

تحسين الرقابة التسويقية باستخدام المقارنة المرجعية دراسة تطبيقية في بعض منظمات صناعة المواد الإنشائية

م. غسان فيصل عبد

م. قاسم أحمد حنظل

المستخلص

سعى هذا البحث إلى التعرف على دور استخدام برنامج المقارنة المرجعية في تحسين الرقابة التسويقية دراسة تطبيقية في عينة مختارة من شركات إنتاج المواد الإنشائية . إن شيوع تداول برنامج المقارنة المرجعية على مستوى الشركات بوصفه استجابة لمتغيرات عدة لعل أبرزها ارتفاع حدة المنافسة وتساعد رغبة الشركات بشكل عام على إظهار قدرتها في التكيف مع البيئة والاستجابة لمتغيراتها كشرط أساسي لاستمرار النمو وتطوير الأداء الكلي.

واعتمادا على ذلك تحاول الدراسة الإجابة على التساؤلات التالية:

١- هل لبرنامج المقارنة المرجعية دور في تحديد الفجوة بين الشريك الراغب في التحسين وبين الشريك المقارن.

٢- هل لبرنامج المقارنة المرجعية دور في تأشير منطلقات التحسين.

ولغرض الإجابة على التساؤلات تم جمع البيانات من الشركات عينة البحث للعام ٢٠٠٩ وهي شركة الفلوجة والشركة الحديثة وشركة الخازر لصناعة المواد الإنشائية وبخصوص المعايير الكمية المختارة، بهدف تحديد نقاط القوة للشريك المقارن ونقاط الضعف للشركة الراغبة في التحسين، فضلا عن استمارة الاستبانة لتغطية بيانات المعيار الوصفي (معيار التوجه نحو الزبون) لتحديد مدى وجود فروق إحصائية بين واقع الحال وما ينبغي توفيره لتحقيق توجه مناسب نحو الزبون باستخدام المختبر الإحصائي (t).

واعتمادا على الاستنتاجات والتي من أهمها ان للمقارنة المرجعية دور في مواجهة التحديات التنافسية من خلال مقارنة وضع المنظمة مع افضل المنافسين وان نجاح تطبيق المقارنة المرجعية يعتمد على فاعلية نظام المعلومات التسويقية لدى المنظمة فقد قدمت عدد من المقترحات والتي من أهمها ضرورة الاهتمام بالمعلومات وتصميم نظام معلومات تسويقي فعال واختيار مجالات المقارنة التي من شأنها تقليص الفجوة مع من في الصدارة مع الاعتماد على المعايير المستخدمة من قبل افضل المنافسين.

IMPROVING MARKETING CONTROLLING USING BENCHMARKING PROGRAM

ABSTRACT

This research has sought to discover the role of benchmarking program in improve the marketing controlling: an applied study in Al-faloga, Al-hadetha, and Al-khazer companies for the production of construction materials.

The prevalence of circulating benchmarking program on different corporate as a response to several variables, the most of apparent of which, is to severe competition and the rising the willingness of companies generally to expose its capabilities in adapting with environment and responding to its changes as an effective precondition for continuity, growth, development and the aggregate performance in it based on this, this dissertation trying to answer the following question:

1-Dose the application of the program contribute in limiting the gap between the company wishes to improve(Al- faloga) in relation with the participating entrepreneur?

2-Dose the program contribute to indicating and determining the starting points of the improvement?

In order to answer these questions, the data was collected from the sample companies for 2009 in the context of the quantity which are (return on investment, marketing expenditures, market share, really sales rate and profit rate) aiming at determining the points of strength in the pioneering company and points of weaknesses in the company wishing to improve, and also the questionnaire that covered the descriptive standard(consumer oriented standard) by using (t) test to determine any difference between the statistical signs and the status quo and what should be provided to achieve a suitable consumer oriented approach toward the client .based on the conclusions reached by the research I have introduced a number of the recommendations relevant to these conclusion.

لم يحظى موضوع الرقابة التسويقية بالاهتمام المطلوب ، على الرغم من أهميتها الحيوية . وهذه الأهمية نابعة من أهمية إدارة التسويق للمنظمة ، فهو الواجهة المطة على البيئة وحلقة الوصل بينها وبين زبائنها وأهم ركن من أركان القدرة التنافسية للمنظمة . لذا فإن الرقابة على العملية التسويقية للمنظمة تعد مهمة للغاية ، وخاصة في البيئة التي تكتنفها ظروف المنافسة الحادة بين المنظمات وحالة عدم التأكد . وبما أن إدارة التسويق هي إحدى أركان القدرة التنافسية المهمة للمنظمة ، فإنه من الضروري عدم الاعتماد على عملية الرقابة التقليدية ، وإنما على رقابة شاملة ليس على أداء إدارة التسويق فحسب وإنما على أداء المنافسين وذلك للاستفادة منهم في تحديد الموقع الحدي للمنظمة بين المنافسين وتحديد السبل المناسبة للتفوق عليهم ، وذلك من خلال اتباع المقارنة المرجعية في الرقابة .

المحور الأول - منهجية البحث

أولاً - مشكلة البحث : تتصف بيئة الأعمال اليوم بشدة المنافسة بين المنظمات ، الأمر

الذي يتطلب من المنظمات اعتماد تخطيط استراتيجي فعال على مستوى المنظمة وعلى مستوى إدارة التسويق بشكل خاص بحيث يضمن للمنظمة التفوق التنافسي. وترتبط عملية التخطيط هذه بعملية الرقابة وذلك من أجل التأكد ان ما يتم انجازه يتطابق مع الأهداف والخطط.. وقد تم التركيز على عملية الرقابة التقليدية على أداء المنظمة وأداء موظفيها ضمن المعايير الموضوعية من قبل المنظمة نفسها . والأسئلة التي تطرح هنا والتي تمثل مشكلة البحث :-

- ١- هل لبرنامج المقارنة المرجعية دور في تحديد الفجوة بين الشريك الراغب في التحسين والشريك المقرن؟
- ٢- هل لبرنامج المقارنة المرجعية دور في جعل أداء المنظمة يوازي أو يتفوق على المنافسين؟

ثانياً - أهمية البحث : تنبع أهمية البحث من خلال النقاط الآتية :-

- ١- يتناول وظيفة مهمة لا تقل عن أهمية التخطيط ألا وهي الرقابة ، فهما وجهان لعملة واحدة إذ لا تستطيع أي منظمة أن تستغني عن إحداها.

٢- يوسع من الرؤية الخاصة بوظيفة الرقابة وخاصة في حقل التسويق ، إذ لا يعتمد البحث الرؤية الضيقة للرقابة التي تركز على معايير الأداء الموضوعة مسبقاً ضمن الخطة ، بل أنه يمتد إلى معايير أفضل المنافسين ، بحيث يكون أداءها مقارب لأداء المنافسين إن لم يكن أفضل منهم .

ثالثاً-هدف البحث: يسعى البحث إلى تحسين عملية الرقابة التسويقية من خلال عدم

التركيز على معايير الأداء المحدد مسبقاً فقط ، وإنما أيضاً التركيز على ممارسات ومعايير المنافسين بهدف تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة ، وذلك من خلال إتباع المقارنة المرجعية في عملية الرقابة التسويقية .

رابعاً-فرضيات البحث:

الفرضية الاولى:يسهم برنامج المقارنة في تحديد موقع شركة الفلوجة نسبة الى شركة صناعة المواد الانشائية الحديثة وشركة الخازر

الفرضية الثانية:يسهم برنامج المقارنة في تاشير منطلقات التصحيح

خامساً-اسلوب جمع البيانات:

تم اعتماد الاسلوب الوصفي في انجاز الجانب النظري للبحث من خلال عدد من المراجع العلمية الاجنبية والعربية اما الجانب العملي فقد تم اعتماد الاسلوب التحليلي من خلال جمع البيانات المتعلقة بالشركة الراغبة بالتحسين لتقويم ادائها والشريك المقارن للتعرف على مقدار الفجوة بينهما في تغطية معايير المقارنة(الحصة السوقية/معدل تحقق المبيعات الفعلية/مصاريف التسويق/معدل العائد على الاستثمار/نسب الربحية).كما تم اعتماد استمارة استبيان لتغطية معيار (التوجه نحو الزبون)ببعديه رضا الزبون وولاء الزبون تضمنت عشرة فقرات فرعية ولمعرفة اهمية كل فقرة تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي الذي يتدرج وفق العبارات(اتفق بشدة،اتفق،محايد،لاتفق،لاتفق بشدة)ذات اوزان القياس (١:٥)

المحور الثاني / الرقابة (Controlling)

تعد الرقابة من اهم الوظائف الادارية ، اذ لا جدوى من عملية تخطيط لم تتبعها عملية رقابة على الأداء لضمان ان ما خطط له يتم انجازه وضمن الأفق الزمني المحدد له .

وخلاف ذلك سينتج تشتت في الجهود وابتعاداً عن الأهداف وهدر للموارد وانخفاض الكفاءة والفاعلية ، الأمر الذي قد يؤدي الى تدهور وضع المنظمة مع مرور الوقت .

