

## الفصل الرابع: الرقابة على الكفاءة والربحية

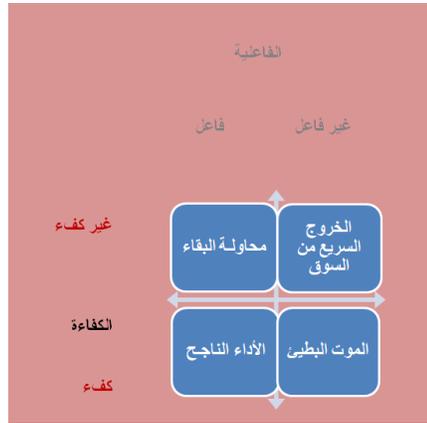
تسعى المنظمات عند تنفيذ إستراتيجيتها وخططها التسويقية للحصول على رضا الزبون من خلال تلبية حاجاته ورغباته بشكل أفضل من المنافسين وبكلفة أقل، ويتم ذلك بالأداء التسويقي الفاعل والكفاء وعبر الخدمات المتكاملة المرافقة لعملية البيع من: جودة، خدمة، نزاهة وقيمة (QSCV) (Quality, Service, Cleanliness & Value).

### أولاً- الرقابة على الكفاءة

#### 1- مفهوم الرقابة على الكفاءة:

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

ان الرقابة على الكفاءة التسويقية تعني متابعة المدخلات والمخرجات (فالإنتاجية = المخرجات / المدخلات) للمنظمة بشكل اقتصادي لدورها المؤثر في الربحية المتحققة، في حين ان الرقابة على الفاعلية التسويقية تتمثل في مراقبة الاداء والقيام به بالشكل الصحيح . ويتبين من هذا ان الكفاءة تركز على الكلفة بينما الفاعلية تركز على الزبون ، ويتضح ذلك كما في الشكل من خلال مصفوفة تصف حالة المنظمة وما قد تؤول إليه مستقبلا في حالة الإجراءات المناسبة بهدف الاستمرار والبقاء في السوق .



ويتضح من المصفوفة أن المنظمة غير الكفوءة وغير الفاعلة تكون سريعة الخروج من السوق التنافسية لأن منتجاتها تكون ذات كلفة عالية تدفع الزبائن بالعزوف عن الشراء منها ، ولكي تصل المنظمة إلى الأداء الكفوء والفاعل ينبغي على الإدارة أن تبني تصميماً اقتصادياً يضمن الجودة العالية والكلف الاقتصادية المعقولة للمدخلات مع هامش ربحي تنافسي للمخرجات بغية تنفيذ الأداء بنجاح وتحقيق الأهداف المطلوبة.

#### 2- الرقابة على عناصر المزيج التسويقي المصرفي:

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 عناصر المزيج التسويقي من منتجات وتسعير وتوزيع وترويج.

#### 1-2- رقابة وتقييم الخدمة المصرفية:

إن الهدف الأساسي للمصرف هو تقديم خدمة مصرفية دون أخطاء والتركيز على جودة الخدمة المصرفية من خلال التخطيط للجودة داخليا ومحدداتها، إضافة إلى معرفة كيفية تقييم العميل لجودة الخدمة المصرفية.

وتحدد **جودة الخدمة** في ضوء إدراك العميل لجودة الخدمة ودرجة مطابقتها لتوقعاته، أي تتعلق بقدرة المصرف على ملاقة توقعات الزبون أو التفوق عليها، وعليه تم البحث في الأبعاد التي يقيم على أساسها العميل جودة الخدمة حيث وصل (Parasuraman et al 1985) إلى تطوير عشرة أبعاد أساسية للجودة، هي التي تحدد جودة الخدمة وفقا لإدراكات العملاء هذه المعايير هي: الإعتدائية، درجة الاستجابة، كفاءة وقدرة مقدمي الخدمة، إمكانية الوصول، درجة تفهم مقدم الخدمة للعميل، الأمان، المصداقية، اللباقة، الإتصال، النواحي المادية الملموسة.

