

## نحو تدقيق تسويقي فعال في المؤسسة الاقتصادية

محمد الأمين بن قسبية

مختار راجحي

أستاذ مساعد بكلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة

أستاذ مساعد بكلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة

جامعة زيان عاشور - الجلفة

جامعة زيان عاشور - الجلفة



### ملخص:

عرف التدقيق تغييرات جذرية منذ ظهور أول ممارسة له إلى غاية اليوم، وقد أسهمت هذه التغييرات بشكل كبير في تطوير هذه المهنة، وإعطائها نقلة نوعية وشكلية كبيرة في جميع جوانبها، ويأخذ التدقيق عدة مفاهيم ومعاني بحسب الدور الذي يلعبه داخل المؤسسة، ولهذا تعددت تقسيماته وأنواعه، وكل تقسيم ينظر إليه من زاوية معينة، ويعتبر التدقيق التسويقي من أهم تقسيماته، انطلاقاً من أنه يؤدي إلى الكشف عن نقاط الضعف والخلل في النشاط التسويقي للمؤسسة والعمل على تصحيحها لتحقيق أكبر درجة من الكفاءة والفعالية، وهو عبارة عن اختبار شامل، مستقل ودوري للبيئة والاستراتيجيات والأنشطة التسويقية من أجل كشف الميادين التي تطرح مشاكل واقتراح الإجراءات التصحيحية لتحسين الأداء التسويقي، وينطوي مجال التدقيق التسويقي على خمسة عناصر أساسية تتمثل في بيئة النشاط العامة والخاصة، وكذا الإستراتيجية التسويقية المتبعة، بالإضافة إلى مكانة إدارة التسويق في الهيكل التنظيمي، تدقيق إنتاجية التسويق، تدقيق الوظائف التسويقية. إن تطبيق التدقيق التسويقي في المؤسسة أصبح أمراً ضرورياً وحاجة ملحة فمن شأنه توفير إطار لترشييد الإدارة التسويقية في اتخاذ القرارات وتصحيح الانحرافات وكذا استغلال الفرص والموارد المتاحة.

### Abstract:

Known audit radical changes since the first practice for him at the very day, These changes have contributed significantly to the development of this profession, Give a quantum leap and formal substantially in all its aspects, And takes several audit concepts and meanings depending on the role played within the institution, This colorful subdivisions and types, Each division is seen from a certain angle, And is checking catalog of the most important subdivisions, On the grounds that lead to disclosure of weaknesses and imbalances in the marketing activity of the institution and work to correct them to achieve the greatest degree of efficiency and effectiveness t is a comprehensive test, Independently and periodically to the environment, strategies and marketing activities in order to detect areas that pose problems and propose corrective actions to improve performance of marketing, This involves auditing catalog on five key elements are in the business environment of public and private, As well as the marketing strategy is in place, As well as to the status of the marketing department in the organizational structure, marketing productivity audit, marketing audit functions, , The application of the marketing audit in the organization has become necessary and urgent need, it would provide a framework to rationalize the management of marketing in decision-making and to correct deviations as well as exploit the opportunities and resources available.

## مقدمة:

إن الظروف الاقتصادية الحالية تفرض على جميع المؤسسات إعادة الفحص الدوري لأهدافها، فأى تغيير في البيئة يجعل المؤسسة مجبرة على إعادة النظر في إستراتيجيتها ونظمها التسويقية ويتم ذلك من خلال المراجعة الشاملة والمنهجية المتكاملة للنشاط التسويقي من خلال التدقيق التسويقي.

سنحاول في هذا الورقة البحثية التطرق إلى النقاط الآتية:

- مفهوم التدقيق التسويقي.
- أهداف التدقيق التسويقي.
- أهمية التدقيق التسويقي.
- أنواع التدقيق التسويقي.
- إجراءات التدقيق التسويقي.
- مكونات التدقيق التسويقي.

