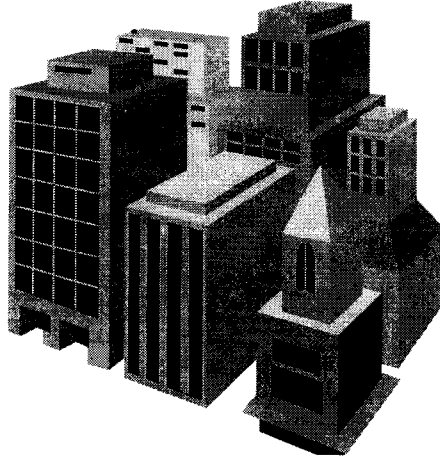


## الفصل الثاني

### إنشاء المشروعات الجديدة





## إنشاء المشروعات الجديدة

يتم جمع البيانات والمعلومات الأولية حول المشروع المزمع القيام به حتى تظهر الملامح الرئيسية التي ترمي إلى المزيد من الدراسة التفصيلية لجدوى المشروع او تساهم في إقرار إلغاء الفكرة والبحث عن فكرة أخرى بديلة إذا ما تراءى للدارس غير جدوى أو استحالة التنفيذ على ضوء الدراسة المبدئية كما يحدث في العديد من المشروعات التي يظهر أنها محظورة بالقانون ( عند دراسة البيئة القانونية ) .

بعد أن تظهر الملامح العامة لجدوى قيام المشروع الاستثمارى محل الدراسة نتيجة الدراسة المبدئية والأولية للمشروع ، تبدأ فى دراسة السوق لمعرفة حجم الطلب المتوقع على المنتج المراد تصنيعه فى الوقت الراهن وفى المستقبل . وهل هناك ثبات فى ذلك الطلب أم أنه ينمو ويزداد وعلاقة المنتج بالمنتجات الأخرى فى السوق ، وبيان ما هى الفجوة التسويقية ودراسة مزايا وعيوب المنتجات البديلة ومقارنتها بالمنتج محل الدراسة وتقدير العرض الكلى الحالى والمتوقع فى المستقبل من المنتجات المشابهة أو البديلة. وهكذا تتم دراسة السوق .

وقد بين لنا أستاذنا الدكتور محمود صادق بازرعه فى كتابه " بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية " أن لبحوث التسويق

أهمية كبيرة للمشروعات الجديدة نظراً لضرورة القيام بدراسة الجدوى الاقتصادية قبل اتخاذ قرار بشأن الموافقة على المشروع الجديد وتعتبر دراسة الجدوى التسويقية هي الخطوة الأولى في دراسات الجدوى بعد الدراسة المبدئية وتعنى هذه الدراسة ما يلي :

❖ ما هو حجم الطلب المتوقع على المنتج موقع البحث ؟

❖ ما هو توصيف سوق هذه المنتجات ؟

❖ ما هو حجم المعروض حالياً ومستقبلاً من المنتج ؟

❖ ما هي فجوة السوق ؟ أي ما هو الفرق بين الطلب والعرض حالياً ومستقبلاً ؟

❖ المبيعات المتوقعة من المنتج موضع البحث بالنسبة للمنظمة وهناك العديد من الاستفسارات الأخرى حول :

❖ ما هو السعر السائد للمنتج ؟

❖ ما هو السعر المتوقع مستقبلاً ؟

❖ ما هو سعر المنظمة المتوقع حالياً ومستقبلاً ؟

❖ ما هي استخدامات المنتج ؟

❖ ما هي الاستخدامات المتوقعة في المستقبل ؟

❖ ما هي الميزات النسبية المتوقع أن تقدمها المنظمة لمنتجاتها ؟

وهكذا هناك العديد من الأسئلة المراد أن تجيب عليها دراسات السوق المختلفة حتى يتمكن صانع القرار من معرفة تلك الإجابات وصياغة القرار المناسب.

