

مقدمة:

الغاية الأساسية للتنبؤ بالطلب يستخدم لدراسة الجدوى الاقتصادية يستلزم الوصول لقياسات دقيقة عن الحجم المتوقع للمبيعات مراجعة بيانات المبيعات الفعلية للمنتج في الفترات السابقة في حالة المشروعات القائمة التي يجري توسيعها أو إضافة منتج جديد لمزيج المنتجات لغرض تحديد المستوي العام للمبيعات ومعرفة اتجاهاتها الموسمية بالزيادة أو النقصان كأن يكون حجم المبيعات في قيمته في فترة معينة في العام وفي ادني مستوي له في فترة احري . وبمراجعة بيانات المبيعات خلال فترة زمنية معينة تصبح المنظمة في وضع أفضل لتفهم اتجاه المبيعات السابقة وبالتالي تزداد قدراتها علي توقع المبيعات المستقبلية للمنتج اما في حالة المشروعات الجديدة فيتم التنبؤ بالطلب المتوقع للسلعو محل الدراسة خلال فترة زمنية معينة مع تحديد خصائص هذا الطلب مفهوم واهميته التنبؤ :- يقصد بالتنبؤ تحديد الطلب المتوقع مستقبليا علي المنتجات سواء كانت سلعا او خدمات مقدمة خلال فترة زمنية محددة .

ونصد إن التنبؤ- هو فن وعلم التوقع بالأحداث المستقبلية، هو فن (Art) لأن الخبرة والحس والتقدير الإداري - له دور في التنبؤ وفي اختيار الأسلوب الملائم في التنبؤ، وهو علم (Science) لأنه يستخدم الأساليب والطرق الموضوعية الرياضية والإحصائية في التنبؤ مما يرفع من درجة الدقة ويقص من التحيز.

وإذا كان التنبؤ يقدم توقعات لوصف وفهم المستقبل فإنه يختلف عن التخطيط (Planning) وذلك لأن التنبؤ هو أسلوب ذو سمة فنية في حين أن التخطيط وظيفة إدارية من وظائف المدير، والتنبؤ ذو بعد أكثر حياداً وموضوعية لأنه يصف ما نعتقد أنه سيحدث في المستقبل في حين أن التخطيط يتعامل مع ما نعتقد أنه يجب في المستقبل، أي أن التخطيط يحاول أن يؤثر فيما نتوقعه حسب أهداف الشركة.

ولابد من التأكيد على أن التنبؤ يستند إلى البيانات الماضية أو الخبرة الماضية، لهذا فإنه ليس عملاً عشوائياً أو عملاً من أعمال (الرجم بالغيب) أو التخمينات غير الواقعية أو الأمانى التي لا تستند إلى الواقع وخبرته، ولكن التنبؤ بالمقابل لا يعني ولا يفترض أيضاً المطابقة بين الأحداث المتوقعة والأحداث الفعلية، وأن قدرأ معيناً من الخطأ (انحراف التنبؤ عن الطلب الفعلي) يمكن أن يحدث، وأن الدقة المطلقة لا يمكن أن تتحقق في التنبؤ وإذا ما أصبحت مثل هذه الدقة هدفاً كحالة افتراضية فإنها لابد أن تعني جهداً فائقاً وكلفة عالية جداً لا يمكن تبريرها من الناحية الاقتصادية، وفي ضوء ما تقدم يمكن أن نشير فيما يلي إلى السمات العامة للتنبؤ

1. إن أساليب وطرق التنبؤ عموماً تفترض أن العوامل الأساسية الموجودة في الماضي سوف تستمر في المستقبل وهذا ما يمثل ميل الظواهر إلى أن تتكرر في المستقبل.

2. إن التنبؤات نادراً ما تكون كاملة، فالنتائج الفعلية عادة ما تختلف عن القيم المقدرة أو المتنبئ بها، وأن عدم القدرة على التنبؤ بدقة يعود إلى تعدد وكثرة المتغيرات المؤثرة أو إلى تأثير العوامل العشوائية، لهذا يتم وضع حدود تفاوت ومدى انحراف لأخذ هذه العوامل بالاعتبار.

3. إن التنبؤات لمجموعة من المفردات أو المنتجات تميل إلى أن تكون أكثر دقة من التنبؤ بمفردة واحدة أو منتج واحد، وذلك لأن أخطاء التنبؤ للمفردات أو المنتجات المتعددة تتسم بأثر الإزالة (Canceling Effect) حيث أن الخطأ السالب في التنبؤ لمنتج معين يزيل الخطأ الموجب لمنتج ثاني.