**1- مفهوم التدقيق التسويقي:**

يعرف التدقيق التسويقي على أنه "اختبار نظامي، شامل مستقل ودوري للبيئة التسويقية والأهداف والاستراتيجيات للأنشطة التسويقية يتم من خلاله تحديد وتشخيص الفرص والتهديدات ووضع خطة لتعزيز الأداء التسويقي للمؤسسة".<sup>1</sup>

كما يعرف التدقيق التسويقي كالتالي: "الفحص الإداري الشامل والمنهجي والمستمر والتنظيم والنظم والإنتاجية والوظائف التسويقية بالمؤسسة من ناحية، والأهداف والسياسات الإستراتيجية للمؤسسة من ناحية أخرى وذلك بهدف التأكد من مدى تناسقها و ملاءمتها لتحقيق كفاءة النشاط التسويقي بشكل عام، وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل خاص"<sup>2</sup>

أما كوتلر فيعرف التدقيق التسويقي بأنه: "اختبار شامل ومنظم وموضوعي ودوري لبيئة المؤسسة التسويقية وأهدافها واستراتيجياتها من أجل تحديد مجالات الضعف والفرص واقتراح خطة التصرف وصولاً إلى تحسين أداء المؤسسة التسويقي"<sup>3</sup>

من خلال هذه التعاريف فإن التدقيق التسويقي الفعال لا بد أن يتصف بـ:<sup>4</sup>

- الشمولية: أي أن تغطي عملية التدقيق كافة المتغيرات التي تؤثر في النشاط التسويقي. ولا تقتصر فقط على المتغيرات التي تحيط بالمشكلة ذاتها، وصولاً إلى التشخيص لمواطن ضعف النشاط التسويقي للمؤسسة، أي أن عملية التدقيق تكون أكثر شمولية من عملية التحليل البيئي لما تحتويه من مراجعة لكافة عناصر الإستراتيجية التسويقية.
- الانتظام: تتم عملية التدقيق التسويقي وفق خطوات متتالية ومتسلسلة، أي أنها تبدأ بتشخيص البيئة الخارجية الكلية للمؤسسة، ثم البيئة الداخلية فالأهداف والاستراتيجيات والأنظمة التسويقية، وأخيراً الأنشطة التسويقية.

- الاستقلالية: اختلفت آراء الكتاب حول الجهة التي تقوم بعملية التدقيق، هل يكون التدقيق التسويقي من قبل فريق عمل من داخل المؤسسة أو الاعتماد على مكاتب الاستشارة الخارجية؟ ولكل نوع من هذا التدقيق له مزاياه وعيوبه، فالاستشارة الخارجية تكون أكثر موضوعية والحياد من العاملين داخل المؤسسة وبمقدورها أن تولد أفكاراً جديدة وأن تنهي فترة اللقاءات بأقل وقت ممكن، فضلاً على أن المدقق الخارجي لديه خبرة في أسلوب الذي يجعله أكثر قدرة على اختيار الأفراد الذي يجري معهم لقاء ته أو يحصل منهم على المعلومات التي يريدها، إلا أن هذا النوع من التدقيق من عيوبه ارتفاع التكاليف والخشية من تسرب معلومات إلى المنافسين عن الاستراتيجيات والخطوة المتبعة، أما المدققين الداخليين فلا يحتاجون إلى وقت كبير لمعرفة كل شيء عن المؤسسة، إذ لديهم المعلومات الكثيرة عن المنتجات والخدمات التي تنتجها والأسواق التي تتعامل معها والعاملين بها وغيرها من المعلومات مع التكلفة المنخفضة، لكن غالباً لا يتمتع المدقق الداخلي بالسلطة التي يتمتع بها نظيره الخارجي فالسياسات الداخلية والحدود بين الاختصاصات قد تشكل عائقاً كبيراً في طريق حصوله على المعلومات، وفي جميع الحالات فالقرار يتوقف على أية عوامل أكثر أهمية لإدارة العليا، فإذا كان عامل الوقت هو الأساس ففي هذه الحالة يستحسن استخدام مدقق خارجي، وإذا كان العامل الهام هو معرفة الأساليب التقنية المتبعة في ففي هذه الحالة يكون المدقق الداخلي أكثر كفاءة وفاعلية.

- الدورية: يجب ألا يقتصر إجراء التدقيق التسويقي على حالات الضعف في الأداء التسويقي، بل ينبغي شمولها للحالات التي يكون فيها مستوى الأداء جيداً خاصة وان المؤسسة تحاول إيجاد فرص تسويقية جديدة، من اجل ذلك ينبغي على المؤسسة إجراء عملية التدقيق دورياً وباستمرار.