**ويتم البحث التسويقي بشكل عام وفق خطوات علمية أساسية وهي:**

**أولاً:** تحديد المشكلة أو الظاهرة المراد البحث عن حل أو تفسير لها .

**ثانياً:** جمع المعلومات حول المشكلة محل البحث .

**ثالثاً:** وضع الفروض التي تفسر أسباب حدوث المشكلة أو تفسر تلك الظاهرة.

**رابعاً:** استنباط استنتاجات معينة من تلك الفروض على أساس المنطق العلمي.

**خامساً:** اختبار تلك الفروض لتمييز الصالح منها والمناسب لتفسير الظاهرة أو حل المشكلة موضع البحث .

**سادساً:** اختيار أنسب الفروض وتعميمه أو إقراره كمفسر للظاهرة .

وهكذا يتم البحث التسويقي في شأن الإجابة على كل عنصر من العناصر السابقة والمطلوب الإجابة عليها ، ويتم ذلك بالبحث التسويقي المكتبي أو الميداني .

★ فالبحث المكتبي لا يتطلب خروج الباحث لجمع البيانات من مصادرها الرئيسية ولكنها تكون متوافرة في مصادرها المنشورة فيقوم الباحث بجمعها وتبويبها وتحليلها بما يساعده في وضع توصياته اللازمة.

★ أما البحث الميداني فيتطلب من الباحث السعي خارج منظمته وجمع البيانات اللازمة عن طريق الملاحظة أو الاستقصاء من مفردات العينية الممثلة للمجتمع محل البحث مثل العملاء أو دراسة المنتجات أو مصادر التوزيع المختلفة ، ثم تجميع وتبويب وتحليل تلك البيانات بما يساهم في الحصول على نتائج للبحث التسويقي .

### ✽ البيانات اللازمة لدراسة السوق

عندما يبدأ المستثمر أو القائم بدراسة الجدوى التسويقية بالبحث حول السوق المزمع تقديم المنتج إليه ، لابد من تجميع وتبويب البيانات اللازمة بغرض تحليلها بما يفيد في تحديد الكم الإنتاجي اللازم ومواصفات المنتج وتحديد حجمه وتقدير السعر للمستهلك ، وبالتالي تشمل دراسة الجدوى التسويقية تحديد حجم المعروض من المنتجات المشابهة أو البديلة وتحديد حجم الطلب الفعلي ثم بيان الطلب المتوقع في ضوء المعروض حتى تظهر الفجوة التسويقية أو الكمية اللازمة لإشباع حاجات ورغبات المستهلكين.

ولكن يتمكن الباحث من الوصول إلى نتائج الدراسة التسويقية عليه ان يجمع البيانات اللازمة لذلك ومعرفة مصادرها والحصول عليها .

**ولقد تم تقسيم البيانات اللازمة في هذا الشأن إلى نوعين :**

❖ بيانات مكتبية ( ثانوية ) .

❖ بيانات ميدانية .

ويقصد بالبيانات المكتبية ( الثانوية ) هي تلك البيانات التي تم جمعها وتسجيلها في نشرات أو مطبوعات أو دراسات أو مجلات اقتصادية وهي نوعين :

\* بيانات ثانوية داخلية . \* بيانات ثانوية خارجية .

فالبيانات الثانوية الداخلية هي التي يتم جمعها من داخل الشركات حول تاريخها وأنواع منتجاتها وتطور حجم أعمالها من السنوات السابقة ونوعيات العملاء وعدد رجال البيع ومنافذ التوزيع المختلفة لها .

أما البيانات الثانوية الخارجية فهي تمثل عدد السكان في الدولة المزمع التعامل معها وتوزيعهم علي الأقاليم المختلفة وحجم التجارة الداخلية والخارجية ومستوى الدخل القومي وميزانية الأسرة وتوافر الموارد الطبيعية وطرق المواصلات المستخدمة ومعدلات المواليد والوفيات ونسب الرجال إلى النساء والأطفال والشباب و هكذا .

أما البيانات الأولية فهي تلك البيانات التي يتم جمعها لأول مرة من الميدان عن طريق قوائم الاستقصاء أو الملاحظة أو المقابلة الشخصية .

## \* مصادر الحصول على البيانات

يتم جمع البيانات السابق الإشارة إليها من مصادر مختلفة ، وحتى يتمكن الباحث من القيام بدراسة الجدوى بفاعلية عليه معرفة ما هي مصادر الحصول على تلك البيانات .

فمثلاً نجد أن البيانات الثانوية يتم جمعها حسب نوعها فإذا كانت بيانات ثانوية داخلية يتم جمعها من التقرير السنوي للشركة أو دليل الشركة أو من القانون الأساسي لها أو إدارتها المختلفة وعلى وجه الخصوص إدارة الإحصاء .