4. تنخفض دقة التنبؤ كلما كان الأفق الزمني للتنبؤ طويلاً، وعموماً التنبؤات قصيرة الأمد أدق من التنبؤات طويلة الأمد لأن الأولى تكون أقل عرضه لعدة التأكد من الثانية.

من هذه السمات يمكن أن نلاحظ أن هنالك أهمية كبيرة للبيانات وفي نفس الوقت أهمية كبيرة لنماذج التنبؤ التي يمكن أن تعطي نتائج أكثر دقة واقتراباً من النتائج الفعلية.

1- ماهية التنبؤ بالمبيعات

إن موضوع التنبؤ بشكل عام يشير إلى كل الأنشطة التي تتناول تجميع البيانات والمعلومات عن المتغير محل البحث، والظروف والعوامل المحتملة في المستقبل والتي تؤثر على الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها المؤسسة. ومن أهم الأنشطة التي تمثل واجهة المؤسسة في محيطها هي مبيعاتها، فبات من الأمور المهمة على المؤسسة أن تقوم بتقدير مبيعاتها، والتي على أساسها توضع تقديرات الوظائف الأخرى، وللقيام بذلك تتسع للمؤسسة طرق عديدة من حيث سهولتها درجة ودقة

نتائجها ومتطلبات تطبيقها، فهناك طرق كيفية سهلة تعتمد على الحكم الشخصي و الاستقراء التصوري للمستقبل، وهناك طرق كمية تقوم على الأساليب الإحصائية والرياضية، إلى جانب وجود أساليب تحليلية منها أسلوب الانحدار الخطي البسيط الذي يهتم بقياس العلاقة بين ما يسمى بالمتغير التابع ومتغير آخر يسمى المتغير المستقل.

* هناك عدة طرق لتقدير التنبؤ بالطلب لمنتج معين حيث يعرف تقدير الطلب بأن ما حدث في الماضي سيحدث في المستقبل ويسمى { الاعتماد على الزمن } حيث من تلك الطرق كالتالي:

1-الطلب المستقل والطلب التابع:

-أن الطلب المستقل : هو طلب مستقل بذات السلعة مثل الطلب على شراء الاحذية فهو متعلق بجودة وسعر الحذاء نفسه وليس منتج آخر

-أما الطلب التابع : فهو طلب متعلق بمنتج آخر مثل الفيشار وتذاكر السينما فكلما زاد الطلب على تذاكر السينما زاد معه الطلب على الفيشار وهو مانسميه الطلب التابع لمنتج آخر فبواسطة المنتج الاخر (تذاكر السينما) يمكننا تقدير حجم الطلب على الفيشار.

وعليه فيمكننا أن نحدد طبيعة المنتج أو الخدمة التي نقدمها وهل هي مرتبطة بمنتج آخر لتحديد حجم الطلب عليها أم أنها مستقلة بذاتها فإذا كانت مستقلة نراعى عمل حساب التسعير والجودة والتغليف والسرعة في التوصيل وماشابه. كما يمكن الحصول على تلك المعلومات التاريخية لمنتج ما من خلال الجهات الحكومية كالجهاز المركزي للتعينة العامة والاحصاء أو الرقابة على الصادرات والواردات أو أى مسمى آخر حسب الدولة لمساعدتك في اتخاذ القرار. ملاحظات التنبؤ

أ- أن التنبؤ المتعلق بمجموعة من المنتجات يميل إلى كونه أكثر دقة من التنبؤ المتعلق بكل منتج منفرداً كما يجب عمل نسبة مسموحات لتجنب أخطاء التقدير.

ب- دقة التنبؤ تقل كلما طالت المدة التي يغطيها التنبؤ فهناك فرق بين ان نحصل على معلومات لمنتج ما بين 1990 وحتى 2016 خلاف بيانات 2015حتى 2016 فتلك الفترة أقرب في حسابها عن 1990 وبالتالي الدقة تكون أقرب للصحة.

