



المعهد العربي للتخطيط
Arab Planning Institute

أخطاء شائعة في دراسات الجدوى للمشروعات الصغيرة والمتوسطة: دراسة السوق والدراسة التسويقية

إعداد

أ.د. إيهاب مقابله

سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية

العدد المائة والرابع والسبعون - 2025

جميع الحقوق محفوظة © المعهد العربي للتخطيط 2025

أهداف «جسر التنمية»

إن إتاحة أكبر قدر من المعلومات والمعارف لأوسع شريحة من أفراد المجتمع، يعتبر شرطاً أساسياً لجعل التنمية قضية وطنية يشارك فيها كافة أفراد وشرائح المجتمع وليس الدولة أو النخبة فقط. كذلك لجعلها نشاطاً قائماً على المشاركة والشفافية وخاضعاً للتقييم والمساءلة.

وتأتي سلسلة «جسر التنمية» في سياق حرص المعهد العربي للتخطيط على توفير مادة مبسطة قدر المستطاع للقضايا المتعلقة بسياسات التنمية ونظرياتها وأدوات تحليلها بما يساعد على توسيع دائرة المشاركين في الحوار الواجب إثارته حول تلك القضايا حيث يرى المعهد أن المشاركة في وضع خطط التنمية وتنفيذها وتقييمها من قبل القطاع الخاص وهيئات المجتمع المدني المختلفة، تلعب دوراً مهماً في بلورة نموذج ومنهج عربي للتنمية يستند إلى خصوصية الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والمؤسسية العربية، مع الاستفادة دائماً من التوجهات الدولية وتجارب الآخرين.

والله الموفق لما فيه التقدم والازدهار لأمتنا العربية،،،

مدير عام المعهد العربي للتخطيط

المحتويات

المقدمة	2
1. مفهوم دراسة الجدوى ومكوناتها	4
2. أهمية دراسة الجدوى	5
3. أخطاء شائعة عامة تتعلق بمفهوم وأنواع دراسة الجدوى	8
4. أخطاء شائعة تتعلق بدراسة السوق	16
5. أخطاء شائعة تتعلق بالدراسة التسويقية	34
6. الخاتمة	42

أخطاء شائعة في دراسات الجدوى للمشروعات الصغيرة والمتوسطة: دراسة السوق والدراسة التسويقية

إعداد : أ. د. إيهاب مقابلة

مقدمة

تمثل المشروعات الصغيرة والمتوسطة في العصر الحديث ركيزة أساسية في بنية اقتصادات معظم دول العالم بسبب ما تلعبه من دور فاعل في توفير فرص العمل، تحفيز النمو الاقتصادي، تعزيز التنمية الاجتماعية، رفع مستويات الأمن الغذائي والتنوع الاقتصادي، ترسيخ ثقافة ريادة الأعمال ودعم الابتكار، تعزيز التوازن التنموي، والتقليل من حدة الفقر. وفي ظل بيئة أعمال تتسم بالمنافسة الشديدة والتغير السريع نتيجة للظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المحلية والإقليمية والدولية، لم يعد يكفي أن يمتلك رائد الأعمال فكرة استثمارية يمكن أن توصف بأنها جيدة أو طموحة، بل أصبح من الضروري أن يسبق عملية تنفيذ الفكرة وتحويلها إلى مشروع حقيقي تحليل وتخطيط مدروس قائم على أسس علمية واضحة ويساعد في التأكد من أن هذه الفكرة تُعبر عن فرصة استثمارية حقيقية قابلة للتنفيذ والاستمرار. ومن هنا تبرز أهمية دراسة الجدوى للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، ونؤكد على أن دراسة الجدوى ليست مجرد إجراء شكلي أو تقرير يُطلب ضمن متطلبات الحصول على التمويل أو الدعم بأشكاله المختلفة، بل هي دراسة تحليلية متكاملة تهدف إلى الإجابة على تساؤل جوهري "هل الفكرة الاستثمارية مجدية وأن الوقت مناسب للاستثمار فيها؟"، كما تجيب على تساؤلات تفصيلية عديدة، فهي تتضمن تحليل دقيق للسوق المستهدف وتقدير للحصة السوقية، تحليل مالي لتقدير التكاليف والإيرادات والربحية، ودراسة للجوانب الفنية والتشغيلية، فضلاً عن الأبعاد القانونية والبيئية والاجتماعية ذات الصلة سواء على المستوى الكلي أو الجزئي.

على الرغم من توفر عدد كبير من الكتب والأدلة والدراسات والاستشارات في هذا المجال، إلا أن الواقع العملي يكشف عن تكرار عدد من الأخطاء الجوهرية الشائعة في إعداد دراسات الجدوى للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، خاصةً عندما يقوم بإعدادها رواد الأعمال من ذوي الخبرات العلمية والعملية المتواضعة. وقد تكون هذه الأخطاء بسيطة في ظاهرها، من وجهة نظر البعض، لكنها كفيلة بتضليل رواد الأعمال، بحيث تؤدي إلى اتخاذ قرارات استثمارية غير صحيحة، مما قد يؤدي إلى خسائر مادية أو إلى توقف المشروعات في مراحلها المبكرة. وبالنظر إلى الشكل رقم (1) الذي يبين أبرز أسباب توقف و/أو تعثر المشروعات الصغيرة والمتوسطة نرى أن غالبية هذه الأسباب ترتبط بعلاقة مباشرة أو غير مباشرة بدراسة الجدوى.

