

تمهيد

تم تخصيص هذا الفصل لإلقاء الضوء على المعالم الأساسية لدراسات الجدوى التسويقية ، وتحديد محاورها الرئيسية من خلال تناول الموضوعات الأساسية التالية :

- أولاً : مفهوم دراسات الجدوى التسويقية للمشروع .**
- ثانياً : أهمية دراسات الجدوى التسويقية للمشروع .**
- ثالثاً : مجالات دراسات الجدوى التسويقية للمشروع .**

ونتناول كل موضوع من هذه الموضوعات بالدراسة والتحليل فيما يلي :

أولاً : مفهوم دراسات الجدوى التسويقية للمشروع :

يعد التسويق من الأنشطة المتغيرة التي تتأثر وتتغير مباشرة نتيجة التغيرات المستمرة في حاجات ورغبات وسلوك المستهلكين والتي تفرضها دائما التغيرات البيئية المحيطة بالمنظمات وبهؤلاء المستهلكين ، كما يعد التسويق من الوظائف الأساسية للمنظمات المعاصرة ، ويعتبر أيضا بمثابة نافذة تطل من خلالها هذه المنظمات على البيئة المحيطة بها .

ويمكن تعريف التسويق بصفة عامة بأنه مجموعة من الأعمال والأنشطة المتكاملة التي تقوم بها إدارة متخصصة في المنظمة وتهدف أساسا إلى إقامة وتدعيم العلاقات بين المنظمة والمجتمع ، بالإضافة إلى توفير المنتجات للمستهلكين ، وذلك بالكمية المطلوبة والجودة المناسبة وفي المكان والزمان المناسبين وبما يتلاءم مع أذواق ورغبات واحتياجات هؤلاء المستهلكين بأيسر الطرق وأسهلها وأقل التكاليف .

وتعتبر الدراسات التسويقية أحد الجوانب الأساسية في دراسات جدوى المشروعات ، وهي تحتاج إلى توافر خبرات كثيرة في هذا المجال ، هذا ويقصد بدراسات الجدوى التسويقية مجموعة الدراسات التي تحدد ما إذا كان يوجد طلب على منتجات

المشروع خلال عمرة الافتراضى أم لا ، وذلك من خلال التعرف على أنواع وأشكال ومواصفات المنتجات التي سيطلبها العملاء المرتقبون للمشروع وكذلك تحديد أرقام المبيعات المتوقعة من كل نوع وشكل من أنواع وأشكال هذه المنتجات ، وتحديد منافذ التسويق المختلفة التي يمكن استخدامها لتوزيع منتجات المشروع ، وتحديد الأسعار التي يقترح ان تباع بها هذه المنتجات ، وكذلك معرفة وتحديد كافة أنواع الخدمات المطلوب توفيرها للعملاء والموزعين أو كليهما معاً وذلك حتى يمكن تحقيق أرقام المبيعات المتوقعة. ويمكن القول بصفة عامة أن دراسات الجدوى التسويقية تتمحور بشكل أساسى حول تقدير الإيرادات المتوقعة في ضوء العوامل والمتغيرات المتبينة للأسواق المرتقبة التي سوف يتعامل معها هذا المشروع.

ثانياً : أهمية دراسات الجدوى التسويقية للمشروع:

تسعى دراسات الجدوى التسويقية بصفة أساسية إلى توفير معلومات متكاملة عن الأبعاد الأساسية لممارسات المشروع لوظيفة التسويق أمام متخذ القرار الخاص بإنشاء أو تأجيل أو رفض هذا المشروع ، ويمكن توضيح ذلك بإيجاز فيما يلي:

1- التعرف على أنواع وخصائص وسمات المنتجات المزمع للمشروع إنتاجها أو التعامل فيها.

2- التنبؤ بمبيعات المنتجات المزمع للمشروع إنتاجها أو التعامل فيها.

3- التعرف على خصائص وسمات العملاء المرتقبين للمشروع.

4- تحديد الأسواق المستهدفة للمشروع وبيان الإستراتيجيات التسويقية الملائمة للتعامل مع كل سوق منها .

