

المراجعة التسويقية : طوق النجاة للشركات

المصرية في ظل العالمية (*)

دكتورة نادية أبو الوفا العارف

كلية التجارة - جامعة الإسكندرية

المقدمة

في الماضي لم تكن الشركات المصرية توجه إهتماماً يذكر للتجارة الدولية. وكانت النظرة السائدة هي أن التصدير ماهو إلا وسيلة لزيادة المبيعات، حيث أن السوق الأساسي كان هو السوق المحلي . فالسوق المحلي أكثر أماناً ، حيث أن المدراء غير مضطرين إلي تعلم لغات أجنبي ، أو التعامل بنقد أجنبي ، أو مواجهة عدم التأكد السياسي أو التشريعي ، أو تعديل السلع وفقاً لحاجات وتوقعات المستهلكين . ولكن اليوم ، تغير الوضع تماماً . أولاً ، لأن الاقتصاد يمر بمرحلة إعادة هيكلة ؛ وثانياً ، لأن التسعينات تمثل بداية عقد قيام الشركات بالتفكير في العالم من منطلق العالمية . لقد تناقصت أهمية الزمن والمسافات مع تطور وسائل الإتصال والمواصلات والتدفقات النقدية . والشركات العالمية تربي العالم كسوق واحد. واليوم ، تزداد حدة المنافسة العالمية . وتعرض الشركات التي تفضل البقاء في الأسواق المحلية إلي احتمالات المخاطرة بفقدان فرصة الدخول في الأسواق الأجنبية ، أو حتى البقاء في الأسواق المحلية . وبالرغم من تفضيل بعض الشركات التحكم في الواردات الأجنبية من خلال سياسة الحماية ، إلا أن هذا يعد حل مؤقت ، لأنه سيؤدي علي المدى الطويل إلي رفع تكلفة

(*) د. نادية أبو الوفا العارف ، مدرس ، قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية.

المعيشة وحماية الشركات المتعثرة ... إذن ، ماذا تفعل الشركات المصرية أمام هذا التهديد ؟ الحل ، هو قيام المزيد من الشركات بدخول الأسواق الأجنبية وزيادة قدرتهم على المنافسة العالمية لكي يتمكنوا من تسويق منتجاتهم بنجاح .

خلال عام ١٩٩٣ كان معدل نمو الإقتصاد العالمي ٢ في المائة فقط ، كنتيجة للظروف الإقتصادية السيئة التي كانت سائدة في عام ١٩٩١ . وقد تأثر إقتصاد العالم بالنمو البطيء في كل من إقتصاديات الدول المتقدمة صناعياً ، والتدهور في الإتحاد السوفيتي وبعض مناطق أوروبا الشرقية . ومن المتوقع في عام ١٩٩٤ أن يرتفع معدل النمو العالمي إلي مايقرب من ٣ في المائة . وسوف تستمر معظم المناطق النامية في إكتساب قوة إقتصادية . ومن المتوقع أن يصل معدل نموها الإقتصادي خلال عام ١٩٩٤ إلي ٦ في المائة .

وبالنظر إلي الشرق الأوسط ، نلاحظ أن بعد حرب الخليج في عام ١٩٩٢ إرتفع معدل نمو هذه المنطقة كنتيجة طبيعية لمجهود إعادة البناء في هذه المنطقة . ثم إنخفض معدل النمو نسبياً خلال عام ١٩٩٣ . ومن المتوقع أن يعاود الإرتفاع خلال عام ١٩٩٤ بحيث يصل إلي ٤ أو ٥ في المائة . ولقد نتج عن الظروف المحيطة بالمنطقة حالة من عدم التأكد بالنسبة للظروف الإقتصادية . ومن أهم تلك المتغيرات إتفاقية السلام بين منظمة التحرير الفلسطينية وحكومة إسرائيل . وإذا ما أدت هذه الإتفاقية إلي سلام دائم واستقرار في المنطقة ، فسوف تظهر حاجة ماسة إلي تنمية إقتصادية أكثر قوة بما تتضمنه من المزيد من الإستثمارات الأجنبية والتجارة بين دول المنطقة ، خاصة مع زيادة الإتجاه نحو العالمية، ومع توقيع مصر لإتفاقية الجات .

ويتطلب الإستفادة من هذه التغيرات تحرير التجارة والإقتصاد بصورة أكثر شمولية مما يحدث حالياً في دول المنطقة . وتعد مصر من الدول التي بدأت تخطو خطوات جادة في هذا الإتجاه ونحو التخصص ، حيث توجد خطة لبيع عدد من شركات قطاع الأعمال العام قبل عام ١٩٩٥ (١) . ونظرة سريعة للصناعة المصرية توضح أن هناك صناعات بكاملها تنهار.. وتواجه الشركات الضعيفة والقوية علي السواء ضرورة تغيير أسلوب أداء العمل نظراً للتغيرات البيئية علي المستويين المحلي والعالمي .

إن المشكلة التي تواجه الشركات في مصر حالياً ، ليست مشكلة إقتصادية ، أو حكومية ، أو التشريعات ، ولكنها مشكلة تسويق . فنحن لا نسوق كما ينبغي أن نسوق لكي نحقق النجاح المطلوب ، ولا بد من التغيير الجذري في طريقة تسويق منتجاتنا، وفي نظرتنا للنشاط التسويقي داخل الشركات المصرية .

هدف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلي تقييم التطبيق الفعلي للمراجعة التسويقية ومدى قدرته علي الإفصاح عن الأداء الداخلي للشركة ، والتعرف علي مدى إهتمام المسئولين في الشركات في مصر بتقييم البيئة التسويقية التي يعملون بداخلها ، ويساهم أسلوب « المراجعة التسويقية » في تكوين قاعدة عريضة من المعلومات عن الجوانب البيئية المختلفة التي تواجهها أي شركة في مجال تسويق إنتاجها أو خدماتها ، بحيث تساهم هذه المعلومات في تصميم إستراتيجيات وخطط عمل أفضل تساعد علي تحسين الأداء التسويقي في المنشأة (٢) .

وتنبع أهمية هذا البحث من حقيقة أن الحكومة في مصر تسعى إلى رفع مستوي الأداء الإقتصادي للشركات العامة والخاصة علي السواء ، وهذا لن يتحقق إلا من خلال أداء تسويقي متميز يخدم المستهلك ويشبع حاجاته ورغباته من خلال تقديم السلع والخدمات الملائمة في مزيج تسويقي متكامل من حيث تصميم المنتج ، والتسعير ، والتوزيع ، والترويج . وتسعى هذه الدراسة بصورة أساسية إلى تقييم التطبيق الفعلي لأسلوب المراجعة التسويقية بواسطة بعض الشركات المصرية من خلال التعرض لبعض مكونات هذا الأسلوب المتمثلة في مراجعة إستراتيجية التسويق من حيث أهداف وإستراتيجيات إدارة التسويق والتعرف علي تأثير ذلك علي الأداء الداخلي لإدارة التسويق .

الخلفية النظرية للدراسة :

قبل أن نتعرض لصلب الدراسة نود أن نشير أولاً إلى جوهر المشكلة التي دفعت الباحثة إلى إقتراح أسلوب المراجعة التسويقية كمحاولة للخروج من هذا المأزق .

تعاني الشركات المصرية من ظاهرة يطلق عليها المختصون : «التسويق - أمنية الموت» وهي باختصار تشير إلى الجهود المجمعمة للمديرين الذين «يقضون علي» سلعة أو علامة تجارية من خلال برامج وإستراتيجيات تسويقية ضعيفة ، وغير مدروسة ، وسيئة التنفيذ . ويستعرض « شالمان » الأعراض العشرة الرئيسية لهذه الظاهرة ، ثلاثة منها واضحة جداً في كثير من الشركات المصرية (٣) :

١ - بناء الخطط التسويقية علي إفتراضات وليس علي حقائق .

٢ - تدني مستوي المعرفة بالمفاهيم التسويقية بين رؤساء الشركات .

٣ - إتخاذ القرارات بطريقة عشوائية .

أصبح التسويق حالياً علم له قواعد وأصول، وإذا كانت الشركات المصرية ترغب في البقاء خلال تلك الفترة الإنتقالية الحرجة ، فإنها يجب أن تتقبل حقيقة الدور الحيوي الذي يلعبه التسويق في خلق الفرص ، والإعتراف بأن إتخاذ القرارات بطريقة عشوائية ماهو إلا شكل قاتل من أشكال هذه الظاهرة. فهذا المدخل في إتخاذ القرارات يقوم علي أساس المداخل الشخصية (Subjective Approaches) حيث تتخذ القرارات بطريقة غير علمية ... ويكون التخمين وتوقع الإحتمالات هو الأسلوب المتبع .. بحيث أن القرارات تتخذ بدون وجود ما يدعمها من دلائل علي صحتها .