أولاً- مفهوم الرقابة:

تعرف الرقابة بأنها العملية التي يضطلع بها المديرون من أجل السيطرة على الأداء فهي جهد منظم لمقارنة الأداء مع المعايير والخطط والأهداف المحددة مسبقاً لتحديد فيما إذا كان الأداء ينسجم مع تلك المعايير ام انه يحتاج الى تصحيح (Certo,1997,456) و. ان هذا التعريف قاصراً ، فلربما المعايير نفسها تحتاج الى تعديل لكونها أعلى من امكانات المنظمة أو أقل منها (أي معايير هزيلة) . كما تعرف الرقابة بأنها العملية المستخدمة من أجل تقييم الأداء الفعلي ومقارنته مع الأهداف ومن ثم اتخاذ الأجراء التصحيحي عند وجود فرق بين الاداء والأهداف (Ivancevich, et al., 1997,391). ويلاحظ ان هذين التعريفين قاصرين فربما المعايير نفسها تحتاج الى تعديل لكونها اعلى او اقل من امكانات المنظمة يعاني كما ان الغرض ليس فقط تصحيح الانحراف عن الخطة وانما هنالك غرض آخر مهم لعلمية الرقابة وهي ابراز نقاط الضعف في الخطة من أجل تلافيها في عملية التخطيط للمستقبل (Pride, Ferrell,2000,46).

ثانياً - الرقابة على العمليات التسويقية

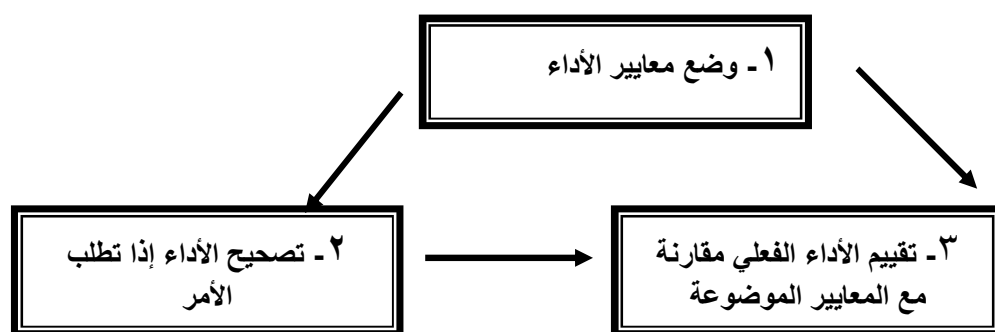
تعد الرقابة الفعالة عملية مهمة وحرية في المحافظة على انسجام العمليات التسويقية مع الخطة التسويقية (Keegan,et.al.,1995,692) . كما انها تساهم في تحقيق الاهداف التسويقية والعامة للمنظمة . وعلى الرغم من أن الرقابة التسويقية هي من الأنشطة الأساسية للإدارة ، الا إنها لم تحظى باهتمام كافٍ وبشكل عام تتكون عملية الرقابة التسويقية من ثلاث خطوات هي : (Pride and Ferrell,2000,579-581)

أ- وضع معايير الأداء:- ويقصد بمعيار الأداء بأنه المستوى المتوقع من الاداء والذي يمكن مقارنة الاداء الفعلي معه. وتشتق معايير الاداء من الخطة التسويقية مع ضرورة ارتباط هذه المعايير مع اهداف المنظمة (الشكل ١) .

ب- تقييم الاداء الفعلي : من أجل مقارنة الأداء الفعلي مع معايير الاداء ، ينبغي للمديرين ان يعرفوا ماذا يفعل الموظفون داخل المنظمة وان يمتلكوا معلومات عن أنشطة المنظمات الخارجية التي توفر المساعدة للمنظمة . والمعلومات المطلوبة في هذه الخطوة هي عن أفراد التسويق عند مستوى العمليات ومستويات إدارة التسويق المختلفة . وبما ان أغلب المنظمات

تعتمد على بعض الخدمات التسويقية من قبل أفراد أو منظمات خارجية (مثل وكالات الاعلان ، والوسطاء ، ومنظمات بحوث التسويق)، فإنه ينبغي أيضاً ان تخضع أنشطة هؤلاء الافراد والمنظمات للرقابة من أجل تعظيم الاستفادة منهم .

ت- اتخاذ الاجراء التصحيحي :- هنالك عدة خيارات لمديري التسويق من أجل تقليل الانحراف بين معايير الاداء والاداء الفعلي . فقد يتخذوا خطوات لتحسين الاداء الفعلي ، أو تخفيف أو رفع معيار الاداء أو كليهما . فقد يستخدم مديرو التسويق طرقاً أفضل لتحفيز أفراد التسويق أو إيجاد أساليب ذات فاعلية أكثر للتنسيق بين الجهود التسويقية بهدف تحسين الاداء ، ومن جهة أخرى قد تكون معايير الاداء غير واقعية عند وضعها ، أو قد تجعلها التغيرات في البيئة التسويقية غير واقعية أحياناً ، الأمر الذي يتطلب من مديرية التسويق إعادة النظر في هذه المعايير وتعديلها حسب معطيات الظروف .



شكل (١) عملية الرقابة التسويقية

Source : Pride & Ferrell, Marketing Management, 2000, 6th ed prentice-hill, 580

ويتضح من الشكل (١) أعلاه ، أن عملية الرقابة التسويقية تركز على معايير الأداء الموضوعية من قبل إدارة التسويق ، وان تتم مقارنة الأداء الفعلي معها . ولكن هنا يطرح تساؤل مهم هل أن المعايير الموضوعية هي المعايير الأفضل للمنظمة ؟ وهل أن الاداء المتحقق الذي يطابق هذه المعايير سيضمن تفوق المنظمة وخاصة تلك التي تعمل في بيئة تنافسية حادة . ان الرقم المنفرد (الوحيد) لا يعني شيئاً في التسويق ، فهل يعني زيادة مبيعات منظمة بنسبة ١٤% ان هذا الاداء جيداً ، ام متوسطاً ، أم ضعيفاً ؟ ان هذا الرقم يعتمد بشكل أساسي على رقم مرجعي والذي يقارن الرقم المتحقق معه (Keegan, et al., 1995, 693).

إجراءات الرقابة :

إن المنظمات التي تسوق بفعالية هي تلك المنظمات التي تطور وتطبق إجراءات تقويم ومراقبة جيدة للتسويق . وهناك إجراءات على وجه الخصوص مهمان: (Kotler,2000، p212)

- تقييم وتفسير النتائج الحالية واتخاذ خطوات التصحيح .
- مراجعة فعالية التسويق ووضع خطة لتطوير المكونات الضعيفة ولكنها مهمة .

أولاً-تقييم وتفسير النتائج الحالية واتخاذ خطوات التصحيح

تضع الشركات أهداف الأداء . وتجمع الشركة النتائج وتراجع مدى قربها من الوصول الى الغايات الموضوعية . إن واحداً من أسوأ الأخطاء التي يمكن أن ترتكبها الشركة هو وضع ومراجعة الأهداف المالية وصرف النظر عن المعايير الأخرى لقياس صحة وأداء الشركة . ويقترح (كوتلر) أن تدرس الشركة نتائجها السنوية مستخدمة ثلاثة من بطاقات العلامات المختلفة (المعايير) وهي : بطاقات علامات النشاطات المالية وبطاقات علامات التسويق وبطاقات علامات المتعاملين معها والعاملين فيها . (Kotler, 2000,p213-219).

١- بطاقات علامات النشاطات المالية :

تركز المستويات العليا في المنظمة اهتمامها النواحي المالية ، خاصة ببيان الدخل و إذا كان دخلهم (مكتسباتهم المالية) متدنياً أو أقل من التوقعات ، فستقود هذه الأخبار السيئة المستثمرين إلى بيع أسهمهم. يجعل سعر السهم المنخفض رأس المال أكثر تكلفة ، مع نتيجة أن المنظمة ستجد الأمر أصعب لتحقيق نسبة العائد المتوقعة على ممتلكاتها وأسهمها . بالطبع إذا فاقت العائدات المالية التوقعات ، فستجد المنظمة الأمر أسهل وأرخص لجذب أموال جديدة للاستثمار والتوسع . ولكنه يجب عليها أيضاً تحقيق توقعات أعلى. الأسهم . ولكن اذا أبقت المنظمة على صريفات البحوث والتطوير التسويق ثابتا نوعا ، يستطيع الإنسان أن يخلص الى أن إنتاجية المنظمة قد ارتفعت نسبة لانخفاض تكاليف التسويق والبحث والتطوير كنسبة من المبيعات . إن السؤال الملح هو : إذا ما دفع الإنفاق الأكثر على التسويق والبحث والتطوير المبيعات الى الزيادة يمكن أن نسأل هل كان التقرير المالي أداة مناسبة لتقييم أداء المنظمة في المستقبل .

