

الفصل الرابع: أنواع الرقابة التسويقية وأدواتها

أولاً: الرقابة على الخطة السنوية

ويتمثل الغرض الأساسي في رقابة الخطة السنوية في التأكد من أن المنظمة تحقق المبيعات، الأرباح و الأهداف التي تم تحديدها في خطتها السنوية، وتكون خطواتها بتحديد أهداف شهرية أو فصلية في الخطة السنوية ثم قياس الأداء و تصحيح الانحرافات. وهناك خمس طرق رئيسية يمكن للإدارة استخدامها من أجل فحص مدى التقدم في تحقيق الأهداف الموضوعية وتتمثل في:

1- تحليل المبيعات: و تستخدم من أجل التأكد من أن التنفيذ يسير طبقاً للخطة الموضوعية، وتحليل المبيعات هي تلك

الجهود الخاصة بقياس وتقييم المبيعات الفعلية التي تم تحقيقها في ضوء الأهداف البيعية الموضوعية، وفي هذا الصدد توجد وسيلتان أساسيتان هما:

أ- تحليل انحرافات المبيعات : ويهدف إلى تحديد مدى انحراف المبيعات الفعلية عن المتوقعة ثم تحديد أسباب هذا الانحراف إذا

ما كان سببه عوامل تتعلق بالسعر أو عوامل تتعلق بالجهود التسويقية والبيعية، ولتوضيح ذلك نفرض المثال التالي.

مثال: إذا كانت الخطة التسويقية السنوية للمنظمة مبنية على تحقيق مبيعات من منتجها الجديد في الربع سنة الأولى أي

مبيعات قدرها 8000 وحدة بسعر دينار واحد للوحدة. أي مبيعات قدرها 8000 د ج.

وفي نهاية الربع سنة الأولى كانت المبيعات الفعلية قدرها 6000 وحدة، تم بيعها بسعر 0.8 د للوحدة الواحدة أي أن

المبيعات الفعلية بـ 4800 د ج. المطلوب: التحقق فيما قد تم تحقيق الخطة التسويقية للمنظمة.

-ومن أجل هذا لابد من حساب الانحراف الإجمالي للمبيعات وفق العلاقة التالية :

إجمالي انحراف المبيعات = المبيعات التقديرية - المبيعات الفعلية

وبالتالي اختلاف المبيعات المحققة عن المستهدفة بمقدار 3200 د ج أو بنسبة 40%

$$\text{نسبة العجز أو الفائض} = \frac{\text{المبيعات الفعلية}}{\text{المبيعات المتوقعة}} - 1$$

معنى ذلك أن هناك انحراف غير ملائم في المبيعات قيمته 3200 د ج ، أي أن المنظمة لم تبع المقدار السابق

وهذا يدل على وجود خلل في تنفيذ الخطة، ويتطلب على ضوء هذه النتيجة تحليل أسباب هذه الانحراف

وتحديد فيما إذا كان ذلك راجعاً إلى:

1- الانخفاض في السعر.

الانحراف الناتج عن انخفاض سعر البيع = (سعر البيع المخطط - سعر البيع الفعلي) X الكمية المباعة

$$6000 \times (0.8 - 1) = \text{التباين بسبب انخفاض السعر}$$

$$= 1200 \text{ دج}$$

1200 دج انخفاض من إجمالي انحراف المبيعات (3200 دج) أي 37,5 %

2- الانخفاض في الكمية المباعة.

الانحراف الناتج عن انخفاض الكمية = (كمية المبيعات المتوقعة - كمية المبيعات الفعلية) X سعر البيع المتوقع

$$1 \times (6000 - 8000) = \text{التباين بسبب انخفاض الكمية}$$

$$= 2000 \text{ دج}$$

2000 دج انخفاض من إجمالي انحراف المبيعات (3200 دج) أي 62,5 %

يتضح من هذا التحليل أن النسبة الأكبر من الانحراف ترجع إلى الفشل في تحقيق حجم المبيعات المستهدف

وهذا يشير إلى وجود خلل في إعداد أو تنفيذ الخطة التسويقية، وبالتالي فإنه يجب على المنظمة أن تحدد وبدقة

الأسباب الرئيسية وراء عجز المبيعات، وهذا يتطلب من الإدارة أن تستمر في عملية التحليل على مستوى كل سلعة أو

المنطقة البيعية التي تحقق الأهداف البيعية الخاصة بها وتلك التي لم تتمكن من تحقيق الأهداف فيها، وذلك من أجل اتخاذ

إجراءات التصحيح لتحسين أداء المنظمة وزيادة حجم المبيعات.

