

مجموعة محاضرات الخاصة

بالدكتور / عبد الفتاح الشرييني

تخطيط برامج المنتجات الجديدة

- مقدمة :
- ماهو المقصود بالمنتج الجديد •
- اهمية المنتجات الجديدة •
- مخاطر المنتجات الجديدة •
- اسباب فشل المنتجات الجديدة •
- المراحل في تكوين المنتجات الجديدة •
 - مرحلة تكوين الافكار •
 - مرحلة الدراسة الاقتصادية للافكار •
 - مرحلة تطوير السلعة •
 - مرحلة تقديم السلعة الى السوق •
 - مرحلة تقديم السلعة الى السوق •
- عناصر النجاح في تقديم المنتجات الجديدة •
 - تبني المنتجات الجديدة •
 - المراحل في تبني المنتجات الجديدة •
- تقسيم الافراد بحسب درجة الاقبال على المنتجات الجديدة •
 - التأثير الشخصي وعلاقية بتبني المنتجات الجديدة •
 - خصائص السلعة وعلاقتها بتبني المنتجات الجديدة •

تخطيط برامج المنتجات الجديدة

مقدمة :

يعتبر تقديم المنتجات الجديدة من أهم الوظائف التي تتولاها إدارة التسويق في الشركات الحديثة . ويرجع ذلك إلى الآثار التي يحدثها تقديم هذه المنتجات على مستقبل الشركات وإمكانياتها في النجاح والنمو . ولتوضيح هذه الأهمية يؤكد المسئولون عن شركة جنرال اليكتريك الأمريكية أن واحداً من كل خمسة عمال في الشركة يدبر عمله إلى المنتجات الجديدة التي تقدمها الشركة إلى السوق كل عام .

وفي ضوء هذه الأهمية ، فقد خصصنا هذا الباب لمناقشة الجوانب المختلفة المتعلقة بإدارة برامج المنتجات الجديدة . وتقدم في البداية تعريفاً بطبيعة المنتجات الجديدة ، والدور الحيوي الذي تلعبه في تقدم الشركات وازدهارها ، ثم يلي ذلك تحليلاً للمخاطر التي تتعرض لها الشركات عند تقديم هذه المنتجات وإيضاحاً للأسباب وراء فشلها ، ثم للاستراتيجيات البديلة التي يمكن أن تختار منها بينها الإدارة عند الرغبة في تدعيم خطوط منتجات المشروع والتجديد فيها .

ويتعرض الجزء الثاني وشيء من التفصيل للمراحل المختلفة التي تمر بها عملية تقديم المنتجات الجديدة ، منذ مرحلة تكوين الأفكار إلى مرحلة تقديم هذه الأفكار في شكل سلع جديدة إلى السوق . وقد تم - من خلال المناقشة لطبيعة كل مرحلة - تحديد عدد من المعايير التي يمكن أن تسترشد بها الإدارة عند تقديمها للمنتجات الجديدة في إطار من هذا الأسلوب وهذه الخطوات المنهجية والمنظمة .

ويتناول الباب في الجزء الثالث منه العوامل المختلفة وراء النجاح في تقديم المنتجات الجديدة . ويمكن عن طريق الألفاظ بهذه العوامل وأخذها في الاعتبار القضاء على

الكثير من الاسباب التي تؤدي الى الفشل وتقدم هذه المنتجات وتحقيق الاهداف التي
تمنى اليها الشروط - كنتيجة لذلك - من وراء العمل في هذا المجال .

وحتى تكتمل المناقشة ، فقد تعرضنا في الجزء الاخير لسياسة تبني او قبول المنتجات
الجديدة والعوامل الاساسية المؤثرة في ذلك ، ويتجدد الهدف من هذه المناقشة في
استخلاص عدد من المبادئ التي تساعد على زيادة معدل قبول الافراد لهذه المنتجات
، خاصة وان ذلك ينعكس من الناحية الاخرى على زيادة معدل تقديم الشركات لمثل هذه
المنتجات الجديدة باستمرار .

ما هو المقصود بالمنتج الجديد :

ان السؤال الاول الذي يواجهنا في مجال تخطيط سياسة المنتجات الجديدة هو
الخاص بتحديد المقصود بهذه المنتجات . وفيما يبدو وفانه لا توجد اجابة محددة وقاطعة
لهذا السؤال . ويرجع ذلك بصفة اساسية الى ان مفهوم الجِدْه Newness يعتبر في
جوهره مفهوما شخصيا Subjective كما ان هذا المفهوم قد يكون من المرونة
الكافية بحيث يمكنه ان يمتد ليشمل السلع الجديدة بالكامل والتي تقدم الى السوق لأول مرة
والى مجرد التغييرات البسيطة في السلع القائمة والمعروفة جيدا لدى المستهلك .

ومع اخذ ذلك في الاعتبار فانه يمكن التمييز بين وجهتين من النظر فيما يتعلق بتحديد
المقصود بالمنتجات الجديدة .

الاولى : وهي وجهه النظر الخاصة بالسوق - لا تعتبر السلعة جديدة الا اذا

كانت تعتبر كذلك من وجهه نظر الغالبية العظمى من الافراد الذين يمثلون سوقا معينة
او قطاع من قطاعات السوق . واذا كان يترتب على استعمالها تغير في الانماط الشرائية
والاستهلاكية السائدة .

اما الثانية : وهي وجهه النظر الشركة - فانها تعتبر السلعة جديدة اذا كانت

تعتبر كذلك من وجهه نظر الشركة او اذا كانت الشركة لا تتوافر لديها اي خبرة سابقة بانتاج

وتسويق هذه السلعة • وطبقاً لوجهه النظر هذه فان قيام الشركة باضافة سلعة معروفة في السوق الى تشكيلة منتجاتها يجعل هذه السلعة جديدة من وجهة نظر الشركة - وكذلك الوضع بالنسبة لقيام شخص بشراء سلعة لأول مرة ، حتى ولو كانت هذه السلعة معروفة في السوق منذ فترة طويلة •

ومصرف النظر عن التباين في وجهتي النظر عاتين ، فاننا سنتبنى في هذا الكتاب وجهة النظر الثانية عند تعريفنا للمنتج الجديد • ويعنى آخر فان المنتج الجديد في مفهومنا يمثل في اي سلعة تعتبرها الشركة كذلك ، يستوى في هذا ان تكون السلعة معروفة في السوق منذ فترة ام انها تعتبر جديدة كذلك من وجهة نظر السوق ، كما يستوى ان تكون السلعة ما يختلف جوهرياً عن السلع القائمة ، ام انها لا تتضمن الا تغييرات بسيطة عن هذه السلع •

ويرجع تبني وجهه النظر هذه الى ان العبرة في رأينا هي بطبيعة المشاكل التسويقية التي يمكن ان تواجهها الشركة نتيجة تعاملها في السلعة الجديدة ولاشك في ان قيام الشركة بانتاج وتسويق سلعة لا تتوافر لديها اي خبرة مسبقة عنها سيثير نفس المشاكل التسويقية ولا يؤثر في ذلك ان تكون السلعة من السلع الجديدة بمعيار السوق ، ام بمعيار النشاط الجاري الخاص بالشركة •

اهمية المنتجات الجديدة :

تظهر اهمية المنتجات الجديدة باعتبارها واحداً من اهم المصادر التي تعتمد عليها الشركات في استمرار بقائها ، وفي تحقيق الاستقرار والنمو في مبيعاتها وارباحتها • ان المتتبع لتاريخ الاعمال يمكن ان يجد العديد من الادلة التي تؤكد هذه الحقيقة ، والتي تظهر بما لا يدع مجالاً للشك ان العامل الاساسي الذي يميز للصناعات المتقدمة وذات معدل النمو المرتفع عن تلك التي لم تحقق نفس القدر من النجاح هو درجة الاعتماد على المنتجات الجديدة •

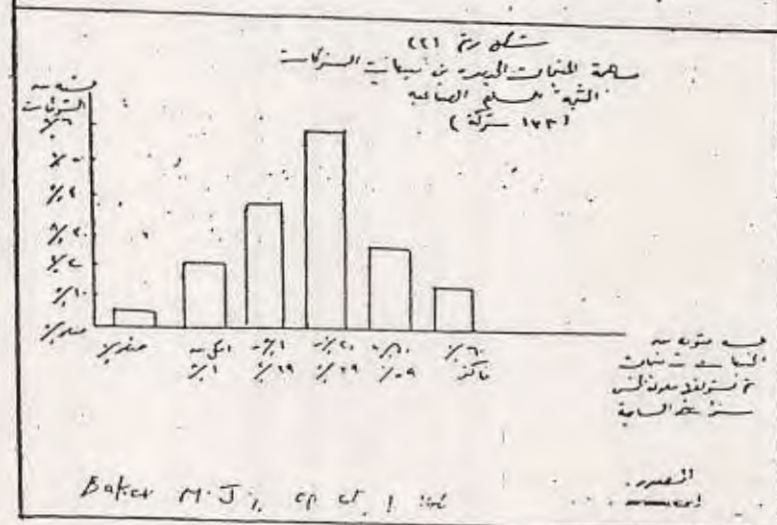
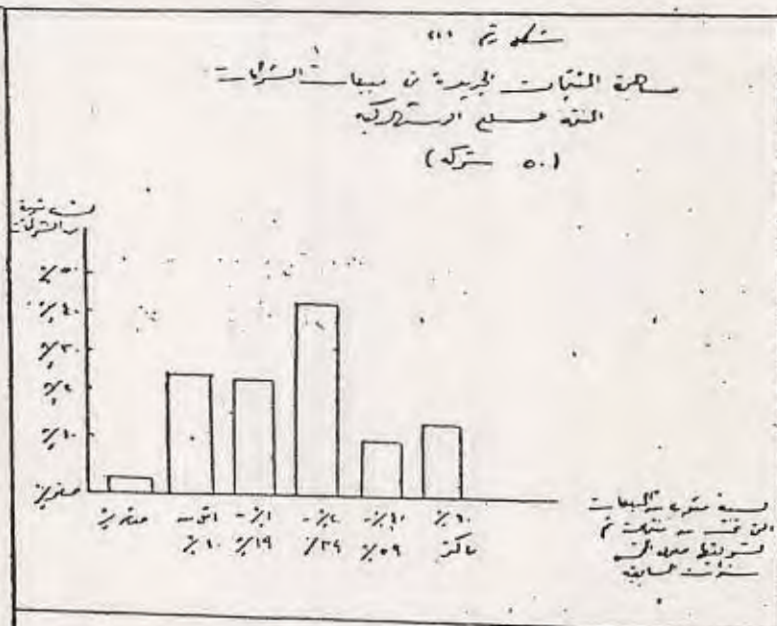
ان الدور الذي تلعبه المنتجات الجديدة في تحقيق استقرار المشروطات ونموها يمكن ان يتضح من نتائج احدى الدراسات التي اجريت على ٢٠٠ من اكبر الشركات فى الولايات المتحدة الامريكية والتي ابرزت ان السبب الرئيسى وراء تحقيق هذه الشركات لهذه الدرجة من النوانا يمكن فى اتباع سياسة منتظمة لتقديم و / او تبني Adoption المنتجات الجديدة باستمرار . كما اظهرت نتائج هذه الدراسة ايضا المنتجات الجديدة سوف تكسب اهمية خاصة مع اما اصبحت تتميز به البيئة التسويقية التي تعمل فيها المشروطات من تعقد وتغير وعدم استقرار من ابرز مظاهره اتجاه حده المنافسة الى الازدياد وظهور العديد من المنتجات الجديدة نتيجة التقدم التكنولوجى المتزايد وما يترتب عليه من احدث تغييرات مستمرة فى اذواق المستهلكين ورغباتهم من ناحية ، وتقصير دورة او عمر المنتجات فى الاسواق من ناحية اخرى (١)

وفى ضوء نتائج هذه الدراسة وغيرها ، يؤكد كوتلر KOTLER (٢) انه من الخطورة بمكان ان تتجاهل المشروطات - خاصة فى ظل الظروف الحديثة للمنافسة - الدور الذي يمكن ان تلعبه المنتجات الجديدة ، حيث انها تعتبر فيما بيد والطريق الوحيد امام هذه المشروطات لاشباع رغبات مستهلكيها . والتغلب على مشكلة التقادم فى خطوط منتجاتها ، وايضا تحقيق الاستقرار والنمو فى مبيعاتها .