ومن أبرز أسباب تعثر المشروعات الصغيرة والمتوسطة عدم إعداد دراسة جدوى تفصيلية دقيقة قبل تأسيس المشروع والاستناد إلى الحدس أو خبرات وآراء الآخرين، الاختيار الخاطئ للموقع و/أو العاملين و/أو أسلوب الإنتاج و/أو مصدر التمويل، استخدام بيانات افتراضية غير دقيقة لتقدير الطلب والتكاليف، التسويق الخاطئ وعدم تحليل المخاطر المحتملة، عدم استخدام أسلوب التسعير المناسب: وكل هذه الأسباب مرتبطة بشكل مباشر بدراسة الجدوى ومستوى الكفاءة في عملية إعدادها. ولا بد من الإشارة هنا، ولو بشكل مبدئي، إلى أن دراسة الجدوى لا تضمن نجاح المشروع واستقراره، لكنها قد تزيد من فرص النجاح وقد تقلل من حالات التعثر إذا ما تم إعدادها بشكل علمي ومدرّس، وإذا تم بناء المشروع وتشغيله بشكل سليم بوجود بيئة استثمارية مناسبة وحاضنة.

الشكل رقم (1): أبرز أسباب تعثر المشروعات الصغيرة والمتوسطة

الاختيار الخاطئ للمشروع الاستثماري	عدم القدرة على التحول	الموقع غير الملائم	سوء الإدارة المالية	عدم إعداد دراسة جدوى دقيقة	عدم كفاءة الإدارة
تواضع الإنتاج ومحدودية الطاقة الإنتاجية	ضعف دور المؤسسات الداعمة	نقص المعلومات	صعوبة الوصول إلى الأسواق المحلية	صعوبة الحصول على التمويل في الوقت المناسب	عوامل خارجية
ضعف الابتكار وعدم مواكبة التطورات	ضعف التعامل مع الأزمات	المنافسة المحلية والخارجية	عدم وجود بدائل	عدم الوعي لدور التخطيط المستقبلي	ضعف الخطط والرؤية المستقبلية
فقدان الاهتمام والشغف	الاختيار الخاطئ للعاملين	التسويق الخاطئ	الاختيار الخاطئ للمواد الأولية	صعوبة الوصول إلى الأسواق الخارجية	عدم متابعة السوق ورغبات المستهلكين
سياسة تسعير خاطئة	عدم متابعة سلوك المنافسين	ضعف إدارة التكاليف	التوقيت الخاطئ للتنفيذ والافتتاح	عدم تحليل المخاطر المختلفة	تحديات قانونية

في هذا الإصدار، نسعى إلى تناول موضوع دراسة الجدوى الخاصة بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة من زاويتين أساسيتين، الأولى هي التأسيس النظري لمفهوم دراسة الجدوى وأهميتها ومكوناتها الأساسية وصفات الدراسة الجيدة، والثانية هي رصد وتحليل بعض الأخطاء الشائعة حول مفهوم دراسة الجدوى وعلاقته ببعض المصطلحات الأخرى ذات العلاقة، إضافة إلى الأخطاء الشائعة التي يقع بها رواد الأعمال عند إعداد دراسة السوق والدراسة التسويقية تحديداً، وسيتم عرض هذه الأخطاء بطريقة مبسطة مع تقديم إرشادات ونصائح عملية لتفاديها.

1. مفهوم دراسة الجدوى ومكوناتها

تُعرف دراسة الجدوى للمشروعات الصغيرة والمتوسطة بأنها "عملية تقييم استباقية شاملة تهدف إلى التأكد من إمكانية نجاح مشروع استثماري معين قبل البدء بتنفيذه". ويُعرفها آخرون بأنها "عملية تحليل وتقييم منهجي ومتسلسل تهدف إلى تحديد مدى قابلية مشروع استثماري معين للتنفيذ والنجاح والاستمرار من الناحيتين الفنية والمالية قبل البدء الفعلي بتنفيذه". وتساعد عناصر دراسة الجدوى رائد الأعمال في الحصول على تقييم موضوعي ومبني على الأدلة لجدوى المشروع الاستثماري، مما يساعد في اتخاذ قرارات استثمارية رشيدة على أسس علمية صحيحة ويزيد من فرص النجاح ويقلل من فرص التعثر.

وتتضمن دراسة الجدوى مجموعة من العناصر الأساسية أهمها: دراسة السوق (تحديد الحصة السوقية، تقدير الإيرادات المتوقعة)، التحليل الفني (تحديد الموقع ومواصفاته، أسلوب الإنتاج والطاقة الإنتاجية، تحديد الاحتياجات التشغيلية الرأسمالية، تقدير التكاليف الرأسمالية والتكاليف التشغيلية المتوقعة خلال كل سنة من سنوات عمر المشروع)، التحليل المالي ومؤشرات الربحية، والآثار البيئية، إضافةً إلى تحليل المخاطر الذي ينطوي على تحديد المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشروع وتؤثر في إيراداته أو تكاليفه المتوقعة، وبالتالي تؤثر على ربحيته. وتتضمن دراسة الجدوى أيضاً جدول زمني يتضمن مراحل عمر المشروع المختلفة (مرحلة البناء، مرحلة التشغيل، ومرحلة التطوير)، مما يجعل عملية التأسيس والبناء والتشغيل والتطوير تتم بشكل منظم ومدرّس، وهذا يزيد من فرص النجاح.

