

## دليل أفضل ممارسات المؤسسات الصغرى لتطوير منتج جديد

توسيع الحلقة والذهاب إلى الأمام

---

أفضل ممارسات المؤسسات الصغرى

Development Alternatives, Inc., 7250 Woodmont Avenue, Suite 200, Bethesda, MD 20814 USA

مشروع بتمويل من الوكالة الأمريكية للتنمية USAID طَبَّقَتْهُ شركة Development Alternatives INC، بالتعاون مع مؤسسة أكسيون الدولية لمساعدة الأسرة الدولية، معهد هارفرد للتنمية الدولية Harvard Institute for International Development، مؤسسة الإدارة والتواصل الدولية International Management and Communications Corporations، برنامج التمويل الريفي في جامعة ولاية أوهايو Ohio State University Rural Finance Program، منظمة الفرص الدولية Opportunity International وشبكة تعليم وترويج المؤسسة الصغيرة Small Enterprise Education and Promotion Network.

## دليل أفضل ممارسات المؤسسات الصغرى لتطوير منتج جديد

بقلم

مونيكا براند

أكسيون الدولية

آب/أغسطس 2001

أجري هذا العمل بدعمٍ من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، مكتب البرامج الدولية، مركز التنمية الاقتصادية والتنمية الزراعيّة، مكتب تنمية المؤسسات الأصغر، عن طريق تمويل مشروع أفضل ممارسات المؤسسات الصغرى، رقم العقد PCE-C-00-96-90004-00

## شكر

أعدّ هذا الدليل في مطلع العام 2000 وجرت مراجعته انطلاقاً من اختبارات ميدانية أجريت مع أربع مؤسسات تمويل أصغر مختلفة وفي محطات عدّة من التنمية وهي مصرف إدار مركز البريد Post Office Savings Bank في كينيا، بانكوسول (بوليفيا)، برو موخير (بيرو) و برو موخير (نيكاراغوا). وشكّلت هذه التجارب اختبارات غنيّة للدليل ليس فقط بالنظر إلى التباينات بين المؤسسات وإنما بفعل تنوّع أسواق العمل والتي تتراوح بين الاحتكار والطفرة. وبالإضافة إلى هذه الاختبارات التجريبية "الرسمية"، تلقّى الكاتب معلومات مرتدّة من جهات الممارسة المشاركة في شبكة أكسيون الدولية في أمريكا اللاتينية كما من مؤسسات تمويل أصغر من إفريقيا الغربية وكينيا والفلبين حيث أجرت حلقات التدريب وعرضت هذا الدليل. ولجميع جهات الممارسة هذه، تقدّم معدّة الدراسة جزيل الشكر على الانتقادات العميقة والاقتراحات المفيدة والكرم في تبادل الخبرات والوقت.

كما تودّ الكاتبة أن تُعرب عن عميق امتنانها على المعلومات المتبصرة والتوجيهية التي زوّدها بها زملاؤها العاملون معها في مجموعة عمل تطوير المنتج الجديد New Product Development Task Force وهذه المجموعة وليدة جهود متعددة الأطراف لتنسيق مبادرات مختلفة في حفل تطوير منتج جديد. وأما أعضاء مجموعة العمل فهم سيلفيا ويسوينسكي (بانك أكاديمي BankAkademie)، بريجيت هيلمز (سيجاب CGAP)، ديرك ستينواند (المعونة الألمانية GTZ)، مايكل ماك كورد (ميكرو سيف MicroSave)، غراهام رايت (ميكرو سيف MicroSave)، مونيك كوهين (الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID)، وهيزر كلارك (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP). كما حظيت معدّة الدراسة بدعمٍ ثمينٍ وبتعليقاتٍ مهمّةٍ من زملائها سوزان بارتون ووارن براون وكريستيان رودريغز الذين ساعدوها على تنقيح المستند ووضعه في صيغته النهائية. وأخيراً لا بدّ من شكر طاقم العمل والمستشارين في شركة Development Alternatives ولا سيّما زان نورثريب ونانسي ناتيلسون ويوني كليغزمان ودوغ ماك لين وجيمي هاريس و نو أن تران الذين ساهموا في مراجعة الأقسام الأساسية وجعلها بدرجّة أكبر صديقةً للمستخدم.

وعلى رغم هذه المساهمات القيّمة، تتحمّل الكاتبة كامل المسؤولية عن الدليل وبالتالي تكون أي إسقاطات أو حذفات من مسؤوليتها.

مونيكيا براند مديرة البحث والتنمية في أكسيون الدولية وهي منظمة لا تبغي الربح تدعم نشاطات المؤسسات الأصغر عبر الأمريكيتين وإفريقيا. وتمحور عمل براند الميداني كما تركيزها على الدعم الفني حول مجالات تنمية المنتج الجديد، واستخبارات السوق وإعادة هندسة مؤسسات التمويل الأصغر ذات الاتجاه التجاري. وقبل الحضور إلى أكسيون، عملت براند كمسؤولة عن القروض وساعدت لمدة سنتين في صندوق التنمية في سان فرانسيسكو لتصميم وإطلاق وسيط إقراض بقيمة 50 مليون دولار على مستوى الدولة وذلك لتمويل منشآت المجتمع المحلي ومشاريع العمل الصغيرة. وتتضمن تجارب السيدة براند المهنية العمل مع مدينة كاب تاون في جنوب إفريقيا حيث أسست منظماتها التدريبية الريادية المتصلة بصندوق رأس مال مضارب مخصص لمشاريع العمل الصغيرة ومتوسطة الحجم التي كانت في السابق غير محظوة. كما أعدت السيدة براند العديد من الإصدارات بما فيها ثلاثة حول إعداد المنتج الجديد، ودراسة أكسيون المعنونة زيادة الفعالية في التمويل الأصغر Maximizing Efficiency in Microfinance على موقع ([www.accion.org](http://www.accion.org)) إلى جانب العديد من دراسات الحالة التي أعدتها في خلال عملها في كلية الأعمال لدى جامعة هارفرد ([www.hbsp.harvard.edu](http://www.hbsp.harvard.edu)). حازت السيدة براند شهادة في إدارة الأعمال وماجستير في التعليم من جامعة ستانفورد.

## فهرس

### مقدمة

تطوير منتج جديد: نظرة عامة

كيفية استخدام هذا الدليل المرجعي

المرحلة 1: التقييم والإعداد

الجزء 1: تحليل الطرف

أ. 1 القدرة المؤسسية

أ. 2 ملاءمة المنتج

الجزء ب: الاستعدادات الداخلية

ب. 1 فريق عمل تطوير المنتج متعدد الاختصاصات

ب. 2 بناء التوافق الداخلي

المرحلة 2: تصميم النموذج وتطويره

الجزء أ: استطلاع السوق

أ. 1 استطلاع السوق ومكونات المنتج

أ. 2 مصدر معلومات السوق

أ. 3 معلومات الزبون المرتدة

أ. 4 تحليل تنافسي

أ. 5 تصميم النموذج: الشروط الأولية

الجزء ب: الشؤون اللوجستية التشغيلية

ب. 1 الشؤون اللوجستية والإجراءات التشغيلية

ب. 2 أنظمة المعلومات

ب. 3 الموارد البشرية

ب. 4 الامتثال للشروط التنظيمية والقانونية

الجزء ج: احتساب التكاليف والتحليل المالي

ج. 1 تقدير الإيرادات

ج. 2 اعتبارات الكلفة

ج. 3 التوقعات المالية

ج. 4 وضع اللمسات الأخيرة على النموذج

المرحلة 3: الاختبار التجريبي

الجزء 1: الغاية والتصميم

أ. 1 معايير اختبار تجريبي

أ. 2 التحضير المؤسسي

الجزء ب: التعميم والتقييم

ب. 1 الإشراف على الاختبار التجريبي

ب. 2 تحليل النتائج

ب. 3 اتخاذ قرار

المرحلة 4: إطلاق المنتج

الجزء أ: إستراتيجية التسويق المتكاملة

أ. 1 تصميم المنتج

أ. 2 التسعير

أ. 3 تحديد الموقع

أ. 4 الترويج

الجزء ب: خطة التطبيق

ب. 1 دمج المنتج

ب. 2 خطة التطبيق

ب. 3 إطلاق المنتج

المراجع

## فهرس أوراق العمل

### المرحلة 1

- ورقة العمل 1: قدرة الموارد البشرية  
ورقة العمل 2: التحليل الاستراتيجي لمنتج جديد  
ورقة العمل 3 أ: مراجعة المنتج  
ورقة العمل 3 ب: تحليل تنافسي للمنتجات  
ورقة العمل 4: فريق عمل تطوير منتج جديد  
ورقة العمل 5: لائحة تدقيق التقييم والإعداد

### المرحلة 2

- ورقة العمل 6: مكونات المنتج  
ورقة العمل 7: جمع المعلومات من المؤسسة  
ورقة العمل 8: جمع المعلومات بشأن وضع المنافسة  
ورقة العمل 9: تحليل المنتج المنافس  
ورقة العمل 10: تصميم النموذج الأولي  
ورقة العمل 11: الإجراءات التشغيلية  
ورقة العمل 12: تعديل نظام المعلومات - معلومات المنتج  
ورقة العمل 13: موجبات الموارد البشرية\*  
ورقة العمل 14: تقدير الإيرادات  
ورقة العمل 15 أ: التكاليف المقدمة المُسددة مرة واحدة  
ورقة العمل 15 ب: نفقات الوضع المستقر  
ورقة العمل 16: حساب نقطة التعادل  
ورقة العمل 17: بيان الدخل المتوقع والنسب ذات الصلة  
ورقة العمل 18: وضع اللمسات الأخيرة على النموذج  
ورقة العمل 19: لائحة تدقيق تصميم المنتج وتطويره

### المرحلة 3

- ورقة العمل 20: النمذجة: معيار الاختبار  
ورقة العمل 21: اختيار مواقع الاختبار  
ورقة العمل 22: متابعة المعلومات  
ورقة العمل 23: جدول عمل النشاطات

- ورقة العمل 24: الإشراف على الاختبار التجريبي
- ورقة العمل 25 أ: عينة عن جدول أهداف
- ورقة العمل 25 ب: جدول الأهداف الفارغ
- ورقة العمل 26: تأثير المنتج أو الخدمة الجديد (ة) في المنتجات أو الخدمات القائمة أصلاً
- ورقة العمل 27: القدرة المؤسسية
- ورقة العمل # 28: جدول تلخيصي # 1 - التأثير المالي
- ورقة العمل 29: الجدول التلخيصي # 2 - تأثير المنافسة
- ورقة العمل 30: الجدول التلخيصي # 3 - التأثير المؤسسي
- ورقة العمل 31: خطة العمل
- ورقة العمل 32: لائحة تدقيق الاختبار التجريبي
- المرحلة 4
- ورقة العمل 33: خصائص المنتج
- ورقة العمل 34: خطة الترويج
- ورقة العمل 35: خطة التحفيز
- ورقة العمل 36: خطة التطبيق
- ورقة العمل 37: تصوّر عن مهارات الموظف ومعارفه
- ورقة العمل 38: دليل حول خصائص الموظف/ معطيات توظيفه
- ورقة العمل 39: لائحة تدقيق إطلاق المنتج



## مقدمة

دليل أفضل ممارسات المشاريع الصغيرة لتطوير منتج جديد هو دليل أُعدّ لطاغم عمل المؤسسات الماليّة والمنظمات غير الحكوميّة المعنيّة بتطوير سلع وخدمات لزيائنها. ويُمثل تطوير منتجات جديدة لتحسين وتنويع خط المؤسسة من المنتجات الماليّة نشاطاً معقداً ومستهلكاً للوقت. يقدّم هذا الدليل مقاربة تلقائيّة تستطيع منظمة أن تتبّعها لتقييم وتصميم واختبار وإطلاق منتج جديد. ويتضمن الدليل تمارين عمليّة وتوجيهيّة فنيّة مصممة للانتقال بالقارئ عبر عمليّة هيكلية من أجل تطوير منتج جديد. ويبنى هذا الدليل على مذكرتين فنيّتين حول أفضل ممارسات المشاريع الصغيرة هما: تطوير منتج جديد: تقييم وإعداد *Development: New Product Evaluation and Preparation* وتطوير منتج جديد: تصميم واختبار وإطلاق *New Product Launch* <sup>1</sup> *Development: Design, Testing, and* الجزء المعنون "المراجع" في نهاية هذا الدليل على سبيل المرجعيّة لدى استخدام هذا الدليل للحصول على معلومات فنيّة أكثر تفصيلاً.

وخالصة هذا الدليل أنّ تطوير منتج جديد لا يقتصر على فكرة مبدعة وحسب لا بل يقتضي عمليّة تُساعد على التخفيف من الموارد المهدورة وتوسيع فرص النجاح. ويقود هذا الدليل مؤسسة تمويل أصغر عبر مراحل عمليّة تنمية تلقائيّة ترمي إلى تقييم وتصميم اختبارات تجريبية وإطلاق منتجات جديدة. ويبنى هذا الدليل على مقاربة تجاريّة للتمويل الأصغر مع التشديد على تحقيق استمراريّة قياسيّة وماليّة. ولكن بمعزل عن الأهداف الماليّة، يهدف هذا الدليل إلى مساعدتك على تصميم منتج يكون ملائماً لمؤسستك ومفصلاً على قياس حاجات زبائنك. والغاية الأساسيّة هي تحسين رضا الزبون من خلال منتجات أفضل تصميمياً.

## تطوير منتج جديد: نظرة عامة

### لماذا؟

تسجل أنواع خمسة من الشركات:
- التي تحقق النتائج
- التي تظنّ أنّ باستطاعتها تحقيق النتائج
- التي تقف مكتوفة الأيدي بينما تتحقق النتائج
- التي تتساءل عمّا حصل
- التي تجهل أنّ النتائج قد تحققت

عبر التاريخ كانت غالبية مؤسسات التمويل الأصغر تتقاد للمنهجية أكثر منه للسوق ومردّ هذا إلى كونها عملت حتّى زمن ليس ببعيد في أسواق لا تحتدم فيها المنافسة. وفي خلال هذا الوقت، قدّمت مؤسسات التمويل الأصغر قروضاً شديدة التمييط في حين لم تتنوّع المقاربات أو يلزم الموظفون الميدانيون الحذر للمساعدة على إبقاء التكاليف

<sup>1</sup> يُمكن تحميل الدراستين مجاناً من موقع أفضل ممارسات المشاريع الصغيرة ([www.mip.org](http://www.mip.org)).

منخفضة وإحكام السيطرة الداخلية سيّما في ظلّ توسّع المؤسسات لتلبية الطلب الكبير. ولكنّ مؤسسات التمويل الأصغر نمت وازدهرت كما زبائنها مما أوجد قاعدةً زبونيّةً أكثر تطوراً وسوقاً أكثر جاذبيّةً لمنافسين جدد.

اقتضت هذه التغييرات من مؤسسات التمويل الأصغر أن تصبح أكثر تنافساً مع حاجات الزبائن والتهديدات المنافسة. واليوم يتعيّن على مؤسسات التمويل الأصغر أن تعي متطلبات الزبائن وحاجاتهم من الخدمات الماليّة وأن تلبّيها أو أن تواجه خطر فقدان الزبائن لمصلحة منافسين أكثر تجاوباً وتفاعلاً مع حاجات السوق.

## كيف؟

تقع الإفادة من الوقائع والتغيّرات الطارئة على سوق العمل في صلب تطوير منتج جديد. فقبول منتج في سوق العمل يتمحور حول التوقيت الجيّد كما حول إتباع استراتيجية تلقائيّة لاستكمال عمليّة التنمية. وحيث تزداد المنافسة ويطلب الزبائن تنوعاً أكبر للمنتجات الماليّة، يُشكّل تصميم عمليّة منظّمة ومبسطة لتطوير المنتج فرصةً لخدمة حاجات السوق أفضل خدمة. ويُشكّل تطوير المنتج عمليّة ديناميكيّة يجب أن تتوافق مع أهداف المنظمة الإستراتيجية وقرى السوق الخارجيّة ومواقع المنافسين في السوق. كما يجب التأكيد بصورة مستمرة على أنّ المنتج قيد التصميم يتوافق مع واقع البيئة وأنّه يتعيّن إدخال التعديلات على المنتج بناءً عليه.

يقوم تطوير منتج جديد على مراحل أربع منفصلة:

1. تبدأ عمليّة التقييم والإعداد عندما تُقرّر المؤسسة إجراء تحقيق رسمي في تطوير منتج جديد. وتعمد المؤسسة إلى تعبئة طاقم العمل وغيره من المصادر للعمل على جهد التنمية واستحداث خطة عمل. وسيُساعد هذا الدليل على تحديد ما إذا كانت المؤسسة مستعدة للخوض في عمليّة تطوير منتج جديد (ترد هذه المرحلة بالتفصيل في دراسة أفضل ممارسات المشاريع الصغيرة المعنونة: تطوير منتج جديد: تقييم وإعداد *Development: Evaluation and Preparation New Product*).

2. يقوم تصميم نموذج منتج وتطويره على صياغة ميزات المنتج الجديد وخصائصه الأساسيّة. ولتصميم النموذج، يتعيّن على فريق عمل تطوير المنتج أن يعي حاجات الزبون والإطار التنافسي لتحديد ما سيشتريه السوق (الزبائن). (ترد هذه المرحلة بالتفصيل في الدراسة الفنيّة المعنونة تطوير منتج جديد:

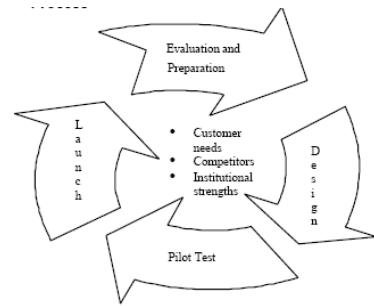
تصميم واختبار وإطلاق *New Product Development: Design, Testing, and Launch* .

3. يُشكّل الاختبار التجريبي للنموذج فرصةً لعرض المنتج على عيّنة من الزبائن لمعرفة ما إذا كانوا يحتاجون إلى المنتج وسيقدمون على شرائه. وبفضل نتائج الاختبار التجريبي ستتمكن المنظمة من التماس الطلب على المنتج الجديد أو الحاجة إلى إدخال تعديلات أو تغييرات على الشروط والمعطيات بحيث يصبح المنتج أكثر استقطاباً للزبائن. كما تمكن هذه الخطوة من معرفة الخصائص أو العمليّات التي تحتاج إلى التكيف. (ترد هذه المرحلة بالتفصيل في الدراسة الفنيّة المعنونة تطوير منتج جديد:

تصميم واختبار وإطلاق *New Product Development: Design, Testing, and Launch* .

4. يقوم إطلاق المنتج على وضع المنتج بتصرف سوق المنظمة. ويفترض إدخال المنتج الجديد إلى السوق الأكبر أنّ المنظمة على ثقة من انسجام خصائص المنتج وميزاته مع حاجات الزبائن كما يفترض أنّ المؤسسة مستعدة داخلياً لإقامة خطّ عمل جديد. وترد هذه المرحلة بالتفصيل في الدراسة المعنونة: تطوير منتج جديد: تصميم واختبار وإطلاق *New Product Development: Design, Testing, and Launch*.

#### الرسم البياني 1: عملية تطوير منتج جديد



ولا شكّ في أنّ عملية تطوير المنتج لا تنتهي بعد إطلاق المنتج. فهذه العملية مستمرة وتقوم على تنقيح الشروط والخصائص والمعطيات الخاصة بمنتج قائم على معلومات الزبائن المرتدة وعلى تحليل السوق. وفي الواقع، غالباً ما يكون تنقيح المنتج (بدلاً من تطوير منتج جديد) هو "الابتكار" المطلوب. ويجب على هذه العملية أن تكون جزءاً استراتيجياً ولا يتجزأ من عمليات المؤسسات الجارية بحيث يُمكن الإبقاء على الميزة التنافسية في سوق العمل.

أمّا العوامل المصدرية الأساسية التي تؤثر في تطوير منتجات جديدة فهي:

- ◀ حاجات الزبون؛
- ◀ المنافسون؛
- ◀ المهارات الأساسية (نقاط القوة المؤسسية).

تجدر الإشارة إلى أنه في عملية تطوير المنتج الجديد (المُبيّنة في الرسم البياني 1)، تؤثر هذه العوامل المصدرية في كلّ مرحلة من مراحل العملية التطوير. ويُشدد الشكل الدائري للرسم البياني على التداخل بين هذه المراحل. فما أن يتم إدخال منتج حتّى يتوجّب على المؤسسة الاستمرار في مراقبة درجة نجاحه في تلبية حاجات الزبون وتكييفها بحسب المقتضى. وإذا اختلفت حاجات الزبون اختلافاً جوهرياً، أو قررت ملاحقة شريحة جديدة من السوق، فعليك أن تعود إلى مرحلة تكوين الفكرة.

كم تدوم الفترة؟

يتطلب تطوير منتجات جديدة وقتاً يختلف باختلاف المشاريع وظروف السوق. ويورد الرسم البياني 2 (ملاحظات توجيهية، وهو يشمل معطيات تقديرية حول مستويات الجهود المرتقبة) والرسم البياني 3 (خطاً زمنياً أكثر تفصيلاً لتطوير منتج جديد) عملية تستغرق ما معدله شهرين لإجراء استطلاع السوق والبحث عن النموذج الأولي وأربعة إلى ستة أشهر لإجراء الاختبار التجريبي أو المهلة التي يقتضيها متوسط أجل المنتج. ولأغراض وضع الموازنة، تُبنى درجة المجهود بشكل كبير على طريقة تطوير المنتج كما ورد في الرسم البياني 2 مما يمنح أرقاماً تقديرية مبنية على درجة التعقيد النسبية لمختلف أنواع المنتج وعلى تطوير منتج جديد. كما تختلف درجة المجهود باختلاف مهارات طاقم العمل وقدراته وقدرة الأنظمة المستخدمة ومستوى إعادة هيكلة العملية و/أو تطوير البنية التحتية المطلوبة.

والفترة الزمنية التي تحتاجها المؤسسة للسير في العملية المبيّنة في هذا الدليل متصلة بوضعك الخاص مثل درجة التزام المنظمة (مثلاً الوقت والمال) بالمنتج الجديد والفارق بين المنتج الجديد والعروض الحالية الخ. وتجري بعض

النشاطات بالتزامن في ما بينها ولا يُمكن المضي في نشاطات أخرى إلى حين اكتساب معلومات محددة. فالنشاطات المدرجة في الرسم البياني 3 تطابق كل مرحلة من مراحل تطوير المنتج وبالتالي يُمكن استخدامها كخارطة طريق لتوجيه المؤسسة عبر العملية. ولكن مفتاح نجاح عملية تطوير منتج جديد هو استحداث استراتيجيات مكيّفة بحسب حجم المنظمة وقدراتها وأهدافها ومرتبطة بأهميّة المشروع.

## كيفية استخدام هذا الدليل المرجعي

يُشكل هذا الدليل خارطة طريق توجّه المؤسسة عبر المراحل الأربع الأساسية لتطوير منتج جديد: التقييم، التصميم، الاختبار التجريبي، والإطلاق. وترد هذه المراحل بالتفصيل في الفصول التالية وهي تتضمن أدوات يجب استخدامها لإنجاز النشاطات الموصى بها. ويجب على هذه التمارين أن تُساعدك على تطبيق العملية وتفصيلها بحسب عمليّات المؤسسة.

وتعي معدّة الدراسة بأنّ بعض المؤسسات لا تملك المواد لخوض تمارين هذا الدليل بصورة منهجيّة. وبالفعل، يُمكن لمقاربة غير نظاميّة لخطوات تطوير منتج جديد أن تعكس الاستخدام الحكيم لموارد نادرة. ولكن غالباً ما يتم تجاهل خطوات مهمّة في عملية غير نظاميّة. ولهذا السبب يوصى بان يُركّز القراء على جزأي "استطلاع السوق" و"وضع اللمسات الأخيرة على النموذج" في عملية التصميم على مرحلتَي "الغاية والتصميم" و"التعميم والتقييم" في مرحلة الاختبار التجريبي. وتوفّر هذه الأجزاء أدوات مهمّة لقيادة المؤسسات عبر مواطن ضعف واجهتها في عملية تطوير منتج جديد.

وتوصي معدّة الدراسة بتخصيص بعض الوقت لمراجعة الخطّ الزمني في الرسم البياني 3 وإلقاء نظرة سريعة على الدليل قبل بدء التفكير في خطة عمل تطوير منتج جديد يُلبّي حاجات المؤسسة. ومن ثم يجب استخدام النشاطات والأدوات في هذا الدليل لتطبيق استراتيجيات تطوير المنتج الجديد.

## الرسم البياني 2: ملاحظات توجيهية لدليل تطوير منتج جديد

هذا الجزء مخصص للذين بدأوا عملية تطوير منتج جديد ويحاولون تحديد ما إذا كانت مؤسساتهم منسجمة مع عملية تطوير المنتجات الجديدة. ومن شأن الإجابة على الأسئلة أن تُساعد المؤسسات على معرفة ما إذا كانت تخوض فعلاً عملية تطوير منتج جديد فتعرف بالتالي أي أجزاء من الدليل هي الأكثر جدوى.

عدد لأشخاص التقريبي - الأيام الضروري ية (مستوى المجهود)	إذا كانت الإجابة بلا اطلع على الفقرة المبيّنة أدناه	إذا كانت الإجابة بنعم تابع إلى السؤال التالي	إذا كانت لديك فكرة منتج جديدة، فهل فعلت مؤسستك ما يلي؟:	
--	---	---	--	--

التقييم والإعداد	أ. تحليل القدرة المؤسسية على تطوير منتج جديد	أ: تحليل الظرف	5 - 2
	ب. تقييم مدى "ملاءمة" المنتج لإستراتيجية المؤسسة وعروضها الحالية؟		1
	ت. إجراء التحضيرات الداخلية لخوض عملية تطوير المنتج؟	ب: الاستعداد الداخلي	3 - 2
الوقت المقتر للضرورة لعملية التقييم والإعداد: 9 - 5			
تصميم النموذج وتطويره	ث. إجراء استطلاع السوق بما فيه التحليل التنافسي ومعلومات الزبون المباشرة المرندة؟	2 أ: استطلاع السوق *	15 - 50
	ج. تصميم شروط المنتج الأساسية؟		1
	ح. إعداد المعطيات اللوجستية والعمليات التشغيلية؟	2 ب: الشؤون اللوجستية التشغيلية	5
	خ. تنصيب أنظمة المعلومات وتكييفها؟		5
	د. تحليل قدرة الموارد البشرية؟		3
	ذ. التحقق من مطابقة الشروط القانونية والتنظيمية؟		3
	ر. ارتقاب عائدات المنتج الجديد؟	2 ج: جدول الكلفة والتحليل المالي	10 - 25
	ز. تقدير التكاليف المتوجبة على المؤسسة والمقترض؟		
	س. وضع اللمسات الأخيرة على التوقعات والنموذج؟		
	الوقت المقتر للضرورة لعملية تصميم النموذج وتطويره: 92 - 42		
الاختبار التجريبي	ش. تحديد أهداف الاختبار التجريبي؟	3 أ: الغاية والتصميم	1
	ص. تحديد مقاييس الاختبار التجريبي بما فيها العينة، الموقع والمدة؟		2
	ض. إعداد موقع الاختبار التجريبي بما فيه الأنظمة والتدريب والمعدات؟		5
	ط. تحديد المعلومات الواجب رصدها وجمعها؟	3 ب: التعميم والتقييم	60 - 120
	ظ. تقييم نتائج الاختبار التجريبي؟		5
	ع. اتخاذ قرار بشأن إطلاق المنتج؟		2
	الوقت المقتر للضرورة للاختبار التجريبي: -75 135		
إطلاق المنتج	غ. تطوير إستراتيجية تسويق متكاملة، تشذيب تصميم المنتج، التسعير، تعيين المكان وسبل الترويج؟	4 أ: إستراتيجية التسويق المتكاملة	يختلف باختلاف المؤسسة





													منتج فائد فريق)
													اختيار عضاء فريق عمل طوير منتج تعدد لاختصاصات
													أمين "المدايعة" منتج
									-----				تحدث عمل
													وضيح الأدوار المسؤوليات
													إقامة جراعات قواعد ساستية عمل فريق تردد في شروط مرجعية)
المرحلة 2: تصميم النموذج وتطويره													
									-----	-----			راء بحث في وتطوير ج
													حذيد كوتات منتج نموذج منتج الأولي
													نممع تحليل صادر معلومات سوق مثل طاقم عمل

													مؤسسات تمويل الأصغر معلومات بيئية تول منتج حالي
													الطلب معلومات ترتدة من زبون
													جمع تحليل معلومات شأن مناقسة
													صميم موزج رلي مبني على استطلاع سوق وصف شروط الظروف
													مؤون بيئية بيئية
													ضع نارطة الشؤون لوجستية تشغيلية بالإجراء ت خاصة المنتجات جديدة
													تقييم قدرة نظمة معلومات
													حديد موارد بشرية كل خطوة ن خطوات

													عمليّة مهيكلة
													حرص على لامنتال شروط قانونية التنظيمية
													ول والتحليل
								-----	-----				تقدير عائدات ببر ستشرف طلب محتمل على منتج احتساب هامش مالي
													تقييم تكاليف ما فيها نفقات تطوير الأولية الجارية تكاليف الوضع "مستقر"
								-----	-----				احتساب حجم مبيعات عند نقطة تعادل
													عداد تقديرات اليّة
													جاء حالي تسائبة ببر كيفية ت شروط

المرحلة 3: الاختبار التجريبي												
												منتج
												حضير ار بي
								-----				ميم الاختبار بي طه
												حديب مول نجاح التعريف الأهداف
												شاء عايير اختبار الحجم، موقع، مدة، (نخ)
							-----	-----				عداد سة
												طبيق للأنظمة مهيداً لإجراء الاختبار تجريبي
												عداد مواد مطبوعة ضرور ة ترويج منتج في الخل مؤسسة
												دريب للقام معمل معني تأمين منتج تجريبي إدارته
							-----	-----				شرف الاختبار



													مناقسة بي سوق عمل حصّة سوق مرتقبة، شباغ اجاجات (نزبون)
													تقييم قدرة مؤسسية على إقامة عملية طلاق ثيفية من بيث موارد
													اذا قرار
					-----	-----	-----						حديد بمة عائدات مالية
				-----	-----								حديد سافي أثير منتج على سوق
													حديد رجة ستعداد مؤسسة منتج جديد
المرحلة 4: إطلاق المنتج													
													انز ق ة
													صميم منتج: استخدام تائج لاختبار تجريبي تحسين عناصر منتج







## المرحلة 1: التقييم والإعداد

الغاية من مرحلة التقييم والإعداد هي تحديد ما إذا كانت المؤسسة مستعدة لإجراء تقييم جديد للمنتج وفي حال الإيجاب تكوين الحلقات الضرورية لبدء العمل.

عند انتهاء هذا الفصل، يجب أن تكون قادراً على الإجابة على الأسئلة التالية:

- ◀ هل تتمتع مؤسستي بالقدرة على تطوير منتج جديد؟
- ◀ هل أحتاج إلى منتج جديد بالكامل أو إلى منتج منقح؟
- ◀ كيف عساي أعدّ المؤسسة لتتجح في تطوير المنتج؟

يُشكّل هذا الجزء نقطة انطلاق مهمة للحرص على تطوير منتج ناجح وللتأكد من أنّ المؤسسة مستعدة وأنّ فكرة المنتج مناسبة وحسنة التصميم. يُساعدك هذا الجزء على تقييم نوعية المنتج لناحية استراتيجية المؤسسة التنافسية وقدراتها ومحفظتها الحالية من المنتجات. كما سيُساعدك على تحديد ما إذا كان ضروري تطوير منتج جديد بالكامل أو الاكتفاء بتنقيح منتج قائم أصلاً. وفي هذا الفصل أيضاً سوف تستهل الاستعدادات الداخلية الضرورية لتطوير المنتج ضمن عملية تلقائية وناجحة.

**وفي نهاية الجزأين المقبلين سوف تتمكن من:**

✓ استكمال تحليل الظرف الضروري لتقييم درجة استعداد المؤسسة لتطوير المنتج وتحديد الإستراتيجية الأنسب لهذا الغرض (الجزء أ).

أ. 1 القدرة المؤسسية

أ. 2 ملائمة المنتج

✓ فهم الاستعدادات الداخلية الضرورية لتطوير منتجات جديدة بصورة فاعلة وفعالة تستهدف سوق المؤسسة الصغيرة (الجزء ب)

أ. 1 فريق عمل تطوير المنتج متعدد الاختصاصات

ب. 2 بناء توافق داخلي

## الجزء 1: تحليل الظرف

يُشكّل تحليل الظرف خطوة مهمة أولية لتقييم حاجة المؤسسة إلى تطوير منتج جديد أو التركيز بدلاً عن ذلك على تنقيح المحفظة الحالية من العروض. وليكون المنتج الجديد ناجحاً، يجب أن يُراعي في تطويره القدرة المؤسسية

(بما فيها طاقم العمل وأنظمة إدارة المخاطر والمعلومات، والهيكلية المؤسسية، والثقافة المؤسسية) وظرف السوق (بما فيه حاجات الزبون، والمنافسة وبيئة الاقتصاد الكلي).  
الرجاء التفكير في هاتين الناحيتين عبر استكمال التشخيص أدناه.

في هذا الجزء سوق تقوم بما يلي:

✓ تحليل الظرف بهدف:

- استيعاب قدرة المؤسسة على تطوير منتج جديد انطلاقاً من الإستراتيجية التنافسية، الموارد المالية والبشرية، الثقافة/الهيكلية المؤسسية، والبنية التحتية القائمة.
- تحليل إستراتيجية مؤسسة التمويل الأصغر التنافسية ومحفظة المنتجات القائمة لتحديد أفضل سبيل إلى دمج المنتج الجديد واتخاذ القرار لمعرفة ما إذا كان من الأفضل تنقيح منتج قائم أو تطوير منتج جديد بالكامل.

مع أنه قد يكون من المغري التفكير بأنك أنهيت تقييم المؤسسة واستعدادها للمنتج الجديد، إلا أنه عليك أن تعي بأن التفاصيل هي الأهم. فمن الأفضل وضع الخطط المناسبة والاستعداد على النحو الواجب ووضع المشاريع بتأنٍ وتنفيذ المشاريع بحذر لأنّ التهور في العمل سيؤدي إلى نتائج وخيمة.

الابتكار يقوم على نسبة 1% وحي و99%  
جهد.  
ألبيير آينشتاين

## أ. 1 القدرة المؤسسية

قبل التفكير في تجاوز هذا السؤال والانتقال مباشرة إلى تصميم المنتج، ففكر في الأسئلة التالية:

### هل التوقيت مؤاتٍ؟

قبل الإقدام على الاستثمار، عليك أن تكون واثقاً من أن التوقيت مناسب لتطوير المنتج في المؤسسة وأنه أولى الأولويات الملحة. اطرّح على نفسك السؤال التالي: هل المنتج مبني على إستراتيجية المؤسسة المتبعة؟ هي يمكن للمؤسسة أن تغطي تكاليف تطوير المنتج إلى حين تحقيق نتائج متعادلة؟ هل تعاني معدلات شغور مرتفعة ومشاكل أخرى يمكن أن تجعل تطوير المنتج الجديد صعباً؟ عند استكمال تمرين التقييم المؤسسي المقترض في هذا الجزء، سيكون عليك بنفسك أن تتخذ قرار متابعة العمل مع هذا الدليل أو وقف تطوير المنتج قيد النظر إلى حين ترتيب البيت المؤسسي".

## ما هي أسوأ النتائج المرقبة إذا بدأت المشروع قبل أن تجهز المؤسسة؟

تقتضي المنتجات الجديدة الناجحة استثماراً في الوقت والموارد. وفي كل مرحلة ناجحة من مراحل تطوير المنتج، تُصبح الأخطاء أكثر فأكثر كلفةً. هذا ويعني تطوير منتج جديد في غير أوانه صرف فكرة جديدة ومبدعة عن مسارها حتى قبل انطلاقها. وفي بعض الأحيان، تُمارس ضغوط تنافسية أو تلاحظ حاجات زبونية تحرمنا حرية اختيار توقيت تطوير منتج جديد. وفي هذه الحالات، من شأن معرفة المطبات المحتملة قبل خوض عملية تطوير منتج أن تُساعد على التخفيف من أي تبعات سلبية.

### لهذه الأسباب، حذار من تجاوز مرحلة تشخيص المؤسسة!

سوف تقوم في الصفحات التالية بتقييم النواحي التالية:

- الاستمرارية المالية
- الثقافة المؤسسية
- الموارد البشرية
- الأنظمة

في نهاية كل جزء، عليك بتحديد درجة استعداد المؤسسة لتطوير المنتج على مقياس من 1 إلى 4:

1= ممتاز؛ 2 = حسن الاستعداد؛ 3= يحتاج إلى بعض العمل؛ 4 = ضعيف الاستعداد

في نهاية التشخيص يجب على المؤسسة أن تركز على النواحي الضعيفة قبل الخوض في عملية تطوير المنتج.

في الأسئلة التالية، إذا شعرت بأن الإجابة بـ (نعم) أو (لا) تعبر بشكل دقيق عن الإجابة، فلك مطلق الحرية في تفصيل الإجابة. وترد الإجابة بـ نعم/لا لمساعدتك على تحديد درجة الاستعداد وفق المقياس المتبع في كل جزء.

### أ. الاستمرارية المالية

تكتسب مؤسسة التمويل الأصغر بفضل الكفاية الذاتية والربحية مرونة في مشاريع عملها. فإذا عانت مؤسسة تمويل أصغر من قصور في الكفاية الذاتية، يُصبح النجاح في تطوير المنتج مرهوناً بدعم المانحين المستمر. كما سينقضي وقت طويل قبل أن يُحقق المنتج نقطة التعادل فتخضع المؤسسة لمزيد من الضغوط المالية. انظر في

الأسئلة التالية لمساعدتك على تقييم نقاط قوّة المؤسسة من الناحية الماليّة وبعد الإجابة على هذه الأسئلة، قم بترتيب المؤسسة على مقياس بين 1 و 4 (باعتبار الدرجة 1 رمز الأداء "الممتاز").

### 1. إدارة السيولة

هل عانت المؤسسة من "مشاكل نقدية" في الأشهر السّنة المنصرمة، إمّا على مستوى محفظة التمويل أو في النفقات التشغيلية؟ نعم/لا

إذا كان للمؤسسة أن تحقق درجة نمو تبلغ ضعف معدّل نمو السنة المنصرمة، فهل أنت تنفذ إلى مصادر رأس المال الضرورية لتمويل درجة التوسّع هذه؟ نعم/لا

هل تُسجّل إدارة ناشطة للأصول-الخصوم؟ نعم/لا

يترتب عن إضافة منتجات جديدة زيادة تحدّي إدارة السيولة. فمن شأن تحسين منتج قائم أن يزيد الطلب مما يؤثّر في سيولة مؤسسة التمويل الأصغر.

### 2. نوعيّة المحفظة

التخلف عن الدفع = \_\_\_\_\_

(الرصيد القائم للقروض مع مدفوعات متأخرة بأكثر من 30 يوماً)/المحفظة القائمة

مع مرور الوقت، هل سجّلت نوعيّة المحفظة \_\_\_\_\_ تراجعاً؟ \_\_\_\_\_ تحسناً؟ \_\_\_\_\_ ظلّت على حالها؟

هل تتمتع المؤسسة بسياسة مخصصات حذرة مبنية على أداء تسديد تاريخي ومخاطرة المحفظة؟ نعم/لا

إذا كانت المحفظة تواجه في نوعيتها مشاكل، يُمكن لاستحداث منتج جديد أن يضاعف المشاكل. ولكن إعادة النظر في منتج يُسجّل معدلات تخلف مرتفعة وإطلاقه مجدداً في السوق قد يكون الحلّ للمشكلة.

### 3. الفعاليّة التشغيلية: النفقات الإدارية الإجمالية/المحفظة المتوسطة

مع مرور الوقت، هل سجّلت الفعاليّة \_\_\_\_\_ تراجعاً؟ \_\_\_\_\_ تحسناً؟ \_\_\_\_\_ ظلّت على حالها؟

يُمكن أن يُشكّل الأداء السيئ (النفقات المرتفعة كنسبة من المحفظة) تبريراً لتطوير المنتج إذا كان يُعزى إلى عدم توظيف القدرة بالشكل المناسب. ولكن إذا كانت اللافعالية المؤسسية متصلةً بمشاكل بنيوية أو تشغيلية (مثل اتخاذ القرارات البيروقراطية، التحديد غير الواضح للمسؤوليات أو التعريفات الوظيفية، الحد الأدنى من الأتمتة، وضوابط مراقبة الكلفة الضعيفة)، يُمكن لإطلاق منتج جديد أن يزيد المشكلة سوءاً.

#### 4. الكفاية الذاتية

أ. الكفاية الذاتية التشغيلية: الدخل التشغيلي/النفقات التشغيلية =  
ب. الربحية: العائد على الموجودات = \_\_\_\_ % العائد على حقوق الملكية = \_\_\_\_ %

العائد على الموجودات = صافي الدخل/متوسط الموجودات  
العائد على حقوق الملكية = صافي الدخل/متوسط حقوق الملكية

ج. التمويل على الصناديق المدعومة/القدرة على استقطاب مصادر تمويل تجارية: المنح / الهبات كنسبة من رأس المال الإجمالي:

هل تحسّن معدل الكفاية الذاتية والربحية مع الوقت؟ نعم/لا

تذكّر: يحتاج منتج جديد إلى الوقت قبل أن يُحقق نقطة التعادل لذا من المهم بناء قاعدة مالية مستقرة عند تطوير منتج جديد.

قياس الاستمرارية المالية (1 - 4): \_\_\_\_\_

#### ب. الثقافة/العمليات المؤسسية

من شأن الثقافة والهيكلية المؤسسية أن تؤثر في مدى سهولة (أو صعوبة) دمج منتج جديد في إجراءات تشغيلية طبيعية. على سبيل المثال، من شأن عملية تطوير المنتج أن تستخدم الإجراءات القائمة كنقطة انطلاق. إذا كانت الكنتيات بائنة أو كانت درجة الامتثال عبر شبكة الفرع ضعيفة، ستبدر الحاجة إلى بذل جهد إضافي ومكلف لتطوير منتج جديد. وعلى خط مواز، إذا لم تكن وظائف العمل حسنة التعريف، فمن شأن إضافة منتج جديد أن تزيد درجة الغموض وتؤجل التعميم النهائي. انظر في الأسئلة التالية لمساعدتك لتعرف إلى أي درجة إن مؤسستك "صديقة للابتكار" وإلى أي درجة تتسم الإجراءات التشغيلية بالرسمية. بعد الإجابة على هذه الأسئلة، قم بترتيب المؤسسة على مقياس بين 1 و 4 (باعتبار الدرجة 1 رمز الأداء "الممتاز").

