



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة والتعليم العالي والبحث العلمي
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
جامعة عبد الحفيظ بوصوف - ميله



معهد: العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

الفوج: 1

المادة: الرقابة التسويقية

عنوان البحث:

تحليل الانحرافات في التكاليف التسويقية دراسة حالة شركة ROLEX

تحت إشراف:

معاش. أ.

من إعداد:

- خنيش غادة
- مزيلي خولة
- زيروق إكرام
- بوحناش رنده

خطة البحث:

مقدمة

المبحث الأول: مدخل حول التكاليف التسويقية

المطلب الأول: تعريف التكاليف التسويقية

المطلب الثاني: خصائص التكاليف التسويقية

المطلب الثالث: أنواع التكاليف التسويقية

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في التكاليف التسويقية

المبحث الثاني: أساسيات حول الانحرافات في التكاليف التسويقية

المطلب الأول: تعريف الانحرافات في التكاليف التسويقية

المطلب الثاني: أسباب حدوث الانحرافات

المطلب الثالث: أنواع الانحرافات في التكاليف التسويقية

المطلب الرابع: أهمية تحليل الانحرافات في التكاليف التسويقية

المبحث الثالث: واقع تحليل الانحرافات في التكاليف التسويقية في شركة ROLEX

المطلب الأول: تقديم شركة ROLEX

المطلب الثاني: تحليل انحرافات التكاليف التسويقية في شركة رولاكس

المطلب الثالث: النتائج والتوصيات

خاتمة

مقدمة: مقدمة:

تعد التكاليف التسويقية أحد أهم العناصر المؤثرة في الأداء المالي للمؤسسة، إذ تلعب دورا مباشرا في تحقيق الأهداف المرتبطة بزيادة المبيعات، تحسين الحصة السوقية، وتعزيز القدرة التنافسية. ومع ازدياد حدة المنافسة وسرعة التغير في الأسواق، أصبح من الضروري أن تعتمد المؤسسات على أدوات تحليلية دقيقة تمكنها من مراقبة تكاليفها التسويقية وتقييم مدى كفاءتها وفعاليتها.

وفي هذا السياق، يبرز تحليل الانحرافات كأداة محاسبية وإدارية مهمة تهدف إلى مقارنة التكاليف الفعلية بالتكاليف المخططة أو المعيارية، ومن ثم تحديد أسباب الفروقات وتفسيرها، سواء كانت ناتجة عن تغير الأسعار، أو الكميات أو كفاءة استخدام الموارد التسويقية. ويساعد هذا التحليل الإدارة في اتخاذ قرارات تصحيحية ووقائية، مما يساهم في تحسين عملية التخطيط وترشيد التكاليف، وضبط الأداء التسويقي.

وبالتالي طرح الإشكالية الرئيسية كيف يساهم تحليل الانحرافات في ضبط التكاليف التسويقية؟ وكيف يساهم تحليل الانحرافات في ضبط التكاليف التسويقية داخل شركة رولاكس؟

الأسئلة الفرعية:

- 1) ما المقصود بالتكاليف التسويقية؟ وما هي خصائصها؟
 - 2) فيما تتمثل أنواع التكاليف التسويقية؟
 - 3) ما هي الانحرافات في التكاليف التسويقية؟
 - 4) ما هي أهم أسباب حدوث هذه الانحرافات؟
 - 5) كيف يمكن التمييز بين هذه الانحرافات؟
 - 6) فيما تتمثل أهمية تحليل الانحرافات في التكاليف التسويقية؟
 - 7) ما هو النشاط الذي تمارسه شركة رولاكس؟
 - 8) ما هي أبرز الانحرافات التي تظهر في التكاليف التسويقية داخل شركة رولاكس؟
- فيما تتمثل النتائج والتوصيات لهذه الشركة؟

المبحث الأول: مدخل حول التكاليف التسويقية

المطلب الأول: تعريف التكاليف التسويقية

هناك عدة تعريفات منها:¹

تعريف كوتلر "هي مجمل النفقات التي تتحملها المؤسسة لتنفيذ الأنشطة التسويقية الهادفة الى خلق قيمة للعميل وتسهيل عملية التبادل".

