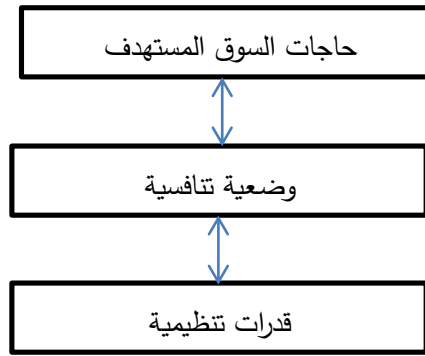


## الفصل الثالث: التدقيق التسويقي وتحليل القدرات التنظيمية (التحليل الداخلي)

### تمهيد:

قبل أن تبدأ مؤسسة السياحة والضيافة 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، وتعتمد هذه المقاربة على مصدرين للأدبيات، وجهة نظر تركز على موارد المؤسسة والأخرى تركز على التوجه نحو السوق. تؤكد وجهة النظر القائمة على الموارد على ضرورة أن تستغل أي مؤسسة قدراتها المميزة، بينما يركز التوجه التسويقي على الحاجة إلى الاستجابة لاحتياجات السوق.

### الشكل رقم (01):



### 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. حتى إذا كانت الإدارة العليا قد وضعت استراتيجية، يمكن تغيير التوجه الاستراتيجي الفعلي أثناء تنفيذ الخطة، للأسباب التالية (Blythe & Phil Megicks, 2010, pp. 66-67):

- ✓ تبين أن ظروف السوق مختلفة عما كان متوقعًا.
- ✓ أفكار وخطط مديري الإدارة الوسطى الشخصية تجعلهم يغيرون الاستراتيجية.
- ✓ قد يفرض المنافسون على المؤسسة تغيير الاتجاه إذ يمكن للمنافس الذي يدخل سوقًا رئيسيًا أن يدمر الخطة الاستراتيجية.

يبدأ تحليل استراتيجية التسويق بتحليل رؤية ورسالة المؤسسة. تحدد رسالة المؤسسة الغرض من وجودها وكيفية تميزها عن منافسيها، فهي تحدد نطاق عمل المؤسسة وتجب على السؤال "ما هو نشاطنا التجاري؟". كما تزود المديرين بالمبادئ التوجيهية العامة لاتخاذ القرار. وعادةً ما تكون الرسالة موجزة قد تكون جملة أو اثنتين فقط. (Reid & David Bojanic, 2006, p. 166). (مثال عن رسالة شركة هيلتون "أن نكون الشركة الأكثر ضيافة في العالم - من خلال خلق تجارب صادقة للضيوف،

وفرصًا ذات مغزى لأعضاء الفريق، وقيمة عالية للمالكين وتأثيرًا إيجابيًا في مجتمعاتنا. ومنه فهي تأخذ بعين الاعتبار جميع أصحاب المصالح في المؤسسة (موظفين، مساهمين، زبائن، ومجتمع.

يجب أن ينظر التدقيق في رسالة المؤسسة؛ لأن العديد من الرسائل لها نقطة نهاية محددة للغاية، فعلى سبيل المثال قد ترغب المؤسسة في أن تصبح الأكبر في الصناعة. إذا تم إنجاز المهمة أو أصبح على وشك تحقيقها، فقد يكون من الضروري إجراء مراجعة وتحديد رسالة جديدة (Blythe & Phil Megicks, 2010).

كما يجب على مدير التسويق تقييم الأهداف التسويقية للمؤسسة الحالية واستراتيجيتها وأدائها. من الضروري إجراء تقييم دوري لأهداف التسويق لضمان أن تظل متوافقة مع رسالة المؤسسة والبيئات الخارجية و ورغبات العملاء المتغيرة. قد يكون من الضروري أيضًا إعادة تقييم الأهداف التسويقية للمؤسسة إذا أثبتت الأهداف أنها قديمة أو غير فعالة. يعتبر هذا التحليل بمثابة مدخلات مهمة في المراحل اللاحقة من عملية تخطيط التسويق (Drummond, John Ensor, & Ruth Ashford, 2008).

وأخيرًا، ينبغي النظر في إعدادات الميزانية وتخصيص الموارد. هذا مجال صعب، لأن كل مدير قسم يرغب في زيادة الميزانية ويمكنه بالطبع أن يقدم حجة قوية للزيادة. أي منظمة تعتمد على كل ما لديها الأقسام - كل قسم ضروري للتشغيل السلس وحتى بقاء المؤسسة، وإلا فسيتم إغلاقها ببساطة - لذلك يمكن للمديرين دائمًا الإشارة إلى الأهمية الحيوية لعملهم.