### 1. خدمة الزبون

هل في المؤسسة هيئة توجيهية "خدمة الزبون"؟ (مثلاً، مجموعات النقاش المركزة المنتظمة، استطلاعات رضا الزبون، مقابلات حول دواعي الخروج، والاهتمام بتأمين خدمة فعّالة ومنظمة)؟ نعم/لا

### 2. الابتكار

هل المؤسسة تثمّن الابتكار (تسمح بالتجارب، تشجّع على طرح علامات استفهام بشأن البروتوكول، تبقي على قنوات التواصل مفتوحة)؟ نعم/لا

### 3. التواصل الداخلي

هل تتمتع المؤسسة بقنوات تواصل عموديّة (من الإدارة وحتى الموظفين) وأفقيّة (عبر الأقسام) مثل:

- اجتماعات طاقم العمل \_\_\_\_\_ نعم \_\_\_\_\_ لا
- نشرات/ مذكرات \_\_\_\_\_ نعم \_\_\_\_\_ لا
- نظام بريد الكتروني \_\_\_\_\_ نعم \_\_\_\_\_ لا
- شبكة داخلية \_\_\_\_\_ نعم \_\_\_\_\_ لا
- غيره \_\_\_\_\_

هل تتبع الإدارة سبلاً للحصول على معلومات مرتدة موقوتة من موظفي المكاتب الأمامية (مثل مدراء الفروع، موظفي القروض أو الصرافون)؟ نعم/لا

تُساعد ثقافة تُشدد على خدمة الزبون وتُثمن الابتكار وتتيح التدفق الحرّ للمعلومات على إنشاء بيئة مؤاتية لتطوير المنتج. كما توفرّ قنوات التواصل المتينة حلقةً متينةً لمعلومات الزبون المرتدة والمهمة لتطوير منتج جيد.

### 4. إجراءات

هل تتبع إجراءات تشغيل معيارية حسنة التوثيق في كتيّب؟ نعم/لا

وفق أي وتيرة يجري تحديث هذا الكتيّب؟

هل يُسجل امتثال لهذه المعايير في كلّ فرع؟ (مثلاً، لمؤسسات الإقراض، معالجة التخلّف عن الدفع والموافقة على القرض)؟ نعم/لا

هل تلاحظ حدوداً فاصلة واضحة بين السلطة والمساءلة؟ (مثلاً، هل تُسجّل مراكز مسؤوليّة مبنية على الكلفة، الربحية، الخ) نعم/لا

## قياس الثقافة المؤسسية (1- 4):

### ج. الموارد البشرية

تُشكّل نوعيّة الموارد البشرية وقدرتها جزءاً مهماً من تأمين منتجات ناجحة في التمويل الأصغر كما يصحّ في أي صناعة مبنية على الخدمة. والمسألة تعني في هذا السياق مستوى مهارة طاقم العمل (لناحية الخبرة والتعليم) واستعداد طاقم العمل لتعديل وظائفه أو تحمّل مزيدٍ من المسؤوليات. كما تقوم المؤسسات التي تُسجّل معدلات شعور متدنية بخفض تكاليف التدريب وتأمين الاستقرار المهمّ لتطوير المنتج. وتعني مستويات الإنتاجية المتدنية وانخفاض نسبة موظفي المكاتب الأمامية إلى مجموع موظفي المساندة أنّ مؤسسة مماثلة تتمتع بفيض في القدرات (من منظور الموارد البشرية) وقادرة على تطوير منتج جديد. ولا شكّ بأنّ الخبرة الضرورية ومستويات مهارة طاقم العمل تختلف باختلاف المنتج ولكن لا بدّ من توفير القدرة المؤسسية لإدارة عملية تطوير المنتج. وأخيراً، يُمكن لأنظمة التعويض المبنية على الأداء أن تُساعد على الترويج لإطلاق منتجات ناجحة كما توفر الحوافز لتحقيق الأهداف المنشودة - ليس فقط من ناحية الكمية (مثل عدد الزبائن وحجم المحفظة) وإنما أيضاً لناحية النوعية (التسديد، رضا الزبون، إسقاط المنتج وأمثاله).

املاً ورقة العمل 1 بعنوان "قدرة الموارد البشرية" على الصفحة التالية. استخدم ورقة العمل لتقييم ملاءمة طاقم عمل المؤسسة وقدرته على تطوير منتج جديد. استخدم الأسئلة التالية لتحديد درجة استعداد المؤسسة من منظور الموارد البشرية على مقياس من 1 إلى 4 (باعتبار الدرجة 1 رمز الأداء "الممتاز").

### ورقة العمل 1: قدرة الموارد البشرية

المؤشر (منذ تاريخ _____)	المستوى الحالي
1. خصائص الموظفين	
العدد الحالي لمعدلات العمل بدوام كامل	
معدل الشواغر (الموظفون الذين تركوا العمل في فترة معينة/المتوسط للفترة عينها)	
عدد موظفي المكاتب الأمامية أو موظفي المبيعات نسبةً إلى مجموع الموظفين	
2. الإنتاجية	
عدد الزبائن لكلّ موظف قروض	
عدد الزبائن لكلّ موظف في طاقم العمل	

	3. مستوى الخبرة/التعليم ودرجة التدريب
	• الموظفون الميدانيون
	• فريق عمل تطوير منتج جديد
	4. التعويض/الحوافز
	الحوافز (% من إجمالي الراتب)
	تقييم الأداء: هل يجري تقييم الأداء؟ _____ نعم _____ لا
	* يُقصد بمصطلح "مبيعات" موظفي القروض والصرافين المسؤولين تبعاً عن عمليات الإقراض والادخارات

هل تُسجّل المؤسسة معدلات شغور مرتفعة؟ \_\_\_\_\_ نعم \_\_\_\_\_ لا

هل يعمل الموظفون الميدانيون بأقصى طاقتهم لناحية مستويات الإنتاجية؟ \_\_\_\_\_ نعم \_\_\_\_\_ لا

هل يشعر الموظفون بأنهم ينالون ما يستحقون من التعويضات، لخفض أي امتعاض قد ينجم عن عبء العمل الإضافي الذي يترتب عن تطوير منتج جديد؟ \_\_\_\_\_ نعم \_\_\_\_\_ لا

#### قياس الموارد البشرية (1-4):

#### د. أنظمة

يُقصد بالأنظمة نظام إدارة المعلومات في المؤسسة (المؤتمت واليدوي) كما غيره من الضوابط الداخلية والخارجية التي تستعين بها مؤسسة التمويل الأصغر للحرص على تأمين خدمات نوعية فعالة وموقوتة. ويحتاج نظام إدارة معلومات مؤسسات التمويل الأصغر (بما فيه المحاسبة ومتابعة القروض) إلى تعقب منتج جديد وإدارته وفي بعض الأحيان طرحه في الأسواق. ويقتضي منتج جديد في أول الأمر أنظمة منفصلة لمسك الدفاتر ومتابعة الطلب وتحليل الربحية. كما قد تحتاج أنظمة مكتب المساندة إلى المرونة إذا كان المنتج الجديد يتبع أجل تسديد غير معياري أو خصائص فردية أخرى تميّزه عن المنتجات القائمة. عليك أن تُحدد ما إذا كانت الأنظمة تستطيع أن تسيّر شؤون صرف الأموال والجباية واستحقاقات الفائدة الضرورية لإدارة أجل هذه المنتجات المنقلب. وتُشكل درجة الأتمتة وأداء النظام دليلاً على قدرة الموظفين على معالجة البيانات بسرعة وفعالية وعلى استرجاعها في مرحلتي تصميم المنتج واختباره. وقد لا تكون مؤسسات التمويل الأصغر الشابة مؤتمتة بالكامل (أو قد لا تكون لها فروع متصلة بها إلكترونياً) ولكن تطوير بعض المنتجات قد يقتضي درجات عالية من الأتمتة.

انظر في الأسئلة أدناه لتقييم مدى مئانة أنظمة المؤسسة وقدرتها على استيعاب منتج جديد. بعد الإجابة على هذه الأسئلة، قم بترتيب المؤسسة على مقياس بين 1 و 4 (باعتبار الدرجة 1 رمز الأداء "الممتاز").



### 1. وضع الأتمتة

هل الفرع الرئيسي متصل بالمكاتب الميدانية بصورة مؤتمتة؟ نعم/لا  
إلى أي درجة تنفذ الخدمات المالية بواسطة الحاسوب؟ إلى أي درجة هي شبه مؤتمتة؟  
مكتب المساندة: \_\_\_\_\_ مبيعات المكاتب الأمامية:

### 2. الأداء

هل الموظفون راضين عن طريقة عمل الأنظمة؟ ومفاد هذا ما يلي: هل الأنظمة: أ) صديقة للمستخدم؟ نعم/لا؛  
ب) موثوق بها؟ نعم/لا؛ ج) مجدية في إتمام الوظائف؟ نعم/لا  
هل الأنظمة قابلة للتكيف بحيث تستوعب منتجات جديدة؟ نعم/لا

### 3. المعلومات

هل تقوم الأنظمة بمعالجة المعلومات وإنتاجها بطريقة فعالة وموقوتة؟ نعم/لا  
هل تُنتج الأنظمة معلومات دقيقة؟ نعم/لا  
هل قامت المؤسسة ببناء قاعدة بيانات حول زبائنها منذ استقطابهم وحتى مغادرتهم؟ نعم/لا

يُشكّل النفاذ إلى معلومات موثوق بها عنصراً أساسياً من عناصر استطلاع السوق والاختبار التجريبي.

### 4. الضوابط الداخلية

هل تنوّع المهام بحسب المناصب (وفق قدرة طاقم العمل؟) نعم/لا  
هل تُسجّل ضوابط مادية كافية (حرس، أقفال وأمثالها) لحفظ الأمن؟ نعم/لا  
هل سُجّل أي انتهاك أو خرق للأنظمة؟ نعم/لا

يُمكن أن تكون المنتجات الجديدة أرضاً خصبة للانتهاك حيث قد لا يألف فريق العمل الإجراءات خصوصاً إذا كانت درجة النشاط (كما في المبيعات) أعظم مما هو مرتقب.

### 5. الضوابط الخارجية

هل تُسجّل إجراءات متابعة لمراقبة العمليات المالية والتدقيق فيها؟ نعم/لا  
بحسب أي وتيرة تتم دعوة المدققين الخارجيين لإجراء مراجعة على مستوى المؤسسة؟

قياس الأنظمة (1-4): \_\_\_\_\_

هل أمضي قدماً؟

الآن وقد اطلعت على مختلف نواحي المؤسسة، آن الأوان للتفكير ملياً في ما إذا كان الوقت مناسباً لتقدم المؤسسة على إطلاق منتج جديد. لا تتبّع أي قواعد منزلة حول توقيت إطلاق منتج جديد أو الامتناع عن تطويره (مثلاً، من غير الضروري تسجيل نتيجة "1" على جميع الأسئلة أعلاه قبل الخوض في عملية تطوير منتج جديد - على الرغم من أنّ تحقيق أكبر عدد من النتائج على مقياس "1" هو الحلّ الأفضل). ومن المعطيات الواجب النظر فيها هي المؤسسة. هل سلكت الدرب الصحيح؟ هل تُسجّل مشاكل أساسية سيصرف المنتج الجديد الانتباه عنها؟ في الجزء المقبل سوف ننظر في مدى انسجام المنتج قيد النظر مع المنتجات القائمة في المؤسسة ومع نظرة المؤسسة الإستراتيجية. فكّما ازداد التنوّع، كلّما برزت الحاجة إلى تحقيق نتائج مرتفعة في جميع المجالات أعلاه.

بعد استكمال الأسئلة في هذا الجزء، هل تشعر بأنّ المؤسسة قادرة اليوم على النجاح في خوض عملية تطوير منتج؟ الإجابة بـ "لا" خيار صعب ولكن في رفض تطوير المنتج اليوم بدلاً من وقف العملية في منتصف الشوط، ما يوفرّ على المؤسسة الوقت والموارد القيّمة، وهي موارد يُمكن تخصيصها لمعالجة بعض مكامن الضعف التي التمسيتها في أثناء الردّ على الأسئلة أعلاه. اطلع مجدداً على هذا الجزء عندما تشعر بأنّ المؤسسة حققت تقدماً في الشؤون التي أبرزتها. إذا كانت الإجابة بنعم، تابع القراءة... آن الأوان لتعرف إذا كان من المنطقي تطوير منتج جديد بالكامل أو الاكتفاء بتفقيح منتج قائم أصلاً.

نعم \_\_\_\_\_ لا \_\_\_\_\_

## أ. 2 ملاءمة المنتج

إذا كنت تقرأ هذا الجزء فهذا يعني أنّك واثق من جهوزيّة مؤسستك لخوض عملية تطوير منتج جديد. ولكن قبل أن تبدأ بتعميم الفكرة على المؤسسة، نقترح عليك أن تُخصّص بعض الوقت لملء أوراق العمل على الصفحات التالية وقراءة الأسئلة في هذا الجزء لمساعدتك على تصويب وتمتين المنطق الذي تُبنى عليه الفكرة الجديدة. فأنت في الأساس تحاول أن تُحدد مدى توافق المنتج مع الإستراتيجية المؤسسية ومحفظة المنتجات القائمة. ويجب أن تُساعدك هذه العملية على تحديد ما إذا كان من الملائم تفقيح منتج قائم أو تطوير منتج جديد.

عادةً ما يغلب الحماس على مؤيدي أفكار منتج جديد. ولكن لتطوير فكرة المنتج بنجاح، يجب تقييمها تقييماً موضوعياً فلا يؤثر الحماس في تحديد مدى ملائمة المنتج للإستراتيجية المؤسسية ومحفظة المنتجات الحالية.

### لنبدأ

تقضي الخطوة الأولى ببلاورة ووصف أفكار تراودك بشأن المنتج الجديد. ننكر أنّ جلّ ما تملكه في هذه المرحلة هو الفكرة. ويُمكن أن تكون هذه الفكرة عامة مثل منتج مدخرات أو محددة مثل خدمة تحويل الأموال.



في المساحة أدناه، صف المنتج الجديد الذي تعمل المؤسسة على تطويره.

لنحدد الآن مدى اتساق هذا المنتج مع استراتيجية المؤسسة والعروض الحالية لتحديد الحاجة إلى تنقيحه.

### الإستراتيجية المؤسسية

تُشكّل الإستراتيجية الرؤيا والخطة التي تشاركها الإدارة العليا وموظفو العمل الميداني بشأن أهداف المؤسسة وطموحاتها وسعيها إلى تحقيق هذه الأخيرة. يكون لمؤسسة تمويل أصغر استراتيجيا واضحة تقيم لها أهداف واضحة على المدى القصير والبعيد بشأن (1) الصورة التي تود نقلها إلى الزبائن بشأن المنتج، (2) تمايزها عن مؤسسات تمويل أصغر أخرى وعن جهات غير رسمية لتقديم الخدمات المالية ("المنافسة") بطرق يثمنها الزبائن ويصعب على المنافسين نسخها. يجب على تطوير منتج جيد أن يكون متماشياً مع الإستراتيجية التنافسية وأن يُبلور الأهداف المُبيّنة في خطة عمل المؤسسة. أنجز التمرين الأول على ورقة العمل الثانية باستخدام التعاريف أدناه والتي تصف العناصر الأساسية لرؤيا إستراتيجية. ومن ثم انظر في الأسئلة التي تليها لكي تقيم إلى أي مدى يلائم المنتج الجديد استراتيجية المؤسسة ويُدعمها.

المهارة الأساسية: تُحدد هذه المهارات نقاط قوة المؤسسة أو مجالات اختصاصها. مثلاً السوق المستهدف، المنهجية، مهارات طاقم العمل أو الثقافة المؤسسية.

مهارات المؤسسة الأساسية هي:

الإستراتيجية التنافسية: تُحدد الإستراتيجية التنافسية موقع المؤسسة في السوق. وتتضمن الأمثلة عن الإستراتيجية التنافسية تركيزاً على شريحة معينة من السوق لتلبية حاجات قاعدة زبونية محددة والتركيز على خدمة محددة أو خطّ منتجات لسوق شاملة مع فرض الأسعار الأدنى وأداء دور مؤسسة مالية متكاملة الخدمات.

إستراتيجية المؤسسة التنافسية هي:

الأهداف الماليّة: هل تسعى المؤسسة لتحقيق الاستدامة؟ الربحيّة؟ هل في السيولة مشاكل؟

أهداف المؤسسة الماليّة هي:

التأثير الاجتماعي: ما هو خطّ المؤسسة الاجتماعي؟ هل هي مؤسسة شعبية، مؤسسة تبغي الربح؟ مؤسسة خدمات ماليّة ذاتيّة الاستدامة تخدم العاطلين عن العمل؟

تأثير المؤسسة الاجتماعي هو:

## ورقة العمل 2: التحليل الاستراتيجي لمنتج جديد

إذا أرادت المؤسسة أن تخصص موارد مؤسسية لتطوير المنتج الجديد، فعلى معدي القرارات أن يعوا دور المنتج الجديد في تكميل المؤسسة والتأثير فيها. وفي توضيح رؤيا المؤسسة الإستراتيجية ودور المنتج الجديد في تعزيز هذه المهمة ما يُساعد على توليد موافقة مؤسسية ودعم داخلي لعملية تطوير المنتج. استخدم هذا الجدول لمقارنة رؤيا المؤسسة الإستراتيجية مع فكرة المنتج الجديد. قم بتقييم واقعي لتأثير الفكرة الجديدة في المجالات الأربعة لرؤيا المؤسسة الإستراتيجية.



الإستراتيجية التنافسيّة كيف سيؤثر المنتج الجديد في  
استراتيجيتك التنافسيّة؟

المهارة الأساسيّة ما هو التأثير الذي تتوقع من المنتج الجديد أن  
يُحدثه في مهارتك الأساسيّة؟ فهل سيقوّيها/يضعفها؟ إذا كان هذا  
المجال جديد على المؤسسة فكيف يُمكن للمنتج أن يكمل مهارتك  
الأساسيّة؟

<p><b>التأثير الاجتماعي</b> كيف يُمكن للمنتج الجديد أن يؤثر في مهمة مؤسستك أو يُتممها؟</p>	<p><b>اعتبارات مالية</b> كيف سيؤثر المنتج في الربحية، السيولة وغيرها من مقاييس مؤسستك المالية؟</p>
--	--



خصص بعض الوقت للتفكير في دور المنتج الجديد وتأثيره في بلورة رؤيا المؤسسة الإستراتيجية واستكمالها. إذا كان المنتج ملائماً ويُتمم أو يُعزز رؤيا المؤسسة الإستراتيجية، فأنت بحاجة إلى تحديد الموارد الضرورية لتطوير وتصميم فكرة منتج جديد.

فإذا اتضح أنّ الفكرة لا تُطوّر رؤيا المؤسسة أو تصرف الانتباه عنها فعليك إمّا أن تتخلّى عنها في الوقت الراهن أو أن تتقّحها عبر دمجها مع منتج قائم أصلاً.

### تطوير منتج جديد في مقابل تنقيحه

إذا كانت فكرة المنتج الجديد موافقةً لإستراتيجية المؤسسة، فهذا يعني أنّ المسألة باتت مقتصرة على كيفية تطوير الفكرة. بتعابير أخرى:

تطوير منتج جديد بالكامل؟

تنقيح منتج قائم أصلاً؟

للردّ على هذا السؤال، يجب مقارنة الفكرة مع المنتجات القائمة أصلاً ومع منتجات المنافسين.



أكمل ورقتي العمل 3 أ و 3 ب اللتين ستسمحان لك بمراجعة محفظة المنتجات ومقارنتها مع ما يقدّمه المنافسون. ورقة العمل 3 أ هي مجرد وصف للمحفظة وتتضمن ملخصاً عن مقتضيات وتقديرات ربحية كلّ

منتج. أما ورقة العمل 3 ب فهي ستسمح لك بتقسيم السوق بحسب المنتجات والمنافع التي يستمدّها الزبون من كلّ عرض. كما تُساعد ورقة العمل 3 ب على توضيح مهارات المؤسسة الأساسية وموقع المؤسسة من المنافسين. ويتعابير أخرى، ما هي الفوائد التي تقدّمها للزبون والتي ستحدو به إلى ترجيح اختيار مؤسستك على مؤسسات المنافسين؟ عندما تنتهي من ملء أوراق العمل، قارن فكرة المنتج الجديد مع ما يلي:

#### ✓ المنتجات القائمة أصلاً...

إذا كانت الفكرة مماثلة للمنتجات القائمة، فهل هي بحاجة لأن تستحيل منتجاً جديداً أو هل من الأسهل تنقيح المنتجات المتوفرة أصلاً؟ تذكر أنه في خلال مرحلة الاختبار التجريبي، ستحتاج أن تولي انتباهاً شديداً لاحتمال تناقص عدد الزبائن الحاليين سيّما إذا كان المنتج الجديد يعرض أسعاراً أفضل من المنتجات المسوّقة.

إذا كانت الفكرة غايةً في الاختلاف، تأكّد من أنك كنت صادقاً في الجزء أعلاه المخصص للقدرة المؤسسية لأنّ تطوير هذه الفكرة الجديدة سيقضي على الأرجح استثماراً مهماً من جانب المؤسسة.

#### ✓ منتجات تنافسية...

من المهم الحرص طوال فترة العمليّة على مقارنة المنتج مع المنتجات المنافسة (الرسميّة وغير الرسميّة). عليك أن تُحدد ميزات المنتج التنافسيّة في سوق العمل وقدرة المؤسسة على إدامة هذه الميزة في وجه ردود الفعل التنافسيّة (لا تبدأ بحرب أسعار مثلاً إذا لم تكن واثقاً من تقديم أدنى التكاليف).

ما أن تفرغ من تحليل جاذبيّة المنتجات التي تقدّمها المؤسسة مقارنةً بما تقدّمه المؤسسة، فكّر في الأسئلة التالية:

**هل يُمكن تنقيح منتج قائم لتلبية حاجات وخيارات الزبائن المستهدفين الذين تحاول استقطابهم إلى فكرة المنتج الجديدة؟**

أو

#### **هل فكرة المنتج مختلفة كفاية لتستحق إطلاق منتج جديد؟**

يترتب عن تنقيح منتج قائم أصلاً كلفةً وانزعاجاً أقلّ مما يترتب عن طرح منتج جديد. كما وتُرسل المنتجات المنقّحة رسالة إيجابيّة للزبائن مفادها أنّ المؤسسة تحاول باستمرار تحسين ما تقدّمه للزبون فتحرص على إرضائه. وأخيراً يُستبعد في المنتجات المنقّحة أن تثير في صفوف المنافسة ردّ فعل بشراة الردّ الذي يولّده منتج

جديد. ولكن إذا كانت الحاجات والخيارات التي تحاول إشباعها متباينة، فيمكن أن تجد في الطرح الجديد الردّ الأنسب. ومن ثمّ يكون السؤال الثاني الذي تحتاج المؤسسة أن تجيب عليه هو:

**هل تؤمن في قدرة المؤسسة على طرح المنتج المربح حتى في وجه منافسة شرسة؟**

لا حاجة بك إلى أن تعطي الآن إجابة كاملة على هذا السؤال لكن عليك أن تفكّر في سيناريوهات أسوأ الحالات قبل أن توظّف الوقت والمال في تطوير المنتج. أمّا الآن فإذا ارتأيت أنّ فكرة المنتج تستحقّ عناء التطوير، فيمكنك الانتقال إلى التحضير الداخلي الضروري لإطلاق عجلة العملية!

### ورقة العمل 3 أ: مراجعة المنتج

المنتج	متوسط الأجل (أشهر)	متوسط الرصيد (الرصيد الإجمالي/عدد الزبائن الناشطين)	المردود الفعلي (فائدة+رسوم)	الكلفة على المؤسسة	الموجبات (ضمانة في حال القرض، مستندات، الخ)

### ورقة العمل 3 ب: تحليل تنافسي للمنتجات

المنتج	الشريحة المستهدفة	الفوائد الأولية	البدائل التنافسية	تكاليف المقرض (تكاليف المعاملات بما فيها فترة الانتظار)	معدل التخلف (إذا أمكن تطبيقه)	معدل التسرّب (التسرّب+عدم التجديد)*

--	--	--	--	--	--	--

\* لحسابات الإِدخار، يُمكن اعتبار معدّل التسرّب بأنّه نسبة إقفال الحسابات إلى إجمالي عدد الحسابات.

## الجزء ب: الاستعدادات الداخلية

إذا بلغت هذه المرحلة من تطوير المنتج فهذا يعني أنّ المؤسسة قادرة على تطوير منتج جديد وأنّ فكرة المنتج تستحقّ العناية. وبهدف إطلاق عمليّة تطوير المنتج الجديد، تقضي مهمّتك الأولى بالحصول على الدعم من المؤسسة كاملةً للحرص على توفير الموارد القيّمة لبذل المجهود الضروري. ويصف هذا الشقّ النشاطات والشؤون الأوليّة التي يتعيّن على مؤسستك النظر فيها والتعاطي معها بهدف المضي في عمليّة تطوير المنتج الجديد.

وفي هذا الجزء سوف:

✓ تفهم الاستعدادات الداخليّة الضروريّة للانطلاق في عمليّة تطوير فاعلة وفعالة للمنتجات الجديدة لسوق المؤسسات الأصغر.

- ب. 1 تعيين فريق وطاقم عمل يُعنى تطوير المنتج الجديد؛ و
- ب. 2 تحقيق المبايعة المؤسسية من خلال حملة ترويج داخليّة مستمرة.

## ب. 1 فريق عمل تطوير المنتج متعدد الاختصاصات

في تشكيل فريق عمل من الموظفين والإداريين لتصميم وتطوير منتج جديد مفتاح للنجاح. وعبر إشراك طاقم العمل والإدارة في عمليّة التطوير، إنّما أنت تشجع على تحصيل الدعم المؤسسي منذ البداية. وقبل تكوين فريق العمل، عليك أن تُمعن التفكير في أفضل تركيبة للموارد بهدف إطلاق عجلة العمليّة؟ ولكن يتعيّن أولاً الإجابة على سؤالين أساسيين هما:

1. ما هي الأدوار والمسؤوليات التي يضطلع بها كلّ فرد من أفراد فريق عمل تطوير المنتج؟
2. من من أفراد المؤسسة سيكون عضواً في فريق عمل تطوير المنتج الجديد؟

ويمتّع فريق عمل تطوير منتج جديد بموردين أساسيين:



**مناصر المنتج:** ومناصر المنتج هو الشخص المسؤول عن إدارة العملية التنموية وقيادتها. وفي الحالات المثالية، يكون لهذا الشخص التزام أو شغف كبير بالمنتج الجديد.

**فريق عمل متداخل الوظائف:** وهو فريق يعمل يتكوّن من موظفين يعلمون في مختلف حقول الاختصاص وهم مسؤولين عن إتمام العملية اليومية الرامية إلى تطوير المنتج الجديد.



يأتي كلّ عضو من فريق عمل تطوير المنتج الجديد بخبرته ومهارته حتّى يستطيع الفريق مجموعاً من النظر في مدى ملاءمة المنتج الجديد محيط المؤسسة.

### مناصر المنتج

يقضي دور مناصر المنتج بإدارة وتنسيق ومتابعة فريق العمل المعني بتصميم المنتج الجديد. ويجب عليه أن يتحلّى بالميزات التالية:

- القيادة: يُشرف على طاقم العمل متداخل الوظائف ويوجّه العملية؛
- حسّ الإدارة والتنظيم: يعمل على وضع جداول العمل ويحافظ على الزخم الذي يولّده المشروع؛
- المصداقية والصلابة: يبني دعماً مؤسسياً للمنتج؛
- الحماس: يروّج للفكرة بين صفوف متخذي القرارات وأبرز الجهات المعنية؛
- روح التعاون والتنسيق: يبني على المهارات الفردية التي يتمتع بها كلّ عضو من أعضاء الفريق.



إذا كانت مؤسستكم تتبع الترتيب الهرمي، فلعلّه من الأخرى أن يكون مناصر المنتج شخصاً في مواقع الإدارة العليا مما يُكسبه مصداقية. وفي كلا الحالتين، يحتاج مناصر المنتج إلى المهارات والتحفيز والدعم الإداري المناسب للتغلّب على المقاومة في وجه التغيير والتي ستبرز لا محال في مختلف محطات العملية.



1. صف الخصائص والمهارات الضرورية التي يجب أن يتسم بها مناصر المنتج في مؤسستك ورتّبها بحسب الأولوية:

أ.

ب.

ج.

---

2. فكّر في الجهة المسؤولة في المؤسسة والتي تتمتع بالمهارات والخصال الضرورية للمضي قدماً في عملية تطوير المنتج الجديد. ضع لائحة بالمرشحين المحتملين لهذا المنصب ورتبها بحسب الأولوية:  
أ.

ب.

ج.

---

### فريق عمل متداخل الوظائف

يُنجز العاملون من مختلف أجزاء المؤسسة مهاماً يوميةً لتطوير منتج جديد. ويُشكّل هؤلاء الممثلون ما يُعرف بفريق عمل متداخل الوظائف. ويكون لأعضاء هذا الفريق مسؤوليات وظيفية وخلفيات ومقاربات مختلف لدمج مختلف النواحي الوظيفية للمؤسسة في عملية تطوير المنتج الجديد. كما يُساعد فريق عمل تمثيلي على تملك المؤسسة المنتج الجديد بما أنّ ذلك يسمح بمشاركة فرد من كل قسم أساسي ملمّ بالمنتج في عملية التصميم.

ولا شكّ بأنّ تركيبة فريق عمل تطوير المنتج الجديد ومعدل الوقت الذي يُخصص لعملية تطوير المنتج (دوام نصفي، يوم في الأسبوع، الخ) رهن بالمؤسسة والوقت والموارد المُخصصة للمنتج الجديد. ولا شكّ بأنّ مناصر المنتج سوف يُخصص ما يقارب 100% من وقته لعملية التطوير. أمّا سائر أفراد الفريق فسيشاركون في العملية مع أنّهم سوف يعملون فقط بدوام جزئي على جهد تطوير المنتج بالنظر إلى ضوابط الموازنة المفروضة على معظم المؤسسات. ومن سائر خصائص تطوير منتج ناجح ما يلي<sup>2</sup>:

❖ **عشرة أعضاء أو أقل:** في الحالات المثالية، يجب أن تكون فريق عمل محوري يُخصص أكثر من نصف دوامه لتطوير المنتج. ويجب أن يضمّ هذا الفريق أفراداً يتمتعون بخبرة معينة في مجالات اهتمام محددة من عملية التطوير حيثما اقتضى الأمر. أمّا العدد الإجمالي لأفراد فريق العمل (الذين يُشاركون من خلال المذكرات المنتظمة والمشاورات والاجتماعات) فلا يجب أن يتعدى 10 أو 12 عضواً وإلاّ تعرقلت العملية نتيجة مقتضيات التنسيق وبناء التوافق.

❖ **المشاركة بحماس والتزام:** لا يجب على الأفراد أن يُرغموا على المشاركة. في حين تبدر الحاجة إلى إشراك فعاليات مفكرة في فريق العمل، إلاّ أنّ من يُشارك مرغماً في العملية سيُصبح عائقاً أمام تطوّر

---

<sup>2</sup> المرجع: Preston G. Smith and Donald Reinertsen. 1991. *Developing Products in Half the Time*. New York: Reinhold. p. 111 Van Nostrand

خطة العمل. يجب أن يُتوقع من أفراد طاقم العمل المشاركة في العملية بدرجات متفاوتة منذ تصميم المنتج وحتى تعميمه.

❖ **التقارب:** يجب على أفراد طاقم العمل أن يعملوا متقاربين بين بعضهم نظراً لضرورة التفاعل وعقد الاجتماعات بصورة مستمرة وهذا جزءاً من عملية تطوير المنتج.

يصف الجدول أدناه أفراداً مختلفين من فريق العمل متداخل الوظائف كما يورد الخبرات التي يحملونها إلى فريق العمل ومسؤولياتهم كأعضاء في الفريق.

سيُخصص أفراد فريق عمل التطوير مستويات متفاوتة من الوقت لتطوير المنتج. وهذا مرهون بوظائفهم وبالقيود التي تفرضها المؤسسة على الموظفين.

### فريق عمل تطوير المنتج

الدور في المنظمة	الخبرة	المسؤولية كعضو في الفريق	نسبة الوقت المخصص للمشاركة في فريق العمل
المستوى الإداري	خبرة في إدارة المشاريع بما فيه التعاطي مع ضوابط طاقم العمل والموازنة والوقت	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يدير مناصر المنتج طاقم عمل التنمية فيبقى العملية على مسارها الصحيح ويحرص على تناسق الأهداف.</li> <li>• ملاحظة: يُمكن أن يُعين المناصر من أي قسم.</li> </ul>	دوام نصفي إلى كامل
المبيعات (موظف القروض)	يتمتع موظفو القروض بأفضل فهم لحاجات الزبائن وتفضيلاتهم التي يكتشفونها نتيجة اتصالاتهم بالزبائن.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تفسير حاجات الزبون</li> <li>• تحليل معلومات الزبون</li> <li>• التوصية بقنوات التسليم</li> </ul>	دوام نصفي إلى كامل
التسويق والترويج	طاقم عمل التسويق يفهم استطلاع السوق وكيفية تأمين القيمة للزبائن.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إجراء استطلاع السوق</li> <li>• تحديد نظرة الزبون إلى السوق المستهدف وترجمتها ضمن مقتضيات المنتج</li> </ul>	المشاركة الكثيفة في المراحل الأولية وفي إطلاق المنتج
الموارد البشرية و/أو التدريب	يتمتع موظفو الموارد البشرية بفهم لمهارات طاقم العمل وقدراته على تقديم منتج جديد	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تقييم قدرة الموارد البشرية في المؤسسة على تأمين منتج جديد.</li> <li>• تصميم تدريب طاقم العمل</li> </ul>	المشاركة في إطلاق المنتج

	وتطبيقه.		
العمليات	<ul style="list-style-type: none"> <li>التدقيق في واقع النواحي الميكانيكية لتصميم المنتج</li> </ul>	يتمتع بخبرة مكتب أمامي لناحية آليات انضمام الزبون واجتذابه وإدخال البيانات.	
التمويل	<ul style="list-style-type: none"> <li>تقييم خطر المنتج الجديد وعائداته</li> <li>تحديد ما إذا كان للمؤسسة ما يكفي من السيولة لتلبية الطلب على المنتج الجديد</li> </ul>	تقديم نظرة كمية حول دور المنتج وتأثيره في مخاطر المؤسسة وربحيّتها وسيولتها	
الحسابات/التدقيق	<ul style="list-style-type: none"> <li>المساعدة على النواحي الفنيّة المتصلة بدمج المنتج في الأنظمة والمراقبة الداخليّة</li> </ul>	الحرص على أن يمثل المنتج لأنظمة المحاسبة والمراقبة الداخليّة	
نظام المعلومات	<ul style="list-style-type: none"> <li>تقييم موجبات نظام إدارة المعلومات لتحديد قدرة المؤسسة على تعقب البيانات وتطبيق المنتج.</li> <li>تطوير أنظمة داخلية.</li> </ul>	طاقم عمل نظام إدارة المعلومات يُطور أنظمة لتعقب البيانات الحساسة الصادرة عن منظمة ومتابعتها	إدارة المعلومات
البحث والتنمية	<ul style="list-style-type: none"> <li>تفسير وتحليل البيئة المحليّة</li> <li>تطوير نهج إنتاج وتسويق يتلاءم والثقافة المؤسسية</li> </ul>	طاقم عمل البحث والتنمية يتعقب الاتجاهات الصناعيّة ونشاطات المنافسين والتغيرات الطارئة على أذواق المستهلكين	

على المؤسسة أن تقرر الجهة التي ستشارك في عملية تطوير المنتج الجديد. فكّر في المؤسسة وانظر في المعطيات التالية:

- نواحي المؤسسة الوظيفية التي يجب تمثيلها في فريق العمل
- الدور الذي سيؤديه كل فرد من أفراد فريق العمل
- إشراك طاقم العمل المناسب والضروري
- كمية وكلفة الوقت لكل عضو مشارك في طاقم العمل



باستخدام المساحة التي تتيحها ورقة العمل 4، صف النواحي التي تود من فريق عمل تطوير المنتج أن يتسم بها وحدد الجهات العاملة في المؤسسة التي يُمكن أن تضطلع بهذه المهام بما فيها مناصر المنتج وفريق العمل متعدد الاختصاصات. عندما توصي بأعضاء فريق العمل، انظر في مواعيد عمل كل عضو وفي الوقت الذي يجب تخصيصه للمشروع وفي كلفة المورد. (لاحظ بأن المعلومات الخاصة بالكلفة والتي تبلورها في هذا

المجال سوف تكون مجددة مجدداً في ورقة العمل 15 "أ" المعنونة "التكاليف المقدمة والمدفوعة مرة"، وورقة العمل 15 "ب" المعنونة "نفقات الوضع المستقر" في تمرين أكثر شمولية بشأن تكاليف تطوير منتج جديد).

يجب إضفاء طابع رسمي على مشاركة كل عضو في فريق عمل تطوير المنتج متداخل الوظائف من خلال الشروط المرجعية. وهذه الشروط تقتضي موافقة الإدارة وتوزيع الأدوار، والمسؤوليات وصلاحيات فريق العمل وتوضح بأن الموارد سوف توضع بالتصرف<sup>3</sup>. وما أن تتم الموافقة على هذه الشروط المرجعية حتى يتعين توزيعها عبر المؤسسة بحيث يعي طاقم العمل الغاية من نشاطات تطوير المنتج والوقت الضروري لإنجازها. وترد عينة عن مجالات الاختصاص هذه في قسم "المراجع" من هذا الدليل.

#### ورقة العمل 4: فريق عمل تطوير منتج جديد

توزيع الوقت والكلفة التقديري بالنسبة الشهرية	الأسماء المقترحة لأعضاء الفريق	أدوار ومسؤوليات أعضاء الفريق	مجال العمل

<sup>3</sup> المرجع: Mike McCord. 2001. "Tool Kit for Pilot Testing Savings Products." *MicroSave Africa*.

## ب. 2 بناء التوافق الداخلي

تحذير! يتعدّر تطبيق بعض الأفكار الجيدة في المؤسسات نتيجة مقاومة مصادر عدّة:

- طاقم العمل، انطلاقاً من تنامي عبء العمل والخوف من التغيير؛
- أعضاء مجلس الإدارة أو المدراء المخضرمين، وفاءً لنهج معين؛
- المستثمرين، نظراً لتغيّر محفظة الخطر أو احتمال الوقوع في خطر مالي ابتدائي.

ينظر البعض إلى العالم بصورته  
الحالية ويتساءلون "لماذا؟"، أما أنا  
فأحلم بالعالم بصورته التي لم  
تتحقق وأتساءل "لم لا؟"  
روبرت كينيدي

لتشجيع الجهات المعنية على إبداء الدعم النشط، يجب على تطوير المنتج الجديد أن يخضع للتخطيط وأن يكسب تبريراً مقنعاً ليحظى بالمبايعة. ولكسب التأييد والدعم لنشاطات تطوير المنتج الجديد، يجب على مناصر المنتج أن ينقل المعلومات بصورة ناشطة وأن يطلب الأفكار.

عند الوصول إلى هذه المرحلة تكون قد انتهت من:

- ↳ وصف المنتج الجديد وقدرته على إتمام نظرة المؤسسة الإستراتيجية؛
- ↳ تخصيص الموارد الضرورية لتصميم وتطوير فكرة جديدة؛
- ↳ تعيين أبرز أفراد فريق العمل الضروريين لتحقيق النجاح؛
- ↳ بلورة فكرة عامة بشأن الموازنة الضرورية لتصميم وتطوير منتج جديد.

وحيثما تتسلّح بهذه المعلومات، أعدّ مذكرة مختصرة توجهها إلى رئيس مؤسسة التمويل الأصغر تُبيّن فيها أسباب تطوير منتج جديد والموارد الضرورية وأبرز الفعاليات والموازنة. فقد آن الأوان لتقنع الإدارة بأنّ الفكرة تستحق الاستئثار.

### مذكرة

من:

إلى:

التاريخ:

الموضوع: فكرة منتج جديد

يكون مناصر المنتج مسؤولاً عن إعلام الإدارة وطاقم عمل المؤسسة بشأن التطور الذي تحقّقه العملية. وفي البداية، يُساعد هذا التواصل على حشد الدعم في صفوف الجهات المعنية وتحقيق التوافق حول استخدام الموارد لتطوير منتج جديد. ما أن تبدأ العملية حتّى يُساعد استمرار الإطلاع وطلب الأفكار على تسيير العملية بسلاسة والحرص على نجاح المنتج.

## أفكار ترمي إلى ترويج المبايعة بصورة مستمرة

- الموجزات الإعلامية بين الأقسام: تُشكّل هذه الموجزات خير منبر للتباحث في التقدّم الذي أحرزه تطوّر المنتج لأنّ النجاح في تطوير واختبار وتطبيق منتجات جديدة يقتضي التعويل على مواطن قوّة المؤسسة ومواردها.
- حلقات التخطيط الاستراتيجي: تُشكّل حلقات أو اجتماعات التخطيط التي تدعو الإدارة العليا إلى عقدها فرصةً ثمينةً للتشديد على أهميّة تطوير المنتج وعلى ظرفه.



من المهم أن تكون الاجتماعات ذات هيكلية وأن تُشكّل منبراً مفتوحاً للحصول على المعلومات المرتدة بشأن تصميم المنتج المقترح، كما من المهم عقد حلقات عصف ذهني لابتكار سبل إلى دمج المنتج الجديد بصورة فاعلة في أنظمة المؤسسة القائمة. والشفافية مهمّة أيضاً للتعاطي مع أي مقاومة محتملة تلد نتيجة التغييرات التي تطرأ على المنظمة في حال إدخال منتج جديد.

## مقاربات غير رسمية لتحقيق المبايعة المؤسسية

- بالإضافة إلى الاجتماعات الرسمية، يُمكن لعدد من المناهج غير الرسمية أن تُستخدم لإبقاء طاقم العمل مطلعاً على التقدّم المحرز ولطلب المعلومات المرتدة.
- ❖ تضمين نشرة التواصل المنتظمة المُخصصة لطاقم العمل جزءاً مقتضياً حول ما طرأ على تطوير المنتج الجديد
  - ❖ تعميم أرقام الاتصال بناصر المنتج وتوفير معلومات حول العملية لتمكين طاقم العمل من إبداء الرأي وطرح الأفكار.
  - ❖ استحداث مذكرة/مقالة مقتضبة، دورية محدثة يجب توزيعها من المواقع المركزيّة (مثلاً الفروع) على جميع أفراد طاقم العمل.

**تهانينا!** لقد أنجزت المرحلة الأولى من تطوير منتج جديد: التقييم والإعداد. لا بدّ أنّك تشعر بأنّ المؤسسة جاهزة لخوض عملية تطوير منتج جديد وأنّ الفكرة التي تراودك تلائم استراتيجيا المؤسسة وما لديها لتقدّمه. استخدم لائحة التدقيق أدناه لتراجع ما أنجزته حتّى الساعة ولتتحقق من أنّ المعطيات متوفّرة لكي يستطيع فريق عمل تطوير المنتج الذي عينته من المضي قدماً في عملية تصميم النموذج الأولي.