تعريف الجمعية الأمريكية للتسويق (AMA) "هي تكاليف الأنشطة التي تنفذ من أجل نقل المنتجات من المنتج الى المستهلك، بما في ذلك التوزيع، الإعلانات، البحوث وخدمات ما بعد البيع".

تعريف محمود عبد الستار "هي جميع عناصر التكاليف التي تنفقها المؤسسة لبيع منتجاتها، وجذب العملاء والاحتفاظ بهم وتشمل تكاليف الإعلان، التوزيع، بحوث التسويق، وخدمات الضمان".

ومن خلال هذه التعاريف نستنتج أن التكاليف التسويقية هي الفرق بين ما يدفعه المستهلك وما يحصل عليه المنتج ثمنًا لهذه السلعة، وهذا الفرق يشمل أرباح التجار والوسطاء وبقية القائمين بالوظائف التسويقية، بالإضافة الى النفقات اللازمة للقيام بمختلف الوظائف التسويقية.

وأيضًا هي مجمل النفقات والمصاريف المرتبطة بوصول المنتج الى المستهلك النهائي من خلال الترويج، التوزيع، والتواصل التسويقي.

المطلب الثاني: خصائص التكاليف التسويقية

تشمل ما يلي:²

- **مرتبطة بالأنشطة ما بعد الانتاج:** تخصص هذه التكاليف للجهود المبذولة لتوصيل المنتج الى المستهلك النهائي، وتشمل تكاليف الإعلان، الترويج، البيع، النقل، التخزين، التوزيع.....

¹ هدى أزهرى عبد الوهاب، "أثر تبويب وتحليل عناصر تكاليف التسويق على كفاءة الأداء المالي"، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، 1979، ص27.

² مرجع سبق ذكره

- **متغيرة وقابلة للتعديل:** يمكن تغيير وتعديل هذه التكاليف لتناسب مع الأهداف التسويقية والظروف الخارجية للسوق.
- **تركز على رضا العملاء:** تهدف الى تحقيق أقصى قدر من رضا العملاء من خلال اشباع رغباتهم وحاجاتهم.
- **تتأثر بظروف السوق:** تختلف هذه التكاليف بناءا على طبيعة السوق والمنافسة ونوعية المنتج، وتوقع الطلب.
- **تتضمن وظائف وخدمات:** تشمل تكاليف الخدمات والوظائف التسويقية التي تضاف الى السلعة أو الخدمة مثل التعبئة والبحث والتطوير.
- **تتطلب رقابة ومراقبة:** تحتاج الى مراقبة وتحليل مستمرين بهدف التحكم فيها وخفضها، مع ضرورة الحفاظ على الفعالية التسويقية.
- **تؤثر على استراتيجيات التسعير:** حجم التكاليف التسويقية يؤثر على تسعير المنتجات حيث يجب تغطية هذه التكاليف لتحقيق الربح.
- **مرتبطة بالمخاطر:** الاستثمار في التسويق يحمل مخاطر، مثل فشل الحملات الإعلانية أو عدم تحقيق المبيعات المتوقعة مما يجعل هذه التكاليف أكثر تقلبا من التكاليف الإنتاجية.

المطلب الثالث: أنواع التكاليف التسويقية هناك العديد من الأساليب التي يمكن اعتمادها في تبويب التكاليف التسويقية إذ أن الهدف من تبويب التكاليف التسويقية هو تحديد تكلفة كل نشاط من الأنشطة التسويقية المختلفة الخاصة بالشركة بهدف أحكام الرقابة عليها و العمل على خفضها ومحاربة الإسراف و الضياع لها وبما ينسجم مع الهدف الذي تسعى إدارة الشركة على تحقيقه.

يبوب التكاليف التسويقية SICKLE استنادا إلى هذا المفهوم فإن:¹

- **نفقات البيع:** والتي تشمل المصاريف الإدارية و عمولة الوكلاء ورواتب العاملين في قسم البيع و المصاريف التأمين وغيرها.
- **نفقات التوزيع:** والتي تشمل تكاليف التخزين ورواتب العاملين فيها و اندثارات المباني ومصاريف الشحن والماء والكهرباء.