إن إدارة وظيفة التسويق في أي شركة مسألة ليست بسيطة ، حتي إذا كانت تنصب علي متغيرات المزيج التسويقي المتحكم فيها فقط . تعمل الشركات حالياً في ظل بيئة تسويقية معقدة ، تشمل قوي غير متحكم فيها، يصعب التنبؤ ببعضها ، وتواجه الشركات بضرورة التكيف معها . وينتج عن البيئة فرص وتهديدات . ولذا يجب علي الشركات المصرية القيام بتحليل دقيق لبيئتهم حتي يتفادوا التهديدات وينتھزوا الفرص . وفي ظل الظروف الإقتصادية السائدة حالياً ، يعتقد كثير من المسؤولين في الشركات أن الفرص محدودة ، ولكن هذا الرأي يعكس فشل في تقييم الأمور من وجهة نظر إستراتيجية وفي تعريف مجال نشاط الشركة وجوانب القوة التي تتمتع بها . وينبغي علي كل شركة البحث عن الفرص الجديدة . وكثير من الأفكار الجديدة تعثر عليها الشركة إما عن طريق الصدفة ، أو من خلال

متابعة الأسواق المتغيرة ، أو من خلال التحليل المنظم لبيئة التسويق . والنقطة الجديرة بالملاحظة هي أن ليست كل الفرص ملائمة للشركة ، لأن الفرصة التسويقية الملائمة هي التي تتماشى مع أهداف وموارد المنشأة ... ولذا فإن القيام بعملية المراجعة التسويقية أمر لا مفر منه . وهذا يقودنا إلي التعرض باختصار لمفهوم المراجعة التسويقية باعتباره اتجاه حديث نسبياً^(٤) .

المراجعة التسويقية :

المراجعة التسويقية عبارة عن مراجعة شاملة ومنظمة ومستقلة للبيئة التسويقية للشركة ، وأهدافها ، وإستراتيجياتها ، وأنشطتها بغرض التعرف علي المشاكل والفرص والكشف عن التهديدات ، لكي يتمكن المسئولين من تصميم خطة عمل تهدف إلي تحسين الأداء التسويقي بالمنشأة^(٥) .

ويشير ماكدونالد إلي المراجعة التسويقية باعتبارها الوسيلة المتاحة لأي منشأة للتعرف علي جوانب القوة والضعف الموجودة بها والربط بينها وبين الفرص والتهديدات الخارجية وبالتالي فهي طريقة تساعد الإدارة علي اختيار مركز تنافسي معين داخل البيئة بناء علي عوامل معروفة^(٦) .

وهناك تعريفات كثيرة للمراجعة التسويقية، نذكر منها تعريف

:^(٧) Schuchman

« مراجعة منظمة ، وناقدة ، ومحيدة ، وتقييم لكافة العمليات التسويقية : الأهداف الرئيسية ، والسياسات ، والإفتراضات ، والأساليب ،

والإجراءات ، والأفراد ، والتنظيم الذي يستخدم في تنفيذ السياسات وتحقيق الأهداف .

ويتشابه التعريف السابق مع تعريف كوتلر (٨) :

« المراجعة التسويقية هي اختبار شامل ، ومنظم ، ومستقل ، ودوري للبيئة التسويقية سواء علي مستوى الشركة - أو علي مستوى وحدة الأعمال - للأهداف ، والإستراتيجيات ، والأنشطة ، مع التركيز علي تحديد المشاكل والفرص ، والتوصية بخطة عمل لرفع مستوى أداء الشركة » .

إذن ، تركز التعريفات السابقة علي ثلاثة عناصر أساسية للمراجعة والتي تعد المنافع المتوقعة لعملية المراجعة التسويقية وهي :

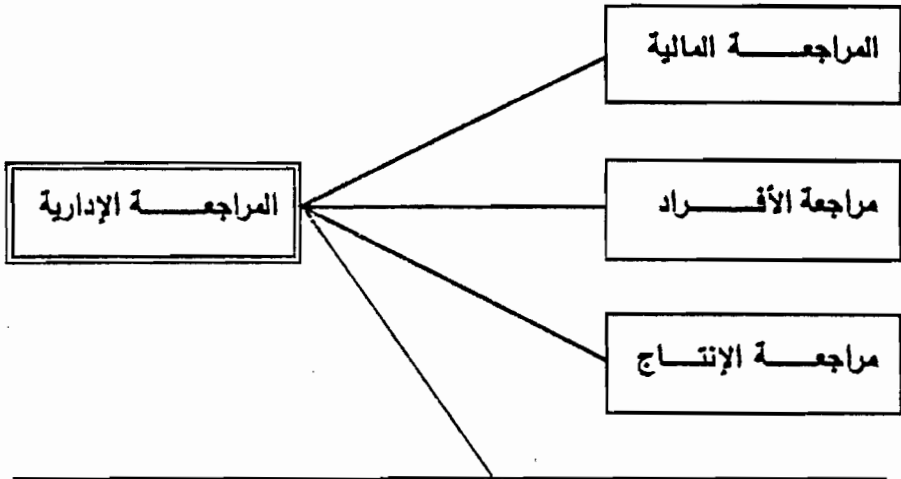
١ - تحليل البيئة الخارجية والبيئة الداخلية؛

٢ - تقييم الأداء السابق والأنشطة الحالية؛

٣ - التعرف علي الفرص والتهديدات المستقبلية .

ويمكن النظر إلي العناصر الثلاث السابقة من وجهة نظر Ansoff الذي يري أنه « بغض النظر عن حجم المنظمة ، فإن القرارات تتخذ في ظل قيد معين وهو محدودية الموارد » (٩) . وبالتالي ، فإن عملية تخصيص الموارد المحدودة يمكن أن تتم بصورة أفضل وأكثر واقعية من خلال الإسترشاد بنتائج عملية المراجعة التسويقية .

تعد فكرة المراجعة التسويقية بسيطة وهي مستمدة أساساً من فكرة المراجعة المالية . ويمكن التعبير عن الفكرة بالصورة المبسطة التالية :



المراجعة التسويقية :

الخارجية (الفرص والتحديات) :

١ - بيئة الأعمال والبيئة الإقتصادية

(العوامل السياسية ، الإقتصادية ، الإجتماعية / الثقافية ،
والتكنولوجية).

٢ - السوق .

٣ - المنافسة .

الداخلية (جوانب القوة والضعف) :

١ - الأداء التنظيمي والهيكل.

٢ - العمليات والموارد :

- أهداف التسويق .

- إستراتيجية التسويق .

- نظم المعلومات .

- أنظمة التخطيط .

- أنظمة الرقابة .

- الكفاءة الوظيفية .

- الكفاءة مابين الإدارات .

- تحليل الربحية .

- تحليل التكلفة / الفعالية .

وتشمل المراجعة التسويقية كافة مجالات التسويق في الشركة ولا
تركز علي المشاكل فقط . ويوضح الجدول في الملحق رقم (١) إطار عام
للمراجعة التسويقية ، يقوم علي أساس مجموعة من الأسئلة التي يمكن
إستخدامها في شكلها الحالي ، أو بعد تطويرها وفقاً لطبيعة الشركة التي
يتم مراجعتها (١٠) .

تساعد المراجعة التسويقية الشركة في مراجعة أهدافها وإستراتيجياتها
وأداء وحدة التسويق بصورة منظمة . فهي بمثابة نظام مخبرات Intelligence
System يساعد في جمع المعلومات المطلوبة لتحديد مدى فعالية
الإستراتيجيات . بإختصار ، يمكن القول بأن المراجعة التسويقية تساهم
في :

- (١) التعرف علي مجال نشاط وحدة التسويق بالشركة وعلي أسلوب أداء
أنشطتها ؛
- (٢) تقييم فعالية هذه الأنشطة في ضوء أهداف وموارد الشركة ؛ وأخيراً ،
- (٣) تقديم توصيات للأنشطة التسويقية في المستقبل .

ونلاحظ من الجدول الملحق أن هناك كثير من الأبعاد التي يمكن
إضافتها، أو إستبعادها ، حيث أن التحليل قد يكون محدد وينصب علي
نشاط واحد فقط - أو عدد محدود - من الأنشطة التسويقية ، أو قد يكون
شامل ويتناول كل الأنشطة التسويقية التي تقوم بها المنشأة . ويتوقف إطار
المراجعة التسويقية علي عدة عناصر منها : التكاليف ، والأسواق المستهدفة
التي تخدمها الشركة ، وهيكل المزيج التسويقي ، وأخيراً، الظروف البيئية
المحيطة بالمشروع.

ويري Grashoff و Cannon إنه ينبغي عند إعداد المراجعة التسويقية الإلتزام بإجراءات محددة ومتتابة بغرض التأكد من موضوعية الخطوات وحتى يصبح من الممكن مقارنة نتائج المراجعة عبر فترات متفاوتة .

ويري Grashoff أن خطوات المراجعة تشمل ، أولاً ، أنشطة ما قبل المراجعة ، حيث يحدد المراجع نطاق وإطار ومحور المراجعة ؛ وثانياً ، جمع المعلومات عن كل ما يؤثر علي الأداء التسويقي بالشركة ، مثل الصناعة ، السوق ، الشركة ، المنتج ، التسعير ، الترويج ، والتوزيع ؛ ثالثاً ، تحليل المعلومات ؛ رابعاً ، تقديم التوصيات ؛ خامساً وأخيراً ، وضع برنامج للتنفيذ (١١) .