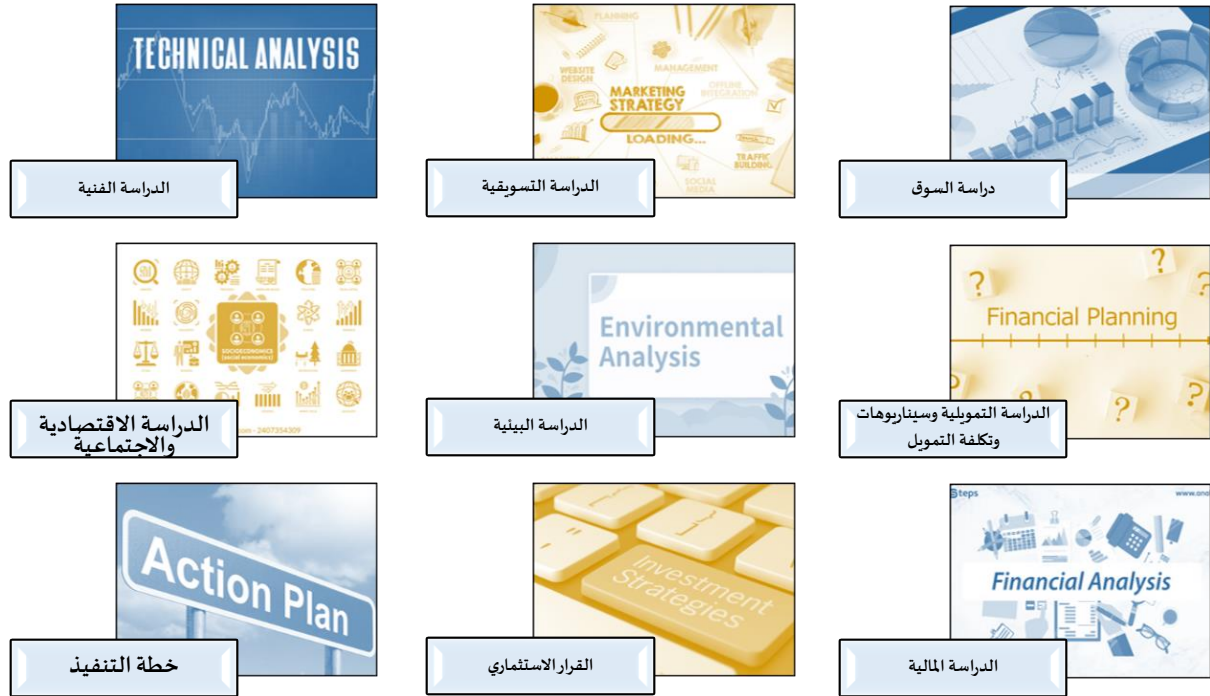
دراسة الجدوى أداة مهمة تساعد في تقييم جدوى الفكرة الاستثمارية ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف المرجوة، وتساهم في الكشف عن الفرص والمخاطر الكامنة لكنها لا تضمن نجاح المشروع واستقراره، وقد تزيد من فرص النجاح وتقلل من حالات التعثر إذا ما تم إعدادها بشكل علمي.

وتُعرف دراسة الجدوى كذلك بأنها "عملية تحليل وتقييم منهجية تُجرى لتقييم مدى إمكانية نجاح فكرة استثمارية وتحويلها إلى مشروع حقيقي من خلال دراسة مختلف الجوانب (السوقية، الفنية، المالية، القانونية، والبيئية الاقتصادية والاجتماعية) المرتبطة بهذه الفكرة، مع الأخذ بعين الاعتبار المخاطر المتوقعة سواءً كانت هذه المخاطر تتعلق بالبيئة الداخلية أو بيئة الاستثمار بشكل عام". ويتضح من التعريفات السابقة أن دراسة الجدوى تتكون من مجموعة من الدراسات الفرعية التي تكمل بعضها البعض، ومن هذه الدراسات ما يتعلق بالسوق والفئات المستهدفة (دراسة السوق)⁽¹⁾ وخطة واستراتيجية التسويق المقترحة

(1) يتم تداول عدة مصطلحات شائعة تخص هذه الدراسة منها الدراسة السوقية وبحث السوق ودراسة السوق وتحليل السوق. وفي هذا الإصدار سنقوم باستخدام مصطلح "دراسة السوق" كبديل عن جميع هذه المصطلحات.

(الدراسة التسويقية)، ومنها ما يتعلق بموقع المشروع ومواصفات المنتج⁽²⁾ وأسلوب الإنتاج والطاقة الإنتاجية والعملية الإنتاجية والاحتياجات التشغيلية والرأسمالية والتكاليف المتوقعة (الدراسة الفنية). كما تتضمن عناصر دراسة الجدوى سيناريوهات التمويل وتكلفته (الدراسة التمويلية) وتحليل للآثار البيئية (الدراسة البيئية) والآثار الاقتصادية والاجتماعية، والتحليل المالي ومؤشرات الربحية (الدراسة المالية)، إضافة إلى القرار الاستثماري وخطة العمل (خطة التنفيذ)، أنظر الشكل رقم (2).