5- دراسة وتحليل البيئة التسويقية للمشروع بغية تحديد الفرص التسويقية المختلفة

المتاحة أمام هذا المشروع واقتناص أفضلها لاستغلالها ، وتجنب المهددات التي

يتعرض لها هذا المشروع ، فضلاً عن التعرف على نقاط القوة والضعف الخاصة

بهذا المشروع .

6- إعداد ورسم واستخدام السياسات والأساليب التسويقية الملائمة للتعامل مع العملاء والدخول إلى الأسواق المستهدفة .

هذا كما تمثل نتائج دراسات الجدوى التسويقية الأساس الذى يتم فى ضوءه بناء الجوانب والمجالات الأخرى لدراسات الجدوى التفصيلية ، حيث يعزى نجاح أو فشل هذه الدراسات التفصيلية إلى مدى الدقة فى إعداد دراسات الجدوى التسويقية .

كما تعتبر أيضا دراسات الجدوى التسويقية بمثابة الحد الفاصل بين نجاح أو فشل المشروعات الاستثمارية فى المستقبل الذى يعج بكثير من التحديات والتغيرات والتحويلات فى الأسواق سواء كانت أسواقا محلية أو أسواقا عالمية .

وبالتالى فإنه يمكن القول أن القرار الخاص بإنشاء المشروع أو التوقف عن إنشائه أو تأجيله ، إنما يتوقف بصفة أساسية على مدى سلامة ودقة نتائج دراسات الجدوى التسويقية .

ثالثاً : مجالات دراسات الجدوى التسويقية للمشروع :

توجد العديد من مجالات دراسات الجدوى التسويقية للمشروع ، هذا وتمثل أهم هذه المجالات بصفة أساسية فيما يلى :

- 1- دراسة المنتجات المزمع للمشروع إنتاجها أو التعامل فيها .
- 2- دراسة التنبؤ بالمبيعات .
- 3- دراسة العملاء المرتقبين .
- 4- دراسة الأسواق المستهدفة .
- 5- دراسة وتحليل البيئة التسويقية للمشروع .
- 6- دراسة وتحليل السياسات والأساليب التسويقية .

هذا ويمكن تحديد المعالم الأساسية لكل دراسة من هذه الدراسات فيما يلى :

1- دراسة المنتجات المزمع للمشروع إنتاجها أو التعامل فيها:

تمثل المنتجات المحور الأساسي لنشاط المشروعات ، كما تعتبر السبب الأساسي لوجود ونمو واستمرار هذه المشروعات في الأسواق ، كما تمثل أيضا هذه المنتجات المصدر الأساسي لإشباع حاجات ورغبات المستهلكين ، وأنه إذا لم تحقق هذه المنتجات لهؤلاء المستهلكين المنفعة التي يرغبونها من وراء شرائهم لهذه المنتجات ، فإنه لن تفلح الأنشطة التسويقية الأخرى من تسعير وتوزيع وترويج في تحقيق هذا الإشباع.

ولذلك فإن هذا الأمر يتطلب عند إعداد دراسات الجدوى التسويقية للمشروعات دراسة المنتجات المزمع للمشروعات إنتاجها أو التعامل فيها من الناحية التسويقية . وفي هذا الصدد فإنه لا بد من تعرف أصحاب هذه المشروعات على العديد من النواحي التسويقية الخاصة بهذه المنتجات والتي من أهمها ما يلي:

📖 معرفة أنواع وتشكيلة المنتجات المزمع للمشروع إنتاجها أو التعامل فيها وذلك لتحديد خصائصها التسويقية ، حيث في هذا الصدد تشير البحوث والدراسات والكتابات التسويقية الحديثة إلى أنه يمكن تصنيف المنتجات إلى ستة أنواع تتمثل في السلع ، والخدمات ، والأفكار ، والمنظمات ، والأماكن ، والأشخاص ، ويمكن إلقاء الضوء على كل منتج من هذه المنتجات بإيجاز فيما يلي:

أ- السلع Goods :

السلع هي منتجات مادية ملموسة تهدف إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلكين ويمكن تصنيفها بصفة عامة إلى نوعين أساسيين كما يلي:

النوع الأول: السلع الاستهلاكية Consumer Goods : وهي السلع التي يقوم

المستهلك النهائي بشرائها لإشباع رغباته واحتياجاته، أو لإشباع رغبات وحاجات أسرته أو الذين يعيشون معه أو يشتريها هدايا.