¹ أمنة زغلول، " تحليل الانحرافات في التكاليف التسويقية"، محاضرة مقدمة لطلبة ماستر 2، علوم تجارية، جامعة الصديق بن يحيى، جيجل، 2024، ص3.

أما MOSCOVE فيرى بأن التكاليف التسويقية يمكن أن تبوب وظيفيا إلى :

- **التكاليف المالية:** وتشمل الضرائب التأمين حيث تحمل على مخزون الانتاج تام الصنع.
- **تكاليف الخزن:** وتشمل تكاليف أشغال البناية و المواد المساعدة وكلفة ماسك سجلات المخازن.
- **كلفة تعزيز المبيعات :** وتشمل الإعلان الترويج و الدعاية والبحوث التسويقية.
- **تكاليف التوزيع والنقل:** وتتضمن تكاليف نقل وتوزيع المنتجات للمستهلك.
- **تكاليف ماسك حسابات المدينين:** وتتضمن كلفة إعداد القائمة و إرسالها وتسجيل مدفوعات المستهلكين.
- **التكاليف الإدارية:** وتتضمن مصاريف المشرف العام ومصاريف الضيافة و مصاريف الإعداد.

وهناك من يبوب التكاليف حسب طبيعتها كالآتي:

التكاليف التسويقية المباشرة: وهي التكاليف التي ترتبك ارتباطا مباشرا بالمنتج والتي يمكن تخصيصها وتوزيعها مباشرة عليه أو ترتبط ارتباطا مباشرا بالأقسام أو بالمناطق التوزيعية الجغرافية.

التكاليف التسويقية غير المباشرة: وهي تلك التكاليف التي ترتبط بأكثر من جهة أو نشاط أي أنها تكاليف مشتركة بين مناطق التوزيع أو بين المنتجات أو بين طبقة الزبائن مثل مصاريف الماء...

التكاليف التسويقية الثابتة: وهي التكاليف التي لا تتغير مع التغير في حجم المبيعات في حدود الطاقة التسويقية المتاحة و غالبا ما ترتبط بالزمن من أكثر من ارتباطها بحجم المبيعات مثل رواتب المدراء والموظفين..

التكاليف التسويقية المتغيرة: وهي تلك التي تتغير طرديا مع التغير في حجم المبيعات مثل مصاريف التعبئة والتغليف وعمولة الوكلاء...

التكاليف التسويقية حسب مرحلة دورة حياة المنتج:

تكاليف الإطلاق: تطوير المنتج الإعلان عند الإطلاق.

تكاليف النمو: توسيع القنوات التوزيعية، زيادة الإنتاج.

تكاليف النضوج: الحفاظ على المبيعات التعامل مع المنافسين.

تكاليف الانحطاط: تقليل التكاليف التسويقية، إعادة تدوير المنتج.

التكاليف حسب وسيلة التسويق:

تكاليف التسويق الرقمي: إعلانات عبر الانترنت التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي.

تكاليف التسويق التقليدي: الإعلانات التلفزيونية والراديوية.

تكاليف الخاصة بتجزئة السوق التسويق التجزيئي التسويق الموجه إلى شرائح معينة مع العملاء.

التكاليف حسب الهدف التسويقي:

تكاليف بناء العلامة التجارية: بناء الوعي بالعلامة التجارية، خلق صورة ذهنية إيجابية.

تكاليف زيادة المبيعات: جذب عملاء جدد، زيادة حجم المشتريات للعملاء الحاليين.

تكاليف الحفاظ على العملاء: برامج الولاء، خدمة العملاء.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على التكاليف التسويقية

- قابلية المنتجات للتلف حيث أن السلعة قابلة للتلف و تتطلب عناية خاصة، خصوصا عند نقلها لمسافات طويلة أو تخزينها لمدة طويلة.
- المخاطرة: تتناسب المخاطرة في العمل والانتاج تتناسب طرديا مع تكاليف التسويق، حيث إنه كلما زادت المخاطرة عند تسويق المنتجات أدى ذلك إلى ارتفاع التكاليف التسويق.