## ورقة العمل 5: لائحة تدقيق التقييم والإعداد

الجهة (الجهات) المسؤولة	الإطار الزمني	خطوة الاختبار التجريبي
		<input type="checkbox"/> أتمّ عملية التشخيص المؤسسي لتقيّم استمرارية المؤسسة المالية وثقافتها/عمليتها المؤسسية، الموارد البشرية والأنظمة. استعن بالجزء أ. 1 لكي تُحدد الشؤون ذات الصلة الواجب الاطلاع عليها.
		<input type="checkbox"/> قيّم مدى "مواعمة" المنتج استراتيجيا المؤسسة والمنتجات المعروضة حالياً. استعن بالجزء أ. 2.
		<input type="checkbox"/> قرر إذا كان من الأفضل تصميم منتج جديد أو تنقيح منتج قائم. راجع الجزء أ. 2.
		<input type="checkbox"/> حدد مناصر المنتج الذي سيقود العملية. راجع الجزء ب. 1 للإطلاع على لائحة بالمعايير.
		<input type="checkbox"/> عيّن أفراد فريق عمل تطوير منتج متعدد الاختصاصات. راجع القسم ب. 1 للاطلاع على لائحة بالعوامل الواجب مراعاتها.
		<input type="checkbox"/> أعدّ خطة بالدعم المؤسسي المستمر وبالمبايعة.
		<input type="checkbox"/> خطوة إضافية
		<input type="checkbox"/> خطوة إضافية
		<input type="checkbox"/> خطوة إضافية
		<input type="checkbox"/> خطوة إضافية



## المرحلة 2: تصميم النموذج وتطويره

الغاية من مرحلة تصميم المنتج وتطويره هي تطوير نموذج أو "مسودة منتج" يخضع للاختبار التجريبي.

نموذج المنتج كناية عن البلورة الأولية لخصائص المنتج قيد الاختبار ومزاياه. وللحرص على تصميم منتج ناجح، يتعين على المؤسسة أن تستعد لتخصيص ما يكفي من الموارد والوقت لعملية التطوير. أما الأجزاء الثلاثة المقبلة فتُحدد مكونات تصميم المنتج وتطويره والتدابير التي يتعين على المؤسسة اتخاذها من أجل النجاح في تصميم النموذج.

في نهاية الأجزاء التالية الثلاثة، سوف تتمكن من:

✓ القيام باستطلاع السوق لمساعدة مؤسستك على جمع المعلومات الضرورية لتطوير سلع وخدمات تلبي حاجات السوق (الجزء أ).

أ. 1 استطلاع السوق ومكونات المنتج

أ. 2 مصادر معلومات السوق

أ. 3 معلومات الزبون المرتدة

أ. 4 تحليل تنافسي

أ. 5 تصميم النموذج: الشروط الأساسية

✓ فهم الشؤون اللوجستية التشغيلية المتصلة بتأمين منتج جديد (الجزء ب).

ب. 1 الشؤون اللوجستية والإجراءات التشغيلية

ب. 2 أنظمة المعلومات

ب. 3 الموارد البشرية

ب. 4 الامتثال للشروط التنظيمية والقانونية

✓ احتساب التكاليف وإجراء تحليل مالي لوضع اللمسات الأخيرة على النموذج وطرحه للاختبار التجريبي

(الجزء ج).

ج. 1 تقدير الإيرادات

ج. 2 تقييم التكاليف

ج. 3 التوقعات المالية

ج. 4 وضع اللمسات الأخيرة على النموذج

## الجزء أ: استطلاع السوق

يتعين على فريق عمل تطوير المنتج الجديد في خطوة أولية أن يُصمم نموذج المنتج. ولكي يتسم المنتج بالنجاح، يجب أن يكون النموذج قيد التصميم مبنياً على معلومات السوق المكتسبة من الزبائن والخبرة المؤسسية، والبيئة المحلية. ملاحظة: يُعدّ إجراء استطلاع السوق هذا مختلفاً عن خطة التسويق التي تتبعها المؤسسة بيد أنه مكمل لها. يُركّز الجزء أ على استطلاع السوق المتعلق بالمنتج الجديد الذي ترغب في تطويره وبشريحة الزبائن التي ترغب في استهدافها.

في هذا الجزء سوف تقوم بما يلي:

✓ إجراء استطلاع السوق لمساعدتك على جمع المعلومات الضرورية لتطوير سلع وخدمات تلبي حاجات السوق

1. فهم دور استطلاع السوق وعلاقته بتطوير مختلف مكونات المنتج
- أ. 2 جمع وتحليل مصادر مختلفة لمعلومات السوق من المؤسسة والبيئة الخارجية
- أ. 3 طلب معلومات مرتدة مباشرة من الزبون لتفقيح فكرة المنتج
- أ. 4 إجراء تحليل تنافسي لمقارنة فكرة المنتج الجديد مع ما يقدمه السوق
- أ. 5 تحديد الخصائص الأولية لنموذج المنتج المبني على المعلومات المكتسبة

## أ. 1 استطلاع السوق ومكونات المنتج

### ما هو استطلاع السوق؟

استطلاع السوق هو نشاط مصمم لمساعدة مؤسسة التمويل الأصغر على أن تعي بشكل أفضل البيئة التي تعمل فيها وموقعها من المنافسة وحاجات الزبائن وما يؤثره. ويتضمن استطلاع السوق:

☞ جمع البيانات المتوفرة في السوق

☞ تحليل المعلومات

☞ تفقيح النموذج المبني على التحليل

يرتدي استطلاع السوق أهمية قصوى على مستوى تنمية منتجات المؤسسة وخدماتها لأنه يحرص على تنافسية المنتج وتجاوبه مع ما يؤثره الزبون. باستطاعة استطلاع السوق أن يُساعدك للإجابة على الأسئلة التالية:

- ما الذي يكرهه زبائنك الحاليون بشأن المنتجات التي تقدّمها المؤسسة؟
- ما الذي تستطيع أن تقدّمه لزبائن محتملين فتدفع بهم إلى شراء المنتج الجديد؟
- كيف يُمكنك أن تقدّم هذا المنتج بحيث يتميز عن سائر العروض؟
- ما الدافع الذي سيحدو بالزبون إلى زيارة المؤسسة وشراء المنتج الجديد؟

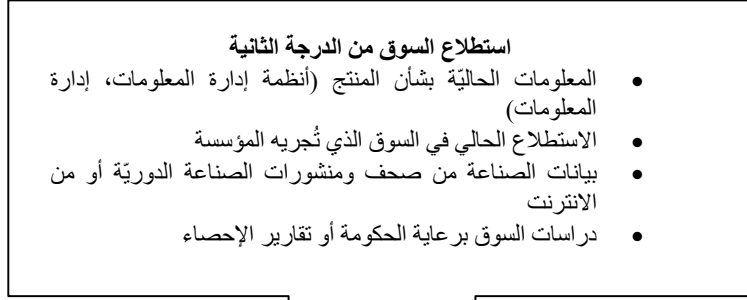
### كيف يرتبط استطلاع السوق بتطوير منتج جديد؟

يُشكّل استطلاع السوق ركيزة تطوير أي منتج جديد. عليك أن تعي حاجات الزبائن وما يؤثرونه لدى المنافسة لكي تؤمّن لهم منتجاً يدفع بهم إلى التوافد إلى مؤسستك بدلاً من مؤسسة الغير. وبهدف استطلاع السوق حول منتج محدد عليك أن تقوم بما يلي:

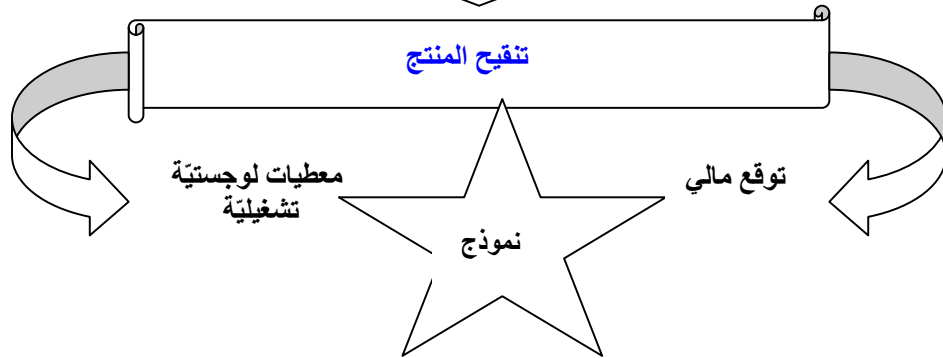
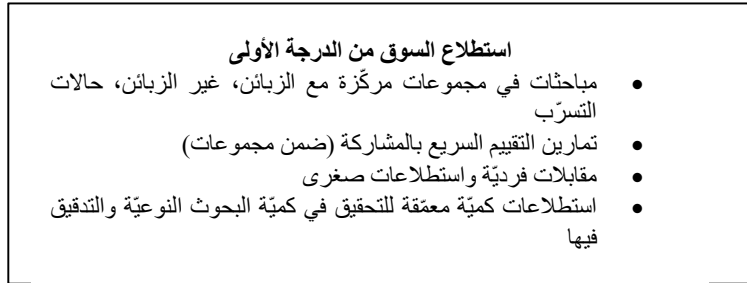
- ← تجمع البيانات المتوقّرة بشأن مختلف عناصر فكرة المنتج؛
- ← تتحقق من الأفكار عبر مخاطبة الزبائن مباشرةً وتحليل المنافسة؛
- ← تجمع النتائج للخروج بمنتج يُلبّي حاجات الزبائن!

ترد هذه العمليّة بالتفصيل في الرسم البياني 4 أدناه المعنون "استطلاع السوق وتنقيح المنتج". وفي الصفحات التالية ما يخولك مراجعة علاقة استطلاع السوق بتطوير مكونات المنتج المختلفة والمواقع التي تغرف منها المعلومات.

## الرسم البياني 4: استطلاع السوق وتنقيح المنتج



### فرضيات البحث/تنقيح المنتج



## ما هو نموذج المنتج؟

**النموذج** كناية عن عرض لجميع أجزاء المنتج الذي سيخضع لاختبار تجريبي. كيف يُمكن الحديث عن "أجزاء" في المنتج؟ للردّ على هذا السؤال من المفيد التفكير في مختلف الأجزاء التكوينية لأي منتج. وفي فهم مكونات المنتج الإجمالي ما يُساعدك على تلبية حاجات الزبائن بصورة أفضل.

والمنتج هو ما تقدّمه للزبائن لتلبي رغباتهم وحاجاتهم. وكما يرد في الرسم البياني 5، لكل منتج 3 أجزاء مكوّنة له:

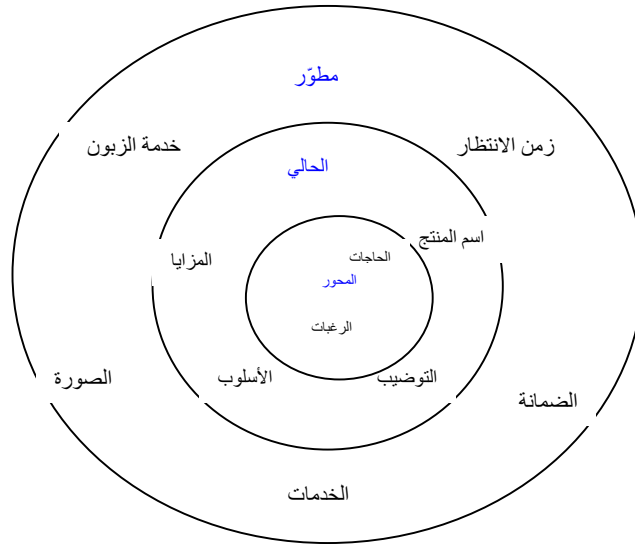
* المنتج الأساسي	* المنتج الحالي	* المنتج المطوّر
السبب الذي يحدو بالزبون إلى إنفاق المال مقابل المنتج/الخدمة	المزايا الخاصة التي يتسم بها المنتج الذي يشتريه الزبون	الصيغة النهائية التي يتلقّى فيها الزبون المنتج
لماذا يشتري الزبون	ما يشتريه الزبون	كيف يتلقّى الزبون المنتج

تقضي وظيفتك في أثناء عملية تطوير المنتج الجديد بتحديد الأجزاء المكوّنة لفكرة المنتج. وبينما تخوض عملية تصميم المنتج، يُمكن لمواصفات المنتج أن تختلف بحسب اختلاف حاجات الزبون والتغييرات الطارئة على خصائص المنتج.

تذكّر أنّك بينما تعمل في عملية تطوير المنتج الجديد، عليك أن تراعي وتعالج كلّ مكوّن من مكونات المنتج الجديد.



## الرسم البياني 5: المنتج الكامل ومكوناته





تُبرز ورقة العمل 6 وتُعطي أمثلةً عن منتج أساسي وحالي ومطوّر. ولقد أُعدّ العمود الأخير من ورقة العمل 6 لكي تُكمّله باستخدام فكرة المنتج التي وصفتها في مرحلة التقييم والإعداد. أتمّ هذه المصفوفة لبدء عملية التوثيق وفهم الأجزاء المكوّنة لفكرة المنتج الجديد ولو كانت عامّة.

### ورقة العمل 6: مكوّنات المنتج

فكرة المنتج الجديد

مثل حول سبب شراء الزبون منتج إيدار

مثل حول سبب شراء الزبون ساعة

فكرة المنتج الجديد	مثل حول سبب شراء الزبون منتج إيدار	مثل حول سبب شراء الزبون ساعة
يرغب في إيدار المال لتسديد الأقساط، التقاعد والأحداث الطارئة	ليتمكن من معرفة الوقت	المنتج/الخدمة الأساسي (ة): السبب الذي يحدو بالزبون إلى تسديد المال مقابل منتج و المنافع التي يود/يحتاج إلى تحقيقها.
• معدل الفائدة • المرونة في حال الانسحاب	• الساعة جميلة وتطيب له • مضادة للمياه • خفيفة الوزن	المنتج/الخدمة الحالي (ة): الميزات الأساسية التي تصف ما يقوم الزبون بشرائه - خصائص المنتج
• خدمة الزبون جيّدة • دفتر التوفير مضاد للمياه	• المتجر حيث ابتاع الساعة يُقدّم خدمة تصليح مجانية • المتجر مفتوح في الليل	المنتج/الخدمة المطوّر (ة): كيف يحصل الزبون على المنتج بطريقة توضيحه وتسليمه وصيانته.

### أ. 2 مصدر معلومات السوق

بالنظر إلى المنتج الإجمالي، يتضح بأنّه لتتقيح الفكرة على النحو الملائم وتطوير نموذج يجب فهم المعطيات التالية:

- ماذا يريد الزبون؟

- كم سيدفع مقابل ما يريده؟
- ما هي الخيارات المتاحة أمامه وأي الخيارات يفضل؟

?

أين عساک تجد **المعلومات** الضرورية لتتقّح فكرة المنتج؟ تتعدد مصادر المعلومات الداخلية والخارجية الموضوعية بتصرف مؤسسة تمويل أصغر وتختلف أيضاً أشكال استطلاع السوق، الأولية والثانوية والكمية والنوعية.

## استطلاع السوق من الدرجة الأولى في مقابل الثانية

يُسجّل نوعان من معلومات السوق الواجب جمعها للمضيّ قدماً في عملية تطوير المنتج:

(1) **استطلاع السوق من الدرجة الثانية:** هي المعلومات المحصلة في السابق لغايات أخرى والتي يتوجب على مؤسستك مراجعتها وإعادة تحليلها لمساعدتك على تطوير نظرية البحث وتضييق نطاق الأسئلة التي يتعين الردّ عليها لتتقّح المنتج.

(2) **استطلاع السوق من الدرجة الأولى:** هي المعلومات التي تحتاج مؤسستك إلى جمعها للردّ على الأسئلة المتبقية وتثبيت استطلاع السوق من الدرجة الثانية. يمنح هذا الدليل نظرةً شاملةً إلى التحليل التنافسي والسبل المختلفة إلى التماس معلومات الزبون المرتدة.

ومن المهم في هذا السياق مراجعة المصادر المتوفرة لمعلومات السوق لتوفير الوقت والمال.

## جمع المعلومات من مصادر عامة

يُمكن لمصادر معلومات السوق من الدرجة الثانية أن ترد من مصادر خارجية مثل الحكومة أو الجمعيات التجارية التي تستطيع في بعض الأحيان أن توفرّ بيانات مجدية بشأن ظروف السوق والشرائح المستهدفة. ومن الأمثلة الشائعة ما يلي:

❖ **استطلاعات الأسر الدورية:** التي يجريها الاستطلاع الوطني أو مكتب الإحصاء والتي يُمكنها أن توفرّ معلومات لتقدير حجم الطلب المحتمل وحجم السوق مع أنّ مصادقيّة هذه المعلومات وتوقيتها يختلفان باختلاف الدول.

❖ **مكاتب الائتمان:** تعمل في بعض الدول لتوفير معلومات قيّمة بشأن تاريخ الزبائن الائتماني.

❖ **الجمعيات التجارية:** والمنشورات التي تُصدرها توفرّ في بعض الأحيان معلومات حديثة بشأن اتجاهات الصناعة وأدائها. على سبيل المثال، إذا كانت المؤسسة تنظر في تقديم منتج إقراض ريفي، غالباً ما توفرّ



وزارات الزراعة المحلية معلومات بشأن عائدات المحاصيل والتغيرات المناخية وهي معطيات مهمة في عملية تصميم المنتج.

## جمع المعلومات من المؤسسة

إضافةً إلى مصادر المعلومات الخارجة عن المؤسسة، قد تجد أن المؤسسة تتابع استطلاع السوق. ومن أشكال البحث الجارية في السوق نورد<sup>4</sup>:

- صناديق تقديم الاقتراحات المعممة على فروع العمل؛
- أسئلة حول طلبات القروض أو استثمارات حسابات التوفير؛
- مقابلات حول دواعي الانسحاب تُعقد مع الزبائن الذين يتوقفون عن الاستعانة بخدماتكم؛
- الاستطلاعات لقياس درجة رضا الزبون (أو أسباب رحيله)؛
- الاجتماعات غير الرسمية مع الزبائن.

تُشكّل مؤسستك مصدراً ثميناً للمعلومات. ولعلّ أفضل مكان تنطلق منه لتفهم الزبائن وحاجاتهم هو دعوة فريق عمل تطوير المنتج وطاقم عمل المؤسسة إلى وصف الأسباب التي تحدد بزبائن جدد إلى شراء فكرة المنتج الجديدة. ويتمتع موظفو المكاتب الأمامية الذين يقيمون علاقةً مباشرةً وتواصلًا مباشراً مع الزبائن مثل موظفي القروض، بمعلومات مهمة بشأن آراء الزبائن وما يفضلونه. فالمعلومات القيمة المتوفرة لديهم ستساعد على بلورة الأفكار الأساسية بشأن تصميم النموذج. كما ويُمكن للنظر في المنتجات القائمة أن يوفر معلومات قيمة بشأن سلوكيات الزبائن وما يؤثره. على سبيل المثال، عبر النظر في تاريخ إعادة التسديد وغيرها من ميزات الزبائن الحاليين بحسب خصائص المنتج، يُمكن أن تجمع معلومات مفيدة حول شرائح السوق المختلفة فتعي أيّ الزبائن حساسين للأسعار وأيهم يفضل خصائص بعض القروض مثلاً. ومن مصادر المعلومات الإضافية مستندات الشركة ودراسات السوق التي يكون قد سبق للمؤسسة أن أعدتها والتي توزع الزبائن المحتملين على مجموعات.

يصف الجدول أدناه أنواع المعلومات التي قد تكون متوفرة للمؤسسة ومكان توفرها.

مصدر المعلومات	المعلومات التي يولدها المصدر	مكان البحث عن المعلومات
موظفو القروض ومدراء الائتمانات	<ul style="list-style-type: none"><li>• معلومات بشأن حاجات الزبائن بما فيها المنتجات المختلفة لمشاريع عمل محددة</li><li>• أسباب الامتناع أو التأخر عن الدفع</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• طاقم عمل المكتب الأمامي (الميدان) الذي يكون على صلة مباشرة بالزبائن</li></ul>

<sup>4</sup> المرجع: Craig Churchill and Sahra Halpern. 2001. *Building Customer Loyalty: A Practical Guide for Microfinance Institutions*. Technical Guide No. 2. Washington, D.C.: MicroFinance Network

<ul style="list-style-type: none"> <li>• نظام إدارة المعلومات/قاعدة بيانات الكترونية</li> <li>• ملاحقة المستندات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• العلاقة بين خصائص المنتج والميزات الخاصة بالزبون</li> </ul>	معلومات حالية بشأن المنتج
<ul style="list-style-type: none"> <li>• قاعدة بيانات الكترونية</li> <li>• ملفات القروض</li> <li>• سجلات ورقية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تفضيلات الزبون</li> <li>• الاتجاهات</li> <li>• الطلب المرتقب</li> </ul>	مستندات الشركة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• أقسام البحث والتنمية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• حاجات الزبون</li> <li>• المقارنة التنافسية</li> <li>• اتجاهات الصناعة</li> </ul>	دراسات السوق



باستخدام ورقة العمل أدناه، صف الأنواع المتوفرة لمعلومات السوق من الدرجة الثانية وحدد الجهة في فريق عمل تطوير المنتج التي ستُعنى بالحصول على المعلومات. كما يُمكن استخدام ورقة العمل هذه لتلخيص المعلومات التي تجمعها وتوثقها.

#### ورقة العمل 7: جمع المعلومات من المؤسسة

ملخص عن المعلومات	الجهة المسؤولة في فريق عمل تطوير المنتج	تاريخ ومصدر المعلومات	المعلومات الضرورية
<p>الزبائن في الفرع كذا سجلوا معتل تخلف عن الدفع قدره 4.5 أيام عن هذا المنتج في خلال الأشهر الستة المنصرمة</p>	<p>عضو موظف في شعبة الأنظمة وهو مشارك في فريق عمل تطوير المنتج</p>	<p>تاريخ التسديد: كانون الثاني/يناير إلى كانون الأول/ديسمبر 2000</p>	<p>مثل: أداء التسديد الخاص بمنتج متصل بالعرض الجديد</p>


### استطلاع السوق من الدرجة الأولى:

يتعين عليك أن تتحقق من صلة المعلومات الثانوية باستطلاع السوق الهادف بشأن المنافسة والزبائن. وكما يرد أدناه، تُسجَل آليتين لإجراء استطلاع السوق من الدرجة الأولى:

- **التقنيات النوعية**، مثل مجموعات المناقشة المركزة، تسعى إلى النظر في أسباب ودواعي سلوك المستهلك وفهمها.
- **التقنيات الكمية**، المستخدمة عادةً عن طريق استبيانات مختبرة سابقاً وتستهدف عينةً تمثيليةً من السكان وتسعى إلى التحقيق في الجدوى الإحصائية للسلوكيات والآراء الملحوظة.

### استطلاع السوق الكمي في مقابل النوعي

عادةً ما يُساعد البحث النوعي على تفسير مواقف الزبون وسلوكياته بصورة معمّقة ومُثبتة في حين تسعى المناهج الكمية إلى قياس درجة سلوك هذا المستهلك وتبنيها. وبمعنى آخر، يكشف البحث النوعي عن سبب إقدام الزبائن على اتخاذ قرارات الشراء ويقيس البحث الكميّ درجة تمثيل هذه الأسباب في أوساط شرائح السوق الأكبر. وترد معطيات أخرى أدناه.

### أوجه الاختلاف بين استطلاع السوق الكمي والنوعي

كمي	نوعي	
قياس درجة ومدى تمثيل هذه السلوك	فهم معمق لسلوكيات الزبون ومواقفه	وسيلة الاستخدام/الهدف
الاستطلاعات ذات الهيكلية	الاستجاب الميسر	النهج
عينة تمثيلية إحصائية للسكان	مجموعات صغيرة/متجانسة	المشاركون

إجابات مرّمة	تعبير المستهلك ومواصفاته	النتائج
تحليل إحصائي وتصميم الاستطلاع	تنشيط مجموعات النقاش المركّزة	المهارات الضرورية

إنّ اختياركم لأدوات استطلاع السوق - تحليل قواعد البيانات الداخلية، معطيات الجهة المنافسة، استطلاعات، مقابلات، مجموعات النقاش المركّزة - ودرجة تفصيل هذه الأدوات رهنّ بما يلي:

- الموارد والوقت الضروري لإجراء استطلاع السوق؛
- معرفة المؤسسة لحاجات الزبائن وكلّ نوع من أدوات البحث.

تستعين تقنيّات إجراء استطلاع السوق من الدرجة الأولى (مثل تسهيل مجموعات النقاش المركّزة وتصميم الاستطلاعات) بمهارات متخصصة تقتضي التدريب وهي بالتالي خارجة عن نطاق هذا الدليل. (مراجعة القسم أ "مراجع إضافية لتطوير المنتج الجديد"، من الجزء المعنون "مراجع"). ولكن ليس اكتساب التقنيّات بالمهمة الصعبة ويُمكن اكتسابها في غضون أسبوع أو أسبوعين من التدريب المكثّف. كما تستطيع مؤسستكم إمّا أن تجري استطلاع السوق بنفسها (على مستوى المؤسسة) أو أن تستعين بخبرة مهنيّة خارجيّة. وفي ما يلي حسنات وسيّات كلّ منهما:

### مناهج إجراء استطلاع السوق من الدرجة الأولى<sup>5</sup>

الاستعانة بخبرات خارجيّة	استطلاع على مستوى المؤسسة	حسّنات
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تتيح خبرة متخصصة وعمليّة مهنيّة وذات هيكلية</li> <li>• تتيح موضوعيّة وخصوصاً في حال عدم رضا الزبون</li> <li>• توفرّ على مؤسسة التمويل الأصغر الوقت الثمين</li> <li>• تفضي إلى تحليل البيانات وإعداد تقارير جاهزة للعرض</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يسمح لمؤسسة التمويل الأصغر/الجهات التي تعي وتهتمّ لحيثيّات القطاع (وجداول أعمال الفقر) أن تُدير العمليّة.</li> <li>• يبيح فرص تعلّم فريدة من نوعها لموظفي مؤسسة التمويل الأصغر</li> <li>• يبيح لمؤسسة التمويل الأصغر أن تستوعب الشؤون المطروحة والدروس المستخلصة</li> <li>• غالباً ما يكون موظفو مؤسسة التمويل الأصغر أقدر على استخلاص أفضل العبر من النتائج</li> </ul>	

<sup>5</sup> المرجع: Graham Wright. 2001. "Market Research and Client-Responsive Product Development." MicroSave Africa.

<ul style="list-style-type: none"> <li>معظم الشركات التي تجري استطلاع السوق تلمّ بشكل جزئي أو معدوم بحثييات القطاع الذي تعمل مؤسسات التمويل الأصغر في ضمنه.</li> <li>غالباً ما تعتبر مؤسسات التمويل الأصغر زبائن "منخفضة القيمة" وهي بالتالي مهمة أو تحظى بخدمة سيئة من شركات استطلاع السوق</li> <li>شركات استطلاع السوق الجيدة مكلفة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يقتضي مهارات متخصصة لـ: <ul style="list-style-type: none"> <li>إدارة مجموعات النقاش المركزة</li> <li>تطوير/إدارة الاستبيانات</li> <li>تحليل البيانات تحليلاً فعالاً</li> </ul> </li> <li>يستهلك الكثير من وقت طاقم العمل (فيصرف انتباههم عن واجبات أخرى)</li> <li>يأتي طاقم العمل مع أحكام مسبقة/تاريخ مع الزبائن</li> </ul>	
--	---	--

حتى إذا قررت الاستعانة بخبرات خارجية لإجراء استطلاع السوق، فمن المهم أن يُشارك أعضاء فريق عمل تطوير المنتج في مجموعات النقاش المركزة ومقابلات الاستطلاع بصفة مراقبين. لا يُسجل أي بديل عن الملاحظات العفوية التي يخرج بها الزبائن في التعبير عن آرائهم وعواطفهم وهذا ما يعرف بمعلومات الزبون المرتدة المباشرة.

### أ. 3 معلومات الزبون المرتدة

يقتضي تنقيح نموذج المنتج مشاركة الزبائن المحتملين المباشرة. والغاية من "اختبار" النموذج في أوساط الزبائن المستهدفين هي الحصول على معلومات مرتدة مباشرة بشأن جميع خصائص النموذج. فكلما تضمن النموذج مطالب الزبون المحتملة، كلما كانت نتائج الاختبار التجريبي مجدية. عليك أن تطلب الاتصال مباشرة بالزبائن من خلال العملية حيث تعتبر مشاركة الزبون أساسية لتطوير المنتج الناجح. وتتضمن المعلومات المرتدة التي تقتضيها في الوقت الحالي من الزبون النقاط التالية:

- ✓ هل في شروط المنتج (السعر، المدة، جدول التسديد، الخ) ما يُلبي حاجات الزبون؟
  - ✓ كيف يُمكن مقارنة المنتج مع ما يتوفّر في الوقت الراهن للزبائن؟
  - ✓ ما هي منافع أو نواحي قصور تصميم المنتج الحالي؟
  - ✓ كيف يُمكن تحسين تصميم المنتج؟
- تُسجّل سبل عدّة لطلب هذه المعلومات، الكمية والنوعية، من المجموعة المستهدفة. وفي ما يلي وصف لأكثر الوسائل شيوعاً.

<p>يجب على مجموعات النقاش المركزة حسنة التصميم أن:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>تُشرك مجموعات متجانسة من المشاركين وأن تُعاد 4 إلى 10 مرّات توجيهاً للمصدقية.</li> <li>ينشّطها ميسّر متدرّب خارجي وغير مصطف إلى جانب مؤسسة التمويل الأصغر للإبقاء على الموضوعية.</li> </ul>
---

#### ← مجموعات النقاش المركزة.

هي حلقات هادفة حول معلومات الزبون المرتدة

- تأمين درجة من التعويض للمشاركين.

حيث يجتمع 6 إلى 12 شخصاً للتباحث في بعض النواحي الخاصة مثل منتج جديد. وعلى الرغم من كون هذا البحث يطلّب وقتاً وموارد، إلا أن مقارنة البحث هذه تتيح معلومات مرتدة معمّقة وكميّة من زبائن محتملين خصوصاً في ما يخصّ المنتج الملحق (طبيعة خدمة الزبون المرتقة، السرعة الضرورية لمعالجة طلب القرض، طبيعة بيئة الفرع، الخ). مراجعة القسم المعنون "مراجع" للحصول على معلومات توجيهية حول عقد مجموعات النقاش المركزة.

#### ← التقييم السريع بالمشاركة. هو أداة تستخدمها المجتمعات المشاركة بمساعدة جهات تيسير خارجية لجمع

المعلومات حول الوضع المعيشي والأسرة المجتمعية وتحليلها. كما يجري جمع المعلومات وتحليلها من قبل المشاركين فتعتبر بالتالي طريقة أقل رهبة للزبائن وهي تُتيح لهم تبادل المعلومات والآراء. ولقد جرى استخدام تقنيات التقييم السريع بالمشاركة ضمن مجموعات النقاش المركزة للحصول على معلومات ثمينة بشأن حاجات الزبائن وطلباتهم المفضلة. مراجعة الجزء المعنون "مراجع" للحصول على معلومات توجيهية حول تمارين التقييم السريع بالمشاركة.<sup>6</sup>

#### ← مقابلة فردية. عادةً ما تتعدّد حلقات الحصول على معلومات مرتدة من الزبون في جلسات شخصية وجهاً

لوجه. إذا كان السوق المستهدف جزءاً من قاعدة المؤسسة الزبونية القائمة، فيمكن جدولة مقابلة لاستهداف مجموعات محددة أو إجراء حلقات مقابلة سريعة عندما يحضر الزبون إلى المؤسسة لعقد صفقة عمل. ومن أكثر أنواع المقابلات الشخصية شيوعاً نذكر "استطلاع بشأن دواعي الخروج" الذي يشمل الزبائن الذين قرروا مغادرة المؤسسة إما لأنهم غير راضين عن خدماتها أو لأنهم ما عادوا بحاجة لخدمات مالبة. (مراجعة الموقع [www.mip.org](http://www.mip.org) للحصول على استطلاع بشأن دواعي خروج من AIMS<sup>7</sup>). إذا كانت المؤسسة تستهدف زبائن جدد لا علاقة لها بهم، يُمكن استخدام مقابلات "الاعتراض" التي يوقف فيها الباحث الأشخاص في المراكز التجارية، الأسواق، أو في الشوارع المكتظة. في هذه المحافل العامة، تدوم المقابلة حوالي 3 إلى 5 دقائق. وتُشكل الأسئلة محددة الإجابة (في مقابل الأسئلة متعددة الاحتمالات) شكلاً جديداً من أشكال المقابلة الفردية.

#### ← عينة استبيان/استطلاع. تُستخدم هذه الاستثمارات إذا أردت توليد كمية بيانات تفوق ما يُمكن الحصول

عليه من البحث النوعي. وهذه الاستطلاعات الشاملة هي أنسب ما يكون عندما تكون مؤسسة التمويل الأصغر بصدد الدخول إلى سوق جديد بالكامل لم تعمل فيه من قبل أو عندما تقتضي فكرة المنتج الجديد

<sup>6</sup> تتيح ميكروسيف التدريب على تقنيّتي التقييم السريع بالمشاركة ومجموعات النقاش المركزة وكيفية تطبيق هذه الأدوات على السوق.

للحصول على معلومات مرتدة ووصف لهذه الحلقة التدريسية مراجعة الموقع الإلكتروني التالي: [www.undp.org/sum/MicroSave](http://www.undp.org/sum/MicroSave)

<sup>7</sup> يورد هذا الدليل الأدوات AIMS (تقييم تأثير خدمات المؤسسة الصغيرة) المستخدمة. التعلّم من الزبائن: أدوات تقييم للممارسي التمويل الأصغر – مسودة كتيّب (كانون الثاني/يناير 2000).

من مؤسسة التمويل الأصغر أن تتحمل تكاليف و/أو مخاطر كبيرة. وتفيد الاستطلاعات الكمية على خلاف ما أتى سابقاً في التقنيات النوعية، كماً من المعلومات الدقيقة بشأن درجة البحث النوعي واتساقه. على سبيل المثال، يُمكن للبحث الكمي أن يُخبرك أي شريحة من الزبائن المستهدفين أكثر أو أقل أرجحيةً لشراء المنتجات وأن يفيدك بشأن خصائص الزبائن.

من أبرز المتغيرات في توليد نتائج مهمة ومجدية هي العمل على تجديد معايير العينة الاستطلاعية للحرص على أن يكون الزبائن موضع المقابلة ممثلين لشريحة السوق المستهدفة. ويتعين الاستعانة بشركات التسويق المحلية و/أو المستشارين ذوي الخبرة العاملين على تصميم استبيانات غير منحازة (أخذ العينات عشوائياً عند مستويات ثقة محددة<sup>8</sup>، الخ) للمساعدة على تصميم وإجراء استطلاع وإدراج نتائج الاستطلاع في جدول. في الدول النامية حيث الزبائن أميين، يُمكن لموظفي القروض استطلاع الزبائن شفهيّاً بشأن فكرة منتج محدد. وبعض الاستطلاعات التي استخدمت بشكل ناجح في أسواق التمويل الأصغر متوفرّ علناً مثل استطلاعات بشأن "رضا الزبون" و"استخدام القروض/المدخرات" التي استخدمتها AIMS (مراجعة [www.mip.org](http://www.mip.org)). وفي ما يلي استبيان معاينة صريح بشأن المنتجات.

← **البحث في الزمن الفعلي.** تستعين مقارنة البحث هذه بمجموعة مراقبة تجري في مقابلها مقارنة نتائج المجموعة التجريبية. مثلاً، طوال شهر، يُمكن لمؤسسة تمويل أصغر أن تقدّم عرضاً فتغيّر سعر المنتج أو أجله ومن ثم في خلال شهرٍ ثانٍ وفي الموسم نفسه تقوم بتغيير ناحيةٍ محددةٍ من نواحي العرض. ومن الأمثلة الأخرى إقدام مؤسسة التمويل الأصغر على طرح عرض جديد في فرعين من فروعها. والغاية هي الحصول على نتائج حاسمة حول السبب والمفعول تفوق ما يُمكن تحقيقه من بحث قائم على المراقبة. وحيث يصعب التحكم بجميع المعطيات المؤثرة في الاقتصاديات غير النظامية، فليست الغاية المنشودة هي الخروج بنتيجة علمية صرف. لا بل تتيح مقارنة البحث هذه فرصةً لاختبار النموذج قبل الاختبار التجريبي لإيجاد سبل ترمي إلى تنقيحه.

يُمكن تطعيم عملية تسليم المنتج باستبيانات بسيطة حول المنتج فنتيح الحصول على معلومات قيمة من السوق بشأن حاجات الزبائن وتفضيلاتهم. ويُمكن تصميم مثل هذه الاستبيانات انطلاقاً من نتائج استطلاع السوق النوعي لتحديد المواضيع المهمة للزبون وتفضيلاته التنافسية كما يرد أدناه.

<sup>8</sup> تقيس معدلات الثقة أرجحية أن تكون نتائج العينة تمثيلية لمجموع السكان.

### عينة استبيان

1. كيف علمت بأمر منتج القرض هذا:
  - أ. بواسطة تناقل الأخبار
  - ب. المصقات/المنشورات
  - ج. غيره
  - د. الإذاعة
  - هـ. موظف في مؤسسة تمويل أصغر
  
2. كيف كنت تلبي هذه الحاجة الماليّة في ما مضى؟
  - أ. من خلال مؤسسة ماليّة أخرى
  - ب. عن طريق الأصدقاء/العائلة
  - ج. غيره
  - د. بواسطة مقرضي المال
  - هـ. بفضل منتج آخر تقدّمة المؤسسة
  
3. ما هو أكثر ما يلفتك بشأن هذا المنتج؟
  - أ. معدل الفائدة
  - ب. شروط التسديد/الانسحاب
  - ج. غيره
  - د. الحجم (مبلغ حدّ أدنى أو أقصى)
  - هـ. المعاملة
  
4. ما الذي دفعك بالمجيء إلى مؤسستنا الماليّة؟
  - أ. لأننا نملك أسرع عمليّة لملء الطلبات
  - ب. لأنه لم يكن لديك حلّ آخر
  - ج. لأنّ فروعنا تقع على مقربة من مكان عملك أو إقامتك (حدد)
  - د. لأننا نعرض أفضل معدّلات فائدة
  - هـ. أسباب أخرى.
  
5. أين يقع مقرّ عملك؟
  - أ. المنطقة 1
  - ب. المنطقة 2



ج. المنطقة 3

د. المنطقة 4

شكراً على وقتكم وتعاونكم.

#### أ. 4 تحليل تنافسي

في فهم دور المنافسة وموقعها في سوق العمل مفتاح النجاح. عندما تقوم بتصميم منتج جديد، من المهم أن يقوم فريق عمل تطوير المنتج الجديد بإيلاء اهتمام شديد للمنافسة واتجاهاتها في السوق. وفي معرفة حالة سائر المؤسسات الماليّة وما تفعله ما يُساعدك على تحديد كميّة هيكله المنتج وتسويقه. لا تنسى إشراك المنافسين غير

النظاميين مثل مقرضي المال وجمعيات الإقراض والتوفير الدوار<sup>9</sup> التي تُشكّل في غالب الأحيان مصادر مشتركة للتمويل لصغار رواد الأعمال.

أسئلة ومعلومات يجب أن تطرحها وتكتسبها بشأن بيئة السوق:

- ما هي الرسوم التي تفرضها المنافسة في الوقت الراهن على منتجات مماثلة؟
- ما هي شروط وخصائص المنتجات المنافسة والتي تبدو ملائمة لسوقك؟
- ما هي الآلية التي يتبعها المنافس لتأمين المنتج؟ هل العملية مرهقة أو منتظمة؟
- ما هو موقع المنتج في السوق؟ أي نوع من الزبائن يرمي هذا المنتج إلى استمالته؟
- كيف يتم تسويق المنتج بين أوساط العموم؟
- ما سيكون برأيك ردّ المنافسة على إدخال المؤسسة منتجاً جديداً (مثلاً، هل ستدخل منتجات جديدة؟ هل ستكيف سعر المنتجات المتوفرة وشروطها؟ هل ستجاهل الأمر؟)
- ما هي المنتجات التي تتوقع من المنافسة أن تدخلها في المستقبل القريب؟
- هل تُسجّل عوامل خارجية (ظروف السوق، قيود قانونية، اعتبارات سياسية أو تنظيمية وأمثالها) يُمكن أن تؤثر في المنتج الجديد؟

ما هي المعلومات التي تحتاج إلى معرفتها بشأن وضع المنافسة؟



أدرج في ما يلي معلومات محددة يتعيّن عليك اكتشافها بشأن منتجات المنافسة وغيرها من معطيات السوق. رتّب المعلومات بحسب درجة أهميتها. فكّر في السبيل إلى الحصول على هذه المعلومات وفي كيفية التعاطي معها. (تُشكّل منهجية المتبصّح السري إحدى التقنيات المجدية لإجراء بحث تنافسي حيث يقوم أحد موظفي المؤسسة بالتتكرّر فيلعب دور الزبون ويتوجّه إلى مؤسسة منافسة بحثاً عن منتج محدد). ما أن تفرغ من جمع المعلومات، املاً تحليل المنتج التنافسي في ورقة العمل 9.

ورقة العمل 8: جمع المعلومات بشأن وضع المنافسة

لخص المعلومات المجموعة	صف الجهة التي ستحصل على المعلومات والسبيل إلى ذلك	صف المعلومات المحددة التي تحتاج إلى اكتشافها بشأن المنافسة
------------------------	---	--

<sup>9</sup> جمعيات الإقراض والتوفير الدوار هي مصادر تمويل غير نظامي شائعة للغاية في الدول النامية. وفي خطط هذه الجمعيات، يقدّم الأعضاء المشاركون مساهمات دورية للصندوق العام الذي يُمنح مضمونه كاملاً إلى أحد الأعضاء في كل فترة. ويدور الدور على الشخص الذي يحصل على "صندوق" المساهمات الجماعية وهو من الأعضاء وبالتالي يختلف اسمه في كل مرة.

<p>مثل: ما هي الشروط التي تفرضها المنافسة على فتح حساب توفير؟</p>	<p>موظف القروض الذي يألف العروض المنافسة ويُدقق في المعلومات مع الزبائن</p>	<p>يفرض المصرف كذا في برنامج التوفير الشروط التالية:  (1) يكون للزبون وديعة حدّ أدنى بقيمة \$200. (2) لا يُسجّل أكثر من أربع عمليّات انسحاب في الشهر. (3) معدلات الفائدة = كذا% إذا كان الحدّ الأدنى من الرصيد أعلى من \$500.</p>



انتبه في ما يلي إلى العناصر المختلفة لمكوّنات المنتج بما فيها حاجات ورغبات الزبائن المستهدفين الذين تحاول التواصل معهم من خلال المنتج الجديد. ومن ثمّ قم بتقييم كلّ مكوّن وبمقارنته مع منتج مماثل تقدّمه المنافسة ويلبّي بعضاً من حاجات ورغبات السوق المستهدف. رتّب المنافسة بحسب خصائص كلّ منتج على مقياس من 1 إلى 5 يكون فيه 1 هو الأضعف و5 هو الأقوى.

### ورقة العمل 9: تحليل المنتج المنافس

أبرز المنافسين				فكرة المنتج: _____	
المنافس د	المنافس ج	المنافس ب	المنافس أ	مؤسسة التمويل الأصغر	خصائص المكوّن
رابطة الإقراض	مقرض المال	مؤسسة تمويل	تعاونية		

والتوفير الدوار		أصغر أخرى			
					I. الأساسي
					الحاجات/التفضيلات
					II. الحالي
					رصيد الحدّ
					الأدنى/الأقصى
					أجل الحدّ
					الأدنى/الأقصى
					معدل الفائدة
					الرسوم/العقوبات
					المدفوعات الشهرية*
					الضمانات*
					فترة السماح*
					منتجات القروض*
					غيره
					III. المطور
					ملاءمة
					إمكانية الوصول
					عملية التطبيق
					خدمة الزبون
					المرونة
					الموقع
					محفظة المنتج
					غيره
					النتيجة المتوسطة

تشير الخصائص التي تحقق أدنى المعدلات إلى المجالات التي يكون فيها المنتج معرضاً للمنافسة. فُكر في التعديلات التي يُمكن إدخالها ليُصبح المنتج أكثر تنافسيةً.