وتتصف السلع الاستهلاكية بصفة عامة بالعديد من الخصائص لعل من أهمها أنه يتم عادة شرائها بكميات صغيرة أولاً بأول وقت الحاجة إليها، كما يشتريها عدد

كبير من المستهلكين الأمر الذى يتطلب ضرورة زيادة عدد الوسطاء الذين يتعاملون فيها ، هذا بالإضافة إلى أن أسعار هذه السلع فى العادة تكون أقل من أسعار السلع الصناعية ، فضلاً عن أن دوافع شرائها تكون عاطفية أكثر منها عقلية .

ويتم تقسيم السلع الاستهلاكية بدورها إلى ثلاثة أنواع هى :

◀ **السلع الميسرة أو السلع سهلة التعامل Convenience Goods** : وهى التى يقوم المستهلك بشرائها من أقرب متجر له دون تفكير كثير ، لأنها منتشرة فى كل مكان ، كما تتسم بانخفاض ثمن شراء الوحدة منها ، ويتكرر مرات شرائها ، وينخفض هامش ربحها ، ومن أمثلة هذه السلع الصحف والمجلات وشفرات الحلاقة .

◀ **سلع التسوق Shopping Goods** : تحتاج هذه السلع إلى وقت للدراسة والتفكير فى الشراء ، والمفاضلة بين البدائل المختلفة وذلك من حيث السعر والجودة والشكل والعلامة التجارية ، وعادة ما يكون أسعار هذه السلع مرتفعاً ، كما يمثل الإنفاق عليها جزءاً هاماً من دخل المستهلك ، ويعتمد المنتجون عند توزيع هذه السلع على عدد كبير من المتاجر المشهورة ، كما أن لجهود البيع الشخصى والأعلان دور فعال فى إقناع المستهلك بشرائها ، ومن أمثلة هذه السلع أجهزة الراديو التليفزيون والغسالات والثلاجات الكهربائية .

◀ **السلع الخاصة Specially Goods** : تتميز هذه السلع بخصائص معينة أو علامات تجارية محددة تجعل المستهلك ينجذب إليها ويصمم على شرائها ولو بذل فى سبيل تحقيق ذلك جهداً غير عادى ، بحيث لا يقبل أى بديل لها ولو اضطرت لتأجيل قرار شرائه حتى تتوفر السلعة التى يريد ، وتتسم هذه السلع بارتفاع سعرها نظراً لانخفاض حجم الطلب عليها ، كما يستخدم المنتجون لهذه السلع

سياسة الموزع الوحيد عند توزيعها ، ويلعب الإعلان دوراً هاماً وفعالاً في تنشيط مبيعاتها ، ومن أمثلة هذه السلع السيارات المشهورة ، والآلات الموسيقية وآلات التصوير ، وبعض الساعات المشهورة.

النوع الثاني : السلع الصناعية Industrial Goods : تعرف هذه السلع أيضا بأنها السلع الإنتاجية أو المؤسسية ، ويقصد بها تلك السلع التي يتم شرائها بغرض الاستخدام في تصنيع سلع أخرى ، أو تقديم خدمة معينة ، أو إعادة بيعها. ويتميز تسويق السلع الصناعية بعدد من الخصائص من أهمها قلة عدد المشترين لها مقارنة بالسلع الاستهلاكية ، وضخامة حجم الصفقة الواحدة وارتفاع تكلفتها ، كما أن الطلب عليها مشتق حيث يتوقف على الطلب على السلع النهائية التي تدخل السلعة المشترى في إنتاجها ، كما يتعدد المشتركون في اتخاذ قرار شرائها ، ودوافع شرائها عقلية رشيدة وليست عاطفية ، هذا كما أنها تحتاج إلى توفر العديد من الخدمات مثل الصيانة والتركيب والأصلاح بعد البيع ، وقد يتم تدبيرها باستخدام سياسة التأجير ، بالإضافة إلى أنها تحتاج قبل اتخاذ قرار شرائها لفترة طويلة للتفاوض بين البائع والمشتري.