وشابه المدخل السابق مدخل Cannon حيث ركز أيضاً علي خمس مراحل - المرحلة الأولى وهي تعريف السوق ، من حيث تحديد الهدف والمنافع المترتبة علي هذا الهدف ، تحديد الحجم ، معدل النمو ، مرحلة النضج ، مدي الحاجة إلي إستراتيجيات ، متطلبات النجاح ، ثم التوصل إلي تعريف كل العناصر السابقة من منظور المنافسين ، وأخيراً ، من وجهة نظر الشركة . وترتكز المرحلة الثانية علي تعريف الإختلافات في الأداء ، مما يتطلب تقييم أداء الصناعة وإختلافات الشركة ، وتحديد الإختلافات في المنتجات ، التطبيقات ، القنوات الجغرافية وقنوات التوزيع ؛ ثم تحديد أوجه الإختلافات حسب كل قطاع من العملاء . وفي المرحلة الثالثة يتم تحديد الفروق في البرامج التنافسية ، حيث يقوم المراجع بتقييم كل شركة منافسة من حيث إستراتيجيات تنمية السوق ، وإستراتيجيات تنمية المنتج ، وإستراتيجيات

التمويل والإدارة . وفي المرحلة الرابعة ، يتم التعرف علي إستراتيجيات المنافسين والمقارنة بينها وبين الإستراتيجيات التي تتبعها الشركة ؛ وفي المرحلة الخامسة والأخيرة ، تحديد إطار التخطيط الإستراتيجي بالشركة(١٢).

وتستخدم نتائج المراجعة في إعادة تخصيص الجهود التسويقية وإعادة النظر في الفرص التسويقية المتاحة . كما تساعد المراجعة التسويقية في عملية التقييم من خلال :

١ - توصيف الأنشطة والنتائج الحالية - المبيعات ، التكاليف ، الأسعار، الأرباح ، وغيرها من مؤشرات الأداء .

٢ - جمع معلومات عن العملاء ، المنافسة ، والتطورات البيئية التي قد تؤثر علي إستراتيجية التسويق .

٣ - الكشف عن الفرص والبدايل المتاحة لتحسين إستراتيجية التسويق.

٤ - إعداد قاعدة بيانات كاملة لإستخدامها في تقييم مدي نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها بصفة عامة ، والأهداف التسويقية بصفة خاصة.

وهنا ، ينبغي أن نؤكد أن المراجعة التسويقية ، مثلها في ذلك مثل المراجعة المحاسبية أو المالية ، يجب أن تتم بصفة دورية ، فهي ليست عملية رقابية تلجأ إليها الشركة عند تعرضها لأزمات . لقد تعرض الكثيرين لموضوع المراجعة التسويقية من حيث عدد المرات التي ينبغي القيام بها خلال السنة ، ويرى Baker ضرورة قيام الشركة بعملية المراجعة التسويقية في بداية كل دورة تخطيط (مثلاً ، مرة سنوياً ، أو مرتين سنوياً) ، بشرط إجراء متابعة ومراجعة دورية ومتكررة للعناصر الحيوية ، خاصة عند تغير

الظروف - ويقترح القيام بمتابعة المؤشرات الرئيسية كالمبيعات ، والأسعار ، وحصّة السوق، ... إلخ ، شهرياً ، بينما تراجع متغيرات المزيج التسويقي كل شهرين - مثلاً ، التسعير في الشهر الثاني من الخطة السنوية ، والتغليف في الشهر الرابع ، والترويج في الشهر السادس ، والتوزيع في الشهر الثامن، والمبيعات في الشهر العاشر ، وبحوث السوق في الشهر الأخير، وهكذا(١٣) .

ولكن هناك رأي مخالف أبرزه Bureau الذي اقترح أن تكون هناك فجوة زمنية مقدارها خمس سنوات بين كل مراجعة وأخرى حتي لا يشعر العاملين في إدارة التسويق « بالإحباط » (١٤) .

ويقوم بالمراجعة التسويقية أفراد من داخل الشركة ، أو من خارجها . المراجع من داخل الشركة قد يكون من كبار المدراء في إدارة التسويق ، أو لجنة علي مستوي الشركة ، أو مدير من مكتب آخر ، أو إدارة أخرى . ولكن عادة ما تكون المراجعة بواسطة خبراء من خارج الشركة أكثر تكلفة ولكنها أفضل ، لأن المراجعين من الخارج يتسمون بالموضوعية والخبرة وتوافر الوقت الكافي (١٥) .

منهج الدراسة :

سنتناول في الجزء التالي منهج الدراسة ، من حيث الفروض التي تسعى الدراسة الحالية إلي اختبارها ، ثم توصيف عينة الدراسة ومصادر البيانات ، ثم نستعرض أسلوب تحليل البيانات، ونتائج التحليل . وفي النهاية ، مناقشة النتائج وتقديم التوصيات والمقترحات .

أولاً : فروض الدراسة :

تهدف الدراسة الحالية إلي اختبار عدة فروض بحيث تؤدي في النهاية إلي تقييم التطبيق الفعلي للمراجعة التسويقية ومدى قدرته علي الإفصاح عن الأداء الداخلي في مجال التسويق .

الفرض الأول : يرتبط طردياً وجود أهداف محددة للشركة بوضوح أهداف التسويق .

الفرض الثاني : يتوقف وجود ارتباط طردي بين أهداف الشركة وأهداف التسويق علي مايلي :

١ - ٢ - وضوح أهداف التسويق .

٢ - ٢ - ملائمة أهداف التسويق لتوجه الشركة .

٢ - ٣ - حجم الموارد المالية المخصصة لتحقيق الأهداف التسويقية .

الفرض الثالث : يرتبط طردياً وضوح أهداف التسويق بما يلي :

٣ - ١ - دور أهداف التسويق في توجيه التخطيط التسويقي .

٣ - ٢ - إمكانية قياس الأداء .

٣ - ٣ - مدى ملائمة الأهداف التسويقية لتوجه الشركة .

٣ - ٤ - مدى تماشي أهداف التسويق مع الفرص البيئية المتاحة .

٣ - ٥ - مدى اعتماد الشركة علي بيع السلع الحالية في الأسواق الحالية.

٣ - ٦ - مدي إعتقاد الشركة علي بيع سلع جديدة في أسواق جديدة.

الفرض الرابع : يرتبط طردياً وضوح صياغة أهداف التسويق بحيث تعمل علي توجيه التخطيط بما يلي :

٤ - ١ - المساعدة في قياس الأداء .

٤ - ٢ - تماشي أهداف إدارة التسويق مع موارد الشركة .

٤ - ٣ - حجم الموارد المالية المخصصة لتحقيق الأهداف التسويقية .

الفرض الخامس : يرتبط طردياً الدور الذي يلعبه وضوح أهداف التسويق في قياس الأداء بما يلي :

٥ - ١ - تماشي أهداف إدارة التسويق مع موارد الشركة .

٥ - ٢ - تماشي أهداف إدارة التسويق مع الفرص البيئية المتاحة .

٥ - ٣ - إعتقاد الشركة في تحقيق أهدافها التسويقية علي تقديم سلع جديدة في أسواق جديدة .

٥ - ٤ - حجم الموارد المالية المخصصة لتحقيق الأهداف التسويقية .

٥ - ٥ - تخصيص الموارد التسويقية لقطاع سوقي محدد .

الفرض السادس : يرتبط طردياً ملائمة أهداف التسويق لتوجه الشركة بما يلي :

٦ - ١ - تماشي أهداف التسويق مع الفرص المتاحة في البيئة .

٦ - ٢ - إعتقاد الشركة في تحقيق أهدافها علي تقديم سلعة جديدة في سوق جديد .

الفرض السابع : يرتبط طردياً مناسبة أهداف التسويق للمركز التنافسي للشركة بما يلي :

٧ - ١ - الإستراتيجية السليمة .

٧ - ٢ - الموارد البشرية المتاحة لإدارة التسويق .

الفرض الثامن : يرتبط طردياً تماشي أهداف إدارة التسويق مع موارد الشركة بما يلي :

٨ - ١ - تماشي أهداف التسويق مع الفرص المتاحة في البيئة .

٨ - ٢ - حجم الموارد المالية المخصصة للأهداف .

الفرض التاسع : يرتبط طردياً تماشي أهداف التسويق مع الفرص البيئية المتاحة بما يلي :

٩ - ١ - تقديم سلعة جديدة في سوق جديد .

٩ - ٢ - حجم الموارد المالية المخصصة لتحقيق الأهداف التسويقية .

٩ - ٣ - كفاية الموارد البشرية المتاحة لإدارة التسويق .

٩ - ٤ - تخصيص الموارد التسويقية للسوق ككل .

٩ - ٥ - تخصيص الموارد التسويقية لقطاع سوقي محدد .

الفرض العاشر : يرتبط طردياً الهدف الإستراتيجي الملائم بما يلي :

١٠ - ١ - هدف النمو للمشروع .

١٠ - ٢ - تقديم سلعة جديدة في السوق الحالي .

١٠ - ٣ - تخصيص الموارد التسويقية لمنتجات معينة .

الفرض الحادي عشر : يرتبط طردياً إعتتماد الشركة في تحقيق أهدافها بما يلي :

١١ - ١ - تقديم سلعة حالية في سوق جديد .

الفرض الثاني عشر : يرتبط طردياً تحقيق أهداف الشركة من خلال تقديم السلعة الحالية في سوق جديد بما يلي :

١٢ - ١ - الإستراتيجية سليمة .

١٢ - ٢ - تخصيص الموارد التسويقية للسوق ككل .

١٢ - ٣ - تخصيص الموارد التسويقية لقطاع سوقي محدد .

الفرض الثالث عشر : ترتبط طردياً الإستراتيجية السليمة للشركة بما يلي :

١٣ - ١ - حجم الموارد البشرية المتاحة لإدارة التسويق .

١٣ - ٢ - تخصيص الموارد المالية لقطاع سوقي محدد .