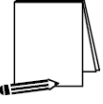


يجب تكرار هذا التمرين بعد طلب معلومات الزبون المرتدة المباشرة في ما يخص انطباعه من المنافسة. وبتعابير أخرى يجب أن تنظر في تصنيف الزبائن للمنافسة.

#### أ. 5 تصميم النموذج: الشروط الأولية

يتعين على فريق عمل تطوير المنتج مراجعة وتحليل المعلومات التي جمعها لاستخلاص العبر بشأن خصائص المنتج الجديد وتحديد الشروط الأولية للنموذج. (ولتحديد الشروط الأولية للمنتج الجديد، يُرجى العودة إلى ورقة العمل 6 والتفكير في الأجزاء الأساسية الثلاثة للمنتج - أساسي، حالي ومطور). انطلاقاً من المعلومات المجموعة والمحللة، قم بوصف الشروط الأولية للمنتج الجديد التي ترى بأنها تلبي حاجات الزبائن ورغباتهم. ويجب على الوصف أن يكون واضحاً ودقيقاً وأن يستخدم لغة الزبون.

#### ورقة العمل 10: تصميم النموذج الأولي



باستخدام المصفوفة أدناه، اعمد إلى وصف المعلومات التي جمعها استطلاع السوق وعرضها باقتضاب. بعد مراجعة المعلومات، أقدم على الوصف باستخدام العمود الأخير أي الشروط الأولية للمنتج الجديد.

المنتج الجديد/فكرة الخدمة	الزبائن	المنافسة	المؤسسة	الشروط الأولية للمنتج الجديد
المنتج/الخدمة الأساسي (ة)	ما هي الحاجة أو الرغبة التي لم تُلبّ؟	كيف تلبي المنافسة الحاجة؟	كيف تعالج المؤسسة هذه الحاجة الآن؟	وصف للمنفعة، الحاجة، الرغبة الملحة
المنتج/الخدمة الحالي (ة)	ما هي الشروط والمزايا التي يريدها/يحتاجها الزبون؟	أي المنتجات تتنافس الفكرة الجديدة؟	كيف يُمكن مقارنة المنتج الجديد مع منتجات أخرى تقدّمها المؤسسة؟	وصف الشروط المحددة: متوسط الرصيد: _____ متوسط الأجل: _____ فترة التسديد*: _____ معدل الفائدة: _____ الضمانات*: _____  * للقروض

المنتج/الخدمة المطور (ة)	ما هي أفضل قناة لتسليم المنتج إلى الزبون؟	كيف يُمكن للمنافسين الوصول إلى السوق؟	كيف تقوم المؤسسة ببيع سلعها وخدماتها؟	وصف المنافع غير المباشرة، كيف يحصل الزبون على السلع/الخدمات؟
--------------------------	---	---------------------------------------	---------------------------------------	--

سيُشكل هذا النموذج أساس كتيّب السياسات التي يتعيّن تطويرها من أجل إجراء الاختبار التجريبي.

### الجزء ب: الشؤون اللوجستية التشغيلية

الآن وقد استكملت البحث التمهيدي، وقام فريق تطوير المنتج بهيكلة شروط وظروف المنتج الجديد، يُمكن أن تبدأ بفهم الشؤون اللوجستية التشغيلية المعنية بتأمين المنتج.

دائماً ما يقتضي تطوير منتج جديد ناجح الموازنة بين حاجات الزبائن و قدرة المؤسسة على تلبيتها. وبالتالي لوضع اللمسات الأخيرة على نموذج المنتج، يجب على المؤسسة أن تراعي ما يلي:

- الإجراءات والشؤون اللوجستية التشغيلية
- مقتضيات القدرة المناسبة
- الامتثال للشروط التنظيمية والقانونية

يُشكل هذا الجزء "محور" بناء وتسليم المنتج. ففي هذه المرحلة تتعقد عملية تطوير المنتج لأنّ "الشيطان في التفاصيل". فالمؤسسة أشبه بالآلة تُصمم هيكلاتها الداخلية حول مجموعة من السياسات والإجراءات المركزة على المنتجات القائمة. عندما تضيف منتجاً جديداً أو تُعدل منتجاً قائماً، يتعيّن عليك أن تُعيد ضبط الآلة بحيث تتابع العمل على قدم وساق.

وفي هذا الجزء سوف تتمكن من :

✓ التعريف بالشؤون اللوجستية التشغيلية بهدف تقدير تكاليف المنتج الجديد وإعداد المؤسسة للاختبار التجريبي.

ب. 1 النظر في الشؤون اللوجستية الداخلية وفي الإجراءات المحددة المتصلة بالمنتج الجديد

ب. 2 و 3 تحديد حيثيات الأنظمة المطورة وغيرها من هيكليات بناء القدرات لتسليم المنتج الجديد بما

فيه تعديل نظام إدارة المعلومات الخاص بالمؤسسة وتطوير الموارد البشرية.

ب. 4 تدقيق في امتثال معطيات تصميم المنتج الأولية للشروط القانونية والتنظيمية.

### ب. 1 الشؤون اللوجستية والإجراءات التشغيلية

يُقصد بالعمليات، تلك السياسات التنظيمية والإجراءات التي تتبعها المؤسسة لتأمين السلع والخدمات. وتوفّر هذه السياسات والإجراءات لطاقم العمل التوجيهات ومعايير التشغيل. ومن واجب فريق عمل تطوير المنتج أن يُراجع العمليات القائمة للحرص على أن يتم التعاطي مع المنتج أو الخدمة الجديدة بما يتماشى مع الإجراءات المؤسسية.

ويُشكّل فهم الشؤون اللوجستية الداخلية الضرورية لتأمين منتج إلى الزبون - منذ طلب الزبون وحتى الجباية وتجديد العقد أو العمل - شأناً أساسياً لتقدير التكاليف المتصلة بتأمين المنتج. ويتعيّن عليك في هذه المرحلة أن تستوعب خطوات تسليم المنتج أو السلعة والسياسات والإجراءات التي سترعى كل خطوة.

وفي حال تطوير منتج جديد، تتضمن بعض المجال التي يتوجّب على فريق عمل تطوير المنتج مراجعتها ما يلي:

□ **حملات الترويج:** زيارات يقوم بها موظفو القروض إلى السوق، توزيع المناشير، حلقات نشر

المعلومات؛

□ **عملية تقديم الطلب:** إجراء ملء الطلب، المعايير الأولية الواجب تطبيقها؛

□ **الموافقة على القرض والاكنتاب:** زيارات إلى المواقع، معايير اتخاذ القرارات، موجبات الضمان، هيئة

الموافقة، الخ؛

□ **إجراءات المكتب الخلفي:** إدخال معلومات الزبون، تسجيل الرهن الضامن، الخ؛

□ **المبيعات:** حلقات نشر المعلومات، تحديد المسؤوليات، توزيع المناطق، وغيرها من الاستراتيجيات

الرامية إلى تحسين إنتاجية موظف القروض؛

□ **الجباية/التخلف:** إنذار إلى الزبائن، إجراءات المتابعة، التحويل إلى قسم الجباية، الطعون القانونية

وأمثالها؛

□ **مراقبة محفظة الإدارة/المخاطر:** تصنيف القروض، زمن المحفظة، وغيرها من التقارير.

يتعيّن على فريق عمل تطوير المنتج تحديد الخطوات المعنية بهذه العمليات المختلفة بهدف وضع خارطة بها. ومن السبل المفيدة لترسيم الإجراءات اللوجستية الضرورية هو وضعها على شكل رسم بياني في لافتة متحركة.



باستخدام الفقرة "ح" في الجزء المعنون "المراجع" والاستعانة بها كدليل، ضع خارطة بصرية لجميع الخطوات المعنية ببيع المنتج وتأمينه عبر إقامة رسم بياني لدفق المسارات يُبرز كل مرحلة من مراحل العملية. استخدم خبرة ومعرفة فريق عمل تطوير المنتج لتحديد الخطوات المختلفة. وستوفّر هذه الرسوم البيانية لدفق المسارات قاعدة:

(1) كتيّب الإجراءات الخطية الضروري لإجراء اختبار تجريبي للمنتج؛

(2) المواصفات الخطية الضرورية لتحديد موجبات الأنظمة.



ما أن تفرغ من إعداد الرسم البياني لدقق المسارات حتّى تصبح جاهزاً لتحديد الإجراءات الخطيّة. باستخدام ورقة العمل 11، صف وبلور الخطوات الضروريّة لتأمين المنتج أو الخدمة للزبون. تذكر توفير أكبر قدر ممكن من التفاصيل. صف كلّ خطوة في العمود الأوّل.

استخدم العمود الثاني من ورقة العمل 11 لوصف الإجراءات أو السياسات المؤسسيّة التي يجب إقامتها لتزويد طاقم العمل بالتوجيهات ومعايير العمل. هذا وتُشكّل هذه السياسات والإجراءات جزءاً من الكتيّب التشغيلي.

في العمود الثالث من ورقة العمل 11، صف الجهة في طاقم العمل التي ستتولّى إدارة كلّ خطوة. وسيُساعدك هذا في مرحلة ثانية على تحديد الموجبات الضروريّة لإدارة المنتج أو الخدمة الجديدة، وعضو طاقم العمل المسؤول ومقتضيات التدريب أو الدعم الإضافي الضروري لتوفير التطبيق المناسب.

وقد ترغب في إقامة نسخ عن ورقة العمل 11 قبل بدء العمل حيث يُمكن للتمرين أن يمتد على صفحات عدّة. وفي ما يلي مثل قصير يُبين كيفية استخدام ورقة العمل.

### عيّنة عن رسم بياني حول الإجراءات التشغيليّة

وصف الخطوة (ما يجب أن يحصل لتأمين الخدمة أو السلعة الجيدة للزبون)	وصف السياسة أو الإجراء المؤسسي (تحديد عضو طاقم العمل المسؤول والتوجيهات التي يستخدمها)	عضو طاقم العمل المسؤول
1. يقوم الزبون المحتمل بزيارة المكتب وبلتقي مساعد موظف القروض. يُجري موظف القروض المساعد مناقشة قصيرة للتأكد من استيفاء الزبون معيار الأهلية.	• يؤكّد موظف القروض المساعد على استيفاء الزبون المعيار الأولي؛ ✓ مشروع العمل قائم منذ سنة على الأقل؛ ✓ يحمل الزبون نسخة عن رخصة عمل؛ ✓ لديه هويّة قانونيّة.	موظف القروض المساعد
6. إذا استوفى الزبون المعيار، حصل على استمارة الطلب ليملأها	• يشرح موظف القروض المساعد عمليّة تقديم الطلبات.	موظف القروض المساعد
7. يرفع الزبون استمارة الطلب مكتملة	• موظف القروض المساعد يُراجع الاستمارة للتأكد من اكتمالها. إذا دعت الحاجة، يُساعد الموظف الزبون على ملء الاستمارة.	موظف القروض المساعد





## ب. 2 أنظمة المعلومات<sup>10</sup>

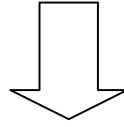
تُستخدم أنظمة المعلومات في المؤسسات المالية بهدف:

- تسجيل المعلومات بشأن الزبون، المنتج أو الخدمة؛
- تعقب المعلومات المالية ومتابعتها: احتساب القروض وتسجيل المدفوعات، الخ؛
- إعداد التقارير وهي استمارات خطية للمعلومات.

يستخدم بعض المؤسسات أجهزة الحاسوب لتلبية حاجاته من المعلومات في حين يلجأ البعض الآخر إلى نظام يدوي. أيًا كان النظام المتبع، فيجب أن يلبي مقتضيات المنتج أو الخدمة من المعلومات.

وقبل بدء الاختبار التجريبي، يجب تحديد ما يلي:

ما هي الحسابات المالية وتقارير التعقب التي يحتاجها النظام لتوليد وتقديم منتج أو خدمة؟  
(للاطلاع على لائحة بمواصفات النظام تكون متصلة بمنتجات الائتمان والادخار، راجع الصفحة التالية).



عندما تُجيب على هذه الأسئلة، عليك أن تطرح السؤال التالي:

هل يستطيع النظام أن يُنتج المعلومات في الوقت الراهن؟  
أو  
هل يتعين تعديل النظام لإنتاج المعلومات؟

<sup>10</sup> ملاحظة: لا يشمل هذا الكتيب معطيات تعديل وإعادة برمجة الأنظمة. وللحصول على دليل أكثر دقة، مراجعة: *Management Information Systems for Microfinance Institutions: A Handbook* بقلم شارل وانترفيلد ونيك رامسينغ الذي أعد لسيجاب، البنك الدولي، العاصمة واشنطن.

لدى تحديد قدرة نظام إدارة المعلومات في المؤسسة على تأمين منتج جديد، عليك أن تنظر في:

- قدرة النظام للاحية الحجم؛
- مرونة النظام لاستيعاب معطيات قرض جديدة؛
- النسخ المطورة المطلوبة أو معطيات إعادة البرمجة.

## مواصفات النظام

عندما توضع الإجراءات في مكانها، يتعين عليك أن تُحدد المواصفات التي يجب أن يتحلّى بها النظام لتلبية حاجات المنتج الجديد. وللحال، تُمنح ورقة المواصفات للعضو في طاقم العمل المسؤول عن تكنولوجيا المعلومات فيستخدمها دليلاً لتحديد موجبات المنتج الجديد. ومن الخصائص الأساسية الواجب النظر فيها عند تحديد مواصفات النظام ما يلي:

- **حسابات الفائدة:** الرصيد الثابت في مقابل الرصيد المتناقص، المعدل المتغير في مقابل الثابت، الخصومات، الرسوم والتكاليف، جداول الدفع وعمليات المحاسبة على أساس الاستحقاق، الخ؛
- **السحوبات/أنواع الدفع ووتيرتها:** جداول الهلاك الثابتة في مقابل المتغيرة، فترات السماح، مدفوعات مضخمة، غرامات التسديد المسبق، الرصيد الأدنى، الخ؛
- **موجبات إعداد التقارير:** نشاط القروض، نوعية المحفظة، القوائم المالية (بيان الدخل، ورقة الموازنة، التدفق النقدي) والعمليات (إنتاجية موظف القروض، تكاليف الفرع) الخ.
- **تعقب المعلومات:** معلومات الزبون (رقم التعريف، الرصيد القائم، الموقع، الإحصاءات المالية، المعلومات السكانية، الخ)، رموز التسويق والمحاسبة، وأمثالها.

ملاحظة: ليست هذه اللائحة شاملة بل يُمكن إضافة خصائص تعني المنتج أو الخدمة قيد البحث.

تذكّر: يتعين على حاجات مشروع العمل أن توجه التكنولوجيا وليس العكس! وعلى غرار مقولة المحاسبة القديمة "ترهات داخلية وترهات خارجية" يعول نظام إدارة معلومات بشكل كبير على نوعية المدخلات. إذا لم توضع السياسات والإجراءات ومواصفات العمل وتدفقات العمل وأمثالها على النحو اللازم، لا يُمكن لأي نظام إدارة معلومات أن يعمل بشكل جيد.



استخدم ورقة العمل 12 لمساعدتك على معرفة ما إذا كان نظام المعلومات يورد جميع المعلومات الضرورية أو ما إذا توجبّ تعديله أو تغييره قبل الانطلاق في الاختبار التجريبي.




### ب. 3 الموارد البشرية

ما أن يتم تحديد كل خطوة من خطوات العملية، حتّى يتمكّن فريق تطوير المنتج من البدء في تقدير القدرة المؤسسية على تأمين المنتج. وتتصل أبرز مكونات القدرة المؤسسية والتكاليف ذات الصلة المترتبة عن تأمين منتج جديد بالموارد البشرية:

- ✓ هل يستطيع موظفو القروض العاملون تأمين منتج جديد أو هل ستحتاج إلى توظيف طاقم عمل جديد له مهارات متخصصة؟
- ✓ كم ستبلغ كلفة التدريب أو التوظيف؟

للردّ على هذين السؤالين يجب اتخاذ القرار إمّا بتدريب العاملين في المؤسسة على تأمين محفظة المنتجات كاملة ("العموميين") أو الطلب إلى أشخاص متخصصين لتقديم خدمات محددة ("أخصائيين"). ومن العوامل التي تؤثر في القرار:

- درجة التعليم/المهارة: على سبيل المثال القدرة على إجراء التحليل المالي.
- عبء القضية الحالي: هل يستطيع جميع العاملين تحسين إنتاجيتهم؟
- الموقف: لأي درجة يُعدّ طاقم العمل الحالي ريادةً؟ وإلى أي درجة يُبدي استعداداً للتكيف مع التغيير؟

قد تقتضي منتجات جديدة خبرة متخصصة أو أفراداً متعلّمين لتولّي مناصب المكاتب الأمامية (الذين يقيمون علاقة مباشرة مع الزبون مثل موظف الائتمان) وذلك بحسب درجة تعقيد المنتج. ويتعيّن على مؤسسة تمويل أصغر أن تُقيّم قدرة موظفي الائتمان الحاليين على الخضوع للتدريب للتعاظم مع المنتج الجديد أو ضرورة توظيف طاقم عمل جديد أكثر خبرة. ما لم يكن المنتج شديد التخصص، يتعيّن على مؤسسة التمويل الأصغر استخدام طاقم عمل المكتب الأمامي لخدمة المنتج التجريبي.

أما الأشخاص الآخرون الذين سيعملون على تأمين المنتج فيشملون جهات العمل في المكاتب الخلفية وأمناء الصندوق ومدراء الفروع والمنسقين الميدانيين وحتّى نسبة من وقت موظفي المكاتب الأساسية. لا يُمكن معرفة درجة الجهود الذي يقتضيه المنتج الجديد إلى حين استكمال تمارين التوقعات في الجزء ج من هذه



المرحلة. (مثلاً تقتضي خدمة 1000 زبون درجة مجهود مختلفة عن خدمة 5000 زبون). ما يُمكن تقديره في هذا الوقت هو نوع الأشخاص الواجب التعاطي معهم لتأمين المنتج انطلاقاً من السياسات والإجراءات المُحددة.

قم بمراجعة الشؤون اللوجستية التشغيلية التي حددتها لتأمين المنتج الجديد. لكل خطوة تقوم بتحديد كجزء من العملية، صف الشخص المعني بتولي الوظيفة في المؤسسة والوقت المنفق في كل خطوة والكلفة التقريبية. استخدم ورقة العمل 13 لتقدير درجة المجهود (بحسب الوقت الضروري لكل منصب) والعمليات التشغيلية المختلفة.

**ورقة العمل 13: موجبات الموارد البشرية\***

المنصب/الوظيفة (من الراتب الأدنى/الرتبة الأدنى إلى الراتب الأعلى/الرتبة الأعلى)								العملية التشغيلية
المروّج	أمين الصندوق	مساعد العمليات	موظف القروض	منسق الفرع	مدير الفرع	مدير مبيعات	غيره	
50%			20%			10%		مثل: حملة ترويج/دعاية
		20%						معالجة الطلبات
			30%					تقييم الطلبات
		15%						إعداد مستندات

								القروض
		15%	15%	10%				عملية الموافقة
						20%		صرف القرض
				15%				المتابعة/المراقبة
				10%		15%		جمع القروض
				15%	10%			تجديد القروض
	10%	15%	15%	100%	45%	35%	50%	درجة المجهود الإجمالية



## ب. 4 الامتثال للشروط التنظيمية والقانونية

يُمكن إتمام الامتثال للشروط التنظيمية والقانونية في أي مرحلة من مراحل تطوير نموذج المنتج. ويترتب عن هذا التحقق لدى السلطات القانونية والتنظيمية بأنّ شروط تصميم المنتج الأساسية تمتثل للقوانين مرعية الإجراءات. وفي ما يلي بعض الأمثلة عن الاعتبارات القانونية والتنظيمية التي يُمكن أن تنبثق عن نواحٍ مختلفة من خصائص المنتج:

✓ هل تستدعي الموجبات الجانبية تسجيل الملكية أو التدقيق في الروابط القائمة؟

✓ هل تقتضي شروط القرض الجديد موجبات تمويل خاصة؟

✓ هل تحظر أي قوانين مدين أو مستهلك بعض موجبات الأهلية؟



ما هي التغييرات التي يجب إدخالها على نموذج المنتج لضمان الامتثال للشروط القانونية والتنظيمية؟  
أدرج في ما يلي اعتبارات محددة يجب معالجتها قبل أن يُمكن إخضاع المنتج لاختبار تجريبي.

---

---

---

---

---

---

---

---

## الجزء ج: احتساب التكاليف والتحليل المالي

الآن وقد حللت شروط السوق والشؤون اللوجستية الضرورية لتأمين المنتج، يجب تحديد تأثير المنتج الجديد في أساس المؤسسة أي التبعات المالية. انطلاقاً من طريقة إعداد المؤسسة لموازنات المنتجات القائمة، يجب تقدير التكاليف المرتقبة والإيرادات المتوقعة المتصلة بهذا المنتج لتحديد ما إذا كانت مستدامة تجارياً.

بهدف التأكد من قدرة المؤسسة على تأمين المنتج الجديد بصورة مستقلة على المدى البعيد، يجب أن يتيح المنتج تحقيق نقطة التعادل. أمّا السؤال الحاسم فهو التالي: ما هي الإيرادات التي يجب أن يولدها المنتج الجديد ليغطي التكاليف؟ مثلاً، قد يرغب الزبون في عمليات تسديد تتم مرتين في السنة ودون معدلات الفائدة المطبقة في السوق،

ولكن مثل هذه الشروط قد لا تكون حذرة نظراً لضرورة أن تتحكم مؤسسة التمويل الأصغر بالمخاطر وأن تضمن استمرارية مالية. بهدف وضع اللمسات الأخيرة على نموذج المنتج، يتعين على المؤسسة أن تراعي ما يلي:

- اعتبارات السوق انطلاقاً من الشؤون اللوجستية التشغيلية،
- تقديرات الإيرادات لإنجاز تحليل نقطة التعادل.

يعالج الجزء ج. 4 "وضع اللمسات الأخيرة على النموذج"، النشاطات والمعطيات التي يتعين على فريق تطوير المنتج معالجتها لوضع اللمسات الأخيرة على نموذج المنتج. ومن شأن استكمال هذا الجزء أن يساعد طاقم العمل على تحديد ما إذا بالإمكان تأمين المنتج الجديد للزبون بصورة فعالة من حيث الكلفة ومستدامة. ورغم كثافة هذا الجزء، فهو يوفر معلومات حيوية لنجاح عملية تطوير المنتج الجديد.

في هذا الجزء سوف:

✓ **تحتسب التكاليف والتوقعات المالية لوضع اللمسات الأخيرة على النموذج من أجل إجراء الاختبار التجريبي:**

- ج. 1 تقدير الإيرادات انطلاقاً من توقعات حصّة السوق وخصائص المنتج؛
- ج. 2 النظر في التكاليف انطلاقاً من الشؤون اللوجستية الداخلية وعملية بناء القدرات المطلوبة؛
- ج. 3 إعداد التوقعات المالية لتحديد حجم المبيعات التي تحقق نقطة التعادل؛
- ج. 4 وضع اللمسات الأخيرة على النموذج للقيام بالاختبار التجريبي بعد إجراء تحاليل الحساسية.

### ج. 1 تقدير الإيرادات

إذا لم يكن المنتج الجديد مستداماً مالياً، فلن تتمكن من توفيره للزبائن على المدى البعيد. ويترتب عن تحديد استمرارية المنتج المالية تقدير الإيرادات المحتملة التي يُمكن أن يولدها ومقارنة هذه المبيعات مع كلفة تطوير المنتج وتأمينه.

ولا يُمكن تحديد استمرارية المنتج بالكامل لأنك لا تملك معلومات مكتملة بشأن الكلفة التي ستترتب عن تطويره وتطبيقه. ولكن يُمكن أن تتكهن هذه التكاليف المحتملة انطلاقاً من المعلومات التي جمعتها بشأن حجم السوق المستهدف وأجل المنتج الأولي. لذا نركز في هذا السياق على التأكيد من وجود ما يكفي من الطلب (لناحية عائدات المبيعات) لتبرير تطوير النموذج.

وتبنى الإيرادات كما هو وارد أدناه على عاملين: عدد الوحدات المباعة، ودرجة المساهمة في كل وحدة والتي يُعبر عنها في غالب الأحيان بالهامش المالي. ومن شأن احتساب الإيرادات المحتملة للمنتج الجديد انطلاقاً من تصميم النموذج الأولي أن يُعطيك فكرة عامة عن حجم السوق المحتمل فتعرف إذا كان كبيراً كفاية لتبرير الاستمرار في عملية تطوير المنتج.

لتقدير الإيرادات لا بدّ من مراعاة المتغيّرات التالية:

1. عدد الزبائن: ويلحظ هذا العامل الزبائن الجدد، والزبائن الحاليين الذين يستخدمون منتجات أخرى من مؤسسة التمويل الأصغر، والزبائن المتسرّبين.

أ. الزبائن الجدد: يُمثّل هذا العدد نسبة السوق التي يُمكن استقطابها من خلال المنتج الجديد. ويُمكن أن يكون هؤلاء الزبائن إمّا الذين لا علاقة لهم مع أي مؤسسة أو الذين تستقطبهم ("تستبقيهم") المنافسة. وعليك أن تكون متحفظاً مع هذا العدد لأنك حتّى ولو طوّرت منتجاً متفوقاً، يُمكن أن تواجه "تكاليف الانتقال" (وهي معاناة الزبون في تغيير مؤسسة ماليّة عندما يكون قد أقام علاقةً مع مؤسسة تمويل أصغر معيّنة). كما يُرجح في المنافسة أن تردّ على المنتج الجديد عبر تنقيح المنتج الذي تعرضه هي فتحوّل دون فقدان زبائنهم. ومن شأن أي دراسة سوق تقوم بها خصوصاً تلك التي تتضمن بيانات تنافسيّة، أن تُسلط الضوء على حجم السوق المستهدف واحتمال استقطاب زبائن جدد.

ب. الزبائن الحاليون الذين يستخدمون منتجات أخرى: هم الزبائن الذين يعتمدون المنتج الجديد إمّا بالإضافة إلى المنتج الحالي (مكمل عن المنتج) أو عوضاً عنه (منتج بديل). ويُشكّل بيع منتجات إضافية لزبائن يتعاطون أصلاً مع مؤسستك، وسيلةً فعالةً لتسويق منتج جديد. أمّا الزبائن الذين ينتقلون من منتج حالي إلى منتج جديد، فسيُصبحون العنصر المتغيّر المستخدم في حساب "الدخل المتناقص على المنتج القديم" الذي سيُحسم من إجمالي دخل المنتج المقدّر في ورقة العمل 14.

ج. الزبائن المتسرّبون: يشمل هذا الرقم التسرّب الطوعي (الزبائن الذين يجربون المنتج الجديد ثم يتخلّون عنه) وغير الطوعي (المقترضون الذين لا يستطيعون الحصول على قرضٍ آخر نتيجة تخلفهم عن الدفع). وبما أنك ستواجه لا محال بعض الزبائن الذين يقلقون حسابات التوفير أو يريدون التوقف لفترة عن الاقتراض أو يلجأون وبكلّ بساطة إلى منتجات المنافس، فعليك أن تحسم من أهداف البيع عامل التسرّب هذا.

2. الهامش المالي الصافي: يُبنى الهامش المالي الصافي للمنتج الجديد (المبالغ المكتسبة من كلّ عملية بيع) على خصائص المنتجات التي وضعتها في النموذج النهائي بحسب ورقة العمل 10 وعلى خسائر القرض المقدّرة. وأبرز العوامل التي تؤثر في الهامش المالي لقرض هي معدل الفائدة المفروض والخسائر المرتقبة. أمّا المعادلة للهامش المالي الصافي فهي معدل الفائدة السنوي الفعلي - كلفة الأموال - مخصص فقدان القرض (نسبةً إلى المحفظة الإجمالية).

يعكس معدّل الفائدة السنوي الفعلي إجمالي الإيرادات على رأس المال بما فيه العمولات والرسوم. وبالنسبة إلى مؤسسة إيداع تستثمر أموالها في سندات الحكومة، يُشكّل معدّل الفائدة السنوية الفعلي الإيرادات التي تولّدها هذه الأدوات. وبالنسبة إلى منتج قرض، يُبنى معدّل الفائدة السنوية الفعلي على عددٍ من المتغيّرات بما فيها<sup>11</sup>:

- طريقة احتساب معدّل الفائدة (رصيد ثابت أو متناقص)؛
- وتيرة المدفوعات؛
- متوسط الأجل؛
- العمولة والرسوم (طريقة احتساب وجمع كلّ منهما: معدّل ثابت، سنوي أو محصّل مسبقاً).

تحتسب *كلفة الأموال* على أنّها متوسط كلفة رأس المال المعدّل (مراجعة الجزء المعنون "مراجع") وهو يُشكّل بالنسبة إلى مؤسسة تمويل أصغر مقرضة المعدّل المدمج المُسدّد لتمويل المحفظة. وتكون كلفة الأموال صفر إذا كانت الأموال ممنوحة أو استخدمت حقوق الملكية. وتوخياً لمزيدٍ من الدقة، يُمكن أيضاً احتساب كلفة رأس المال عند تضمين تأثير التضخم على القيمة الصافية لمؤسسة تمويل أصغر (حقوق الملكية من الأموال الممنوحة وحقوق الملكية من القروض الامتيازية). بالنسبة إلى مؤسسة ادخار، تُشكّل كلفة الأموال معدّل الفائدة المدفوع عن الودائع.

يحتسب مخصص *فقدان القرض* عبر قسمة خسارة القرض المقدّرة على المحفظة الإجمالية. وهي قيمة تقديرية عن نسبة محفظة القرض التي ستستعصي على الجباية.

يُشكّل التسعير فناً يجب التعاطي معه بحذر مع مراعاة الاعتبارات التنافسية كما الإستراتيجية والمالية. مراجعة الجزء "ه" من "المراجع" للإطلاع على مناقشة مقتضبة حول *اعتبارات التسعير*.

3. **متوسط الرصيد القائم للمنتج الجديد لكلّ زبون:** لاحتساب الإيرادات باستخدام معدّل الفائدة الفعلي، من المهم مراعاة متوسط الرصيد القائم في السنة لكلّ زبون وليس المبلغ المنفق. وبالنسبة إلى قرضٍ تنتفي فيه فترات السماح للمدفوعات الأساسية، يقوم التقدير الإجمالي على تساوي المبالغ القائمة مع معدّل الرصيد الابتدائي (المبلغ المنفق) والرصيد النهائي (صفر) وبتعابير أخرى، المبلغ المنفق مقسوم إلى اثنين. وتوخياً لمزيدٍ من الدقة، يختلف متوسط الأرصدة القائمة باختلاف أجل التسديد ووتيرته.

4. **خسارة الدخل المتناقص على المنتج الجديد.** ويحصل هذا عندما يقوم زبون بشراء منتج جديد بدلاً من منتج حالي و عوضاً عن شرائه بالإضافة إلى المنتج الحالي.

<sup>11</sup> يُمكن للحسابات المالية أن تحتسب معدّل الفائدة الفعلي لقرض انطلقاً من المبلغ الذي يتقاضاه المقرض ("القيمة الحالية")، وعدد فترات التسديد، والمبلغ الواجب تسديده في كلّ فترة (الذي يُدخل عادةً كعددي سلبى لأنّه دفع نقدي خارج).

## ورقة العمل 14: تقدير الإيرادات

عائدات المنتج الجديد<sup>12</sup> = (أ) x (ب) x (ج) - د

أ. عدد الزبائن \_\_\_\_\_ (A)

الزبائن الجدد (بمن فيهم الزبائن من مؤسسات منافسة) + الزبائن الحاليين لمنتجات أخرى - الزبائن المفقودين نتيجة التسرب

ب. الهامش المالي الصافي (B)

معدل الفائدة السنوي الفعلي (بما فيه العمولات والرسوم) - كلفة الأموال - مخصص فقدان القرض (نسبةً إلى المحفظة الإجمالية).

ج. متوسط الرصيد القائم للمنتج الجديد لكل زبون (C) \_\_\_\_\_

يختلف هذا العدد عن المبلغ المنفق لأنه المبلغ الذي يبني عليه الهامش المالي الدخل. في حال تم توقع الزيادة في الرصيد القائم بحسب الزبائن المجددين تعاقدهم، يُصبح معدل البقاء عاملاً مهماً. وسيزداد معدل الأرصدة بسرعة أبطأ إذا غادر زبائن وتوجّب على زبائن جدد الانطلاق من الحد الأدنى.

د. خسارة الدخل المتناقص = حجم الخسارة x هامش المساهمات ذات الصلة (D) \_\_\_\_\_

يرد هذا العدد عندما ينتقل الزبائن القائمون إلى المنتج الجديد وبالتالي لا يعودوا يولّدون الدخل من منتج حالي.

$$\left( \frac{\quad}{(A)} \times \frac{\quad}{(B)} \times \frac{\quad}{(C)} \right) - \frac{\quad}{(D)} = \text{دخل المنتج الجديد}$$

= \_\_\_\_\_

## تحليل الحساسية

<sup>12</sup> لتقدير أكثر تفصيلاً بشأن الدخل، استخدم نموذجاً مثل ميكروفين (نموذج مالي أعدّه توني شيلدون وشاركه واتفيلد لسجاب) والذي يُمكن بواسطته التلاعب بعدد من الافتراضات والتغيرات لإعداد افتراضات مفصلة وتحليل حساسة.



ما أن تحتسب إجمالي عائدات المنتج الجديد، حتى يُمكنك تكرار هذا التمرين عبر تغيير شروط المنتج نسبةً إلى المنتج الحالي (القديم) لإجراء تحليل حساسية أساسي. وهذا التحليل سوف يزودك بفهم أفضل للمقايضات القائمة بينما تضع اللمسات الأخيرة على أجل النموذج.

ولإجراء تحليل الحساسية، كرر التمرين من ورقة العمل 14 مرّات عدّة ولكن في كلّ مرّة كَيْفَ متغيّرة واحدة مثل معدل الفائدة ومتوسط حجم القرض أو الأجل. احتسب إجمالي العائد الجديد أدناه بحيث تفهم دور التعديلات المختلفة لناحية التأثير في الإيرادات.

1) التكييف: مثل: مدد متوسط أجل القرض من 4 إلى 6 أشهر.

لنفترض أن مؤسسة التمويل الأصغر تفرض رسماً شهرياً بقيمة 3% (باستخدام جدول سداد ثابت) و1% كعمولة مقدّمة. تتوقع مؤسسة التمويل الأصغر أن يكون متوسط حجم القرض لمنتج الرهن الجديد \$400 وخسارة القرض 3%. توزّع الدفعات بالتساوي على طول أجل القرض أي أربعة أشهر. أمّا متوسط التكلفة المرجح لرأس المال فهو 12% في السنة. تقدّر مؤسسة التمويل الأصغر سوقاً يضمّ 5000 زبون يكون خمسهام هم الذين يستخدمون حالياً منتج رأس المال التشغيلي التقليدي والذي يضمّ قرصاً متوسط الحجم بقيمة \$600 وهامشاً مالياً بنسبة 1.5%. وفي ما يلي حسابات الإيرادات الإجمالية القديمة والجديدة:

الأجل القديم	الأجل الجديد	خطوات لاحتساب إجمالي الإيرادات المعدلة انطلاقاً من زيادة الأجل
5000	5000	أ. زيادة في حصة السوق
1000	1000	عدد الزبائن الجدد الذين يبدلون المؤسسة = $5/1 (5000) = 1000$
23%	24%	ب. الهامش المالي = انتشار معدل الفائدة - مخصص فقدان القرض + العمولة
$+ 3\% - 24\%$ $(6/12 \times 1\%)$ $2\% + 21\% =$	$+ 3\% - 24\%$ $(4/12 \times 1\%)$ $3\% + 21\% =$	الانتشار السنوي = $(3\% \times 12\%) - 12\% = 36\% - 12\% = 24\%$ المخصص = $3\%$ والعمولة = $1\% \times 12/12$ = أجل القرض = $1\% \times 12$
\$200	\$200	ج. متوسط رصيد القرض القائم
2/\$400	2/\$400	رصيد القرض = متوسط الصرف / 2
\$230.000	\$240.000	مساهمة إجمالي الإيرادات، من دون خسارة الدخل المتناقص
(\$54.000)	\$0	د. خسارة الدخل المتناقص = الحجم المفقود x الهامش ذات الصلة

x \$300.000 %1.5	غير معلومة	= الزبائن المنتقلون x متوسط الرصيد القائم x الهامش السنوي المعني = (3/\$600x1000) x = (12x%1.5 شهر)
\$176.000	\$240.000	مساهمة إجمالي الإيرادات = (أxبxج) - د

على الرغم من أنّ مكاسب القرضِ طويل الأجل ستكون أعظم من مكاسب القرضِ الأصلي وأجله أربعة أشهر، سيكون لمنتج القرض الجديد المقترح هامش مشاركة أقل في الصيغة السنوية لأنه يتمّ جمع العمولات مرتين في السنة بدلاً من ثلاث مرّات. كما سيُبعد منتج القرض الجديد الزبائن الحاليين مما يولّد تراجعاً في الدخل يجب مراعاته. وبالتالي يُمكن لتغيير بسيط في المنتج أن يُحدث تأثيراً كبيراً في الأساس!



عليك الآن أن تجرّب نوعاً آخر من تحاليل الحساسية مع إدخال تعديلٍ على أجل المنتج قيد النظر.

(2) التكييف

املأ جميع العناصر القابلة للتطبيق انطلاقاً من التعديل الذي أدخلته على المنتج:

عدد الزبائن: \_\_\_\_\_  
الهامش المالي الجديد: \_\_\_\_\_  
متوسط الرصيد الجديد القائم لكلّ زبون: \_\_\_\_\_  
خسارة الدخل: \_\_\_\_\_  
إجمالي الإيرادات الجديدة أ \_\_\_\_\_ ب \_\_\_\_\_ ج \_\_\_\_\_ د \_\_\_\_\_



ليس حجم المبيعات سوى أحد العوامل التي يجب مراعاتها قبل اتخاذ القرار بشأن أجل النموذج. ولكن من المهم تيقن دور تغييرات صغيرة في أجل القرض وتأثيرها في إجمالي الإيرادات.

ج. 2 اعتبارات الكلفة

تمثّل الإيرادات بلا شك نصف الصورة المالية ولتحديد قابليّة المنتج للاستمرار ماليّاً لا بدّ من مراعاة الكلفة والتكاليف غير المباشرة التي تُرافق جميع النشاطات التي تتولاها مؤسسة التمويل الأصغر.

ولن تكون تكاليف تأمين المنتج معلومةً بدقة إلى حين فترة الاختبار التجريبي ولكن باستطاعة فريق عمل تطوير منتج بدء العمل على تقدير التكاليف انطلاقاً من الشؤون اللوجستية التشغيلية وموجبات القدرة المتصلة بتأمين منتج فعال. أما تقديرات الكلفة فستستخدم للقيام بإسقاطات مالية بحيث يستطيع فريق عمل تطوير المنتج تكييف شروط المنتج لتحديد استدامته التجارية. ومن شأن عملية تقدير التكاليف مساعدتك على تحديد المعلومات الواجب جمعها في خلال المرحلة التجريبية لإجراء توقعات أكثر دقة بشأن استمرارية المنتج التجارية.

لعلّ التمارين التي أجريتها في الجزء ب لتحديد الشؤون التشغيلية اللوجستية وبناء القدرات قد أوحى لك بالتفكير في مختلف أنواع النفقات التي يجب تحملها لإخضاع المنتج الجديد لاختبار تجريبي. ويهدف تطوير التوقعات المالية للمنتج الجديد، سننظر في نوعين من التكاليف - الاستثمارات المدفوعة سلفاً ونفقات الوضع المستقر. وستساعدك مواصفات أوراق العمل أدناه على تقدير النوعين بهدف معرفة ما إذا كان المنتج الجديد قابلاً للاستمرار مالياً.

- **الاستثمارات المدفوعة سلفاً:** تُسدد هذه التكاليف في مرحلة تصميم المنتج الجديد وهي متصلة ببناء القدرات الضرورية لبدء الاختبار التجريبي. وتشمل هذه النفقات الوقت الذي ينفقه طاقم العمل على تطوير المنتج ودراسات السوق وتحسين نظام إدارة المعلومات وتدريب موظفي القروض. ويُمكن لهذه التكاليف المدفوعة مرةً أن توزع على السنوات الخمس الأولى من المنتج الجديد وأن تُضمّن كجزءٍ من نقطة التعادل المطلوبة أو أن تُفصل كجزءٍ من عملية البحث والتنمية التي تقوم بها المؤسسة فتُسدد من حساب المنتجات أو الأموال المخصصة.
- **نفقات الوضع المستقر:** هي النفقات المترتبة بصورة مستمرة عن تأمين المنتج ما أن يحقق استقراراً في السوق. وهذه التكاليف تشكل المحطة الأخيرة من دورة تطوير المنتج. أما أبرز نفقات الوضع المستقر فهي وقت طاقم العمل بما فيه الطاقم الجديد الواجب توظيفه ونسبة الوقت الذي سيُخصّصه طاقم العمل الموجود أصلاً لتأمين المنتج الجديد. ومن المهم مراعاة **النفقات المباشرة** المتصلة نسبياً بتأمين المنتج الجديد (مثل وقت موظف القروض والمواد المستخدمة في عمليتي التطبيق والترويج. كما تجدر مراعاة **النفقات غير المباشرة** الإضافية أو الإدارية العامة الضرورية لكي تتابع المؤسسة عملها وتستمر في تأمين أي منتج. وتشمل النفقات غير المباشرة تلك النفقات غير المتصلة مباشرةً بالمنتج الجديد مثل وقت الموظفين الإداريين، بدل الإيجار، المرافق، السيارات والمعدات، أنظمة إدارة المعلومات وغيرها من النفقات الواجب "تخصيصها" لمنتجات مختلفة. ويجب تخصيص نسبة من هذه التكاليف المباشرة للمنتج الجديد بحيث يُساعد هذا على تغطية النفقات كما تفعل جميع المنتجات بهدف إبقاء المؤسسة عائمةً.



باستخدام ورقة العمل 15، أدرج النفقات المقدمة المسددة مرةً واحدةً والمترتبة عن عملية تطوير المنتج. وهي نفقات البحث والتنمية التي يُمكن توزيعها على طول فترة حياة المنتج الجديد أو التي تغطيها أموال



مخصصة لهذه الغاية. استخدم ورقة العمل 15 أبداً لتقدير نفقات الوضع المستقر وهي نفقات دائمة ستترتب على المؤسسة إذا قررت إطلاق المنتج. وستشكل الأجور أبرز البنود وبالتالي يُمكن الانطلاق من تقدير حاجات الموارد البشرية المبينة في ورقة العمل 13 لتحديد العدد الضروري من موظفي الدوام الكامل لتأمين المنتج الجديد. ولاستكمال نفقات الوضع المستقر يجب تقدير سائر النفقات المباشرة (مثل المواد) ومن ثم تحديد مقدار نفقات المؤسسة غير المباشرة التي ستُخصص للمنتج الجديد.