2-أهداف التنبؤ بالمبيعات :

تهدف المؤسسة عند استخدامها لأحد نماذج التنبؤ بالمبيعات إلى تحقيق ما يلي:

- يعد التنبؤ بالمبيعات الأساس الأول لتخطيط كافة الأنشطة الإدارية في المؤسسة، حيث يمثل الأساس الذي تنبثق منه بقية الخطط الفرعية في المؤسسة مثل الخطة التسويقية وخطة التمويل وخطة الإنتاج.
- يعتبر الأساس عند اتخاذ القرارات التسويقية مثل قرارات التسعير، الإنتاج، التوزيع، الترويج.
- يعتبر الأساس في تحديد الحصص البيعية لرجال البيع وبالتالي الإعداد الجيد لمواجهتها.
- يساعد على توقع الصعوبات التي ستواجه المؤسسة مستقبلا
- يعتبر لنشاط الرقابة في المؤسسة أساسيا ، فبدون التنبؤ بالمبيعات لا يمكن تحديد حصص بيعية دقيقة، وبالتالي ل يمكن تقييم أداء رجال البيع بصورة جيدة، كما أنه دون التنبؤ بالمبيعات ل يمكن تقدير الأرباح، وبالتالي لا يمكن تحديد الموازنة التقديرية للمؤسسة.
- يساعد على تحديد تكلفة التسويق وتوزيع التكاليف التسويقية وذلك على أساس القدرة المالية المتوقعة للمؤسسة من خلال توقع المبيعات

3-خطوات التنبؤ بالمبيعات

3-1-تحليل المبيعات السابقة:

يتم تحليل المبيعات السابقة إلى مبيعات سنوية وربع سنوية وشهرية، كما يتم تحليلها حسب المنتجات ومناطق البيع والبايعين، ويساعد هذا التحليل في تحديد مدى انتظام نشاط المشروع، وما إذا كان هذا النشاط على طول السنة، ويمكن الحصول على البيانات السابقة عن طريق إدارة الحسابات، ومن موسميا أو مستمرا من أجل ذلك يتحتم عليها إمساك الدفاتر والسجلات التحليلية اللازمة لتقديم البيانات السابقة دون بذل مجهود.

3-2- تحليل السوق لتحديد إمكانياته:

ويقصد بذلك تحديد نوع البضائع والكمية التي يتمكن السوق من استيعابها، والواقع أن تحليل السوق يكتنفه الكثير من الصعاب، ويتطلب الكثير من الجهد والمال، ولكنه يعتبر عامل هاما لضمان دقة التنبؤ بالمبيعات.

3 3 - تقييم الظروف العامة ومدى تأثيرها على المشروع:

إن تقييم الظروف العامة ومدى تأثيرها على المشروع تعتبر من الخطوات الهامة في التنبؤ الصحيح بالمبيعات المستقلة، وتتمكن المؤسسة من ذلك بإتباع أحد الاتجاهات الآتية:

•بأن تخصص المؤسسة مجموعة من العاملين بها من بين المتخصصين في الدراسات الاقتصادية والإحصاء بعمل هذا التقييم.

- الاعتماد على خبرة رجال الإدارة العليا.
- تلجأ المؤسسة إلى الاستعانة بالأجهزة الخارجية المتخصصة في إجراء الدراسات الاقتصادية.

3-4-دراسة إمكانيات المؤسسة:

- ويقصد بذلك إمكانية المؤسسة الإنتاجية، وتتناول الدراسة النقاط التالية:
- مدى قدرة الآلات على الإنتاج.
- مدى توافر وكفاية العاملين.
- مدى توافر المواد الأولية والأدوات.
- مدى كفاية التمويل.

4- أساليب التنبؤ بالمبيعات :

يمكن ان تصنف أساليب التنبؤ وفق عدة اعتبارات، أحد هذه التصنيفات يميز بين:

• الأساليب وصفية.

• الأساليب الكمية.

1 - 5 الأساليب الوصفية Quatiltative Techniques :

الرأي الجماعي - :

وفي هذه الطريقة يلتقي مجموعة من الأشخاص من ذوي الخبرة والخلفية العلمية، ويطلب من كل منهم وضع تقديرات لقيمة المبيعات المتوقعة، وبعدها يتم التوصل على نهائية متوقعة للمبيعات بإحدى الطريقتين:

- أخذ متوسط للتقديرات الفردية.
- قيام رئيس المجموعة بمراجعة جميع التقديرات الفردية لأعضاء الجماعة ثم تقدير قيمة المبيعات المتوقعة بناء على خبرته الشخصية.

إن هذه الطريقة مفيدة في التوصل إلى تقدير المبيعات في وقت قصير، كما تتميز بانخفاض تكلفة القيام بالتنبؤ، وتنتمي الروح المعنوية لدى أعضاء الجماعة ولكن ما يؤخذ على هذه الطريقة صعوبة تحديد المسؤول عن أخطاء التقدير، وكذلك وجود عنصر التحيز الشخص ي في عملية تقدير المبيعات. 1

رأي الخبرة Experience Opinion -

لنأخذ على سبيل المثال شركة انتجت في السنوات الماضية عشرات السلع والخدمات المختلفة، ل شك أن خبرة عن حجم وقيمة مقبول العاملين في الإدارة وخاصة الذين عملوا في تسويق المنتجات يمكن أن يقدموا تنبؤا للمبيعات. إن رأي الخبرة يتشكل عادة من مجموعة خبراء (لجنة خبراء) في مجال نشاط أو أكثر من أنشطة الشركة، وبشكل عام يتم تزويد هذه اللجنة بالبيانات الفعلية عن منتجات وخدمات الشركة والتطورات التي يمكن ان تطرأ عليها.