أما المصادر الثانوية الخارجية فهي الجهات التي تعد البيانات مثل الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء والنقابات العلمية والمهنية وغرف التجارة والصناعة ومراكز البحوث والمنظمات الدولية والمجلات الدورية المتخصصة والبنوك.

أما البيانات الأولية فيتم جمعها من مصادرها الرئيسية وهي المستهلك المباشر للسلعة أو مراكز التوزيع أو المصانع والشركات التي تستخدم الشركة في منتجاتها سواء لتصنيع أو إعادة البيع .



## \* وسائل جمع البيانات الأولية

يتم جمع البيانات الأولية عن طريق :

١. الملاحظة الشخصية .

٢. المقابلة الشخصية أو الجماعية .

٣. البريد .

٤. التليفون .

٥. الكمبيوتر .

ولكل من هذه الطرق مزايا وعيوب يتم تحديدها وفق دقة المعلومة المراد الحصول عليها وحجم العينة المستخدمة في البحث وتتوقف عملية اختيار الطريقة المناسبة على مهارة الباحث والإمكانيات المتاحة له .

## \* تقدير الطلب

من أهم المعلومات اللازمة لدراسة الجدوى التسويقية تقدير الطلب على المنتج محل الدراسة ويتم تقدير الطلب مالياً ومستقبلاً مع ضرورة معرفة حجم المعروض من المنتج في السوق ، وذلك حتى يتم إقرار حجم الإنتاج اللازم وتحديد الاحتياجات اللازمة لهذا الإنتاج .

كما ان تقدير الطلب في ضوء احتياجات السوق يساهم في بيان مقدار الأرباح المتوقع الحصول عليها .

## إدارة الإنتاج.. رؤية إستراتيجية

كما أن الطلب يعتبر الأساسي الذي يتم تحديد دراسة الجدوى الهندسية والفنية استناداً إليه وتقدير عدد وحجم ونوعية الآلات والماكينات اللازمة للإنتاج فإذا كان الطلب ثابت يتم تحديد السياسة الإنتاجية وفقاً لحجم الطلب ، أما إذا كان طلباً متغيراً فإن ذلك يؤثر في تحديد سياسات الشراء والتخزين وفقاً للتغيير في حجم الطلب ، كما يؤثر في السياسات التمويلية للمشروع .

### \* الطلب وكيفية تحديده

يوضح قانون الطلب العلاقة بين سعر السلعة كمتغير مستقل وبين الكمية المطلوبة منها كمتغير ومن تلك العلاقة نجد أن ارتفاع سعر السلعة يؤدي إلى انخفاض حجم الطلب عليها بسبب أحجام عدد من المستهلكين عن شراء تلك السلعة إذا ما زادت عن سعر معين والعكس صحيح إذا ما انخفض سعر السلعة يؤدي هذا إلى زيادة إقبال الأفراد على شرائها مما يزيد من حجم الطلب عليها .

وعند دراستنا لهذه العلاقة بين السعر وكمية الطبع يتم تطبيق قانون الطلب ، لا بد من ثبات العوامل الأخرى على حالها والتي تشمل :

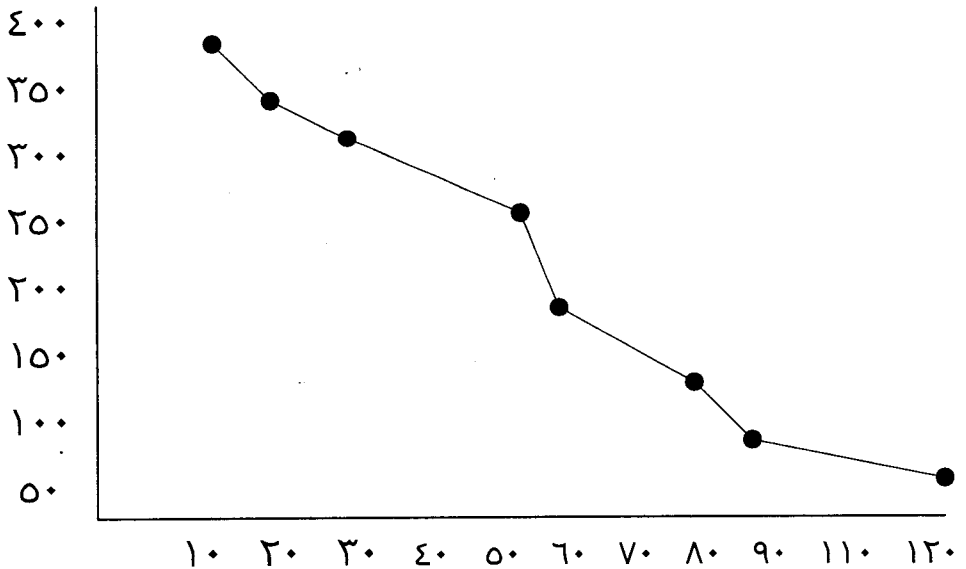
- الدخل .
- سعر السلع البدائية أو لمشابهة
- ذوق المستهلك
- الموديل .
- الاستخدام.. الخ .