ب - تحليل المبيعات على أساس جزئي: وذلك لأن رقم المبيعات في كثير من المشروعات يمثل مبيعات منتجات متعددة إلى

فئات مختلفة من العملاء في مناطق بيعية متعددة . ومن ثم يكون من المفيد التعرف على موقف كل منتج على حدة

بالنسبة لدرجة تحقيق المبيعات المستهدفة له أو كل منطقة جغرافية أو نوعية من العملاء للتعرف على المنتجات أو المناطق

أو قطاعات السوق التي لديها انحراف في المبيعات الفعلية عن التقديرية.

ومثال على ذلك مصرف لديه ثلاثة فروع تتعامل في ثلاث مناطق أ ، ب ، ج، قام بإحصاء عدد الزبائن الجدد خلال ثلاثة

أشهر فكانت النتائج كما يلي:

أ	ب	ج
عدد الزبائن المتوقع	28	40
عدد الزبائن الفعلي	20	21
معدل الانحراف	-29	-48

يتضح من ذلك أن الفرع ج في موقف سيء بالنسبة للفرع الأخرى ويتطلب الأمر التعرف على أسباب ذلك وهل يرجع مثلاً

إلى: -انخفاض كفاءة مقدمي الخدمة في الفرع. -دخول المنافسين لهذه المنطقة.

2-رقابة نصيب السوق(تحليل الحصة السوقية):

لا تكفي عملية تحليل المبيعات وحدها لتحقيق الرقابة الفعالة على عمليات التسويق بالمنظم، فتحليل المبيعات سواء عن طريق التحليل الأفقي أي مقارنة المبيعات للعام الحالي بمبيعات الأعوام السابقة ومعرفة التطور فيها، أو عن طريق التحليل الرأسي بتجزئة المبيعات وفقا للمناطق أو المنتجات أو العملاء ومقارنتها ببعضها وبمؤشرات الأعوام السابقة يعتبر مؤشرا ضروري، ولكنه غير كاف للحكم على أداء المنظمة، فقد تزداد المبيعات نتيجة لزيادة أو تحسن الظروف الاقتصادية التي تعمل بها المنظمة، وبالتالي يجب الاهتمام بقياس الحصة السوقية والتي من خلال قياسها يمكن الحكم على أداء المنظمة مقارنة بأداء المنافسين.

ويمثل نصيب السوق أو الحصة السوقية نسبة مبيعات المنظمة إلى إجمالي مبيعات السوق بالنسبة لمنتج معين، ويفيد تحليل نصيب المنظمة من السوق لمختلف منتجاتها في التعرف على أسباب التغير في هذا النصيب، وبالتالي التغير في المركز التنافسي للمنظمة. وقد يرجع التغير السلبي في هذا النصيب إلى أسباب خارجية لا يمكن التحكم فيها بواسطة الإدارة، كما يمكن أن يرجع ذلك إلى قصور في المزيج التسويقي أو جهودها التسويقية، ومن ثم وعند إجراء هذا النوع من التحليل يجب أخذ العوامل الآتية:

أ- أن هناك العوامل الخارجية والبيئية التي قد تحدث وتؤثر على مبيعات الصناعة ككل، ولكن لا يجب الافتراض بأن تلك القوى الخارجية سوف تؤثر على كافة المنظمات العاملة في نفس الصناعة بنفس الدرجة .

ب- أن افتراض قياس ومقارنة نصيب الشركة في السوق بمتوسط مبيعات المنظمات العاملة في نفس الصناعة بشكل عام هو افتراض غير صالح أو غير سليم في كل الأحوال، حيث من المفروض أن تزيد حصة المنظمة عن هذا المتوسط، كما لا يجب أن تقتصر المقارنة هنا على المتوسط العام لمبيعات كافة المنظمات العاملة في نفس الصناعة، بل يجب كذلك المقارنة بالمنظمات المثيلة لها في الظروف و الحجم والإمكانيات، ثم المقارنة بالمنظمات الرائدة في السوق.