أي نسبة من نسب نفقات المؤسسة غير المباشرة يجب تخصيصها للمنتج الجديد؟ لا يجد هذا السؤال له إجابة صحيحة واحدة<sup>13</sup>. فبعض المؤسسات تُخصص نفقات غير مباشرة لمنتجات مختلفة انطلاقاً من نسبتها إلى المحفظة الإجمالية. وتوزع مؤسسات تمويل أصغر المنتجات انطلاقاً من عدد الموظفين أو وقتهم المخصص لهذا المنتج ونسبة هذا الوقت إلى دوام العمل الكامل. وحيث تُشكل الأجور أحد أبرز النفقات المترتبة على مؤسسات التمويل الأصغر، من شأن توزيع التكاليف الثابتة وفقاً لنسبة وقت طاقم العمل أن يُساعد على تقدير كيفية تخصيص النفقات غير المباشرة. أما الوسيلة الأسهل فهي توزيع النفقات بالتساوي بين جميع المنتجات مع أن هذا النوع من التوزيع هو الأقل دقةً.

#### ورقة العمل 15 أ: التكاليف المقدمة المُسددة مرّة واحدة

1. تكاليف البحث والتنمية
  - أ. عدد أفراد طاقم العمل في اليوم = (ط ي)
  - ب. كلفة طاقم العمل التقديرية في اليوم = (ك ط)
  - ج. عدد الأشخاص في اليوم العاملين على المشروع (الوقت) = (ق)
- المجموع الفرعي لتكاليف طاقم العمل (ط ي x ك ط x ق) طاقم العمل =
2. دراسات استطلاع السوق = (ب س)
3. أنظمة/مقدرة ضرورية = أنظمة
4. سائر تكاليف الاختبار التجريبي (التدريب الخ) = (خ ت)
- مجموع تكاليف الاستثمار المقدمة =

أورد هذا العدد في ورقة العمل 16 السطر أ.

طاقم العمل + ب س + أنظمة + خ ت

<sup>13</sup> لا يُعالج هذا الدليل شؤون توزيع التكاليف. مراجعة المرجع التالي: CGAP. 2001. "Costing and Pricing Products." From the CGAP Toolkit. Washington, D.C.: Consultative Group to MFIs' Assist the Poorest, the World Bank.

عليك الآن أن تتخذ القرار بتوزيع هذه التكاليف على السنوات، وتحديد عدد السنوات، أما المجموع فهو على الشكل التالي:

التكاليف المقدمة (ت م) / عدد السنوات = التكاليف المهلكة بحسب عدد السنين

ورقة العمل 15 ب: نفقات الوضع المستقر

التكاليف المباشرة			
البند	كمية	كلفة الوحدة	التكاليف الإجمالية
موارد بشرية	نسبة الوقت إلى الشخص (درجة المجهود من ورقة العمل 13)	متوسط الأجر + منافع + علاوة	
مساعد عمليات	25% من الوقت	\$1200/الشهر	$300\$ = 4/(1200\$)$
مروّج	50% من الوقت	1000\$/الشهر	$500\$ = 2/(1000\$)$
غيره من أفراد طاقم العمل			
الموارد	300 منشور	30 سنت لكل منشور	$90\$ = (0.30 \times 300)$
نفقات أخرى			
تكاليف المجموع الفرعي المباشرة أورد هذا العدد في ورقة العمل 16، السطر ب. 1.			
البند	الكمية	التكاليف غير المباشرة	
		كلفة الوحدة	التكاليف الإجمالية
الإدارة	إجمالي نفقات الموارد البشرية	% التخصيص	
تكاليف المجموع الفرعي غير المباشرة أورد هذا العدد في ورقة العمل 16، السطر ب. 2.			

إجمالي تكاليف الوضع المستقر أورد هذا العدد في ورقة العمل 16،  
السطر ب.3.

### ج. 3 التوقعات المالية

- هناك وسيلتان أساسيتان للقيام بتوقعات مالية وبالتالي معرفة إذا كان المنتج الجديد قابل للاستمرار مالياً وتحديد الوقت الذي يبدأ فيه هذا الأخير بدرّ الأرباح على المؤسسة:
- تحليل نقطة التعادل، يُمكن إتباع هذا النهج لمعرفة عدد الزبائن الضروريين لتغطية التكاليف ومتوسط حجم القرض الضروري أو المحفظة الضرورية؛
  - بيان الدخل، يُمكن استخدامه لاحتساب معدلات فعالية واستدامة مختلفة.

ونقطة التعادل كناية عن مستوى المبيعات الضروري لتغطية تكاليف تطوير وتأمين منتج جديد. يُمكن إعداد حسابات نقطة التعادل انطلاقاً من الاستثمار في البحث والتنمية و/أو نفقات الوضع المستقر الجارية. عليك أن تُحدد نسبة تكاليف العمليات غير المباشرة التي سيحاول المنتج الجديد تغطيتها ما أن تُحدد سعره وشروطه. ما أن تُحدد التكاليف الإجمالية المترتبة عن هذا المنتج الجديد حتى يُمكنك معرفة حجم المبيعات الضرورية لاسترجاع هذه التكاليف.

ومن ثم عليك أن تُحاول مقارنة الطلب المتوقع على المنتج الجديد (المُحدد في أثناء استطلاع السوق) مع الدرجة الضرورية لتحديد نقطة التعادل وتحديد ما إذا كان من الممكن توقّع تغطية التكاليف المُحددة لتأمين المنتج.



باستخدام ورقة العمل 16، حاول أن تُعدّ نقطة تعادل تقريبية.

1. قدّر تكاليف البحث والتنمية عن المنتج الجديد للسنة الأولى. ومن شأن إجمالي هذه التكاليف أن يزودك بأرقام إجمالي تكاليف التصميم والانطلاق الثابتة.
2. اذهب إلى ورقة العمل 14 وابحث عن الهامش المالي لكل زبون والذي سبق لك أن احتسبته.
3. حدد حجم مبيعات نقطة التعادل للمنتج الجديد.
4. قم بتحليل حساسية (كما فعلت مع حسابات الإيرادات) عبر تغيير أجل المنتج ومن ثم تكرر الخطوات 2 و 3. ما أن تُحدد تأثير التغيير الطارئ على أجل المنتج في حجم مبيعات نقطة التعادل حتى يُمكنك استخدام هذه المعلومات لتتقّح سعر المنتج المقترح وأجله.

## ورقة العمل 16: حساب نقطة التعادل

### التكاليف

- أ. التكاليف المقدّمة المُسدّدة مرّة واحدة (ورقة العمل 15 أ) = (ت ق) =
- ب. تكاليف الوضع المستقر السنوية الجارية (ورقة العمل 15 ب)
1. التكاليف المباشرة = (م م)
2. التكاليف غير المباشرة = الإجمالي غير المباشر x % التوزيع = (غ م)
3. المجموع الفرعي للوضع المستقر = ت م + غ م = (م ف)
- التكاليف الإجماليّة (ت ج) لتغطية المنتج الجديد = ت ق + م ف = (ت ج)

حجم مبيعات نقطة التعادل = التكاليف الواجب تغطيتها / الهامش المالي (ه م) \*

تكاليف نقطة التعادل المقدّمة = ت ق / ه م =

تكاليف نقطة التعادل المباشرة = ت م / ه م =

تكاليف التعادل المُحقّقة للوضع المستقر (تكاليف مباشرة + تكاليف مقدّمة موزّعة) = م ف / ه م =

التكاليف الإجماليّة لحالة التعادل = ت ج / ه م =

\*يستقى الهامش المالي من ورقة العمل 14.

هذه التوقعات الماليّة ستكون حاسمة للغاية. والهدف من استيعاب حجم التكاليف في هذا الوقت هو الحرص على أن يكون المنتج الجديد متماسكاً مع أهداف المؤسسة الماليّة. وهذه النتائج سوف تُساعدك على اتخاذ القرار بشأن متابعة تطوير هذا المنتج. فإذا اتضح أن المنتج لن يُلبّي الأهداف الماليّة المؤسسية، فمن الأسهل تنقيح معطيات المنتج وأجله الآن قبل إطلاق المنتج في السوق.

وبهدف فهم تبعات المنتج الجديد على أهداف المؤسسة الماليّة، عليك مراعاة المعطيات الأربعة التالية:

1. هل تملك مصادر دخل أخرى أو هبات تخوّلك تغطية تكاليف التطوير؟ في حال الإيجاب، استمرّ لتحقيق نقطة تعادل عند الوضع المستقر وهي أنسب للطرف الحقيقي.
2. اقسّم حجم مبيعات نقطة التعادل عند الوضع المستقر على متوسط حجم القرض الحالي لاحتساب عدد الزبائن. قارن النتيجة بحصّة السوق المقدّرة من إجمالي حجم السوق المحتمل (المُبيّن في القسم أ "استطلاع السوق"). هل من المنطقي القول إنّ المؤسسة قادرة على استقطاب ما يكفي من طلبات السوق المحتمل لتحقيق حجم مبيعات نقطة التعادل؟



												نفقات أخرى
												الدخل الصافي

لا تنسى الاعتبارات التالية:

- اعمد إلى وضع لائحة بجميع الافتراضات بما فيها أجل المنتج الجديد وتقديرات خسارة القرض وإنتاجية طاقم العمل الخ.
- احرص على أن تكون الأرقام متمشية مع تقديرات الإيرادات والتكاليف السابقة.
- اتخذ القرار بشأن إما تضمين تكاليف البحث والتنمية أو إهلاكها أو ببساطة إدراج تكاليف الوضع الجاري القائمة في حساباتك.

يُمكن احتساب النسب لتقييم استمرارية المنتج الجديد ومقارنة الأداء المرتقب مع معدلات المؤسسة الجارية أو معايير الصناعة. ومن مصادر بيانات الصناعة عن المعدلات، نذكر نشرة الشؤون المصرفية الأصغر *The MicroBanking Bulletin* التي أصدرها كالميدو Calmeadow على الموقع [www.calmeadow.com](http://www.calmeadow.com) ووكالة تصنيف التمويل الأصغر MicroRate ([www.microrate.com](http://www.microrate.com)). تذكر مقارنة النسب مع الاتجاهات التاريخية والأهداف المرتقبة و/أو نسب مؤسسة مماثلة.

في ما يلي بعض النسب الأساسية الموصى بها:

1. الاستدامة التشغيلية = الدخل المالي / (كلفة الفائدة + مخصص فقدان القرض + التكاليف الإدارية)
2. الاستدامة المالية = الدخل التشغيلي المعدل / (كلفة الفائدة + أرقام التضخم المعدلة والدعومات + خسارة احتياطي القرض المعدلة + النفقات الإدارية)
3. الفعالية التشغيلية = إجمالي النفقات الإدارية / متوسط محفظة القرض

يترتب عن وضع اللمسات الأخيرة على تصميم المنتج الموازنة بين اعتبارات الكلفة والربحية من جهة وخدمة الزبون والإستراتيجية التنافسية والمخاطر من جهة أخرى. وسيُساعدكم التمرين التالي على تحديد أهداف الإيرادات للاختبار التجريبي أو على الأقل تحديد المعلومات الواجب جمعها لاحتساب توقعات مالية أكثر دقة.

#### ج. 4 وضع اللمسات الأخيرة على النموذج

تورد ورقة العمل 18 على الصفحة التالية مخططاً يستعرض ميزات المنتج الأساسية التي ستُساعدك على تنظيم المعلومات التي جمعتها ووضع اللمسات الأخيرة على النموذج. ويترتب عن وضع اللمسات الأخيرة على النموذج تكيف شروط المنتج بحسب معلومات الزبون المرتدة. وسيُستخدم النموذج أو شروط المنتج وخصائصه الأساسية في خلال الاختبار التجريبي لمعرفة طريقة بيع المنتج في السوق.



باستخدام ورقة العمل 18، صف أبرز خصائص المنتج. ولدى تحديد فترات إعادة التسديد مثلاً، يُمكن لمقاربة مبنية على المخاطر أن تورد الحاجة إلى وتيرة أطول في حين يُمكن لمقاربة تسعى إلى الربح أن تحد من العدد فتُبقي على التكاليف منخفضة. ومن منظور الزبون، كلما كان عدد عمليات التسديد أقل كلما كان هذا أفضل، ولكن من منظور السيولة، قد تحتاج المؤسسة إلى التدفق النقدي الإضافي الذي تدره عمليات التسديد المتكررة.

وتمنح ورقة العمل خطوطاً توجيهية مماثلة للتسعير باستخدام قرص ثابت الأصول. ما أن تملأ الرسم البياني، حتى يُمكنك التوصل إلى استنتاجات حول ما يجب تضمينه في النموذج النهائي عبر قياس المقاربات المختلفة.



تذكر أن النموذج من حيث التعريف به هو مجموعة افتراضات حول ما تعتبره المؤسسة ضرورياً للزبائن فيقدمون على شرائه. وسيتم تعديله في خلال مرحلة الاختبار التجريبي وحتى بعد طرحه في الأسواق.

### ورقة العمل 18: وضع اللمسات الأخيرة على النموذج

الاعتبارات					منتج
	الوظيفة الاجتماعية	الكلفة/الربحية	خطر (التكلف والسيولة)	خدمة الزبون/استراتيجيا تنافسية	ميزات (مثلاً قرص ثابت الأصول)
معدلات الفائدة = رسوم		مرتفعة نسبياً، لتغطية كلفة عملية تقييم السوق للرهن	يجعل الرهن هذا المنتج أقل خطورة فتكون كلفته أدنى نسبياً	نفس سعر المنتجات التنافسية أو سعر أقل انطلاقاً من نتائج مجموعات النقاش المركزة	السعر: معدلات فائدة، رسوم
أجل =					أجل
حجم =					حجم
فترة السداد =					فترة السداد

ضمانات =					ضمانات
حواجز التسديد والغرامات المفروضة =					حواجز التسديد والغرامات المفروضة
خصائص منتجات أخرى =					خصائص منتجات أخرى

**تهانينا!** لقد أنهيت مرحلة تصميم المنتج وتطويره. استعن بلائحة التدقيق أدناه لمراجعة ما أنجزته. ويُمكن استخدام لائحة التدقيق كدليل لتخطيط استراتيجيا المؤسسة الجديدة لناحية تصميم المنتج وتطويره. تذكر بأن الخطوات ليست إلزامية لجميع المؤسسات لذا عليك أن تختار الأكثر أهمية بالنسبة إليك.

### ورقة العمل 19: لائحة تدقيق تصميم المنتج وتطويره

الجهة (الجهات) المسؤولة	الإطار الزمني	خطوة التصميم والتطوير	
		جزء السوق بحيث يُمكن تحديد صورة الزبائن المحتملين (مراجعة الجزء أ. 1). صف السوق الهدف وقس كميته (مراجعة الجزء أ. 1)	استطلاع السوق
		اجمع وحلل مصادر معلومات السوق الثانوي بما فيها (مراجعة الجزء أ. 2): <ul style="list-style-type: none"> <li>• طاقم عمل مؤسسة التمويل الأصغر</li> <li>• معلومات حالية بشأن المنتج</li> <li>• مستندات عامة ومعلومات تجارية</li> <li>• مستندات الشركة</li> </ul>	
		اجمع المعلومات بشأن المنافسة وحلها. أنجز ورقة العمل 8 في الجزء أ. 4.	
		اطلب من الزبائن التعليق على نموذج المنتج باستخدام إحدى تقنيات البحث الواردة في الجزء أ. 3.	
		صمم النموذج الأساس. انطلقاً من استطلاع السوق صف الشروط والظروف. استخدم ورقة العمل 10 في الجزء أ. 5.	
		ضع خطة بالشؤون اللوجستية وبالإجراءات التشغيلية للمنتج الجديد (مراجعة الجزء ب. 1)	



		قدر قدرة أنظمة المعلومات بحسب الجزء ب. 2.	
		حدد الموارد البشرية الضرورية لكل من العمليات المخطط لها . استخدم ورقة العمل 13 في الجزء ب. 3.	
		دقق في الامتثال للشروط القانونية والتنظيمية وكيف النموذج بناءً عليه (مراجعة الجزء ب. 4).	
		توقع الإيرادات انطلاقاً من حساب الهامش المالي وغيره من معطيات المنتج. استخدم ورقة العمل 14 في الجزء ج. 1.	
		قدر التكاليف انطلاقاً من الشؤون اللوجستية التشغيلية وموجبات العنصر البشري (مراجعة الجزء ج. 2)	
		أعدّ التوقعات بما فيها تحليل بسيط لنقطة التعادل لتقييم التأثير المالي. استخدم ورقتي العمل 16 و 17 في الجزء ج. 3.	
		ضع اللمسات الأخيرة على النموذج (مراجعة الجزء ج. 4)	
		أبرز الخطوات الإضافية	

تحليل التسعير المالي

### المرحلة 3: الاختبار التجريبي

الاختبار التجريبي كناية عن عرض نموذج المنتج على عدد محدود من الزبائن لتحديد ما إذا كانت ميزات المنتج تلبي طلبات السوق قبل أن تعرض المؤسسة المنتج على السوق الأكبر.

يسمح اختبار تجريبي للمؤسسة بأن تقوم بجولة تجريبية مع المنتج الجديد وأن تُحدد ما إذا كانت شروط المنتج وظروفه مرحّب بها لدى الزبائن فيُبدون استعداداً لشراؤه. ومن المهم إجراء الاختبار قبل عرض المنتج على السوق الأوسع بحيث يُمكن تصحيح المشاكل على المستوى الداخلي ضمن الإجراءات التشغيلية و/أو الخارجي على مستوى شروط المنتج قبل أن تُصبح الأخطاء مكلفةً للغاية. يتعيّن على المؤسسة أن تكون مستعدةً لتصميم وإجراء وتقييم الاختبار بصورة دقيقة بحيث يُمكن التنبه إلى ردود فعل الزبائن وقياس درجة نجاح المنتج بحسب التوقعات. وسيزوّدك هذا الفصل بالموارد الضرورية لإدارة اختبار التجريبي الخاص بك وتطبيقه تطبيقاً فعالاً.

في نهاية الجزئين المقبلين سوف يُصبح بإمكانك:

✓ تصميم معايير اختبار تجريبي يوفر المعلومات الكمية والنوعية بشأن ردود فعل الزبائن حيال النموذج

(الجزء أ)

أ. 1 معايير الاختبار التجريبي

أ. 2 الإعدادات المؤسسية

✓ إجراء الاختبار التجريبي ومتابعة النتائج وتقييمها للتحقق من استمرارية المنتج المحتملة وتعديل

خصائص المنتج قبل التوسّع إلى السوق الأكبر (الجزء ب).

ب. 1 متابعة الاختبار التجريبي

ب. 2 تحليل النتائج

ب. 3 اتخاذ قرار

### الجزء 1: الغاية والتصميم

يُشكّل تصميم الاختبار التجريبي خطوةً حاسمةً لأنّه سوف يُحدد قدرتك على فهم ردود فعل الزبائن حيال النموذج وتقييم احتمالات نجاحه. ومن شأن تخصيص الوقت لتصميم الاختبار التجريبي أن يُساعدك على معرفة ما تحاول اختباره وكيفية قياس النتائج. ويبيّن هذا الجزء كيفية تصميم الاختبار التجريبي وهيكلته. كما يتضمن تمارين تُساعدك على وضع الاختبار التجريبي الخاص بك.

في هذا الجزء سوف:

✓ تصمم معايير اختبار تجريبي يوفر المعلومات الكمية والنوعية بشأن ردود فعل الزبائن حيال النموذج.

وبالتالي يُمكن:

- تطوير معيار اختبار صارم لقياس استمرارية المنتج الجديد وتحديد درجة "تجاحه"؛
- تحديد معايير الاختبار التجريبي بما فيها حجم العينة وموقعها
- تحديد مدة الاختبار التجريبي
- ✓ **إعداد الموقع المختار لتطبيق الاختبار التجريبي للحرص على أن تكون المسؤوليات وأهداف الاختبار مفهومة.** ويعني هذا:
  - تنصيب أنظمة المعلومات لدمج منتجات جديدة ومتابعة نتائج الاختبار؛
  - تدريب طاقم العمل على حوليات الاختبار التجريبي وموجبات المتابعة؛
  - تطوير المواد الضرورية لطلبات الزبائن والتسويق والمتابعة.

#### تعريف:

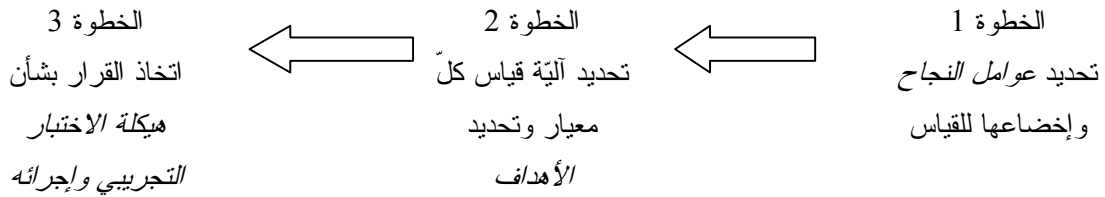
بحسب القاموس، يُمكن التعريف بمصطلحي "تجريبي" واختبار" على الشكل التالي:

تجريبي: يؤدي دور الدليل أو النموذج القابل للتطوير مستقبلاً  
الاختبار: وسيلة تقييم أو دراسة.

يُمكن انطلاقاً من التعاريف أعلاه الاستنتاج أن الاختبار التجريبي وسيلة لتقييم نموذج منتج أو خدمة لفهم كيفية أداء المنتج في سوق العمل ولتفكيح سبل استخدامه مستقبلاً. وتعقياً على التعاريف أعلاه، يجري الاختبار التجريبي على نطاق ضيق في ظل ظروف خاضعة للمراقبة.

#### أ. 1 معايير اختبار تجريبي

يُشكل الاختبار التجريبي عملية تلقائية:



يترتب عن جميع الاختبارات تحديد ما سيتم اختباره وكيفية قياس النتائج.

**الخطوة 1: ما هي العوامل التي ستقيسها مؤسستك؟**  
**اختر عوامل النجاح الحاسمة**

تقضي الخطوة الأولى في تصميم اختبار تجريبي بتحديد العوامل التي ستقيسها المؤسسة لمعرفة درجة نجاح المنتج أو الخدمة الجديدين. ومن العوامل الشائعة:

- **الحجم:** يُقصد بالحجم نسبة المبيعات، عدد الزبائن و/أو توغّل المنتج أو الخدمة إلى السوق. ومن العلامات القياسية المتعارف عليها للحجم والتي جرى التباحث بشأنها في الفصل السابق هي نقطة التساوي الضرورية لتغطية التكاليف (مثل حجم المحفظة أو عدد الزبائن).
- **الربحية:** في قياس الربحية ما يوفر معلومات بشأن النسبة المالية التي يعود بها المنتج الجديد أو الخدمة. ومن نسب الإيرادات الداخلية الدنيا أو "المعيفة"، عائدات المؤسسة التاريخية على حقوق الملكية، عائدات المنافسين وكلفة رأسمال المؤسسة. (يشرح الجزء المعنون "مراجع" كيفية احتساب بعض الأهداف المالية المشتركة وكيفية وضع علامات قياس مفيدة).
- **الإنتاجية:** على غرار الربحية، تقيس الإنتاجية كيفية قيام المؤسسة بدعم مواردها النادرة. مثلاً، في بعض الأحيان يجري تطوير منتج بهدف تحسين الفعالية بحسب مقياس الزبائن لكل موظف قروض، أو بحسب اعتبارات الكلفة لكل موظف.
- **المورد:** تُحدد حدود المورد الحد الأقصى من الموارد بحسب الاعتبارات المالية.
- **الحدود:** ويُقصد بها مثلاً الوقت أو مجهود طاقم العمل الذي يجب استثماره في الاختبار التجريبي. مثلاً، يُمكن لمؤسسة تمويل أصغر أن تقول إنها ستتفق أكثر من \$50.000 أو ستة أشهر على تطوير واختبار منتج قبل أن تطلب بإجراء تحليل ربحية أكثر دقةً.

**يُمكن للمؤسسة أن تختار مجموعة عوامل لتحديد النجاح.**

**كيف عساك تقرر أي العوامل تقيس؟**

يتصل هذا السؤال بالسبب الذي تقدّم لأجله المنتج الجديد. فهل الغاية هي توسيع حصّتك من السوق، أو تزويد الزبائن بخدمات أوسع، أو تلبية حاجة تمويل محددة من حاجات مجموع زبائن؟ ويُساعد الردّ على هذه الأسئلة على تحديد العوامل التي يتعيّن قياسها في خلال الاختبار التجريبي.

## **الخطوة 2: كيف تقوم المؤسسة بتحديد عوامل النجاح؟ وضع الأهداف**

يُشكّل الهدف غايةً تضعها المؤسسة مقابل كلّ عامل نجاح. ومن شأن وضع الأهداف الخاصة بالمنتج أو الخدمة أن يُساعد المؤسسة على اتخاذ القرار بتسخير الموارد لمتابعة تطوير المنتج الجديد أو تحويل الاستثمار لمشروع بديل. بعد أن تُحدد أيّ العوامل تقيس، عليك أن تُوظّر الأهداف المُحددة أي الغايات المنشودة التي ستُساعدك على قياس درجة نجاح كلّ عامل. ومن شأن قياس كمية هذه العوامل أن يقيم معياراً صارماً يجب تحقيقه قبل أن تقوم المؤسسة بإطلاق المنتج.

• **الهدف** كناية عن غاية قابلة للقياس وهي غاية يتعيّن على المنتج أو الخدمة تحقيقها للتأكيد على أنّ المشروع يتماشى مع الغايات المؤسسية. لدى وضع أهداف الاختبار التجريبي، عليك أن تراعي الاعتبارات التالية:

هل يوفر الاختبار معلومات عادلة ومنطقية لاتخاذ قرارات موضوعية؟

هل من الصارم وضع معيار مناسب للمؤسسة؟

عليك أن تختار على الأقلّ هدفين قابلين للقياس لتحديد درجة النجاح. بعد أن تقيس الهدف، عليك أن تُحدد المعلومات الواجب جمعها لقياسه. **والمعلومات** هي البيانات التي تجمعها لتساعدك على احتساب الأهداف وقياسها. وبشكلٍ عام تُسجّل البيانات وتُخزّن في نظام معلومات المؤسسة. ولكلّ هدف، يجب تحديد المعلومات المحددة الواجب جمعها لقياسه. ويُمكن لهذه المعلومات أن تكون:

**كمية** - مثل البيانات حول التكاليف، المساهمة لكل قرض، معدلات التسديد أو الطلب المحتمل لقياس الاستمرارية المالية؛

أو

**نوعية** - تقيس التبعات المؤسسية، التنافسية والاجتماعية المترتبة عن طرح المنتج في السوق. ومن الأمثلة خطر المحفظة، ردود فعل المنافسة، القدرة المؤسسية، مقاومة طاقم العمل، الخ.

إذا لم تكن المعلومات متوفرة، توجّب تعديل نظام معلومات المؤسسة لاستبقاء البيانات الضرورية.

وتُحدد أوراق عمل معيار الاختبار على الصفحات التالية عوامل النجاح الأساسية الواجب قياسها، وتضع أهدافاً لقياس النتائج، وتحدد المعلومات الضرورية لاحتساب الغاية الهدف. قبل ورقة العمل 20 الخالية، سوف تجد ورقة عمل 20 نموذجية تُبيّن مثلاً عن أحد معايير الاختبار. ويتعين استخدام ورقة العمل الفارغة لتطوير معايير الاختبار التجريبي.

## ورقة العمل 20 النموذجية: معيار الاختبار

معلومات	الهدف؟	العامل
ما هي المعلومات التي يجب تعقبها لمعرفة ما إذا حققنا أهدافنا؟	ما هو الهدف الذي يُمكن قياسه والذي نحاول تحقيقه؟	ما هو العامل قيد القياس؟

عدد الاستعلامات في مقابل عدد المبيعات	مستوى المبيعات	الحجم
هامش المساهمة لكل منتج، التكاليف الثابتة الإجمالية	نقطة التساوي الضرورية لتغطية التكاليف الثابتة	الحجم
التكاليف المتغيرة لكل قرص، معدلات التسديد، حجم السوق المحتمل	هامش الربح الصافي الضروري	الربحية
مراجعة أدناه*	العائد الإلزامي على الاستثمار	الربحية

\* يورد القسم "ز" من الجزء المعنون "المراجع" معادلات حول كيفية تحديد العائد على الاستثمار واحتسابه.

من أين يُمكن الحصول على المعلومات لتحديد الأهداف؟

- معلومات حالية حول المنتج:** يُمكن أن يُشكل متوسط الرصيد القائم أو إنتاجية موظف القروض نسبةً إلى المنتجات الحالية مقياساً تقريبياً جيداً لمعرفة ما إذا كانت المنتجات الجديدة تضاهي العروض الحالية وتشبهها.
- معلومات تنافسية:** في بعض الأحيان يجري تصميم منتج لمجابهة عرض تقدّمه المنافسة. ومن شأن استخدام المعلومات المتوفرة في التحليل التنافسي أن يُساعد على وضع أهداف واقعية.
- استطلاع السوق:** باستطاعة المعلومات بشأن سلوك الزبون الشرائي أو الطلب المُبين، أن توفرّ معطيات توجيهية حول الطلب المحتمل والربحية.

## ورقة العمل 20 الفارغة: معيار الاختبار



باستخدام ورقة العمل أدناه، قم بتطوير معيار الاختبار الخاص باختبار المؤسسة التجريبي وحدد السبيل إلى جمع المعلومات.

- (1) اختر على الأقلّ عاملين ستستخدمهما المؤسسة لقياس نجاحها
- (2) حدد أهدافاً لقياس كمية العوامل. ستشكل هذه الأهداف غايات يتعيّن على المنتج تحقيقها للمضي قدماً في عملية طرحه في السوق.
- (3) حدد المعلومات الواجب جمعها لاحتساب درجة تحقيق الأهداف وقياسها.
- (4) بلور أفكاراً حول كيفية الحصول على المعلومات الضرورية.

<b>العامل</b> ما هو العامل قيد القياس؟	<b>الهدف؟</b> ما هو الهدف الذي يُمكن قياسه والذي نحاول تحقيقه؟	<b>معلومات</b> ما هي المعلومات التي يجب تعقبها لمعرفة ما إذا حققنا أهدافنا؟	<b>أفكار</b> كيف يُمكن الحصول على المعلومات؟ من من أفراد طاقم العمل سوف يحصل المعلومات؟
---	---	--	---

مثل:

ربحية	هامش صافٍ بنسبة 10%	الكلفة للقرض، متوسط حجم القرض، متوسط الأجل	أنظمة إدارة المعلومات وأوراق موظف القروض المُعدّة للتعقب.

### الخطوة 3: كيفية تحديد معايير المنتج التجريبي

#### تحديد العينة والموقع والمدة

بعد تحديد الأهداف الضرورية لتحقيق النجاح، يتعين على فريق عمل تطوير المنتج إعداد الاختبار التجريبي بتأنٍ شديد. وأبرز عوامل الاختبار التجريبي هي:

حجم العينة	مواقع الاختبار	المدة
------------	----------------	-------

## حجم العينة

حجم العينة كناية عن عدد الزبائن الذين يشملهم الاختبار. ويترتب عن تحديد عدد الزبائن الواجب ضمهم إلى العينة قياس منافع الدقة في مقابل التكاليف المتمثلة بالوقت والمال. وبصورة عامة، يجب أن يكون حجم العينة كبيراً كفايةً لكي يشعر فريق عمل تطوير المنتج بالثقة من أن البيانات المحصلة ستكون تمثيليةً للسوق الهدف الأكبر كما يجب في حجم العينة ألا يكون كبيراً فتترتب عنه كلفة باهظة.

وغالبية مؤسسات التمويل الأصغر تحدّ الاختبار بفرع واحد بحيث يكون السوق المستهدف عينةً فعالةً. أما مؤسسات التمويل الأصغر وتلك التي تقوم على قاعدة زبونية متنوعة فيمكن أن تُقرر القيام بالاختبار في أكثر من فرع ولكن إجراء عمليات تجريبية متزامنة في مناطق متباعدة جغرافياً يُمكن أن يؤدي إلى تشتيت طاقم العمل. وبالتالي إذا قررت اختبار المنتج في أكثر من فرع تعين عليك أن تباعد الاختبارات ببضعة أشهر.

## مواقع الاختبار

عند اختيار مواقع الاختبار، احرص على مراعاة ما يلي:

- **إمكانية إدارة الفرع:** يجب على فريق العمل أن يختار عدداً من مواقع الاختبار التي يُمكن إدارتها. موقع أو اثنين على أبعد تقدير. ويجب أن يكون النفاذ إلى المواقع سهلاً وأن تقع على مقربة من فريق تطوير المنتج. ويُستحسن في الفرع التجريبي أن يكون على مقربة من الفرع الأساسي ولكن لا يجوز لهذا الأخير أن يكون هو محط التجربة.
- **حجم السوق:** يجب على الزبائن الذين يخدمهم هذا الموقع أن يكونوا جزءاً من السوق المستهدف لتسويق المنتج الجديد. كما يجب أن يكون السوق الذي يخدمه الفرع التجريبي كبيراً كفايةً لاختبار مدى قوة الطلب على عرض معين.
- **المقدرة/البنية التحتية:** يجب أن يكون للموقع مقدرةً داخليةً مثل طاقم عمل متدرّب، وأنظمة مناسبة لبيع ومتابعة المنتج الجديد الضروري لإجراء الاختبار التجريبي. كما يكون من الأفضل أن يكون الفرع التجريبي متصلاً بالمقر الرئيسي لتسهيل عملية متابعة أداء المنتج وتعقبها. كما يجب أن يتمكن نظام إدارة المعلومات في الفرع وطاقم العمل من معالجة عبء العمل الإضافي الذي يتولد عن المنتج التجريبي. فيمكن لمنتج جديد أن يُسبب زحمةً في الفروع التي تستغل قدراتها بالكامل. ولا يجب على مؤسسة تمويل أصغر أن تبني التوقعات على قاعدتها الزبونية ما لم تستطع تلبية الطلب الذي تحفز عليه. فيمكن للتفاصيل أن تُسيء إلى سمعة المؤسسة أكثر مما تُسيء إليها الوعود غير المحققة. وتتيح هذه الاعتبارات لفريق عمل تطوير المنتج، الإشراف على الاختبار ومواجهة المشاكل متى طرأت وتنتج المنتج.

## ورقة العمل 21: اختيار مواقع الاختبار





اختر من بين فروع المؤسسة الفرع الأفضل للاختبار التجريبي.

1. رتّب كلّ فرع بحسب المعايير المبيّنة أدناه (الموقع، نسبة الزبائن في السوق المستهدف، والمقدرة) على مقياس من 1 إلى 5 على أن يكون مقياس 5 هو الأقوى.
2. احتسب النتيجة المتوسطة لكلّ فرع
3. اختر الفرع (الفروع) الذي حقق أعلى النتائج ليكون هو موقع الاختبار.

النتيجة المتوسطة	العوامل الواجب مراعاتها (النسبة على مقياس من 1 إلى 5)			فرع
	مقدرة الفرع*	نسبة الزبائن المتواجدين في السوق المستهدف	مسافة قريبة من فريق عمل تطوير المنتج الجديد	
				فرع 1
				فرع 2
				فرع 3
				فرع 4

\*فكّر في المقدرة الداخلية كما في موارد الفرع - بما فيه عدد الموظفين وحجم قضاياهم الجارية، ونظام إدارة المعلومات والبنية التحتية المادية (مثل عدد الصناديق) لتحديد المقدرة وكفائتها لإجراء اختبار تجريبي.

## مدّة الاختبار التجريبي

يتعيّن على فريق عمل تطوير المنتج تحديد مدّة الاختبار التجريبي. وتختلف المدّة بحسب خصائص المنتج وأجله وظروف السوق.

مثلاً:

- عند التعاطي مع منتجات على المدى القصير (تستحق بعد أقل من سنة) يُمكن للاختبار التجريبي أن يدوم لفترة بين ثلاثة أشهر وسنة لإتاحة ما يكفي من الوقت أمام فريق عمل تطوير المنتج لتحليل معطيات التسديد.
- يقتضي منتج أجله أطول أو أكثر خضوعاً، اختبارات تجريبية تدوم مدّة أطول.
- التغيّرات الموسميّة في الدخل والنفقات تقتضي اختبارات تجريبية تدوم فترة أطول لفهم حاجات الأداء والسيولة المختلفة في فترات مختلفة من السنة. مثلاً، يُمكن لمنتجات تخضع للاختبار في أسواق ريفية أو منتجات مُخصصة لأحداث معيّنة (مثل الأقساط المدرسية أو قروض الحصاد) أن تقتضي اختبارات تجريبية أطول.

وعند اتخاذ القرار بشأن الإطار الزمني يجب مراعاة:

- **التبعات الماليّة:** وهي المقايضة بين كلفة الاختبار ومصدقيّة نتائجه. فكلما طالت المدّة، كلما كان الاختبار مكلفاً ولكن أكثر مصداقيّةً.
- **تكاليف تنافسيّة:** وهي تشمل خطر التأخر على السوق في مقابل دخول السوق مع منتج جديد لم يتمّ تنقيحه كما يجب.
- **المقاومة المؤسسية:** يُمكن للاختبارات الممتدة على فترة طويلة أن تسمح لطاغم العمل بأن يألف المنتج الجديد ويُدخل عليه التعديلات الضروريّة. ولكنّها يُمكن أن تتحوّل إلى آليّة تعطيل لتفادي التغيير.

## أ. 2 التحضير المؤسسي

يجب أن تتمكن المؤسسة في وظائفها الأساسية من تلبية موجبات المنتج أو الخدمة الجديدين. حتّى المنتجات الأساسية المنقحة تقتضي إعادة تدريب طاقم العمل الوظيفي حول طريقة عمل المنتجات والتعريف بموجبات النظام و/أو التعديلات (التعقب، إعداد التقارير، الخ) وتصميم طلبات/مستندات المنتج وتطوير الضوابط الداخلية واستحداث الموارد الدعائيّة الخ. كما يتضمّن العديد من المنتجات درجة معيّنة من إعادة هيكلة العمليّة لكي يُصبح المنتج أكثر توافقاً ومرونةً مع حاجات الزبون.

ولكن لا تنسى أنك لا تزال في المرحلة التجريبية أي أنك لست تعلم بعد إذا كنت ستعمم المنتج على مستوى المؤسسة. وبالتالي لست تريد القيام باستثمارات كبيرة على مستوى العملية لأقلمة المنتج التجريبي الجديد ما لم يكن ذلك ضرورياً. مثلاً، إذا كان المنتج الجديد قرضاً رهناً فأنت بحاجة إلى شراء ميزان والحرص على وجود خزنة يتسع حجمها لوزن المجوهرات وتخزينها. أي أنك تريد بناء القدرة الضرورية لإجراء اختبار تجريبي "صادق" أي هو اختبار يحفز على الواقع قدر المستطاع بينما تعمل على خفض التكاليف في حال لم يكن المنتج التجريبي ناجحاً وقررت عدم المتابعة في عملية التعميم.

يترتب عن إعداد موقع الاختبار تقييم النواحي التشغيلية لتأمين المنتج للحرص على أن تكون الإجراءات القائمة متماسكة مع عرض المنتج أو الخدمة. وبهدف الحرص على سير الأمور على النحو الواجب، وللتأكد من أن المؤسسة مستعدة لبدء الاختبار التجريبي يتعين عليك:

- تنصيب أنظمة معلومات تُسجل معلومات المنتج وتلاحق الأداء في خلال المرحلة التجريبية؛
- وضع اللمسات الأخيرة على الاستثمارات بما فيها المواد الدعائية والقرطاسية التشغيلية وأمثالها؛
- تدريب طاقم العمل على السياسات والإجراءات المؤسسية المناسبة بحيث تعرف كيف توفر المنتج بحسب التصميم.

## تنصيب أنظمة المعلومات

يُشكل تطبيق الأنظمة أحد أهم نواحي إعداد الاختبار حيث يوفر أبرز مصادر المعلومات الضرورية لتعقب نتائج الاختبار ومتابعتها. وحيث أنك لا تزال في المرحلة التجريبية، فمن غير المنطقي تصويب نظام إدارة المعلومات برمته. لا بل يتعين إدخال تكييفات مؤقتة على النظام القائم بحيث يُمكن إدارة النموذج الاختباري. ولكن تُسجل معطيات عدة يجب مراعاتها في تنصيب أي نظام أكان مؤقتاً أو دائماً.

1. **الموقع/النواحي اللوجستية:** ضع الأنظمة حيث يُمكن وصلها بالكهرباء وبجهاز حماية (ومولّد احتياطي، في حال انقطاع الكهرباء) وتتوفر أجهزة التحكم بدرجة الحرارة والنفاد المناسب إلى المستخدمين وجميع الأجهزة الضرورية (أجهزة الهاتف، الطابعات، الخ). كما يجب أن تكون الأنظمة بتصرف فريق عمل تطوير المنتج لغايات المتابعة وإعداد التقارير. ومن المعطيات المهمة الأخرى توفير التأمين على السرقة والأضرار وصيانة الجودة من قبل شركة تأمين محلية<sup>14</sup>.
2. **التنصيب:** في بعض الأحيان تقتضي أجهزة الحاسوب الإضافية أن يتم تنصيبها وربطها بالشبكة كجزء من إعداد الاختبار. وفي بعض الأحيان تقتضي البرمجيات الجديدة أن يتم تطويرها أو شراؤها لكي يُصبح المنتج شغالاً كما هي الحال في خطوط الانتماء أو البطاقات "الذكية". ويُستحسن في غالب الأحيان شراء البرنامج من شارٍ معروف يوفر للزبائن الدعم بدلاً من تطوير البرنامج في داخل المؤسسة (مراجعة الخانة).

3. **المراقبة:** بالإضافة إلى نظام إعداد التقارير العادي الذي حددته في مرحلة التصميم (ورقة العمل 12)، يتعين عليك أن تُحدد البيانات الإضافية التي يجب تعقبها في مرحلة الاختبار التجريبي. وتتضمن هذه المعلومات الأهداف التي وضعتها في الجزء أ، "معايير الاختبار التجريبي" لاختبار المنتج. عليك أن تُدخل التعديلات الضرورية للحرص على أن يُنتج النظام المعلومات الضرورية لمراقبة الاختبار التجريبي. استخدم ورقة العمل 22 على الصفحة التالية لمساعدتك على معرفة أيّ التعديلات يجب إدخالها على النظام.

4. **الاختبار:** ما أن ينتهي الفريق من تصميم نظام تشغيلي حتى يجب اختبار المعدات والبرمجيات للتأكد من عملها. ويجب على مؤسسة التمويل الأصغر أن تُجرّب جميع الأنظمة بما فيها نظام تقديم الطلبات وصرف الأموال وتعقب السداد الخ على الأقلّ قبل أسبوعين من بدء

الاختبار التجريبي. ويجب عندها إدخال معلومات بشأن حساب وهمي للتحقق من أنّ النظام يحسب المدفوعات ويزيد الفائدة كما يجب ويعدّ التقارير المناسبة لرفعها إلى المتابعة.