إن كثرة عدد هذه الأبعاد جعل الدراسات و الأبحاث تتلاحق فيما بعد، حيث في سنة 1988، قام نفس الباحثين بتخفيض الأبعاد السابقة إلى خمسة أبعاد فقط للحكم على جودة الخدمة، و هي:

- ✓ **1- الأشياء الملموسة:** تتكون من مظهر التسهيلات الطبيعية و المعدات و الأفراد و مواد الإتصالات.
- ✓ **2- الإعتدائية:** و تعكس مقدرة موفر الخدمة على أداء الخدمة بصورة يعتمد عليها و بدقة، و تشمل أيضا توفير الخدمات كما تم الوعد بها و في الوقت المتفق عليه.
- ✓ **3- الإستجابة:** و هي الرغبة لمساعدة الزبائن و تقديم الخدمة السريعة لهم، أي أنها تعبر عن مقدرة موفري الخدمة في العمل بطريقة ناجحة و توفير كل ما يمكنه تقديم العون للعملاء.
- ✓ **4- الضمان:** أو العهد أو التوكيد و المقصود به: معرفة العاملين و لباقتهم، و مقدرتهم على إكتساب ثقة العملاء.
- ✓ **5- التقمص العاطفي:** و المقصود به التعاطف و هو: "العناية و الانتباه الفردي الذي توفره المنظمة لعملائها"، أي درجة العناية التي توليها المنظمة لعملائها و الإهتمام بمشاكلهم و إيجاد حلول لها.

#### نموذج قياس موقف وسلوك العميل نحو الخدمة:

إليك الجدول الموالي والذي يوضح رأي وإجابات الزبون حول أهمية أبعاد جودة الخدمة المصرفية لأحد البنوك:

الخاصية/ الأهمية	مهم جدا(5)	مهم(4)	وسط(3)	قليل(2)	غير مهم(1)
سهولة الحصول على الخدمة	/				
الثقة	/				
تقليل الوقت	/				
التعامل الجيد	/				

وكانت آراء الزبائن حول معايير جودة الخدمة المدركة لهذا البنك وكذا البنك المنافس كما يلي:

الرمز(0) رأي الزبون في جودة الخدمة المصرفية لهذا البنك

الرمز (&) رأي الزبون في جودة الخدمة المصرفية للبنك المنافس.

الخاصية/ التوفر	متوفرة جدا(5)	متوفرة(4)	وسط(3)	قليل(2)	غير متوفرة(1)
سهولة الحصول على الخدمة	&	0			
الثقة	&	0			
تقليل الوقت		&	0		
التعامل الجيد		&	0		

المطلوب: حدد موقف العميل اتجاه خدمة البنك وخدمة البنك المنافس.

#### 2-2- الرقابة على الأنشطة الترويجية:

- 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 واردة.

-عدد الزبائن الجدد لكل مدة زمنية محددة.

-كلفة قوة المبيعات كنسبة مئوية من المبيعات الكلية.

- 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.

- تقييم تنشيط المبيعات: من خلال نسبة المبيعات التي تمت من خلال برامج التنشيط إلى إجمالي المبيعات نسبة الكوبونات التي تم استردادها.

أمثلة على رقابة الكفاءة على الأنشطة الترويجية:

مثال: الرقابة على كفاءة رجال البيع

لدى إحدى المنظمات ستة رجال بيع و كانت المبيعات المحققة من قبل كل واحد كما يوضحه الجدول التالي:

الاسم	قيمة المبيعات بالدينار	الأداء مقارنة بالمتوسط
أحمد	15000	
محمد	17250	
وليد	14350	
وائل	18750	
رائد	17550	
سعيد	12635	
القيمة الإجمالية للمبيعات		
المتوسط		

قارن بين أداء رجال البيع مقارنة بمتوسط المبيعات المحققة.

مثال: قدمت إليك البيانات التالية عن النتائج الكمية التي توصل إليها رجال البيع محمد وياسين خلال فترة محددة، مع العلم بأن كلا منهما يعمل في منطقتين متشابهتين، بالإضافة إلى تشابه نوعية العملاء.

المخـطـط

الفـعـلـي

البيان	محمد	ياسين	محمد	ياسين
عدد الزيارات للعملاء	30	25	20	25
مصروفات الزيارات	500	500	400	400
عدد العملاء الجدد(ضمن الزيارات)	8	8	8	8
قيمة المبيعات	50000	50000	80000	70000
مدة البرنامج(التنفيذ بالأيام)	30	30	30	30
ساعات العمل اليومية	8	8	8	8



1-قارن بين المخطط والفعلى وفق الجدول التالي:

ياسين			محمد			البيان
تحقيق الهدف %	الفعلى	المخطط	تحقيق الهدف %	الفعلى	المخطط	
	25	25		20	30	عدد الزيارات للعملاء
	400	500		400	500	مصروفات الزيارات
	8	8		8	8	عدد العملاء الجدد(ضمن الزيارات)
	70000	50000		80000	50000	قيمة المبيعات
	30	30		30	30	مدة البرنامج(التنفيذ بالأيام)
	8	8		8	8	ساعات العمل اليومية

$$\text{نسبة تحقيق الهدف} = (\text{الفعلى} \div \text{المخطط}) \times 100$$

2-اشرح نتائج المقارنة.