١٣ - ٣ - تخصيص الموارد التسويقية لمنطقة معينة .

الفرض الرابع عشر : ترتبط طردياً الموارد البشرية المتاحة لإدارة التسويق بتخصيص الموارد التسويقية للسوق ككل .

الفرض الخامس عشر : يرتبط طردياً تخصيص الموارد التسويقية للسوق ككل بما يلي :

١٥ - ١ - تخصيص الموارد التسويقية لقطاع سوقي محدد .

١٥ - ٢ - تخصيص الموارد التسويقية لمنتجات معينة .

ثانياً : عينة الدراسة :

إستخدمت الدراسة عينة عشوائية من شركات إنتاجية وشركات خدمية في كل من القطاعين العام والخاص في الحصول علي البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة .

ثالثاً : مصادر البيانات :

تم جمع البيانات من خلال إستمارة إستقصاء صممت خصيصاً لهذا الغرض. وتم إختبار الإستمارة علي عينة محدودة من المستقسي منهم قبل تعميمها . كما تم تدريب الباحثين قبل البدء في جمع البيانات . وبلغ عدد الإستمارات الصالحة للإستخدام ستة وثمانون إستمارة من عدد مائة إستمارة ، بنسبة إستجابة ٨٦٪ . وتشمل إستمارة الإستقصاء ثلاثة وعشرون سؤالاً.

رابعاً : أسلوب تحليل البيانات :

إستخدمت الباحثة برنامج SPSS لعمل التحليلات الإحصائية المطلوبة لإختبار فروض البحث . حيث قامت الباحثة بإجراء تحليل الإرتباط للكشف عن العلاقات ما بين المتغيرات والتي توضح مدي قدرة المراجعة التسويقية في الإفصاح عن الأداء الداخلي للشركة . وفيما يلي عرض مفصل لبعض المؤشرات ذات الدلالة والتي كشف عنها تحليل الإرتباط . وقد أخذ في الإعتبار ألا يقل معامل الثقة عن ٩٥٪ . وفيما يلي إستعراض النتائج من خلال التقسيم الأصلي للإستمارة السابق الإشارة إليها .

خامساً : النتائج :

(١) يرتبط وجود أهداف محددة للشركة بوضوح أهداف التسويق إرتباطاً طردياً مقداره ٢٥ر٠ بمستوي معنوية ٢ر٠٠ . يتماشى ذلك مع الفرض الأول . ومن ثم يمكن قبول هذا الفرض .

(٢) يتوقف وجود إرتباط بين أهداف الشركة وأهداف التسويق علي مايلي :

٢ - ١ - مدي وضوح أهداف التسويق إرتباط طردي قوي مقداره ٥٧ر٠ وبأعلي مستوي معنوية ٠٠٠ر٠ .

٢ - ٢ - مدي ملائمة أهداف التسويق لتوجه الشركة إرتباط طردي متوسط ٤٥ر٠ وبمستوي معنوية قدره ٠٠١ر٠ .

٢ - ٣ - حجم الموارد المالية المخصصة لتحقيق تلك الأهداف التسويقية إرتباط طردي مقداره ٣٥ر٠ وبمستوي معنوية ٠٠١ر٠ . وتتفق النتائج السابقة مع فروض البحث (٢ - ١) ، (٢ - ٢) ، (٢ - ٣) ، مما يمكن الباحثة من قبولها .

(٣) يرتبط وضوح أهداف التسويق بمايلي :

٣ - ١ - بالدور الذي تلعبه في توجيه التخطيط التسويقي إرتباط طردي مقداره ٤٩ر٠ بمستوي معنوية ٠٠٠ر٠ .

٣ - ٢ - بإمكانية قياس الأداء إرتباط طردي مقداره ٣٠ر٠ بمستوي معنوية ٠٠٥ر٠ .

٣ - ٣ - بمدي ملامتها لتوجه الشركة إرتباط طردي قوي مقداره

٠٦٤ . بمستوي معنوية ٠.٠٠٠ .

٣ - ٤ - بمدي تماشي أهداف التسويق مع الفرص البيئية المتاحة

إرتباط طردي مقداره ٠.٢٨ . بمستوي معنوية ٠.٠٠٨ .

٣ - ٥ - بمدي إعتتماد الشركة علي بيع السلع الحالية في الأسواق

الحالية لتحقيق أهدافها إرتباط طردي مقداره ٠.٢٥ . بمستوي

معنوية ٠.٠٢ .

٣ - ٦ - بمدي إعتتماد الشركة علي بيع سلع جديدة في أسواق جديدة

إرتباط عكسي مقداره ٠.٢٢ . بمستوي معنوية ٠.٠٥ .

تتفق النتائج السابقة مع فروض البحث (٣ - ١) ، (٣ - ٢) ، (٣ - ٣)

(٣) ، (٣ - ٤) ، و (٣ - ٥) . ومن ثم يمكن قبول هذه الفروض . أما

الفرض (٣ - ٦) فلا يمكن قبوله .

(٤) يرتبط وضوح صياغة أهداف التسويق بحيث تعمل علي توجيه

التخطيط بما يلي :

٤ - ١ - بمدي مساعدتها علي قياس الأداء إرتباط طردي متوسط

مقداره ٠.٢٧ . بمستوي معنوية ٠.٠١ . لذا يقبل هذا الفرض .

٤ - ٢ - بمدي تماشي أهداف إدارة التسويق مع موارد الشركة

إرتباط طردي مقداره ٠.٢٦ . بمستوي معنوية ٠.٠٢ . لذا

يقبل هذا الفرض .

٤ - ٣ - بحجم الموارد المالية المخصصة لتحقيق تلك الأهداف التسويقية إرتباط طردي مقداره ٢٤ر٠ بمستوي معنوية ٣ر٠. لذا يقبل هذا الفرض .

(٥) يرتبط الدور الذي يلعبه وضوح أهداف التسويق في قياس الأداء بمايلي :

٥ - ١ - بمدى تماشي أهداف إدارة التسويق مع موارد الشركة علاقة إرتباط طردي مقداره ٣٩ر٠ بأعلي مستوي معنوية .

٥ - ٢ - بمدى تماشي أهداف التسويق مع الفرص البيئية المتاحة إرتباط طردي قوي مقداره ٤٤ر٠ بمستوي معنوية مرتفع للغاية .

٥ - ٣ - بمدى إعتمااد الشركة في تحقيق أهدافها التسويقية علي تقديم سلع جديدة في أسواق جديدة إرتباط عكسي مقداره ٢٥ر٠ بمستوي معنوية ٢ر٠ .

٥ - ٤ - بحجم الموارد المالية المخصصة لتحقيق الأهداف التسويقية إرتباط طردي مقداره ٢٩ر٠ بمستوي معنوية ٧ر٠ .

٥ - ٥ - بتخصيص الموارد التسويقية لقطاع سوقي محدد علاقة إرتباط طردية متوسطة مقدارها ٢١ر٠ بمستوي معنوية ٥ر٠ .

تتفق النتائج السابقة مع الفروض رقم (٥ - ١) ، (٥ - ٢) (٥ - ٤) ، (٥ - ٥) ومن ثم يمكن قبول هذه الفروض . أما الفرض (٥ - ٣) فإن الباحثة لاتستطيع قبوله لأن الإرتباط عكسي .

(٦) ترتبط ملائمة أهداف التسويق لتوجه الشركة بما يلي :

٦ - ١ - بمدى تماشي أهداف التسويق مع الفرص المتاحة في البيئة
إرتباط طردي مقداره ٢٦ر٠ بمستوي معنوية ٠٠٢ر٠ . ويتفق
ذلك مع فرض البحث . ومن ثم يمكن قبوله .

٦ - ٢ - بمدى إعتناء الشركة في تحقيق أهدافها علي تقديم سلعة
جديدة في سوق جديد إرتباط عكسي مقداره ٢١ر٠ بمستوي
معنوية ٠٠٥ر٠ ، ولا يتماشي ذلك مع فرض البحث .

(٧) ترتبط مدي مناسبة أهداف التسويق للمركز التنافسي للشركة بما يلي :

٧ - ١ - بالإستراتيجية السليمة لتحقيق هذه الأهداف إرتباط طردي
مقداره ٣٤ر٠ بمستوي معنوية مرتفع للغاية ٠٠٢ر٠ .

٧ - ٢ - بالموارد البشرية المتاحة لإدارة التسويق علاقة إرتباط طردي
مقداره ٢١ر٠ بمستوي معنوية ٠٠٥ر٠ . تتماشي تلك
النتائج مع الفروض (٧ - ١) و (٧ - ٢) ، مما يمكن
الباحثة من قبولهما .

(٨) يرتبط مدي تماشي أهداف إدارة التسويق مع موارد الشركة بما يلي :

٨ - ١ - بمدى تماشي أهداف التسويق مع الفرص المتاحة في البيئة
إرتباط طردي مقداره ٣٩ر٠ بمستوي معنوية عالي جداً
٠٠٠٠ر٠ .

٨ - ٢ - بحجم الموارد المالية المخصصة لتحقيق تلك الأهداف إرتباط
طردي مقداره ٣٠ر٠ بمستوي معنوية ٠٠٥ر٠ . وبالتالي
يمكن قبول الفرضين (٨ - ١) و (٨ - ٢) .