ان اهمية المنتجات الجديدة فى تحقيق الاستقرار والنمو فى مبيعات المشروع يمكن ان تظهر بشكل اوضح اذا ما علمنا ان ٦٠ ٪ او اكثر من المبيعات التي تحققها المشروطات حاليا تمثل فى مبيعات جديدة لم تكن موجودة فى السوق من خمس سنوات سابقة . ومعنى ذلك بطريقة اخرى ان المشروع قد يفقد ٦٠ ٪ او اكثر من مبيعاته خلال خمس سنوات اذا لم يدعم خطوط منتجاته باستمرار بالسلع الجديدة ، واذا ما استمر المشروع فى اتباع هذه السياسة فقد ينتهى به الامر الى الخروج من السوق نهائيا وفى فترة وجيزة .

(1) KOTLER, D.T. ET.AL., OP. CIT., PP. 228-229,
(2) KOTLER, P. OP. CIT., P. 465.

شكل رقم (١) ، (٢)
 مساهمة المنتجات الجديدة في مبيعات الشركات
 المنتجة للسلع الاستهلاكية
 (٥٠ شركة)



وتصهر اهمية المنتجات الجديدة من ناحية اخرى بما تساهم به في تحقيق الاستقرار والنمو في ارباح المشروعات ، وكما سبق ان ذكرنا ، تختلف الارباح التي تحققها المشروعات من كل سلعة باختلاف المرحلة التي تمر بها هذه السلعة من مراحل دورة حياتها في السوق فبينما تبلغ الارباح قيمتها مع اعترا ب السلعة من مرحلة النضج ، فانها تبلغ ادنى معد لانها مع دخول السلعة في مرحلة الانحدار حيث تبدأ الارباح في الانخفاض التدريجي وشكل ملحوظ ، الى ان تبدأ السلعة في تحقيق الخسائر . وعلى ذلك فان تحقيق التوازن في الارباح يتطلب من المشروع ان يعمل وشكل مستمر على اضافة منتجات جديدة باعتبارها الوسيلة للحفاظ على معدلات الارباح على ما هي عليه ، بل وزيادة هذه المعدلات بما يتفق واهداف المشروع الربحية خاصة في الاجل الطويل .

ان هذه الاهمية المتزايدة للمنتجات الجديدة هي التي دفعت بعض المشروعات الى أن تنظر الى سياسة تبني و / او تقديم هذه المنتجات على انها لاتقل اهمية عن الفلسفة الخاصة باعتناق المفهوم الحديث للتسويق كأساس لتحقيق اهداف هذه المشروعات . وفي هذا المجال يوضح دركر DRUCKER (١) انه طالما ان الهدف الاساسي للمشروع يتمثل في تكوين المستهلكين واشباع رغباتهم ، فان الوظائف الاساسية لاي مشروع يجب أن تتمثل في التسويق والتجديد INNOVATION للمنتجات باستمرار . كذلك فقد دفعت هذه الاهمية للمنتجات الجديدة بالكثير من الكتاب ، ومن بينهم DRUCKER الى اعتبار التجديد كوظيفة اساسية من الخاصة وظائف الادارة للمشروع شأنها في ذلك شأن الوظائف الادارية الاخرى بالتخطيط والتنظيم والتوجيه وتنمية الكفايات البشرية والرقابة .

مخاطر المنتجات الجديدة :

على الرغم من الدور الحيوي الذي تلعبه المنتجات الجديدة في تحقيق الاستقرار والنمو في مبيعات المشروع وارباحها - على النحو الذي بيناه سابقا فان تقديم المنتجات الجديدة يكسفه عدد من المخاطر من أهمها ما يلي :

(1) DRUCKER, P., THE PRACTICE OF MANAGEMENT, HARPER & ROW, N.Y., 1954, P. 37.

١ - ارتفاع معدل فشل المنتجات الجديدة :

يصل معدل فشل المنتجات الجديدة في المتوسط الى ٨٠ ٪ وان كانت بعض الدراسات تضع هذا المعدل عند ٣٣ ٪ والبعض الآخر يضعه عند ٩٠ ٪ ويرجع هذا التفاوت الى استخدام معايير او مقاييس مختلفة لقياس الفشل كما يمثل في عدم مقدرة السلعة الجديدة على تحقيق الاهداف البعيدة المدى المحددة لها ، وبصرف النظر عن هذا التفاوت فان الدراسات المختلفة في هذا المجال تتفق فيما بينها على حقيقة مؤكدة ، وهي ان نسبة كبيرة من المنتجات الجديدة تتعرض للفشل عند تقديمها للسوق الامر الذي يترتب عليه سحب هذه المنتجات من الاسواق ، وعلى سبيل المثال فقد اظهر التحليل لحوالي ١٠ آلاف منتج جديد ، ثم تقدمهم الى محلات السوبر ماركت عام ١٩٦٨ ان ٨٠ ٪ من هذه المنتجات لم تتمكن من تحقيق الاهداف البيعية المحددة لها . كذلك فقد اظهرت نتائج دراسة اخرى للسلع التي تم تقديمها بواسطة ٢٠٠ من اكبر الشركات في صناعة السلع المعبأة ان معدل الفشل يصل الى نفس النسبة (٨٠ ٪)

ويوضح BOOZ, ALLEN & HAMILTON من دراستهم لحوالي ٣٧٠

سلعة ان نسبة الفشل تصل الى ٣٣ ٪ وان كانت هذه النسبة تصل في بعض الحالات الاخرى الى ٨٩ ٪ (١)

٢ - ارتفاع تكلفة المنتجات الجديدة :

ويرتبط بارتفاع معدل فشل المنتجات الجديدة ارتفاع تكلفة هذه المنتجات وزيادة المخاطر المالية الناتجة عن ذلك . ويظهر ذلك بشكل خاص اذا ما علمنا ان التكاليف التي يتحملها المشروع لتقديم سلعة جديدة قد تصل الى ملايين الجنيهات . وعلى سبيل المثال ، فقد تحملت شركة DU PONT ما يقرب من ١٠٠ مليون دولار لتقديم احد منتجاتها الجديدة في السوق ، ومع ذلك فلم يحقق هذا المنتج الاهداف البعيدة المحددة له مما دفع الشركة الى ايقاف التعامل فيه ، وتحمل هذه الخسائر

السالية الباعضة . وبطبيعة الحال لا يمكن للنائبية المعظمي من الشركات تحمل مثل هذه الضرائب دون ان يترتب على ذلك العديد من المشاكل السالية التي قد تؤثر على استمرار المشروع ذاته .

وسبب ارتفاع معدل فشل المنتجات الجديدة - او كنتيجة لها - تحصر المشروعات على انفاق مبالغ كبيرة على دراسة وتنقية الافكار للسلع الجديدة ، وعلى انشطة البحوث والتطوير ، وعلى دراسات الجدوى لهذه الافكار من الناحية الاقتصادية وغير ذلك من الدراسات ، وينعكس ذلك على ارتفاع تكلفة تقديم المنتجات الجديدة ، مما يؤثر بالتالي على زياده اهتمام البيعات المطلوبة لتحقيق التعادل **Break Even Sales** وعلى الزيادة او طول الفترة الزمنية لاسترداد التكاليف **Pay-Back Period** وكلها من الامور التي تنعكس على زيادة المخاطر التي يتحملها المشروع في ادارة برامج منتجاته الجديدة .

٣- ازدياد حدة المنافسة في حالة النجاح :

عند ما يتخطى المنتج الجديد كافة العقبات في سبيل تقديمه ويبدأ في تحقيق النجاح في السوق ، تبدأ المنافسة في الظهور بشكل حاد وطريقة قد تؤثر على عمر او طول حياة المنتج في الاسواق . لقد أدى نجاح شركة جنرال اليكتريك في تقديم قوسمة الانسان التي تعمل بالكهرباء الى ظهور اكثر من خمسين منافس لها من السوق في فترة لا تتجاوز العامين . كذلك فقد بلغ عدد المنافسين لاحد منتجاتها الاخرى سبعة . وذلك خلال عام واحد .

وتؤدي المنافسة الى التأثير على البيعات بشكل ملموس وطريقة قد تدفع الشركة الى سحب المنتج من السوق ، وذلك بدلا من مواجهه هذه المنافسة . وعلى سبيل المثال فان شركة **DUPONT** باستطاعتها انتاج منتج من خط منتجاتها عندما تبدأ المنافسة لهذا المنتج في الظهور بشكل حاد ، كلما تبع الكثير من الشركات هذه السياسة خاصة

عندما تتخض البيعات - نتيجة المنافسة - بطريقة سيئة *

ان هذه المخاطر وغيرها قد تضع الادارة في موقف محير DILEMMA نبينا
تعتبر المنتجات الجديدة الاساس لاستمرار الشروط ونموها ، فان تقديم هذه المنتجات
قد يحمل من المخاطر ما يؤثر على حياة المشروعات نفسها ان الخرج من هذا المأذق
يتوقف على مدى القدرة على وضع سياسة سليمة للمنتجات الجديدة ، وتنفيذ هذه السياسة
بطريقة تقل معها احتمالات الفشل وتزداد فرص النجاح ، وهذا ما سنتناوله بالتفصيل
في الاجزاء القادمة.