## 2- أهداف التدقيق التسويقي:

بما أن التدقيق التسويقي هو اختبار رسمي للأنشطة والبرامج التسويقية، فهدفه الأساسي هو تشخيص نقاط القوة والضعف في العمليات التسويقية للمؤسسة ووضع خطة للتعديلات اللازمة لتصحيح نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة.<sup>5</sup>

ويمكن تلخيص أهم أهداف التدقيق التسويقي في:

- الحصول على صورة واضحة وشاملة على نقاط القوة والضعف لدى إدارة التسويق ومكانها في السوق، حتى يمكن من إيجاد الطرق التصحيحية لازمة.
- تحديد الأخطاء و الانحرافات و إعطاء الحلول المناسبة على أسس علمية وموضوعية في معالجة الحالة أو المشكلة.
- تحديد المكانة السوقية للمؤسسة و منافسيها بطريقة علمية.
- التعرف على مدى تحقق الأهداف التسويقية الموضوعية ومدى تناسبها مع الاتجاهات التسويقية والتفاصيل التكتيكية للمؤسسة حتى يتم تصحيح الأخطاء و اغتنام الفرص التسويقية.<sup>6</sup>
- تطوير الحلول التسويقية ذات الفعالية في التكلفة والقابلة للتطبيق من خلال المكانة التسويقية للمؤسسة والمركز المالي والإمكانات البشرية والمادية.
- تحديد الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء التسويقي.

- اختبار فعالية عناصر الأداء التسويقي والتي تتضمن المزيج التسويقي والإنتاجية والهيكل التنظيمي والأهداف والاستراتيجيات التسويقية.

- يساهم التدقيق التسويقي في تقييم كفاءة وفاعلية الأنشطة التسويقية.

### 3- أهمية التدقيق التسويقي:

تكمن أهمية التدقيق التسويقي أنه أداة أساسية في تقويم الأهداف للمؤسسات والإدارة الإستراتيجية للتسويق، كما يعد أحد الأساليب الرقابة التسويقية قبل و أثناء وبعد التنفيذ وهو ما يحقق المزيد من الفعالية في استراتيجيات التسويق، ما يساعد في التأكد من التوظيف الكامل لموارد التسويقية بطريقة أكثر فعالية.

إن الغرض الأساسي لتدقيق التسويق هو الحصول على المعلومات المتعلقة بالتغيرات في الكفاءة والفاعلية والمخرجات التسويقية، ويتم جمع هذه البيانات من خلال تقييم ومراجعة كل من البيئة الكلية التي تعمل فيها المؤسسة والبيئة الداخلية لها، تستلزم هذه العملية القيام بتحليل شامل يتضمن مجالين، التحليل البيئي، ثم تحليل وضع المؤسسة، فالغرض الأساسي من ذلك هو اكتشاف الفرص لتحسين فاعلية عملية التسويق الإجمالية، وعند القيام بهذه العملية يفترض أن تعرف الإدارة نقاط القوة والضعف في المجال التسويقي حيث يتطلب الأمر التركيز على نقاط القوة والضعف في مجال التسويق واتخاذ الإجراءات التصحيحية فيما يتعلق بنقاط الضعف، إن التدقيق التسويقي يحقق للمؤسسة رؤية واسعة شاملة داخلياً وخارجياً، وهو ما تحتاج إليه المؤسسة، فالتدقيق التسويقي ليس عملية خاصة بتحليل المشكلات الظاهرة فقط بل يساهم في تقرير وتنسيق الأنشطة التسويقية وتحديث الإستراتيجيات قبل أن ينظر في نجاحها وإعادة صياغة وتحديد الأهداف التي ربما أصبحت غير واقعية.

وتبرز أهمية ودور التدقيق التسويقي في الإجابة على السؤالين: الأول هل يتم عمل الأشياء بشكل صحيح؟ الثاني هل يتم عمل الأشياء الصحيحة؟ وعليه فإن الأسباب التي تدعو إلى إعطاء أهمية كبيرة للتدقيق التسويقي تنبع من:<sup>7</sup>

تعقد البيئة وتغيرها المستمر في مختلف المجالات (السوق والمنافسون والعوامل الاقتصادية والسياسية) والتدقيق التسويقي هو الأداة المناسبة التي ترصد عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات. يلعب التدقيق التسويقي دوراً مهماً في تخطيط من خلال تقييم السلوك الماضي والحاضر وقراءة المستقبل.

إذن التدقيق التسويقي يعد أمراً ضرورياً خاصة في المؤسسات التي تتصف بالتغيرات المستمرة في البيئة سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية باعتبارها وسيلة لتقييم الأداء لتعريف المديرين بالمشكلات الموجودة في البيئة التسويقية، وبين وحدة التسويق والوحدات الأخرى في نطاق حدود المؤسسة وتتبع هذه العمليات لغرض تنفيذ السياسات وبلوغ الأهداف ومدى تطبيق المؤسسة للمفهوم التسويقي.