ويتم تقسيم السلع الصناعية بصفة عامة إلى ست مجموعات أساسية تتمثل في الخامات التي تدخل في إنتاج المنتج النهائي ، ومواد الإنتاج نصف المصنعة ، والأجزاء تامة الصنع ، ومهمات التشغيل مثل الزيوت والشحومات ، والتركيبات والآلات الثقيلة ، وكذلك الأجهزة والعدد الصغيرة.

ب - الخدمات Services :

الخدمات هي منتجات غير ملموسة يتم التعامل فيها في أسواق معينة لإشباع حاجات ورغبات المستهلكين وتحقيق المنافع التي يطلبونها. وتتميز الخدمات بخصائص معينة تجعلها تختلف عن السلع المادية ، وينعكس ذلك على البرامج الخاصة بتسويقها ، ومن أهم تلك الخصائص أنها غير ملموسة لا يمكن

لمسها أو حملها أو رؤيتها أو تذوقها أو الشعور بها وذلك قبل شرائها ، فضلاً عن تلازم إنتاجها مع استهلاكها ، وتباينها ، وعدم قابليتها للتخزين .
وتستخدم العديد من المعايير لتقسيم وتصنيف الخدمات ، ويمكن توضيح ذلك بإيجاز فيما يلي :

◀ **تقسيم الخدمات وفقاً لمهارة مقدم الخدمة :** يتم تقسيم الخدمات وفقاً لهذا المعيار إلى خدمات مهنية مثل الخدمات الطبية والخدمات القانونية ، وخدمات غير مهنية مثل التنظيف الآلي وخدمات السفر بالطائرات .

◀ **تقسيم الخدمات وفقاً للهدف الذي يسعى مقدم الخدمة إلى تحقيقه :** يتم تقسيم الخدمات وفقاً لهذا المعيار إلى خدمات تهدف إلى تحقيق الربح مثل خدمات التأمين والخدمات المالية ، وخدمات لا تهدف إلى تحقيق الربح مثل الخدمات الحكومية .

◀ **تقسيم الخدمات طبقاً لتصرفات المستهلكين :** يتم تقسيم الخدمات وفقاً لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع وهي خدمات الاستقراب مثل تنظيف وكى الملابس ، وخدمات التسوق مثل التأمين على الحياة ، وتأجير السيارات ، والخدمات الخاصة مثل خدمات الأطباء والمحامين .

◀ **تقسيم الخدمات طبقاً لنوع السوق :** يتم تقسيم الخدمات وفقاً لهذا المعيار إلى خدمات استهلاكية مثل رعاية الطفل وخدمات الإصلاح والخدمات القانونية ، وخدمات صناعية مثل الاستشارات والتركيب .

◀ **تقسيم الخدمات طبقاً لدرجة الاتصال بالعميل :** يتم تقسيم الخدمات وفقاً لهذا المعيار إلى خدمات ذات احتكاك عالي بالعميل مثل الخدمات الفندقية والخدمات الصحية ، وخدمات ذات احتكاك منخفض بالعميل مثل خدمة إصلاح السيارات .

◀ **تقسيم الخدمات طبقاً لكثافة العمالة :** يتم تقسيم الخدمات وفقاً لهذا المعيار إلى خدمات تعتمد على العمالة مثل التعليم ، وقص الشعر والإصلاح ، وخدمات تعتمد على الآلة مثل المواصلات العامة والاتصالات اللاسلكية .

ج - الأفكار Ideas :

وهي منتجات غير ملموسة أيضاً يتم التعامل فيها وتداولها في أسواق معينة لإشباع رغبات واحتياجات المستهلكين وتحقيق المنافع لهم ، وذلك مثل الأفكار الدينية ، والثقافية ، والاجتماعية ، وكذلك الأفكار السياسية والقانونية.

د - المنظمات Organizations :

المنظمة هي وحدة اجتماعية فنية تضم مجموعة من الأفراد يمارسون وظائف معينة بغية تحقيق الأهداف المرجوة ، وقد تكون المنظمات منظمات أعمال كما قد تكون منظمات عامة ، كما قد تتعدد أنواعها ، وأشكالها وأحجامها.