1- احسب المؤشرات الموجودة في الجدول أسفله بناء على النتائج الفعلية لمحمد وياسين:

اسم المؤشر	ياسين	محمد	المؤشرات
زيارة/ يوم			متوسط عدد الزيارات اليومية(عدد الزيارات الفعلية ÷ عدد أيام العمل)
مبيعات/ زيارة			متوسط المبيعات لكل زيارة(قيمة المبيعات ÷ عدد الزيارات)
مصروفات/ زيارة			متوسط مصروفات كل زيارة(المصروفات ÷ عدد الزيارات)
ساعة/ زيارة			متوسط وقت كل زيارة بالساعة[(الأيام × الساعات اليومية) ÷ عدد الزيارات]
المصروفات/ يوم			متوسط المصروفات اليومية(المصروفات ÷ عدد الأيام)
المصروفات / المبيعات			نسبة المصروفات إلى المبيعات [(المصروفات ÷ قيمة المبيعات) × 100]
المبيعات/ يوم			متوسط المبيعات اليومية(قيمة المبيعات ÷ عدد الأيام)
عميل جديد/ يوم			متوسط عدد العملاء الجدد يوميا(عدد العملاء الجدد ÷ عدد الأيام)

2- حلل نتائج المؤشرات.

مثال على الرقابة على الاعلان:

تقوم المنظمات المصرفية بمراجعة الطلب على الخدمات المقدمة من قبلها بعد كل نشاط ترويجي وذلك بهدف التعرف على مدى تأثير هذه الأنشطة الترويجية على زيادة الإقبال على الخدمات المصرفية المقدمة.

قد لا يظهر أثر الحملات الإعلانية بصورة مباشرة أو سريعة على زيادة الطلب على الخدمات المصرفية المعلن عنها ولكن بشكل عام سوف يظهر تأثيره سواء في فترة الإعلان أو بعدها وأن ذلك يمكن ملاحظته من خلال إقبال أو عدم إقبال الأفراد على هذه الخدمات.

مثال:

قام المصرف المتحد بالإعلان عن الخدمات التي يقدمها من خلال التلفزيون وكانت الخدمات المعلن عنها هي الإقراض والخدمات الاستشارية، وبعد شهر من إطلاق الإعلان قام المسؤولون عن متابعة الطلب على الخدمات بمراجعة السجلات فظهر لهم ما يلي:

كمية الطلب الخدمات	قبل الإعلان شهر فيفري	بعد الإعلان شهر مارس	الفروقات	نسبة الانحراف
ودائع الطلب	50	67		

		32	30	ودائع بالأجل
		98	50	القروض
		28	20	خدمات استشارية
		31	18	إدارة ممتلكات الغير

حلل البيانات؟ وفسرها؟

إن المسؤولين عن تقييم أثر الإعلان لم يتأكد لهم مدى فعالية الإعلان من خلال هذه النتائج لذلك قاموا بمقارنة كمية الطلب الواقع على الخدمات في كل من شهر جانفي وشهر فيفري. والوقوف أيضا على نسب الزيادة والنقصان ومقارنتها مع النتائج الخاصة بنسب الزيادة والنقصان بعد الإعلان ولقد كانت كمية الطلب لشهر جانفي وفيفري كما في البيانات التالية:

كمية الطلب الخدمة	شهر جانفي	شهر فيفري	الفروقات	نسبة الزيادة
ودائع تحت الطلب	41	50		
ودائع بالأجل	24	30		
القروض	30	50		
خدمات استشارية	12	20		
إدارة ممتلكات الغير	12	18		

بعد الحصول على هذه النتائج قام المسؤولون بمقارنة نسب الزيادة في كمية الطلب على الخدمات المصرفية قبل وبعد الإعلان وكانت النتيجة على النحو التالي:

نسبة زيادة الطلب من شهر جانفي الى فيفري	نسبة زيادة الطلب من شهر فيفري الى مارس	نسبة الزيادة الخدمة
		ودائع الطلب
		ودائع بالأجل
		القروض
		خدمات استشارية
		إدارة ممتلكات الغير

حلل وفسر النتائج؟

2-3- تقييم كفاءة التوزيع: من خلال تحديد قدرة القناة على خدمة الزبون، تكاليف القناة، العوائد المتأتية من القناة.