الشكل رقم (2): مكونات وعناصر دراسة الجدوى للمشروعات الصغيرة والمتوسطة



2. أهمية دراسة الجدوى

تكتسب دراسة الجدوى للمشروعات الصغيرة والمتوسطة أهمية كبيرة من تنوع وشمولية عناصرها ومكوناتها السابقة، حيث تضع أمام رائد الأعمال كافة البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ قرار استثماري رشيد. وتكتسب أهمية أخرى من دورها في تعزيز فرص نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة، بشرط أن يتم إعدادها بأسلوب علمي وسليم مبني على بيانات ومعلومات شاملة ودقيقة. يبين الشكل رقم (3) مقومات نجاح المشروعات الاستثمارية الصغيرة والمتوسطة، ونلاحظ من الشكل أن غالبية هذه المقومات تتعلق بدراسة الجدوى. فعلى سبيل المثال، اختيار الموقع المناسب ومواصفاته التفصيلية، تحديد الطاقة الإنتاجية المثلى، اختيار أسلوب الإنتاج المناسب، وتحديد الاحتياجات التشغيلية والرأسمالية بشكل دقيق،

⁽²⁾ يشير مصطلح منتج إلى كل ما ينتج بغرض البيع والتسويق والتصدير للأفراد أو الجماعات أو الدول، والمنتج إما أن يكون سلعة أو خدمة.

تتم جميعها في الدراسة الفنية. ويتم تحديد حجم التمويل الأمثل و اقتراح مصدر التمويل المناسب (سواء كان قائم على الدين أو الملكية) وحساب كلفته وما يترتب على عملية التمويل من تدفقات نقدية في الدراسة التمويلية، كما يتم تحديد الحصة السوقية وأسلوب التسعير والخطوة التسويقية المناسبة في دراسة السوق والدراسة التسويقية. ولا بد من التأكيد على حقيقة مفادها أن نجاح المشروع الاستثمارية مرتبط بعوامل أخرى غير دراسة الجدوى، أهمها بيئة الاستثمار وكفاءة الإدارة والاستقرار الاقتصادي والسياسي، بمعنى أن بعض هذه العوامل هي عوامل داخلية والبعض الآخر عوامل خارجية لا تكون تحت سيطرة المشروع ولا يمكن التحكم بها ولكن يجب أخذها بعين الاعتبار.

الشكل رقم (3): مقومات نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة ودور دراسة الجدوى

توفر روح الريادة وحب المبادرة وتقبل المخاطرة	اختيار الفكرة الاستثمارية المناسبة	إعداد دراسة جدوى شاملة ومتكاملة ودقيقة	اتخاذ القرار الاستثماري السليم	وضع خطة تنفيذية لتحويل الفكرة إلى مشروع حقيقي	تنفيذ مرحلة بناء المشروع بصورة علمية وسليمة
اختيار العاملين بشكل صحيح والتدريب الصحيح	اختيار الشكل القانوني الأمثل للمشروع	البيئة الاستثمارية المناسبة	المحافظة على الحصة السوقية	توفر المعلومات اللازمة	الحصول على الدعم الفني اللازم
توفر التمويل في جميع مراحل عمر المشروع	توفر الخبرات الإدارية والفنية	اختيار الحجم الأمثل للمشروع	الاستقرار الاقتصادي	التقييم المستمر للأداء والتطوير	مهارات التعامل مع الأزمات واستغلال الفرص
وجود تشريعات ناظمة ومحفزة	اختيار الموقع المناسب	المتابعة المستمرة للزبائن ورغباتهم	اختيار أسلوب التسويق المناسب	متابعة سلوك المنافسين	عدم الخلط بين الذمة المالية للمشروع وأصحاب المشروع
صياغة ومتابعة عقود التمويل بدقة	اختيار مصدر التمويل الأمثل	توفر التمويل في الوقت المناسب	تحديد مدة القرض وفترة السداد على أسس مدروسة	الالتزام بحجم التمويل الأمثل بغض النظر عن مصادر التمويل	تحديد فترة السماح بدقة في حالة القروض

وعلى وجه التفصيل، تنبع أهمية دراسة الجدوى للمشروعات الصغيرة والمتوسطة من كونها: أداة لتقييم مدى إمكانية تطبيق فكرة المشروع ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف المرجوة، وسيلة لتحديد المخاطر والفرص الكامنة في الفكرة الاستثمارية، مصدر لمعلومات وبيانات شاملة تساعد في اتخاذ قرار استثماري رشيد، وثيقة تساعد في تقدير الموارد المالية والبشرية اللازمة لبناء وتشغيل المشروع، وثيقة تزيد من فرص الحصول على التمويل كونها تساعد في إقناع مؤسسات التمويل بجدوى المشروع، عامل مساعد في تقليل احتمالية فشل المشروع وتعزيز فرص نجاحه واستدامته، وسيلة مهمة لتوفير بيانات أساسية لاتخاذ قرارات تشغيلية تتعلق بالموقع وحجم المشروع وأسلوب الإنتاج والهيكل التنظيمي والموارد البشرية بشكل يضمن كفاءة التشغيل، إطار عمل لتحديد الاحتياجات من الموارد وتوجيهها بفعالية لتجنب الهدر وتعظيم العائد،

أداة لتمكين صاحب المشروع من فهم احتياجات الفئات المستهدفة (الزبائن)⁽³⁾ وحجم السوق وطبيعة المنافسة، تقرير يقدم توقعات مالية تفصيلية للإيرادات والتكاليف وكافة التدفقات النقدية والأرباح المتوقعة ويوفر رؤية واضحة للأداء المالي المتوقع ويسهل تتبع الأداء الفعلي بعد البدء بتشغيل المشروع، وأخيراً من كونها تساعد في المفاضلة بين المشروعات الاستثمارية وتقلل من هدر رأس المال والوقت والجهد.