(٩) يرتبط مدي تماشي أهداف التسويق مع الفرص المتاحة في البيئة بما يلي:

٩ - ١ - بمدي إعتماد الشركة في تحقيق أهدافها علي تقديم سلعة جديدة في سوق جديد علاقة إرتباط عكسي مقداره ٢٥ ر. بمستوي معنوية ٠٢ ر. ، وبالتالي يرفض هذا الفرض .

٩ - ٢ - بحجم الموارد المالية المخصصة لتحقيق تلك الأهداف التسويقية إرتباط طردي مقداره ٢٨ ر. بمستوي معنوية ٠٩ ر. ، وبالتالي يقبل هذا الفرض .

٩ - ٣ - بمدي كفاية الموارد البشرية المتاحة لإدارة التسويق إرتباط طردي مقداره ٢٦ ر. بمستوي معنوية ٠١ ر. ، إذن يقبل هذا الفرض .

٩ - ٤ - بتخصيص الموارد التسويقية للسوق ككل إرتباط عكسي مقداره ٢٨ ر. بمستوي معنوية مرتفع ٠٩ ر. ، وبالتالي يرفض هذا الفرض .

٩ - ٥ - بتخصيص الموارد التسويقية لقطاع سوقي محدد إرتباط طردي مقداره ٢٤ ر. بمستوي معنوية ٠٣ ر. ، إذن يقبل هذا الفرض .

(١٠) يرتبط الهدف الإستراتيجي الملائم بما يلي :

١٠ - ١ - بيان الهدف هو نمو هذا المشروع علاقة إرتباط طردي مقداره ٢٨ ر. بمستوي معنوية عال ٠٨ ر. . يقبل هذا الفرض .

١٠ - ٢- بإعتماد الشركة في تحقيق أهدافها علي تقديم سلعة جديدة في السوق الحالي علاقة إرتباط عكسية مقدارها ٢٣ر٠ . بمستوي معنوية ٣ر٠٠ . لا يتماشى ذلك مع فرض البحث ، ومن ثم لا يمكن قبوله .

١٠ - ٣- بتخصيص الموارد التسويقية لمنتجات معينة علاقة إرتباط طردي مقداره ٢٣ر٠ . بمستوي معنوية ٤ر٠٠ . ، يقبل هذا الفرض .

(١١) يرتبط إعتماد الشركة في تحقيق أهدافها علي تقديم السلعة الحالية في سوق جديد علاقة إرتباط طردي مقداره ٣٠ر٠ . بمستوي معنوية ٢ر٠٠ . ويتماشى ذلك مع فرض البحث ، والذي يمكن الباحثة من قبوله .

(١٢) يرتبط إعتماد الشركة في تحقيق أهدافها علي تقديم السلع الحالية في سوق جديد بما يلي :

١٢ - ١- بأن هذه الإستراتيجية سليمة إرتباط عكسي مقداره ٢٤ر٠ . بمستوي معنوية ٣ر٠٠ . ، يرفض هذا الفرض .

١٢ - ٢- بتخصيص الموارد التسويقية للسوق ككل علاقة إرتباط طردي مقداره ٢٣ر٠ . بمستوي معنوية ٣ر٠٠ . ، يقبل هذا الفرض .

١٢ - ٣- بتخصيص الموارد التسويقية لقطاع سوقي محدد علاقة إرتباط عكسي مقداره ٢٨ر٠ . بمستوي معنوية ٩ر٠٠٠ . ، يرفض هذا الفرض .

(١٣) ترتبط الإستراتيجية السليمة للشركة بما يلي :

١٣ - ١- بحجم الموارد البشرية المتاحة لإدارة التسويق إرتباط طردي

مقداره ٢٣ر٠ بمستوي معنوية ٣ر٠٠ ، يقبل الفرض .

١٣ - ٢- بتخصيص الموارد المالية لقطاع سوقي محدد إرتباط طردي

مقداره ٢٢ر٠ بمستوي معنوية ٤ر٠٠ ، يقبل الفرض .

١٣ - ٣- بتخصيص الموارد التسويقية لمنطقة معينة إرتباط طردي

مقداره ٢٢ر٠ بمستوي معنوية ٥ر٠٠ ، يقبل الفرض .

(١٤) ترتبط الموارد البشرية المتاحة لإدارة التسويق بتخصيص الموارد

التسويقية للسوق ككل علاقة إرتباط عكسي مقدارها ٢٤ر٠ بمستوي

معنوية ٣ر٠٠ ، لا يتماشى ذلك مع فرض البحث . ومعني ذلك أن

الباحثة لاتستطيع قبوله .

(١٥) يتوقف تخصيص الموارد التسويقية للسوق ككل بما يلي :

١٥ - ١- بتخصيص الموارد التسويقية لقطاع سوقي محدد إرتباط

عكسي مقداره ٦٣ر٠ بمستوي معنوية مرتفع جداً ٠٠٠ر٠٠ ،

يرفض الفرض .

١٥ - ٢- بتخصيص الموارد التسويقية لمنتجات معينة إرتباط عكسي

قوي مقداره ٤٥ر٠ بمستوي معنوية ٠٠٠ر٠٠ ، يرفض

الفرض .

مناقشة النتائج والتوصيات :

أظهرت نتائج الدراسة أن مدي الارتباط بين أهداف الشركة وأهداف إدارة التسويق يتوقف بدرجة كبيرة علي كل من وضوح أهداف التسويق ومدي ملامتها لتوجه الشركة وحجم الموارد المالية المخصصة لتحقيق الأهداف التسويقية.

كما أوضحت النتائج وجود علاقة إرتباط طردي قوي بين وضوح أهداف التسويق والدور الذي تلعبه في توجيه التخطيط التسويقي وفي قياس الأداء ومدي تماشيها مع الفرص البيئية المتاحة . لذا توصي الباحثة بضرورة تحديد أهداف إدارة التسويق بدقة ووضوح .

كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إرتباط بين الدور الذي يلعبه وضوح أهداف التسويق في قياس الأداء ومدي تماشي أهداف التسويق مع موارد الشركة والفرص البيئية المتاحة وحجم الموارد المالية المخصصة لتحقيق أهداف التسويق . لذا توصي الباحثة بأن يتم تحديد أهداف التسويق في ضوء الموارد المتاحة للشركة ، وحجم الموارد المالية المخصصة لإدارة التسويق ، مع الأخذ في الإعتبار الفرص البيئية المحيطة بالشركة، حتي يكون الأداء المحقق هو إنعكاس واقعي لقدرات العاملين في إدارة التسويق .

كما أوضحت الدراسة أن مدي ملائمة أهداف التسويق لتوجه الشركة يرتبط بصورة مباشرة بمدي تماشي أهداف التسويق مع الفرص المتاحة في البيئة . وأظهرت النتائج أيضاً أن مدي مناسبة أهداف التسويق للمركز التنافسي للشركة يتوقف علي إتباع الإستراتيجية السليمة وعلي الموارد

البشرية المتاحة لإدارة التسويق . لذا توصي الباحثة بضرورة توجيه الإهتمام الكاف إلي دراسة وتحليل البيئة المحيطة بالمشروع مع الإهتمام بنوعية العاملين في إدارة التسويق (من حيث الخلفية ، التدريب ، القدرات، ... إلخ) حتي تتمكن الشركة من وضع إستراتيجية تسويقية سليمة تساهم في تدعيم المركز التنافسي للشركة.

وتبين النتائج الإرتباط القوي بين مدي تماشي أهداف إدارة التسويق مع موارد الشركة ومدي تماشيها مع الفرص المتاحة في البيئة وحجم الموارد المالية المخصصة لتحقيق تلك الأهداف . وأظهرت النتائج وجود إرتباط بين تماشي أهداف التسويق مع الفرص المتاحة في البيئة وحجم الموارد المالية المخصصة لتحقيق تلك الأهداف ، ومدي كفاية الموارد البشرية المتاحة لإدارة التسويق، وتخصيص الموارد التسويقية لقطاع سوقي محدد .

كما أوضحت النتائج بأن الهدف الإستراتيجي الملائم للشركة هو النمو، ويرتبط ذلك بتخصيص الموارد التسويقية لمنتجات معينة . لذا توصي الباحثة بتوجيه الإهتمام نحو تنمية المنتجات التي تحمل أعلى إحتتمالات نمو والعمل علي زيادة حصتها في السوق . وأظهرت النتائج وجود إرتباط بين إعتقاد الشركة في تحقيق أهدافها علي تقديم السلع الخالية في سوق جديد وبين تخصيص الموارد التسويقية للسوق ككل .

كما أظهرت النتائج وجود علاقة إرتباط بين سلامة الإستراتيجية التي تتبعها الشركة وبين حجم الموارد البشرية المخصصة لإدارة التسويق ، وتخصيص الموارد المالية لقطاع سوقي محدد ، وتخصيص الموارد التسويقية

لمنطقة معينة . لذا توصي الباحثة بتخصيص موارد كافية لإدارة التسويق حتى يتمكن المسئولون من تصميم الإستراتيجيات الملائمة والتي تناسب توجه الشركة .