مثال:

\* أثر السعر على الطلب.

بدراسة أسعار التفاح فى الموسم الماضى ظهرت لنا علاقتها بالسوق خلال ستة شهور كما يلي:

الكمية المباعة بالطن	سعر الكيلو بالجنيه	مسلسل
١٢٠	٥٠	١
٩٠	١٠٠	٢
٨٠	١٥٠	٣
٦٠	٢٠٠	٤
٥٠	٢٥٠	٥
٣٠	٣٠٠	٦
٢٠	٣٥٠	٧
١٠	٤٠٠	٨



نجد من العلاقة البيانية السابقة أن الكمية المباعة من التفاح تزداد تدريجياً كلما انخفض السعر ، والعكس صحيح أى أنها تقل تدريجياً كلما ارتفع سعر التفاح .

وهكذا يمكن من خلال تلك العلاقة البيانية لأسعار التفاح أن تعرف الكمية التى يمكن بيعها عن مستوى سعر معين .

### \* السلع الضرورية وقانون الطلب :

ويمكن استخدام قانون العرض الطلب السابق الإشارة إليه فى حالة دراستنا لسلع غير ضرورية أما فى حالة السلع الضرورية فنرى أن هناك خصائص معينة لها وهى:

**أولاً:** السلعة الضرورية والتي لا غنى للفرد عنها تبدأ من نقطة الصفر ولكنها تبدأ بكميات موجبة تمثل الحد الأدنى للاستهلاك والذي لا يمكن الاستغناء عنه مهما بلغ سعر السلعة مثل الخبز .

**ثانياً:** هناك نقطة تشبع لا يمكن الاستهلاك بعدها بالنسبة للسلع الضرورية ، فهي تزداد مع نقص السعر ولكن إلى مستوى معين .

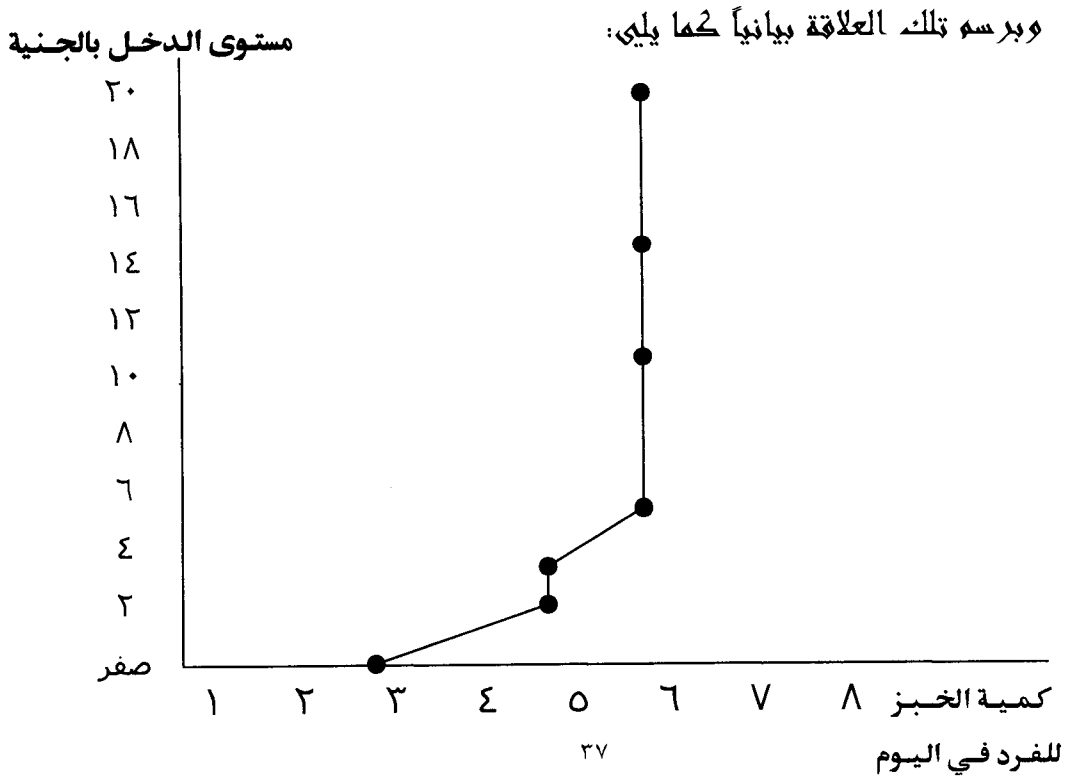
**ثالثاً:** ميل منحنى الطلب على السلع الضرورية يكون غير مرن بعد نقطة التشبع فيكون عمودى الاتجاه .