إن تحقيق المكاسب والفوائد المرجوة من دراسة الجدوى لا يتحقق إلا إذا تم إعدادها بطريقة علمية سليمة بالاعتماد على بيانات شاملة وموثوقة. ويجب أن تتسم دراسة الجدوى بالجودة والموضوعية بحيث تصلح كخطة عمل يمكن الارتكاز عليها لتنفيذ المشروع بعد اتخاذ القرار الاستثماري، لا أن تكون مجرد إجراء شكلي يُنفذ دون عمق أو تحليل.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن تحقيق النتائج والمكاسب المرتبطة بدراسات الجدوى يتطلب أن يتم إعداد هذه الدراسات بطريقة علمية وسليمة استناداً إلى بيانات شاملة ودقيقة قدر الإمكان. ويتطلب كذلك أن تكون دراسة الجدوى جيدة بحيث يمكن الارتكاز عليها في اتخاذ القرار الاستثماري، أنظر الشكل رقم (4) الذي يبين خصائص دراسة الجدوى الجيدة.

الشكل رقم (4): مقومات نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة ودور دراسة الجدوى

تراعي الزمان والمكان	تعتمد على معلومات موثوقة وواقعية ودقيقة	تشمل كافة الجوانب السوقية والتسويقية والفنية والمالية والبيئية والاقتصادية والاجتماعية
تأخذ بعين الاعتبار عنصر المخاطرة	تصلح كخطة عمل لتنفيذ المشروع	تتصف بالوضوح والدقة والموثوقية والموضوعية
الاستنتاجات والتوصيات واضحة وكافية لاتخاذ قرار استثماري رشيد	هيكل شامل ومتكامل	قابلة للتعديل والتحديث

وهنا تظهر عدة تساؤلات أهمها: هل يمتلك رواد الأعمال الخبرة والمعرفة لإعداد دراسات جدوى لمشروعاتهم بأنفسهم؟ ما مدى دقة وجودة الدراسات التي يعدها رواد الأعمال و/أو مكاتب الاستشارات؟ ما هي الأخطاء الشائعة التي يقع بها رواد الأعمال عند إعداد هذه الدراسات بشكل عام ودراسة السوق والدراسة التسويقية بشكل خاص؟ وكيف يمكن التعامل مع هذه الأخطاء مستقبلاً؟ وفي هذا الإطار، نستعرض فيما يلي بعض الأخطاء الشائعة التي تتعلق بمفهوم وأنواع دراسة الجدوى، وبعض الأخطاء الشائعة عند إعداد دراسة السوق والدراسة التسويقية.

⁽³⁾ يتم تداول عدة مصطلحات ومسميات للتعبير عن الفئات التي يستهدفها المشروع الاستثماري منها: الزبائن والمستهلكين والمشتريين. وسيتم استخدام مصطلح الزبائن لأغراض هذا الإصدار.

3. أخطاء شائعة عامة تتعلق بمفهوم وأنواع دراسة الجدوى

قبل التعمق في استعراض الأخطاء الشائعة التي قد يقع فيها رواد الأعمال عند إجراء دراسة السوق وإعداد الدراسة التسويقية، من المهم أن نبدأ بتصحيح بعض المفاهيم المغلوطة وتبسيط الضوء على الأخطاء الشائعة العامة المتعلقة بمفهوم دراسة الجدوى وطبيعتها وأهميتها وأنواعها ومكوناتها، لأن بناء قاعدة معرفية سليمة حول هذه الجوانب الأساسية خطوة محورية لتفادي الوقوع في أخطاء منهجية قد تؤثر على دقة وموثوقية دراسة الجدوى بشكل عام. لذلك، يهدف هذا الجزء إلى تبسيط الضوء على أبرز الأخطاء الشائعة المرتبطة بمفهوم دراسة الجدوى وأهميتها ومكوناتها، تمهيداً لتحقيق فهم أعمق وأكثر دقة عند الانتقال إلى دراسة الأخطاء الشائعة في مكونات الدراسة التفصيلية.