الخلاصة والمقترحات :

اقتصرت الدراسة الحالية علي تقييم التطبيق الفعلي لبعض جوانب أسلوب المراجعة التسويقية ومدى قدرته علي الإقصاد عن الأداء الداخلي للشركة. وقد كشفت الدراسة بدرجة ملموسة عن بعض جوانب القصور الكامنة في الشركات المصرية كما مثلت في العينة . وهناك بعض المؤشرات البارزة التي تود الباحثة أن تسلط عليها الأضواء لأنها بمثابة إشارة إنذار للمسئولين في إدارة التسويق ، ونسوق منها علي سبيل المثال مايلي :

أولاً : عند التفكير في تقديم سلع جديدة في أسواق جديدة يلاحظ الآتي:

- أ - غموض الأهداف التسويقية .
- ب - صعوبة قياس الأداء التسويقي والحكم علي كفاءته .
- ج - عدم ملائمة أهداف إدارة التسويق لتوجه الشركة .
- د - عدم تماشي أهداف التسويق مع الفرص المتاحة في البيئة .

ثانياً : عند تقديم السلعة (أو السلع) الحالية في سوق جديد يلاحظ الآتي :

- أ - إقتناع المسئولين بأن هذه الإستراتيجية غير سليمة .
- ب - عدم تخصيص الموارد التسويقية لقطاع سوقي محدد .

ثالثاً : عدم الربط بين إحتياجات إدارة التسويق من الموارد البشرية وبين حجم السوق الذي تخدمه .

رابعاً : عدم الإهتمام بتخصيص الموارد التسويقية لقطاع سوقي محدد أو لمنتجات معينة .

إتجاهات للبحوث فى المستقبل :

تواجه الشركات المصرية حالياً تحدي قوي سواء علي الصعيد المحلي ، أو الدولي ، أو العالمي . الأسلوب الوحيد المتاح لمواجهة هذا التحدي والصمود أمامه يكمن في التغيير الإداري ... أي في الفكر الإداري الذي يسيطر علي كافة الجوانب الوظيفية في الشركات المصرية . كيف ؟ بأن نفكر بداية في السوق ... أي العميل أو المستهلك . الذي نهدف إلي الوصول إليه من خلال السلع والخدمات التي تقدمها . ولن يتحقق ذلك بنجاح إلا من خلال تغلغل المفاهيم التسويقية الحديثة في شركاتنا ... ولكي نتعرف علي حجم الخلل الموجود حالياً ، كخطوة مبدئية نحو البدء في الإصلاح، لابد من تعميم أسلوب المراجعة التسويقية ، بحيث يتم تشخيص العلل والأمراض الكامنة في كل شركة قبل البدء في العلاج . لذا توصي الباحثة بتعميم فكرة هذه الدراسة وإخضاع الشركات المصرية المتعثرة لأسلوب المراجعة التسويقية... حتي نتفادي ظاهرة التسويق « أمنية الموت » . ويمكن أن يتم ذلك من خلال الإطار العام الملحق بهذه الدراسة مع إتباع بعض المؤشرات العامة التي نلخصها فيما يلي (١٦) :

١ - حيث أن المراجعة تقوم علي أساس مجموعة من قوائم الإستقصاء الموجهة للمسئولين في الشركة ، فإنه يجب الإهتمام بتصميم هذه القوائم حتي تركز علي الموضوعات الصحيحة .

٢ - يقوم المراجعون بوضع خطة تفصيلية لتنفيذ عملية المراجعة حتي تتسم بالموضوعية .

٣ - يجب أن يقابل المراجع مجموعات متباينة من المسئولين في مواقع مختلفة داخل الشركة .

٤ - للحصول علي المساندة الملائمة من الشركة ، ينبغي أن يركز المراجعون في البداية علي الإدارة العليا ، ثم ينتقلون إلي المستويات الأخرى في الهيراركية .

٥ - عرض نتائج المراجعة في صورة تقرير شامل ومبسط .

في النهاية ، قد نتساءل : لماذا نقوم بالمراجعة التسويقية ؟

أولاً ، لأن المراجعة التسويقية تساعد المنشأة علي تعديل وتغيير التكتيكات والأنشطة اليومية في ضوء المشاكل التي تواجهها .

وثانياً ، لأن مفهوم « المراجعة » يوحي بالمراجعة « الرسمية » للأنشطة التسويقية .

وقد تظهر بعض المشاكل عند تطبيق فكرة المراجعة التسويقية ، مثل إستملاك الوقت والموارد المالية ، ومشكلة إختيار المراجعين خاصة إذا قررت الشركة الإعتماد علي أطراف خارجية ؛ وأخيراً ، شعور العاملين بالقلق وينوع من أنواع التهديد خاصة إذا ماكانت جهة المراجعة خارجية .

الملحق رقم (١)

المراجعة التسويقية

مراجعة البيئة التسويقية

البيئة الكلية

Macro

(١) البيئة السياسية / التشريعية / المالية :

١ - ماهي التطورات التشريعية - المحلية والعالمية - التي قد تؤثر

علي إستراتيجية وتكتيكات التسويق ؟

٢ - ماهي الجهات الحكومية (المحلية والدولية) التي ينبغي

متابعتها ؟

٣ - ماهي التطورات المتوقعة حدوثها في مجال حماية المستهلك -

مثل ، السلعة من حيث درجة الأمان ، المعلومات علي الغلاف ،

التغليف ، الرقابة علي الإعلان والتسعير ، الرقابة علي التلوث

البيئي - قوانين العمالة التي قد تؤثر علي تخطيط التسويق ؟

٤ - ماهي التغيرات المتوقعة في مستويات الضرائب - المباشرة

وغير المباشرة ؟

٥ - هل هناك أي مخاطر سياسية متوقعة ؟

٦ - ماهي العلاقات المتوقعة نموها مع دول أخرى ، وأنظمة أخرى ،

وتكتلات تجارية ، وما تأثيرها المحتمل علي التسويق ؟

٧ - ما طبيعة ممارسات النقايات التجارية علي المدى القصير ، والمتوسط ، والطويل ؟

٨ - هل من المتوقع تغير سياسات التأمين أو الخصخصة ؟

(ب) البيئة الإقتصادية / الديموغرافية :

١ - ماهي مستويات التضخم المتوقعة علي المدى القصير ، والمتوسط ، والطويل ؟

٢ - ما هي التنبؤات عن معدلات النمو الإقتصادي ومستويات الدخل في الأسواق الحالية والمحتملة للمنظمة ؟

٣ - ما هي التغيرات المتوقعة في عدد السكان وهيكلهم وتوزيعهم الجغرافي ؟

(ج) البيئة الإجتماعية / الحضارية :

١ - ما هي التغيرات المتوقع حدوثها في أنماط حياة المستهلك وفي قيمهم (Values) ؟

٢ - هل هناك أي تغيرات سلوكية نحو الشركة ومنتجاتهم (أو خدماتها) ؟

٣ - هل هناك أي تغيرات سلوكية نحو الحكومة ، الإعلام ، والتلوث ، مثلاً ؟

(د) البيئة التكنولوجية :

١ - ما التغيرات التي تحدث في مجال تكنولوجيا المنتج والعمليات ؟

٢ - ما هي البدائل التي قد تحل منتجات المنظمة ؟

٣ - هل المنظمة مؤهلة لمواجهة مثل هذه التغيرات والإستفادة منها ؟

(هـ) البيئة الطبيعية Ecological :

- ١ - ما هو المتوقع بالنسبة لتكلفة وتوافر الموارد الطبيعية والطاقة التي تحتاجها المنظمة ؟
- ٢ - هل هناك أي خطط موقفية لمواجهة أي نقص في الكميات أو زيادة مفاجئة في الأسعار ؟
- ٣ - هل هناك جهات مهمة بدور المنظمة في المحافظة على البيئة والتلوث ؟

البيئة الخاصة

Task Environment

(أ) الأسواق :

- ١ - لماذا يحدث بالنسبة لأسواق المنظمة من حيث : الحجم ، معدل النمو ، والتوزيع الجغرافي ؟
- ٢ - ما هي القطاعات السوقية الرئيسية الحالية ؟ ما هي القطاعات المتوقع نموها ؟ وأي هذه القطاعات تقدم أفضل الفرص ؟
- ٣ - هل هناك قطاعات سوقية جديدة تظهر ؟
- ٤ - هل هناك أي تغيير في الأولويات بالنسبة للأسواق ؟
- ٥ - ما هو المجال المتاح لتحقيق المزيد من نمو السوق ؟
- ٦ - ما هي التغييرات في مجال أنماط الاستخدام سواء الحالية أم المتوقعة ؟
- ٧ - هل شروط البيع تتغير ؟

(٢) المنافسين :

- ١ - ماهي التغيرات المتوقعة في المنافسة ، من حيث هيكل المنافسة ، وأسس المنافسة ، وكثافة المنافسة ؟
- ٢ - من هم المنافسين الأساسيين في الوقت الحالي ؟ وهل من المتوقع تغييرهم ؟ كيف ؟ هل هناك أي منافسين جدد من المتوقع دخولهم السوق ؟ وما تأثير دخولهم على المنافسة ؟
- ٣ - ما هي جوانب القوة والضعف الرئيسية بالنسبة لكل منافس ؟
- ٤ - ما هي الأهداف ، والإستراتيجيات ، ومستويات الربحية بالنسبة لكل منافس ؟
- ٥ - ما هي الإتجاهات المتوقعة بالنسبة لأشكال المنافسة في المستقبل ، وأيضاً بالنسبة لبدائل المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة ؟
- ٦ - ماهي أنماط تطوير المنتجات والسوق التي يقوم بها المنافسين ؟
- ٧ - هل من المتوقع تغيرات رئيسية في حصة السوق ؟ هل هناك أي دلائل على أن هناك منافس سيتبع إستراتيجية هجومية للإستيلاء على حصة أكبر من السوق ؟ وهل هذا المنافس عنده الإستعدادات الكافية لإتباع هذه الإستراتيجية ؟ وما تأثير ذلك على أسس المنافسة ؟ وما هي إحتتمالات نجاحه ؟
- ٨ - ما هو مدى التنوع لدى كل منافس ؟ وماهي الصلات الدولية عند كل منهم ؟
- ٩ - ماهو هيكل الملكية عند المنافسين ، وماهو حجم الموارد المتاحة ؟
- ١٠ - ماهي القيود على الدخول والخروج من السوق الموجودة حالياً ؟ وماهي التغيرات التي قد تطرأ عليهم ؟