وإذا قارنا الطلب على سلعة ضرورية مثل الخبز واحد العناصر الأخرى التى تؤثر فى الطلب عليها مثل مستوى الدخل للأفراد تتضح لنا العلاقة كما يلي :

مثال:

✳ بدراسة الدخل اليومي للفرد تبين أن هناك مستويات مختلفة كما يلي

عدد الأمغنة للفرد	الدخل بالجنيه	الحالة
—	—	-
٣	صفر	١
٥	٢	٢
٥	٣	٣
٦	٥	٤
٦	١٠	٥
٦	١٥	٦
٦	٢٠	٧



## إدارة الإنتاج.. رؤية إستراتيجية

نجد من رسم العلاقة البيانية أن الفرد يأكل ثلاث أرغفة يومياً حتي يمكنه البقاء حياً بالرغم من عدم توافر دخل له على الإطلاق فهو قد يقترض أو يطلب صدقه..الخ.

وبمجرد زيادة دخله إلى جنيهان في اليوم نجده قد تحول من ثلاثة إلى خمسة أرغفة يومياً وحينما زاد دخله إلى خمسة جنيهاً تحول إلى استهلاك ستة أرغفة يومياً وبزيادة دخله بعد ذلك لم تزد كمية الخبز المستهلكة لأن تلك الكمية تمثل حد التشبع النهائي .

وبالتالي فإن دراستنا لتحديد الطلب على سلعة ما لا بد أن يأخذ بعين الاعتبار طبيعة السلعة ودرجة أهميتها وضرورتها بالنسبة للمستهلك .

### ❁ مثال لتقدير الطلب

عرضت عليك البيانات التالية لثلاث شركات في مجال صناعة المواد الغذائية عن الفترة من ١٩٨٩ إلى ١٩٩٩ كما يلي :

السنوات	مبيعات الشركة (أ) بالألف جنيهه	مبيعات الشركة (ب) بالألف جنيهه	مبيعات الشركة (ج) بالألف جنيهه
١٩٨٩	٣٠٠	٥١٠	٤١٥
١٩٩٠	٣١٥	٥٠٠	٤١٠
١٩٩١	٣٣٥	٤٧٠	٣٠٠
١٩٩٢	٣٥٠	٤٦٠	٣٥٠
١٩٩٣	٤٠٠	٤٤٠	٦٥٠
١٩٩٤	٤٢٠	٤٣٠	٧٥٠
١٩٩٥	٤٣٥	٤٢٠	٢٠٠
١٩٩٦	٤٧٠	٤٠٠	١٨٠
١٩٩٧	٥٠٠	٣٧٠	٦٠٠
١٩٩٨	٥٣٠	٣٥٠	٤١٥
١٩٩٩	٥٩٠	٦٠٠	٢٣٠

### \* المطلوب:

تحليل المبيعات للشركات الثلاث وبيان التوقعات للمبيعات المنتظرة لكل شركة في عام ٢٠٠٠.

### \* الحل:

يلاحظ أن الشركات الثلاث ذات مواقف مختلفة تماما.