يخلط بعض رواد الأعمال بين مفهوم دراسة الجدوى ومفهوم تقييم المشروعات

COMMON MISTAKES

تختلف دراسة الجدوى عن عملية تقييم المشروعات من حيث توقيت الإعداد والأهداف والبيانات المستخدمة والنتيجة المتوقعة، وذلك على النحو التالي:

تقييم المشروعات	دراسة الجدوى
• إجراء تشخيصي بعد تنفيذ المشروع بالاعتماد على بيانات حقيقية ودقيقة لقياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المتوقع، ومن ثم اتخاذ قرار تطوير أو تعديل أو إنهاء المشروع. تتضمن عملية تقييم المشروعات: - تحليل الأداء المالي الفعلي خلال فترة سابقة. - تحليل الكفاءة التشغيلية والتحديات إن وجدت. - تقييم الآثار الاقتصادية والبيئية الفعلية. - استكشاف نقاط القوة ونقاط الضعف بناء على تقييم العمليات التشغيلية الفعلية، ومقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع.	• إجراء استباقي تحوطي يتم إعدادها قبل البدء بالمشروع بالاعتماد على بيانات مقدرة للتحقق من جدوى المشروع، ومن ثم اتخاذ قرار بالتنفيذ أو الإلغاء. تتضمن دراسة الجدوى: - دراسة السوق وتحديد الفجوة السوقية. - تقدير الحصة السوقية والإيرادات المتوقعة، تحديد الميزة التنافسية للمشروع. - تحديد الموقع وأسلوب وحجم الإنتاج. - تقدير التكاليف الرأسمالية والتشغيلية المتوقعة، ووضع سيناريوهات التمويل وتكلفته المتوقعة. - مؤشرات الربحية المتوقعة وتحليل المخاطر.

دراسة الجدوى وتقييم المشروعات أداتان هامتان تساعدان في اتخاذ القرارات، لكنهما يخدمان أغراض مختلفة وفي مراحل زمنية مختلفة من دورة حياة المشروع. دراسة الجدوى أداة استباقية لتحديد ما إذا كانت فكرة المشروع تستحق التنفيذ، بينما تقييم المشروع أداة تشخيصية وتقييمية لمعرفة مدى نجاح أو فشل المشروع المنفذ وإمكانية تحسينه مستقبلاً.

يخلط بعض رواد الأعمال بين دراسة الجدوى الأولية ودراسة الجدوى التفصيلية



تختلف دراسة الجدوى الأولية عن دراسة الجدوى التفصيلية من حيث التوقيت والهدف والتفاصيل والتكلفة والوقت اللازم والنتيجة وطبيعة القرار، وذلك على النحو التالي:

دراسة الجدوى التفصيلية	دراسة الجدوى الأولية
• تلي الدراسة الأولية بهدف إجراء تحليل دقيق لكافة الجوانب لاتخاذ قرار بقبول المشروع أو رفضه نهائياً. • تنطوي على تحليل شامل للجوانب السوقية، والتسويقية، والفنية، والمالية، والبيئية، والاقتصادية والاجتماعية ذات العلاقة بالفكرة الاستثمارية. • تستخدم نتائجها لاتخاذ القرار بتنفيذ المشروع أو رفضه لأنها تعتمد على بيانات أكثر دقة وشمولية وموضوعية. • تكلفتها أعلى من الدراسة الأولية، والوقت اللازم لإعدادها أطول.	• تتم في مرحلة مبكرة قبل الانتقال إلى الدراسة التفصيلية لتحديد ما إذا كانت الفكرة تستحق دراسة تفصيلية. • تنطوي على معلومات حول أهداف المشروع ومبررات إقامته وعلاقة المشروع بالمشروعات الأخرى، مدى الحاجة إلى المشروع وميزته النسبية. • تستخدم لغربة الأفكار الاستثمارية والتأكد من قابلية الأفكار المتميزة للتنفيذ بشكل مبدئي من الناحية الفنية والقانونية. • تكون تكلفتها أقل من تكلفة الدراسة التفصيلية، وكذلك الوقت اللازم لإعدادها.

يعتقد بعض رواد الأعمال أن دراسة الجدوى هي دراسة مالية فقط بهدف تقدير الإيرادات والتكاليف والأرباح



دراسة الجدوى بمفهومها الشامل ليست دراسة مالية وتحليل مالي للتدفقات المالية المتوقعة فقط؛ وإنما هي دراسة تغطي جوانب سوقية وتسويقية وبيئية واقتصادية وقانونية، وبالتالي فإن الدراسة المالية هي جزء من دراسة الجدوى، وذلك على النحو التالي:

- مفهوم دراسة الجدوى أوسع من مجرد تحديد الإيرادات والتكاليف والأرباح. وتنطوي عملية إعداد دراسة الجدوى للمشروعات الصغيرة والمتوسطة على تقييم شامل للجوانب السوقية والتسويقية والفنية والتمويلية والمالية والبيئية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية بهدف الوصول إلى تقدير دقيق قدر الإمكان لكل من الحصة السوقية والإيرادات المتوقعة والتكاليف التشغيلية والرأسمالية المتوقعة ومؤشرات الجدوى والربحية.
- تناقش دراسة الجدوى أثر المشروع على الاقتصاد الوطني والمجتمع المحلي والقطاع الذي يعمل فيه والمنطقة الجغرافية التي أقيم فيها، إضافةً إلى آثاره البيئية المختلفة على مستوى العاملين وعلى مستوى المنطقة الجغرافية.
- لا تكتفي دراسة الجدوى بتقدير مؤشرات الربحية، وإنما تتضمن تحليل للمخاطر المحتملة التي تؤثر في الربحية وبيان لآليات التعامل مع هذه المخاطر في حالة حدوثها في مرحلة التشغيل. لذا أصبحت دراسة الجدوى الجيدة بمثابة خطة عمل للمشروع لا سيما أنها تتضمن الخطة التسويقية المقترحة للوصول إلى الفئات المستهدفة وزيادة الحصة السوقية.