٢- بطاقة علامات التسويق : نستعرض فيما يلي مؤشرات عديدة للتسويق التي يمكن أن

تثير بعض الاهتمام بخصوص احتمالات المستقبل وكما يلي:

حصة السوق: يمكن أن تقاس ، حصة السوق بطرق مختلفة ، أكثر الطرق شيوعاً وأقلها فائدة هو قياس مبيعات المنظمة كنسبة مئوية لمبيعات الصناعة الإجمالي . ولكن طالما أن منتجات المنظمة من المحتمل ألا تكون مستهدفة السوق كله فإن ذلك المقياس يكون لا معنى له . إن المقياس الجيد لحصة السوق هو مبيعات المنظمة كنسبة مئوية لمبيعاتها في السوق المستهدف . ونحتاج الى مقارنة أداء المنظمة مع أداء أقرب المنافسين لها ، أي تلك المنظمات التي تسعى وراء نفس الزبائن والذين يقدمون نفس السلع تقريباً . وبقياس حصة هذه المنظمة في سوقها المستهدف ، نستطيع أن نحكم هل هي فائدة السوق أم منظمة صغرى أخرى . حتى لو بدأت المنظمة كقائد للسوق ، نريد أن نعرف هل تحتفظ أم تكسب أم تفقد حصتها .

الاحتفاظ بالزبون : يجب على الادارة العليا أن تكون مهتمة أيضاً بنسبة الاحتفاظ بالزبائن . لان المنظمات تحقق معظم أموالها من وجودها وليس من الزبائن الجدد. وعندما تفقد زبونا ، تفقد مورد الدخل في المستقبل. هناك فرق بالنسبة لأي نوع من الزبائن يترك المنظمة . إذا تركها بعض الزبائن غير المربحين ، فقد يكون ذلك خبراً جيداً وليس سيئاً . أسوأ المواقف هو عندما تفقد المنظمة زبائن بقوا معها لمدة طويلة ، لان ربحية الزبون تنمو مع مدة بقاءه مع المنظمة . فالزبائن الذين يبقون مع المنظمة لمدة طويلة يشتركون أكثر ويوصون بالتعامل مع المنظمة أكثر ويكلفون المنظمة أقل في خدمتهم ويقبلون زيادة الأسعار بصدور رطب. لذلك يجب على المنظمات أن تعمل بجد للاحتفاظ بزبائنهم المتميزين كما يجب عليها ، من ناحية عامة ، أن تحقق معدلاً عالمياً من الاحتفاظ بالزبائن. بعض المنظمات الأكثر ربحية يصل معدل احتفاظها بالزبائن الى أكثر من ٩٠%

رضا الزبون : يتوجب على المنظمة أن تبحث في الأسباب التي أدت الى ارتفاع نسبة عدم الرضا لأن المنظمة لو ساعدت أكثر، فإن أرباحها ستتخفض . يتعقب الكثير من المنظمات عدم رضا الزبون مستعملة قياساً من خمس نقاط : غير راض جداً ، وراض نوعاً ما ، وغير مبال ، وراض ، وراض جداً . لا يقاس مستوى الرضا فقط بالنسبة للأداء الكلي للمنظمة وإنما لكل مكون من سلع المنظمة وعروضها. ربما يكون هناك فرق كبير بين الزبائن الذين يقولون إنهم " غير راضين جداً " وأولئك الذين يقولون إنهم " راضون نوعاً ما " ربما تجد المنظمة أنها تفقد ٨٠% من الزبائن " غير الراضين جداً " و ٤٠% فقط من الزبائن " الراضون نوعاً ما " في كلتا الحالتين ، بالطبع ، يجب على المنظمة أن تعرف

أسباب عدم الرضا . وبنفس القدر ، قد يكون هناك فرق كبير بين الزبائن " الراضون" والزبائن " الراضون جداً" . يمكن ان تفقد المنظمة عددا من الزبائن "الراضون" وعند سؤال هؤلاء الزبائن ، ربما يقولون إنهم " راضون" ولكنهم وجدوا منظمة اخرى يمكنها إرضائهم أكثر. لذلك تسعى المنظمات الذكية ليس لإرضاء الزبائن فقط بل لتبجهم . هذا يتطلب أن تفوق توقعات الزبون وليس تلبيتها فقط .

جودة المنتج النسبية : ستكون المنظمة مرغوبة أكثر عندما تكون جودة منتجها عالية بالنسبة لجودة منتج منافسيها. وإذا كان العكس فان هذا يعني إما ان يكون المنافسون قد طوروا جودة منتجاتهم وإما أن هذه المنظمة تركت جودة منتجها تتدهور. وفي كلتا الحالتين لا تستطيع المنظمة أن تستمر في تغيير السعر الأولي الذي طلبته في الماضي. سيرى المشترون أنفسهم كما لو طلب منهم أن يدفعوا أكثر من اللازم مقابل الفرق في جودة المنتج. يجب على المنظمة أن تستعيد بناء ميزة الجودة أو تعدل أسعارها النسبية نحو الأقل. لذا يجب على الإدارة العليا ألا تركز على العلامات المالية. قد تكون خلف النتائج المالية الجيدة بعض نقاط الضعف التسويقية المعيقة.

٣- بطاقة العاملين في المنظمة والمتعاملين معها : يضيف عدد متزايد من المنظمات

بطاقة علامات العاملين في المنظمة والمتعاملين معها الى نظام تقويم أداء المنظمة . ويسميتها بروفيسور روبرت كابلان من جامعة هارفارد بطاقة العلامات المتوازن . الحجة الأساسية هي أنه يجب على المنظمة ألا تسعد حملة أسهمها فقط وإنما موظفيها ومورديها وموزعيها ووكلائها والمجتمع ، وفي الحقيقة، ربما تكون اهتمامات حملة أسهم المنظمة واهتمامات العاملين فيها والمتعاملين معها متضاربة، إذا لم تنتبه المنظمة الى ذلك . إحدى الطرق لزيادة أرباح حملة الاسهم هي أن تدفع رواتب أقل للعاملين في المنظمة والموردين والموزعين. سترتفع الأرباح في المدى القصير ولكن ربما تفقد المنظمة موظفيها الممتازين ومورديها وموزعيها على المدى البعيد . والحجة في ذلك هي أنه يجب على المنظمة أن توازن مكافآتها للعاملين فيها والمتعاملين معها. وإذا بدأت المنظمة تفقد أفضل مورديها فسينتج عن ذلك لاحقاً جودة متدنية للمنتج وبطء في مواعيد التوصيل.

ثانيا-تحسين فعالية التسويق من خلال مراجعة التسويق

ان امام المنظمات التي تسعى الى تحسين ادائها باستمرار مراجعة وظائفها الاساسية من وقت لآخر للتأكد من ان كل مجال منظم بطريقة ملائمة للظروف المتغيرة مع الزمن، يجب

ان يراجع كل مجال من وقت لآخر بطريقة منتظمة وتعاد هندسته اذا دعى الامر، والتسويق هو احدى تلك الوظائف، ونعني بمراجعة التسويق عملية دورية شاملة ومنظمة ومستقلة لاختبار البيئة التسويقية للمنظمة او وحداتها كبيئة التسويق والاهداف والاستراتيجيات والنشاطات بغرض تحديد اماكن المشكلات (التحديات) والفرص والتوصية بخطة عمل لتطوير اداء المنظمة التسويقي.

المحور الثالث / المقارنة المرجعية (Benchmarking)

تعد اليابان أول دولة طبقت مفهوم المقارنة المرجعية ، عندما بدءوا في زيارة العديد من المنظمات الغربية في بداية الخمسينيات ، واستطاعوا استيعاب ما تعلموه من الغرب من خلال مجموعة ضخمة من التعاقدات للحصول على حق المعرفة ، مع مراعاة اختيار ما يناسبهم وملاءمته مع ظروفهم . وبذلك العملية التي في أواخر الستينات وبعدها بدأت اليابان في تطوير مبتكراتها الخاصة ، الأمر الذي لم يمنعها من الاستمرار في تطبيق سياسة المقارنة ، حتى يقفوا على مدى التطور لدى الدول الأخرى المنافسة ليكونوا أكثر تطوراً أو يحتفظوا بمكان الصدارة في الانتاج الصناعي على وجه الخصوص (الشبراوي ، ١٩٩٥ ، ١٢٣). ولعل تطوير (ohno) لنظام الانتاج في الوقت المحدد من خلال زيارته لبعض الاسواق المركزية دليلاً للرغبة في التطور من خلال المقارنة المرجعية (البرواري، ٢٠٠١، 39)

أولاً - مفهوم المقارنة المرجعية تعرف المقارنة المرجعية بأنها الطريقة الشائعة بين

المنظمات لقياس أنفسها بالمقارنة مع المنظمات الرائدة عالمياً (Ball and McCulloch, 1996, 431) كما تعرف بأنها فن التعلم من المنظمات التي تقوم بأداء مهام معينة بشكل أفضل من المنظمات الأخرى (Kotler, 2000, 227) فالمنظمات تستخدم المقارنة المرجعية من اجل ان تفهم بشكل أفضل كيف تؤدي المنظمات المتفوقة أنشطتها كي يمكنهم تحسين عملياتهم . والمقاييس النموذجية للمقارنة المرجعية قد تتضمن كلفة الوحدة الواحدة ، الخدمات المقدمة ، ربحية الوحدة الواحدة ، العائد على الاستثمار ومستويات رضا الزبون (Krajwski & Ritzman, 1999, 223) .