ج- إن دخول منظمة جديدة منافسة في السوق قد يكون على حساب مبيعات و حصص بعض المنظمات . غير أن ذلك ليس ضروريا في كل الأحوال أو بالنسبة لكل المنظمات .

د- إن انخفاض نصيب المنظمة في السوق قد يرجع إلى سياسة معتمدة من جانب المنظمة فقد تقرر الاستغناء عن مناطق بيعية معينة أو عن نوعية معينة من المنتجات.

وفي هذا الصدد يمكن التمييز بين ثلاثة مقاييس للحصة السوقية على النحو التالي:

أ- **الحصة السوقية الإجمالية:** تقاس الحصة السوقية الإجمالية للمؤسسة عن طريق قسمة مبيعات المؤسسة لفترة زمنية معينة على مبيعات الصناعة أي جميع المؤسسات العاملة في الصناعة لنفس تلك الفترة.

ب- **الحصة السوقية النسبية:** وتقاس الحصة السوقية النسبية من خلال مقارنة مبيعات الشركة بمبيعات أعلى ثلاث شركات في الصناعة ويمكن التعبير عن الحصة السوقية بالنسبة المئوية، فإذا كان نصيب مؤسسة من السوق 30 و نصيب الشركتين اللتين تليها 20 بالمئة و 10 بالمئة على التوالي: فإن الحصة السوقية النسبية للمؤسسة هي: $60/30 = 50$ بالمئة.

كما يمكن مقارنة حصة المؤسسة النسبية مقارنة بالقائد أي مقارنة حصتها كنسبة من مبيعات المؤسسة القائدة.

ج- حصة السوق المخدوم: أي مقارنة مبيعات المؤسسة مع مبيعات السوق المستهدف من طرفها فالمؤسسات التي تبيع المنتجات رفيعة الجودة يكون من غير المفيد لها أن تقارن مبيعاتها بالسوق الإجمالية لأنها تستهدف قطاع سوقي محدد وليس كل سوق.

وحصة المؤسسة في السوق المخدوم تكون دائما أكبر من حصتها في السوق الإجمالية وعلى هذا الأساس يجب على المؤسسة أن تركز على تحقيق نصيب أكبر من المبيعات في السوق المخدوم.

مثال: لدينا جدول به مبيعات المؤسسة ومبيعات الصناعة.

السنة	مبيعات المنظمة	مبيعات الصناعة	حصة المنظمة %
2000	1904	13600	14
2001	2460	16400	15
2002	26000	180000	14.4
2003	28000	200000	14
2004	28600	220000	13
2005	38400	240000	16
2006	43400	280000	15.5

3- تحليل نسبة الإنفاق إلى المبيعات:

تتطلب الرقابة على الخطط التسويقية بالإضافة إلى ما سبق المراجعة الدورية للتكاليف الفعلية للمنتج في علاقتها بالمبيعات التي تحققت أي علاقة التغير في التكاليف بالتغير في المبيعات، ويتم هذا التحليل على مستوى إجمالي بمقارنة التكلفة الكلية للتسويق بالمبيعات المحققة ثم يتم بعد ذلك على مستوى كل نوع من أنواع التكلفة التسويقية على حدة مثل:

-نسبة تكلفة الإعلان للمبيعات؛

-نسبة تكلفة البيع الشخصي للمبيعات؛

-نسبة تكلفة بحوث التسويق للمبيعات.

و يجب على إدارة التسويق متابعة نفقات هذه الأنشطة على خارطة الرقابة (Contrôle Chart) ضمن حدودها الدنيا و العليا، والانتباه للنسب التي تقع خارج الحدود الدنيا أو العليا خاصة إذا كانت النسب كبيرة و التي تشير لوجود خلل في الرقابة على النفقات. و عليه يجب البحث في أسباب هذا الانحراف و اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

4- متابعة اتجاهات المستهلكين:

و يعبر عنها بتتبع وجهة نظر الزبون (Customer attitude tracking) يجب إضافة للتحليل الكمي اللجوء إلى التحليل الكيفي لأن الوقوف على آراء الزبائن سيفسر الانخفاض في المبيعات ويحدد السلوك الشرائي مستقبلا، و تقوم المنظمة بتتبع وجهة نظر الزبون والأطراف ذات العلاقة كالعاملين، الموردين، الموزعين، حملة الأسهم. وأمام المنظمات عدد من النظم التي يمكن إتباعها لمتابعة اتجاهات المستهلكين.