المبحث الثاني: أساسيات حول الانحرافات في التكاليف

المطلب الأول: تعريف الانحراف في التكلفة

هو الفرق بين التكلفة الفعلية التي تم إنفاقها على نشاط تسويقي معين والتكلفة التي تم تخطيطها أو تقديرها مسبقا لهذا النشاط.¹

انحراف التكلفة التسويقية = التكلفة الفعلية التكلفة المخطط لها

المطلب الثاني: أسباب حدوث الانحرافات

هناك عدة أسباب من بينها:¹

- تغير أسعار الخدمات التسويقية.
- تغير ظروف السوق والمنافسة.
- تعديل الإستراتيجيات خلال الفترة.
- عوامل طارئة وغير متوقعة.
- سوء الإدارة أو ضعف الرقابة.

المطلب الثالث: أنواع الانحرافات في التكاليف التسويقية

هناك ثلاث أنواع من الانحرافات:²

انحراف السعر: هو أحد المكونات الأساسية لتحليل انحرافات التكاليف التسويقية وهو يعتبر مؤشرا حاسما على كفاءة العمليات الشرائية و التفاوضية في النشاط التسويقي وهو الفرق بين السعر الفعلي والدين تم دفعه مقابل مورد أو خدمة تسويقية و السعر المعياري أو المخطط له مسبقا:

إذا كانت النتيجة موجبة الانحراف سلبي دفعت سعرا على أعلى من المخطط له.

- إذا كانت النتيجة سالبة الانحراف إيجابي يعنى دفعت سعرا أقل من المخطط له.

ومن أسباب الانحراف في السعر:

قصور في المفاوضات.

الشراء في الوقت غير المناسب.

انحراف التكلفة: هو المكون الثاني في تحليل الانحرافات في التكاليف التسويقية و يقيس الكفاءة التشغيلية و الإنتاجية وهي الفرق بين الكمية الفعلية من الموارد أو الخدمات التسويقية و الكمية المعيارية المخطط استخدامها مسبقا.

- إذا كانت النتيجة موجبة: انحراف سلبي حيث أنك استخدمت موارد أكثر مما كان مخططاً له لتحقيق الهدف.
- إذا كانت النتيجة سالبة: انحراف إيجابي أنك استخدمت موارد أقل مما كان مخططاً له لتحقيق الهدف.

أسباب حدوث هذه الانحرافات:

انخفاض الجودة.

مشاكل تشغيلية.

تغيير ظروف السوق.

انحراف الكفاءة: تحدث عندما تختلف الكفاءة الفعلية للعمليات التسويقية عن الكفاءة المعيارية.

المطلب الرابع: أهمية تحليل الانحرافات في التكاليف التسويقية

- تحسين دقة التخطيط ووضع الميزانيات من خلال تحليل الانحرافات، تفهم الإدارة سبب اختلاف التكاليف الفعلية عن المخطط لها هل كان الخطأ في تقدير أسعار الوسائط الإعلامية أم تقدير كميات الموارد الترويجية؟ ويؤدي هذا إلى تعلم كيفية وضع توقعات أكثر واقعية الموازنات المستقبلية مما يقلل مفاجآت التكاليف ويجعل عملية التخطيط أكثر عملية.
- قياس الفعالية والعائد على الاستثمار لا يقتصر التحليل على التكلفة فقط بل يربطها بالنتائج، الانحراف السلبي زيادة التكلفة وقد يكون مقبول إذا كان مصحوباً بانحراف إيجابي في المبيعات أو حصة السوق يتجاوز هذه الزيادة.
- تحسين عملية اتخاذ القرارات.
- الاكتشاف المبكر للمشكلات.¹

المبحث الثالث: واقع تحليل الانحرافات في التكاليف التسويقية في شركة ROLEX

المطلب الأول: تقديم شركة ROLEX

¹ عبد الله الخطيب ، أثر تكاليف التسويقية في تحسين الأداء المالي دراسة تطبيقية على شركات صناعة الادوية الأردنية، الأردن، 2015، ص30.

