المهارات للوظيفة الإنتاجية للمؤسسة بالمزيد من المرونة، أو جودة أعلى، أو فترات زمنية أقصر، يمكن استخدامها جميعها لجعل وظيفة التسويق متميزة.
- **الفئة الرابعة: الأصول القائمة على التحالف:** هناك عدد من المجالات التي يرتبط فيها الأصل بعلاقة خارجية رسمية أو غير رسمية. يمكن لهذه الاتفاقيات مع الأطراف الخارجية أن تسمح للمؤسسة أن تكسب:
- ✓ **الوصول إلى الأسواق:** من خلال الموزعين الناشطين في المناطق التي لم تتمكن المؤسسة من تغطيتها مع قاعدة الموارد الحالية.
- ✓ **الخبرة الإدارية:** من مؤسسات خارجية غير متوفرة داخل المؤسسة.
- ✓ **الوصول إلى التطورات أو العمليات التكنولوجية:** من خلال التراخيص أو المشاريع المشتركة.
- ✓ **الاتفاقيات الحصرية:** مثل اتفاقية Coca-Cola و McDonald's، والتي تستثني المنافسين بشكل فعال.

2. تحليل الكفاءات المحورية:

- أ. **تعريف الكفاءات المحورية:** هي المهارات المتاحة لدى المؤسسة التي تسمح بتنظيم الاستغلال الفعال لأصولها. والجمع بين الأصول وهذه المهارات يسمح للمؤسسة بالقيام بأنشطة محددة. فالكفاءات المحورية هي مجموعة المهارات التي يمكن للمؤسسة من خلالها أن تصنع فارقا واختلافا عند تقديم الخدمة للعملاء. فمثلا الكفاءات المحورية لفندق ماريوت هي القدرة على الإدارة الممتازة لمرافق السكن. إن تحديد مناطق الكفاءات في المؤسسة سوف يمكنها من اتخاذ قرارها الاستراتيجي الرئيسي: "ما الذي لا نفعله" وعند تحليل الكفاءات الجوهرية تقوم المؤسسة بطرح التساؤلات التالية:
- ✓ ماهي نقاط القوة التي يجب تطويرها؟
- ✓ ماهي نقاط الضعف التي يجب القضاء عليها لبناء الكفاءات المحورية اللازمة للنجاح في الصناعة؟
- ب. **مستويات الكفاءات المحورية:** يمكن أن تكمن الكفاءات المحورية في مستويات صنع القرار الثلاثة؛ الاستراتيجية والوظيفية والتشغيلية:
- **الكفاءات الاستراتيجية:** ترتبط هذه المهارات بالمهارات الإدارية والقيادة والتوجه الاستراتيجي للمؤسسة. يجب تقييم المهارات في مجموعة من المجالات. القدرة على: خلق رؤية استراتيجية، الاتصال، التحفيز، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الظروف المتغيرة، التعلم والابتكار.
- **الكفاءات الوظيفية:** تشير إلى المهارات المتاحة لدى المؤسسة لإدارة أنشطتها في مختلف المجالات الوظيفية مثل التمويل والعمليات والتسويق. يجب تقييم مهارات وظيفة التسويق مثل مهارات التعامل مع علاقات العملاء، وإدارة القنوات، وإدارة المنتجات/ الخدمات، وابتكار المنتجات/ الخدمات وتطوير المنتجات الجديدة.
- **الكفاءات التشغيلية:** هذه المهارات ضرورية لتشغيل العمليات اليومية عبر المجالات الوظيفية للمؤسسة. وكمثال على ذلك في وظيفة التسويق، فإنها تشمل مهارات التنسيق والتنفيذ مثل: أنشطة قوة المبيعات، والحملات الترويجية، وأنشطة العلاقات العامة، والعروض الخاصة والخصومات، ووضع العلامات.

التحليل التسويقي الداخلي وتحليل الموقف

III. تحليل SWOT: يتضمن الجزء التالي من تحليل الموقف فحصًا تفصيليًا لنقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة والفرص والتهديدات الخارجية. غالبًا ما يشار إلى هذا التحليل باسم تحليل SWOT. يوضح الشكل الموالي المكونات المختلفة لتحليل SWOT وعلاقتها مع بعضها البعض (Reid & David Bojanic, 2006, p. 170):