5. **الدعم:** يجب حفظ أنظمة الحواسيب يومياً على قرص محوري ونسخ مطبوعة لأوراق متابعة الزبون. كما يُمكن أن تلتزم الحاجة إلى كتيبات دعم أخرى بالإضافة إلى مولّد كهربائي في حال كان النّيار الكهربائي ينقطع بصورة متكررة.

6. **التدريب:** تدريب جميع المستخدمين الذين سيُدخلون البيانات والذين تُعدّ المعلومات لأجلهم (موظفي القروض، المدراء وغيرهم) وهذه خطوة مهمّة للحرص على أن تستطيع مؤسسة التمويل الأصغر الإفادة من البيانات الثمينة المحصّلة.

استخدم ورقة العمل 22 أدناه لتحديد المعلومات الإضافية الواجب برمجتها بهدف مراقبة الاختبار التجريبي. كما يُمكن لأيّ معلومات أو تغييرات إضافية أن تكون جزءاً من عملية هيكلة النظام الضرورية في هذه المرحلة.

### ورقة العمل 22: متابعة المعلومات

ما هي الأهداف التي تقيسها؟	ما هي البيانات التي يجب معالجتها في نظام معلومات المؤسسة والضرورية للاختبار التجريبي؟	صف التدابير الواجب اتخاذها لتعديل النظام بحيث يُمكن إعداد البيانات. (إذا أمكن النظام إعداد المعلومات دون كلمة "تمام")
----------------------------	---	---


### وضع اللمسات الأخيرة على الاستثمارات

الآن وقد كوّنت الأنظمة والإجراءات يُمكنك إصدار المواد المطبوعة الضرورية. يتعين عليك أن تُقيم توازناً حذراً بين الترويج للمنتج بهدف اختبار الطلب المحتمل وإدارة التوقعات لأن المنتج لا يزال في المرحلة التجريبية. بتعبير أخرى، لا بد أن يكون واضحاً منذ البداية أنّ المنتج سيكون متوفراً فقط في فرع الاختبار وأنه لن يُعمم أكثر ما لم يُسجّل طلب ملموس عليه. وفي حين يبدو هذا التعميم محاصراً، إلا أنّ باستطاعته أن يعرض المنتج على أنه سلعة محدودة الكمية ونادرة.

ولكنّ الاختبار التجريبي هو مرحلة تجريبية من التعميم لذا لا بدّ من الاستعداد له بناءً عليه. ويجب على الأقلّ قبل أسبوعين من طرح المنتج في السوق، أن تتم طباعة جميع مواد الدعم الضرورية. ولا بدّ من توفير الاستثمارات المتصلة بافتتاح حساب منتج وتشغيله كما لا بدّ من توفير المواد الدعائية لإعلام الزبائن باستحداث منتج جديد.

✓ **القرطاسية التشغيلية:** تشمل جميع المستندات المتصلة بفتح حساب جديد مثل قصاصات الدفع والإيداع والسحب واستمارات تسجيل الطلب. وهذه الاستثمارات ستسمح باستقطاب الزبائن الذين أبدوا اهتماماً في المنتج ولكن لم يقوموا بشرائه إمّا لأنهم لم يتأهلوا له أو لأنهم لم يكونوا مهتمين في العرض. ويوفّر كلا العاملين معلومات مهمة بقدر تقارير التعقب من الزبائن الذين يبتاعون المنتج فعلاً.

تذكّر بأن تبقى على هذه الاستثمارات بسيطةً قدر الإمكان لأنه قد يتوجّب تعديلها انطلاقاً من نتائج الاختبار التجريبي. ومن شأن تبسيط مستندات القرض أن يضبط تكاليف الطباعة. وعند اختيار عدد النسخ الواجب طباعتها، يجب التفكير في طباعة عددٍ مضاعفٍ لتلبية الطلب المتوقع.

✓ **المواد الدعائية:** سيُشكّل الاختبار التجريبي مقدمة تعرّف عن المنتج الجديد إلى الزبائن. ويجب الحرص على أن تولّد الحملة الترويجية الاهتمام في المنتج ولكن على مستوى متواضع لإدارة التوقعات. فحملات تناقل الخبر ونشرات الحقائق بشأن المنتج أو الخدمة هي وسيلة بسيطة لتعميم المنتج الجديد. وفي الواقع، يجب أن تكون المواد الدعائية التسويقية للمنتج الجديد أو للخدمة الجديدة محصورةً بنشرات الحقائق الأساسية. لست ترغب في إنفاق الموارد والوقت على منشورات فاخرة إلى حين تكون قد وضعت اللمسات الأخيرة على شروط وظروف المنتج أو الخدمة الجديدين. كما يُمكن لطاقت العمل استخدام نشرات الحقائق هذه كمرجع للردّ على أسئلة عامة وعقد حلقات معلومات وإرسال رسالة متكاملة إلى السوق.

أفضل الرسائل الدعائية هي:

- واضحة
- مقتضبة
- موضوعة بلغة الزبون

لدى تطوير المواد الدعائية ارجع إلى نتائج استطلاع السوق ومفهوم "المنتج الشامل" للحرص على أن تركز الرسائل الدعائية على ما هو مهم بالنسبة إلى الزبائن.

### تدريب طاقم العمل على الاختبار التجريبي

من المهم بالنسبة إلى موظفي القروض والعاملين في مكتب العمليات المساندة وموظفي الأنظمة وغيرهم من الموظفين المعنيين بتأمين المنتج الجديد وإدارته، أن يحرصوا على إفهام الهدف والغاية. أمّا الموظفين العاملين في تأمين المنتج أو الخدمة الجديدين فيجب أن يخضعوا للتدريب على كيفية عرض المنتج على الزبائن. ويتضمن هذا ما يلي:

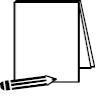
- فهم شامل لشروط وظروف المنتج أو الخدمة
- الإلمام بالسياسات والإجراءات الواجب استخدامها لتوفير المنتج أو الخدمة للزبون. ويشمل هذا تطوير المعارف والمهارات الضرورية في مجالات سيتعاطى فيها الموظفون الجدد مع المنتج الجديد. وتتضمن المجالات الخاصة بمنتج القرض ما يلي:

- عملية رفع الطلبات
- عملية الموافقة والتأمين
- دعم مكتب المساندة
- المبيعات

- الجباية والتخلف عن الدفع
- إدارة المحفظة ومراقبة الخطر

• مهارة في استخدام نظام المعلومات الحاسوبي المعدل إذا كان ذلك ممكناً للمؤسسة.

عادةً ما يقوم عضو من فريق عمل تطوير المنتج بإجراء التدريب بالتنسيق مع قسم الموارد البشرية أو قسم متخصص في حقل التنمية المؤسسية. على الرغم من أنّ عدد الموظفين الذين سيشاركون بصورة مباشرة في تأمين المنتج لن يتعدى الشخص أو الشخصين إلا أنّ مؤسسات التمويل الأصغر سوف تعتمد إلى تدريب جميع أفراد طاقم عمل المساندة والبيع الذين سيشاركون في نهاية المطاف في التدريب على عقد التدريبات وذلك حرصاً على استخدام الموارد (وقت، مال، الخ) على النحو الأمثل.



بعد اختبار الأنظمة، يجب استعراض إجراءات تأمين المنتج الجديد وتسجيله بحيث يعرف طاقم العمل كيفية التعاطي معه. وهذا التمهيد لمرحلة ما قبل الاختبار يُمكن أن يُشرك على سبيل المثال موظفي البيع وموظفي مكتب المساندة الذي يعدون عينةً عن القرض أو يفتحون حساب توفير وهمي ويتبعون كتيّب الإجراءات والرسم البياني لتدفق المسارات الذين طوّرتهما كجزء من بروتوكول الاختبار الذي وضعته في ورقة العمل 23. وستساهم هذه العملية في التحقيق من ترتيب العمليات والأنظمة. وفي الواقع يتعين على فريق عمل تطوير المنتج طلب المعلومات المرتردة من طاقم العمل لاحتواء المشاكل قبل بدء الاختبار التجريبي. كما من المهم أخذ ملاحظات مفصلة بشأن الخطوات التي تقتضي مزيداً من التمهيد والإعداد قبل بدء الاختبار التجريبي في أقرب وقت ممكن.

### ورقة العمل 23: جدول عمل النشاطات



يتعين على فريق عمل تطوير المنتج الجديد توزيع المهام للحرص على تغطية جميع المسؤوليات الضرورية لتحضير الفرع التجريبي لعملية الاختبار. وفي ما يلي مثل عن جدول أعمال اختبار تجريبي يُمكن أن يُساعد الفريق على تنظيم نشاطاته وتوزيع المسؤوليات. لذا يجب إعداد لائحة بالمهام الواجب إنجازها لكل نشاط باستخدام النسق أدناه.

المرحلة/النشاط	المدخلات	النتائج المحتملة	المسؤوليات	تاريخ الاستحقاق
أ. أنظمة				

				1. حدد مواصفات النظام
				2. صمم البرنامج أو اعمد إلى شرائه
				3. نصّب البرنامج
				4.
				5.
				<b>ب. التدريب</b>
				1. أعدّ مواد التدريب
				2. حدد المدربّ والمشاركين
				3.
				4.
				5.
				<b>ج. المواد</b>
				1. صمم استمارات الطلب
				2. ضع اللمسات الأخيرة على تقارير المتابعة
				3. أعدّ مواد التسويق
				4.
				5.

تهانينا! لقد أنجزت جميع الخطوات الضرورية ولقد آن الأوان لإطلاق المنتج التجريبي!

### الجزء ب: التعميم والتقييم

الغاية من إجراء اختبار تجريبي هي جمع المعلومات بشأن ردود فعل الزبون حيال المنتج أو الخدمة وقدرة المؤسسة على توفير أي منهما. ويتعيّن على فريق عمل تطوير المنتج التدخّل في لحظات إستراتيجية في خلال



مرحلة الاختبار التجريبي لجمع المعلومات من مصادر عدّة وتفسيرها. ويورد هذا الجزء اقتراحات مفيدة وملاحظات توجيهية بشأن كيفية إجراء اختبار تجريبي.

**سوف تقوم في هذا الجزء بـ:**

✓ الإشراف على الاختبار التجريبي للتحقق من استمرارية المنتج المحتملة وتعديل خصائص المنتج لتلبية حاجات الزبائن والمؤسسة.

- فهم دور أعضاء الفريق في خلال الاختبار التجريبي
- جمع المعلومات الكميّة والنوعيّة
- إعادة تكييف خصائص المنتج لموازنة حاجات الزبائن مع الاستمرارية المؤسسية
- ✓ اتخاذ القرار بشأن المتابعة مع عملية كاملة لطرح المنتج تكون مبنية على:
  - استمرارية المنتج الماليّة
  - وضع المنافسة
  - العوامل المؤسسية

## ب. 1 الإشراف على الاختبار التجريبي

في معرض الاستعداد لإطلاق المنتج التجريبي يجب الحرص على يكون فريق عمل تطوير المنتج يعرف ما يجب عمله وما هي المعلومات التي يجب عليه أن يجمعها بحيث يُمكنه أن يُعدّل معطيات المنتج بناءً عليه.

### دور فريق عمل تطوير المنتج

مع بدء الاختبار التجريبي، يؤدي فريق عمل تطوير المنتج أدواراً أساسيةً ثلاثة:

- الإشراف على نجاح عملية تطوير المنتج أو الخدمة وتقديمها
- جمع وتحليل المعلومات التي يولدها الاختبار التجريبي
- تكييف خصائص المنتج و/أو تنقيح عملية الاختبار إذا دعت الحاجة.

يتعيّن على فريق عمل تطوير المنتج أن يُحدد الإطار الزمني لجمع المعلومات ومراقبة العملية. ولدى وضع الرزنامة يجب مراعاة ما يلي:

- تخصيص ما يكفي من الوقت لدورة المنتج أو السلعة قبل اتخاذ قرارات مهمة بشأن المنتج أو الخدمة. مثلاً يُمكن أن تكون المبيعات عالية ولكنّ التسديد متأخراً. انتظر إلى حين ينتهي عدد من الزبائن من

الدورة الكاملة قبل اتخاذ القرار بشأن الخطوة القادمة. يُمكن لاتخاذ قرارات مبنية على معلومات غير مكتملة أن يؤدي إلى مفاعيل سلبية.

- إجراء تحقيق سريع لجمع مختلف أنواع المعلومات. مثلاً في خلال المراحل الأولى من الاختبار التجريبي يُمكن اكتساب المعلومات بشأن عملية تقديم الطلبات وتفاعل الزبائن مع شروط الخدمة أو السلعة ودور مؤسسة التمويل الأصغر في بيع القروض والموافقة عليها وضمانها. كما يجب على الفريق أن ينظر في حجم الزبائن وعبء العمل وطاقم العمل والتأثير المالي لعوامل مثل السيولة والتكاليف والربحية.
- الانتظار إلى حين انتهاء دورة المنتج أو الخدمة لجمع المعلومات أو طلب المعلومات المرتردة لأنه يُمكن الحصول على معلومات مهمة رسمية أو غير رسمية من خلال أطر زمنية مختلفة. مثلاً، إذا كانت عملية تقديم الطلبات هي أكثر العمليات استغراقاً للوقت، وإذا كانت شروط وظروف المنتج أو الخدمة لا تلبي حاجات الزبون، فسوف ترغب في الكشف عن المعلومات فوراً. وهذه عوامل يُمكن التحكم بها وتعديلها لزيادة حجم المبيعات إلى أقصاه. وبشكل عام يتعين على فريق عمل تطوير المنتج القيام بزيارات منتظمة إلى الفرع التجريبي خصوصاً عند انطلاق عملية الاختبار.

## جمع المعلومات

من خلال الإشراف على اختبار المنتج، سوف يتمكن فريق عمل تطوير المنتج من مراقبة العملية وتلقي المعلومات المرتردة بشأن نجاح الاختبار من المؤسسة والسوق.

أما المعلومات التي يجمعها طاقم العمل فستكون نوعية وكمية كما هو مبين أدناه.

## معلومات نوعية

يعين على فريق عمل تطوير المنتج التركيز على مجالين أساسيين هما:

- تعاطي طاقم العمل مع العملية لوضع المنتج أو الخدمة بتصرف الزبون
- رد فعل الزبون حيال مختلف نواحي المنتج بما فيه إجراء تقديم الطلبات والنواحي المالية (معدلات الفائدة، الضمانات، الخ).

باستطاعة فريق عمل تطوير المنتج استخدام هذه المعلومات الكمية لإدخال تغييرات فورية كما للتأثير في القرارات بعيدة الأمد.



وفي الصفحة التالية، ستورد ورقة العمل 24 لائحة تدقيق ببعض المسائل التي يتعين على فريق عمل تطوير المنتج مراقبتها للحرص على تنظيم الاختبار التجريبي بصورة عادلة وعلى حسن سير عملية تأمين المنتج وعلى تحلي طاقم العمل بقدرات كافية لتأمين المنتج. ويُمكن استخدام لائحة التدقيق على أنها مستند مراقبة غير رسمي أو على أنها استمارة استطلاع غير رسمية. هذا ويُمكن إدراج بعض عناصر ورقة العمل هذه في جدول الأهداف المُبيّن في ورقة العمل 25. استكمل لائحة التدقيق باستخدام المسائل الخاصة بالمؤسسة والمنتج أو الخدمة الخاضعة للاختبار التجريبي.



من واجب فريق عمل تطوير المنتج استخدام المعلومات والملاحظات التي تتيحها عملية الإشراف لتكييف العملية أو أجزاء من المنتج أو الخدمة لتلبية حاجات المؤسسة والزبون تلبيةً أفضل. ونقدياً لأن بيث طاقم العمل الشكوك في صفوف الزبائن والمؤسسة، لا يُمكنه أن يعمد بصورة مستمرة إلى تغيير المنتج المعروض. إذا أُجريت عملية تصميم محكمة، فلا يجب أن تواجه أي مفاجأة. فالوقت الوحيد الذي يُمكنك فيه أن تفكر بتغيير شروط المنتج في أثناء المرحلة التجريبية هو عندما يتعرّض السوق لمشاكل كبيرة ومنها على سبيل المثال:


- استيلاء المنافسة على عملية طرح المنتج في السوق وإقدامها على عرض منتج خاص بها؛
- إصابة السوق بالركود الذي يُحبط طلب الزبائن على المنتج؛
- تعرّض المؤسسة لمشاكل غير متوقعة مع منتج آخر (مثل مشكلة سيولة، نسب تخلف كبيرة في السداد، وحالات احتيال)

في هذه الحالات، يُمكن أن تقرر تعليق المنتج التجريبي لفترة من الوقت وإعادة هيكلة المنتج. ويتعين عليك بعدها أن تضع أهدافاً جديدة قبل أن تُعيد إخضاع المنتج للاختبار.

### ورقة العمل 24: الإشراف على الاختبار التجريبي

عملية وضع المنتج بالتصرف	
	<p>✓ هل الاستمارة:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• ملائمة للزبائن (الموقع والعملية)؟</li><li>• واضحة وبسيطة؟</li><li>• يسهل استكمالها؟</li></ul>
	<p>✓ هل توقيت عملية الموافقة مناسب؟</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• كم من الوقت تستغرق العملية؟</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ هل يتماشى نظام المعلومات مع التوقعات؟</li> <li>• هل يستخدم طاقم العمل النظام على النحو الملائم؟</li> <li>• هل يقوم طاقم العمل بإدخال البيانات على الشكل الصحيح؟</li> <li>• هل يُعدّ النظام التقارير انطلاقاً من المعلومات التي يتوق طاقم العمل إلى جمعها؟</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ كيف تسير عملية صرف الأموال؟</li> <li>• كم من الوقت تستغرق عملية الحصول على المال؟</li> <li>• هل تبدو الوثيرة مناسبة للزبائن؟</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ هل تتم عملية تأمين المنتج بحسب ما هو متوقع؟</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ هل نشرات الحقائق التسويقية غنيّة بالمعلومات؟</li> <li>• هل المعلومات صحيحة؟</li> <li>• هل يفهم الزبائن المنتج/الخدمة بمجرد قراءة النشرة؟</li> <li>• هل يستخدم طاقم العمل الأوراق على سبيل المرجعية؟</li> </ul>
<b>شروط المنتج</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ هل الثمن باهظ أو متدنٍ؟</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ هل فترات التسديد (أو حدود الانسحاب مناسبة)؟</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ هل الضمانات وغيرها من الشروط مقبولة؟</li> </ul>
<b>ردّ المنافسة</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ هل تواجه خطر اندلاع حرب أسعار مع المنافسة؟</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ هل يسلب هذا المنتج منتجات أخرى تقدّمها المؤسسة حصّة من المبيعات؟</li> </ul>

 **تذكّر:** يتعيّن على فريق عمل تطوير المنتج أن يراعي مختلف جوانب عملية تطوير المنتج والتحدث مع أشخاص على مختلف مستويات المنظمة بما فيهم فريق العمل الميداني (وهو على علاقة مباشرة مع الزبائن) وفريق عمل مكتب المساندة.

### معلومات كميّة

- تتضمن المعلومات الكميّة التي يجمعها طاقم العمل ما يلي:
- المبيعات - مثل حجم القرض أو الوديعة ونشاط الحساب بما فيه نوعيّة المحفظة؛



		الي		ي	تقب			ي	تقب				
1.	صافي عدد حسابات التوفير بالتصرف السريع	1200	950	700	500	325	150	2400					
2.	نسبة حسابات التوفير بالتصرف السريع لإجمالي الزبائن الجدد لدى فرع أفريقي الاختباري	%75	%75	75 %	%75	%75	%75	تفوق أو تساوي %75					
3.	فعالية المصرف	2.5	2.5	2.5	2.5	3.0	3.0	متوسط مدة معاملة الإيداع = دقيقتين					
4.	فعالية المصرف	3.0	3.5	3.5	3.5	4.0	4.0	متوسط مدة المعاملة سحبيات/إيداعات= 2.5					
5.	الفعالية للزبائن	6.5	7.0	7.0	7.0	7.5	8.0	يمضي الزبون في الردهة حوالي ست دقائق					
6.	هدف التسويق	%60	%55	55 %	%50	%45	%40	نشاطات التسويق تؤدي إلى ارتفاع بنسبة %50 في عدد الحسابات					
7.	رضا الزبون	5.3	5.3	.3 5	5.3	5.3	5.3	نتيجة أعلى من معدل 3.5 في استطلاع على مقياس 5					

## ورقة العمل 25 ب: جدول الأهداف الفارغ

\* ش = شهر

البند	الهدف	الهدف في نهاية الاختبار (الشهر *12)		وضع الشهر 1		وضع الشهر 2		وضع الشهر 3		وضع الشهر 4		وضع الشهر 5		وضع الشهر 6	
		الحيالي	المرتقب	الحيالي	المرتقب	الحيالي	المرتقب	الحيالي	المرتقب	الحيالي	المرتقب	الحيالي	المرتقب	الحيالي	المرتقب
.8															
.9															
.10															
.11															
.12															
.13															
.14															

## ب. 2 تحليل النتائج

يتولى فريق عمل تطوير المنتج جمع المعلومات التي ستساعد المؤسسة على فهم ردود فعل الزبائن حيال المنتج أو الخدمة. أمّا مجموع البيانات فيأتي من نظام المعلومات (الذي جرى تعديله قبل الاختبار التجريبي) ومن المعلومات المباشرة التي تطلبها من الزبائن.

ما أن يتم جمع المعلومات وتحليلها حتى يُتاح لطاقم العمل عدد من الخيارات بحسب نتائج الاختبار التجريبي:

- الاستمرار بالاختبار التجريبي لجمع بيانات إضافية؛

- الاستمرار بالاختبار التجريبي وتعديل عملية الاختبار إذا لم يكن الفريق يجمع المعلومات الضرورية؛
- توسيع اختبار السوق ليشمل أهدافاً إضافية؛
- تعميم المنتج أو الخدمة على السوق برمته؛
- إلغاء الاختبار التجريبي بسبب الرد السيئ.

انطلاقاً من هذه الخيارات يجب على الفريق أن يقيم المعلومات المجموعة وأن يتخذ القرار بشأن كيفية المضي قدماً.

أما السؤال المركزي الذي يتعين على الفريق الاستمرار بطرحه في عملية التقييم فهو:

**هل إن إطلاق هذا المنتج أو هذه الخدمة يستحق عناء الاستثمار بالنسبة إلى المؤسسة؟**

لمساعدة فريق العمل على الردّ على هذا السؤال انظر في ثلاثة معايير تقييم:

- الاستمرارية المالية مثل العائد على الاستثمار أو حجم القرض. ويتصل هذا المعيار بالأهداف الواردة في الجزء السابق "الغاية والتصميم"؛
- الاعتبارات التنافسية، مثل حصة السوق أو تشكيلة المنتجات
- عوامل مؤسسية بما فيها المقدرة والاعتبارات المنهجية والاجتماعية.

لعلك ستزغب في مراعاة جملة معايير والانطلاق من درجة نمو المؤسسة والأولويات الإستراتيجية وستقوم بالتالي بتغيير الوزن الذي تمنحه لكل معيار.

### معايير التقييم #1 : الاستمرارية المالية

انطلاقاً من الطلب على السلعة أو الخدمة والمُبين في خلال الاختبار التجريبي، يجب أن تكون قادراً على توقع ما إذا كان المنتج سوف يُلبي الأهداف التي أقمته أو يتخطاها. إذا كانت نتائج الاختبار التجريبي غير حاسمة، يُمكن إقامة مجموعة مماثلة من المبيعات أو الأرباح التي سيندرج المنتج ضمنها برأيك وتخصيص الاحتمالات انطلاقاً من المعلومات التي جمعتها.

لكي تعي الاستمرارية المالية للمنتج أو السلعة عليك أن تقدّر سلفاً حجم المبيعات والتكاليف للحرص على أن يكون المنتج مستداماً مالياً. (راجع الفقرات ه، و، ز من الجزء المعنون "المراجع" الذي يورد عدداً من مناهج قياس الاستمرارية المالية لمنتج معين). عند استقرار الربحية، من المهم التفكير في التكاليف (والإيرادات) الضمنية غير المتصلة مباشرة بتأمين المنتج ولكن التي تترتب عن إدخاله إلى السوق وترفع الأنظمة وإقامة الضوابط المالية. وتتصل تكاليف أخرى بخطر بعض المنتجات مثل التعرّض لدين سيء مرتبط بمعدلات التخلف المرتفعة أو

التأمين على الوديعة الذي يجب عرضه في بعض الأحيان لتعبئة المدخرات. وأخيراً ستتأثر الإيرادات بالاعتبارات التنافسية بما فيها موقع المنتج الجديد على مستوى إكمال أو منافسة العروض الأخرى التي تقدمها المؤسسة (مراجعة المناقشة بشأن تشكيلة المنتجات في ما يلي).

ومع أن المعيار المستخدم لتحديد ما إذا كان المنتج أو الخدمة يستحق عناء الاستثمار، تُشكل الاستمرارية المالية اعتباراً حاسماً لأنّ السلع أو الخدمات التي لا تُساعد على تغطية تكاليف إدارة المؤسسة يُمكن أن تُسيء إلى استمرارية المؤسسة على المدى الطويل. وتُشكل إدارة خطّ المنتجات مشكلة مكلفة ومعقّدة وبالتالي، لا بدّ من وجود آفاق واسعة للحرص على استمرارية المؤسسة المالية الدائمة. وقد تنقضي سنوات قبل أن يُحقق منتج نقطة التعادل ويتعيّن تخطيط الاحتياطي لتغطية العجز بالانتظار. حتى عند غياب الأرباح على المدى القصير لإبقاء حصة أكبر من السوق (كما ورد أدناه) لا بدّ من الانطلاق من منطق الاستمرارية المالية على المدى الطويل.

## معيار التقييم # 2: الاعتبارات التنافسية

تتصل التوقعات المالية ونجاح المنتج في نهاية المطاف بدرجة تنافسيته في سوق العمل. وتحتاج المؤسسة إلى مراعاة معطيات ثلاثة لتحديد تنافسية المنتج على الشكل التالي:

- حصة السوق التي يُمكن للمؤسسة الحصول عليها من المنتج أو الخدمة
- تشكيلة المنتجات التي يُمكن للمؤسسة أن تمنحها لزيائنها
- موقع المؤسسة في السوق نتيجة المنتج أو الخدمة الجديدين.

## الاعتبار التنافسي # 1: حصة السوق

عبر إدخال منتج جديد إلى السوق، تحاول المؤسسة استبقاء وزيادة حصتها من السوق أو الحصة من إجمالي السوق التي تخدمها المؤسسة بواسطة سلعها وخدماتها. ويترتب عن تقدير حصة السوق المحتملة التي يُمكن للمؤسسة التحكّم بها من خلال منتجها الجديد، تحليل البيانات التالية من الاختبار التجريبي:

1. ما هو عدد الزبائن الذين استبقّتهم المؤسسة نتيجة المنتج الجديد؟
2. ما هو عدد الزبائن الذي نجحت المؤسسة في استقطابهم عبر منافسة المؤسسات المالية؟
3. ما هو عدد الزبائن الجدد الذي اجتذبته من أجزاء لم تكن تخدمها مسبقاً في السوق؟
4. لأي نسبة من الزبائن السابقين تتجح المؤسسة في تلبية الطلب على الخدمات المالية؟

يُمكن تكييف نظام تعقّب المعلومات للحصول على المعلومات المُبيّنة أعلاه.

## الاعتبار التنافسي # 2: تشكيلة المنتجات



في غالب الأحيان يتعيّن على مؤسسة أن تُقدّم مجموعة منتجات لتلبية حاجات مختلف الزبائن و/أو لاستقطاب زبائن جدد. ولكن يترتب عن تأمين منتج مختلط تكاليف يتوجّب على المؤسسة أن توزانها مع منفعة تلبية طلب الزبون. وتشمل هذه التكاليف كلفة إنشاء القدرة المؤسسية الضرورية لتطوير منتجات جديدة وإدارتها. إذا قدّمت العديد من المنتجات التي تتشابه من حيث الشروط والخصائص يُمكنك أن تبذّر الموارد نتيجة الازدواجية وخطر تزوير حقوق ملكيّة العلامة التجارية (أي القيمة التي يضعها الزبائن على اسم مؤسسة وسمعتها في تأمين خدمة نوعية) عبر إحداث لغط على مستوى الزبائن في ما يخصّ تنوّع الخيارات.

والسؤال المهم الذي يجب طرحه بشأن تشكيلة المنتجات التي تؤمنها المؤسسة هو:

**هل المنتج الجديد يُكمّل مجموعة الخدمات القائمة أو يتنافس معها؟**

وفي بعض الأحيان يُمكن لسلع وخدمات جديدة أن تزيد الطلب على منتجات أخرى إذا كانت مكتملة لها. مثلاً، من شأن استحداث حسابات توفير أن يولّد الطلب على منتجات قروض فردية أكبر. ولكن في بعض الأحيان يؤدي استحداث منتج جديد إلى صرف تركيز المبيعات عن منتجات المؤسسة القائمة - هي ظاهرة تسويق يُشار إليها بالتناقص في حجم البيع *cannibalization*. ولا بدّ من التنبيه إلى وضع المنتج الجديد لمعرفة ما إذا كان يُكمّل عروض المؤسسة القائمة أو يخفّضها لدى إعداد توقعات الإيرادات وفي نهاية المطاف لدى اتخاذ القرار بشأن متابعة إطلاق المنتج أو صرفه.

**ورقة العمل 26: تأثير المنتج أو الخدمة الجديد (ة) في المنتجات أو الخدمات القائمة أصلاً**



عليك بتقدير تأثير تشكيلة المنتجات الجديد في مستوى المبيعات الإجمالية من السلع والخدمات. املاً الجدول أدناه مع تكييف الإيرادات انطلاقاً من تأثير المنتج الجديد في مبيع منتجات أخرى من محفظة المؤسسة.

اسم المنتج الحالي	مستوى الحالي	المبيعات	تأثير المنتج الجديد في مبيع المنتجات القائمة (اختر أحد الاحتمالين)		التأثير الصافي
			ينقص منه (نسبة)	يُكمّله (% أرباح) (خسارة)	


أحرص على إيراد مجموع النتائج من عمود "التأثير الصافي" لدى إجراء التحليل المالي لنتائج الاختبار التجريبي. أما تأثير منتج جديد على سائر تشكيلة المنتجات التي تقدمها المؤسسة فقد يكون العامل المؤثر في قرار متابعة طرح المنتج في السوق.

### الاعتبار التنافسي # 3: الموقع في السوق

تؤثر منتجات المؤسسة في نظرة الزبائن إلى المؤسسة كما في نوع الزبائن الذي سيستخدمون خدماتها. لدى استحداث منتج جديد في السوق، يتعين على المؤسسة أن تتظر في مدى انسجام المنتج مع المخطط الاستراتيجي والمنهجية التنظيمية. مثلاً، قد تضطر مؤسسة تمويل أصغر تتحول إلى مؤسسة تمويل رسمية إلى ضم بعض المنتجات المحورية مثل حساب التوفير، لكي يتعاطى معها الزبائن على أنها بديل عن المصرف. كما يمكن لمؤسسة تمويل أصغر أن تصطف إلى جانب شريحة معينة من السوق مثل مصرف قرية يصب جهوده حول التخفيف من حدة الفقر.

أما السؤال التي يجب الإجابة عليه فهو:

كيف يمكن لإدخال منتج أو خدمة أن يؤثر في موقع المؤسسة في السوق؟

للردّ على هذا السؤال يجب مراعاة الاعتبارات التالية باستخدام المعلومات التي جمعتها في أثناء الاختبار التجريبي:

- ما هي أبرز المنافع التي يحصل عليها الزبائن لدى استخدام المنتج الجديد؟ كيف يُمكن مقارنة هذه المنافع مع ما يحصلون عليه من منتجات أخرى؟
- هل تلاحظ تغييراً في حصّتك من السوق؟ هل الزبائن الذين يستخدمون المنتج/الخدمة زبائن جدد أم حاليين؟
- في أي شريحة من السوق يندرج زبائن المنتج الجديد؟

من شأن الاتجاهات التي تُحددها أن تُساعدك على تحديد تأثير المنتج الجديد في موقع المؤسسة في السوق.

لا تُسجّل أي إجابات صحيحة أم خاطئة على أي من هذه الأسئلة. والموضوع الأهمّ هو أن تحلّل المعلومات المستقاة من الاختبار التجريبي في إطار السوق. ومن شأن المعلومات التي تكتسبها من فهم موقع السوق أن تُساعدك على اتخاذ قرارات نهائية حول التعميم النهائي للمنتج الجديد.

### معايير التقييم #3: القدرة المؤسسية

يُشكّل إدخال منتج جديد إلى السوق عملية تُسخّر فيها موارد عدّة وتنتزع فيها بيئة العمل لمن اعتاد إجراءات تشغيلية معينة. ومن شأن التكيف مع التغيير وهو عملية طبيعية من نمو أي مؤسسة أن يُشكّل ممارسةً مستغرقةً للوقت ويُمكن مواجهتها عن طريق المقاومة الداخلية. ومن الاعتبارات المهمة لدى اتخاذ القرار بشأن المضي قدماً في عملية تطوير المنتج هي إمكانية التعاون الداخلي والتغيير المؤسسي. ويمنحك الاختبار التجريبي فرصة مراقبة مقارنة المؤسسة إلى المنتج الجديد وتحديد مجالات في داخل المؤسسة تقضي دعماً إضافياً.

سنتنص المرحلة الانتقالية الكثير من موارد المؤسسة. وللحرص على توفّر المقدرة الكافية لتطوير المنتج الجديد، يجب التأكد من وجود عدد من الأنظمة:

تذكّر بأن عليك الحرص على استعداد المؤسسة لتعميم منتج جديد على نطاق واسع وعلى تمتعها بالقدرة لبيع المنتج الجديد والإشراف عليه.

يُمكن توزيع القدرة المؤسسية على مجالات أساسية ثلاثة:

- **قنوات التسليم:** وهي البنية التحتية المادية (مثل مكاتب الفروع) وقنوات التواصل القائمة لتسويق المنتج بين صفوف المجموعة الاستهلاكية المستهدفة.

- أنظمة إدارة المعلومات: المحاسبة، الإشراف على القرض وغيره من أنظمة مكتب المساندة الذي يتابع صرف الأموال والجباية ويُشرف على أداء المحفظة.
- الموارد البشرية: طاقم عمل متدرّب يلمّ بخصائص وميزات المنتج الجديد ويعرض كيفية بيع المنتج وتسويقه.



لتحديد ما إذا كانت المؤسسة تتمتع بقدرة مؤسسية على تعميم المنتج بصورة ناجحة على السوق الأكبر، يجب مراقبة طريقة عمل العملية والإجابة على عدد من الأسئلة المهمة. ارجع إلى ورقة العمل 24 التي استحدثت فيها لائحة تدقيق بمواضيع يجب النظر فيها بشأن عملية تسليم المنتج وردود فعل الزبائن حيال المنتج الجديد. استخدم المعلومات التي حصلت عليها في خلال العملية للخروج باستنتاجات حول قدرة المؤسسة على توفير المنتج أو الخدمة على نطاق واسع. استخدم ورقة العمل 27 على الصفحة التالية لمساعدتك على تحديد القدرة المؤسسية وعلى الخروج باستنتاجاتك الخاصة.

ليست اللائحة المُبيّنة في ورقة العمل 27 شمولية ولكنها تُشكّل نقطة انطلاق لتحديد أنواع المعلومات المهمة. وعليك أن تُكيّف اللائحة للحرص على الحصول على المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الصائبة بالنسبة إلى المؤسسة.

### ورقة العمل 27: القدرة المؤسسية

آليات التسليم	نعم	لا	أفكار
1. هل في المناطق المستهدفة ما يكفي من الفروع أو قنوات التوزيع؟			
2. هل يتمتع طاقم العمل المختص بالتجهيزات والبرمجيات الضرورية لوضع المنتج الجديد بالتصرّف؟			
3. هل يُمكن الإبقاء على معايير نوعية خدمة الزبون للمنتج الجديد؟			
4. هل المعلومات التي توفرها مواد التسويق كافية؟			
5. مواضيع أخرى			
<b>أنظمة المعلومات/العمليات</b>			
6. هل جرى تكيف أنظمة المعلومات لتعقّب المنتج الجديد؟ هل يُمكن الحصول على التفاصيل الضرورية بشأن المنتج لإعلام عملية تطوير			

			المنتج وإدارة المنتج بعد طرحه في السوق بصورة ناجحة؟
			7. هل يعكس نظام المحاسبة أداء المنتج الجديد؟
			8. هل جرى تخصيص القروض بصورة موقوتة؟ (كيف يُمكن مقارنة مدة صرف القرض مع مدة منتجات أخرى؟)
			9. مواضع أخرى
			<b>موارد بشرية</b>
			10. هل طاقم العمل مطلع على المنتج الجديد؟
			11. هل أفراد طاقم العمل يصفون المنتج للزبائن بصورة صحيحة؟
			12. هل من آلية تدريب لتتقيد طاقم العمل بشأن المنتج الجديد؟
			13. مواضع أخرى

### اعتبارات اجتماعية

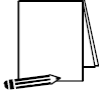
يُعزى جزء من "انسجام" المنتج مع الظرف المؤسسي لاعتبارات اجتماعية ومنهجية. فمثلاً، يُمكن لمؤسسة تمويل أصغر تُصبح مؤسسة خدماتية بالكامل أن تبتعد عن شرائح السوق الأكثر فقراً. وعلى الرغم من أن هذه الخطوة سوف تضعها في المستقبل في خدمة شرائح من السكان يصعب الوصول إليها، إلا أن الكفاية الذاتية تعلق على الأهداف الاجتماعية.

وفي بعض الأحيان تكون مشاريع صافي القيمة الحالية السلبية مقبولة نتيجة النتائج الاجتماعية التي تأتي في معية منتج معين<sup>15</sup>. ولكن قرارات الإذعان لوضع صافي القيمة الحالية لا يجب أن تُتخذ إذا كان المنتج الجديد يُتم المنتجات القائمة بحيث تزداد هذه القائمة للمحافظة مجموعة مع استحداث عرض جديد. ولكن هذا سيتهدد الاستقرار المالي للمؤسسة.

### ب. 3 اتخاذ قرار

<sup>15</sup> لمزيد من التفاصيل بشأن صافي القيمة الحالية مراجعة القسم "ز" من "المصادر" ومراجعة المرجع التالي: Product Development for Microfinance: Design, Testing, & Monica Brand. 1998. "New Technical Note #2. Washington, D.C.: Launch." Microenterprise Best Practices Project, Development Alternatives, Inc.

بالنظر إلى التبعات الماليّة والتنافسيّة والاجتماعيّة والمؤسسية المترتبة عن إطلاق المنتج، أن الأوان لاتخاذ القرار بشأن المضي قدماً بطرحه في السوق. ومن شأن الوزن الذي تمنحه لكل عامل أن يُحدد ما إذا كنت ترغب في تنقيح المنتج أو المضي قدماً في تعميمه على فروع أخرى.



ويجب على أوراق العمل في الصفحات التالية أن تُساعدك على تلخيص العمل المنجز حتى الساعة وتزويد طاقم العمل بإطار عمل لاتخاذ القرارات بشأن إطلاق المنتج.

قبل بدء العمل على ورقة العمل 28، ارجع إلى ورقة العمل 20 لمراجعة جميع عوامل النجاح الواجب مراعاتها في الاختبار التجريبي. أدرج هذه العوامل في العمود الأول من ورقة العمل 28. ومن ثم استخدم التحليل لتضع علامة (+) لإيجابي و(-) لسلبى إلى جانب كل من عوامل النجاح. بعد أن تُنتهي ورقة العمل، تابع العمل على ورقتي العمل 29 و30 ولكل إجابة سلبية (-)، على أوراق العمل 28، 29 و 30 أكمل سطرًا واحدًا من ورقة العمل 31. وورقة العمل هذه سوف تُساعدك على تحديد سبب المشكلة والتفكير في الحلول الممكنة واتخاذ القرار بشأن كيفية الردّ. ولا بأس بالمضي قدماً في عملية إطلاق المنتج حتى ولو لم تتخذ قراراً صارماً بشأن موضوع معيّن ولكن يجب عليك القيام بذلك عبر اتخاذ قرارات واعية وليس عبر تجاهل المشاكل أو التعتيم عليها.

#### كنّ أميناً وصادقاً...

إذا:

- بالغت في الانتقاد، يُمكنك أن تقرر عدم المتابعة فتقوّت عليك الفرصة
- أسرفت في الثقة، يُمكنك أن تقرر المضي في العمل وإنفاق موارد قيّمة على استثمار راكد.

استخدم أوراق العمل التالية لتحديد ما يجب القيام به ليكون المنتج أو الخدمة استثماراً ناجحاً للمؤسسة...

#### ورقة العمل # 28: جدول تلخيصي # 1 - التأثير المالي

هل يتضح من الإيرادات الماليّة أنّ الاستثمار في السلعة أو الخدمة يستحقّ العناية؟

ارجع إلى معيار النجاح الذي أعدده لورقة العمل 20. انطلاقاً من التحليل، استشرّف التوقعات الماليّة إلى جانب كل عامل نجاح. إذا كانت النتيجة إيجابية ضع علامة (+) و سلبية علامة (-).

عامل النجاح	الهدف الذي تبتغيه المؤسسة	القيمة المقدرة للمنتج الجديد انطلاقاً من الاختبار التجريبي	نتائج
مثل: حجم المبيعات	يفوق \$500.000 على شكل قروض قائمة في نهاية العام الثاني	تُقدَّر بـ\$450.000 في نهاية العام الثاني	-

## ورقة العمل 29: الجدول التلخيصي # 2 - تأثير المنافسة

انطلاقاً من تحاليلك، حدد التأثير الصافي الذي تتوقع أن يحدثه المنتج - إيجابي (+)؛ متعادل (0)؛ أو سلبي (-)؛ عبر وضع دائرة حول الرمز المناسب.

تأثير المنتج الجديد في:	تأثير إيجابي	تأثير تعادل	تأثير سلبي
حصّة السوق	+	0	-
تشكيلة المنتجات	+	0	-

الموقع في السوق + | 0 -

### ورقة العمل 30: الجدول التلخيصي # 3 - التأثير المؤسسي

انطلاقاً من تحاليلك، حدد درجة استعداد المؤسسة - حسنة الاستعداد (+)، مستعدة كفاية (0)، تحتاج إلى مزيد من التحضير (-) وذلك عبر وضع دائرة حول الرمز المناسب.

تحتاج إلى مزيد من التحضير	مستعدة كفاية	حسنة الاستعداد	درجة استعداد المؤسسة
-	0	+	آليات التسليم
-	0	+	أنظمة المعلومات/التشغيل
-	0	+	الموارد البشرية

### ورقة العمل 31: خطة العمل

لكل حقل ينال علامة سلبية (-)، في أوراق العمل 28، 29 و 30، املاً سطرًا في الجدول أدناه.