هـ - الأماكن Places :

وهي منتجات ملموسة تسعى إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلكين والعملاء وتحقيق المنافع لهم مثل القرى السياحية ، وأماكن العبادة ، وأماكن ممارسة الألعاب الرياضية.

و- الأشخاص Persons :

وهم الأفراد أنفسهم كنجوم السينما والمرشحين السياسيين، وقد شجع ظهور وسائل الإعلام على تسويق هؤلاء الأشخاص إلى جمهورهم.

📖 معرفة طبيعة الطلب على المنتجات (هل هو موسمي أو مستمر أو دوري) ، ومعرفة احتمالات ظهور سلع بديلة تؤثر على هذا الطلب في المستقبل.

📖 معرفة ودراسة أذواق العملاء الخاصة بالمنتجات وذلك من حيث الحجم والشكل واللون والسعر ... إلخ .

📖 إيجاد أفضل الوسائل والأساليب لتحسين مستوى جودة المنتجات سعياً وراء إشباع رغبات المستهلك ورضائه.

2- دراسة التنبؤ بالصيغيات:

التنبؤ هو وضع افتراضات أي تقديرات لما يحتمل أن تكون عليه الأحوال في المستقبل ، وبقدر ما تكون هذه التقديرات شاملة ودقيقة وتعتمد على الحقائق بقدر ما تصير قريبه من الواقع عندما يصبح هذا المستقبل حاضراً.

ويعتبر التنبؤ ركيزة أساسية لعمليات التخطيط ، حيث أنه لا يمكن وضع خطة دون أن يكون هناك تنبؤ عن المستقبل ، والتخطيط في جوهره هو تنبؤ بالمستقبل لكشف أبعاده والتعرف على معالنه ، ثم إعداد الترتيبات اللازمة لمواجهة الأحداث المتوقعة في هذا المستقبل .

والتنبؤ ضروري لكافة المشروعات ، كما أنه يتضمن أيضا كافة مجالات العمل في تلك المشروعات ، فهذه المشروعات بصفة عامة تحتاج إلى التنبؤ بكمية الأعمال المتوقع حدوثها ، كما أن عليها أن أيضا تقدر حجم الأموال التي تحتاج إليها لممارسة تلك الأعمال ، وعليها أن تقدر الأعداد اللازمة من الموظفين والعمال وكذلك الموارد المادية اللازمة لها كالعدد والآلات والمعدات ... إلخ .

ويمكن تعريف التنبؤ بالمبيعات بأنه القياس الكمي - بالكمية أو القيمة - لمنتجات المشروع خلال فترة مستقبلية.

ويعتبر التنبؤ بحجم المبيعات أساس التخطيط لجميع نواحي العمل بالمشروع ، حيث بناءً عليه يتم تحديد حجم ونوعية المهارات المنشودة من الموارد البشرية ، كما يؤثر أيضا على برامج الإنفاق الاستثماري وسياسات وبرامج التسويق وأنظمة العمل والرقابة .

وبصفة عامة فإنه يمكن القول أن التنبؤ يساعد على تلمس نواحي القوة والضعف في الظروف المحيطة بمشروع ما وذلك بما يهيئ للمخططين الفرصة للاستفادة القصوى من هذه الظروف أو تقليل أخطارها أو القضاء عليها أو حتى تطويرها لسياسات هذا المشروع .

وفي ضوء ما تقدم فإنه يمكن القول أن التنبؤ بالمبيعات من العمليات الضرورية لنجاح التخطيط ، فالتنبؤ يضع أمام المسئولين عن إنشاء وتشغيل المشروعات تصوراً عن حجم احتياجاتها خلال الفترة المستقبلية مما يمكنهم من اتخاذ العديد من القرارات لتدبير هذه الاحتياجات خلال تلك الفترة ، مع الأخذ في الاعتبار ما يطرأ عليها من تغييرات داخل هذه المشروعات وفي البيئة المحيطة بها.