(٣) الموزعين والوكلاء :

- ١ - ما هي التغييرات التي تطرأ علي هيكل شبكة التوزيع ؟
- ٢ - ما هي مستويات الكفاءة وإحتمالات النمو في كل قناة ؟
- ٣ - ما هي القنوات الغير مستغلة حالياً بدرجة ملائمة ؟
- ٤ - ما هي تكلفة المخازن ووسائل النقل ؟ وما هو مدى توافرهم ؟

(٤) الموردين :

- ١ - ما هي التغييرات التي تحدث في شبكة الموردين ؟ وما هو تأثير ذلك علي موازين القوة ؟
- ٢ - ما هي مصادر التوريد الجديدة التي بدأت تظهر ؟
- ٣ - ما هي أهداف وإستراتيجيات الموردين الرئيسيين ؟
- ٤ - ما هي التغييرات التي طرأت علي أنماط بيع الموردين ؟

(٥) وكالات الإعلان والعلاقات العامة :

- ١ - ما مدى فعالية جهود وكالات الإعلان والعلاقات العامة التابعة للمنظمة ؟
- ٢ - ما هي الإتجاهات التي بدأت تظهر في ممارسات الوكالات ؟

مراجعة إستراتيجية التسويق

(١) الرسالة :

- ١ - هل الرسالة واضحة ؟ وهل هي واقعية ؟
- ٢ - هل الرسالة تتماشى مع كل من أهداف المنشأة وأهداف إدارة التسويق ؟

(٢) أهداف المنشأة والتسويق :

- ١ - هل تقدم أهداف المنشأة والتسويق إطار واضح للتخطيط والرقابة التسويقية ؟
- ٢ - هل هذه الأهداف متجانسة مع مركز المنشأة ، وإمكاناتها وفرصها ؟
- ٣ - هل أهداف كل وحدة أعمال واضحة ، وواقعية ، ومتماشية مع الأهداف العامة للتسويق ؟

(٣) إستراتيجية التسويق :

- ١ - هل إستراتيجية التسويق واضحة وملائمة ؟
- ٢ - هل الإستراتيجية مُتَّعَقة ؟ هل تم توصيلها للآخرين بالأسلوب السليم ؟
- ٣ - هل تأخذ الإستراتيجية في الحسبان الحالة الاقتصادية ، والمرحلة في دورة حياة السلعة ، وإستراتيجيات المنافسين ؟
- ٤ - هل الأساس المستخدم في تقسيم السوق ملائم ؟

- ٥ - هل هناك مجال لتطوير وتحسين الأساليب المتبعة في تقسيم السوق؟
- ٦ - هل توصيف القطاعات دقيق؟
- ٧ - هل إستراتيجية المركز النسبي Positioning لكل قطاع محددة بدقة؟ هل هناك مجال لتغيير المركز النسبي بحيث تزداد القدرة التنافسية للمنشأة؟
- ٨ - هل الموارد المتاحة كافية ومخصصة بشكل ملائم لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي؟
- ٩ - هل هناك مجال لإعادة تخصيص الموارد بحيث تتحقق درجة أعلى من الفعالية في مجال التكلفة؟
- ١٠ - هل هناك معايير رقابية كافية في الإستراتيجية؟

مراجعة المنظمة التسويقية

- ١ - هل الشخص المسئول عن وظيفة التسويق يملك قدر كاف من السلطة والمسئولية علي كافة أنشطة المنظمة التي تؤثر علي رضا العميل؟
- ٢ - هل تنظيم الأنشطة التسويقية يقوم علي الأساس الوظيفي ، المنتج ، المستخدم النهائي والجغرافي؟
- ٣ - هل هناك حاجة لتغيير الشكل الحالي للسلطة والمسئولية؟

الكفاءة الوظيفية :

- ١ - هل خطوط الإتصال وعلاقات العمل بين التسويق والإدارات الأخرى فعالة ؟
- ٢ - هل هناك مجال لتحسين وتنمية هذه العلاقات ؟
- ٣ - هل هناك حاجة للتدريب ، للدافعية ، للإشراف ، للتقييم والرقابة ؟

مراجعة أنظمة التسويق

(١) نظم المعلومات :

- ١ - هل يقدم نظام معلومات التسويق معلومات دقيقة وموقرة عن تطورات السوق ؟
- ٢ - هل تقدم هذه المعلومات في شكل ملائم ؟
- ٣ - هل هناك بحوث سوق كافية ؟ وهل هناك إستفادة صحيحة وكاملة من نتائجها ؟
- ٤ - ما هي المجالات المتاحة لتحسين أساليب التنبؤ بالسوق وبالمبيعات ؟
- ٥ - هل يتم توصيل المعلومات التي يقدمها نظام معلومات التسويق إلى الأفراد الملائمين ؟

(٢) أنظمة التخطيط :

- ١ - هل أنظمة التخطيط وتنسم بالكفاءة ومدروسة بدقة ؟
- ٢ - ما هي مجالات وخطط تحسينها ؟

(٣) أنظمة الرقابة :

- ١ - هل تقدم إجراءات الرقابة صورة واضحة عن الأداء المثالي والنسبي ؟
- ٢ - هل هناك متابعة منتظمة لأداء كل منتج ، والأسواق ، وقنوات التوزيع ؟
- ٣ - ما هو معدل مراجعة وتصحيح التكاليف التسويقية ؟
- ٤ - هل يترتب علي المعلومات المرتدة من أنظمة الرقابة تعديل في التصرفات ؟

(٤) أنظمة المنتج الجديد :

- ١ - هل الإجراءات المتبعة في البحث عن أفكار لمنتجات جديدة وتقييمها منظمة ؟
- ٢ - هل هناك دراسة وتحليل بدرجة كافية قبل البدء في دخول الأفكار الجديدة للمنتجات إلى حيز التنفيذ ؟
- ٣ - هل تعد مستويات اختبار المنتج والسوق ملائمة ؟
- ٤ - هل يعتبر معدل تطوير المنتجات الجديدة وتعديلها ملائم لتحقيق أهداف التسويق ؟
- ٥ - هل معدل نجاح المنتج الجديد مقبول ؟ هل هو أفضل - أم أسوأ - عن منافسينا ؟

مراجعة الإنتاجية التسويقية

(١) تحليل الربحية :

- ١ - ما هي ربحية كل : منتج ، وسوق ، ومنطقة ، وقناة توزيع ؟
- ٢ - هل ينبغي أن تدخل الشركة في أي قطاع سوقي ، أو تسحب منه؟
- ٣ - هل هناك حاجة للتوسع - أو الإنكماش - داخل أي سوق ؟
- ٤ - هل هناك مجال مقارنة بين كل من مستويات ربحية المنظمة ومستويات ربحية المنافسين الرئيسيين ؟

(٢) تحليل فعالية التكلفة :

- ١ - هل هناك أي نشاط تسويقي تبدو تكلفته مرتفعة للغاية ؟
- ٢ - هل هناك مجال لتخفيض التكلفة ؟
- ٣ - هل هناك متابعة كافية ومنتظمة ودقيقة للتكاليف ؟
- ٤ - هل يمكن تعديل الأساليب المتبعة في الموازنات والرقابة بحيث نضمن تخصيص أفضل للموارد ؟
- ٥ - هل هناك شخص واحد مسئول مسئولية مباشرة عن قياس فعالية التكلفة ؟

مراجعة وظائف التسويق

(١) المنتجات :

- ١ - ماهي أهداف خط المنتج ؟
- ٢ - هل هذه الأهداف مناسبة ؟
- ٣ - هل يتم إعادة تقييم الأهداف بانتظام ؟
- ٤ - هل مزيج المنتجات الحالي يحقق الأهداف ؟
- ٥ - ما هي المنتجات التي ينبغي تصفيتها ؟
- ٦ - ما هي تعديلات المنتج التي يجب القيام بها ؟
- ٧ - ما هي المنتجات التي ينبغي إضافتها للخط ؟
- ٨ - هل هناك إدارة جيدة لخط المنتج ؟
- ٩ - ما هي جوانب الضعف والقوة في خطوط المنتجات ؟
- ١٠ - هل هناك أوجه مقارنة بين خطوط منتجاتها وخطوط المنافسين ؟
- ١١ - هل خط منتجاتنا يتميز عن خط المنافسين ؟

(٢) السعر :

- ١ - ما هي أهداف وإستراتيجيات وإجراءات التسعير ، الحالية ؟
- ٢ - هل هي ملائمة لأهداف التسعير ؟
- ٣ - ما هو مدي التجانس القائم عند تسعير تشكيلة المنتجات ؟
- ٤ - هل التسعير بمثابة إستجابة للمنافسين ؟
- ٥ - هل يأخذ في الإعتبار أسعار المنافسين عند تحديد الأسعار ؟