الموضوع	السبب المحتمل	خيارات الحلّ	القرار (وقف المشروع، إدخال تغييرات أو متابعة العمل)
مثل: تفيد التوقعات أنّ المنتج سوف يتأخر عن تحقيق أهداف الحجم بـ \$50.000	استحالة التوعية بشكلٍ كافٍ حيال المنتج في خلال فترة الاختبار التجريبي	<ul style="list-style-type: none"> <li>وقف المشروع لأنّه محفوف بالخطر</li> <li>المتابعة ولكن مع زيادة جهود التسويق والذهاب إلى أبعد من مستويات الاختبار التجريبي</li> <li>المتابعة ولكن مع تحسين برنامج تدريب موظفي القروض لتحسين قدراتهم على البيع</li> </ul>	المتابعة ولكن مع زيادة جهود التسويق والذهاب إلى أبعد من مستويات الاختبار التجريبي

**تهانينا!** لقد أنجزت مرحلة الاختبار التجريبي! عليك الآن باستخدام لائحة التدقيق أدناه لمراجعة جميع الخطوات التي اتخذتها حتى الساعة. كما يُمكن الاستعانة بورقة العمل من ناحية التخطيط لتحديد الأطر الزمنية والمسؤوليات قبل البدء في الاختبار التجريبي.

### ورقة العمل 32: لائحة تدقيق الاختبار التجريبي

خطوة الاختبار التجريبي	الإطار الزمني	الجهة المسؤولة (الجهات)

		حدد المعطيات التي ستقيسها في خلال فترة الاختبار التجريبي. استخدام ورقة العمل 20 في الجزء أ. 1.
		حدد مواقع إجراء الاختبار التجريبي. استخدم ورقة العمل 21 في الجزء أ. 1 لمساعدتك على تحديد أفضل المواقع.
		حدد السياسات والإجراءات المؤسسية لوضع المنتج أو الخدمة بتصرف الزبون. راجع الجزء أ. 2.
		حدد التعديلات والتكيفات الواجب إدخالها على نظام المعلومات. ارجع إلى الجزء أ. 2
		ضع اللمسات الأخيرة على مواد الاختبار التجريبي بما فيه الاستثمارات التشغيلية والمواد الدعائية. مراجعة الجزء أ. 2
		درّب فريق عمل تطوير المنتج على آلية الإشراف على الاختبار التجريبي. راجع القسم ب. 1 لاستطلاع الأدوات.
		حدد المعلومات التي ترغب في جمعها من الاختبار التجريبي وكيفية تصميم تقارير المتابعة. راجع الجزء ب. 1.
		حلل المعلومات من الاختبار التجريبي. استخدم المعلومات في الجزء ب. 2 وورقتي العمل 26 و27.
		قرر كيفية التعاطي مع المنتج أو الخدمة. راجع أوراق العمل 28، 29، 30 و 31 في الجزء ب. 3.
		خطوة إضافية
		خطوة إضافية
		خطوة إضافية
		خطوة إضافية

## المرحلة 4: إطلاق المنتج

يُشكّل إطلاق منتج جديد ودمجه مع المنتجات القائمة عمليةً تلقائيةً. وتقتضي هذه العملية من المؤسسة إقامة توازن بين عدد من المعطيات الداخلية والمؤسسية من جهة وحاجات السوق الخارجية من جهة أخرى.

انطلاقاً من المعلومات التي يولدها الاختبار التجريبي، وتحليل النتائج، قررت المؤسسة إطلاق منتج أو خدمة جديدين. وبمعنى آخر، قررت المؤسسة أن تطرح المنتج أو الخدمة في السوق الأوسع. قبل الخوض في العملية وعرض المنتج في السوق لا بدّ من معرفة درجة استعداد المؤسسة لإطلاق المنتج وتعميمه على جمهورٍ واسع. وعلى غرار الاختبار التجريبي، يجب احتساب جوانب إطلاق المنتج ومراقبة إدخاله على السوق الأوسع.

وستوجّه الفقرتين التاليتين المؤسسة عبر مختلف محطات عملية إدخال منتج جديد إلى السوق الأوسع.

في نهاية هذه الأجزاء سوف تتمكن من :

✓ تطوير وتطبيق إستراتيجية تسويق متكاملة للارتقاء بعملية إطلاق المنتج إلى أفضل المستويات (الجزء أ).

- أ. 1 تصميم المنتج
- السعر
- الموقع
- الترويج

✓ تطوير خطة لدمج المنتج الجديد دمجاً ناجحاً في المؤسسة ومن ثم المضي في عملية إطلاق المنتج (الجزء ب).

- ب. 1 دمج المنتج
- ب. 2 خطة التطبيق
- ب. 3 إطلاق المنتج

## الجزء أ: إستراتيجية التسويق المتكاملة

من خلال الاختبار التجريبي تمكّنت المؤسسة من قياس ردّ فعل السوق على النموذج وتكييف ظروف المنتج وشروطه بناءً عليه. ولقد آن الأوان الآن لوضع اللمسات الأخيرة على المنتج الجديد وصيغته التي ستدخل إلى محفظة المؤسسة من العروض وإلى السوق الأكبر عبر تطوير إستراتيجية تسويق متكاملة.

ستساعدك هذه الإستراتيجية على استقطاب واستبقاء حصّة أكبر من السوق للمنتج الجديد. ولقد أنجزت بعضاً من هذا العمل من خلال عملية تطوير المنتج ولكن كما هي الحال مع مختلف السلع والخدمات يجب تنقيح الخصائص حيث يتطوّر المنتج المعروف طوال مدّة حياته عندما تتضح المؤسسة وتتغيّر حاجات الزبون. ولتصميم إستراتيجية تسويق لإطلاق المنتج الجديد يجب استخدام ركائز التسويق الأربعة لتنقيح مكونات المنتج:

**تصميم المنتج:** أي الشروط والخصائص التي يجب أن تُلبّي حاجات الزبائن ورغباتهم  
**تسعير:** ما تتقاضاه بدلاً عن المنتج في موازنة بين الكلفة التي يتحملها الزبون والإيرادات التي تحصلها المؤسسة؛  
**تحديد الموقع:** مكان المنتج في حقل الخدمات الماليّة المنافسة  
**الترويج:** كيفية إبلاغ الزبائن بمنافع المنتج.

يصف الجزء أ مكونات إستراتيجية التسويق المنفصلة والخطوات التي يتعيّن على المؤسسة تطبيقها لإعلام السوق بالمنتج أو السلعة الجديدين. وفي نهاية هذا الجزء سوف تقوم بـ:

✓ تطوير وتطبيق إستراتيجية تسويق متكاملة للارتقاء بعملية إطلاق المنتج إلى أفضل المستويات.  
ويتضمن هذا

- وضع اللمسات الأخيرة على تصميم خصائص المنتج؛
- تحديد موقع المنتج التنافسي وخطة التوزيع؛
- تحديد سعر المنتج؛
- إعداد خطة ترويجية للإعلان عن المنتج والتوعية بشأنه.

## أ. 1 تصميم المنتج

الآن وقد أدخل المنتج إلى سوق اختباري، يتعيّن على فريق العمل استخدام النتائج لتنقيح خصائص المنتج أي الشروط والظروف والميزات بحيث يستقطب المنتج السوق الأوسع. وسيُساعد الجدول في الصفحة التالية على تنظيم وفهم مختلف خصائص المنتج وطريقة تفاعل السوق المستهدف مع خاصيّة معيّنة وتبعات خاصيّة معيّنة على عملية طرح المنتج في الأسواق.

## خصائص المنتج

أكمل ورقة العمل 33 على الصفحة التالية وسيُساعدك هذا التمرين على تحديد مختلف التبعات الإيجابية والسلبية التي يتمتع بها المنتج انطلاقاً من نتائج الاختبار التجريبي. وبعد وصف تبعات مختلف ميزات المنتج، عليك أن تُقرر كيفية معالجة أو تنقيح المعطيات للسوق الأوسع في خلال عملية إطلاق المنتج.

ورقة العمل 33: خصائص المنتج

أفكار مطروحة على التعديل

نتائج الاختبار التجريبي

خصائص المنتج عند انطلاق  
الاختبار التجريبي

منتج

		<ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4.</li> <li>5.</li> </ol>	<p><b>منتج أساسي:</b></p> <p>المنافع التي يستقيها الزبون (الإيرادات المالية) أو الحاجات التي يلبّيها المنتج (السيولة)</p>
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4.</li> <li>5.</li> </ol>	<p><b>منتج حالي: الخصائص</b></p> <p>المادية أو المحددة (الأجل) التي يتميز بها المنتج وطريقة توضيحه.</p>
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4.</li> <li>5.</li> </ol>	<p><b>منتج مطور:</b></p> <p>الخدمات الجانبيّة المتصلة بالمنتج (الاستثمارات، قابليّة المنتج للنفاذ، فترة المعالجة، الخ).</p>

## أ. 2 التسعير

يتعين على المؤسسة تسعير المنتجات لتوليد الإيرادات المرغوب بها. لدى وضع اللمسات الأخيرة على سعر المنتج أو الخدمة يجب دوماً التفكير في معطيات ثلاثة:

- كلفة تأمين المنتج؛
- وفرة الزبون واستعداده للدفع؛
- الإستراتيجية التنافسية بما فيها موقع المؤسسة في السوق وأسعار المنافسة.

من شأن استيعاب التباين في الأسعار والاعتراف بحساسيات الزبون ومراعاة المنافسة أن يسمح للمؤسسة بتسعير المنتجات بصورة أكثر فعالية وبتخاذ قرارات رصينة حول شريحة السوق التي يُمكن الوصول إليها. ويُسجل مكونان يتجانح وضع اللمسات الأخيرة على المنتج وهما **استرجاع الكلفة والاعتبارات التنافسية** كما سيرد أدناه. (مراجعة الفقرة "هـ" من الجزء المعنون "المراجع" للإطلاع على تغطية أكثر تعمقاً لاعتبارات التسعير).

## استرجاع الكلفة

لدى تسعير منتج لاسترجاع التكاليف، يجب مراعاة جميع النفقات ذات الصلة التي تتخطى كلفة رأس المال والمرتبطة عن تأمين منتج معين. وفي معرض التحضير للاختبار التجريبي، كان لا بدّ من إثبات استمرارية المنتج المالية وتقدير نقطة التساوي كما يُمكن تكرار تحليل الحساسية الذي أجرته في الجزء ج. 1 من مرحلة التصميم واختبار مختلف الأسعار لتحديد تأثيرها في الدخل المتوقع. كما من المهم إعادة التمرين لمراعاة التكاليف المترتبة انطلاقاً من نتائج الاختبار التجريبي وتحليل بناء القدرات.

ومن الفئات التي تقتضي معلومات إضافية بشأن الكلفة ما يلي:

- **العمليات:** إلى أي درجة يكرّس شخص وقته للعمل على المنتج منذ لحظة يدخل الزبون الباب وإلى حين إنفاقه وتجديده؟
- **الترويج والإعلام**
- **بناء القدرات:** تشمل الفئة الأكبر تكييف أنظمة إدارة المعلومات والتعديلات والبنية التحتية. مثلاً، يترتب عن تعبئة المدخرات تكاليف جديدة ومنها الارتقاء بالمعطيات الأمنية على مستوى الفرع، اليانصيب (وهو شكل شائع من الدعاية) والامتثال التنظيمي. ويُضاف إلى هذا تكاليف التدريب وهي تكاليف مباشرة (مثل أجر المدرّس ومواد الصف) و**تكاليف الفرص البديلة** (أي ما يُضحيّ به لإجراء التدريب مثل عدم انتشار موظفي القروض في مناصبهم عندما يكونون في الصف).



باستخدام أورك العمل في الأجزاء ج. 1، ج. 2 و ج. 3 من مرحلة التصميم، عليك باختبار مختلف الأسعار لتحليل تأثير المنتج الجديد في مساعدة المؤسسة على استرجاع التكاليف.

يُمكن تحديد الجزء من النفقات الإضافية الذي ستحاول استرجاعه من خلال المنتج الجديد بحيث لا يُصبح سعر المنتج مرتفعاً للغاية بما يتخطى قدرة السوق المستهدف على السداد. وإذا كانت الاستمرارية هي الهدف، فلا بدّ من تحديد عائدات بديلة لتغطية التكاليف غير المباشرة المترتبة عن إطلاق المنتج الجديد والتي لا تدخل في حساب سعر المنتج الجديد.

### الاعتبارات التنافسية

يُشكّل التسعير عاملاً مهماً يؤثر في نظرة الزبائن إلى المنتج مقارنةً بمنتجات أخرى في السوق. وغالباً ما تتصل الأسعار المرتفعة بتحسّن الجودة وتفقّو خدمة الزبون والاحتراف المهني. كما يُمكن المزج بين الأسعار المتدنية وفترة المعالجة البطيئة وخدمة الزبون السيئة و/أو غياب خدمات دعم إضافية. ولدى اتخاذ القرارات النهائية بشأن التسعير، تذكر ألا تغفل ما يفرضه المنافسون لقاء منتجات مماثلة.

لدى النظر في مدى تنافسية سعر المنتج، لا بدّ من تذكّر الرسالة التي تبعث بها إذا كان سعر المنتج أعلى نسبياً من عروض بديلة. اطرح على نفسك الأسئلة التالية:

- إذا كان السعر الذي نرضه أعلى من متوسط سعر السوق، فما هي الميزات الأخرى، بمعزل عن السعر، التي نقدّمها للزبون؟
- إذا كان السعر الذي نرضه دون متوسط سعر السوق فما الذي تتفقّو به المنافسة علينا؟
- هل الميزات التي تقدّمها مؤسستنا من الأهمية بحيث تستبقي الزبائن وتستقطب زبائن جدد؟
- ما هي الصورة التي تكوّننها المؤسسة من خلال هذه الأسعار؟



لا تُسجّل إجابات صحيحة أو خاطئة على هذه الأسئلة. بل يجب على المؤسسة أن تعي الاستمرارية المالية لعملية إطلاق المنتج بكاملها ومن ثم النظر في الاعتبارات التنافسية.

### أ. 3 تحديد الموقع

أمّا الاعتبار الآخر الذي لا بدّ من معالجته فهو كيفية تأمين المنتج للزبون. وفي هذه الحال، يرتدي مفهوم "تأمين المنتج" معنيين مختلفين ومهمّين:

1) موقع المنتج المادي أو توزيعه: يجب أن يتمتع السوق المستهدف بنفاذ سهل إلى المنتج بهدف استخدامه. أما المواضيع التي يجب إعادة تقييمها في هذا السياق فهي تتضمن ما يلي: هل المنتج متوفر في مواقع ينفذ إليها الزبون بسهولة؟ هل المنتج متوفر حينما يحتاج الزبون إليه؟

2) موقع المنتج الجديد التنافسي في الأسواق: موقع المنتج على الأسواق بغاية الأهمية لأنه سيساعد المؤسسة على تحديد موقعها بالنسبة إلى الزبائن. مثلاً، يُساعد المنتج المؤسسة على موقعة نفسها كوسيط خدماتي كامل يُمكن فيه للزبائن أن يستعينوا بشبّاك تسوّق واحد (بعبارة أخرى، هي توفّر كلّ ما تحتاجه مجموعة ضيقة من الأشخاص)؟ أو هل تركّز المؤسسة بدرجة أكبر على خطّ معيّن من منتجات متشابهة تستهدف عدداً أوسع من الأسواق المستهدفة؟

#### أ. 4 الترويج

يُشكّل الترويج للمنتج الجديد وسيلة أولية للحديث عن ماهية المنتج الجديد وتوعية الزبائن. ويتعيّن على فريق عمل تطوير المنتج الجديد أن يُصمّم خطة ترويجية تصف للسوق المستهدف خصائص وميزات المنتج.

تذكّر! لن يشتري الزبائن المنتج الجديد إلا إذا عرفوا أنه متوفر وتمكّنوا من معرفة فوائده.

يُمكن أن يتضمن النشاط الترويجي الإعلان والدعاية والعلاقات العامة.

#### مفهوم الترويج

إذا كان السيرك سيقدّم عروضاً في المدينة وتقوم بطباعة لافتة تدوّن عليها "سيرك في الملعب يوم السبت" فهذا ما يُعرف بالإعلان؛ إذا وضعت اللافتة على ظهر الفيل وجلت به في المدينة فهذا ترويج؛ إذا سار الفيل في حديقة العمدة فهذه دعائية؛ إذا نجحت في إضحاك العمدة بشأن الحادثة فهذه علاقات عامة.

لدى وضع خطة ترويجية، يجب التفكير في ما يلائم الجمهور المستهدف. مثلاً، ليس الإعلان في الصحف مجدداً إذا كان معظم المستهدفين أميين ويتحدثون لغة محلية أو يعيشون في منطقة نائية لا تصلها الصحيفة. وفي ما يلي بعض الأفكار الترويجية التي يُمكن لمؤسستك الاستفادة منها لبيع المنتج.

تشجيع الزبائن على نقل المنتج إلى زبائن جدد: اجعل الزبائن الحاليين أفضل المروجين للمنتج. أوجد خطة تحفيزية للزبائن الحاليين انطلاقاً من عدد الزبائن الذين يشيرون إليهم باستخدام المنتج.



إعداد لاصقات ولافتات: احرص على أن تكون بسيطة. صف المنتج ومنافعه وتذكّر أن تطلع الأشخاص على كيفية الاتصال بك.

إعداد كتيّبات: من شأن الكتيّبات البسيطة أن تمنح الزبائن المحتملين معلومات كافية ليتخذوا القرار بشأن التحدث معكم بشأن المنتج.

الترويج الكلامي: يعلم الأشخاص بالمنتج عن طريق عروض في تجمعات عامة أو مؤسسة محلية.

التنظيم لعقد مباريات. يحبّ الأشخاص اللعب والفوز بمباريات. فكّر في تنظيم سحب لليانصيب أو لجوائز أسبوعية لمن قام بشراء المنتج الجديد.

### ورقة العمل 34: خطة الترويج

انطلاقاً من خصائص وسلوكيات السوق المستهدف، أعدّ لائحةً بثلاثة سبلٍ على الأقل لترويج المنتج الجديد.

فكرة ترويجية	وصف خطة لإعداد الترويج	الموارد الضرورية	الجهة المسؤولة

## الجزء ب: خطة التطبيق

يُشكّل وضع المنتج بتصرّف السوق المستهدف كاملاً عمليّةً متطلّبةً بما أنّها تقتضي من المؤسسة الاستعداد لإدراج المنتج الجديد في النشاطات المؤسسيّة. استعداداً لعمليّة إطلاق كاملة للمنتج، عليك أن تضع خطة عمل تُحدد تفاصيل عمليّة التعميم وسيكون عليك أن تراجع الموازنة بصورة شاملة. هذا ويتعيّن عليك معالجة معطيات أساسيّة ثلاثة:

- تطبيق خطة لبناء القدرات؛
- وضع اللمسات الأخيرة على تقديرات الكلفة وتنقيح شروط المنتج بناءً عليه؛
- ملائمة الأهداف مع برنامج حوافز.

في هذا الجزء سوف تقوم بـ:

✓ تطوير خطة لدمج المنتج الجديد دمجاً ناجحاً في المؤسسة ومن ثم المضي في عمليّة إطلاق المنتج (الجزء ب).

وعليه سوف تتجج في:

- تحديد الأهداف والحوافز ذات الصلة لدمج المنتج أو الخدمة في مختلف المستويات المؤسسيّة؛
- إعداد خطة مؤسسيّة لبناء القدرات والحرص على أنّه باستطاعة المؤسسة إطلاق المنتج الجديد.

## تحذير!

يؤدّي التسرّع في إطلاق المنتج إلى تناقص القدرة على تأمين المنتج بفعاليّة، مما يخفف من قبول السوق للمنتج ويُسِيء إلى سمعة المؤسسة.

يؤدّي الإبطاء في إطلاق المنتج إلى زيادة احتمال أن يقوم المنافسون بتطوير منتج مماثل وإطلاقه مما يُمكن أن يسرق بعضاً من سوقك المحتمل.

## ب. 1 دمج المنتج

### الأهداف

بينما تستعد لإطلاق المنتج، عليك بمراجعة تمرين الرؤيا الإستراتيجية الأوليّة الذي وضعته في بداية المشروع. ساعدك تمرين الرؤيا الإستراتيجية على توضيح مهمّة المؤسسة وخصوصاً دور المنتج الجديد أو الخدمة في تعزيز الأهداف المؤسسية. وانطلاقاً من طريقة تطوّر المنتج، عليك بتفقيح دور المنتج أو الخدمة في تعزيز الرؤيا الإستراتيجية.



ارجع إلى ورقة العمل 2 من المرحلة 1، وهي مرحلة التقييم والإعداد. راجع طريقة وصفك لرؤيا المؤسسة الإستراتيجية ودور المنتج الجديد في تدعيم هذه الرؤيا. إذا تطوّر المنتج أو الخدمة فعليك بتعديل أهدافك بناءً عليه. وبينما تُعم هذا الجزء، كن دقيقاً في طريقة تحديد توقعات المؤسسة من المنتج أو الخدمة. في المساحة أدناه، راجع قدر الإمكان مفهومك لدور المنتج أو الخدمة في تعزيز رؤيا المؤسسة.

---

---

---

---

---

---

ما أن تفرغ من تحديد التوقعات، عليك أن تحرص على قيام الآليات الضرورية لمتابعة تطوّر المنتج على درب تحقيق هذه الأهداف. مثلاً، هل يُمكن لأنظمة المعلومات أن تُعدّ البيانات الماليّة والاجتماعيّة الضرورية؟ هل تُسجّل آليّة رسميّة لتسجيل ردود الزبائن على المنتج وتعميمها؟ يُعدّ تحديد الأهداف وتخصيص الآليات لقياس تطوّر المنتج شأنًا أساسياً في الحرص على أن يبقى المنتج الجديد متماشياً مع توقعات المؤسسة. كما تُشكّل هذه الأهداف قاعدة خطط التحفيز التي تصممها لطاقتك العمل وخطّة بناء القدرات التي تُصممها للحرص على أن تتمتع المؤسسة بالموارد الضرورية لنجاحها.

## الحوافز

تُشكّل الحوافز جوائز ماليّة وغير ماليّة مستخدمة لتحفيز طاقتك العمل على تحقيق أهدافه أو غايات المنتج. كما يُبنى برنامج تحفيزي على التوقعات المحددة التي تُقيّمها مؤسسة لتصوّر خدمة أو منتج. هل تريد أن تُشجّع الموظفين على سلوكهم عبر منحهم نوعاً من المكافأة عندما يُحقّقون هدفاً منشوداً أو يتخطونه.

لدى إدخال منتج أو خدمة، ستجد أنّ برنامج التحفيز سيُشجّع الموظفين على الترويج للمنتج الجديد. عندما تطوّر برنامجاً تحفيزياً، عليك أن تحرص على ما يلي:

← التوفيق بين الحوافز وأهداف الخدمة/المنتج وتوقعاتها: يجب بناء أي برنامج تحفيزي على الأهداف والتوقعات التي حددها المؤسسة في ما يخصّ المهارات الأساسيّة والإستراتيجية التنافسيّة والاعتبارات

المالية والتأثير الاجتماعي. ومن أبرز المطبات في تصميم حوافز الموظف هي عدم التوفيق بين أهداف المؤسسة والسلوكيات الحالية التي تشجع عليها الحوافز.

← وصف برنامج التحفيز والمقتضيات والجوائز وصفاً واضحاً: يجب في الهدف من برنامج التحفيز والنشاطات الضرورية لتحقيق الأهداف والمنافع الواجب تلقيها أن يتسوما بالدقة والصرامة والوضوح فيفهمهم جميع أفراد طاقم العمل. إذا تعذر فهم خطة تحفيزية فيمكن أن يقع طاقم العمل في لغط حيال النتائج.

← إعداد نظام مراقبة سهل: يجب في مراقبة التطور حيال تحقيق الأهداف أن يكون بسيطاً للموظفين الذين يتلقون الجوائز كما لمدرائهم. ويميل الموظفون إلى أن يكونوا أكثر حماساً إذا أمكنهم بنفسهم أن يراقبوا التقدم الذي أحرزوه فيعودون مدى اقترابهم من تحقيق الهدف.

← الحرص على أن يتحكم الموظفون بما يخضع للقياس: ليكون الحافز محمّساً للموظف، يجب أن يكون متصلاً بالنشاطات أو النتائج التي يتحكم بها الموظف تحكماً مباشراً. مثلاً، يكون موظف القروض أقل حماساً لكلفة هدف قدرها نسبة معينة من حجم القرض إذا كانت التكاليف قيد القياس تشمل التكاليف الإضافية من الفرع الرئيسي والتي لا يستطيع الموظف التحكم بها.

← النظر في توقيت الحافز ومدته: ما أن يصبح الحافز بتصرف الموظفين، حتى يصبح استرجاعه في المستقبل صعباً. للتحفيز على عرض جديد، قد ترغب في إقامة حوافز محددة بحسب المنتج وفي إتباع أطراً زمنية محددة أو أهداف متصلة بحجم القروض بحيث لا يشعر الموظف بالغضب عندما تُعدل الدوافع أو تُسلب منه.

← مقارنة الحوافز المالية بغير المالية: يمكن لكل من الحوافز المالية وغير المالية أن تنجح في تحفيز الموظفين على العمل في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة. وتميل الحوافز المالية لأن تكون أكثر كلفة بالنسبة إلى المؤسسة ولكنها تحفيزية عندما تمثل جزءاً مهماً من راتب الموظف. وتميل الحوافز غير المالية لأن تكون أقل كلفة وغالباً ما تكون تحفيزية للموظفين. ولكن لكي تتكامل الحوافز غير المالية بالنجاح، يجب أن تُصمم انطلاقاً من فهم قوي لحاجات طاقم العمل وحوافزه. ومن الأمثلة عن الحوافز غير المالية ما يلي:

- زيادة نفوذ الفرد
- الاعتراف بقدرات الفرد (مثل التتويج الدوري لكبار المؤدين)؛
- النفاذ إلى التدريب/التعليم؛
- تحسين فرص الترقية.

يرتبط اختيار برنامج تدريب مالي أو غير مالي بحاجات طاقم العمل وحوافزه والمعايير والتقاليد الثقافية في المنطقة.

← مقارنة الحوافز الجماعية في مقابل الفردية: تُبنى خطط الحوافز على النتائج الجماعية لمجموعة موظفين في حين تُبنى الحوافز الفردية على أداء الموظف الفرد. ويبنى اختيار الحوافز الجماعية أو الفردية على عاملين:

- درجة التحكم بالنتيجة المرغوب بها: إذا كان للموظف درجة تحكّم عالية بتحقيق نتيجة منشودة (مثلاً، عدد زيارات الزبون) وهي تقتضي لتحقيقها قليلاً من الدعم من جهات أخرى في الفرع، فغالباً ما تكون الحوافز الفردية أنسب حالاً.
- المعايير والتقاليد الثقافية: تؤدي هذه العوامل دوراً في اختيار خطة التحفيز. ففي المعتقدات الثقافية والمعايير المتصلة بالنجاح الفردي في مقابل الجماعي، والوضع، وغيرها من المعطيات ما يُبين أي الخطط التحفيزية هي الأنسب للمؤسسة.

### ورقة العمل 35: خطة التحفيز

ضع لائحةً بالأفكار التحفيزية التي ترغب في تطويرها بشأن المنتج أو الخدمة. استخدم الأمثلة أدناه لتوضيح الأفكار وتقييمها.

وبينما تطوّر هذه الأفكار لتصبح برامج عملية، احرص على أن تكون الأهداف متماشية مع الرؤيا الإستراتيجية وعلى أن تكون منطقية. إذا رأى الموظفون أنه لا يمكن تحقيق الغاية، فلن يُشجعهم برنامج التحفيز على بيع المنتج الجديد.

الهدف	خطة التحفيز	أفكار لتطبيق الخطة
أمثلة: 1. الربحية = كذا	علاوة للفرد قدرها كذا\$ لكلّ قرضٍ موافقٍ عليه يتخطى هدف المبيعات الشهري أو أهداف الإنتاجية (الزيائن لكلّ موظف قروض).	

	علاوة جماعية يتشاركها طاقم العمل انطلاقاً من كل نقطة مؤوية من التوغل في السوق تفوق الغاية المستهدفة.	2. حصّة السوق = كذا وكذا
		3.
		4.
		5.
		6.

## ب. 2 خطة التطبيق

لدى السعي لترويج المنتج الجديد عليك أن تُعدّ أنظمة لدعم خط الإنتاج الموسّع دعماً ناجحاً. وعلى الرغم من أنك قد تفنقر إلى الموارد للارتقاء بالأنظمة بصورة دقيقة وفورية، من المهم أن تطوّر خطة لبناء القدرات وتطبيق وإدارة المنتج الجديد في خلال عملية تسويقه.

ويقتضي بناء القدرة المؤسسية توفر عاملين أساسيين:

- تدريب طاقم العمل لزيادة مهاراته وقدرته على تأمين المنتج أو الخدمة
- تحسين أنظمة المكاتب.

من المهم التخطيط لتوقيت وكيفية إدراج خط المنتج الجديد في كل من المواقع خصوصاً إذا كنت تنوي تعميم المنتج على عددٍ من الفروع في الوقت نفسه. ولدى تحديد التوقيت والموارد الضرورية لعملية التعميم، لا بدّ من بتّ عددٍ من القضايا والتفاصيل. كما يجب تطوير خطة تطبيق تورد الخطوات الحاسمة في إعداد عملية إطلاق المنتج.

ولوضع خطة تطبيق فعّالة، فنحن نوصي بقراءة ما تبقى من الدليل للتألف مع تفاصيل الخطة. ومن ثم يجب العودة إلى هذه النقطة ومتابعة العمل مع أوراق العمل التالية.

السؤال الواجب طرحه الآن هو التالي:

ما هي خطة العمل المؤسسة؟

أجب على هذا التساؤل عبر معالجة القضايا أدناه:

- ☞ ما هي المواقع التي تنوي استخدامها لإطلاق المنتج الجديد؟
- ☞ ما هو الإطار الزمني الذي ستستخدمه لإطلاق المنتج الجديد في كل موقع؟
- ☞ ما هي الموارد الواجب توفرها قبل تعميم المنتج أو الخدمة في كل موقع؟ تذكر يُقصد بالموارد ما يلي:
  - نظام المحاسبة؛
  - نظام إدارة المعلومات؛
  - المعلومات الترويجية؛
  - طاقم العمل المتدرّب القادر على إبرام العملية ومراقبتها ومتابعة الجباية لتلبية الطلب الجديد.

### خطة التطبيق

استخدم ورقة العمل على الصفحة التالية لوصف خطة عمل المؤسسة في كل فرع يجري فيه تعميم المنتج:

(1) في العمود الأول، تحت عنوان "الموارد"، صف الموارد الواجب توفرها في الموقع المعني. وترد من باب المثال الموارد التي يجب التفكير بها. كما يجب مراعاة موارد أخرى ضرورية للمؤسسة ويجب تضمينها وإضافتها على المساحات الخالية.

(2) الخطّ الزمني في ورقة العمل 36 موزّع على المقاييس الشهرية ("الشهر الأول" الخ) والأسبوعية (1، 2، 3، 4). حدد على طول الخطّ الزمني موعد بدء العمل لوضع الموارد في الموقع عبر تدوين حرف "ب" في الخانة عن الأسبوع الملائم. كما أورد تاريخ وضع اللمسات الأخيرة على المورد في الموقع عبر تدوين حرف "خ" في الخانة المناسبة.

ورقة العمل 36: خطة التطبيق

الإطار الزمني																	الموقع				
الشهر الخامس				الشهر الرابع				الشهر الثالث				الشهر الثاني				الشهر الأول				الجهة	الفرع كذا
4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	المسؤولة	الموارد
																				طاقم العمل	
																				المتدرب	
																				.1	
																				.2	
																				.3	
																				.4	
																				.5	
																				الموارد	
																				.1	
																				.2	
																				.3	
																				.4	
																				.5	
																				الأنظمة	
																				.1	
																				.2	
																				.3	
																				.4	
																				.5	

### توظيف الموارد البشرية وتدريبها

من شأن تدريب طاقم العمل على تطوير المهارات الضرورية لتأمين المنتج الجديد أن يُساعد مؤسستك على ضمان الكفاءة ومراقبة النوعية في خلال عملية التعميم. ولكن قبل اتخاذ القرارات بشأن التدريب لا بدّ من فهم



قدرات طاقم العمل الحاليّة ومهاراته لناحية موجبات تأمين منتج أو خدمة للزبائن. يُمكن جمع هذه المعلومات من خلال تقييم رسمي أو غير رسمي لحاجات التدريب. أمّا المعلومات التي يجب جمعها فهي على الشكل التالي

### خصائص طاقم العمل

- المستوى التعليمي والخبرة
- المهارات المستخدمة لأداء الوظيفة الحاليّة والمهارات الضروريّة للعمل مع المنتج الجديد
- المسؤوليّات الحاليّة وعبء العمل
- المسؤوليّات المستبقة وعبء العمل
- مبادرة العامل/الموقف

هذه المعلومات مهمّة لأنّها ستساعد على تحديد:

- نوع التدريب الأنسب (في الصّف، العمل مع مدرّب خاص، أو العمل الذاتي المنفرد)
- محتوى التدريب
- الحاجة إلى تطعيم رأس المال البشري الحالي بموظفين جدد.

### المتخصصون في مقابل العموميّون

في خلال الاختبار التجريبي، استعنت على الأرجح بالموظفين الحاليين لتأمين المنتج. وبينما تفكّر في عمليّة إطلاق المنتج، عليك أن تُقرر ما إذا كان المنتج منفصل أو مختلف فنيّاً ويقتضي خبرات متخصصة. ومن الأسهل والأكثر فعاليّة أن توكل مؤسسة زيادة فرص الإنتاجيّة والبيع إلى موظفي المكتب الأمامي العموميين القادرين على عرض أي منتج على زبائن محتملين. كما يتيح العموميّون لمؤسسة تمويل أصغر بأن تخدم حاجات مشاريع العمل الأصغر فيما تنمو وألاً تنقل المحافظ بين موظفي الائتمانات. ولكن ما أن ينمو منتج جديد في الحجم حتّى يُمكن لمؤسسات تمويل أصغر أن تعيّن موظف ائتمان محدد ليتخصص في عرض معيّن إذا رأت أنّ في التخصص ما يزيد الإنتاجيّة. ولكن من غير الفعال من حيث الكلفة تعيين موظف ائتمان متخصص لتأمين قرض صغير الحجم من المنتجات الجديدة وبالتالي تستخدم مؤسسات التمويل الأصغر طاقم العمل الحالي الذي لم تستغل مهاراته بعد. ويبدو التخصص مجدداً عندما يُسجّل نوع محدد من الاكتتاب أو يرتبط سوق مستهدف معيّن بالمنتج. وفي كلا الحالتين، يتعيّن على مؤسسة التمويل الأصغر التفكير بتأنّ بشأن التدريب والتحفيزات للمساعدة على تسهيل عمليّة الانتقال لأنّ الموظفين غالباً ما يقاومون التغيير.

ما أن تفرغ من استكمال وتحليل حاجات التدريب، حتّى يُمكنك المضي قدماً فتجد من يُساعد على إعداد التدريب وتوليه.

ويمثل تحليل حاجات الموظفين من التدريب فرصةً لتحديد المهارات والمعارف التي يمتلكونها كما تلك التي يحتاجون إليها لعرض المنتج أو الخدمة. كما تُساعد هذه المعلومات على تحديد نطاق المهارات والمعلومات التي يجب على الموظفين تقديمها لتأمين المنتج أو الخدمة بنجاح.

يجب أن يُبنى جدول التدريب على خطة إطلاق المنتج. ويجب أن يشمل التدريب أولاً المواقع التي سيدخل إليها المنتج في أول الطريق. ويُصح بأن يخضع طاقم العمل للتدريب في أثناء تعميم المنتج على المواقع المحددة في حال أُدخلت تغييرات على المنتج أو العملية انطلاقاً من عبر مستخلصة من عمليات تعميم سابقة في فروع أخرى.

وتُساعد أوراق العمل على الصفحات التالية على تقييم حاجات الموظفين من التدريب. وتقضي الخطوة في هذه العملية بجدد قاعدة الموارد البشرية الحالية باستخدام ورقة العمل 37 ومن ثم يجب استخدام ورقة العمل 38 لتحديد المناصب الضرورية والمهام ذات الصلة لتأمين المنتج الجديد. تُساعد ورقة العمل هذه على فهم المهام المنفصلة المتصلة بتوفير العرض الجديد وتحديد الجهة المسؤولة عن تأمين الخدمات كما المهارات والمعارف الضرورية لتأمين العرض بنجاح. ويجب في ورقتي العمل أن تساعدك على الكشف عن الثغرات في قاعدة الموارد البشرية فتملاًها إما بتوظيف موظفين جدد أو بتدريب موظفين حاليين.

### تصوّر عن مهارات الموظف ومعارفه

يُستخدم التصوّر عن مهارات الموظف ومعارفه لفهم قدرات الموظفين المعنيين بتأمين المنتج أو الخدمة. وستتم مقارنة الردود من التصوّر مع تحليل المهام لتحديد المهارات والمعارف التي يفتقر إليها الموظفون لتأمين المنتج أو الخدمة.

يُمكن جمع نبذة عن الموظفين من خلال مقابلات فردية، استطلاعات/استبيانات أو مجموعات النقاش المركزة. تُشكّل ورقة العمل 37 مخططاً يُستخدم لجمع المعلومات بشأن المهارات والمعارف.

ما أن تستكمل هذه المعلومات حتى يتعيّن عليك تحليل نوع التدريب الأنسب لأداء مسؤوليات محددة. ولهذه الغاية، يجب النظر في المهارات والمعارف الضرورية لأداء المهام بصورة ناجحة.

### خصائص الموظف/توظيفه

استخدم ورقة العمل 38 لإعداد تصوّر أولي عن طبيعة الأشخاص (بما فيه منصبهم، مسؤولياتهم وعائدتهم المتوقعة) الذين سيشاركون في تأمين المنتج الجديد.

- (1) باستخدام ورقة العمل 38 "دليل حول خصائص الموظف ومعطيات توظيفه"، حدد كلَّ منصب من مناصب المؤسسة التي قد تُعنى بتأمين المنتج الجديد. استخدم ورقة العمل 13 "موجبات الموارد البشرية" من الجزء ب. 3 من المرحلة الثانية من باب الاستدلال. إذا كان المنتج قرصاً، يُمكن أن تتضمن المناصب المعنيّة موظف قروض مسؤول، مروج، موظف في مكتب المساندة الخ.
- (2) لكلّ منصب، صف المهام المتصلة بتأمين المنتج الجديد.
- (3) ثم حدد المهارات والمعارف الضروريّة لأداء المهام وهي تُشكّل مواصفات لتوظيف شخص في هذا المنصب.
- (4) انطلاقاً من المواصفات، قدر الأجر (بما فيه المنافع) الضروري لكلّ منصب. استخدم سلّم الأجر من باب الاستدلال.

### ورقة العمل 37: تصوّر عن مهارات الموظف ومعارفه

1. المنصب الحالي \_\_\_\_\_
  2. الاسم \_\_\_\_\_
  3. عدد سنوات العمل في الوظيفة \_\_\_\_\_
- الحاليّة: \_\_\_\_\_
4. وصف التعليم \_\_\_\_\_
  5. وصف المسؤوليّات الحاليّة؟  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
  6. وصف المهارات والمعارف المستخدمة في الوظيفة الحاليّة.  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
  7. وصف المهام المتصلة بأداء منتج أو خدمة جديدة  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
  8. ما هي المهارات والمعارف الضروريّة لأداء مسؤوليّات جديدة؟  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
  9. وصف التدريب المتبع في أثناء العمل  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10. كيف جرى توظيف المهارات والمعارف المكتسبة في أثناء التدريب على أداء الوظيفة؟

---

---

---

11. وعي الموظفين للمهارات والمعرفة الضرورية لتأمين المنتج أو الخدمة بنجاح

---

---

---

### ورقة العمل 38: دليل حول خصائص الموظف/ معطيات توظيفه

المنصب (لقب المسؤول عن إنجاز المهمة)	مسؤوليات الوظيفة (وصف المهام)	مهارات (المعرفة والمهارات الضرورية لإنجاز المهمة)	متوسط الأجر/المنافع
مروّج	توظيف زبائن محتملين عن المنتج الجديد وتوزيع المناشير وتوفير المعلومات الخ.	متخصص في حقل المبيعات، متحمّس، صاحب خبرة علمية (ما يُعادل شهادة كلية)	يختلف باختلاف الدولة/السوق
أمين صندوق			
مساعد عمليات			
موظف قروض			
منسق الفرع			

ملاحظة: ما يرد أعلاه هو مجرد مثل وهمي مبني على منتج قرض جديد.

## الأنظمة الداخلية



يتعين على المؤسسة أن تُحدد موقع المنتج الجديد وقدرته على التأقلم مع الأنظمة الداخلية القائمة. ويُمكن للمؤسسة أن تُضطر إلى توسيع أو تكيف بعض عناصر الأنظمة التشغيلية لتطبيق وإدارة المنتج الجديد انطلاقاً من خصائصه. ويُفترض بك أن تكون قد كَيْتت هذه الخصائص في خلال الاختبار التجريبي ولكن تذكر أن عليك إدخال التعديلات والتكيفات نفسها في جميع المواقع التي تعمم عليها المنتج. وفي ما يلي الأنظمة الداخلية الأساسية التي ستؤثر في أو تتأثر بالمنتج الجديد.

- **نظام إدارة المعلومات:** يُمكن لهذا النظام أن يكون يدوياً أو مؤتمناً والغاية منه متابعة المعلومات التي تولدها المؤسسة. كما يُشكّل نظام إدارة المعلومات آليةً أساسيةً لمحاسبة المؤسسة ومراقبة القرض وغيرها من عمليات المساندة لملاحقة صرف الأموال والجباية كما لمتابعة أداء المحفظة. عندما تُدخل المؤسسة منتجاً جديداً، يجب على نظام إدارة المعلومات أن يخضع للتكيف بحيث يستطيع معالجة المعلومات التي تمرّ عبره<sup>16</sup>. وقد يقتضي توسيع خطّ المنتج توزيع التكاليف وتعبّئها بحسب كلّ منتج للحرص على التسعير الفعال وعلى مراقبة التكاليف. ويتعين على موظفي القروض كحدّ أدنى تعقب الأوراق الماليّة والساعات المنفقة للعمل مع منتجات مختلفة لأنّ الأجر تمثّل إحدى أكبر النفقات.
- **مراقبة الجودة:** يُمكن لآلية مراقبة الجودة أن تكون ضمن المؤسسة أو أن تأتي من كيان خارجي مثل هيئة تنظيمية. وبمعزل عن دواعي المراقبة، يجب على المؤسسة أن تحرص على مراقبة مختلف نواحي عملية تعميم المنتج للإبقاء على الوحدة المؤسسية. ومن ضوابط المراقبة ما يلي:

- مراجعة المحفظة

- تقييم الأداء

- سياسات الائتمان والكتيبات التشغيلية

- **التواصل:** استعداداً لعملية التعميم، يجب على المؤسسة أن تضع خطوط التواصل المناسبة بين الفرع الأساسي والفروع الثانوية والإدارة وطاقم العمل والمؤسسة والزيائن. مثلاً يُمكن لمؤسسة تمويل أصغر أن تحتاج أنظمةً هاتفيةً جديدةً لإقامة شبكة حاسوب داخلية بحيث يُمكن متابعة القرض بمعزل عن الفرع الذي وُلد فيه. كما يجب وضع أنظمة الاتصال بين الزيائن للحرص على توفير معلومات مرتدة موقوتة.