4-1 -نظام الشكاوى والاقتراحات: وعلى الأقل يجب على الشركات أن تقرر سياسة تلقي الشكاوى والاقتراحات وتحليلها، والاستجابة للشكاوى والاقتراحات الكتابية والشفوية. ومن الأفضل أن يتم تسجيل وجدولة وتصنيف تلك الشكاوى والاقتراحات وترتيب أهميتها وخاصة الأكثر تكرارا منها وإعطائه الأهمية من حيث الدراسة والتحليل، كما يمكن إعداد نماذج أو بطاقات لهذا الغرض توزع على العملاء، وتحثهم وتشجعهم على استخدامها.

4-2- استقصاء المستهلكين :و ذلك بواسطة قائمة استقصاء(قائمة أسئلة) توجه إلى عينة من العملاء سواء عن طريق المقابلات الشخصية أو البريد أو الهاتف أو الانترنت وتصمم هذه الأسئلة بشكل يحقق هدف متابعة ومعرفة اتجاهات المستهلكين حول النقاط المطلوب بحثها ومتابعتها أو تفسيرها أو تقييمها.

4-3- العينات المستمرة : les panelsوهذه عبارة عن مجموعة من المستهلكين تختار بحيث تشكل عينة ممثلة للمستهلكين الحاليين للشركة، ويتم الاتفاق معهم وأخذ موافقتهم على تزويد الشركة ببعض المعلومات بصفة دورية بموجب قائمة أسئلة تعطى لهم، كما يمكن للشركة في أي وقت أن ترسل إليهم بريدياً أي قوائم أسئلة مطلوب الإجابة عليها، ومن الطبيعي أن يشمل الاتفاق بعض المحفزات لهؤلاء المستهلكين.

4-4- تحليل الزبائن المفقودين: في دراسة تبين أن 95 بالمئة من الزبائن غير الراضين لا يعبرون عن عدم رضاهم ويمكن لهم مغادرة المنظمة دون معرفة السبب من طرفها لذلك على المنظمة إحصاء الزبائن المفقودين دورياً و محاولة الاتصال بهم لمعرفة سبب تركهم فقد يكون السعر المرتفع أو الجودة المنخفضة أو....

5- التحليل المالي Financial Analysis

إن تحليل النفقات إلى المبيعات التسويقية لا يمكن أن يكون ناجحاً إلا من خلال إطار تحليل مالي متكامل تعتمد إدارة التسويق لإيجاد الاستراتيجيات المربحة للمنظمة، ويعتبر التحليل المالي بمفهومه الحديث وليدا للظروف التي نشأت في مطلع الثلاثينات من القرن الماضي، وهي الفترة التي تميزت بالكساد الكبير الذي ساد الولايات المتحدة الأمريكية،" الذي أدت ظروفه إلى الكشف عن بعض عمليات غش وخداع مارسها بعض إدارات الشركات ذات الملكية العامة، الأمر الذي أضر بالمساهمين والمقرضين على حد سواء، وهذا ما أدى بالمشروع إلى التدخل وفرض نشر المعلومات المالية، وقد أدى نشر هذه المعلومات إلى ظهور وظيفة جديدة للإدارة المالية؛ في تلك الفترة، وهي وظيفة التحليل المالي، حيث يقدم معلومات تساهم في اتخاذ القرار. والمصارف التي تقوم بجمع الموارد وتقديم القروض وتقديم خدمات أخرى يجب استغلال موارده لتحقيق فائض في القيمة الذي يعتبر مصدر النمو وزيادة المردودية.

ويهدف التحليل المالي إلى تحقيق عدد من الغايات: كالتعرف على الوضع المالي للمصرف، قياس القدرة على الاقتراض وتقييم السياسات المالية المتبعة من طرف المصرف.