عناصر داخلية

نقاط القوة	نقاط الضعف
الفرص	التهديدات

عناصر خارجية

تعكس مكونات نقاط القوة والضعف في خطة التسويق تقييمًا للوضع الداخلي للمؤسسة. ما هي الأشياء التي تقوم بها المؤسسة بشكل جيد، وأين تكون دون المستوى؟ أما الفرص والتهديدات فتعكس تقييمًا للبيئة الخارجية التي تعمل بها المؤسسة. تمثل نقاط القوة والفرص سمات إيجابية يمكن للمؤسسة استغلالها لاكتساب ميزة تنافسية. إذا كانت العناصر التي تظهر على أنها نقاط قوة وفرص للمؤسسة ماثلة لنقاط ضعف وتهديدات للمنافسين، فإنها تتمتع بميزة تنافسية تمكنها من زيادة في المبيعات والحصة السوقية. وبالمثل، يُنظر إلى نقاط الضعف والتهديدات على أنها مجالات تحتوي على إشكال. تحتاج المؤسسات إلى معالجة نقاط الضعف حتى تتمكن من القضاء عليها، وإذا أمكن يجب توقع التهديدات حتى يمكن تطوير استراتيجيات لتقليل تأثيرها.

➤ تحليل swot:

➤ تحليل الموقف swot:

- بعد عملية التحليل الداخلي للمؤسسة يمكن التوصل إلى تحديد نقاط القوة والضعف وتحليل البيئة الخارجية يمكن التوصل لتحديد الفرص والتهديدات، يتم مقابلة نتائج التحليل الداخلي و نتائج التحليل الخارجي لاختيار الاستراتيجية المناسبة.
- تعريف نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات:
- نقاط القوة: قدرات وكفاءات متميزة تمتلكها المؤسسة ولا تمتلكها المؤسسات الأخرى وخاصة المنافسين.
- نقاط الضعف: هي صفات خاصة بالمؤسسة تجعلها أقل فاعلية مقارنة بالمنافسين.
- الفرص: ظروف ملائمة جدا متاحة في بيئة المؤسسة، أو هي عوامل أو أوضاع خارجية تساعد المؤسسة كثيرا في تحقيق أهدافها.
- التهديدات: هي المواقف أو الظروف التي يؤدي تجاهلها أو ضعف التعامل معها إلى عرقلة مسيرة المؤسسة.
- وفيما يلي جدول يوضح مثال واقعي عن الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف لمؤسسة مكدونالدز:

التحليل التسويقي الداخلي وتحليل الموقف

نقاط القوة	نقاط الضعف
أكبر حصة سوقية للوجبات السريعة في العالم (8%) علامة تجارية قيمتها 40 مليار دولار ميزانية إشهار تقدر بـ 2 مليار دولار قوائم طعام مكيفة محليا شراكة مع أفضل العلامات استهدافها للأطفال	الإشهار السلبي قوائم طعام غني صحية ارتفاع معدل دوران العمل تمايز وجباتها ضعيف
الفرص	التحديات
زيادة الطلب على الوجبات الغذائية الأكثر صحة ارتفاع الطلب على توصيل الوجبات إلى المنازل اكتشاف مجموعات جديدة من الزبائن من خلال تغيرات في أذواق الزبائن	أسواق الوجبات السريعة في الدول المتقدمة مسبعة الاتجاه نحو الأكل الصحي سلاسل طاعم الوجبات السريعة المحلية تقلب أسعار العملات الدعاوى القضائية ضدها

➤ مصفوفة المواجهة: تحتوي هذه المصفوفة على البدائل الاستراتيجية التي يمكن الاختيار فيما بينها عند مواجهة نقاط القوة والضعف مع الفرص والتحديات:

خارجيا	فرص	تهديدات
داخليا		
نقاط قوة	استراتيجية هجومية	استراتيجية دفاعية

التحليل التسويقي الداخلي وتحليل الموقف

نقاط ضعف	استراتيجية علاجية	استراتيجية التخلي أو إعادة التموقع
----------	-------------------	------------------------------------

- الحالة الأولى: تسعى المؤسسة في هذه الحالة إلى تبني استراتيجية هجومية من خلال تجنيد نقاط القوة من أجل استغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية.
- الحالة الثانية: تسعى المؤسسة في هذه الحالة إلى معالجة نقاط ضعفها حتى تستطيع الاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة الخارجية، كما يجب عليها مراقبة المنافسين.
- الحالة الثالثة: تسعى المؤسسة في ظل هذه الاستراتيجية لتجنيد كل ما تمتلكه من نقاط قوة لتفادي التهديدات البيئية.
- الحالة الرابعة: على المؤسسة التي تجد نفسها في مثل هذا الموقف أن تنسحب من السوق، أو أن تقوم بخلق موقع جديد في السوق.