ثانيا-خطوات المقارنة المرجعية : اختلف الكتاب في عدد خطوات المقارنة الا انه سيتم

تناول الخطوات التالية كونها تتسم بشيء من التفصيل (Mc,Nail and -: (Leibfried,1992,279-280

الخطوة الأولى : جمع وتقييم المعلومات الداخلية :-

- ١- تحديد مشكلة الدراسة
- ٤- تحديد مستويات الاداء الداخلي المرغوب
- ٢- تهيئة فريق المقارنة المرجعية .
- ٥-تحديد فجوة الاداء
- ٣- تقييم مستوى الأداء.
- ٦- علاج المشاكل البسيطة

الخطوة الثانية : جمع المعلومات الخارجية :-

- ١- اختيار مدخلا للمقارنة المرجعية .
- ٢-تصميم استمارة او اي اداة لجمع المعلومات
- ٣-تحديد المرشحين لاعتمادهم كمرجع للمقارنة. ٤- حث المرشح للتعاون
- ٥-ارسال الاستمارة الى المرشح
- ٦-مقابلة المرشح

الخطوة الثالثة : تحليل معلومات المقارنة المرجعية

- ١- مقارنة معلومات المقارنة المرجعية مع معايير الاداء الموضوعة ثم ملاحظة المطابقة والفروقات بين المنظمة والمنظمة المرجعية .
- ٢- تصنيف وتحليل البيانات الكمية .
- ٣- مراجعة البيانات الوصفية المستحصلة من المقابلات لتحديد الحالات الابداعية والاساليب الفريدة المتبعة من قبل المنظمة المرجعية .
- ٤- إعادة تحليل النتائج الكمية في ضوء المعلومات الوصفية .
- ٥- تحديد أفضل التطبيقات (الممارسات) للمجال تحت الدراسة .
- ٦- ايصال المعلومات لجميع المشاركين في المقارنة المرجعية .

الخطوة الرابعة : تنفيذ خطة العمل :-

- ١- تأليف فريق التنفيذ للعمل إلى جانب فريق المقارنة المرجعية .
- ٢- مقارنة أداء العمليات الداخلية مع أفضل التطبيقات لدى المنظمة المرجعية .
- ٣- تصنيف فجوات الأداء المحددة بالاستناد الى علاقاتها مع الخطة الاستراتيجية الاساسية
- ٤- ترتيب فجوات الأداء حسب الاهمية على أساس استراتيجية المنظمة .
- ٥- بدء عملية التغيير من خلال وضع خطة التنفيذ لتقليص الفجوة ، وتشجيع التنفيذ الفعال
- ٦- وضع أهداف واضحة التي ستوفر اشارات قصيرة الأجل للتحسين لتعزيز عملية التغيير

- ٧- وضع مقاييس تعكس التحسن ، أو الفشل في تحقيق التحسن .
 - ٨- تبادل المعلومات حول النتائج بطريقة ايجابية .
 - ٩- وضع خطط طويلة الأجل لتحقيق أداء وممارسات مماثلة لأفضل الممارسات والتي تمت مقارنتها مرجعياً ، ومن أجل تعجيل عملية التعليم
 - ١٠- القيام بالمقارنة المرجعية مرة أخرى لتقييم من هم في الصدارة .
- وهذه الخطوات توفر بيانات واضحة حول المنظمة بالمقارنة مع أداء من هم في الصدارة وعند مراجعة الخطوات أعلاه نجد ان أهم تلك الخطوات هي الخطوة التي تتضمن تحديد أي المجالات او العمليات التي سيتم مقارنتها مرجعياً (الخطوة الأولى) أي المجالات التي يتم التركيز عليها في عملية المقارنة .و ينبغي على المنظمة ان تركز المقارنة على تلك المجالات الحرجة التي تؤثر بشكل عميق على رضا الزبون والتكاليف التي تتحملها المنظمة (Kotler,2000,227) .
- وقد اقترح (McNair and Leibfried) مجموعتين من المقاييس (وصفية وكمية) كمجالات يمكن أن تعتمد للمقارنة مع من هم في الصدارة وهي موضحة بالجدولين (1) و(2)

جدول (1) : المقاييس الكمية

مقاييس الإنتاجية	مقاييس الجودة	مقاييس تسليم المنتجات
المخرجات الكلية مقسومة على المدخلات الكلية . كلفة الوحدة الواحدة المنتجة . عدد ساعات العمل المطلوبة لإكمال وتسليم الامر (order) القيمة المضافة لكل عامل . نسب دوران الخزين . الكلف الكلية للقيم غير المضافة . كلفة اضافة القيمة .	معدلات تسليم الأوامر (المنتجات) . معدلات الانقاص . نسبة المنتجات المصلحة . عدد العاملين الكلي الذين قاموا باصلاح المنتجات . عدد الأجزاء المعيبة التي سلمها المجهز . عدد المنتجات المعيبة عدد شكاوى الزبائن . نسبة السماحات والمعاد عدد الوحدات الجيدة المنتجة الأجزاء المتوفرة في الوقت المناسب من قبل المجهزين . دقة التنبؤ . توفر ودقة المعلومات عدد التغييرات الهندسية الملحوظة .	نسبة التسليم في الوقت المحدد. طول المهلة الزمنية (lead time) وقت الانطلاق من التصميم الى الانتاج . المهلة الزمنية للجزء (من أمر شرائه الى وقت وصوله للعملية الانتاجية) المهلة الزمنية للنقل . عدد الأوامر المتأخرة . المهلة الزمنية للتصنيع (الانتظار ، والانتقال ، والدورة) . عدد مرات ووقت الاعداد والتهيئة . عدد مرات ووقت الفحص . الوقت الكلي لاضافة القيمة . الوقت الضائع . وقت دورة انتاج الطلب (الأمر).

Source : McNair, C. J. and Liebfried , Kathleen H., Benchmarking, 1992 New York, John Wiley & Sons, Inc, 168-175.

ثالثاً - اختيار المنظمات المرجعية : من المشاكل التي تواجه المنظمات التي تكون بصدد

القيام بالمقارنة هي اختيار المنظمة المناسبة كمرجع للمقارنة . فقد تنجح بعض المنظمات في اختيار منظمات من نفس القطاع الذي تعمل فيه، في حين غالباً ما تكون المقارنة المثالية (النموذجية) مع منظمات تعمل في قطاع آخر مختلف تماماً (Ball & McCulloch, 1996, 431). ولتحقيق موقع عالمي ، فإنه لمن الأفضل ان ننظر المنظمة خارج القطاع أو الصناعة التي تعمل فيها . فإذا تعلمت إحدى المنظمات كيف تتنافس عن طريق التطوير السريع للمنتوج بينما الصناعة التي تعمل فيها لم تحقق ذلك ، فإنه ليس من الحكمة دراسة هذه الصناعة (أي التي تعمل فيها) (Heizer & Render, 2000, 176) فمثلاً اختارت شركة "Xerox" (التي تنتج أجهزة استنساخ وتصوير وبعض الاجهزة الأخرى) شركة "American Express" للمقارنة معها في مجال إعداد الفواتير ومعالجتها ، وشركة "ford" لتخطيط المصنع، وشركة "Honda" في مجال اختيار الموردين والتعامل معهم (الشبرواي، 1995، 148) .

رابعاً - أنواع المقارنة المرجعية : في ضوء ما جاء في أدبيات ادارة الانتاج والعمليات

للباحثين (Evans, 1997) ، (Krajewski, 1996) يمكن إجمال أنواع المقارنة المرجعية بالآتي والمبينة بالشكل (٢):

١ - المقارنة المرجعية الخارجية :

وتتضمن المقارنة المرجعية الأفضل من المنافسين وغير المنافسين في نفس مجال عمل المنظمة أو مجال آخر وتشمل :

أ- المقارنة المرجعية التنافسية وتقوم على أساس المقارنة المباشرة مع المتنافسين الأفضل للبحث عن الأداء الأفضل ، وعليه تسمى بالمقارنة المرجعية في الأداء

ب- المقارنة المرجعية الوظيفية وتقوم على أساس مقارنة مجالات معينة مع المنظمات المتميزة (الرائدة) مثل مجالات الإدارة ، خدمة الزبائن ، عمليات البيع .