**2. تدقيق هياكل التسويق:** يفحص هيكل وظيفة التسويق وعلاقته بمجالات العمل الأخرى. حيث تتم مراجعة وظيفة التسويق داخل المؤسسة. على سبيل المثال، هل رئيس التسويق هو عضو في مجلس الإدارة؟ هذا مؤشر على مدى تأثير الاعتبارات التسويقية في القرارات الاستراتيجية. يجب 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 (Drummond, John Ensor, & Ruth Ashford, 2008). ويمثل كل من هذه الأنظمة مجموعة من الإجراءات التي يتم اتباعها دائمًا (ربما مع بعض المرونة في النظام) من أجل ضمان الاتساق. السؤال هو ما إذا كانت هذه الإجراءات هي الأكثر كفاءة، وما إذا كان يمكن تبسيطها لتحسين فعاليتها (Blythe & Phil Megicks, 2010, p. 68).

توجد أنظمة معلومات التسويق لتوفير تدفق مستمر للمعلومات إلى صانعي القرار حول العوامل الرئيسية. يجب أن يوفر نظام معلومات التسويق الجيد معلومات حديثة عن المبيعات وحصة السوق والسلوك التنافسي، ولكنه سيوفر قدرًا أكبر من المعلومات اعتمادًا على احتياجات صانعي القرار وقيود الصناعة. من وجهة نظر التدقيق، فإن الأسئلة التي يجب أن يجيب عليها هي ما إذا كان يتم توفير المعلومات الصحيحة، وما إذا كان يتم تحليل المعلومات ونشرها بشكل صحيح، وما إذا كانت المعلومات دقيقة، وما إذا كان يتم إجراء أبحاث سوق فعالة. تتمثل إحدى مشكلات تدقيق نظم المعلومات في ضمان الحصول على توازن جيد بين تكلفة جمع المعلومات وفائدتها لصانعي القرار. في كثير من الأحيان، يتم جمع المعلومات وتصنيفها بعناية في التقارير التي تظل غير مقروءة في مكاتب المديرين، أو التي تتم الإشارة إليها فقط عندما تسوء الأمور.

أما بالنسبة للتخطيط فيجب أن يكون نظام تخطيط التسويق قادرًا على تحديد الأهداف المناسبة والتنبؤ بالنتائج. من الواضح أنه يجب أن يكون فعالاً من حيث استخدام وقت المخططين جيدًا؛ فإبقاء المديرين التنفيذيين المهمين في الاجتماعات طوال الوقت ليس جيدًا، لذا يجب أن يكشف التدقيق عن أوجه القصور في النظام.

أما بالنسبة لأنظمة الرقابة يجب 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. مهما كانت التدابير التي تم وضعها من قبل نظام التخطيط، يجب أن تتحد مع أنظمة الرقابة والمعلومات لتزويد المديرين بمعلومات واضحة حول درجة فعالية الأنشطة التسويقية في المساعدة على تحقيق الأهداف.

يعتبر تطوير المنتجات الجديدة (NPD) شريان الحياة لمعظم المؤسسات، حيث أن نقص المنتجات الجديدة (في النهاية) سيجعل المؤسسة تتعامل فقط في المنتجات القديمة. ويقوم التدقيق 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 (Blythe & Phil Megicks, 2010, pp. 68-69).

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. تهدف مراجعة إنتاجية التسويق إلى التأكد من أن مجموعة الأنشطة التسويقية التي تقوم بها المؤسسة (المزيج التسويقي) تحقق أفضل النتائج. لا يقتصر التسويق بالضرورة على الربحية، بالطبع - قد يكون للمؤسسات العديد من الأهداف المختلفة - لكن إظهار فائض في الدخل على المصروفات هو شرط أساسي للبقاء في العمل. لذلك فإن الجزء الأول من تدقيق الإنتاجية هو تحليل الربحية.

يجب تحليل الربحية بعدة طرق؛ إذ غالبًا ما تميل المؤسسات إلى تحليل الربحية من حيث ربحية كل خدمة أو منتج على حدة، ولكن في حين أن هذا مهم من بعض النواحي، إلا أنه بالتأكيد لا يقدم صورة كاملة. لذلك يتطلب 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 (Drummond, John Ensor, & Ruth Ashford, 2008).