### 4- أنواع التدقيق التسويقي:

- التدقيق الشامل:

تعرف المراجعة الشاملة على أنها: "تحليل منهجي شامل يتم بشكل وقائي لتحديد عناصر القوة والضعف في الأنشطة التسويقية من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية وتحديد إستراتيجية التطوير".

من خلال هذا لتعريف فان التدقيق الشامل:

\* تحليل منتظم: أي أن المدقق يجب أن يحترم قواعد الفحص والتقييم

\* تحليل شامل: يشمل هذا النوع من المراجعة الوظيفية التسويقية بأكملها مثل: بحوث التسويق، نظام المعلومات التسويقية، الاتصال.. الخ.

\* بشكل تلقائي: تلجأ المؤسسات إلى هذا النوع من التدقيق في ظروف العادية من اجل الوقاية من الأزمات

\* اتخاذ الإجراءات التصحيحية: الهدف الأساسي هو المساعدة على اتخاذ إجراءات عملية أي القابلية للتطبيق.

\* تحديد إستراتيجية التطوير: احتواء تقرير النهائي على الإجراءات الواجب اتخاذها فوراً بالإضافة إلى التوصيات طويلة الأجل.

- التدقيق القبلي:

يُعرف على أنه "تحليل منهجي يمكن المؤسسة من تقديم اثر القرارات التسويقية على الوضعية التسويقية للمؤسسة وذلك لقبول الوضعية الجديدة أو رفضها "

يستخدم التدقيق القبلي في الحالات التالية:

\* قرار التنوع في الأنشطة مثل بعث منتج جديد.

\* قرار التنوع في الأسواق.

\* قرارات الاندماج، الانفصال، الشراكة..

- التدقيق التقييمي:

يهدف التدقيق التقييمي إلى تحديد القيمة المالية للأصول التسويقية التي غالباً ما تكون غير مادية مثل :

\* فعالية القوى البيعية.

\* فعالية القنوات التوزيعية ومدى التحكم في إدارتها.

\* شهرة المؤسسة وعلامتها التجارية.

## 5- إجراءات التدقيق التسويقي

يجب أن يحدد المدقق أهداف التدقيق والموضوعات التي يغطيها ودرجة العمق ومصادر البيانات وشكل التقارير المطلوبة والفترة التي تغطيها وذلك بالاتفاق مع إدارة التسويق في المؤسسة وتتضمن خطة التدقيق التفصيلية والأشخاص الذين سيتم مقابلتهم والأسئلة التي ستوجه إليهم والوقت والمكان الذي سيتم فيه .. الخ . وذلك حتى تتم عملية التدقيق في اقل وقت وبأقل تكلفة ممكنة مع عدم الاعتماد على مديري التسويق كمصدر وحيد للبيانات بل يجب أن تكون هناك مصادر متعددة للحصول على البيانات سواء كانت مصادر داخلية كالجهاز المنفذة للأنشطة التسويقية أو مصادر خارجية كالعملاء والوسطاء.

يتم إنجاز التدقيق التسويقي بإتباع الخطوات التالية هي: <sup>8</sup>

أ- مرحلة التحضير: تشمل هذه المرحلة العمليات التالية:

\* ترتيب صيغة توفيقية (موائمة) ما بين المدقق التسويقي والمؤسسة المراد تدقيق مكوناتها التسويقية حول أهداف عملية التدقيق التسويقي

\* اختيار الأنشطة التسويقية الأساسية في المؤسسة لغرض الوصول إلى إستراتيجية مناسبة لعملية التدقيق

التسويقي

\* شرح وتوضيح أهداف العملية لجميع المصالح التي ستخضع للتدقيق وذلك تجنباً لسوء الفهم.

ب- جمع المعلومات: من خلال اطلاع على القوائم المالية (الميزانية الختامية، جدول حسابات النتائج...)، القوائم التجارية (قوائم الزبائن، قوائم المنتجات..)

ج- تشخيص الوضعية وتحليل المعطيات وتحديد نقاط القوة والضعف في مختلف الأنشطة التي تم مراجعتها.

د- تحضير تقرير اختبار الأنشطة التسويقية لما وجد فعلاً ومناقشته مع مدير التسويق وباقي المدراء الآخرين في الوحدة التسويقية، وذلك قبل كتابة التقرير بشكله النهائي وتقديم التوصيات له.