تعود بدايات شركة رول اكس إلى عام 1905 حينما أسس هانس ويلزدورف وشريكه ألفريد ديفيس شركة صغيرة في لندن تعنى بتجميع الساعات كان ويلزدورف يطمح إلى صناعة ساعات يد دقيقة وموثوقة في زمن كانت فيه ساعات الجيب هي السائدة

في عام 1908 سجل ويلزدورف العلامة التجارية Rolex واختار الاسم لأنه قصير، سهل النطق في معظم اللغات ويمكن وضعه بوضوح على واجهة الساعة.

عام 1919 انتقلت الشركة إلى جنيف - سويسرا، العاصمة العالمية لصناعة الساعات الفاخرة، وأصبحت تعرف باسم Rolex SA

رولكس اشتهرت بتقديم ابتكارات ثورية مثل:

أويستر (Oyster) عام 1926 : أول ساعة يد مقاومة للماء والغبار.

بير بتشوال (Perpetual) عام 1931: أول نظام حركة أوتوماتيكي بدوار حر.

أول ساعة تعرض التاريخ تلقائيا على قرص الساعة

1945 عام) Datejust

رمز شركة رولاكس:

مؤلف من تاج ذهبي مكون من 5 رؤوس يرمز للهيبة و الفخامة.

ويرمز اللون الذهبي إلى الفخامة والجودة العالية، التميز، ويعكس التزام رولاكس بالمواد الثمينة والصناعة الراقية الذهب في شعار يعطى إحساسا بالأناقة و القيمة العالية للمنتج

اسم رولاكس مكتوب بخط بسيط وأنيق بجانب التاج او تحته.

يرمز اللون الأخضر إلى النجاح، الثروة، والازدهار، ويرتبط بالترف والرخاء وهو لون تقليدي في شعار الشركة ويعطى انطباعا عن الاستقرار والموثوقية.

الجمع بين الأخضر والذهبي في شعار رولاكس يعكس الفخامة والنجاح و الموثوقية وهي القيم التي تريد العلامة إبرازها لعملائها.

شعار رولاكس:

الشعار الرئيسي هو " تاج لكل إنجاز " يعكس طموح العلامة التجارية في توفير ساعات للعديد من الإنجازات و اللحظات الهامة في حياة مرتديها.

الشعار التعريفي هو " جودة وخبرة لا نظير لهما " يستخدم هذا الشعار لوصف العلامة التجارية بشكل عام مؤكدا على الالتزام بالجودة الفائقة و الخبرة التي لا تضاهى في صناعة الساعات.

المطلب الثاني: تحليل انحرافات التكاليف التسويقية في شركة رولاكس

مثال عن شركة رولاكس تقوم بتحليل الانحرافات في التكاليف التسويقية على شكل التالي :

-بيانات الشركة المخطط لها :

عدد الحملات التسويقية 10 حملة .

تكلفة الحملة المخطط لها 2000 دولار لكل حملة.

الميزانية الإجمالية مخطط لها 20000 دولار.

-بيانات الفعلية :

عدد الحملات التسويقية 12 حملة .

تكلفة الحملة الفعلية 2200 دولار لكل حملة .

الميزانية الفعلية 26400 دولار .

١-حساب انحراف السعر :

انحراف السعر =السعر الفعلي لكل حملة -السعر المخطط له

$$2000 - 2200 = -200$$

يعني انحراف سلبيا بسبب زيادة التكلفة .

تكلفة كل حملة أعلى من المخطط لها بمقدار 200 دولار.

٢-انحراف الكمية :

انحراف الكمية = عدد الحملات الفعلي - عدد الحملات المخطط لها

$$2 = 10 - 12$$

قامت رولاكس بتنفيذ جملتين أكثر من المخطط لها

وقد يكون سبب هذه الانحرافات لأسباب محتملة :

-ضعف اداء الحملة الإعلانية مقارنة بتوقعات.