يعتقد بعض رواد الأعمال أن دراسة الجدوى ترتبط فقط بالمرحلة الأولى من مراحل عمر المشروع "مرحلة ما قبل الاستثمار"

COMMON MISTAKES

- ترتبط دراسة الجدوى للمشروعات الصغيرة والمتوسطة بجميع مراحل عمر المشروع وليس بالمرحلة الأولى فقط، وذلك على النحو التالي:
- يتم إعداد دراسة الجدوى الأولية والدراسة التفصيلية في المرحلة الأولى من مراحل عمر المشروع "مرحلة ما قبل الاستثمار"، لكن يتم الارتكاز على دراسة الجدوى في مرحلة بناء المشروع وتحويله إلى واقع (مرحلة الاستثمار)؛ فعلى سبيل المثال، يتم بناء المشروع وشراء الآلات والمعدات والأثاث ووسائل النقل واختيار المساحات والتفاصيل الهندسية وفقاً لما جاء في دراسة الجدوى.
 - يتم استخدام دراسة الجدوى لاحقاً في مرحلة التشغيل حيث تتضمن الدراسة حجم الإنتاج السنوي والأسعار وتكلفة المواد الأولية وغيرها. وتستخدم البيانات والمعلومات الواردة في دراسة الجدوى كذلك في المرحلة الأخيرة من مراحل المشروع "مرحلة التقييم والتطوير"، حيث تتم مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع الذي تضمنته دراسة الجدوى. ونؤكد هنا على حقيقة مفادها أن دراسة الجدوى الجيدة تصلح لأن تكون خطة عمل للمشروع في كافة مراحلها.

يتم دراسة الجدوى التفصيلية في أول مرحلة من مراحل عمر المشروع الاستثماري، لكنها بمثابة خطة عمل شاملة وخارطة طريق يمكن لرائد الأعمال الارتكاز عليها لإتمام كافة مراحل حياة المشروع بكفاءة وفعالية.

يعتقد بعض رواد الأعمال بأنه لا داعي لدراسة الجدوى للمشروعات الصغيرة والمتوسطة لأن جميع المشروعات تنجح إذا كانت الإدارة جيدة



يعتبر هذا الاعتقاد خاطئ ويحمل درجة عالية من الخطورة على مستقبل المشروعات الصغيرة والمتوسطة، ففي حين أن الإدارة الكفؤة تلعب دوراً حاسماً في نجاح أي مشروع، إلا أنها ليست الضمان الوحيد للنجاح (مطلب ضروري لكنه غير كافٍ)، ولا تُغني عن الحاجة إلى دراسة جدوى شاملة ودقيقة، وبالمقابل أيضاً، وجود دراسة جدوى ممتازة لن يضمن النجاح إلا بوجود إدارة جيدة. فهناك العديد من مقومات النجاح للمشروعات الصغيرة والمتوسطة من ضمنها إعداد دراسة جدوى دقيقة وشاملة، والتي تم ذكرها سابقاً في الشكل رقم (3).

الإدارة الجيدة لا تصنع المعجزات، بل تنجح حين تبني قراراتها على دراسة موضوعية دقيقة، لذا فإن الإدارة الجيدة ضرورية بلا شك لنجاح أي مشروع، ولكنها لا تغني عن دراسة الجدوى الشاملة، فدراسة الجدوى توفر الأساس المعرفي والتحليلي اللازم لاتخاذ قرارات استثمارية رشيدة، بينما تضمن الإدارة الجيدة التنفيذ الفعال لهذه القرارات وتحقيق الكفاءة التشغيلية. تجاهل دراسة الجدوى بناءً على الثقة في الإدارة الجيدة وحدها هو بمثابة بناء منزل بدون أساسات.

يخلط بعض رواد الأعمال بين مفهوم الفكرة الاستثمارية ومفهوم الفرصة الاستثمارية



ليس من الصحيح أبداً افتراض أن كل فكرة استثمارية جديدة تصلح لأن تكون مشروع استثماري ناجح بمجرد أنها فكرة ابتكارية جاء بها شخص متميز، حيث أن الواقع العملي والعلمي يشير إلى أن ليست كل فكرة استثمارية تُعد فرصة استثمارية حقيقية، وذلك على النحو التالي:

الفكرة الاستثمارية	الفرصة الاستثمارية
تصور أولي أو مقترح لمشروع	يُعتقد أنها قد تلي حاجة أو تحل مشكلة في السوق
فكرة تم اختبارها وتحليلها في ضوء معطيات السوق والطلب والموارد المتاحة	تبين أنها مجدية وقابلة للتنفيذ ومناسبة للبيئة المحيطة وداعمة للاقتصاد الوطني

- ليس كل فكرة استثمارية تعبر عن فرصة استثمارية حقيقية، فالفكرة تحتاج إلى تقييم ودراسة لبيان فيما إذا كانت فرصة يجب استغلالها. يبحث رواد الأعمال عادة عن أفكار استثمارية من مصادر مختلفة إلا أنهم يقتنصون الفرص فقط.

يجب التمييز بين الأفكار الاستثمارية والفرص الاستثمارية، فليس كل فكرة استثمارية تعبر عن فرصة، فرواد الأعمال والمستثمرين يبحثون عن أفكاراً استثمارية، لكنهم يقتنصون الفرص فقط. دراسة الجدوى هي الأداة التي تُمكن رائد الأعمال من تمييز الأفكار الجيدة عن الفرص الحقيقية.