٢ - المقارنة المرجعية الداخلية:

وتتضمن اعتماد وحدات تنظيمية ذات اداء متميز داخل المنظمة واعتبارها كأساس للمقارنة مع اداء الوحدات الاخرى ، وفي هذا الخصوص يتم التعرف بأفضل التطبيقات للوظائف المتماثلة الاخرى ولا يشترط ان تكون في نفس الصناعة مثال ذلك مقارنة استقبال المرضى في المستشفيات بخدمات الضيافة الرائدة في الفنادق المتميزة والاختيار أي من المجالات المشار اليها لابد من مراعاة اسس للمقارنة المرجعية من ابرزها الاتي : (الشبراوي، ١٩٩٥، ١٣٥،

١- تحديد الاهداف الاستراتيجية حسب اولويتها بالنسبة للمنظمة الراغبة بأجراء هذه المقارنة

ب- تكلفة اجراء المقارنة المرجعية ارتباطا بالمنافع المتحققة منها.

ت- الفجوة من حيث الحجم والنوع بين المنظمة والمنظمة المرغوب المقارنة المرجعية معها.

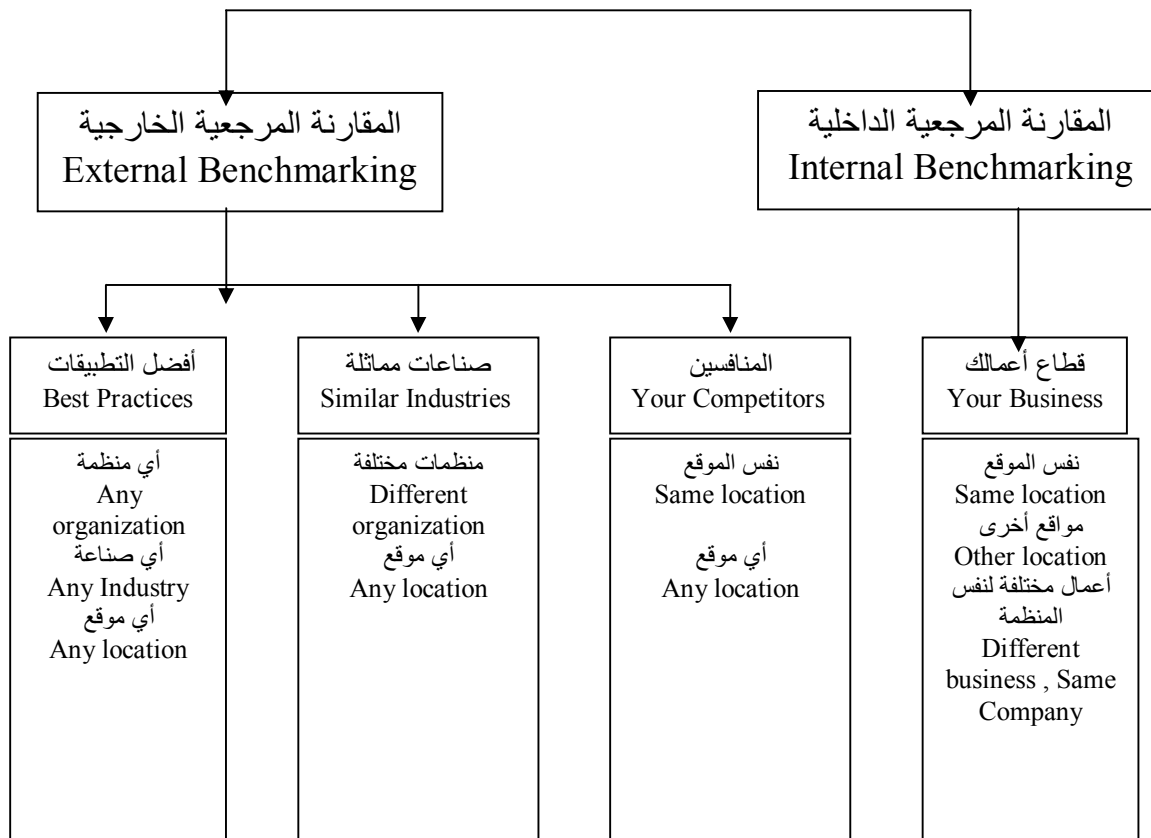
ث- الوقت المستغرق واللازم للدراسة والمقارنة.

ج- اعتبار التعليم مبدأ لدى المنظمة وجعلها تؤمن بأن لدى الاخرين المتميزين ما نتعلمه منهم.

٣- المقارنة المرجعية الاستراتيجية: تستهدف كيف ان المنظمات تتنافس، والبحث عن

الاستراتيجيات الافضل التي تقود الى النجاح في السوق وتحقيق الميزة التنافسية ولعل ابرز

المنظمات العالمية التي تطبق هذا النوع هي شركة AT&T (Evans,1997).



الشكل (٢) أنواع المقارنة المرجعية

Sourc:Dhawan.R (benchmarking: cover story)Business Today,1996,vol5,no 13,july ,p102

خامسا-مراحل المقارنة المرجعية (كيف تتم عملية المقارنة):

يتفق كل من (Slack , et , al, 1998, 682) و (Dhawan,1996, 99) و (Wild ,) و (Krajewski, 1996, 156) ، على أن مراحل المقارنة المرجعية هي كما في الشكل (٣) حيث ان هناك (٤) مراحل تؤدي الى مرحلة النضوج

وفي ضوء ما تقدم من مراحل أربع ، لو افترضنا ان مجال المقارنة هو نظام المبيعات فالمرحلة المشار اليها تكون كالآتي : (البرواري، ٢٠٠١، 57)

١- مرحلة التخطيط : فيها يتم تحديد المجال المطلوب تحسينه من قبل الإدارة العليا وعلى اساس ذلك يتم اختيار المنافس الافضل التي ستجري المقارنة معها
٢- مرحلة التحليل والقياس : فيها يتم قياس مستوى عملية نظام المبيعات في المنظمة ذات العلاقة والمنظمة المنافسة الأفضل .

٣- مرحلة التكامل والمقارنة : تحديد مكان التتفوق في المنظمة الافضل في نظام مبيعاتها مقارنة بنفس النظام في المنظمة ذات العلاقة ، وفي هذه المرحلة تحديد وسائل وسياسات تؤدي للوصول الى مستوى أداء المنظمة الأفضل ان لم يتجاوزه .

٤- مرحلة التنفيذ : فيها يتم تطوير نظام المبيعات وتطبيق النظام المعدل . وينتج مما تقدم الوصول لمرحلة النضوج المتمثلة بالوصول على مركز قيادي يمكن المنظمة ذات العلاقة من تطبيق نظام المبيعات الافضل بعد تحقيق المراحل أعلاه.

أما الفقرات بالتسلسل من (١-١٠) في الشكل (٣) فهي حصيلة تجارب دراسة اسلوب عمل أكثر من (٤٢) منظمة رائدة في مجال المقارنة المرجعية من أبرزها Westinghouse, Citibank, Hewlett Packard, AT,T, Xerox, Sunbeam, Ford, L.L.Bean وغيرها ، أعدت من قبل بيت الخبرة الدولي للمقارنة المرجعية في مجال الجودة / الانتاجية

٥- مستلزمات نجاح المقارنة المرجعية في المنظمات

يشير أحد خبراء شركة Xerox الرائدة في مجال المقارنة المرجعية وهو Roger segden الى مفاتيح النجاح في هذا الموضوع وكالاتي (الشبراوي ، ١٤٨، ١٩٩٥) :

أ- تفهم العمليات في منظمتك بدقة ، قبل أن تقدم على مقارنة نفسك بالآخرين .

ب- عدم إجراء زيارات للمقارنة قبل تجميع بيانات عن المنظمات الأخرى وتحليلها ، للتأكد من أفضلها .

ت- وجود رغبة لتبادل المعلومات مع المنظمات التي تم اختيارها للمقارنة معها .

ث- احترام سرية ما تراه المنظمات الأفضل من معلومات .

ج- يفضل اشراك العاملين في كل نشاط في عملية المقارنة المرجعية في مرحلة الدراسة

ح- عدم التركيز على النتائج فحسب بل على الأساليب والعمليات التي تؤدي الى هذه النتائج.

خ- عملية المقارنة يجب أن تكون مستمرة ما دام هناك تغير مستمر لدى المنافسين.