اسباب فشل المنتجات الجديدة :

من الدراسات الاساسية التي اجريت في هذا المجال تلك التي قام بها NATIONAL

INDUSTRIAL CONFERENCE BOARD في عام ١٩٦٤ على ١٢٥ شركة امريكية

والتي حددت اسباب فشل منتجاتها الجديدة في العوامل التالية مرتبه حسب اهميتها *

١- عدم اعداد تحليل خاص للسوق *

ويتضمن ذلك المبالغة في تقدير البيعات المتوقعة من السلعة الجديدة ، عدم

تحديد واقع وطاقات الشراء بطريقة سليمة وسوء التقدير لطبيعة المنتجات المطلوبة

للسوق *

٢- عيوب السلع من حيث ضعف الادارة وانخفاض مستوى الجودة ، زيادة درجة

تعقيد السلعة ، عدم تميز السلعة بجزايا ملموسة عن السلع المنافسة في السوق *

٣- نقص الجهود التسويقية الفعالة وذلك بصفة خاصة بعد تقديم السلعة الى

السوق * ويتضمن ذلك ايضا عدم تدريب رجال التسويق على السلعة الجديدة

وكيفية التعامل فيها *

٤- زيادة التكاليف المتوقع ويؤدي ذلك الى زيادة الاسعار ، وتحقق ارقام

بيعات اقل من المتوقع نتيجة لذلك *

٤- تطوير اسواق جديدة من خزل تقديم منتج جديد بالكامل مثل كاميرات بولارويد
 ويلاحظ ان هذه البدائل مرتبطة تصاعديا من حيث درجة المخاطر التي يمكن ان
 يتحملها المشروع ، فالبدائل او الاستراتيجية الاولى تحتوى على اقل قدر ممكن من
 المخاطرة وهكذا .

ويؤدي الدخول في اسواق قائمة (البديل الثالث) الى رد فعل عنيفة من
 جانب المنافسين ينتج عنها تحمل قدر اكبر من المخاطرة مقارنة بالبديل الاول او الثاني
 وان كانت المخاطرة في هذه الحالة ما زالت اقل اذا ما قورنت بالبديل الاخير ، أي
 بدرجة المخاطرة التي يتحملها المشروع عند التجاؤ الى تطوير سلعة جديدة بالكامل
 في هذه الحالة يكون المشروع امام موقف غير معلوم بالكامل . وبجانب ذلك فان تطوير
 السلعة وتقدمها الى السوق ، وحصر المستهلكين المرتقبين الى استعمالها يتطلب
 وقت طويل وتكلفة عالية . ويفرض نجاح المشروع في ذلك ، فان المنافسة كما سبق ان ذكرنا
 قد تحرم المشروع من نتائج جهود بعد فترة قصيرة ، او قد تؤثر على الاقل على المبيعات
 وبالتالي الارباح والعائد المتوقع من الاستثمار من هذه السلعة ، وذلك كما بالنسبة
 لشركة I.B.S. في صناعة العقول الاليكترونية (الكمبيوتر)

المراحل في تطوير المنتجات الجديدة :

يمر تقديم المنتجات الجديدة بعدد من المراحل يمكن بيانها فيما يلي :-

- ١- مرحلة تكوين الافكار .
- ٢- مرحلة تنقية الافكار .
- ٣- مرحلة التقويم الاقتصادي للافكار .
- ٤- مرحلة تطوير السلعة .
- ٥- مرحلة اختبارات السوق .
- ٦- مرحلة التقديم للسوق .

ويوضح الشكل رقم (٣) الاثمار العام لهذه المراحل او الخطوات . ومن المهم

تأكيد الامور التالية قبل تناول كل مرحلة من هذه المراحل بالتفصيل .

١- بالنسبة لكل مرحلة فيما عدا المرحلة الاولى (تكوين الافكار) والاخيرة (التقديم الى السوق) فان الادارة امامها ثلاث قرارات بديلة للاختيار من بينها :

- اما الانتقال بالسلعة المقترحة الى المرحلة التالية .
- او انتهاء الدراسة والتحليل عند هذه المرحلة .
- او إعادة السلعة المقترحة الى مرحلة سابقة لمزيد من الدراسة والتحليل ويلاحظ انه ليس امام الادارة بالنسبة لمرحلة تكوين الافكار (المرحلة الاولى) الا البديل الاول والثاني . كما ان البدائل المتاحة امام الادارة بالنسبة للمرحلة الاخيرة (التقديم للسوق) تتمثل في البديل الثاني والثالث فقط .

- ٢- انه مع انتقال السلعة المقترحة من مرحلة لاخرى تزداد التكاليف من حيث الوقت والاموال بشكل ملحوظ . ويمكن القول بصفة عامة ان ٩٠% من التكلفة الكلية لتطوير المنتج الجديد تحدث خلال المراحل الثلاثة الاخيرة وهي التطوير والاختبارات ، ثم التقديم للسوق . كذلك يمكن القول ان المراحل الثلاث الاولى - تكوين الافكار وتنقيتها وتقييمها اقتصاديا - انما تتم بهدف التقليل معدل موتان *MORTALITY* السلع المقترحة خلال المراحل الثلاثة الاخيرة ، وتقليل تكاليف برامج المنتجات الجديدة تبعاً لذلك .
- ٣- ان الهدف الاساسي من اتباع هذا الاسلوب في تطوير المنتجات الجديدة هو تقليل معدلات الفشل في هذه المنتجات ، وتفاذي اتخاذ قرارات خاطئة بقدر الامكان .

تكوين الافكار :

يعتبر تكوين الافكار المرحلة الاولى من مراحل تطوير المنتجات الجديدة خاصة وان كل سلعة لابد وان تبدأ من فكرة ، وتمثل الصعوبة الاساسية في هذه المرحلة في ضرورة تكوين عدد كبير من الافكار حتى يمكن للمشروع ان يجد من بينها فكرة او اكثر يمكن تطويرها بنجاح فيما بعد وترجع هذه الصعوبة الى ارتفاع معدل الرفض او نسبة التآكل DOGAY بالنسبة للافكار الجديدة . وعلى سبيل المثال فقد تبين من نتائج احدى الدراسات انه من بين كل ٥٨ فكرة جديدة ، فان فكرة واحدة فقط التي امكن تطويرها فنيا وتسويقيا بنجاح . (١)

ومن هذه الحقيقة يجب على الشروط - خاصة ذات الاهتمام الكبير بتقسيم المنتجات الجديدة - ان تهتم بعملية توليد الافكار بطريقة منظمة تضمن تواجد اكبر عدد منها . ويقترح كوتلر KOTLER (٢) انه يمكن في هذا المجال تعيين متفرغ لهذه المهمة لتحديد مسئولية من تنظيم عملية تجميع الافكار من مصادرها المختلفة وكذلك تشجيع العاملين بالمشروع على التقدم بافكارهم الجديدة باستمرار ، ولا شك ان ذلك سيؤدي الى زيادة الكمية وجود الافكار عن المنتجات الجديدة المتاحة لدى المشروع ، وبالتالي زيادة فرص الاختيار من بينها مما يضمن نجاح هذه المنتجات عند تقديمها للسوق .

مصادر الافكار الجديدة :

- تنقسم المصادر التي يمكن تجميع الافكار منها عن المنتجات الجديدة الى مصادر خارجية ومصادر داخلية . وتمثل اعم المصادر الخارجية فيما يلي :-
- المستهلكين - (اقتراحاتهم ، استفساراتهم وشكاوهم التي تصل المشروع) .
 - المنافسين .
 - الموزعين (منافذ التوزيع) .

- الجهات الحكومية المختلفة
- بعض المصادر الأخرى مثل الجامعات ومراكز الأبحاث ، وكالات الإعلان وبحوث التسويق ، المكاتب الاستشارية ، المجلات العلمية والمعارض التجارية .
- أما المصادر الداخلية فتتثل في :-
- إدارات بحوث التسويق
- اقتراحات العاملين بالمشروع
- رجال البيع التابعين للمشروع
- إدارات البحوث والتطوير
- اقتراحات الهيئة الإدارية بالمشروع

تنقية الأفكار :

تهدف هذه المرحلة - وكذلك المراحل التالية لها - الى تصفية الأفكار التي تم تجميعها في المرحلة السابقة والاختيار من بينها ما يتفق وطبيعة اعداف المشروع ، وكذلك الموارد والامكانيات المتاحة لديها . ويجب ان تراعى الشروط الدقة في هذه المرحلة وذلك حتى لا تقوم باستبعاد بعض الأفكار التي قد تكون جيدة او التركيز على بعض الأفكار الفقيرة حيث ان ذلك يعرض المنتج الجديد الى الفشل اما كلياً او جزئياً . ويتم تقويم الأفكار للمنتجات الجديدة بهدف تنقيتها على مرحلتين في المرحلة الاولى يتم تقويم هذه الأفكار في ضوء مقابلتها للاعداف التي يسعى المشروع الى تحقيقها من وراء تقديم المنتج الجديد . وتمثل هذه الاعداف في :-

- ١- الارباح
- ٢- استقرار البيعات
- ٣- نمو البيعات
- ٤- تحسين الصورة العامة للمشروع في نظر المستهلكين . وانا كانت نتيجة عملية التقويم هذه سالبة يتم حذف الفكرة نهائياً وعدم أخذها في الاعتبار في المراحل التالية

من مراحل الدراسة والتحليل ، أما إذا كانت النتيجة ايجابية ، فان الفكرة تنتقل الى المرحلة الثانية من مراحل التقييم .

وتهدف هذه المرحلة الى تقييم افكار المنتج الجديد في ضوء انفاقها مع الموارد المالية والفنية والانتاجية المتاحة للمشروع او التي يمكن تدبيرها بتكاليف مقبولة .

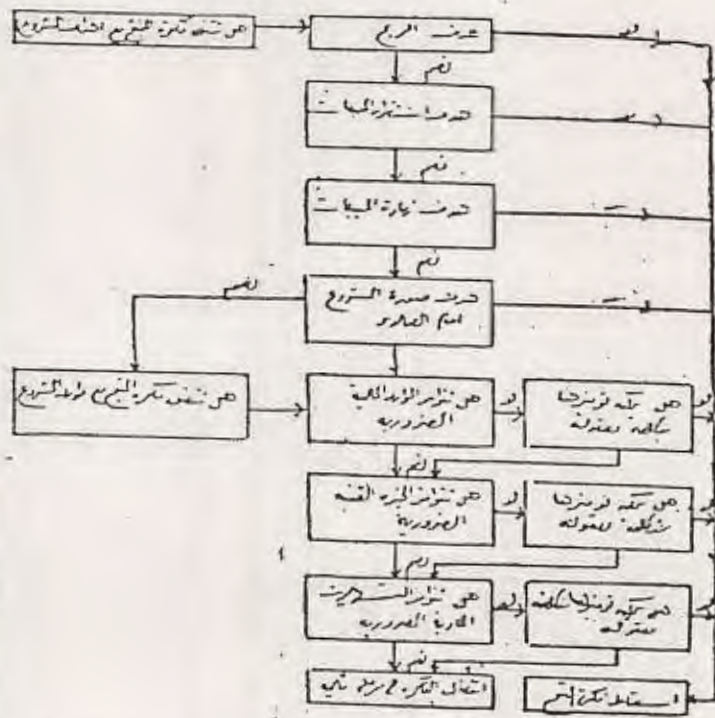
وطبيعة الحال اذا كان تحويل فكرة المنتج الجديد الى سلعة قائمة لن يحصل المشروع ارباحاً لا يمكن تدبيرها فان الدراسة تنتقل بعد ذلك الى المرحلة الثالثة الخاصة بالتقييم الاقتصادي للافكار . وذلك لتقدير الايرادات والتكاليف المتوقعة من كل منها . اما اذا تطلب تنفيذ هذه الفكرة بإيراد ومكانيات لا يستطيع المشروع توفيرها وبالقدر المعقول من التكاليف يتم استبعاد هذه الفكرة نهائياً من حيز التنفيذ .