والتحليل المالي يحدد العوامل المؤثرة على عائد صافي القيمة للمصرف، و على إدارة المصرف أن تقوم بتحليل تركيبة أصولها وما عليها من التزامات والسعي على السيطرة عليها.

ثانياً: الرقابة على الكفاءة

تسعى المنظمات عند تنفيذ إستراتيجيتها وخططها التسويقية للحصول على رضا الزبون من خلال تلبية حاجاته ورغباته بشكل أفضل من المنافسين وبكلفة أقل، ويتم ذلك بالأداء التسويقي الفاعل والكفاء وعبر الخدمات المتكاملة المرافقة لعملية البيع من: جودة، خدمة، نزاهة وقيمة (QSCV) (Quality, Service, Cleanliness & Value).

إن الكفاءة تعني الاستخدام الأمثل للموارد وبحكمة دون خسائر غير ضرورية، في حين أن الفاعلية يقصد بها اتخاذ القرارات الصحيحة وتنفيذها بشكل ناجح.

تعتبر مكونات المزيج التسويقي ذا أثر كبير على ربحية المنظمة لذا فإن متابعة كفاءة هذه المكونات والرقابة عليها يكون ذا مردود إيجابي لتحسين الربحية، وعليه فإن الرقابة على كفاءة التسويق تعني اختبار لكفاءة عناصر التسويق والمتمثلة في تقييم كفاءة رجال البيع: من خلال الجهود التي يبذلونها ويمكن قياس كفاءة رجل البيع من خلال المؤشرات التالية:

-معدل طلبات البيع اليومية لكل رجل بيع.

-معدل الاستجابة لكل طلبية بيع.

-معدل كلفة كل طلبية بيع.

-كلفة قبول كل طلبية بيع.

-نسبة الطلبات المبيعة لكل 100 طلبية بيع وارده.

-عدد الزبائن الجدد لكل مدة زمنية محددة.

-كلفة قوة المبيعات كنسبة مئوية من المبيعات الكلية.

و تقييم كفاءة الإعلان عن طريق المقارنة بين الأوضاع السابقة واللاحقة لنشر الإعلان، كقياس رد الفعل بعد نشر الإعلان من خلال قياس حجم المبيعات أو اختبار معلومات المستهلك حول المنتج المعلن عنه، ويمكن قياس كفاءة الاعلان من خلال:

• كلفة الإعلان لكل 100 مشترٍ مستهدف بالإعلان.

• النسبة المئوية من الجمهور الذي تابع وقرأ الإعلان.

• آراء الزبائن عن محتوى الإعلان وفاعليته.

• عدد الاستفسارات المتأتية عن الإعلان.

• معرفة وقياس رأي الزبون قبل وبعد الإعلان نحو السلعة.

و تقييم كفاءة التوزيع: من خلال تحديد قدرة القناة على خدمة الزبون، تكاليف القناة، العوائد المتأتية من القناة.

وتقييم تنشيط المبيعات: من خلال نسبة المبيعات التي تمت من خلال برامج التنشيط إلى إجمالي المبيعات

نسبة الكوبونات التي تم استردادها.

ثالثا-الرقابة على الربحية:

وتتم على أساس دوري لتحديد الربحية المحققة من المنتجات المختلفة والمناطق البيعية المختلفة والفئات المختلفة من العملاء والمنافذ المختلفة للتوزيع. ويتطلب ذلك إمكانية تحديد التكاليف الخاصة بكل منها على حدة حتى يمكن معرفة مقدار الربح المحقق. إن الرقابة على معدلات الربحية يفيد كثيرا في معرفة كيفية تسيير أموال المنظمة مع القدرة على تقييم ومعرفة الأنشطة التي يجب الإبقاء عليها وتعزيزها، وتلك التي يجب ترشيدها أو إعادة النظر فيها، وتلك التي يجب تقليصها أو التخلص منها.

رابعاً - الرقابة الإستراتيجية:

وهي تتعلق بدرجة فعالية النشاط التسويقي ككل، حيث يجب على المنظمة إعادة النظر في أهدافها وسياساتها واستراتيجياتها والخطط والبرامج التي تتبعها وذلك للتغيير المستمر في البيئة التسويقية الذي ينتج عنه عدم ملاءمة الأهداف والاستراتيجيات والسياسات لهذه الظروف.