-عدم استهداف الجمهور مناسب .

-ضعف جودة محتوى .

اجراءات تصحيحية :

- البحث عن منصات أقل تكلفة .

-تحسين جودة المحتوى الإعلامي .

-تعديل استراتيجية التسويق .

المطلب الثالث: النتائج والتوصيات

النتائج:

انحراف في ميزانية الاعلان:

الواقع: زيادة 15% عن الميزانية المخططة بسبب الحملات الرقمية المكثفة.

السبب: ارتفاع أسعار الإعلانات عبر الأنترنت وشراء مساحات إعلانية إضافية غير مخططة.

التأثير: ضغط على السيولة النقدية وتقليل هامش الربح المتوقع.

انحراف في تكاليف التوزيع:

الواقع: انخفاض 10% عن الميزانية المخططة بسبب تحسين خطة التوزيع وتخفيض تكاليف النقل.

السبب: استخدام أساليب توزيع أكثر كفاءة واعتماد مزودين محليين أرخص.

التأثير: وفر مالي يمكن إعادة استثماره في حملات تسويقية أخرى.

انحراف في تكاليف البحوث التسويقية:

الواقع: تطابق تقريبا مع الميزانية المخططة مع انحراف بسيط.

السبب: استحداث بيانات جديدة عبر المنصات الرقمية.

التأثير: تحسين دقة البيانات التسويقية لتحديد احتياجات العملاء بدقة.

انحراف في تكاليف القوى البيعية:

الواقع: زيادة بنسبة 8% بسبب زيادة المكافآت والحوافز للمبيعات لتحقيق أهداف المبيعات السنوية.

السبب: تعزيز الأداء الفردي وتحفيز الفريق على تحقيق الأهداف.

التأثير: زيادة المبيعات ولكن بتكلفة أعلى، مما يستدعي مراجعة الهيكل التحفيزي.

التوصيات:

تحسين التخطيط للميزانيات الإعلانية: وضع سقف أعلى للإنفاق الإعلاني وتحديد أولوية القنوات الإعلانية الأكثر تأثيرا على المبيعات.

الاستثمار في أساليب توزيع فعالة: الاستمرار في تحسين الكفاءة اللوجستية لتقليل تكاليف النقل والتخزين، مما يعزز هامش الربح. تعزيز البحوث التسويقية الرقمية: الاستفادة من البيانات الرقمية لتحسين استهداف العملاء وتقليل الانفاق غير الضروري على الحملات الاعلانية التقليدية.

مراجعة نظام المكافآت التحفيزي: ضبط نظام الحوافز بحيث يحقق توازنا بين تشجيع الفريق وتحقيق الربحية دون زيادة كبيرة في التكاليف.

خاتمة :

يمكن القول إن تحليل الانحرافات في التكاليف التسويقية يمثل أداة فعالة لرصد الفروق بين التكاليف المخططة والفعالية، وتحديد أسبابها، سواء كانت نتيجة عوامل داخلية أو خارجية. ومن خلال هذا التحليل، تستطيع المؤسسات اتخاذ قرارات تصحيحية دقيقة، وتحسين كفاءة استخدام الموارد، وتعزيز القدرة على التنبؤ بالإنفاق المستقبلي. لذا، يعد هذا التحليل خطوة أساسية لضبط الأداء المالي وضمان تحقيق الأهداف التسويقية بفاعلية وكفاءة.

قائمة المراجع:

المقالات:

عبد الله الخطيب ، "أثر تكاليف التسويقية في تحسين الأداء المالي دراسة تطبيقية على شركات صناعة الادوية الأردنية"، الأردن، 2015.

هدى أزهرى عبد الوهاب، "أثر تبويب وتحليل عناصر تكاليف التسويق على كفاءة الأداء المالي"، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، 1979.

المحاضرات:

آمنة زغلول، "تحليل الانحرافات في التكاليف التسويقية"، محاضرة مقدمة لطلبة ماستر 2، علوم تجارية، جامعة الصديق بن يحيى، جيجل، 2024، ص3.

المواقع:

www.scribd.com