ويوضح الشكل رقم (٤) الاجراءات التي تمر بها المشروعات في عملية تنقية الافكار للمنتجات الجديدة ، ويجب ملاحظة ان هذه الاجراءات تتم بالنسبة لكل فكرة من الافكار الموجودة لدى المشروع على حده .

(1) BOOZ , ALLEN & JAMILTON , MANAGEMENT OF NEW PRODUCT ; BOOZ , ALLEN & HAMILTON . N.Y. 1988 .

(2) KOLTER , P. OP. AT. , PP. 471-472

شكل رقم (٤)
اجزاء تنقية الزيت النباتية
المستخدمة



Keller p. 488, op. cit.

الصورة

الدراسة الاقتصادية للافكار :

يتم في هذه المرحلة تحديد الجدوى الاقتصادية للافكار التي تخطت مرحلة التصفية
ويقتضى ذلك تقدير المبيعات والتكاليف ، وبالتالي الارباح المتوقعة من كل فكرة من
الافكار للمنتجات الجديدة . ومقارنة ذلك بالاهداف التي تسعى المشروطات التي
تحقيقها من وراء الاستثمار في المنتجات الجديدة يمكن اتخاذ قرارا بالانتقال بالفكرة
الى مرحلة متقدمة من مراحل الدراسة والتحليل ، او بالتوقف بها عند هذه المرحلة
لعدم صلاحيتها للتنفيذ .

وتحتل هذه المرحلة أهمية خاصة ، وذلك اذا علمنا ان تكاليف تطوير المنتجات
الجديدة تبدأ في التزايد بعدها بدرجة ملموسة . وعلى هذا الاساس فمن الضروري
ان يعمل المشروع على التخلص خلال مرحلة الدراسة الاقتصادية من كافة الافكار غير
المجدية ، وذلك تفاديا لتحمل تكاليف - نتيجة الاستثمار فيها - دونما اي مبرر
ما قد ينعكس في النهاية على زيادة احتمالات الفشل عند تقديم السلعة الجديدة في
السوق .

وتتم المفاضلة بين الافكار في هذه المرحلة في ضوء عدد من المعايير تراها الادارة
ضرورة لنجاح السلعة في السوق . وبترتيب هذه المعايير حسب اهميتها النسبية عن
طريق اعطائها اوزان ، تقوم الادارة باستعراض الافكار الخاصة بالمنتجات الجديدة ،
وتعطي لكل منها درجة تمثل مدى توافرها كل معيار بها ، ثم ترتب السلع او الافكار بعد
ذلك من حيث الافضية بعد ذلك في ضوء ما حصلت عليه من درجات .

ويطلق على هذا الاسلوب من اساليب التقويم باسملوب الترتيب RATING TECHNIQUE

ويستخدمه بالمراحل التالية :

١- تحديد المعايير الأساسية التي يجب أخذها في الاعتبار عند تقديم المنتجات الجديدة ، نصرا لها من أهمية في نطاق هذه المنتجات في السوق . ومن أمثلة هذه المعايير الأساسية قابلية السلعة للتسويق *MARK STABILITY* ، قابلية السلعة الجديدة للإنتاج الجديد المتوقعة في السوق *DURABILITY* ، قابلية السلعة الجديدة للإنتاج من الناحية الفنية *PRODUCTIVITY* ، وإمكانية انتشار السلعة *GROWTH POTENTIAL*

٢- تحديد وزن نسبي لكل معيار من هذه المعايير في ضوء أهميته النسبية في نجاح السلعة الجديدة .

٣- تحديد العوامل الفرعية المكونة لكل معيار من المعايير الأساسية وإعطاء قيمة لكل عامل من هذه العوامل باستخدام مقياس معين يتراوح مثلا بين ١ الى ٥ ، ثم ترتيب هذه العوامل بحسب القيم التي حصلت عليها .

٤- تحديد الاحتمال المتوقع لحدوث كل قيمة من هذه القيم .

٥- تحديد القيمة المتوقعة لكل عامل من العوامل الفرعية عن طريق ضرب قيمة كل عامل \times احتمال حدوث القيمة .

٦- تحديد الدرجة النهائية لكل عامل من العوامل الفرعية بضرب القيمة المتوقعة \times الوزن النسبي .

٧- تحديد الدرجة النهائية لكل معيار من المعايير الأساسية (عبارة عن مجموع درجات العوامل الفرعية المكونة له) .

٨- تحديد الدرجة النهائية لكل فكرة من أفكار السلع الجديدة (مجموع درجات المعايير الأساسية) .

٩- اتخاذ قرار بشأن الانتقال بالفترة الى مرحلة اخرى او استبعادها من الاعتبار وذلك في ضوء الدرجة النهائية التي حصلت عليها .

ومن العوامل التي تؤخذ في الاعتبار عند المفاضلة بين افكار المنتجات الجديدة

ما يلي :-

- ١- هل تخدم فكرة السلعة الجديدة رغبة استهلاكية محددة ؟
- ٢- هل يمكن استخدام السلعة او تشقيلمها وصيانتها بسهولة ؟
- ٣- هل تتوافر لدى الشركة الامكانيات الذاتية اللازمة للانتاج ؟
- ٤- هل هناك طاقة انتاجية تمكن الشركة من انتاج السلعة ؟
- ٥- هل تتلائم السلعة مع هذه الامكانيات الانتاجية ام هل تتطلب استثمارات جديدة ؟
- ٦- هل تتوافر المواد الخام المطلوبة للانتاج ؟
- ٧- هل هناك حجم كاف من الطلب يجعل انتاج السلعة مربحاً ؟
- ٨- هل تتفق السلعة مع امكانيات البيع والتوزيع الحالية ؟
- ٩- هل للسلعة الجديدة امكانيات توسع مستقبلية ؟
- ١٠- هل يمكن للمنافسين انتاج سلع مماثلة ؟
- ١١- هل هناك تأثير للسلعة من مبيعات السلع الاخرى للمشروع ؟
- ١٢- هل يمكن الحصول على عائد ربح مرتفع ؟
- ١٣- هل تتفق السلعة مع عادات وقيم وخبرات الافراد في المجتمع ؟
- ١٤- هل تتفوق السلعة في مزاياها النسبية عن السلع الاخرى ؟
- ١٥- ما هي احتياجات السلعة من الناحية الترويجية ؟
- ١٦- ما هي متطلبات التوزيع المادي للسلعة ؟

وتعتمد الادارة في تحديد هذه العوامل ، والاعمية النسبية لكل منها ، اما على الحكم والتقدير الشخصي و / او على المعلومات المتوافرة لديها عن السوق وعن الشركات من حيث امكانياتها ، وطاقاتها ، وكذلك الاهداف التي تسعى الي تحقيقها .

ويقضى تقويم الافكار باستخدام هذه الطريقة ان تحدد الادارة مستوى معين من الدرجات التي يجب ان تحصل عليه كل فكرة ، وذلك حتى يمكن الحكم بصلاحيته من الناحية الاقتصادية . وقد تعتمد الادارة في ذلك على الخبرة من التعامل في السلع السابقة التي

تم تقديمها الى السوق وموقفها من حيث الفشل او النجاح • فعلى سبيل المثال • اذا كانت تشير الى ان السلع التي حصلت على ٧٥ ٪ مثلا من مجموع الدرجات كانت اكثر نجاحا من غيرها ، فيمكن اخبار ذلك بمثابة المستوى الذي يجب ان تصل اليه فكرة السلعة الجديدة حتى يمكن الدفع بها الى المرحلة التالية من مراحل تطوير المنتجات ، وهي الخاصة بالتصميم ، وعلى ذلك يستبعد من الافكار المعروفة للتقويم تلك التي لم تحقق هذا المستوى من الدرجات •

وقد تلجأ الادارة - في حالة عدم توافر مثل هذه الخبرة - الى الاختيار من بين افكار السلع الجديدة تلك التي حققت اعلى الدرجات ، مع وضع بعض القيود كان تكون الدرجات اعلى من المتوسط مثلا • • وصفة عامة لا يمكن اغفال التقدير الشخصي للادارة • في هذا المجال ، ذلك ان الحكم الشخصي للمدير - حتى مع توافر كل هذه الاساليب - يمكن ان يلعب الدور الرئيسي في اختيار الافكار التي يمكن الاستمرار في دراستها وتطويرها وتلك التي تستبعد من مجال الدراسة والبحث من المراحل التالية لتقديم المنتجات الجديدة •

ويوضح الشكل رقم (٥) مثلا لكيفية اجراء التقويم الاقتصادي للافكار للسلع الجديدة باستخدام أسلوب الترتيب السابق شرحه •

تابع شكل رقم (٥)

القيمة التقويمية (١ × ٤) (٥)	الاحتمال (٣)	الترتيب (٢)	الوزن النسبي (١)	المعايير والعوامل الفرعية
				٣- التحليل المالي - العائد على الاستثمار - مقدار الأموال المطلوبة - فترة استرداد رأس المال - أخرى
				٤- اتجاهات السوق - اتجاه المبيعات - استقرار الأسعار - درجة تحكم المنافسين في السوق - مدى موسمية الطلب - أخرى - مجموع

مجموع الدرجات	تلفيز	المعايير
	١٠	١١- القابلية للتسويق ١٢- القابلية للإنتاج ٢- التحصيل المالي ٤- اتجاهات السوق المجموع النهائي :

القرار : الانتقال الى مرحلة تقييم السلامة ونفس الفكرة عند هذه المرحلة

المصدر : ماخوذ بصورت من Kollat, D. T., et. el., Op. Cit., pp. 238-9.