هـ- بعد الاتفاق على أبعاد التقرير الأولي والتوصيات الأولية، يقوم المدقق التسويقي بكتابة التقرير بصيغته النهائية ويتكون من:

\* تذكير بأهداف التدقيق المتبعة لتنفيذ العملية.

\* عرض دقيق وشامل لنقاط القوة والضعف التي تم اكتشافها وتحديدتها مع إعطاء أمثلة.

\* ملحق يحتوي على المعلومات التي تم استخدامها في إعداد التقارير.

و- تقديم التقرير إلى مدير التسويق أو الإدارة العليا موضحاً نتائج الإجراءات والتدابير الواجب اتخاذها في الأجل القصير والطويل.

## 6 - مكونات التدقيق التسويقي:

تم عملية التدقيق بمراجعة العناصر الأساسية في التسويق، وهي:

أ. تدقيق البيئة التسويقية:

يختص هذا الجانب بتحليل عناصر البيئة الخارجية العامة للمؤسسة مثل التغيرات السكانية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والثقافية، وتأثير تلك التغيرات على عمل المؤسسة.

بالإضافة إلى ذلك تقوم المؤسسة بتحليل عناصر البيئة الخارجية الخاصة والتي تؤثر بشكل مباشر على عمل المؤسسة مثل الأسواق والمستهلكين والمنافسين والموردين والموزعين والمنظمات التسويقية التي تسهل من أداء المؤسسة مثل وكالات الإعلان والمكاتب الاستشارية.. الخ.

\* البيئة الخارجية العامة: يتم تدقيق العناصر التالية:

| البيئة الاقتصادية   | البيئة التكنولوجية   | البيئة السياسية والقانونية   | البيئة الثقافية   | البيئة الديمغرافية  |
|---|--|--|---|---|
| 1- ما هي التطورات والاتجاهات الرئيسية المتعلقة بالإيرادات والأسعار والاقتصاد في النفقات والإقراض الذي يؤثر على المؤسسة؟<br>2- هل تم اتخاذ أية إجراءات بهذا الاتجاه؟ | 1- ما هي التغيرات الرئيسية التي تحدث حالياً في التقنيات المستخدمة في إنتاج المؤسسة وخدماتها وعملياتها التجارية؟ وما هو المركز الذي تحتله المؤسسة ضمن هذه التقنيات؟<br>2- ما هي البدائل التي تحل محل السلعة أو الخدمة المنتجة من قبل المؤسسة؟ | 1- ما هي القوانين الجديدة التي يمكن أن تؤثر على المؤسسة.<br>2- هل اتخذت المؤسسة أية إجراءات لمواجهةها؟ | 1- ما هي التغيرات الحاصلة في أنماط حياة المستهلكين وما هي القيم التي قد تؤثر على المؤسسة.<br>2- هل اتخذت المؤسسة أية إجراءات لمواجهةها؟ | 1- ما هي التطورات والاتجاهات الديمغرافية التي توجد فرص عمل أو تطرح تهديدات للمؤسسة؟<br>2- ما هي الخطوات التي تتخذها المؤسسة لمواجهة هذه التطورات؟ |

Source: [www.dr-al-adakee.com/vb/showthread.php?t=1021](http://www.dr-al-adakee.com/vb/showthread.php?t=1021)

\* البيئة الخارجية الخاصة: وذلك من خلال التدقيق في العناصر التالية:

| العناصر   | كيفية فحص وتقييم العناصر   |
|-----------|--|
| الأسواق:  | - تحليل تطورها على أساس حجم النمو، التقسيم الجغرافي.. الخ                    |
| الزبائن:  | - كيفية نظر الزبائن الحاليين والمتوقعين لمنتجات المؤسسة، الأسعار، قوة البيع. |
| المنافسة: | - من هم المنافسون؟ استراتيجياتهم؟ أهدافهم؟.. الخ                             |
| الموردين: | - تدقيق التطورات الحاصلة في شراء الوسائل والموارد الضرورية للإنتاج.. الخ.    |
| الوسطاء:  | - معرفة قنوات التوزيع المعتمدة من طرف المؤسسة وإمكاناتها.                    |
| الشركاء:  | - مراجعة التطورات الحاصلة: مثل الموارد المالية، التخزين.. الخ.               |
| الجمهور:  | - ما هو المستهلك الذي يمثل فرصة للمؤسسة والعكس والإجراء المتبع اتجاهه؟       |

Source: Michel porter, les choix stratégique et concurrence, Ed économique, Paris, 1989, P158.

