

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية

مقياس: رقابة التسويق البنكي

السنة الأولى ماستر
تخصص تسويق مصرفي

دقائق فيروز

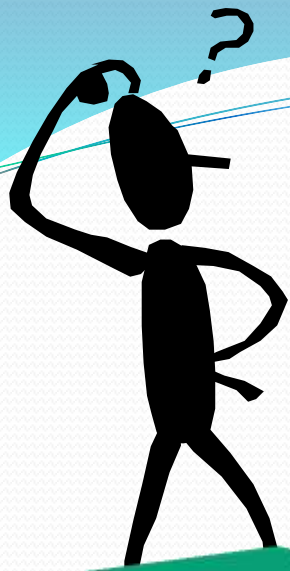




✖ المحاضرة 3

✖ الفصل الثاني:

✖ الرقابة على الأداء التسويقي في المصارف



محاوّر المحاضرة :

1-
تصنيفات
الرقابة

2- أهمية
الرقابة
التسويقية

3- مراحل
الرقابة
على
النشاط
التسويقي
المصرفي

4- أنواع
الرقابة
التسويقية

الرقابة التسويقية في المصارف:

- يقصد بالرقابة التسويقية الملاحظة المستمرة لأنشطة التسويق المصرفي و قياس النتائج المحققة و مقارنتها بالمعايير الموضوعية، بغرض اكتشاف الأخطاء و توقع حدوثها و العمل على تصحيح مسار التنفيذ بما يضمن أفضل استخدام ممكن للموارد.
- ويمكن تعريف الرقابة التسويقية في المصارف بأنها: "عملية حركية ودورية، وشاملة ومنظمة، ومستقلة، تتم داخل المصرف بهدف فحص ومراجعة وتدقيق عناصر النشاط المصرفي، بهدف ليس فقط كشف أوجه القصور، بل أيضا تجنبها، وتقديم التوصيات المناسبة لمعالجتها، وعدم تكرارها وللحيلولة دون حدوثها، مما يرفع من كفاءة المصرف ومن أداء العاملين فيه."



انطلاقاً من التعريف يمكن النظر للرقابة من الزوايا التالية :

- - عنصر الدورية : أي أن الرقابة متكررة.
- - عنصر الشمول : أن تكون الرقابة شاملة لجميع أوجه النشاط المصرفي.
- - عنصر التنظيم : يجب أن تتم الرقابة بشكل منهجي و علمي وفقاً لدليل عمل دقيق.
- - عنصر الاستقلال : أي أن تتم عملية الرقابة من خلال جهاز مستقل وتوفير الحرية الكاملة لحركة هذا الجهاز في متابعته للنشاط المصرفي .



خصائص الرقابة التسويقية:

- - اقتصادية
- - تتماشى مع الخطة
- - تتماشى مع نوعية النشاط وحجمه
- - تضمن العلاج السريع للانحرافات
- - تتوقع الأخطاء وتكتشفها بسرعة
- - تتميز بين الانحرافات
- - سهلة وواضحة ومفهومة للجميع
- - تعمل على زيادة كفاءة الأداء

1-تصنيفات الرقابة:

- التصنيف الأول : أنواع الرقابة حسب المدى الزمني
- المسبقة، المتزامنة، اللاحقة.
- التصنيف الثاني : أنواع الرقابة حسب أهدافها أو موضوعها
- الايجابية، السلبية.
- التصنيف الثالث : الرقابة حسب أطراف التعامل
- الداخلية، الخارجية.

2- أهمية الرقابة التسويقية:

- أ- البيئة: إن ما تتسم به البيئة التسويقية من تغير مستمر وعدم القدرة على التنبؤ الدقيق والكامل بالمتغيرات المختلفة التي تشملها وذلك من ظروف اقتصادية، سياسية، اجتماعية، تكنولوجية والمنافسة، وكذلك المستهلكين والموردين والتي على ضوءها يتم وضع الخطط التسويقية المختلفة، وبالتالي يتطلب الأمر وجود رقابة مستمرة للتأكد من توافق الخطط التسويقية مع التغير في هذه الظروف والتي قد ينتج عنها تغير في الأهداف أو تغير في الإستراتيجيات والخطط الخاصة بتحقيق هذه الأهداف.

- **ب- تعقد التنظيم:** إن كبر حجم المشروعات وتعقد عملياتها وذلك لتعدد المنتجات التي تقدمها المؤسسة وتعدد الأسواق التي تتعامل فيها، أدى إلى تعقد وظيفة الرقابة على النشاط التسويقي واتساع مجالاتها لتشمل متابعة وقياس نواحي كثيرة في النشاط التسويقي، وبالتالي ضرورة وجود نظام فعال للرقابة للتعرف على نقاط الضعف والمشاكل التسويقية في كل مجال تسويقي في الوقت المناسب لدراسة أسبابها ومحاولة تلافيتها أو علاجها.