اجراءات تحليل افكار المنتجات الجديدة
اقتصاديا

التقويم (١ × ٤) (٥)	القيمة المتوقعة (٣ × ٢) (٤)	الاستعمال (٣)	الترتيب (٢)	الوزن النسبي (١)	المعايير والعوامل الفرعية
					١- القابلية للتسويق - عدد المستهلكين - إمكانية البيع للمستهلكين الحاليين - مزايا السلعة - مدى المنافسة - العلاقة بمنتجات المشروع - القائلر على مبيعات المشروع - متطلبات البيع - أخرى مجموع
					٢- القابلية للإنتاج - توافر المواد الخام - مدى الحاجة الى معدات جديدة - مدى الحاجة الى تدريب إضافي للقائمين بالإنتاج - أخرى مجموع

تطوير السلعة :

بعد الاستقرار على فكرة المنتج الجديد وجد واما من الناحية الاقتصادية • ينتقل العمل الى مرحلة خلق السلعة تحويلها من مجرد فكرة الى واقع مادي ملموس ويتم في هذه المرحلة - والتي يغلب عليها اساسا الطابع الفني - انتاج السلعة على نطاق تجريبي • بحيث يتضمن هذا النموذج كافة المواصفات الرئيسية للسلعة من حيث الشكل والتصميم والحجم وطريقة التشغيل والصيانة وما شابه ذلك •

وتم تحديد المواصفات الاساسية للسلعة في ضوء عدد من الاعتبارات من اهمها

ما يلي :-

- ١- المنافع والاشباكات التي يتوقعها المستهلك من السلعة •
- ٢- مواصفات السلع الموجودة في السوق • والنزاي الاضافية او النسبية الواجب ان تتوافر في السلعة مقارنة بهذه السلع •
- ٣- نواحي القوة التي تعمل اشركة على ابرازها في السلعة •
- ٤- مستوى التقدم التكنولوجي السائد في مجال انتاج السلعة •
- ٥- التكاليف التي يمكن ان يتحملها المستهلك •
- ٦- موارد الشركة العاجزة وامكانياتها

وطبقا للمفهوم الحديث للتسويق • يجب ان تحتل وجهه نظر المستهلك القام الاول في تحديد المواصفات التي يجب ان تحتوي عليها السلعة • وتلعب بحوث التسويق دورا اساسيا في هذا المجال حيث انها تنتقل الى الادارة نوعية المنافع والاشباكات التي يتوقعها المستهلك من السلعة الجيدة • وذلك حتى يمكن مراعاة ذلك عند تصميم السلعة •

ويلاحظ ان مرحلة تطوير السلعة لا يجب ان تقتصر فقط على النواحي الفنية والانتاجية المتعلقة بتصميم السلعة ونتاجها • وإنما يجب ان يتم في هذه المرحلة ايضا تخطيط العناصر الاخرى للمزيج التسويقي والتي سيتم اختبارها تسويقيا فيما بعد وعلى هذا الاساس يجب

تخطيط السياسة الخاصة بالاعلان عن السلعة من حيث الوسيلة والرسالة ، وكذلك السياسة الخاصة بالعبوة والتغليف ، والتمييز ، وسياسة التسعير والتوزيع والترويج والخدمات وغير ذلك من السياسات الاخرى ، بحيث يتم ذلك جنبا الى جنب مع النشاط الخاص بتصميم السلعة ، وتظهر اعمية ذلك من ان السلعة لا يمكن اختبارها في السوق بفردها او بعيدا عن العناصر الاخرى المكونة للمزيج التسويقي لها

اختبار السلعة في السوق :

تبدأ هذه المرحلة مع الانتهاء من تصميم السلعة وتخطيط العناصر الاخرى المكونة للمزيج التسويقي لها . ويتم اختبار السلعة تجريبيا بتقديمها الى مناطق محددة من السوق ، وتجميع البيانات عن ردود الفعل للمستهلكين المرتقبين بالنسبة لها . وتحليل هذه البيانات يمكن معرفة ما اذا كانت السلعة ما زالت في حاجة الى مزيد من التطوير ام انه يمكن تقديمها بشكل نهائي الى السوق .

ويحقق الاختبار التسويقي للسلعة فائدتين اساسيتين هما :-

١- امكانية تجربة السلعة في الظروف الطبيعية لتسويقها والحصول نتيجة لذلك على مقاييس اكثر دقة عن الاداء للمحتمل للمبيعات .

٢- امكانية تحديد نواحي الضعف في لسلعة و / او الخطة التسويقية لها ، وذلك قبل تقديم السلعة بشكل نهائي الى السوق . ولا شك ان علاج مثل هذه النواحي من الضعف لن يحمل الشركة اعباء او تكاليف كتلك التي يتطلبها العلاج بعد تقديم السلعة بشكل كامل الى السوق ، وانتشارها بدرجة كبيرة في اسواق المشروعة المختلفة .

ونظرا لمثل هذه الفوائد فقد اصبح هناك اتجاه متزايد من جانب الشركات نحو اختبار السلع في السوق قبل التقدم النهائي لها . خاصة وان ذلك ينعكس ايضا على تقليل احتمالات فشل المنتجات الجديدة في الاسواق .

ويمكن بطبيعة الامر اجراء عدة اختبارات للسلعة في السوق في نفس الوقت كان يتم تقديم السلعة في اكثر من منطقة اختبارية وباستخدام سياسات مختلفة في التسعير والاعلان والترويج والتوزيع وغير ذلك . ويمكن هذا الاختيار المتعدد من معرفة النتائج السكن تحقيقها مع التعديل في العناصر المختلفة الخاصة بالتوزيع التسويقي للسلعة .

ويجب ان نلاحظ ان اختيارات السلعة لها مخاطرها من الناحية الاخرى . ومن هذه المخاطر احتمال تدخل المنافسين للتاثير على عملية الاختيار وذلك بزيادة جهودهم الاعلانية او تخفيض السعر او غير ذلك من العوامل التي قد تجعل نتائج الاختبار لا تعبر عن الواقع او الحقيقة . كذلك من هذه المخاطر ارتفاع تكلفة الاختبارات ، وان كان يمكن الرد على ذلك من زاوية ان تكلفة فشل المنتجات الجديدة يمكن ان تفوق بكثير التكلفة التي تتحملها الشركة نتيجة اجراء مثل هذه الاختبارات .

ويتطلب اختيار السلعة تسويقا اتخاذ قرارات يسان عدد من النواحي الهامة منها

ما يلي :-

١- تحديد المناطق الاختبارية ، اي التي سيتم اجراء الاختبارات بها . ويتوقف ذلك على عدد من الاعتبارات من بينها ان تكون هذه المناطق ممثلة للسوق الكلي للسلعة بجميع عناصره ، وخصائصه ومتغيراته ، وان يتم اختبار هذه المناطق في ضوء عوامل التكلفة والميزانية المخصصة لاجراء الاختبارات .
ويتطلب بتحديد المناطق تحديد المعايير التي يتم على اساسها اختيار هذه المناطق بحيث تراعى اعتبارات التمثيل للسوق الكلي والتكلفة .

٢- تحديد طول فترة الاختبار . تختلف فترة الاختبار من سلعة لأخرى وان كان يؤثر فيها عدة عوامل منها :

١- الفترة المطلوبة لاعادة الشراء ، اي لتكرار شراء السلعة مرة ثانية .

ب- اتجاهات المنافسة .

ج- التكلفة . ويلاحظ ان هناك علاقة طردية بين طول فترة الاختبار وكيفية نوعية المعلومات

الممكن الحصول عليها من السوق ، ان كان ذلك على حساب التكلفة من ناحية واحتمال قيام المنافسين بالحصول من جانبهم على معلومات كافية عن السلعة من ناحية اخرى .
وذلك فمن الافضل بشكل عام الا تطول فترة الاختبار ، وان يتم الانتقال الى مرحلة تقديم السلعة للسوق نهائيا باسرع ما يمكن .

٣- تحديد نوعية المعلومات الواجب تجميعها اثناء فترة الاستيوار . يجب على المخطط التسويقي ان يحدد نوعية البيانات او المعلومات التي يراها ضرورية لتقويم نواحي الضعف والقوة في السلعة الجديدة وان يتخذ من الترتيبات مع جهة بحوث التسويق بالشركة ما يمكن من توفير هذه البيانات .

الطرق المستخدمة في اختبارات السوق :

تختلف طرق الاختبار للسلعة من الناحية التسويقية ، وان كان يمكن التمييز بشكل

عام بين طريقتين هما :-

١- الاختبار المعطى : يقتضى هذه الطريقة يتم اختبار عينة من المستهلكين واحضارهم الى مكان اجراء الاختبار حيث يتم عرض اعلانات عن المنتج الجديد عليهم ضمن اعلانات عن منتجات اخرى . ويلحق باسكان قاعة مخصصة للبيع حيث يوجد المنتج الجديد مع المنتجات المععلن عنها . وبعد ان يشتري الحاضرون يتم سؤالهم عن اسباب وراء شراء المنتج امعين او عدم شرائه . وتحليل هذه الاسباب يمكن تحديد احتمالات نجاح السلعة عند طرحها في السوق بشكل نهائى .

٢- الاختبار في السوق - ويتم في هذه الحالة رسال عينات من السلعة الى جماهير المستهلكين ، اما بالبريد وعن طريق متاجر التجزئة . ويرفق بالعينة قائمة استقصاء تحتوي اسئلة عن السلعة من حيث مميزاتا وعميوبها ويمكن بدراسة الاجابات عن هذه الاسئلة وتحليلها تحديد نوعية التعديلات او التحسينات الواجب ادخالها على السلعة - اذا ظهر ما يدعو الى ذلك - قبل تقديمها بشكل نهائى الى الاسواق المختلفة .

تقديم السلعة الى السوق :

تعتبر هذه المرحلة الحلقة الاخيرى من حلقات تطوير المنتجات الجديدة . وكما

سيفان ذكرنا فان نسبة محدود جدا من الافكار هي التي تصل الى هذه المرحلة ، والتي يتم فيها تقديم السلعة الى السوق ، لتصبح بعد ذلك من بين العناصر الاخرى المكونة للمزيج الخاص بمنتجات الشركة .

ويرتبط تقديم السلعة الاثتها من اجراء جميع التعديلات المطلوبة على السلعة وذلك في ضوء نتائج اختبارات السوق ، كذلك يرتبط بهذه المرحلة اعداد خطط الانتاج المادي بشكل نهائي ، وكذلك تصميم برنامج متكامل للاعلان والترويج وايضا وضع سياسات التسعير واختيار منافذ التوزيع والخدمات وغيرها .

وعموما لا يجب ان تنتهي عملية تخطيط المنتجات الجديدة بتقديم السلعة الى السوق ، وانما من المفضل ان تستمر لمعرفة ردود الفعل للمستهلكين والموزعين ورجال البيع ، وذلك حتى يتحقق للسلعة الانتشار المتوقع في الاسواق .

عناصر النجاح في تقديم المنتجات الجديدة :

تشر نتائج البحوث الى وجود مجموعة من العناصر او العوامل التي تلعب دورا اساسيا في نجاح البرامج المتعلقة بتقديم المنتجات الجديدة . ومن اهم هذه العوامل ما يلي :-

١- العوامل التنظيمية : تحتل هذه العوامل اهمية خاصة في نجاح برامج المنتجات الجديدة ، خاصة وان العمل في تقديم هذه المنتجات يرجع في جانب كبير منع الى عوامل تنظيمية . ومن بين هذه العوامل ما يلي :-

١- الهيكل التنظيمي للمشروع : تمنح برامج المنتجات الجديدة في المشروعات التي تتصف بها كلها التنظيمية المرنة والتي تتيح للافراد حرية توليد الافكار وتبادل المعلومات والتي تمنح روح العمل كقويق وتشجع على تحمل المخاطر ، وتوفير المناخ الابتكاري الذي تنمو في ظل مشروعات المنتجات الجديدة . ويطلق على هذا النوع من التنظيم العضوي Organic تميزا له عن الانواع الاخرى عن التنظيم والتي تتسم بالجمود وعدم المرونة وعدم الرغبة في تحمل المخاطر الناتجة عن تقديم المنتجات

الجديدة والتي يطلق عليها بالتنظيمات البيروقراطية او الهيكلية .
٢- تنظيم أنشطة المنتجات الجديدة . كما سبق ان ذكرنا عند مناقشة الجوانب التنظيمية لادارة اتسويق ، يمكن تنظيم أنشطة المنتجات الجديدة بعده طرق منها
١ نشاء ادارات مستقلة او تعيين مدير مستقل . او تكوين فرق عمل خاصة لذلك تكون مسئولة بطريقة شاملة عن هذه المنتجات منذ بدايتها كفكرة الى مرحلة تقديمها الى السوق . وكما اثبتت نتائج البحوث تحقق الشركات التي تعتمد في تنظيم اعمال او برامج منتجاتها الجديدة طبقا لهذا الاسلوب - اسلوب فرق العمل - درجة اكبر من النجاح عن تلك التي تعتمد على الاساليب التنظيمية الاخرى .