ب. تدقيق إستراتيجية التسويق:

نقطة البداية في تدقيق إستراتيجية التسويق هي غايات وأهداف المؤسسة الكلية ثم أهداف التسويق، قد يجد المدقق أن الأهداف موضوعة بضعف أو إنها موضوعة بشكل جيد ولكنها لم تأخذ بشكل مناسب الموارد المتاحة وفرصها، أي أن المدقق التسويقي هنا يهتم بمعرفة هل أن الإستراتيجية التسويقية قد وضعت بما يتناسب والفرص والمشكلات التي تواجه المؤسسة؟

والجدول التالي يلخص أهم عناصر تدقيق إستراتيجية التسويق:

| الإستراتيجية  | الأهداف والغايات  | رسالة المؤسسة  |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- هل الإستراتيجية التسويقية المتبعة الواضحة وتحقق الأهداف المرجوة، ملائمة لدورة حياة المنتج، البيئة..؟</li> <li>- هل هناك ترابط وتناسق بين الإستراتيجية التسويقية وباقي الاستراتيجيات الوظيفية الأخرى؟</li> <li>- هل هناك موارد مالية كافية لتحقيق الأهداف التسويقية؟</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- هل وضعت أهداف المؤسسة وفقا للإمكانيات المؤسسة ووضعها التنافسي؟</li> <li>- هل أهداف المؤسسة واضحة لتوجيه تخطيط التسويق، وهل هي قابلة للقياس؟</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- هل تم صياغة الرسالة المؤسسة بشكل واضح وقابل للتطبيق؟</li> </ul> |

**Source:** Philip Kotler et Bernard Dubois, Marketing Management, Edition public- union, Paris, 1991, P760.

### ج- تدقيق تنظيم التسويق:

يجري تدقيق فعالية تنظيم التسويق في تحقيق التنسيق والتكامل بين وظائف التسويق المختلفة وبين هذه الوظائف وباقي وظائف الإدارية. بما يعزز التكاملية، وفي بعض الأحيان تحتاج المؤسسة إلى إجراء تغييرات في تنظيمها التسويقي من أجل تحسين فعالية الجهود التسويقية ضمن الأسواق المستهدفة، ومدى قدرة تنظيم التسويق على تحقيق الإستراتيجية الرئيسية في البيئة السابق التنبؤ بها.

والجدول التالي يلخص أهم عناصر تدقيق تنظيم التسويق:

| فعالية التداخل   | فعالية التنظيم  | الهيكل التنظيمي   |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- هل العلاقة بين إدارة التسويق والإنتاج، البحوث التطوير، المالية.. الخ جيدة وتزيد من فعالية النشاط التسويقي؟</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ماهي طبيعة العلاقة بين الوظيفة التسويقية والتجارية؟</li> <li>- هل تعمل إدارة المنتج بفعالية؟</li> <li>- هل مديرو المنتجات قادرون على تخطيط الأرباح أو حجم المبيعات فقط؟</li> <li>- أي الوظائف التسويقية تحتاج إلى تدريب وتخفيض أو إشراف وتقييم؟</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- هل لدي مدير التسويق مسؤولية والسلطة تؤثر على رضا العملاء؟</li> <li>- هل تم هيكلة وظائف التسويق بطريقة تتوافق ومتطلبات المنتج، الأسواق، الزبائن، التقسيم الجغرافي؟</li> </ul> |

**Source:** Philip Kotler et Bernard Dubois, op.cit, p760.

### د- تدقيق نظم التسويق:

إن التدقيق التسويقي الكامل يختبر النظم المختلفة المراد استخدامها لجمع المعلومات والتخطيط والرقابة على عملية التسويق، والمشكلة هنا ليست في الإستراتيجية القائمة، بل في بعض أو كل من النظم التالية: تنبؤ المبيعات، غاية المبيعات، تخصيص الحصص، التخطيط التسويقي، الرقابة التسويقية، معالجة الطلبات، التوزيع المادي، تطوير المنتجات الجديدة، تقليص المنتجات.

إن التدقيق التسويقي قد يعكس أو يظهر أن التسويق يمكن إنجازه من دون الحاجة إلى نظم تخطيطية كافية، أو نظم تنفيذ ورقابة.

ويقوم التدقيق التسويقي بتقدير وتقييم جودة الأنظمة الفرعية في خدمة الأهداف وفي تحليل وتخطيط ورقابة الأنشطة التسويقية المختلفة.