<sup>16</sup> مراجعة ورقة عمل أفضل الممارسات بعنوان "MIS for Microfinance: An Evaluation Framework" (مراجعة ورقة عمل أفضل الممارسات بعنوان "MIS for Microfinance: An Evaluation Framework" بقلم Andrew Mainhart لتقييم مرونة نظام المعلومات وقابليته للتوسع بحيث يستوعب منتجاً جديداً. publication Alternatives, Inc.,

وبشكل عام، يجب على المؤسسة أن:

- 1) تعي وضع المنتج في عمليات النظام القائم
- 2) تُحدد دواعي التكيف التي يُمكن إدخالها على النظام
- 3) تُخطط لكيفية الارتقاء بالنظام

### ب. 3 إطلاق المنتج

**تهانينا!** يجب أن تكون مستعداً الآن لإطلاق المنتج بصيغته النهائية الكاملة! أولاً عليك بالنظر في لائحة التدقيق أدناه للحرص على مراعاة مختلف الخطوات الأساسية.

- ✓ انتهِ من وضع المواد الدعائية لكل من الفروع المختارة لإطلاق المنتج.
- ✓ عيّن موظفي المبيعات/القروض ودرّبهم
- ✓ أعد أنظمة اختبار داخلية
- ✓ أوجد قنوات اتصال ووزّع مهام التقرير
- ✓ دقق في الامتثال للشروط التنظيمية والقانونية

أخيراً استخدم لائحة التدقيق على الصفحة التالية لمراجعة كل ما أنجزته وحدد درجة استعدادك لإطلاق المنتج

### ورقة العمل 39: لائحة تدقيق إطلاق المنتج

الجهة (الجهات) المسؤولة	إطار زمني	خطوة إطلاق المنتج
		أنجز شروط المنتج انطلاقاً من نتائج الاختبار التجريبي. استخدم ورقة العمل 33 للإطلاع على خصائص المنتج.
		دقق في الاستمرارية المالية للنموذج الأولي. استخدم ورقة العمل 14 من مرحلة التصميم كما أتى في الجزء أ. 2 من هذا الفصل.
		أعد إستراتيجية لتحديد الموقع والترويج لإطلاق المنتج. استخدم الجزأين أ. 3 و أ. 4 للاستدلال.
		أعد النظر في الأهداف والتوقعات لقياس درجة نجاح المنتج الجديد.
		أعد خطوة تحفيزية للتشجيع على بيع المنتج الجديد وتحقيق عائدات إيجابية.

		قرر السبيل الذي ستتبعه المؤسسة لتطوير مهارات طاقم العمل المناسبة ومعارفه لتأمين المنتج الجديد.
		عدّل الأنظمة الداخليّة وكيّفها واختبرها للحرص على انتقال المعلومات بسلاسة.
		خطوة إضافيّة
		خطوة إضافيّة
		خطوة إضافيّة
		خطوة إضافيّة

## المراجع

- أ. مراجع إضافية لتطوير المنتج الجديد
- ب. عيّنة عن الاختصاصات
- ج. توجيهات مجموعات النقاش المركزة
- د. تمارين التقييم السريع بالمشاركة
- هـ. اعتبارات التسعير
- و. مستوى نقطة التساوي الضروري لتغطية التكاليف الثابتة
- ز. العائد على الاستثمار
- ح. رسوم بيانية لدفق المسارات
- ط. إعداد مقابلة حول حاجات التدريب

## أ. مراجع إضافية لتطوير المنتج الجديد

المراجع المتاحة	الموضوع
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ <b>Brand, Monica.</b> 1998. "New Product Development for Microfinance: Evaluation and Preparation." Technical Note # 1. Washington, D.C.: Microenterprise Best Practices Project, Development Alternatives, Inc.</li><li>✓ <b>Brand, Monica.</b> 1998. "New Product Development for Microfinance: Design, Testing, &amp; Launch." Technical Note # 2. Washington, D.C.: Microenterprise Best Practices Project, Development Alternatives, Inc.</li><li>✓ <b>Brand, Monica.</b> 2000. "New Product Development for Microfinance: A Market-Driven Approach." Training course. ACCION International.</li><li>✓ <b>Consultative Group to Assist the Poorest (CGAP).</b> 2001. "Training Course on Introduction to Product Development." Washington, D.C.: CGAP, World Bank.</li><li>✓ <b>Wright, Graham A. N.</b> 2000. "Beyond Basic Credit and Savings: Designing Flexible Financial Products for the Poor," in <i>Micro-Finance Systems: Designing Quality Financial Services for the Poor</i>. Dhaka: University Press Ltd., and London and New York: Zed Books.</li></ul>	عملية توليد الأفكار، وتطوير المنتج وتنقيحه



<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Churchill, Craig, and Sahra Halpern.</b> 2001. <i>Building Customer Loyalty: A Practical Guide for Microfinance Institutions</i>. Technical Guide No. 2. Washington, D.C.: MicroFinance Network.</li> <li>✓ <b>Grant, Bill.</b> 1999. "Marketing in Microfinance Institutions: The State of the Practice." Washington, D.C.: Microenterprise Best Practices Project, Development Alternatives, Inc.</li> <li>✓ <b>Krueger, Richard.</b> 1998. "Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research." California: Sage Publications Inc.</li> <li>✓ <b>Lee, Nanci.</b> 2000. "Client-Based Market Research: The Case of PRODEM." Toronto: Calmeadow.</li> <li>✓ <b>SEEP Network.</b> 2000. "Learning from Clients: Assessment Tools for MicroFinance Practitioners." Washington, D.C.: USAID-AIMS.</li> <li>✓ <b>Wright, Graham.</b> 2001. "Market Research for MicroFinance." Training course. Nairobi: MicroSave-Africa and Research International.</li> <li>✓ <b>Wright et al.</b> 1999. "Participatory Rapid Appraisal for MicroFinance." MicroSave-Africa.</li> </ul>	استطلاع السوق
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Brand, Monica, and Julie Gershick.</b> 2000. "Maximizing Efficiency in Microfinance: The Path to Enhanced Outreach and Sustainability." Washington, D.C.: ACCION International.</li> <li>✓ <b>Consultative Group to Assist the Poorest (CGAP).</b> 2001. "Costing and Pricing MFIs' Products." CGAP Toolkit. Washington, D.C.: CGAP, World Bank.</li> <li>✓ <b>Consultative Group to Assist the Poorest (CGAP).</b> 1997. "Setting Interest Rates on MicroFinance Loans." CGAP Occasional Paper. Washington, D.C.: CGAP, World Bank.</li> <li>✓ <b>MicroSave-Africa and Aclaim.</b> 2000. "Toolkit for MFIs—Costing and Pricing Financial Services." Kampala: MicroSave-Africa.</li> </ul>	الكلفة والتسعير
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>MicroSave-Africa and Research International.</b> 1999. "Prototype Testing Using Quantitative Techniques." Kampala: MicroSave-Africa.</li> </ul>	اختبار نموذج كمية
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>McCord, Michael, and MicroSave-Africa.</b> 2001. "Planning, Conducting and Monitoring Pilot Tests for MFIs: Savings Products." Nairobi: MicroSave-Africa.</li> </ul>	اختبار تجريبي

## ب. عينة عن الاختصاصات

حساب توفير بالتصرف السريع في شركة أفريكو Afri-co للتمويل الأصغر  
فريق اختبار منتج الحسابات

الاختصاصات

فريق مؤلف لاختبار حساب التوفير بالتصرف السريع

1. خلفيّة حول أهداف المشروع ذات الصلة ونشاطاته

#### أ. خلفية عامة

تتولّى شركة أفريكو للتمويل الأصغر دراسة سوق بإدارة ميكروسييف - إفريقيا في عام 1999. وتُبيّن هذه الدراسة أنّ الزبائن غير راضين عن المنتجات الحاليّة نتيجة مشاكل في الاستخدام. ويقترح الزبائن منتجاً أكثر مرونةً.

#### ب. خلفية محددة

1- تبرز الحاجة إلى إيجاد منتج جديد يُتم حساب التوفير العادي القائم. ويتعيّن على هذا المنتج أن يُعالج رغبات الزبائن التالية التي أبرزتها الدراسة:

1.1 خدمات سريعة، وعالية الجودة

1.2 مرونة في وتيرة السحب

1.3 حسابات من دون دفاتر توفير

2- يُشكّل حساب التوفير بالتصرّف السريع منتجاً مناسباً للوحدات التشغيليّة في المدينة والريف في آن ولكن يجب عليه أن:

2.1 يُلبّي أهداف الزبون

2.2 يكون مربحاً للمؤسسة (صافي القيمة الحاليّة يكون إيجابياً في مهلة ثلاث سنوات)

2.3 تحسين فعاليّات المؤسسة.

#### 2. وصف الخدمات المطلوبة

أ. يتكوّن فريق تطوير المنتج من ستّة أعضاء في طاقم العمل. ويجب أن يتضمّن موظفين من المستوى المتوسط في المجالات التالية:

1. الماليّة والحسابات

2. تكنولوجيا المعلومات/نظام إدارة المعلومات

3. التسويق

4. التدريب

5. إدارة العمليّات

6. العمليّات - المكتب الأمامي

ويجب تعيين المسؤول عن فريق العمل صراحةً.

ب. يتولّى الفريق تصميم حساب التوفير بالتصرّف السريع ويقوم باختباره لاستخدامه في مكتب تجريبي تمثيلي. ويجتمع الفريق مرّة في الشهر أو أكثر بحسب حاجة الفريق وما يُحدده.

### 3. المدة والتوقيت

- أ. تسري هذه الشروط فوراً ويجب على فريق العمل أن يُنجز اختبار المنتج وتحليله بحسب بروتوكول موافق عليه في مهلة أقصاها 12 شهراً.
- ب. يُخصص أعضاء الفريق وقتاً للعمل بعيداً عن محطات العمل عند الحاجة ويعلم المشرفين عليهم. ولا يجب على المشاركة أن تتخطى نسبة كذا% من وقتهم في الأسبوع.

### 4. مراقبة/متابعة التقدم

- أ. يراقب المدير المشرف سير عملية تطبيق الاختبار
- ب. تُنات مهمة استكمال الشروط بقائد الفريق

### 5. التعريف بالمرجات/النتائج المرتقبة

- أ. يُتوقع من فريق العمل إنجاز بروتوكول اختبار متفق عليه ونسخة من التوقعات المالية تُبين أن المنتج سيحقق الأرباح بعد سنتين وخطوط توجيهية خطية للمنتج.
- ب. يوفر فريق العمل تقارير ملخصة ترد في بروتوكول الاختبار التجريبي.
- ج. في نهاية فترة الاختبار، يعرض فريق العمل توصية خطية بشأن المنتج وطريقة تطبيقه وإمكانيات توسعه.
- د. في حال عدم الامتثال، لا بدّ من رفع تبرير خطي للمدير المشرف الذي يُقرر سير عملية الاختبار وينظر في الاحتمالات الممكنة بما فيها احتمال تغيير رئيس الفريق ووقف أو إنهاء الاختبار.

### 6. الموازنة

- أ. لا تُخصص مبالغ إضافية تتعدى حدود الموازنة المتفق عليها إلا بعد تقييم فوائد المؤسسة والحصول على موافقة المدير المشرف.
- ب. تتضمن نفقات محددة يبلغ مجموعها كذا دولار بعد انتهاء مدة الاختبار ما يلي:

1. نفقات مباشرة
1. 1 رواتب الموظفين
2. تكاليف التسويق والتدريب
1. 3 الموجودات الثابتة والتكاليف ذات الصلة
1. 4 الفائدة
1. 5 القرطاسية

2. نفقات غير مباشرة

3. طوارئ (10%)

المدير \_\_\_\_\_ المشرف \_\_\_\_\_ تاريخ \_\_\_\_\_  
قائد الفريق \_\_\_\_\_ تاريخ \_\_\_\_\_

المرجع: MicroSave-Africa Pilot Testing Toolkit, by Michael J. McCord, قيد الإصدار.

### ج. توجيهات مجموعات النقاش المركزة

استقيت هذه الخطوط التوجيهية من المرجع التالي: Graham Wright's "Market Research for MicroFinance," الذي أعدّه كلٌّ من ميكروسيف أفريقيا و Research International، 2001. وفي ما يلي مناقشة أكثر دقةً حول كيفية إعداد مجموعة نقاش مركزة وإدارتها:

#### 1. تصميم دليل مناقشة

- أسئلة تحمية مطلع هذا الدليل
- ترجمة الأهداف (المشكلة) إلى مجالات استجواب
- النظر في مجال استجواب بدلاً من سلسلة أسئلة "اختبارية"
- إدراج السياق العالم لاستخدام المنتج المالي
- الانتقال من العام إلى الخاص
- الانتقال من الماضي إلى المستقبل
- الانتقال من الارتجال إلى الحزم
- الحرص على لغة بسيطة/الترجمة إلى اللغة العامية إذا اقتضى الأمر
- استخدام تعابير المستهلك

#### 2. صفات ميسر ناجح

- يحمل المشاركين على التعبير عن أنفسهم بحرية
- يراعي الآخرين
- مفعم بالحماس والنشاط
- يتمتع بحس الفكاهة
- لديه اهتمام في اكتشاف ما يفكر به الآخرون
- صدوق/غير تهديدي

- حيوي/واثق
- قادر على بناء العلاقات
- يكنّ الاحترام للغير
- صريح
- دقيق الملاحظة
- قادر على التحكم بنبرة صوته
- محايد
- يجيب على أسئلة البحث
- يختار الموقع المناسب
- يُصغي/يتمتع بالصبر

#### د. تمارين التقييم السريع بالمشاركة

في ما يلي لائحة بتمارين التقييم السريع بالمشاركة التي صُممت لاستخدامها في مجموعات النقاش المركزة بهدف ترسيخ فهم حاجات الزبائن وتفضيلاتهم وظروفهم. استخرج هذا الملخص من المرجع التالي: Graham Wright, overview of the “Market Research for Microfinance” وهو حصّة تدريب قامت بها ميكروسييف حول كيفية تطبيق هذه الأدوات على أسواق التمويل الأصغر. مراجعة الموقع : [www.undp.org/sum/MicroSave/toolkits\\_MicroSave.html](http://www.undp.org/sum/MicroSave/toolkits_MicroSave.html).

1. يُستخدم تحليل موسمي حول دخل الأسرة ونفقاتها ومدخراتها واثمنائها للحصول على معلومات بشأن تدفقات الدخل والنفقات الموسمية وبشأن الطلب على خدمات الائتمان والتوفير. كما يتيح هذا التحليل معلومات بشأن المخاطر والضغوطات التي واجهها الزبائن وكيفية استعانتهم بخدمات مؤسسات التمويل الأصغر التمويلية لمعالجتها.

2. ينظر تحليل موسمي للهجرة والاستخدام العرضي والسلع والخدمات التي يوفّرها الفقراء في توفر النقد للعاملين في المجتمع وللنظر في حاجتهم إلى النزوح أو الهجرة لإيجاد العمل (متى كان متوفراً). وفي فهم هذه الاتجاهات ما يؤثر في قدرة الزبائن على القيام بعمليات توفير وإيداع وإعادة تسديد للقروض.

3. تستخدم صورة عن الدورة الحياتية للأهداف التالية: (1) تحديد الأحداث الحياتية التي تقتضي مبالغ مقطوعة من النقد، (2) النظر في تبعات هذه المقتضيات على دخل الأسرة/نفقاتها؛ (3) إقامة آليات تأقلم جارية و(4) مناقشة دور النفاذ إلى خدمات مؤسسات التمويل الأصغر المالية لمساعدة الأسرة للردّ على هذه الأحداث. والمعلومات المكتسبة ضرورية لتصميم منتجات مالية تطابق الحاجات المختلفة المعبر عنها في محطات مختلفة من حياة الفرد.

4. تتيح رسوم *فين البيانية* تحليل مؤسسات الخدمات المالية أو المجموعات في داخل المجتمع الواحد وأدوارها كما تُساعد على فهم رأس المال الاجتماعي الذي جمعه المشاركون.
5. يتيح تصنيف *ترانبي للأفضلية* قياس الأهمية النسبية والرغبة في مختلف ميزات المنتج بما فيها معدل الفائدة ورصيد بدء العمل والملاءمة والنفاذ وغيرها.
6. يستخدم تصنيف *التفضيل التنافسي* (أو النسبي) لتحديد نظرة الزبائن والزبائن المحتملين إلى مزودي الخدمات المالية وتصنيف الزبائن لما تقدّمه من مكونات منتج وخدمات.
7. تشكل مقارنة التصنيف عملية مركزة حول التصنيف التنافسي وتستخدم للنظر بالتفصيل في نظرة الزبائن والزبائن المحتملين إلى مقارنة ومقابلة مكونات الخدمات المالية وأهمية هذه المكونات بالنسبة إليهم.
8. يُتيح تصنيف *الثروات البسيط* طريقة سريعة لتوزيع المجتمع المحلي إلى فئات ثلاث وهو مجدٍ لوضع الأهداف. كما يُمكن لهذا التمرين أن يكون مجدياً في حالات تقييم التأثير والنظر في خصائص الجهات الاقتصادية والاجتماعية التي تختار الانضمام أو عدم الانضمام إلى مؤسسة التمويل الأصغر أو الجهات التي تترك الحسابات أو تغفلها.
9. يوفرّ تصنيف *الثروات المفصل* فهماً لدواعي وكيفية تحصيل الثروات والقنوع في الفقر كما يتيح ترتيب أسر القرية من الأكثر إلى الأقل ثروة بحسب اعتبار أفراد المجتمع المحلي.
10. توفرّ خارطة *حركية النقد* فهماً لوجهة المجتمع المحلي في اكتساب النقد أو إنفاقه (الأسواق، العمالة المأجورة، التعاونيات، المؤسسات المالية غير الرسمية، وأمثالها). وهذا التمرين يفيد المناقشات بشأن مؤسسات الخدمة المالية التي يتق بها الزبائن ودواعي الثقة. كما يوفرّ هذا التمرين معلومات أساسية بشأن المشاريع المدرة للدخل والتي قد يُشارك فيها الزبائن.
11. يُتيح *التسلسل الزمني للمرض والوفاة وخسارة الوظيفة والسرقة والكوارث الطبيعية* وغيرها (هذه السنة، العام الفائت وقبل 5 إلى 10 سنوات) فرصة لمعرفة نظرة المجتمع المحلي إلى التغييرات مع مرور الوقت في مجالات عدّة متصلة بسلسلة الأزمات. كما يتيح هذا لفريق الاستطلاع إدخال تغييرات أساسية في تصوّر المجتمع المحلي مما يُساعد على معرفة المشكلة وبدء تنظيم سلسلة فرص لتحسين تقديمات الخدمات المالية.

12. يعتبر التسلسل الزمني لملكيّة الموجودات (هذه السنة، السنة الفائتة، وقبل 5 إلى 10 سنوات) مفيداً لتحديد أيّ الأصول "الإنتاجية" و"الحمايية" بالمعنى الأشمل يُثَمَّنُها أفراد المجتمع. ويجب في هذه الأداة أن تُمكن فريق الاستطلاع من تصميم أو تنقيح منتجات ماليّة مناسبة بما فيها ودائع التوفير عن الإقراض أو العقود (مثل الإسكان، التعليم والتأمين على الصّحة).

13. مصفوفة الخدمات الماليّة مفيدة لتحديد الخدمات الماليّة التي تستخدمها شريحة محددة اقتصاديّة اجتماعيّة أو اجتماعيّة ثقافيّة من المجتمع وسبب القيام بها وبالتالي لمعرفة أي الخدمات تقدّم إمكانيّة تصميم أو تنقيح المنتجات الماليّة ذات الصلة.

14. تحليل اتجاه القطاع المالي (هذه السنة، السنة الفائتة، قبل 5 أو 10 سنوات) مفيد لتحديد الخدمات الماليّة التي تستخدمها شريحة مجتمعيّة محددة اقتصاديّة اجتماعيّة أو اجتماعيّة ثقافيّة. ويُمكن لهذه الأداة أن تُساعد على توضيح التغييرات مع الوقت لناحية استخدام ووفرة مجموعة خدمات ماليّة وسبب استعانة الزبائن بها وتطوّر مطالب الزبائن المفضّلة وألويّاتهم في تلك الحقبة.

## 5. اعتبارات التسعير<sup>17</sup>

التسعير علم دقيق ومعقّد بعض الشيء، يتعدّى في تغطيته نطاق هذا الدليل. ولكنّ هذا الجزء سوف يستعرض باقتضاب استراتيجيّات التسعير الشائعة المستخدمة والتي يتعيّن على مؤسسات التمويل الأصغر النظر فيها. ومن المهم الإشارة إلى أنّه لم يُقصد من هذا اللائحة أن تكون شاملة وأنّ هذه الاستراتيجيّات لا ينقض الواحدة الأخرى.

1. تسعير الكلفة الزائدة: يُبنى هذا التسعير على تخطي التكاليف الماليّة والتشغيليّة لكلفة معيّنة والحرص على استدامتها الماليّة. مثلاً كما ورد في " Microcredit Interest Rates " ، ورقة العمل رقم 1، الصادرة في شهر آب/أغسطس 1996 من قبل سيجاب، ترتبط معدلات الفائدة بالنفقات الإداريّة وخسارة القروض وكلفة الأموال ونسبة الرسملة المرغوب بها وعائدات الاستثمار. ويُبنى معدّل الفائدة السنوي الفعلي لمنتج على نهج حسابات الفائدة المتبع في المؤسسة. وفي حال منتج قرض، يُمكن للمؤسسة في حال إتباع جدول إهلاك ثابت، أن تجني عائدات أكثر مما تفعل باستخدام رصيدٍ متناقص (وهو معدّل الفائدة الفعلي) كما يرد أدناه.

ثابت: أجل القرض (عدد الأشهر) x معدّل الفائدة الشهري x المبلغ الأصلي

رصيد متناقص: سداد = معدّل الفائدة x المدفوعات / (1 - (1 + معدّل الفائدة) عدد الفترات

<sup>17</sup> يستوحى هذا الجزء من المرجع التالي: MicroSave-Africa's "Toolkit for MFIs—Costing and Pricing Financial Services." (مراجعة الجزء أ "المراجع").

هذا ويستخدم العديد من مؤسسات التمويل الأصغر الرسوم لعرض التكاليف الفعلية المترتبة عن تأمين المنتج واسترجاعها. مثلاً يُمكن لمؤسسة تمويل أصغر أن تفرض رسماً إضافياً في كل مرة يسحب زبونٌ المال من حساب التوفير متخطياً بذلك حدّاً أدنى مسموحاً به لإبراز التكاليف التشغيلية المتصلة بمعالجة هذه المعاملة. وفي ما يخصّ التكاليف المالية، من المهم مراعاة متوسط التكلفة المرجح لرأس المال كما ورد في الجزء به من "المراجع".

2. **تسعير تنافسي:** بموجب هذه الإستراتيجية، يُمكن لمؤسسة تمويل أصغر أن تُسعر منتجها انطلاقاً من التكاليف التنافسية لمنتجات مشابهة. وتفترض هذه الإستراتيجية أن للمنتج الجديد بديل ولو غير كامل في السوق. إذا لم تكن مؤسسة التمويل الأصغر عاملةً في سوق تنافسي، أو إذا كان المنتج (و/أو شريحة السوق المستهدف) متميزاً، فلا يُمكن تطبيق هذه الإستراتيجية فعلاً.

3. **تكثيف:** تُبنى هذه الإستراتيجية على فرض أسعار أعلى في المحطات الأولى من عملية طرح المنتج في السوق. والغاية من الإستراتيجية هي استقطاب زبائن من شريحة السوق الأقل حساسية وتأثراً بالسعر على أمل استرجاع كلفة الاستثمار بأسرع وقتٍ ممكن. ولقد حققت هذه الإستراتيجية النجاح في حالات عدّة للأسباب التالية:

- الطلب على المنتج الجديد عادةً ما يكون غير مطاط (أقلّ تأثراً بالسعر) في عملية طرحه الأولى في الأسواق؛
- يؤدي ارتفاع الأسعار إلى الحدّ من الطلب، ويُمكن لهذا أن يغرق مؤسسة تمويل أصغر تتعلّم حيثيات تأمين منتج جديد؛
- تسمح الأسعار المرتفعة لمؤسسة تمويل أصغر بأن تجزئ السوق وتفصل المقترضين الحساسين للسعر عن أولئك غير المعنيين بالتكاليف المالية. بعد فصل شريحة السوق الأقل حساسيةً للكلفة، يُمكن لمؤسسة تمويل أصغر أن تخفّض أسعارها لاستقطاب شرائح أكثر مطاطيةً حيال السعر. كما من الأسهل تخفيض سعرٍ مرتفعٍ منه زيادة سعرٍ منخفض.
- يُمكن للتمييز على مستوى السعر المُبين في النقطة أعلاه أن يكون مربحاً للغاية مما يسمح لمؤسسة التمويل الأصغر أن تخدم شرائح أدنى من السوق أو أن تتوسّع إلى خطوط أخرى من مشروع العمل.

4. **التوغّل إلى السوق/التسعير الاحترازي:** تتخذ هذه الإستراتيجية المنحى المعاكس للتكثيف أي أنها تفرض أسعاراً أقلّ في المراحل الأولى من طرح المنتج. والغاية الأساسية هي استقطاب الحصّة الأكبر من السوق بهدف:

- التوعية وتحفيز الزبون حيال منتج معيّن واسم تجاري و/أو مؤسسة
- تحقيق وفورات الحجم – أي تكاليف الوحدة الأدنى التي ترافق عملية بيع أحجام أكبر من منتج محدد



- الحيلولة دون دخول منافسين محتملين. يُمكن لهذا الحاجز أمام الدخول أن يكون غايةً في الفعالية في حال وجود وفورات حجم كبيرة مما يسمح لمؤسسة التمويل الأصغر أن تُسعر دون كلفة المنافسين. وحتى لو اندعدت وفورات الحجم، يبقى التسعير الاحترازي على الهوامش منخفضاً مما من شأنه أن يردع المنافسة.

يرتدي التسعير الاحترازي الأهمية الأكبر في حال:

- أسواق تنافسية يُرجح فيها أن يكون الزبائن حساسين للسعر
- تواجدت المنتجات وتزامنت مع وفورات حجم
- كانت الشرائح غير الحساسة للسعر صغيرةً للغاية أو يصعب التمييز بينها مما يحول دون إمكانية تطبيق إستراتيجية التكتيف.

وبالطبع يجب إدارة إستراتيجية التوغل بحذر بحيث تكسب مؤسسة التمويل الأصغر ما يكفي من الدخل للتغلب على تكاليف توفير المنتج. ومن شأن تقبل الخسائر الأولية على أمل تحقيق الأرباح من خلال حصّة أكبر في السوق أن يؤدي إلى إستراتيجية خطيرة. ويمكن لمؤسسة التمويل الأصغر أن تواجه صعوبة في تحقيق مستويات التوغل المطلوبة أو يُمكن أن تستغرق العمليّة من الوقت ما يجعلها تواجه أزمة سيولة.

## و. مستوى نقطة التساوي الضروري لتغطية التكاليف الثابتة

نقطة التساوي هي المبيعات التي يجب على منتج أن يولدها لتغطية التكاليف الثابتة المترتبة عن تأمين المنتج، ما أن يتم تقدير تكاليف التخلف عن الدفع ومتوسط حجم القرض. ويشكّل أي مبيع يتخطى نقطة التساوي ربحاً. كما تُبين معادلة نقطة التساوي المبيّنة أدناه كيفية تأثير التغيرات في السعر في قدرة مؤسسة التمويل الأصغر على استرجاع تكاليفها.

$$\text{حجم مبيعات نقطة التساوي} = \text{التكاليف الواجب تغطيتها/الهامش المالي}$$

تُسجّل سبل عدّة لتحديد التكاليف المترتبة عن التكتيف مع المنتج. ويهدف تحديد ما إذا كان المنتج الجديد مستدام فعلاً، يجب تخطيط نسبة من التكاليف الثابتة لتقدير نقطة التساوي الخاصة بالمنتج الجديد.

ومن سبل تخصيص التكاليف الثابتة هي تحديد أي نسبة من مجهود طاقم العمل سوف تُخصص لهذا العرض الجديد. وحيث تُشكّل الأجرور أحد أعلى التكاليف في التمويل الأصغر، من شأن توزيع التكاليف الثابتة بحسب مستوى جهود طاقم العمل أن يولّد تقديراً لحجم القرض الذي يجب على هذا المنتج الجديد أن يولده ليُحقق التساوي. ويُمكن لمؤسسة تمويل أصغر أن تحدّ من نسبة النفقات التي تحاول استرجاعها من منتج معين بحيث لا

يكون سعر هذا المنتج مرتفع للغاية في سوق معينة. ولكن إذا قامت مؤسسة تمويل أصغر بالحدّ من النفقات على هذا الشكل فعليها أن تجد مجالات دخل بديلة لتغطية التكاليف غير المباشرة وغير الواردة في سعر المنتج الجديد.

### ز. العائد على الاستثمار

يُشكّل العائد على الاستثمار نهجاً يقضي بمقارنة *الفائدة* من توظيف رأسمال لتمويل مشروع محدد مع كلفة القيام بهذا التمويل. وعادةً ما تُقاس الفائدة أو العائدات على الاستثمار بحساب الأرباح التي يدرّها المشروع. إذا كان العائد على الاستثمار يفوق كلفة رأس المال (عادةً يُقاس على أنه فائدة "ف") في هذه الحالة يجب القيام بالاستثمار (ث). بتعابير أخرى:

العائد على الاستثمار = الربح / تكاليف الاستثمار

إذا كان العائد يفوق الفائدة فعليك بقبول المشروع.

إذا كان العائد دون الفائدة فهذا يعني أنّ المشروع غير مستدام مادياً.

ف = العائد على الاستثمار

الربح = عائد المشروع - ث

تكاليف الاستثمار = ث

كيف يُمكن تحديد نسبة العائدات الضرورية أو الإلزامية؟ في ما يلي أكثر السبل شيوعاً.

1. متوسط التكلفة المرجح لرأس المال: تستخدم مؤسسات عدّة هذا المتوسط على أنه الحدّ الأدنى لمعدل الإعاقة للربحية والذي يجب على أي مشروع أن يتخطاه ليُبرر الاستثمار في الموارد. وكما يُستشف من الاسم، يحتسب متوسط التكلفة المرجح لرأس المال كلفةً إجماليةً لرأس المال عبر ترجيح مختلف مصادر رأس المال بحسب المعدل النسبي لرأس المال الإجمالي المستثمر في مؤسسة التمويل الأصغر كما يرد في الجدول أدناه. وفي هذه الحالة، يجب على فريق عمل تطوير المنتج أن يبرهن قدرة المنتج على توليد عائدات تتخطى نسبة 16.6%.

مثل وهمي عن حسابات متوسط التكلفة المرجح لرأس المال			
مصدر رأس المال	نسبة المجموع (أ)	إلى كلفة رأس المال (ب)	التكلفة المرجحة (أ X ب)
هبة المؤسسة	5%	0%	0% (1)
قرض المصرف	30%	12%	3.6% (2)
ودائع الادخار	65%	20%	13.0% (3)
متوسط التكلفة المرجح لرأس المال = (1) + (2) + (3)			16.6%

ملاحظة: تجدر الإشارة إلى أنّ هذه النسبة المتوسطة لا تشمل أي تعديل للمخاطر

2. **تكلفة الفرصة البديلة:** الفرصة البديلة عن أي استثمار هي المكاسب الفائتة للاستخدام البديل الآخر للموارد. ومن شأن تحديد نسبة إلزامية مبنية على تكاليف الفرصة أن يقدّر العائد المتوقع لفرصة الاستثمار التالية الأفضل.

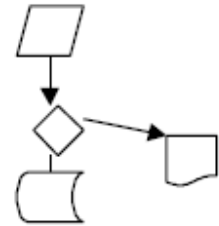
3. **نسب الإيرادات التاريخية:** هي مؤشرات ربحية متعارف عليها وتشمل العائد على حقوق الملكية والعائد على الأصول كما يرد أدناه:

$$\text{العائد على الأصول} = \text{متوسط الأصول/صافي دخل العائد على الملكية} = \text{متوسط الملكية/صافي الدخل}$$

4. **معدلات تنافسية أو صناعية<sup>18</sup>:** تمثل هذه المقاييس الحساسة للوقت صافي القيمة الحالية ونسبة العائد الداخلي. وتبني قاعدتنا القرارات المالية الأكثر استخداماً وهما القيمة الحالية ومعدلات العائد، على قيمة الوقت للمال وهي كلفة الفرصة البديلة لرأس المال. وهذا المبدأ الأساسي في المالية يُبنى على مفهوم أنّ المال اليوم يُساوي من حيث القيمة أكثر من المال في المستقبل لأنّ أموال اليوم يُمكن استثمارها وتبدأ بتحقيق المكاسب فوراً. وبالتالي، كلفة الفرصة البديلة لرأس المال المعروفة أيضاً بمعدل الخصم هي ببساطة العائد المفقود نتيجة عدم الاستثمار في الأوراق المالية المدرة للفائدة. أمّا معدل الخصم الواجب استخدامه فمرتبط بمدى خطورة المشروع أي إمكانية أن تترجم تدفقات النقد حقيقةً في المستقبل. وتختار معظم المؤسسات معدلات خصم مبنية على مقياس معروف مثل معدل الإيرادات التاريخي للبورصة (تقريباً 10 إلى 12%) للمشاريع التي تسجل درجات مخاطر معتدلة ومكيفة إلى أعلى للاستثمارات الأكثر خطورة وإلى أدنى للأقل خطورة. فكلما ارتفع معدل الخصم، تراجعت إمكانية أن تغطي القيمة الحالية لتدفقات النقد المستقبلية الاستثمار الأولي، مما يحدو بالشركة إلى رفض المشروع المقترح.

### ح. رسوم بيانية لدفق المسارات

من الأدوات المرئية المفيدة التي ترسم خطوات عملية تأمين منتج للزبون نذكر *دفق المسارات* على غرار ما يرد في الرسم أدناه.

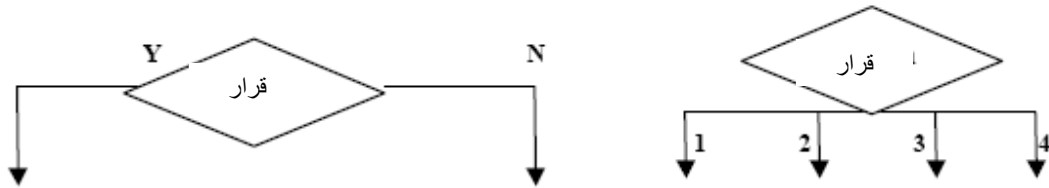


<sup>18</sup> ورد المنهجان حول خصم تدفقات النقد المستقبلية في المرجع التالي: Monica Brand, "New Product Development for Microfinance: Design, Testing, & Launch." (مراجعة الفقرة أ من الجزء المعنون "المراجع" للحصول على المعلومات كاملةً حول المرجع).

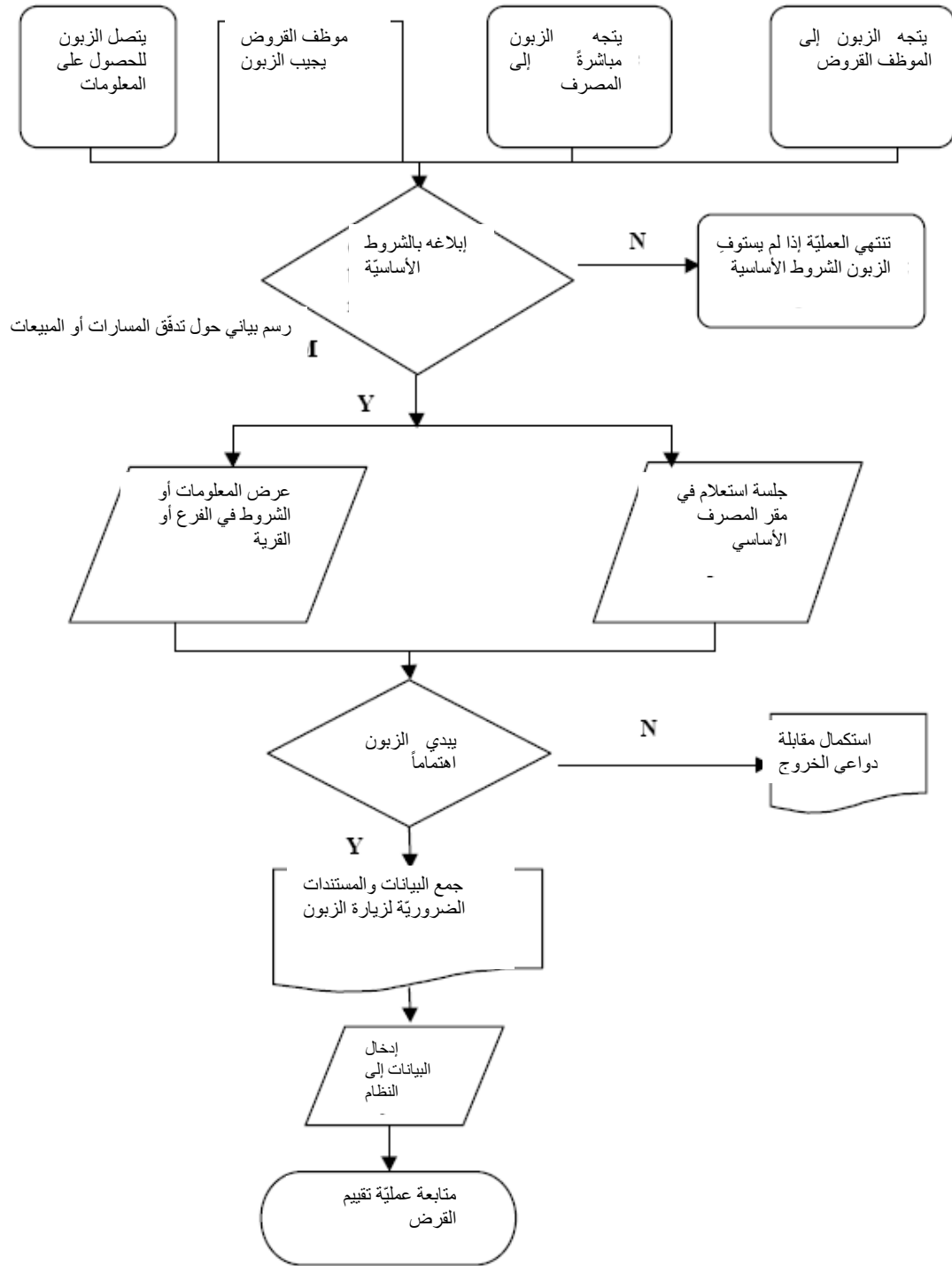
ودفق المسارات هو تمثيل بصوري يُبين عملية تخطيط محطات المشروع الذي يمثّل فيه كلّ شكل مدخلاً مختلفاً أو نشاطاً أو نتيجةً. وتزوّد تدفقات المسارات القراء بلغة أو مرجعيةً مشتركة للتعاطي مع العملية. ومن خلال استخدام دفق المسارات يُمكن إناطة شخص بالخطوات والقرارات التي يتولّأها شخصٌ آخر عندما يقوم بأمرٍ معين. والرموز المستخدمة هي عالمية وتسمح بتخزين كمّ هائلٍ من المعلومات في مساحةٍ ضيقة. وتُستخدم رموز دفق المسارات الأساسي أدناه لوصف مختلف أجزاء العملية:

- **بيضاوي الشكل:** (يُعرف أحياناً بالمرّبع المدوّر) وهو يُستخدم فقط في بداية الرسم أو خاتمته ويحمل في داخله تعبير "بداية" أو "نهاية".
- **مرّبع:** يُستخدم لعمليات أو خطوات؛ مثلاً "يوضع السكر في القهوة"
- **متوازن الأضلاع:** يُستخدم للبيانات مثلاً وصف مختلف خلطات القهوة.
- **مربع غير منتظم الشكل:** يستخدم للمستندات مثل القوائم أو كشوفات الصول.
- **دائرة:** هي الرمز المستخدم "للمرجعية" مثلاً عندما تضيق صفحة واحدة برسم بيانيّ، يُستخدم هذا الرمز (مثلاً "اذهب إلى الصفحة 2") أو عندما يُصبح دفق المسارات معقداً وتود تفادي الخطوط والأسهم المتشابكة. إذا استخدمت هذا الرمز، عليك أن تجد مخرجاً (مثلاً "اذهب إلى أ") ومدخلاً (مقصد يحمل الرمز "أ").
- **منحرف الشكل:** يُستخدم للقرارات أو الأسئلة؛ مثلاً اتخاذ قرار بين "الحامض أو الحليب؟" (مراجعة التفريع أدناه).

**تفريع:** في ما يلي نموذجين عن التفريع. الرسم البياني إلى اليسار هو طريقة نموذجية لإبراز سؤال أو قرار أمامه خيارين (نعم "Y" أو لا "N"). إذا كانت الخيارات المحتملة ثلاثة، يُمكن تعديل الرسم البياني إلى اليسار عبر إضافة سهمٍ ثالثٍ من أدنى المربع المنحرف. ويبيّن الرسم إلى اليمين كيفية التعاطي مع خيارات متعددة. وهذه الهيكلية مهمة في حال وجود أربعة خيارات أو أكثر.



**تمرين جماعي:** باستخدام رسم التدفقات البيانية أدناه على أنه نموذج، فكّر في الخطوات المعنية بتأمين المنتج الجديد للزبون المستهدف. كما يُمكن وصف إجراءات الاكتتاب والتأمين و/أو إدارة منتج القرض الجديد.



ط. إعداد مقابلة حول حاجات التدريب

تُشكّل المقابلة حول حاجات التدريب أحد أكثر أشكال تقييم حاجات التدريب شيوعاً. ويجمع هذا المنهج بين تحليل الوظيفة (ما يجب إنجازه) وتحليل حاجات الفرد (ما يعتقد الفرد أو يقتنع أنه يحتاجه). وفي ما يلي عمليّة من خمس خطوات لإعداد مقابلة حول حاجات التدريب:

1. **تحديد مقتضيات الوظيفة:** ما هي المهام و/أو الوظائف الواجب إنجازها؟ وتتضمن مصادر المعلومات حول هذه الخطوات المباحثات مع الإدارة، المشرفين وطاقم العمل بشأن المهارات المختلفة الضرورية لتأمين المنتج أو الخدمة.

2. **تحديد درجة أهمية المهام أو الوظيفة:** ما هي درجة أهمية كلّ وظيفة لأداء المهمة بنجاح؟ هل المهمة أساسية نسبياً، أساسية أو أساسية جداً (حاسمة) للنجاح في تأمين المنتج/الخدمة؟

3. **تحديد المهارة أو المعرفة الضرورية:** ما هي المعطيات التي يجب معرفتها أو يجب الإلمام بها استكمالاً لكلّ وظيفة؟

4. **وصف درجة المهارة/المعرفة الضرورية:** ما هي درجة المعرفة أو المهارة الضرورية لإنجاز كلّ مهمة؟ مثلاً، هل يُمكن لمبتدئ النجاح في أداء وظيفته؟ هل يحتاج الفرد أن يتمتع بدرجة إلمام متوسطة أو معتدلة بالمهارة أو المعرفة؟ أو هل تبرز الحاجة إلى أخصائي؟

يُمكن جمع الإجابات على الخطوات من 2 إلى 4 أعلاه عبر التحدث إلى أخصائيين وأعضاء في فريق عمل تطوير المنتج الجديد.

5. **تحديد درجة المهارة أو المعرفة الإلزامية.**