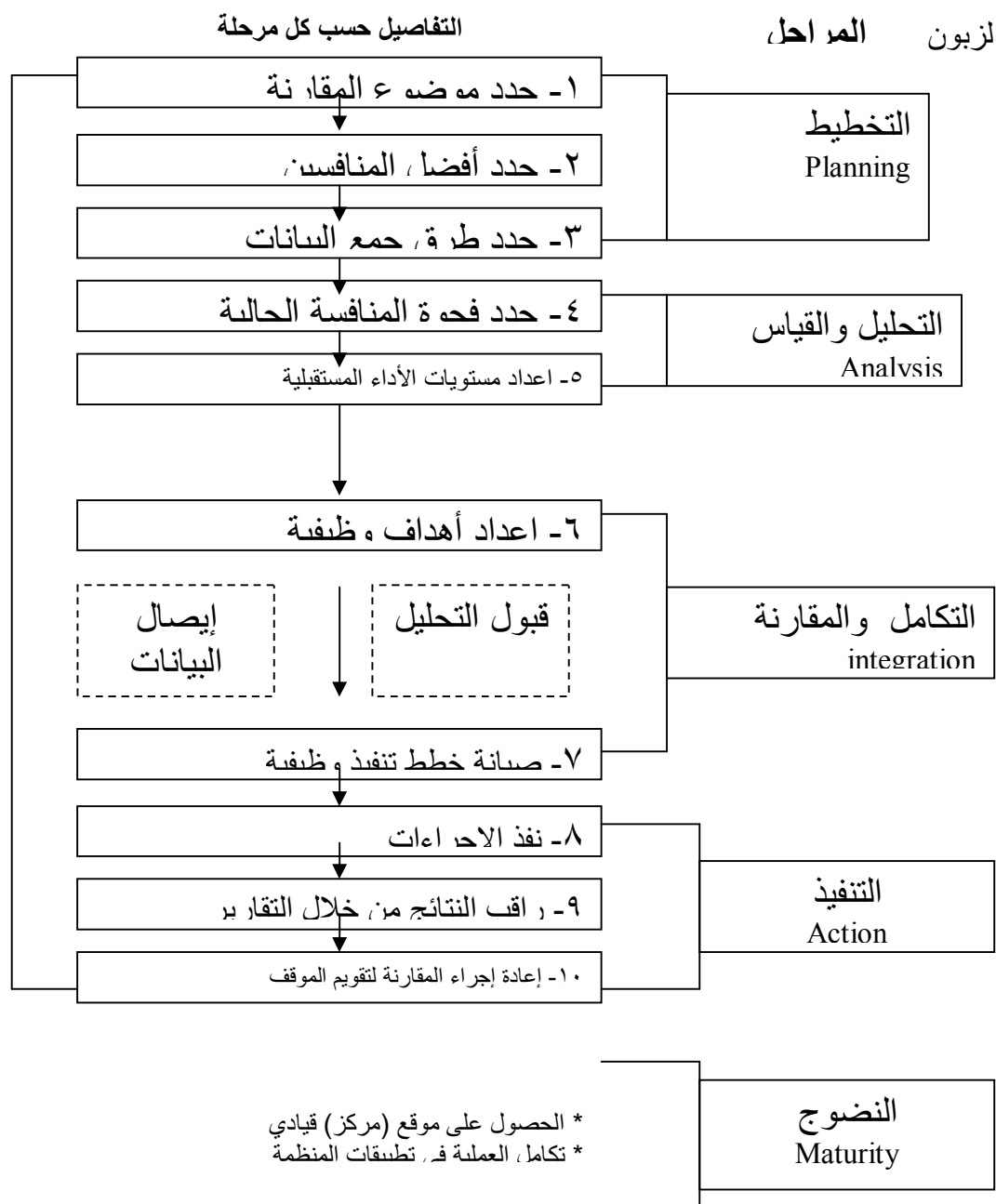
د- الاستعداد الجدي للتعديل والتغيير في ضوء ما تم التوصل إليه في عملية المقارنة

سادسا- المعايير المستخدمة في المقارنة

لقد اورد (krajewski&Ritsman,1999,223)معايير نموذجية يمكن استخدامها في برنامج المقارنة وهي:-

- | | |
|--------------------------------|---------------------------|
| ١-كلفة الوحدة الواحدة | ٢-معدلات الاحتفاظ بالزبون |
| ٣-ربح الوحدة الواحدة | ٤-الانتاجية |
| ٥-العائد على الاستثمار | ٦-توقفات الخدمة لكل زبون |
| ٧-هدف رضا الزبون | ٨-مصاريف التسويق |
| ٩- الحصة السوقية | ١٠-شكاوي الزبائن |
| ١١-معدل تحقيق المبيعات الفعلية | |

ويجري في الجانب التطبيقي للبحث التركيز على بعض المعايير المالية والتسويقية وهي(معدل تحقيق المبيعات الفعلية/العائد على الاستثمار/نسب الربحية/مصاريف التسويق/الحصة السوقية/التوجه نحو الزبون).



الشكل (٣) مراحل المقارنة المرجعية

James R. evans, production/ operation management quality performance and value, 1997, 5th ed., nest published, new york, U.S.A com, p448 .

المحور الرابع: الجانِب التطبيقِي:

يتضمن هذا المحور اختيار الشريك المقارن وتحليل البيانات لتحديد فجوة الاداء وكالاتي:

١-مرحلة تحديد الشريك المقارن:-

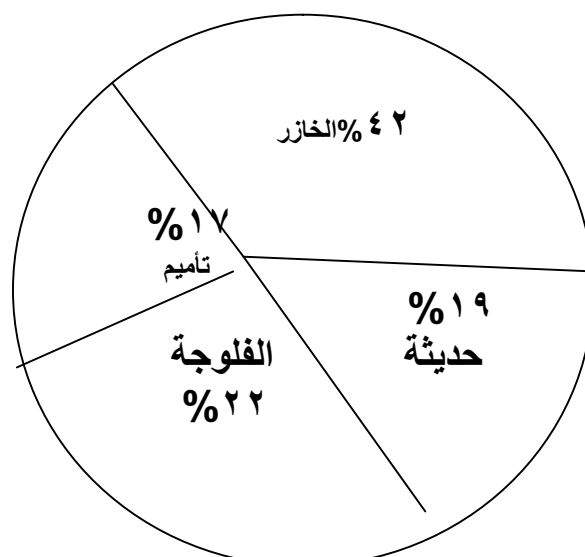
لقد تضمنت القائمة التي اعدتها شركة الفلوجة عدد من الشركات المرشحة وكالاتي:

ا-شركة صناعة المواد الانشائية الحديثة

ب-شركة الخازر لانتاج المواد الانشائية

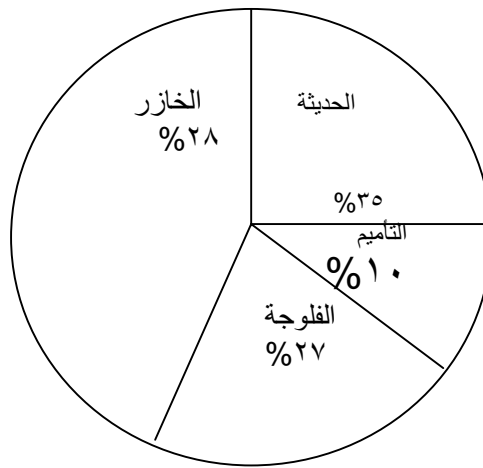
ج-شركة التاميم لإنتاج المواد الانشائية

وبعد دراسة السجلات السنوية للشركات أعلاه تم اختيار شركتي الخازر بوصفها شريكا مقارنا لمنتج البلاطات(الكاشي) اذ تعد الشركة من الشركات المتميزة في انتاجه ويتضح ذلك من خلال مؤشر الحصة السوقية للمنتج الشكل (٤) مقارنة مع الشركات العاملة في نفس القطاع للعام ٢٠٠٩ وتم اختيار شركة صناعة المواد الانشائية الحديثة بوصفها شريكا مقارنا لمنتج البلوك اذ تعد الشركة من الشركات المتميزة في أنتاجه ويتضح ذلك من خلال مؤشر الحصة السوقية الشكل (٥) مقارنة مع الشركات العاملة في نفس القطاع للعام ٢٠٠٩ اذ سجلت الحصة السوقية لشركة الخازر لمنتج البلاطات الترتيب الاول اذ بلغت ٤٢% مقارنة باقرب منافسيها وهي الفلوجة ٢٢% وسجلت شركة صناعة المواد الانشائية الحديثة لمنتج البلوك ٣٥% من مجموع مبيعات القطاع



شكل (٤)

الحصة السوقية لمنتج البلاطات (الكاشي)



الشكل (٥) الحصة السوقية لمنتج البلوك

٢-مرحلة تحليل البيانات وتحديد فجوة الأداء:

في هذه المرحلة تبدأ عملية تنفيذ المقارنة، إذ سيتم مقارنة المعايير التي تم اختيارها لإغراض البحث قدر تعلقها بالرقابة التسويقية من بين مجمل المعايير التي سبق الإشارة إليها بين شركة الفلوجة بوصفها الشركة الراغبة بالتحسين وبين شركة الخازر بوصفها الشريك المقارن بالنسبة لمنتج البلاطات (الكاشي) وشركة صناعة المواد الإنشائية الحديثة بوصفها الشريك المقارن لمنتج البلوك وكما موضح أدناه:

أولاً-التوجه نحو الزبون:

أشرت نتائج المختبر الإحصائي (T) الخاص بالشريك المقارن الى تحقيق نسبة تطابق (٩٠%) للفرات المعبرة عن التوجه نحو الزبون بالنسبة لشركة الخازر ونسبة تطابق (٨٠%) للشركة الحديثة الامر الذي يؤكد صحة اختيار الشريك المقارن وتظهر

الجدول (٣) (٤) (٥) نتائج اداء الشريك المقارن والشركة الراغبة في التحسين ومقدار فجوة الاداء بينهما وكالاتي:

فجوة الاداء=مستوى اداء الشريك المقارن – مستوى اداء الشركة الراغبة في التحسين

جدول (٣)