٣- اعتماد الادارة العليا بالمنتجات الجديدة ، حيث ينعكس ذلك على التغلب على الكثير من المشاكل والصعوبات التي تعترض تقديم المنتجات الجديدة ، كما يوعدى الى توفير الاموال والامكانيات المطلوبة لوضع خطط المنتجات الجديدة موضع التنفيذ الفعلى .

(ب) عوامل خاصة بالمشروع : تؤثر خصائص المشروع على درجة النجاح التي يمكن ان يحققها في مجال تقديم المنتجات الجديدة . ومن هذه الخصائص ما يلي : -
١- حجم المشروع : تميل المشروعات كبيرة النجم الى ان تكون اكثر نجاحا من غيرها في تقديم المنتجات الجديدة ، وذلك نظرا لتوافر الامكانيات التي يتطلبها تقديم هذه المنتجات .

٢- اتجاه المشروع من فلسفة المفهوم الحديث للتسويق ، حيث تميل المشروعات ذات الاعتناق المفهوم الحديث التسويقي ، لان تكون اكثر نجاحا من غيرها في مجال تقديم المنتجات الجديدة نظرا لان ذلك يدفعها الى البحث المستمر عن رغبات المستهلكين الواجب اشباعها ، وتطوير المنتجات التي تعمل على ذلك .

٣- ميزانية البحوث والتطوير : توجد علاقة طردية بين اعتماد المشروع بنشاط البحوث والتطوير وبين درجة النجاح في تقديم المنتجات الجديدة .

٤ - درجة الاهتمام بانظمة المعلومات • كلما تمكن المشروع من تصميم انظمة للمعلومات الادارية والتسويقية تعمل على التدفق المستمر للمعلومات عن النواحي البيئية والتسويقية وعن المستهلكين وعاداتهم واتجاهاتهم كلما تمكن من ادارة اعماله على اسس سليمة واتخاذ قرارات فعالة في مجال تقديم المنتجات الجديدة •

(ج) عوامل خاصة بتصميم برامج المنتجات الجديدة : يساعد وجود نظام التطوير وتصميم البرامج الجديدة يتضمن عدة مراحل او خطوات على النحو الذي اوضحناه في الجزء السابق على زيادة فرص النجاح امام تقديم المنتجات الجديدة •

(د) عوامل اخرى منها :

- ١ - سياسة المشروع تجاه تقديم المنتجات الجديدة وخبرته في ذلك •
- ٢ - طبيعة الخبرات الفنية المتوفرة لدى المشروع لما لذلك من علاقة بالانتاج بالموصفات المطلوبة والتي تتفق والمنافع التي يتوقعها المستهلك من السلعة •
- ٣ - القدرة على تكوين المزيج التسويقي المناسب لطبيعة السلعة وظروفها التسويقية •
- ٤ - جماعية اتخاذ القرارات ، فكلما كانت القرارات تتخذ في ضوء المناقشة الجماعية للجوانب المختلفة للقرار كلما انعكس ذلك على زيادة فرص النجاح في تقديم المنتجات الجديدة •
- ٥ - اتجاه متخذى القرارات نحو تحمل مخاطر تقديم المنتجات الجديدة •
- ٦ - خبرة متخذى القرارات ومدى اتساع افقهم كما يدل على ذلك مساهمتهم في الانشطة الخارجية ، اشتراكهم في المعارض والاسواق الدولية وحضورهم المؤتمرات •
- ٧ - اختيار الوقت المناسب لتقديم السلعة للسوق •
- ٨ - القدرة على تقديم السلع ذات المزايا التنافسية الاضافية ، والتي تتصف بالباطة وعدم تعقيد ، والاتفاق مع خبرات الافراد وعاداتهم وقيم المجتمع ، وكذلك التي يمكن تجربتها على نطاق محدود قبل اتخاذ قرار بشأن استخدامها على نطاق واسع •
- ٩ - اختيار افكار السلع التي تتفق مع الخبرات الفنية والانتاجية والتسويقية المتاحة لدى

الحل - المطلوب الأول

أولاً - الفترة الأولى من عام ١٩٨٠

١- تحديد البلاد التي يتم التصدير إليها :
يرى المهندس محمد أكرم البده في التصدير للبلاد ذات رقعة سوقية واحدة
لهذا المنتج ومن مراجعة جدول رقم ١، تم اختيار البلاد (هـ)، (لـ) (كـ)

٢- تحديد سعر بيع الوحدة :
من مراجعة أسعار المنافسين في الفترة السابقة (١٠/١٠/١٩٧٨ -
١٢/١٢/١٩٧٩) نجد أن هذه الأسعار تتراوح ما بين ٩ ج ١٠، و١٢ ج
في السوق (هـ) ٨٤ ج ١٢، و١٢ ج في السوق (كـ) و١٠ ج و١٢ ج على ذلك
تم اختيار السعر ١٢ ج في السوق (هـ) والسعر ١٠ ج في السوق (كـ).

يلحظ أن تحديد سعر يقل عن أسعار المنافسين قد يؤثر على شهرة هذا
المنتج بالنسبة للمنتجات المنافسة خصوصاً في بدء حياة المنتج في السوق .

٣ - تحديد حجم التصدير و حجم الاتفاق على الترويج :
يتوقع مكتب الاستشارات أن يكون حجم الطلب لفترة القادمة كما يلي :

٣٩٠٠٠ وحدة في السوق (هـ)

٢٨٠٠٠ وحدة في السوق (كـ)

ومن مراجعة نصيب كل منافس من السوق في الفترة الماضية وحجم
اتفاق كل منافس على الترويج أتضح ما يلي :

النصيب في السوق (%) الإيفاق على الترويج

المنافس	(ن)	(ك)	(ن)	(ك)
أ	٣٠	٢٨	٩٠٠٠	١٠٠٠٠
ب	—	٢٢	—	٢٠٠٠
ج	١٥	١٧	٥٠٠٠	١٠٠٠٠
د	١٠	٢٣	—	١٢٦٠٠
هـ	٤٥	—	١١٢٠٠	—

معنى هذا أن هناك علاقة بين حجم الإيفاق على الترويج ونصيب السوق وبالتالي لكي تحصل الشركة العالمية على تلك السوق يجب أن تنفق على الأقل ٦٠٠٠ في السوق (ن) و ٩٠٠٠ ج في السوق (ك) ذلك بالإضافة إلى أرباح تعديلات في المنتج وأيضاً قيام الدكتور محمد أكرم بزيارة كل من البلدين لمدة خمسة أيام.

حجم التصدير للسوق (ن) = $\frac{1}{3} \times 29000 = 9666.67$ وحدة .
 حجم التصدير للسوق (ك) = $\frac{1}{3} \times 28000 = 9333.33$ وحدة .

٤ - تحديد الموزع يتم عمل مقارنة بين تكاليف التوزيع في حالة استخدام المنافذ المختلفة واختيار أقلهما تكلفة .

مكتب المبيعات = $15000 + (10\% \times 13000 \times 1200) = 31200$ ج

البلد (ك) = $12000 + (10\% \times 9333 \times 1200) = 23200$ ج

$$\text{الموزع الوحيد} = 12000 \times 12000 \times 25\% = 360000$$

$$\text{البلد (ك)} = 10 \times 9000 \times 25\% = 22500$$

$$\text{وكيل العمولة} = 12000 \times 12000 \times 10\% = 288000 \text{ ج}$$

$$\text{البلد (ك)} = 10 \times 9000 \times 10\% = 90000$$

بالرغم من أن أوكيل بالعمولة أقل تكلفة إلا أنه بسبب عوامل المنافسة

يجب استبعاده.

نموذج رقم (١)

(نموذج القرارات)

الفترة : الأولى عام ١٩٨٠

الشركة العالمية للألكترونيات

مكتب المهندس محمد أكرم

(ك)	(ن)	البلد
٩٠٠٠	١٢٠٠٠	١ - عدد الوحدات الواجب تصديرها
٥	٥	٢ - عدد أيام زيارة مدير التسويق
		٣ - تعديلات في المنتج
نعم	نعم	نعم / لا
مكتب المبيعات	مكتب المبيعات	٤ - نوع وكيل البيع
١٠ ج	١٢٥ ج	٥ - سعر بيع الوحدة
		٦ - المبالغ المخصصة للترويج
١٠٠٠٠	٦٠٠٠	(١٠٠ ج أو مضاعفاتها)
نعم	نعم	٧ - التأمين ضد خطر الحرب
		نعم / لا

نموذج رقم (٢)

تكاليف التصدير الواجب دفعها في مصر عند بدء الفترة الأولى

البلد	(ن)	(ك)	(أ)	كل
١٠ - عدد الوحدات المصدرة	١٣٠٠٠	٩٠٠٠		
١١ - تكلفة إنتاج الوحدة	٥	٥		
١٢ - تكاليف الإنتاج (١٠ × ١١)	٦٥٠٠٠	٤٥٠٠٠		١١٠٠٠٠
١٣ - تكاليف الإنتاج الثابتة	-	-	-	١٠٠٠٠
١٤ - تكاليف تعديلات المنتج	٢٠٠٠	١٠٠٠		٣٠٠٠
١٥ - أوفورات نتيجة التعديلات	(٣٠٠٠)	(-)	(-)	(٣٠٠٠)
١٦ - أوفورات في حالة عدم التعديل	(-)	(-)	(-)	(-)
١٧ - تكاليف الإنتاج				١٢٠٠٠٠
(١٢ + ١٣ + ١٤) - (١٥ + ١٦)				٤٠٠٠
١٨ - تكاليف التصدير الثابتة	٢٠٠٠	٢٠٠٠		٤٠٠٠
١٩ - مصاريف التأمين	٩٧٥	٨١٠		١٧٨٥
٢٠ - تكاليف التمويل	-	-	-	-
٢١ - إجمالي				١٢٥٧٨٥
٢٢ - عدد أيام زيارة مدير التسويق	٥	٥		
٢٣ - تكاليف الزيارة	٥٠	٥٠		-
٢٤ - إجمالي تكاليف الزيارة				١٥٠٠
(٢٢ × ٢٣) + ٥٠	٥٠٠	٥٠٠		١٦٠٠٠
٢٥ - تكاليف الترويج	٦٠٠٠	٥٠٠		٢٢٠٠
٢٦ - أتعاب مكتب الاستشارات		١٠٠٠٠		٢٢٠٠
٢٧ - إجمالي التكاليف				١٤٦٠٨٥

ت ١ [١٤٦٠٨٥]

يلاحظ أن لإجمالي التكاليف الواجب دفعها في بداية الفترة الأولى للتصدير
تقل عن مبلغ التمويل المتاح للمهندس محمد أكرم .

$$١٥٠٠٠٠ - ١٤٦٠٠٨٥ = ٣٩١٥ \text{ ج}$$

أما إذا حدث عند حساب التكاليف أنها تزيد عن الـ ١٥٠٠٠٠ ج المتاحة
فيجب تخفيض رقم التصدير حيث أن التسهيلات الائتمانية غير متاحة إلا في
منتصف عام ١٩٨٠ .