وأوضح مثال على هذه اللجنة، لجنة المبيعات، حيث تتألف هذه اللجنة من العاملين في مجال المبيعات، ثم يقوم كل شخص منهم بوضع تقديراته عن المبيعات المتوقع في العام القادم لكل منتج، ولكل فئة من فئات الزبائن، ثم يقوم مدير المبيعات بمراجعة ومناقشة هذه التقديرات مع كل عضو من أعضاء اللجنة ومقارنتها بمبيعات العام السابق، ثم تجمع هذه التقديرات وتعتبر هي الطريقة النهائية للتنبؤ بالمبيعات، وتعتبر هذه لأنها تعبر عن تقديرات الأشخاص الأكثر خبرة في هذا المجال. هذه الطريقة من أبسط طرائق التنبؤ وأكثرها وضوحا لكن مشكلة اللجنة أنها قد تتأثر برأي واحد فيها لنشاط تميز به أو لتفوقه في الخبرة على الآخرين أو لنفوذ، مما جعل القرار منحازا لى رأيه وليس لرأي المجموعة كلها، كما أن عناصر هذه اللجنة قد ل يكونون على علم بالتجاهات الاقتصادية التي يمكن أن تؤثر على منتجات الشركة، لذلك تم تطويره فجاء أسلوب دلفي.

أسلوب دلفي The Delphi Technique -

طور هذا الأسلوب من قبل شركة راند RAND الأمريكية كطريقة تنبؤ جماعي تلغي التأثيرات غير المرغوب فيها بين أعضاء اللجنة، فليس من الضروري أن يلتقي الخبراء وجها لوجه ول أن يعرف بعضهم بعضا، تبدأ الطريقة بأن يكتب كل خبير تقديراته الشخصية مدعمة أو مبررة مع الفتراضات التي وضعها، ثم تعطى هذه التقديرات إلى منسق يؤلف بينها ويلخصها، ثم يوزع هذا الملخص من جديد في جولة ثانية مع قائمة جديدة من الأسئلة، وتستمر هذه العملية لعدة جولات حتى تتحدد خصائص التنبؤ ونصل إلى شبه اتفاق بين الخبراء من خلال ملاحظة أن الجولت الجديدة لم تضيف تغيرا على الجولت السابقة.

من مزايا هذه الطريقة أنها تستفيد من تعدد الآراء والخبرات وتتحاشى الآثار السلبية لاجتماع الخبراء وجها لوجه كطغيان رأي واحد على المجموعة.

رجال البيع Salesman Estimates -

بموجب هذه الطريقة يقوم كل رجل بيع أو وسيط توزيع بإعداد توقعات لكمية السلع المطلوبة في المنظمة الجغرافية التي ينشط فيها وخلال فترة زمنية معينة، وبعد ذلك تجمع هذه التوقعات وتراجع من طرف مدير

مبيعات المنطقة لترسل فيما بعد إلى مدير مبيعات المركز الرئيس ي للمؤسسة لتوحد على الصعيد المحلي ثم على الصعيد الوطني.

مهما للمعلومات للقيام بالتنبؤ بحكم اتصالاتهم المباشر والوثيق يعتبر رجال البيع وسطاء التوزيع مصدرا بالزبائن، وكذلك معرفتهم الجيدة بظروف المنظمة.

إجراء الاختبارات السوقية Marketing Tests -

وهنا تقوم المنظمة بعرض السلعة المطلوب تقدير حجم الطلب عليها بكميات محددة في السوق وفي مناطق محددة، وذلك لغرض دراسة رد فعل المستهلكين ودرجة إقبالهم على السلعة.

من مميزات هذه الطريقة لفت انتباه المستهلكين إلى وجود السلعة، وكذلك معرفة ملاحظات المستهلكين قبل عرض السلعة بكميات تجارية أما مساوى هذه الطريقة فتتمثل في احتمال حدوث رد فعل عكس ي لدى بعض المستهلكين تجاه السلعة

الأساليب الكمية في الجزء الموالي إن شاء الله