يهتم التدقيق هنا بالمنتج بالإضافة إلى خط الإنتاج وإدارة محفظة المنتج. ويعد هذا امتدادًا لتدقيق أنظمة التسويق، حيث يتم النظر في أنظمة تطوير المنتجات الجديدة، ولكن في الواقع يهتم أكثر بالاستراتيجية أكثر من آليات إنشاء منتجات جديدة. تحديد المنتجات التي يجب الاحتفاظ بها وأنها يجب إسقاطها هو أساس استراتيجية المنتج، وهو مجموعة من القرارات التي يجب اتخاذها في ضوء احتياجات العملاء ورغباتهم.

أما تدقيق فيشمّل تدقيق اعتبارات مواقف العملاء تجاه أسعار المؤسسة. من خلال التعرف على تصور العميل للجودة أو القيمة مقابل المال أو تحديد المواقع التنافسية. ونظرًا لأن السعر يتعلق أيضًا بالربحية، يجب أن يتضمن التدقيق تقييمًا لمعرفة ما إذا كانت الأسعار المفروضة كافية لتغطية التكاليف أم لا.

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. تغطية السوق هي قضية أخرى في التوزيع: هل تصل المؤسسة إلى جميع قطاعات السوق التي يمكن أو ينبغي أن تصل إليها؟ في بعض الحالات، قد يحتاج أعضاء القناة إلى مزيد من الدعم، أو قد يكونون أقل كفاءة. يجب أيضًا النظر إلى إدارة القناة من حيث درجة سيطرة المؤسسة على أعضائها؛ إذ في بعض الحالات، قد يتم إسقاط قناة لأن أحد أعضائها أو أي عضو آخر لديه الكثير من القوة.

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

## II. أدوات التدقيق الداخلي:

هناك مجموعة من الأدوات التي يمكن تطبيقها أثناء عملية التدقيق والتي تكون قادرة على توفير رؤية مفيدة حول وضع المؤسسة

منها (Drummond, John Ensor, & Ruth Ashford, 2008, p. 101):

### 1. سلسلة القيمة كأداة للتدقيق التسويقي:

سلسلة القيمة هي أداة تحليلية واضحة تستخدم في التدقيق الداخلي. تبحث هذه الأداة على وجه التحديد في الأنشطة الأساسية وأنشطة الدعم للمؤسسة، وبالتالي فهي مرتبطة بشكل مباشر بتحديد القدرات التنظيمية.

طُورت سلسلة القيمة من قبل مايكل بورتر، وتُعتبر نموذجاً عالي المستوى، وتُشير إلى العملية التي تُضاف من قبلها القيمة إلى المواد الخام التي تتلقاها المؤسسات، وذلك عن طريق إجراء عدّة عمليّات بهدف تصنيع مُنتج نهائي، والتمكّن من بيعه إلى العملاء، حيث إنّ الهدف العام من هذه السلسلة هو تقديم أقصى قيمة بأقل تكلفةٍ ممكنة، وخلق مستوى من التنافس، وتقوم المؤسسات المختلفة بإجراء تحليلاً لسلسلة القيمة عن طريق النظر إلى كل خطوة مطلوبة لإنتاج مُنتج جديد، أو خدمة معيّنة، وتحديد طرق لزيادة كفاءة هذه السلسلة.

يتضح من هذا العرض أن سلسلة القيمة هي مجموعة من الأنشطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة بالنسبة للزبون، و عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات تتكون من الأنشطة الرئيسية والأنشطة الداعمة.

**الأنشطة الرئيسية:** وتدخل في التكوين المادي للمنتج، المبيعات و التوزيع على البائعين وخدمات ما بعد البيع و تتضمن: الإمدادات الداخلية (نقل وتخزين)، عمليات التحويل، الإمدادات الخارجية، وأنشطة التسويق والمبيعات، والخدمات.

**الأنشطة الداعمة:** هي التي توفر الدعم الضروري للأنشطة الأساسية وتتضمن الاتي الشراء: التطوير التكنولوجي، إدارة الموارد البشرية، البنية التحتية للمؤسسة. و الشكل التالي يوضح هذه الأنشطة.

### الشكل رقم (02): نموذج سلسلة القيمة لمايكل بورتر