أيضاً كان يمكن عمل مقارنة بين تصدير الـ ١٠٠٠٠ وحدة إلى (ك)
بدلاً من ٩٠٠٠ وحدة لكي نحصل على وفورات في التشغيل . يجب دراسة أثر
ذلك على التكلفة أي مقارنة الوفرة في التشغيل مع احتمال عدم إمكانية بيع
الـ ١٠٠٠ وحدة الزائدة عن تقديرات التسويق .

نموذج رقم (٣)

التكاليف الواجب دفعها في البلاد المصدر إليها بعد البيع الفعلي		البلد
(أ)	(ب)	(ج)
٧٨٠٠٠	١٠٠٠٠٠	٢٨ - المبيعات الفعلية
١٠	١٢٥٥	٢٩ - سعر بيع الوحدة
٧٨٠٠٠	١٢٥٥٠٠٠	٣٠ - إيرادات المبيعات (٢٩ × ٢٨)
		٣١ - نوع وكيل المبيعات
١٢٠٠٠	١٥٠٠٠	٣٢ - فرع للبيع - تكلفة ثابتة
٪ ١٠	٪ ١٠	٣٣ - عمولة البيع
		٣٤ - التكاليف المتغيرة
٧٨٠٠	١٢٥٠٠	(٣٣ × ٣٠)
		٣٦ - تكاليف كلية
١٩٨٠٠	٢٧٥٠٠	(٣٤ + ٣٢)
		تكاليف الكلية [٤٧٣٠٠]

نموذج رقم (٤)

التساج

(١)	(ك)	(ن)	البلد
	٩٠٠٠	١٣٠٠٠	٣٧ - المبيعات المصدرة
	٧٨٠٠	١٠٠٠٠	٣٨ - المبيعات الممكنة
	٧٨٠٠	١٠٠٠٠	٣٩ - المبيعات المحققة
	١٢٠٠	٣٠٠٠٠	٤٠ - المخزون

نموذج رقم (٥)

مقدار النقدية المتاحة

إجمالي	(١)	(ك)	(ن)	البلد
		٧٨٠٠٠	١٢٥٠٠٠	٤٣ - إيرادات المبيعات (٣٠ نموذج ٣)
		١٢٠٠	٣٠٠٠	٤٤ - مبيعات المخزون
٢٠٧٢٠٠		٧٩٢٠٠	١٢٨٠٠٠	٤٥ - إيرادات الفترة (٤٤ + ٤٣)
١٩٢٣٨٥				٤٦ - إجمالي التكلفة (١ + ٢)
٢٨١٥				٤٧ - صافي الإيراد
١٥٠٠٠٠				٤٨ - النقدية في أول الفترة
١٥٢٨١٥				٤٩ - إجمالي النقدية المتجمعة

المطلوب الثاني :

لقد كانت أرقام الطلب الخاصة بالسوق الكلى بالنسبة لهذا المنتج في الأسواق الثلاثة في الفترة السابقة كما يلي :

البلد	(ن)	(ك)	(ا)
حجم الطلب الكلى الفعلي	٣٠٠٠٠٠	٣١٥٠٠٠	١٩٥٠٠٠

قام مجلس الإدارة بطاب بيانات جديدة من مكتب الاستشارات الإدارية وذلك لتخطيط أعمال التصدير للفترة القادمة (١٩٨٠/٤/١ - ١٩٨٠/٦/٣٠) وفي هذه المرة تم أيضاً تكليف المستشار بتقديم بيانات عن السوق :

(١) وفيما يلي رد مكتب الاستشارات :

أولاً - أعمار المنافسين (١٩٨٠/١/١ - ١٩٨٠/٣/٣١) .

المصدر	بلد (ن)	بلد (ك)	بلد (ا)
الشركة العالمية	١٢٥	١٠	-
ا	١٢٥	١٢٥	١٢٥
ب	-	٩٥	٨٥
ج	١٤	٩	١٤
د	٩	٩	٩٥
هـ	١٢٥	١١٥	١٢٥

ثانياً - إتفاق المصدرين على الترويج (١/٢/١٩٨٠ - ٣/٣/١٩٨٠)

المصدر	بلد (ن)	بلد (ك)	بلد (ا)
الشركة العالمية	٦٠٠٠	١٠٠٠٠	-
ا	٨٠٠٠	٧٠٠٠	٥٠٠٠
ب	-	٢٥٠٠	٣٠٠٠
ج	١٠٠٠	١٣٠٠٠	٥٠٠
د	-	١٠٠٠	-
هـ	٧٥٠٠	٢٠٠٠	٧٥٠٠

ثالثاً - نصيب المصدرين من السوق (٪)

المصدر	بلد (ن)	بلد (ك)	بلد (ا)
الشركة العالمية	٣٢	٢٦	-
ا	٢٢	٢٠	٢١
ب	-	٩	٣٥
ج	٦	٢٦	٢
د	١٢	٩	٦
هـ	٢٧	١٠	٣٦

رابعاً - حجم الطلب الكلي المتوقع لفترة الثلاث شهور القادمة
(١٩٨٠/٤/١ - ١٩٨٠/٦/٣٠) بالآلاف الوحدات :

السوق	(ن)	(ك)	(أ)
حجم الطلب المتوقع	٢٤	٤٠	٢٠

ولقد بلغت أتعاب مكتب الاستشارات ٢٣٠٠ جنيهاً .

المطلوب ملا النماذج الآتية :

- نموذج ١
- نموذج ٢
- نموذج ٣
- نموذج ٤
- نموذج ٥

بفرض أن المبيعات الممكنة للشركة العالمية في الفترة ١٩٨٠/٤/١ حتى ١٩٨٠/٦/٣٠ كانت كما يلي :

١٠٠٠٠٠ وحدة في السوق (ن) ٩٠٠٠٠٠ وحدة في السوق (ك) ٩٠٠٠٠٠ وحدة في السوق (أ) .

الحل - المطلوب الثاني

ثانياً - الفترة الثانية لعام ١٩٨٠

لاحظ المهندس أكرم ما يلي :

١ - أنه كان متفائلاً في تقديره لرقم الأعمال للفترة السابقة . حيث أن رقم التصدير التقديرى كان ١٣٠٠٠٠ و ٩٠٠٠٠ ولكن رقم المبيعات الفعلى كان ١٠٠٠٠٠ و ٧٨٠٠٠ في السوق ن ك .

٢ - أن حجم الطلب الفعلى للفترة السابقة كان كما يلي :

السوق	(ن)	(ك)	(ا)
حجم الطلب الفعلى	٣٠٠٠٠٠	٣١٥٠٠٠	١٩٠٠٠٠

في حين أن تقديرات مكتب الاستشارات كانت كما يلي :

السوق	(ن)	(ك)
حجم الطلب التقديرى	٣٩٠٠٠٠	٢٨٠٠٠٠

٣ - أن هناك توسع في الطلب في السوق (ا) وكذلك السوق (ن)

بينما هنالك ثبات في الطلب في السوق (ك) .

٤ - من مراجعة أسعار المنافسين ومقدار المنفق على الترويج يتضح أن

لها أثر كبير على رقعة السوق (نصيب السوق) لآى منشأة ويمكن القول أن

رقعة السوق تتحدد بناء على السعر ومقدار المنفق على الترويج ثم يأتي بعد ذلك

التعديلات في المنتج ومنفذ التوزيع لذلك قرر المهندس محمد أكرم ما يلي :

- الدخول في السوق (ا) .

- رفع مخصصات الترويج إلى ٨٠٠٠٠ ج في السوق (ن) ، ١٣٠٠٠٠ في

السوق (ك) ، ٨٠٠٠٠ في السوق (ا) .

- تحديد سعر البيع بمقدار ١٢٥ ج في جميع الأسواق :

- توقع المحصول على $\frac{1}{3}$ السوق الكلى في البلاد الثلاث .

نموذج رقم (١)

(نموذج القرارات)

الفترة : الثانية من عام ١٩٨٠

الشركة العالمية للألكترونيات

مكتب المهندس محمد أكرم

(١)	(ك)	(ن)	البـ
٦٠٠٠	١٣٠٠٠	٨٠٠٠	١- عدد االوحدات الواجب تصديرها
٥	٥	٥	٢- عدد اأبام زيارة مدير التسويق
			٣- تعديلات في المنتج
نعم	نعم	نعم	نعم / لا
مكتب المبيعات	مكتب المبيعات	مكتب المبيعات	٤- نوع وكيل البيع
ج ١٢٥٥	ج ١٢٥٥	ج ١٢٥٥	٥- سعر بيع الوحدة
			٦- المبالغ المخصصة للترويج
ج ٨٠٠٠	ج ١٣٠٠٠	ج ٨٠٠٠	(١٠٠ ج أو مضاغفاتها)
			٧- التأمين ضد خطر الحرب
نعم	نعم	نعم	نعم / لا

تموج رقم (٢)

تكاليف التصدير الواجب دفعها في مصر عند بدء الفترة الثانية

البلد	(ن)	(ك)	(١)	اجمالي
١٠ - عدد الوحدات المصدرة	٨.٠٠٠	١٣.٠٠٠	٦.٠٠٠	
١٢ - تكلفة انتاج الوحدة	٥	٥	٥	
١٣ - تكاليف الانتاج (١١ × ١٠)	٤٠.٠٠٠	٦٥.٠٠٠	٣٠.٠٠٠	١٣٥.٠٠٠
١٣ - تكاليف الانتاج الثابتة	—	—	—	١٠.٠٠٠
١٤ - تكاليف تعديلات المنتج	٢.٠٠٠	١٥.٠٠٠	٢٥.٠٠٠	٦.٠٠٠
١٥ - الوقورات نتيجة التعميل	—	(٣.٠٠٠)	—	(٣.٠٠٠)
١٦ - الوقورات في حالة عدم التعديل	—	—	—	—
١٧ - تكاليف الانتاج	—	—	—	١٤٨.٠٠٠
١٨ - تكاليف التصدير الثابتة	٢.٠٠٠	٢.٠٠٠	١٥.٠٠٠	٥٥.٠٠٠
١٩ - مصاريف التأمين	٦.٠٠٠	١٤٦٢	٣٧٥	٢٤٣٧
٢٠ - تكاليف التمويل	—	—	—	—
٢١ - اجمالي	—	—	—	١٧٧.٩٣٧
٢٢ - عدد ايام زيارة مدير التسويق	٥	٥	٥	—
٢٣ - تكاليف الزيارة	٢٥.٠٠٠	٢٥.٠٠٠	٣.٠٠٠	١٣.٠٠٠
٢٤ - اجمالي تكاليف الزيارة	٢٥.٠٠٠	٢٥.٠٠٠	٣.٠٠٠	٢٩.٠٠٠
٢٥ - تكاليف الترويج	٨.٠٠٠	١٣.٠٠٠	٨.٠٠٠	٣٣.٠٠٠
٢٦ - اجمالي التكاليف	—	—	—	٢١١.٥٣٧
٢٧ - استشارات	—	—	—	—
٢٨ - اجمالي التكاليف	—	—	—	—
٢٩ - اجمالي التكاليف	—	—	—	—

ت ١ (١٧٧.٩٣٧)

يلاحظ أن المهندس محمد أكرم يحتاج إن نقدية إضافية قدرها :
٢١١٥٢٧ - ١٥٣٨١٥ = ٥٧٧٢٢ جنيه .