ويحتاج المخططون وهم بصدد التنبؤ بظاهرة ما إلى دراسة وتحليل الكثير من العوامل والتغيرات البيئية كالتعرف على السياسات الحكومية واتجاهات السكان واتجاهات النشاط الاقتصادي ، فضلا عن التعرف على المناخ العام للصناعة وتحديد مدى التقدم والتطور التكنولوجي.

ويلجأ القائمون بإعداد دراسات الجدوى التسويقية إلى إعداد تنبؤات لفترات قصيرة أو متوسطة أو طويلة الأجل ، حيث أنه وفقاً للمدى الزمني المستقبلي الذي تغطيه فترة التنبؤ فإنه يمكن التمييز بين ثلاث مستويات لهذا التنبؤ كما يلي:

المستوى الأول : التنبؤ قصير الأجل : يعد التنبؤ في هذه الحالة لفترة زمنية لا تزيد عن السنة ، ويمكن القول أن الاهتمام هنا يتركز على المستقبل القريب.

المستوى الثاني : التنبؤ متوسط الأجل : يعد التنبؤ في هذه الحالة لفترات أطول من السنة وأقل من الثلاث سنوات.

المستوى الثالث : التنبؤ طويل الأجل : وهو التنبؤ الذي يغطي فترة طويلة من الزمن تزيد عن الثلاث سنوات ، ويؤخذ في الاعتبار ، عند إعداد هذا النوع من التنبؤ الكثير من المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية الأخرى المحلية والعالمية التي تؤثر على الظاهرة موضع التنبؤ.

هذا وتؤثر على التنبؤ بالمبيعات مجموعة من العوامل من أهمها العوامل الخاصة بالمستهلكين كالتغير في أذواقهم ورغباتهم واحتياجاتهم ودخولهم ، والعوامل الديموغرافية

الخاصة بهم أيضاً كالسن والنوع والمستوى التعليمي، والعوامل الاقتصادية كالتضخم في القوى الشرائية للنقود ، وعوامل المنافسة وغير ذلك من العوامل .
وبصفة عامة فإنه يمكن تقسيم العوامل المؤثرة على دقة التنبؤ إلى مجموعتين أساسيتين وذلك كما يلي:

المجموعة الأولى : عوامل البيئة الداخلية :

تقع عوامل البيئة الداخلية تحت نطاق وسيطرة المشروع ، وذلك مثل العوامل الخاصة بطبيعة المنتجات ، والأنشطة التسويقية المختلفة ، وكذلك الإمكانيات المادية والبشرية والمعنوية بالمنظمة.

المجموعة الثانية: عوامل البيئة الخارجية :

تقع عوامل البيئة الخارجية خارج نطاق وسيطرة المشروع ، ويمكن تحديدها بصفة أساسية في العوامل التالية:

◀ **العوامل الديموغرافية :** مثل عوامل توزيع السكان حسب الفئات العمرية ، وحسب الجنس ، وحسب المناطق الجغرافية، وطبقاً لمعدلات النمو السكاني في الدولة ... الخ.

◀ **العوامل الاقتصادية :** مثل مستوى الدخل القومي ، وسياسات المنافسة في الأسواق ، والأسعار ، والقدرة الشرائية للمستهلكين ، وخطط الدولة ، وسياسات التصدير والاستيراد.

◀ **العوامل الاجتماعية :** مثل الأنماط والعادات الشرائية، وكذلك العادات والتقاليد الاجتماعية .

◀ **العوامل الطبيعية :** كهوامل المناخ والتضاريس والتي تؤثر بشكل فعال على نوعية المنتجات المطلوبة .

ويوجد العديد من الأساليب التي يمكن استخدامها في التنبؤ بالمبيعات ، ويمكن تقسيم هذه الأساليب إلى مجموعتين أساسيتين وذلك كما يلي :

المجموعة الأولى : الأساليب الوصفية .

المجموعة الثانية : الأساليب الكمية .