٦ - هل هناك معرفة كافية بأهداف المنافسين ، ومستويات التكاليف والأسعار ؟

٧ - هل هناك متابعة ومراجعة منتظمة لأسعار المنافسين ؟

٨ - هل أسعار المنظمة متماشية مع إدراك العملاء والموزعين لقيمة السلعة ؟

٩ - هل هناك إستخدام للترويج السعري ؟

١٠ - في أي مستوى تنظيمي تتخذ قرارات التسعير ؟

١١ - هل هناك تكامل بين قرارات التسعير والقرارات التسويقية الأخرى ؟

١٢ - هل الأسعار مرنة بدرجة تسمح لها بالإستجابة للتغيرات المفاجئة في السوق ؟

(٣) التوزيع :

١ - ما هي أهداف وإستراتيجيات التوزيع المتبعة ؟

٢ - هل مستويات التغطية السوقية مناسبة ؟

٣ - هل هناك حاجة لإدخال التحسينات على مستويات الخدمة ؟ وهل المجال يسمح بذلك ؟

٤ - هل يعمل الموزعين والوكلاء بفعالية ؟

٥ - هل هناك معرفة عن هياكل التوزيع التي يستخدمها المنافسين وتكلفتها ؟

٦ - هل هناك ضرورة لإحداث تغييرات في قنوات التوزيع الحالية ؟

٧ - أين يقع ميزان القوة داخل القناة ؟ وهل هناك تغيرات ؟ وماهي دلالتها ؟

٨ - هل هناك قدر كاف من الدافعية لقناة التوزيع ؟

٩ - ما مدي أهمية منتجات الشركة لقناة التوزيع ؟

١٠ - هل الموزعين علي دراية كافية بالمنتج ؟ وهل هناك ضرورة للتدريب ؟

١١ - هل هناك مجال لتقديم مزيد من الدوافع للوكلاء ، سواء علي المدي القصير أو الطويل ؟

١٢ - ما هي مستويات الولاء القائمة من جانب الوكلاء الموزعين ؟ وهل تعد كافية ؟ وهل هناك مجال لتقوية هذا الولاء ؟

(٤) قوة البيع :

١ - ما هي الأهداف القصيرة والطويلة الأجل لقوة البيع ؟

٢ - هل حجم قوة البيع ملائم لتحقيق أهدافها ؟

٣ - هل تنظيم وهيكل قوة البيع يتناسب مع متطلبات السوق ؟

٤ - هل ينصب تركيز قوة البيع علي الحجم ، أم علي الربحية ؟

٥ - هل تهتم الشركة بتعريف قوة البيع بحجم الربح المرتبط بكل جزء من خط المنتج ؟

٦ - هل توفر لقوة البيع معلومات كاملة عن أهداف التسويق ، وبرامج التسويق ، وتطورات السوق ؟

٧ - هل هناك قدر كاف من تدريب قوة البيع ؟

٨ - هل الدوافع المستخدمة مع رجال البيع كافية ؟ وهل هناك استخدام كامل للحوافز ؟

٩ - هل المبيعات المستهدفة تعد واقعية ؟

١٠ - هل يقاس أداء المبيعات والربح ؟ وهل تغذي النتائج إلى رجال البيع ؟

١١ - هل معدل دوران رجال البيع مرتفع للغاية ؟ إذا كانت الإجابة بنعم ، ما الذي يمكن عمله لتخفيضه ؟

١٢ - ما هو مستوى قوة البيع مقارنة بقوة بيع المنافسين ؟

١٣ - ما هو رأي العملاء في قوة البيع ؟

١٤ - هل تستخدم قوة البيع كوسيلة لمتابعة التطورات في السوق ؟

(٥) الإعلان والترويج :

١ - ماهي الأهداف الترويجية ؟ هل هي مناسبة إذا ما أخذنا في الاعتبار أهداف التسويق ؟

٢ - كيف تحدد الميزانية ؟ هل يؤخذ في الاعتبار مستويات إنفاق المنافسين وأنماط الترويج التي يستخدموها ؟

٣ - هل هناك معايير للرقابة على مصروفات الإعلان ؟

٤ - ماهي بحوث الإعلان التي تقوم بها الشركة ؟

٥ - هل إختيار وسائل الإعلام صحيح ؟

٦ - هل هناك مراجعة منتظمة لأداء وكالة الإعلان ؟

٧ - ما هو مدى أهمية هذا الحساب للوكالة ؟

- ٨ - هل يستخدم تنشيط المبيعات بانتظام ؟ وهل هو فعال؟
- ٩ - ماهو مدى فعالية برنامج الدعاية ؟
- ١٠ - هل تستفيد الشركة من نظام « الراعي » Sponsorship ؟
- ١١ - من هو المسئول عن الدعاية ؟
- ١٢ - ماهي معايير الفعالية المستخدمة للحكم على الإعلان ، وتنشيط المبيعات ، والعلاقات العامة ؟
- ١٣ - ماهو مستوى حملات الإعلان والترويج التي تقوم بها منظماتنا مقارنة بحملات المنافسين ؟

المراجع

- (1) U. S. Industrial Outlook 1994 - The Bureau of National Affairs, and John F. Antioco et al., " Making the Most of It : Competitive Business Strategies for the 90s and Beyond " , in the 1994 Mekkon - Egypt Symposium, February 1994 : 201 - 205.
- (2) Shuchman, A., " The Marketing Audit : Its Nature, Purposes and Problems", in A. R. Oxenfeldt, and R. D. Crisp, eds., **Analysing and Improving Marketing Performance**, New York : American Management Association, Report No.32, 1950 : 16 - 17.
- (3) Shulman, Bob, **The Marketing Revolution : A Radical Manifesto for Dominating the Market - place**, Harper Publishing Co., 1991.
- (4) Kotler, Philip, William Gregor, and William Rodgers, " The Marketing Audit Comes of Age " , **Sloan Management Review**, Vol. 18 , No. 2, Winter 1977 : 25 - 43.
- (5) Kotler, Philip, and Gary Armstrong, **Marketing An Introduction**, 3rd. ed., Prentice - Hall , Inc., 1993 : 52.
- (6) McDonald, M. H. B. , and H. N. Wilson, " State - of - the Art Developments in Expert Systems and Strategic Marketing Planning", **British Journal of Managemet**, Vol. 1, No.3, September 1990 : 159 - 70.

- (7) Shuchman, A., **op. cit.** .
- (8) Kotler, P., et al., **op. cit.**; Kotler, P., W. T. Gregor, and W. H. Rodgers, " The Marketing Audit Comes of Age " , **Sloan Management Review** , Vol. 30, No. 2, Winter 1989 : 49 - 62.
- (9) Ansoff, H. I., **Corporate Strategy** , Harmondsworth : Penguin Books, 1968.
- (10) Wilson, Richard M., Colin Gilligan, and David J. Pearson, **Strategic Marketing Management : Planning, Implementation and Control**, The Chartered Institute of Marketing, 1992 : 42 - 46.
- (11) Grashoff, J. F. " Conducting and Using a Marketing Audit " in McCarthy, E. J., J. F., Grashoff, and A. A. Brogowicz, **Readings in Basic Marketing**, Homewood, Illinois : Irwin, 1975.
- (12) Cannon, J. T. , **Business Strategy and Policy**, New York: Harcourt, Brace & World, 1968.
- (13) Baker, K., quoted in E. Clark, " Acorn Finds New Friends", **Marketing**, 16 December 1982 : 13 ; and Baker, M. J. , **Marketing Strategy and Management**, London : Macmillan, 1985.
- (14) Bureau, J. R., **Brand Management**, London : Macmillan, 1981.

(15) Andraesen, Alan A., **Problems in Practical Application of a Standardized Marketing Audit**, Washington, D. C. : The Futures Group, 1983.

(16) Bell, Martin L., **Marketing : Concepts and Strategies**, 3rd ed., Houghton - Mifflin Co., 1979 : 472;

- التقرير الإستراتيجي العربي - ١٩٩٣ ، مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية بالأهرام ، القاهرة ، ١٩٩٤ ؛

- Kotler, Philip, **Marketing Management : Analysis, Planning, Implementation and Control**, 6th ed., Englewood Cliffs, N. J. : Prentice - Hall , Inc., 1988;

- McDonald, M. H.B., **Marketing Plans : How to Prepare Them, How to Use Them**, London : Heineman, 1984;

- Pride, William M., and O. C. Ferrell, **Marketing : Basic Concepts and Decisions**, 3rd ed., Houghton - Mifflin Co., 1983;

- Porter, M. E., " How Competitive Forces Shape Strategy " , **Harvard Business Review**, Vol. 57, No. 2 , March - April 1979 : 137 - 45;

- , **Competitive Strategy**, New York : Free Press, 1980;

- Sanderson, S. M., and G. A. Luffman, " Strategic Planning and Environmental Analysis " , **European Journal of Marketing**, Vol. 22, No. 2, 1988 : 14 - 27;

- Sanderson, S. M., and G. A. Luffman, " Strategic Planning and Environmental Analysis " , **European Journal of Marketing**, Vol. 22, No. 2, 1988 : 14 - 27;
- Simmonds, K., " Strategic Management Accounting " , Paper Presented to ICMA Technical Symposium, Oxford, 1980;
- Walker, O. C. , and R. W. Ruekert, " Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies : A Critical Review and Conceptual Framework " , **Journal of Marketing** , Vol. 51, No. 3, July 1987 : 15 - 33.