- ج- التراكم: السبب الثالث الذي يؤكد أهمية الرقابة هو التراكم، ويشير هذا الاصطلاح إلى حقيقة ثابتة هي أن الخطأ الصغير الذي لا يكتشف اليوم، يصبح خطرا كبيرا في اليوم التالي، وقياسا على هذه الحقيقة، فإن إدارة المؤسسة التي لا تستطيع معرفة سبب الانحراف البسيط في تكلفة الإنتاج، وتتغاضى عنه في المدى القصير لابد أن تفاجئ بعدئذ أنها في موقف متخلف بالنسبة للمنافسين، إن وجود نظام الرقابة الجيد يمكن المديرين من اكتشاف الأخطاء في وقت مبكر، ويسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة.

3- مراحل الرقابة على النشاط التسويقي المصرفي

- ويمكن تحديد مفهوم الرقابة التسويقية بأنها تلك العملية التي تحصل بها الإدارة على المعلومات المتعلقة بالأداء التسويقي، وهناك إطاران رئيسيان لهما هما (Hutt, p467):
- الرقابة من خلال الكفاءة في العمل التسويقي: استخدام بيانات الربحية لمدد زمنية سابقة كمعيار لتقييم التوقعات التسويقية المستقبلية .
- المقارنة ما بين المخطط والأداء الفعلي.

مراحل الرقابة على النشاط التسويقي المصرفي:

وضع وتصميم معايير موضوعية لقياس الأداء

قياس الأداء

مقارنة الأداء بالمعايير

تصحيح الانحرافات

مراحل الرقابة على النشاط التسويقي في المصارف:

- **3-1- وضع وتصميم معايير موضوعية لقياس الأداء:** والمعايير هنا توضح مجموعة المقاييس المستخدمة في تقييم الأداء بالإضافة إلى تقييم سلوك الفرد المرافق لهذا الأداء، وعلى سبيل المثال فإن المعايير قد تستند إلى جودة المنتج أو إلى الفعالية التي تم من خلالها تقديم الخدمات، والمعايير قد تعكس طبيعة الأنشطة المحددة والضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة مثل القدوم إلى العمل في الوقت المحدد، اتباع قوانين الأمن والسلامة في العمل، وقد تكون عبارة عن مجموعة من الإرشادات الأخلاقية التي تحكم طبيعة الاستثمار التي تنوي الإدارة القيام بها، وعلى وجه العموم فإن المعايير تخدم ثلاث أغراض رئيسية متعلقة بسلوك وتصرفات الموظفين وهي:

- - تساعد الموظفين على فهم وإدراك ما تتوقعه الإدارة منهم وتوضح لهم الكيفية التي سيتم من خلالها تقييم أعمالهم مما يدفعهم إلى القيام بأعمالهم بفعالية وكفاءة.
- - تعتبر قاعدة للكشف عن الصعوبات والمعوقات الوظيفية المتعلقة ببعض القيود الشخصية للموظف.
- - تساعد على التخفيف من حدة التأثيرات الناتجة عن التعارض في الأهداف بين الموظفين والإدارة مما يؤدي إلى زيادة معدل الحوادث، زيادة معدل الفاقد من المادة الخام...

أنواع المعايير الرقابية:

- المعايير هي عبارة عن ترجمة للخطط و الأهداف و البرامج الخاصة بالمنظمة، وهذا يعني أن المعايير الموضوعية تستخدم لقياس الأداء الفعلي أو المتوقع.
- ويمكن أن تكون المعايير على الشكل التالي:
- - معايير كمية كساعات العمل، الوحدات المسجلة لكل ساعة عمل.
- - جودة المخرجات كشدّة التحمل، ثبات اللون، المتانة.
- - معايير مرتبطة برأس المال كمعدل العائد على الاستثمار، معدل دوران رأس المال.
- - معايير غير ملموسة يتعذر التعبير عنها بمقاييس عددية كمعايير قياس الولاء، الأمانة التي يتمتع بها الموظف، والمعايير غير الملموسة آخذة في التناقص وذلك من خلال تحويلها إلى أهداف كمية.

- **3-2-قياس الأداء:** ويعبر عن الوقوف على ما تم تنفيذه فور وأثناء عمليات التنفيذ، ما يتطلب توفير نظام فعال بما يضمن تدفق تيار مستمر ودقيق من البيانات والمعلومات عن الأداء الفعلي للمصرف وفروعه، و المطلوب هنا هو قياس درجة الكفاءة في إنجاز الأعمال باستخدام معايير متنوعة تتناسب مع الشيء المراد قياسه.