### ثانيا- 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.

ويتم تحليل الربحية باستخدام النسب المالية بمختلف أنواعها وتقوم على أساس أن المنظمات يجب أن تكون قادرة على تحقيق الربح الكافي من كل دينار حصلت عليه من إيرادات المبيعات، وتوجد الكثير من النسب، من بينها:

**1- نسبة مجمل الربح إلى صافي المبيعات:** كما تعرف هذه النسبة بنسبة هامش الربح  
**نسبة مجمل الربح إلى صافي المبيعات = مجمل الربح / صافي المبيعات**

و يتم من خلالها قياس قدرة المنظمات على تحقيق الأرباح من النشاط الرئيسي لها.

### 2- نسبة مصاريف التشغيل إلى صافي المبيعات:

تبين هذه النسبة مقدار ما تستنزفه مصاريف التشغيل من صافي المبيعات ويمكن احتساب هذه النسبة من خلال الصيغة التالية:

**نسبة مصاريف التشغيل إلى صافي المبيعات = مصاريف التشغيل / صافي المبيعات**

وتبين مؤشرات الارتفاع في هذه النسبة إلى كبر حجم المصاريف التي أنفقت من قبل المنظمة على النشاط التشغيلي وهو ما يعتبر مؤشراً سلبياً إذا لم يكن هناك ما يبرره، ويمكن للمحلل المالي أن يحكم على اتجاهات هذه النسبة من خلال مقارنتها بمثيلاتها في المنظمات ذات الطبيعة المماثلة، أما إذا أراد المحلل المالي التعرف بشيء من التفصيل على مصاريف التشغيل وأوجه انفاقها فيمكنه أن يستعين بالنسبتين التاليتين:

أ- **نسبة المصاريف الإدارية والعمومية إلى صافي المبيعات = المصاريف الإدارية والعمومية / صافي المبيعات**

ب- **نسبة مصاريف البيع والتوزيع إلى صافي المبيعات = مصاريف البيع والتوزيع / صافي المبيعات**

حيث تقوم كل نسبة بإلقاء الضوء على ما تستنزفه هذه المصاريف من المبيعات، لذا فإن اتجاهات الارتفاع في هذه النسب يشكل تحدياً ويصبح مطلوباً للبحث عن أسباب هذا الارتفاع.

### 3- نسبة صافي الربح إلى صافي المبيعات:

**نسبة صافي الربح إلى صافي المبيعات = صافي الربح / صافي المبيعات**

ويشكل صافي الربح مؤشرا هاما على قدرة الإدارة في تسيير أنشطة المنظمة وهو ما مكنها من تحقيق الإيرادات الكافية لتغطية كافة المصاريف.

ترتكز منهجية تحليل الرقابة على الربحية على الخطوات التالية:

- ❖ تحديد الأنشطة التسويقية وتكلفة كل نشاط.
- ❖ ربط الأنشطة بالمبيعات والتكاليف لكل منتج، منطقة بيعية، قناة توزيع.
- ❖ إعداد قائمة أرباح وخسائر لكل منتج، منطقة بيعية، قناة توزيع.
- ❖ استخراج نسبة صافي الربحية لكل منتج، منطقة.... واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في حالة عدم تحقيق الربحية المستهدفة.

مثال:

يوضح الجدول التالي تحليل الربحية على مستوى المناطق البيعية لإحدى المنظمات.

الأرقام الألف

البيان	منطقة أ	منطقة ب	منطقة ج	الاجمالي
صافي المبيعات	300	300	400	
تكلفة البضاعة المباعة	180	190	210	
مجمل الربح				
تكلفة أنشطة التسويق				
- البيع الشخصي	15	20	15	
- الإعلان	25	25	30	
- النقل	15	10	20	
- تجهيز الطلبات	10	15	15	
- مصاريف تسويقية إدارية	7	10	10	
إجمالي التكاليف				
مصاريف إدارية وعمومية وإجمالي المصروفات	8	10	20	
صافي الربح				
نسبة الربحية				

-أكمل الجدول لحساب صافي الربحية.