وفي هذا الصدد يتم تقييم كل من: <sup>9</sup>



- أنظمة المعلومات التسويقية: ومدى قدرتها على توليد المعلومات الصحيحة وبطريقة متجددة وفعالة وفي الوقت المناسب وذلك عن التطورات التي تحدث في الأسعار البيئية والمنافسين والموزعين... الخ.
- أنظمة التخطيط التسويقي: ومدى قدرة إدارة التسويق على قياس السوق المحتمل والتنبؤ بالمبيعات بطريقة فعالة وتحديد الحصص البيعية على أساس جيد.. الخ.
- أنظمة الرقابة التسويقية: من حيث كفاية الإجراءات والمعايير المستخدمة في تقييم الأداء التسويقي وتحليل ربحية المنتجات والمناطق البيعية وقنوات التوزيع، بالإضافة إلى قياس التكاليف التسويقية وتوزيعها على المناطق المنتجات، العملاء.. الخ.
- نظام ابتكار وتطوير المنتجات الجديدة: ومدى وجود نظام لتحليل وتقييم الأفكار والتسويقية قبل الاستثمار فيها، وتحليل الجدوى الفنية والتسويقية واختيار الخطط التسويقية قبل تقديم المنتجات الجديدة بشكل نهائي.

والجدول التالي يلخص أهم عناصر تدقيق نظم التسويق:

| نظام المعلومات التسويقي  | تخطيط التسويق                                      | مراقبة التسويق  | نظام الابتكار وتطوير المنتجات  |
|--|--|---|--|
| - هل يتم جمع المعلومات عن تطور السوق، الزبائن الحاليين والمترقبين، الموزعين والمنافسين... بدقة وكفاية؟ | - هل يستخدم التخطيط التسويقي بطريقة جديدة؟         | - هل إجراءات الرقابة التسويقية ملائمة لقياس نتائج الخطة التسويقية؟        | - هل يتم جمع وتوليد وغرلة الأفكار عن المنتج الجديد؟                    |
| - هل يستخدم المسيرين بحوث التسويق في اتخاذ القرارات؟   | - هل تتوفر المؤسسة على نظم مساندة القرار؟          | - هل يتم تحليل ربحية المنتجات والأسواق والمناطق وقنوات التوزيع بشكل دوري؟ | - هل تجري المؤسسة اختبارات اقتصادية للمنتج الجديد قبل طرحه في الأسواق؟ |
| - هل تستخدم المؤسسة وسائل قياس الأسواق والتنبؤ بالمبيعات؟  | - هل يوفر نظام التخطيط التسويقي حصص مبيعات مقبولة؟ | - هل تتراجع تكاليف التسويق والإنتاجية يتم بشكل دوري؟                      | - هل يتم اختيار الخطط التسويقية قبل تقديم المنتجات الجديدة بشكل نهائي؟ |

Source: Philip Kotler et Bernard Dubois, op.cit, p760

### هـ- تدقيق إنتاجية التسويق:

ويختص هذا الجانب باختبار ربحية الكيانات التسويقية المختلفة ووحدات الأعمال التي تمتلكها المؤسسة وفعالية التكاليف التسويقية ومدى الرقي في الأداء التسويقي، يتضمن التدقيق التسويقي المتكامل اختيار بيانات حسابية من أجل تحديد أين تضع المؤسسة أرباحها الفعلية وماهي كلف التسويق التي يمكن تقليصها. يمكن أن يستخدم المدقق التسويقي بعض المؤشرات الاقتصادية التي يمكن استخدامها سواء على مستوى النشاط التسويقي بشكل عام أو على مستوى كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي، وتشمل هذه البيانات:

- تحليل المر دودية: يتم تحليل المر دية الإجمالية على مستوى:

\* المنتجات.

\* الأسواق.

\* قنوات التوزيع.

- تحليل الإنتاجية: يتم تحليل الإنتاجية التسويقية وملائمتها وفعاليتها وكذا العمل على تخفيض التكاليف دون التأثير على جودة السلعة وطريقة تقديمها للزبون.

والجدول التالي يلخص أهم عناصر تدقيق الإنتاجية التسويقية:

| تحليل الإنتاجية  | تحليل المردودية   |
|--|---|
| - أي من النشاطات التسويقية تكلفتها أكثر من اللازم ؟<br>- هل يمكن تخفيض التكاليف التسويقية دون التأثير على جودة المنتج وطريقة عرضه؟ | - ما هي مردودية منتجات المؤسسة ، الأسواق، مناطق التوزيع؟<br>- هل يجب على المؤسسة أن تدخل وتتوسع وتتعاقد أم تنسحب من أي أجزاء من العمل التجاري ؟ |

Source: Philip Kotler et Bernard Dubois, op.cit, p761.

