

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





✕ الفصل الثالث:

✕ الرقابة على الخطة السنوية

# أنواع الرقابة التسويقية

# 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 الوسطى	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.

- الرقابة على الخطة السنوية
- 1-تحليل المبيعات
- أ-تحليل انحرافات المبيعات
- ب -تحليل المبيعات على أساس جزئي
- 2-رقابة نصيب السوق(تحليل الحصة السوقية):
- 3-تحليل نسبة الإنفاق إلى المبيعات:
- 4- متابعة اتجاهات المستهلكين:
- 5- التحليل المالي:

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 الموضوعه وتتمثل في:

- **1-تحليل المبيعات:** و تستخدم من أجل التأكد من أن التنفيذ يسير طبقا للخطة الموضوعه، وتحليل المبيعات هي تلك الجهود الخاصة بقياس وتقييم المبيعات الفعلية التي تم تحقيقها في ضوء الأهداف البيعية الموضوعه، وفي هذا الصدد توجد وسيلتان أساسيتان هما:

## أ-تحليل انحرافات المبيعات : ويهدف إلى تحقيق نسبة مساهمة العوامل المختلفة للانحراف في المبيعات الفعلية عن المتوقعة.

- مثال على ذلك خطة سنوية مبنية على تحقيق كمية مبيعات في الربع سنة الأولى 8000 وحدة بسعر دينار واحد للوحدة. أي قيمة المبيعات (رقم الأعمال) 8000 د ج.
- وفي نهاية الربع سنة الأولى كانت كمية المبيعات الفعلية قدرها 6000 وحدة، تم بيعها بسعر 0.8 د للوحدة الواحدة أي أن قيمة المبيعات الفعلية بـ 4800 د ج، وبالتالي اختلاف المبيعات المحققة عن المستهدفة بمقدار 3200 د ج أو بنسبة 40% (انحراف سالب)

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

- ومن ثم يجب تحديد مقدار الانحراف الناتج عن انخفاض السعر والانحراف الناتج عن انخفاض الكمية.

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

التباين بسبب انخفاض السعر =  $6000X(0.8-1)$

= 1200 دج

1200 دج انخفاض من (3200 دج) المبلغ الإجمالي للانخفاض أي 37,5%

الانحراف الناتج عن انخفاض الكمية = (كمية المبيعات المخططة - كمية المبيعات الفعلية) X سعر البيع المخطط

التباين بسبب انخفاض الكمية =  $1X(6000-8000)$

= 2000 دج

2000 دج انخفاض من (3200 دج) المبلغ الإجمالي للانخفاض أي 62,5%

تقريباً) معظم الانحراف يرجع إلى الفشل في بيع الكمية وبالتالي يمكن للإدارة دراسة أسباب ذلك.

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	30	28	40	
عدد الزبائن الفعلي	28	20	21	
معدل الانحراف	-7	-29	-48	

يتضح من ذلك أن الفرع ج في موقف سيء بالنسبة للفروع الأخرى ويتطلب الأمر التعرف على أسباب ذلك وهل يرجع إلى - انخفاض كفاءة مقدمي الخدمة في الفرع. - دخول المنافسين لهذه المنطقة.

## 2-رفابه نصيب السوق (تحليل الحصة

### السوقية):

- يمثل 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:  $30/60 = 50$  بالمئة.
- كما يمكن مقارنة حصة المؤسسة النسبية مقارنة بالقائد أي مقارنة حصتها كنسبة من مبيعات المؤسسة القائدة.
- **ج- حصة السوق المخدم:** 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 المخدم تكون دائما أكبر من حصتها في السوق الإجمالية وعلى هذا الأساس يجب على المؤسسة أن تركز على تحقيق نصيب أكبر من المبيعات في السوق المخدم.

## 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:

- وتعتبر من أهم مجالات الرقابة التسويقية، ومن المهم رقابة 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 تكلفة التسويق على حدة مثل: - نسبة نفقات الإعلان. -نسبة نفقات قوة البيع.
- -نسبة نفقات دراسة السوق. و يجب على ادارة 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 الاجراءات التصحيحية.

## 4- متابعة اتجاهات المستهلكين:

- و يعبر عنها بتتبع وجهة نظر الزبون ( Customer attitude tracking ) يجب اضافة 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، المورددين، الموزعين، حملة الأسهم. وأمام المنظمات عدد من النظم التي يمكن إتباعها لمتابعة اتجاهات المستهلكين

- **1-4- 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 تكراراً منها وإعطائه الأهمية من حيث الدراسة والتحليل، كما يمكن إعداد نماذج أو بطاقات لهذا الغرض توزع على العملاء، وتحثهم وتشجعهم على استخدامها.

- **2-4- استقصاء المستهلكين:** وذلك 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.

● **3-4- العينات المستمرة les panels**: وهذه 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 عليه إدارة التسويق لإيجاد الاستراتيجيات المربحة للمنظمة، فالتحليل المالي يحدد العوامل المؤثرة على عائد صافي القيمة للمنظمة، و على إدارة المنظمة أن تقوم بتحليل تركيبية موجوداتها (سيولة نقدية، أوراق قبض، مخزون)، والسعي على السيطرة عليها.