ويمكن إلقاء الضوء على أهم الأساليب التي تشملها كل مجموعة من هاتين

المجموعتين بالدراسة والتحليل فيما يلي :

المجموعة الأولى : الأساليب الوصفية :

تعتمد الأساليب الوصفية على الاستفادة من آراء وخبرات ذوى العلم والمعرفة في

مجال الظاهرة المطلوب التنبؤ بها ، هذا وتعدد الأساليب الوصفية التي يمكن استخدامها

في التنبؤ بالمبيعات ، وتمثل أهم هذه الأساليب فيما يلي :

◀ **آراء المديرين** : يعتمد أسلوب آراء المديرين على أخذ آراء هؤلاء المديرين وبخاصة

مديري التسويق ، حيث يقوم كل مدير منهم بإعداد تقديرات عن المبيعات ثم يعقد

اجتماع لهؤلاء المديرين يتبادلون فيه الرأي والمشورة حول هذه التقديرات ، ثم

يتفقون في نهاية الأمر على تقدير موحد للمبيعات وفقاً لخبراتهم الشخصية .

ويراعى عادة عند إعداد تقديرات المبيعات باستخدام أسلوب آراء المديرين عدة

اعتبارات من أهمها : التغيرات التي تحدث في سياسة المبيعات وسياسة استحداث

وتطوير المنتجات ، ومعدلات وأهداف التوسع المرغوب في تحقيقها في المشروع ،

ومبيعات الفترات السابقة ، بالإضافة إلى الظروف الاقتصادية المتوقعة .

هذا وإن كان استخدام أسلوب آراء المديرين في التنبؤ بالمبيعات يتسم بالبساطة

والسهولة وسرعة الحصول على تقديرات المبيعات المطلوبة ، إلا أنه يواجه بصعوبة

تقسيم المبيعات المقدرة حسب الفترات الزمنية وحسب المنتجات ، وذلك على

اعتبار أنه يتم تقدير المبيعات في صورة إجمالية .

◀ **آراء البائعين** : يستند أسلوب آراء البائعين إلى الاعتقاد بأن البائعين المتصلين بالسوق

هم أقدر الأفراد في المشروع على التنبؤ بالمبيعات وذلك على اعتبار أنه يتوفر لديهم

الخبرة والدراية الكافية بأحوال واتجاهات الطلب في هذه السوق .

ووفقاً لأسلوب آراء البائعين فإنه يتم تجميع تقديرات البائعين لمبيعات السلع في المناطق التي يعملون فيها ، ثم يتم تحليلها وذلك بعد التعرف على الاتجاهات التفاضلية والتشاؤمية لهم ، وفي ضوء هذا التحليل فإنه يتم استخلاص تقدير واحد من آراء وتقديرات كل هؤلاء البائعين ، ويجب أن يؤخذ في الاعتبار عند إعداد هذه التقديرات كافة العوامل المحتمل أن تؤثر على المبيعات.

ويفضل استخدام هذا الأسلوب في حالة المشروعات التي يتوافر فيها عدد قليل من العملاء أو عدد محدود من المنتجات .

◀ **أسلوب دلفاي :** يعتبر أسلوب دلفاي من أكثر الأساليب غير الكمية شيوعاً وقبولاً لدى الجهات المختلفة التي تهتم بتطوير أساليب توقع للظواهر الكيفية ، وقد طور هذا الأسلوب العالم " أولاف هلمر " وخبراء شركة راندا الأمريكية.

ويعتمد أسلوب دلفاي على مبدأ استخدام مجموعة مختارة من أهل المعرفة والخبرة بظاهرة معينة ثم طرح المشكلة أمامهم ومطالبتهم بتحديد الحل أو الحلول المناسبة لها دون أن تحدث اجتماعات أو محادثات جانبية بينهم وجهاً لوجه ، وأحياناً لا يعرف العضو من هم باقي أعضاء مجموعة البحث ، والهدف الأساسي من ذلك هو إعطاء فرصة أكبر لحرية التفكير والتغيير والمناقشة دون حرج أو الدخول في مواجهات قد تحد من الابتكار.