وهناك أحد أمرين :

- ١ - أن ينجح في الحصول على هذه التسهيلات الائتمانية .
- ٢ - ألا ينجح في الحصول على هذه التسهيلات الائتمانية .

في حالة عدم إمكانية الحصول على هذه النقدية الإضافية فإنه يمكن إعادة التخطيط كما يلي :

١ - تخفيض رقم الأعال في السوق (ك) بمقدار ٣٠٠٠ وحدة وفي السوق (ن) بمقدار ٢٠٠٠ وحدة وفي السوق (ا) بمقدار ١٠٠٠ وحدة .

٢ - عدم عمل تعديلات في المنتج هذه الفترة .

٣ - تخفيض المخصصات الإلتفاق على الدعاية والترويج كما يلي :

السوق (ن) ٥٠٠٠ ج

د (ك) ١٠٠٠٠ ج

د (ا) ٥٠٠٠ ج

وبالتالي يجب عمل نموذج قرارات رقم (١) مرة أخرى وكذلك نموذج رقم (٢) مرة أخرى قبل السير في الحل .

سنفرض للتبسيط أن المهندس محمد أكرم تمكن من الحصول على القرض وقدره ٦٠٠٠٠ ج (ويمكن للطلاب أن يقوم بنفسه بالحل على أساس أنه لم يستطع الحصول على القرض المطلوب أي إعادة نماذج (١)، (٢) مرة أخرى).

نموذج رقم (٥)

التأنيج

(١)	(٢)	(٣)	البلد
٦٠٠٠	١٣٠٠٠	٨٠٠٠	٣٧ - المبيعات المصدرة
٥٠٠٠٠	١٠٠٠٠٠	١٠٠٠٠٠	٣٨ - المبيعات الممكنة
٥٠٠٠٠	١٠٠٠٠٠	٨٠٠٠	٣٩ - المبيعات المحققة
١٠٠٠٠	٣٠٠٠٠	—	٤٠ - المخزون

يلاحظ من النموذج السابق أن

- المبيعات المحققة = المبيعات الفعلية

- المخزون هو الفرق بين المبيعات المحققة والمبيعات المصدرة

نموذج رقم (٣)

التكاليف الواجب دفعها في البلاد المصدر إليها بعد البيع الفعلي

الباد	(د)	(هـ)	(١)
المبيعات الفعلية	٨٠٠٠	١٠٠٠٠٠	٥٠٠٠
سعر بيع الوحدة	١٢٥	١٢٥	١٢٥
إيراد المبيعات	١٠٠٠٠٠	١٢٥٠٠٠	٦٢٥٠٠٠
نوع وكيل البيع	١٠٠٠٠	١٢٠٠٠	١٠٠٠٠
تكلفة ثابتة - فرع البيع	١٠٠٠٠	١٠٠٠٠	١٠٠٠٠
عمولة البيع	٪ ١٠	٪ ١٠	٪ ١٠
التكاليف المتغيرة	١٠٠٠٠	١٢٥٠٠	٦٢٥٠
(٣٣ × ٣٠)			
تكاليف كلية	٢٥٠٠٠٠	٢٤٥٠٠٠	٢١٢٥٠
(٣٤ + ٣٢)			

٣ التكاليف الكلية] ٧٠٢٧٥٠ [

نموذج رقم (٤)

مقدار النقدية المتاحة

إجمالي	(١)	(٢)	(٣)	البلد
٦٢٥٠٠٠	١٣٥٠٠٠٠	١٠٠٠٠٠٠	١٠٠٠٠٠٠	٤٣ - إيرادات المبيعات (٣٠ نموذج ٣٠)
١٠٠٠	٣٠٠٠	—	—	٤٤ - مبيعات المخزون (٤٠ × ٤١)
٢٩١٥٠٠	٦٣٠٥٠٠	١٢٨٠٠٠٠	١٠٠٠٠٠٠	٤٥ - إيرادات الفترة (٤٤ + ٤٣)
٢٨٢٢٨٧				٤٦ - إجمالي التكلفة (٣ + ١ + ٢)
٩٢١٣				٤٧ - صافي الإيراد
١٥٢٨١٥				٤٨ - النقدية في أول الفترة
١٦٣٠٢٨				٤٩ - إجمالي النقدية المتجمعة

المطلوب الثالث

لقد كانت أرقام الطلب الخاصة بالسوق السكلى بالنسبة لهذا المنتج في الأسواق الثلاثة في الفترة السابقة كما يلي :

البلد	(ن)	(ك)	(أ)
حجم الطلب السكلى الفعلى	٣٠٠٠٠	٣٧٠٠٠٠	١٨٠٠٠٠

. ولقد قام مجلس إدارة الشركة العالمية بالاتصال بمكتب الاستشارات الإدارية وذلك بخصوص طلب بيانات لتخطيط الفترة القادمة ، ولقد جاء رد المكتب كما يلي :

أولاً - أسعار المنافسين (١/١/١٩٨٠ - ٣٠/٦/١٩٨٠)

المصدر	بلد (ن)	بلد (ك)	بلد (أ)
الشركة العالمية	١٢٠٥	١٢٠٥	١٢٠٥
أ	١٣	١٤	١٢٠٥
ب	١٨	١٨	-
ج	١٣٠٥	١٠٠٥	-
د	١٦	١٦	١٢٠٥
هـ	١٢٠٥	١٢٠٥	١٢٠٥

ثانياً - إتفاق المصدرين على الترويج (١/٤/١٩٨٠ - ٣٠/٦/١٩٨٠)

المصدر	بلد (ن)	بلد (ك)	بلد (أ)
الشركة العالمية	٨٠٠٠	١٣٠٠٠	٨٠٠٠
أ	٢٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠
ب	٥٠٠٠	٥٠٠٠	-
ج	٦٠٠٠	١٠٠٠٠	-
د	٥٠٠٠	٥٠٠٠	١٨٠٠
هـ	١٠٠٠٠	٤٠٠٠	٧٠٠٠

م - ٤ دراسات الجدوى

ثانياً - نصيب المصدرين من السوق %

بلد (أ)	بلد (ب)	بلد (ج)	المصدر
٢٢	٢٧	٢٦	الشركة العالمية
٢٢	١٦	١٥	أ
-	٨	٧	ب
-	٣٢	٧	ج
١٧	٥	١٠	د
٣٩	١١	٢٥	هـ

رابعاً - حجم الطلب الكلي المتوقع لفترة الثلاث شهور القادمة
 ١٩٨٠/٧/١ - ١٩٨٠/٩/٣٠) بألاف الوحدات كالتالي :-

السوق	(د)	(هـ)
حجم الطلب المتوقع	٣٥	٣٣

ولقد بلغت أنعاب مكتب الاستشارات ٢٧٠٠٠ جنيهها

والمطلوب ملا نماذج ١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥ بقرض مالي :

١ - المبيعات الممكنة للشركة العالمية في الفترة (١/٧/١٩٨٠ -
 ٣٠/٩/١٩٨٠) كانت ١٠٠٠٠ في السوق (هـ) ٦ في ١٠٠٠٠ في السوق
 (د) ٦ في ٤٠٠٠ في السوق (أ).

٢ - قامت حكومة البلد (أ) بزيادة الرسوم الجمركية على السلع المستوردة
 وهذا يؤدي إلى زيادة تكاليف الإنتاج إلى ٧ جنيهات بدلا من ٥ جنيهات
 للوحدة ،

إرشادات الحل - المطلوب الثالث

التخطيط للفترة الثانية لعام ١٩٨٠

يلاحظ ما يلي :

- ١ - أن في السوق (ب) كانت هناك فرصة بيع ٢٠٠٠ وحدة (راجع نموذج رقم ٥ ، الفرق بين المبيعات المصدرة والمبيعات الممكنة) .
- ٢ - أن السعر يؤثر على رقم المبيعات الفعلية (راجع العلاقة بين أسعار المنافسين ونصيب كل منهم في السوق) . كلما زاد سعر الوحدة كلما قل نصيب المنافس في السوق .
- ٣ - العلاقة بين مصاريف الترويج ونصيب المنافس في السوق قوية ولكن لا يمكن تحديدها بدقة حيث أن تأثير الإنفاق على الترويج له أثر طويل الأمد . لاحظ مثلاً ما أنفقته الشركة العالمية في السوق (١) في الفترة السابقة كان ٨٠٠٠٠ ج في حين أن المنافس ١ أنفق في نفس السوق ١٠٠٠٠٠ ج بينما حصل كلا منهما على رقعة سوقية متساوية . ويمكن تبرير ذلك بأن ١ قام بإنفاق ٥٠٠ ج في الفترة السابقة على الترويج وكان لها أثراً إيجابياً في نتائج الفترة التالية لها والتي أنفق فيها فقط ١٠٠٠٠ جنيه .
- ٤ - أن زيادة الرسوم الجمركية في السوق (١) تهور زيادة سعر المنتج بنفس هذه الزيادة في الرسوم الجمركية
- ٥ - يمكن من تخفيض النفق على مصاريف الترويج في الفترة القادمة والاستفادة بما تم إنفاقه عليها في الفترتين الماضيتين .
- ٦ - يجب الاستثمار في فتح فرع البيع في الأسواق الثلاثة وذلك لمواجهة المنافسة .

القرارات الخاصة بالفترة القادمة :

١ - رقم المبيعات التصديري

إلى سوق (ص)	١١٢٠٠٠
إلى سوق (ك)	١١٢٠٠٠
إلى سوق (أ)	٨٢٠٠٠

٢ - سعر البيع للوحدة

لسوق (ص)	ج ١٢٢٥
لسوق (ك)	ج ١٢٢٥
لسوق (أ)	ج ١٢٢٥

٣ - عدد أيام زيارة مدير التسويق
٥ أيام

٤ - تعديلات في المنتج - نعم

٥ - نوع وكيل المبيعات - فرع للبيع

٦ - المبالغ المخصصة للترويج

السوق (ص)	٨٠٠
السوق (ك)	١٢٠٠
السوق (أ)	٨٠٠

٧ - التأمين ضد خطر الحرب

نعم في جميع الأسواق

يبدأ الطالب في ملأ نماذج ١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥ كما سبق أن بينا .