### و- تدقيق الوظائف التسويقية:

يتم التركيز على الوظائف التسويقية بتقييم متعمق لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي (السلعة، السعر، الترويج، التوزيع) ومدى قدرته على تحقيق الأهداف التسويقية وذلك حسب الجدول التالي:

| المنتج   | السعر   | الترويج   | التوزيع   |
|--|---|---|---|
| - ما هي أهداف كل خط إنتاجي ؟<br>- ما هي المنتجات وإستراتيجية العلامة التجارية التي يجب تحسينها ؟<br>- ما هي المنتجات التي يجب التخلص منها ؟<br>- ما هو رد فعل الزبون اتجاه السلعة؟ | - ما هي الأهداف وإستراتيجيات الخاصة بالسعر وذلك من خلال التكلفة، الطلب، المنافسة.<br>- إلى مدى يري الزبائن السعر متوافق مع قيمة السلعة؟<br>- مدى ملائمة السعر لسياسة التوزيع والترويج والقوانين ؟ | - ما هي أهداف المؤسسة من الترويج؟<br>- هل تم اختيار وسيلة الإعلان بطريقة جيدة؟<br>- هل ميزانية تنشيط المبيعات مناسبة؟<br>- مدى كفاءة مصلحة الإعلان التابعة للمؤسسة؟ | - ما هي أهداف المتوقعة للقوي البيعية؟<br>- هل إجراءات تقييم الأداء لرجال البيع مناسبة؟<br>- ما هو وضع القوي البيعية مقارنة مع القوي البيعية للمنافسين؟<br>- هل هناك عدد كاف من مديري المبيعات للإشراف على مندوبي المبيعات ميدانيا ؟ |

Source: Philip Kotler et Bernard Dubois, op.cit, p761.

### خلاصة:

من خلال دراستنا للتدقيق التسويقي يتضح ما يلي:

- إن عملية التدقيق التسويقي هي فحص دائم و مستمرة وشامل للبيئة والاسرراتيجيات والأنشطة التسويقية من أجل كشف الميادين التي تعاني مشاكل واقتراح الإجراءات التصحيحية لتحسين الأداء التسويقي.
- يقوم به خبراء على شكل هيئات من داخل المؤسسة و من خارجها بإتباع مجموعة من الخطوات متكاملة ومتتالية مما يؤدي إلى الكشف عن نقاط الضعف والخلل في النشاط التسويقي للمؤسسة والعمل على تصحيحها لتحقيق أكبر درجة من الكفاءة والفعالية.
- ينطوي مجال التدقيق التسويقي على خمسة عناصر أساسية تتمثل في بيئة النشاط العامة والخاصة، وكذا الإستراتيجية التسويقية المتبعة، بالإضافة إلى مكانة إدارة التسويق في الهيكل التنظيمي، تدقيق إنتاجية التسويق، تدقيق الوظائف التسويقية.

الهوامش:

1- [www.thapro.net/phpbb3/viewtopic.php11](http://www.thapro.net/phpbb3/viewtopic.php11)

2 - محمد جاسم الصميدعي، إستراتيجية التسويق -مدخل كمي تحليلي-، دار الحامد، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص324.

3 - فليب كوتلر، كوتلر يتحدث عن التسويق، ترجمة فيصل عبد الله بابكر، مكتبة جرير، السعودية، ص220.

4 - واثق شاكر محمود رمزي، التسويق الاستراتيجي، مؤسسة الخليج، 1998، قطر، ص351.

5 - [www.netpme.fr/marketing/511-audit-marketing.htm](http://www.netpme.fr/marketing/511-audit-marketing.htm)

6 - أسامة أحمد محمد عبد القادر، إطار لتطبيق المراجعة التسويقية في قياس وعلاج الفجوة التدريبية، المؤتمر السعودي التقني الرابع،

2-6/12/2006، الرياض السعودية، ص2.

7- [www.dr-al-adakee.com/vb/showthread.php?t=1021](http://www.dr-al-adakee.com/vb/showthread.php?t=1021)8- [www.thapro.net/phpbb3/viewtopic.php](http://www.thapro.net/phpbb3/viewtopic.php)9- <http://to22to.com/vb/archive/index.php/t-3761.html>