◀ **الأسواق الإختبارية :** وفقاً لأسلوب الأسواق الإختبارية ، فإنه يتم اختيار منطقة ما في السوق — تمثل السوق كلها في خصائصها — ثم تطرح بهذه المنطقة كميات من السلعة المنتجة فتعرض للبيع بالطرق المعتادة ، ثم تقاس المبيعات في نهاية فترة زمنية معينة ، وبناءً على ذلك فإنه يمكن معرفة مقدار المبيعات في السوق الكلية باعتبار أن منطقة الإختبار تمثل نسبة ثابتة منها.

ويصلح استخدام أسلوب الأسواق الإختبارية في التنبؤ بمبيعات السلع الجديدة في نوعها والتي لا يسهل التعرف على مقدار المبيعات المرتقبة منها بالأساليب التقليدية الأخرى .

المجموعة الثانية : الأساليب الكمية :

تعتمد الأساليب الكمية على استخدام البيانات التاريخية المتوفرة عن الظاهرة في اكتشاف نمط سلوكها والتنبؤ به في المستقبل، هذا وتوجد العديد من الأساليب الكمية التي يمكن استخدامها في التنبؤ بالمبيعات ، وتمثل أهم هذه الأساليب فيما يلي :

◀ **الأوساط الحسابية** : تعتبر الأوساط الحسابية من أهم الأساليب المستخدمة في التنبؤ بالمبيعات ، وهي تتسم بالبساطة والسهولة عند استخدامها ، بيد أنه لا يمكن اعتبارها مؤشراً دقيقاً ولا سيما في حالة وجود تذبذب في هذه المبيعات وعدم وجود استقرار فيها ، ويتم حساب الوسط الحسابي عن طريق إيجاد مجموع القيم وقسمتها على عددها ، وفيما يلي بعض الأمثلة التي توضح كيفية استخدام الأوساط الحسابية في التنبؤ بالمبيعات :

● **الوسط الحسابي البسيط** :

مثال : توفرت لديك البيانات التالية عن حجم المبيعات بالألف وحدة خلال السنوات 2007-2009 :

السنة	2007	2008	2009
المبيعات بالألف وحدة	40	50	30

والمطلوب : استخدام الوسط الحسابي البسيط في التنبؤ بالمبيعات خلال عام 2010 ويمكن تحقيق هذا المطلوب كما يلي :

المتنبؤ بمبيعات عام 2010 = $\frac{120}{3}$ = 40 ألف وحدة.

● الوسط الحسابي المتحرك :

مثال : توفرت لديك البيانات التالية :

السنة	2004	2005	2006	2007	2008	2009
المبيعات بالألف وحدة	80	120	80	160	200	240

والمطلوب : استخدام المتوسط البسيط المتحرك (أما لمدة 6 سنوات أو 3 سنوات

أو سنة واحدة أخيرة) في التنبؤ بمبيعات عام 2010 .

ويمكن تحقيق هذا المطلوب كما يلي :

- المتوسط الحسابي المرجح لمدة 6 سنوات أخيرة =

$$146.7 \text{ ألف وحدة} = \frac{880}{6} = \frac{240 + 200 + 160 + 80 + 120 + 80}{6}$$

- المتوسط الحسابي المرجح لمدة 3 سنوات أخيرة =

$$200 \text{ ألف وحدة} = \frac{240 + 200 + 160}{3}$$

- المتوسط الحسابي المرجح لسنة واحدة أخيرة = $\frac{240}{1}$ = 240 ألف وحدة .

● المتوسط الحسابي المتحرك الموزون :

يتم حساب هذا المتوسط عن طريق تقدير أوزان نوعية لكل سنة من السنوات

موضع الدراسة وبحيث يكون مجموع هذه الأوزان واحد صحيح .

مثال : بافتراض أنه تم تطبيق الأوزان التالية في حالة حساب المتوسط الحسابي

لثلاث سنوات أخيرة في المثال السابق : السنة الأولى = 0.3 ، السنة التالية 0.4 ،

والسنة الثالثة 0.3 ، فالمطلوب : حساب المتوسط الحسابي الموزون .

يمكن تحقيق هذا المطلوب كما يلي :

$$\text{المتوسط الحسابي المتحرك الموزون} = 0.3 \times 240 + 0.4 \times 200 + 0.3 \times 160 =$$

$$= 72 + 80 + 48 = 200 \text{ ألف وحدة} .$$