نتائج المختبر الاحصائي (T) لاجابات افراد العينة لدى شركة الفلوجة

رمز	المحور	نوان الفقرة	N	M	T	التحقق	SIg
taild	%						
X1	رضا	فهم حاجات الزبائن	١٢	4,9444	-1,000	0,331	2-
X2	المستهلك	تتسم تكاليف منتجاتنا	١٢	4,5	-4,123	0,001	
X3		تقدم منظمنا منتجات متنوعة	١٣	3,5556	-7,818	0,000 *	
X4		رضا الزبائن	١٢	4,1667	-4,499	*	
X5		خصم الاسعار	١٣	4,3889	-3,716	0,002	0,000
X6		عوامل تشجيعية	١٢	4,4444	-4,610	0,000 *	40%
X7	ولاء	توازن الارباح	١٢	4,6111	-3,289	0,004	
X8	المستهلك	مكانة ذهنية	١٢	4,7222	-2,557	0,020	
X9		تفضيل منتجات	١٢	4,5556	-3,688	0,020	
X10		العلاقة بالزبون	١٢	3,8889	-5,236	0,000*	

المصدر: نتائج الحاسوب

* العلامة تعني تحقق الفرضية الصفرية أي عدم وجود فرق معنوي

جدول (٤)

نتائج المختبر الاحصائي (T) لاجابات افراد العينة لدى الشريك المقارن

شركة الخازر

رمز فجوة	المحور	عنوان الفقرة	N	M	T	SIg	التحقق
						2-taild	
X1	رضا	فهم حاجات الزبائن	١٢	4,2105	-4,371	0,000 *	
X2	المستهلك	تكاليف منتجاتنا	١٢	2,3684	-8,295	0,000*	
X3		منتجات متنوعة	١٢	3,5789	-7,394	0,000 *	
X4		رضا الزبائن	١٢	3,4737	-8,614	0,000 *	
X5		خصم الاسعار	١٣	4,1579	-4,086	0,001	
						90%	
X6		عوامل تشجيعية	١٢	3,0000	-8,718	0,000 *	
X7	ولاء	توازن الارباح	١٢	2,8947	-9,798	0,000 *	
X8	المستهلك	مكانة ذهنية	١٢	4,722	-6,946	0,000 *	
X9		تفضيل منتجات	١٢	3,3158	-6,508	0,000 *	
X10		العلاقة بالزبون	١٢	3,9474	-5,929	0,000*	

المصدر: نتائج الحاسوب

* العلامة تعني تحقق الفرضية الصفرية أي عدم وجود فرق معنوي

جدول (٥)

نتائج المختبر الاحصائي (T) لاجابات افراد العينة لدى الشريك المقارن

الشركة الحديثة

رمز فجوة	المحور	عنوان الفقرة	N	M	T	SIg	التحقق
						2-taild	%
	الاداء						
X1	رضا	فهم حاجات الزبائن ١٢	١٢	3,9474	-5,883	* 0,000	
X2	المستهلك	تكاليف منتجاتنا	١٢	4,6111	-3,289	0,004	
X3		منتجات متنوعة ١٣	١٣	3,4737	-6,900	* 0,000	
X4		رضا الزبائن ١٢	١٢	3,0000	-6,146	* 0,000	
X5		خصم الاسعار ١٣	١٣	4,0556	-4,014	0,001	
							80%
							40%
X6		عوامل تشجيعية ١٢	١٢	3,9474	-5,883	* 0,000	
X7	ولاء	توازن الارباح ١٢	١٢	2,8421	-6,269	* 0,000	
X8	المستهلك	مكانة ذهنية ١٢	١٢	4,1053	-5,288	* 0,000	
X9		تفضيل منتجات ١٢	١٢	4,2105	-4,371	* 0,000	
x10		العلاقة بالزبون ١٢	١٢	3,8889	-5,236	* 0,000	

المصدر: نتائج الحاسوب

* العلامة تعني تحقق الفرضية الصفرية أي عدم وجود فرق معنوي

ثانياً: معايير المقارنة الأخرى:

الحصة السوقية: هي عبارة عن مبيعات الشركة لمنتج معين يعبر عنها بنسبة مئوية لمجموع مبيعات الصناعة أي:

مبيعات الشركة

-----= الحصة السوقية

مبيعات الصناعة

ويظهر الجدول (٦) ان الحصة السوقية لشركة الفلوجة لمنتجي البلاطات (الكاشي) والبلوك (٢٢%) و(١٠%) على التوالي بفجوة اداء مقدارها (٢٠%) مع شركة الخازر لمنتج البلاط (الكاشي) وفجوة اداء مقدارها (٢٥%) مع الشركة الحديثة لمنتج البلوك كما يظهر الجدول فجوة الاداء بالنسبة للمصاريف التسويقية والتي بلغت (4,2%) مع شركة الخازر و(4,6%) مع الشركة الحديثة ولاحتساب هذا المعيار اخذت نسبة مصاريف التسويق الى قيمة المبيعات أي:

مصاريف التسويق

-----= نسبة مصاريف التسويق

قيمة المبيعات

ومن ملاحظة النتائج السابقة يمكن ان ترجع اسباب تفوق الشريك المقارن الى ماياتي:

- ١- الجودة المتميزة لمنتجات الشركات المقارنة زادت من اقبال الزبائن عليها
- ٢- التسهيلات التسويقية التي المقدمة للزبائن والاسعار المناسبة مقارنة مع الشركات الأخرى.

اضافة للاسباب السابقة قد يعود سبب عدم تحقيق خطة المبيعات التي يظهرها الجدول من خلال فجوة الاداء الخاصة بمعدل تحقيق المبيعات الفعلية والبالغة (٢٤%) مع شركة الخازر و(١٨٣%) مع الشركة الحديثة والتي تم استخراجها من خلال قسمة المبيعات الفعلية على المبيعات التقديرية

حجم المبيعات الفعلية

-----= معدل تحقق المبيعات الفعلي

حجم المبيعات التقديرية

قد يعود السبب الى:

١- قلة الطلب على منتجات الشركة لعدم ملائمتها لرغبات الزبائن

٢- عدم وجود منافذ تسويقية لمنتجات الشركة

٣- ارتفاع نسب تلف الانتاج نتيجة لتقادم المكان

كما يظهر الجدول فجوة الاداء لمعدل العائد على الاستثمار المستخرج من قسمة صافي

الربح على اجمالي الموجودات

صافي الربح

معدل العائد على الاستثمار = -----

اجمالي الموجودات

وبلغت فجوة الاداء لمعدل العائد على الاستثمار مع شركة الخازر (16,67%) و(11,78%)

مع الشركة الحديثة والسبب في ذلك يعود لانخفاض صافي الارباح كما هو واضح بالجدول

حيث بلغت فجوة الاداء بالنسبة الى نسب هامش الربح الصافي المستخرجة من قسمة صافي

الربح بعد الضريبة على صافي المبيعات

صافي الربح قبل الضريبة

نسبة هامش الربح الصافي = -----

صافي المبيعات

بلغت فجوة الاداء (11,14%) مع شركة الخازر و(7,97%) مع الشركة الحديثة

جدول (٦)

نسب المعايير المعتمدة للمقارنة وفجوة الأداء بين الشركات

المعايير الشركة الراجعة الشريك المقارن فجوة الشريك المقارن

فجوة

بالتحسين الفلوجة الخازر الأداء الحديثة

الأداء

بلوط	بلوك				
العائد على الاستثمار	7,03%	23,7%	16,67%	18.8%	%
11,77					
هامش الربح الصافي	3,03%	14,17%	11,14%	11,0%	
8,97%					
مصاريف التسويق	1,03%	6,23%	5,2%	5,63%	4,6%
الحصة السوقية	22%	10%	42%	20%	35,07%
25,07%					
تحقق المبيعات الفعلي	69%	67%	93%	24%	250%
183%					

المصدر: السجلات والتقارير السنوية للشركات لسنة ٢٠٠٩

ثالثاً: تحديد الأسباب وتفسير الحلول

بعد التوجه نحو الزبون : إن الانخفاض في مستوى رضا وولاء الزبائن كأسباب فرعية لمشكلة التوجه نحو الزبون التي تعد من الأسباب الرئيسية للانخفاض في مستوى أداء شركة الفلوجة تحتم على الشركة ان تجعل حاجات ورغبات الزبائن نصب أعينها من خلال إجراء البحوث التسويقية وانشاء صندوق للشكاوي بهدف التعرف على رغبات وتفضيل الزبائن وايجاد منافذ تسويقية بالقرب من الزبائن بما يوفر لهم الراحة في الحصول على منتجات الشركة مع محاولة ايجاد توازن بين مصلحة الشركة ومصلحة الزبائن واعطاء خصومات بالاسعار للمشتريات الكبيرة وللناطق البعيدة من اجل تحقيق رضا وولاء ممتازين للزبائن.