**أولاً:** فالشركة (أ) تتزايد المبيعات فيها بصفة مستمرة والتزايد يتراوح بين ١٠ آلاف ، وهي الزيادة التي طرأت على المبيعات في سنة ١٩٩١م (٣٢٥ - ٣١٥) ، وزيادة قدرها ٦٠ ألف كما حدث في عام ١٩٩٩م (٥٩٠ - ٥٣٠) أى أن الزيادة تتراوح بين ٣% و ١١% والزيادة تتحرك بصفة مستمرة سنويا.

**ثانياً:** الشركة (ب) على عكس الشركة (أ) ونرى أن مبيعاتها تتناقص بصفة مستمرة من عام ١٩٨٩ والذي بدأت فيه بيع ٥١٠ ألف حتى وصلت في سنة ١٩٩٩ إلى ٣٠٠ ألف وتتراوح نسب النقص في المبيعات ما بين ١٠ آلاف إلى خمسين ألف وهي تمثل نسبة ما بين ٢% إلى ١٤%.

**ثالثاً:** أما بالنسبة لموقف الشركة (ج) فإن حركة المبيعات فيها غير محدودة وتتراوح بين الزيادة أو النقص فهي لا تتجه إلى جهة محددة . وبذلك نخلص إلى أن المبيعات المتوقعة للشركات الثلاث في عام ٢٠٠٠م تكون كما يلي :

## إدارة الإنتاج..رؤية إستراتيجية

١- يتوقع أن تكون المبيعات للشركة (أ) أكثر من ٥٩٠ ألف جنيه وذلك لأن اتجاه حركة البيع فى السنوات السابقة مستمر فى التصاعد وهو ما يسمى بالسلسلة الزمنية الصاعدة .

٢- فى الشركة ( ب ) نجد أن اتجاه حركة البيع مستمر فى الهبوط ولذلك يتوقع أن تكون المبيعات أقل من ٣٠٠ ألف جنيه وذلك لأن دراسة حركة البيع فيها تمثل فى سلسلة زمنية هابطة .

٣- أما الشركة (ج) فلا يمكن التحديد بدقة لمقدار المبيعات المتوقعة بهذا الأسلوب ( التحليل المباشر ) لأن الاتجاه البيعى فيها لم يتخذ اتجاهًا ثابتاً ولكنه متأرجح فى سنواتها المختلفة بين صعود غير ثابت . وبالتالي . يتوقع أن تكون المبيعات إما أكبر من ٢٣٠ ألف جنيه أو أقل من ٢٣٠ ألف جنيه ، ولكن هل يكفي هذا التحليل المدير المالى ؟

بالطبع لا ، ولهذا فإن هناك طرق وأساليب رياضية يمكن استخدامها من أجل الوصول إلى أرقام أكثر دقة من التحليل السابق أو النتائج التى استخلصت من البيانات المتاحة حتى يمكن معرفة الزيادة التى سوف يتوقع حدوثها أو النقص المتوقع فى عام ٢٠٠٠ .

وهنا يمكن الاستفادة من تلك البيانات فى تحديد المبيعات التقديرية لعام ٢٠٠٠ بواسطة إحدى الطرق التالية :

✱ طريقة الرسم البياني .

✱ طريقة المتوسطات المتحركة .



✱ الطريقة الرياضية .

✱ الاعتماد على خبرة رجال المبيعات فى تقدير الطلب .

وسوف نشير هنا فقط إلى الطريقة الرياضية حتى يكتمل الموضوع ونترك التفاصيل إلى دراستها من أماكن أخرى مثل مراجع دراسات الجدوى ومراجع إدارة الإنتاج والتسويق وغيرها .

✱ استخدم الطريقة الرياضية فى تحديد المبيعات المتوقعة :

تعتمد هذه الطريقة على تطبيق معادلة الاتجاه العام وهي

$$ص = أ + ب س$$

✱ حيث يرمز إلى الطلب على السلعة بالرمز ( ص )

✱ ويرمز إلى الزمن ( س )

✱ أ = تمثل القيمة التى تأخذها ص إذا كانت س = صفر

✱ ب = تمثل كمية التغير فى قيمة ص مع كل واحدة فى قيمة س

وحتى يمكن الحصول على أ ، ب يتم استخدام المعادلتين التاليتين :

$$مج ص = ن أ + ب (مج س) \dots\dots\dots ١$$

$$مج س ص = أ (مج س) + ب (مج س) \dots\dots\dots ٢$$

ويمكن تطبيق ذلك على المثال السابق للشركات الثلاثة بعمل

الجدول التالى:

## إدارة الإنتاج.. رؤية إستراتيجية

س سنوات	س	ص	س	س
١٩٨٩	١	٣٠٠	١	٣٠٠
١٩٩٠	٢	٣١٥	٢	٦٣٠
١٩٩١	٣	٣٢٥	٣	٩٧٥
١٩٩٢	٤	٣٥٠	٤	١٤٠٠
١٩٩٣	٥	٤٠٠	٥	٢٠٠٠
١٩٩٤	٦	٤٢٠	٦	٢٥٢٠
١٩٩٥	٧	٤٣٥	٧	٣٠٤٥
١٩٩٦	٨	٤٧٠	٨	٣٧٦٠
١٩٩٧	٩	٥٠٠	٩	٤٥٠٠
١٩٩٨	١٠	٥٣٠	١٠	٥٢٠٠
١٩٩٩	١١	٥٩٠	١١	٦٤٩٠
المجموع	٦٦	٤٦٣٥	٦٦	٣٠٩٢٠

$$\text{مج س} = ٦٦ = ١١ + ١٠ + ٩ + ٨ + ٧ + ٦ + ٥ + ٤ + ٣ + ٢ + ١$$

$$\text{مج ص} = ٥٠٠ + ٤٧٠ + ٤٣٥ + ٤٢٠ + ٤٠٠ + ٣٥٠ + ٣٢٥ + ٣١٥ + ٣٠٠ =$$

$$٤٦٣٥ = ٥٩٠ + ٥٣٠ +$$

$$\text{مج س} = ٢ = ١٢١ + ١٠٠ + ٨١ + ٦٤ + ٤٩ + ٣٦ + ٢٥ + ١٦ + ٩ + ٤ + ١ =$$

$$\text{مج س ص} = ٣٠٩٢٠ =$$

✳ باستخدام المعادلتين السابقتين:

$$\text{مج ص} = \text{ن أ} + \text{ب (مج س)}$$

$$\text{مج س ص} = \text{أ (مج س)} + \text{ب (مج س)}$$

✳ بالتعويض في المعادلتين:

$$١ \dots \dots \dots \text{ب} \quad ٦٦ + \text{أ} = ٤٦٣٥$$

$$٢ \dots \dots \dots \text{ب} \quad ٥٠٦ + ٦٦ = ٣٠٩٢٠$$

## إدارة الإنتاج.. رؤية إستراتيجية

✳ بضرب المعادلة ١ في ٦ ينتج ما يلي :

$$١ \dots\dots\dots ب \quad ٣٩٦ + أ \quad ٦٦ = ٢٧٨١٠$$

$$٢ \dots\dots\dots ب \quad ٥٠٦ + أ \quad ٦٦ = ٣٠٩٢٠$$

✳ بضرب المعادلة ١ من المعادلة ٢ ينتج ما يلي :

$$٣١١٠ = \text{صفر} + ١١٠ ب$$

$$٢٨,٢٧٠ = \frac{٣١١٠}{١١٠} = ب$$

✳ وللحصول على قيمة (أ) يتم التعويض في معادلة ١

$$٢٨,٢٧ + ٦٦ + أ \quad ١١ = ٤٦٣٥$$

$$١٨٦٦ + أ \quad ١١ = ٤٦٣٥$$

$$٢٥٢ = \frac{٢٧٦٩}{١١} = أ$$

$$١٨٦٦ \quad ٤٦٣٥ = أ \quad ١١$$

✳ وحتى يتم الحصول على المبيعات التقديرية لعام ٢٠٠٠ يتم التعويض في معادلة الخط المستقيم

$$ص = أ + ب س$$

$$٥٩١,٢٤ = ٣٣٩,٢٤ + ٢٥٢ =$$

$$ص = ١٢ \times ٢٨,٢٧ + ٢٥٢ =$$

المبيعات التقديرية لعام ٢٠٠٠ يتوقع أن تزيد زيادة طفيفة وتصبح

٥٩١,٢٤٠ جنيه .

وبالتالي يتمكن المدير المالي من تقدير المصروفات التكاليف اللازمة ويمكن بذلك عمل قائمة نتائج الأعمال التقديرية وإقرار المشروع إذا ما تبينت جدواه وحقق الهدف المطلوب .