- **3-3- مقارنة الأداء بالمعايير:** وتتمثل هذه الخطوة بمقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية حيث تعتمد هذه الخطوة وبدرجة كبيرة على طبيعة المعلومات التي تم تجميعها من قبل المسؤول والتي تمكنه من تقييم الأداء وحساب الانحرافات والكشف عن نقاط القوة والضعف، ومن خلال هذا التقييم يتمكن المسؤول من تقدير ما إذا كانت الانحرافات ضمن الحدود المسموح بها أم أنها تحتاج إلى بعض التصحيح؟

3-4- تصحيح الانحرافات:

- يتمثل الهدف الأساسي لعملية الرقابة بتصحيح الانحرافات، والتصحيح يعني العمل على إزالة الأسباب والعوامل التي نتج الانحراف بتأثيرها. وتعتبر الانحرافات السلبية ومعالجتها هي الخطوة الأساسية للعملية الرقابية بعد التعرف على أسبابها. وفي بعض الحالات قد تكون الانحرافات الموجبة كبيرة ومتكررة وهذا يشير إلى أن المعيار الرقابي أقل مما كان يجب أن يكون عليه حاله وحينئذ يتم التصحيح بتعديل المعيار الرقابي. و تصحيح الانحراف أو تعديله عادة ما يتخذ ثلاث أشكال:
- - البقاء على الوضع الحالي.
- - اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.
- - تغيير المعايير.

- والإجراء التصحيحي قد يتم من جراء استخدام الوسائل التالية:



4- أنواع الرقابة التسويقية:

- يمكن حصر عدم نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها التسويقية إلى عدد من الأسباب:
- -التخطيط بما لا يتلاءم مع الموارد المتاحة.
- -صعوبة ترجمة الخطط وتنفيذها بشكل صحيح.
- -المنظمة تعتقد أن خططها وتنفيذها يسير بشكل صحيح.

اعتمد (Kotler) أربعة أنواع من الرقابة على الأنشطة التسويقية (الرقابة على الخطة السنوية، الرقابة على الربحية، الرقابة على الكفاءة والرقابة الاستراتيجية كما يوضحه الجدول

نوع الرقابة	الجهة المسؤولة	الغرض من الرقابة	المداخل المستخدمة
الرقابة على الخطة السنوية	الإدارة العليا الإدارة الوسطي	التأكد من التنفيذ الفعلي لنتائج التخطيط	تحليل المبيعات تحليل الحصة السوقية التحليل المالي تحليل بطاقة الزبون تحليل المصروفات إلى المبيعات
الرقابة على الربحية	العاملون في مجال الرقابة التسويقية	لمعرفة المواقع المحققة للأرباح و أين تكمن الخسائر	الربحية على مستوى: المنتج، المنطقة الجغرافية، قطاع السوق، حجم الطلبية
الرقابة على الكفاءة	مراقبو ادارة التسويق الاستشاريون و التنفيذيون	تقييم وتحسين كفاءة الانفاق و أثر النفقات التسويقية	كفاءة كل من: القوى البيعية، الاعلان، تنشيط المبيعات، التوزيع
الرقابة الاستراتيجية	مدقق التسويق في الإدارة العليا (مجلس الادارة)	معرفة مدى كفاءة الشركة في استغلال الفرص التسويقية فيما يتعلق بالاسواق والمنتجات و القنوات البيعية	-أداة قياس فاعلية التسويق؛ - التدقيق التسويقي؛ -مراجعة جودة الأداء التسويقي - المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للمنظمة.

بينما يعتمد (Hutt, p467) في وصفه للرقابة التسويقية على ما تم طرحه من قبل (Kotler) ولكنه يختلف معه في ترتيب مستويات أنواع الرقابة

نوع الرقابة	الإدارة المسؤولة	الغرض من الرقابة	الأدوات
الرقابة الاستراتيجية	الإدارة العليا	لمعرفة هل أن المنظمة تستثمر في الفرص التسويقية	التدقيق التسويقي
الرقابة على الخطة السنوية	الإدارة العليا والإدارة الوسطى	لاختيار هل أن نتائج الخطة تم تحقيقها	تحليل المبيعات، الحصة السوقية، تحليل نسبة الانفاق إلى المبيعات
رقابة الكفاءة والفاعلية	الإدارة الوسطى	لمعرفة مدى استغلال الموارد في تحقيق الاستراتيجية وتحقيق الأهداف المحددة	نسب المصاريف، مقاييس فاعلية الاعلان
الرقابة على الربحية	العاملون في مجال الرقابة التسويقية	هل أن المنظمة تحقق أرباح أم لا	الربحية من خلال: المنتج، الموقع، تجزئة السوق، قنوات التوزيع، حجم الطلبية