العائد على الاستثمار ونسب الربحية: إن الانخفاض والتذبذب في الارباح ساهم في انخفاض العائد على الاستثمار مما انعكس على انخفاض مستوى الاداء مما يحتم على الشركة ضرورة العمل على زيادة ارباح الشركة من خلال العمل على تخفيض كلف الانتاج وبيع الموجودات الثابتة التي لا يمكن الاستفادة منها او عدم جدواها الاقتصادية وزيادة الطاقة الانتاجية

المصاريف التسويقية والحصة السوقية ومعدل المبيعات الفعلي: إن انخفاض المبيعات جعل نشاط الشركة محدود وحصلتها السوقية منخفضة مما توجب على الشركة الانفاق على البحوث التسويقية والبرامج الترويجية من اجل التعرف على الحاجات والرغبات والتعريف بالمنتجات الحالية والجديدة مع فتح منافذ توزيعية للشركة في مختلف المحافظات اضافة الى

تقديم منتجات بجودة محسنة وبأسعار تنافسية وإعادة النظر بالاستراتيجية التسويقية للتعرف على أسباب تدني المبيعات الفعلية وانخفاض الحصة السوقية واعتماد الأساليب العلمية لوضع الخطط المستقبلية للمبيعات وتشخيص الانحرافات ووضع الحلول اللازمة عن طريق مقارنة المبيعات الفعلية مع المخططة.

المحور الخامس - الاستنتاجات والمقترحات :-

٤-١- الاستنتاجات :

١- بما ان المنظمة تعمل في بيئة تنافسية مما تخلق حالة من التحدي بينها وبين المنافسين فمن الأنسب ان تكون عملية الرقابة التسويقية تتم ضمن اطار المقارنة المرجعية وليس على نطاق المنظمة فقط . وذلك بهدف تحسين الرقابة التسويقية التي ستنعكس بطبيعة الحال على تحسين الأداء التسويقي . إذ يبرز دور المقارنة المرجعية في مواجهة تلك التحديات من خلال مقارنة وضع المنظمة قياسا مع من في الصدارة من المنافسين ، الذين يتميزون بأداء عال وجودة متميزة ، ومن ثم تقليص هذه الفجوة من خلال المعلومات التي يحصلون عليها منهم ونقلها الى حيز التطبيق .

٢- تبين إن أهم جزء في منهج المقارنة المرجعية هي عملية الاستفادة من المعلومات والمعارف التي يتم الحصول عليها من المنظمات المرجعية ، ووضعها موضع التطبيق بهدف تقليص الفارق بين المنظمة والمنظمات المرجعية التي في الصدارة . لأن الفشل في ذلك قد يؤدي الى هدر الوقت والأموال التي تحملتها المنظمة في الحصول على تلك المعلومات .

٣- تبين أيضاً أن عملية اختيار مجال (أو مقاييس) المقارنة هي من أهم وأصعب المراحل ضمن منهج المقارنة المرجعية . لأن الاختيار غير الصحيح أو غير الدقيق يبقى المنظمة في وضع متأخر عن الآخرين ، وتبوء محاولتها بالفشل ، أو على الأقل تكون عملية المقارنة المرجعية غير مثمرة .

٤- اتضح إن منهج المقارنة المرجعية يعتمد الى حد بعيد على المعلومات ومدى فاعلية نظام المعلومات التسويقية لدى المنظمة . إذ يعد ركيزة أساسية في نجاح تطبيق منهج المقارنة المرجعية .

٥- تبين من خلال تحليل البيانات ان هناك انخفاض في مستوى التوجه بالزبون المتمثل برضا الزبون وفهم حاجاته ورغباته والعلاقة معه

٦- تبين ان هناك انخفاض وتذبذب في الارباح ساهم في انخفاض مستوى العائد على الاستثمار

٧- تبين ان هناك انخفاض في المبيعات جعل نشاط الشركة محدود وحصلتها السوقية منخفضة

٤-٣- التوصيات

١- يفضل اتباع المقارنة المرجعية وبالخطوات المذكورة في متن هذا البحث من أجل تحسين عملية الرقابة التي ستنعكس على أداء المنظمة وبالتالي مواجهة شدة المنافسة مع ضرورة الاهتمام بالآتي :-

أ- اختيار مجالات المقارنة المهمة والحيوية التي من شأنها تقليص الفجوة مع من هم في الصدارة وتحسين الأداء والجودة وان تكون هذه المجالات مؤثرة الى حد بعيد في نجاح أعمال المنظمة.

ب- الدقة والفاعلية والسرعة في نقل المعلومات والمعارف (التي تم الحصول عليها من المقارنة المرجعية) الى حيز التطبيق من أجل تحقيق أهداف المقارنة المرجعية .

ج- عدم الاعتماد فقط على المعايير الموضوعة من قبل المنظمة ضمن الاطار التقليدي ، وانما اعتماد المعايير المستخدمة من قبل أفضل المنظمات المنافسة بهدف جعل أداء المنظمة يوازي أو يتفوق على أداء المنافسين .

٢- تصميم نظام معلومات تسويقي فعال مع التشديد على ضرورة بناء نظام للمخابرات التسويقية بحيث يوفر أحدث المعلومات بدقة وبالوقت المناسب لكي تتمكن المنظمة من تحسين ادائها بسرعة ، واستيعاب المتغيرات البيئية بالوقت المناسب، وبالشكل الذي يضمن لها موقعا متميزاً مقارنة مع المنظمات المرجعية .

٣- نشر مفاهيم وأساليب المقارنة المرجعية بين المنظمات العراقية من قبل الجامعات والوزارات المعنية من خلال إقامة الندوات والدورات التدريبية حول هذا الموضوع لكي تتمكن من الاستفادة في مواجهة التحديات العالمية .

٤- من الضروري للمنظمة ان تتبنى مفهوم التوجه نحو الزبون وفهم حاجاته ورغباته وتنمية العلاقة معه مما ينعكس على أداء المنظمة

المصادر

أولاً: العربية

١ - البر واري، نزار، ٢٠٠١، المقارنة المرجعية وإمكانات تطبيقها كأداة للتحسين

المستمر في المنظمات، المجلة العراقية للعلوم الإدارية المجلد (١) العدد (١) جامعة بابل

٢- الشبراوي ، عادل ، ١٩٩٥ ، الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة : ايزو ٩٠٠٠- المقارنة المرجعية ، القاهرة ، الشركة العربية للإعلام العالمي .

٣- كوتلر، ٢٠٠٤ ، كوتلر يتحدث عن التسويق، ترجمة فيصل عبدالله، مكتبة جرير ، السعودية، ط٣.

ثانياً : الأجنبية

1-Ball, Donald, A. and McCulloch, Wendell H.,1996, International business; The Challenge of Global Competition, 6th ed., Chicago, Irwin.

2-Certo, Samuel C. Modern,1997, Management, 7th ed., New Jersey, Prentice-Hall Inc.

3- Dhawan.R,1996, (benchmarking: cover story)Business Today,vol5,no 13,july .

4- Heizer , Jay, and Render, Barry,2000, Operations Management, 6th ed., New Jersey, Prentice Hall.

5- Ivancevich, John M., Lorenzi, Peter Skinner, Steven J., and Crosby, Philip B.,1997, Management ; Quality and Competitiveness, 2nd ed., Chicago, Irwin .

6-James R. evans, 1997,Production/ Operation Management Quality Performance and Value, 5th ed., Nest published, New york, U.S.A com .

7-Keegan, Warren J., Moriarty, Sandra E., and Duncan, Thomas R., 1995,Marketing, 2nd ed., New Jersey, Simon & Schuster com.

- 8-Kotler, Philip,2000, Marketing Management, The Millennium edition, Prentice Hall International , Inc.
- 9-Krajewski, Lee J., and Ritzman, Larry P.,1999, Operations Management ; Strategy & Analysis, 5th ed., Massachusetts, Addison-Wesley, Inc.
- 10-McNair, C. J. and Liebfried , Kathleen H.,1992, Benchmarking, New York, John Wiley & Sons, Inc.
- 11- Pride & Ferrell,2000, Operation Management, 6th ed Prentice-Hill

استمارة الاستبيان

الرجاء وضع علامة () امام العبارة التي تعتقد انها اكثر ملائمة

اولا/ رضا الزبائن

ت العبارة اتفق بشدة اتفق محايد لا اتفق لا اتفق بشدة

١ نحرص على فهم حاجات الزبائن

٢ تتسم تكاليف منتجاتنا بالانخفاض

٣ تقدم شركتنا منتجات متنوعة لزبائننا

٤ رضا الزبائن من اولى اهتماماتنا

٥ تقدم شركتنا خصم اسعار للمشتريات الكبيرة

ثانيا/ولاء الزبائن

١ تقدم شركتنا عوامل تشجيعية لزبائننا

٢ توازن شركتنا بين الارباح ومصلحة الزبائن

٣ تحتل منتجاتنا مكانة ذهنية متميزة لدى الزبائن

٤ يفضل زبائننا منتجاتنا لانها البديل الافضل

٥ العلاقة الايجابية بين المنظمة وزبائننا جوهر

ديمومتها

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.