يعتقد بعض رواد الأعمال أن دراسة الجدوى تكون في حالة المشروعات الجديدة فقط



ترتبط دراسة الجدوى في الغالب بقرارات استثمارية يرغب رواد الأعمال باتخاذها، وهي أداة تحليلية استباقية تساعد في اتخاذ القرارات في جميع مراحل عمر المشروع، وذلك على النحو التالي:

- يتم إعداد دراسة لمشروع جديد، كما يتم إعداد دراسة جدوى لفتح فرع جديد أو توسعة الموقع الحالي أو عند تغيير الموقع بشكل كامل أو عند الرغبة بتطوير أسلوب الإنتاج وإعادة هيكلة النشاط أو تحسين الكفاءة التشغيلية أو إضافة منتج جديد أو عند بيع العلامة التجارية.
- دراسة الجدوى لا تقتصر على المشروعات الجديدة فقط، بل تُعد أداة تحليلية ضرورية للمشروعات القائمة عند التخطيط للتوسع أو إدخال منتج جديد أو دخول سوق جديد أو إعادة هيكلة النشاط أو دراسة فرص الاندماج أو الشراكة مع جهات أخرى.

أي قرار استثماري يترتب عليه تخصيص مبالغ مالية بهدف تحقيق عائد معين يجب أن يسبقه دراسة جدوى وتحليل معمق من أجل تعزيز فرص النجاح والاستمرارية.

يعتقد بعض رواد الأعمال أن دراسة الجدوى تناقش ربحية المشروع وأثر المشروع على صاحب المشروع فقط



دراسة الجدوى الشاملة لا تقتصر على تقييم ربحية المشروع ومكاسب صاحب المشروع فقط، بل تتناول أيضاً الآثار الأخرى على مختلف المستويات، وذلك على النحو التالي:

- تتضمن دراسة الجدوى تقييم للأثار البيئية للمشروع سواء تلك الناجمة عن الإنتاج و/أو النقل والتوزيع و/أو الاستهلاك و/أو التخزين، وهو ما يسمى بالدراسة البيئية للمشروع وهي بمثابة تحليل لأثر المشروع على أطراف أخرى (العمال والمجتمع المحلي) غير صاحب المشروع.
- تتضمن دراسة الجدوى تقييم للأثار الاقتصادية والاجتماعية للمشروع والتي تتضمن دوره في خلق فرص عمل جديدة لأبناء المجتمع المحلي، دوره في تعزيز سلاسل الإمداد أو تنشيط الصناعات المرتبطة معه بروابط أمامية و/أو خلفية. على سبيل المثال، عندما يتم تقديم دراسة الجدوى للحصول على منحة من جهات حكومية، فإن التركيز يكون على الأثار الاقتصادية والاجتماعية للمشروع على المستوى الوطني، لذا تُعد دراسة الجدوى أداة لاتخاذ قرارات متوازنة تراعي مصالح مختلف الأطراف، وليس فقط صاحب المشروع.

يعتقد بعض رواد الأعمال أن الترتيب الإجرائي لمكونات وعناصر دراسة الجدوى التفصيلية غير مهم، حيث يمكن البدء بأي من هذه العناصر

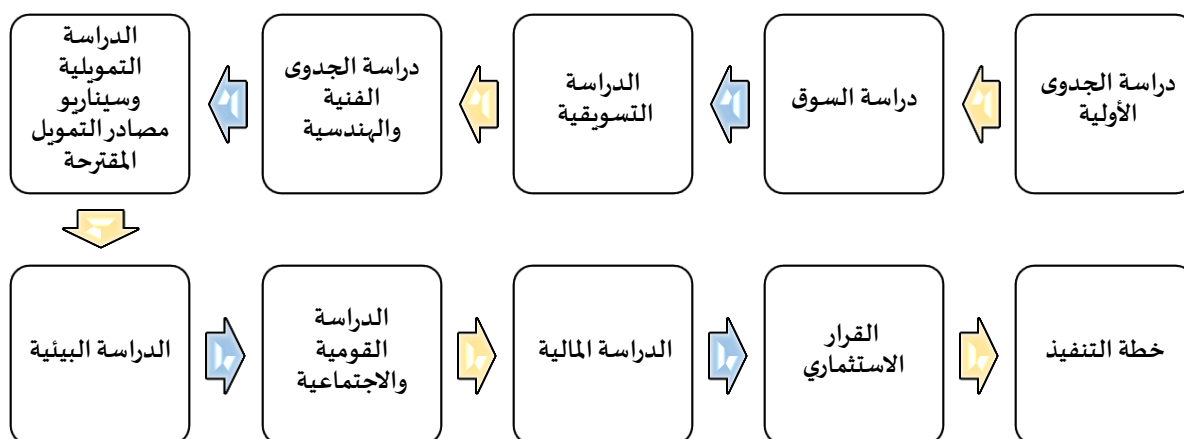
COMMON MISTAKES

- الترتيب الإجرائي لمكونات وعناصر دراسة الجدوى التفصيلية مهم جداً ولا يمكن أن يكون عشوائياً، لأن إعداد دراسة الجدوى عملية ممنهجة وعلمية وليست عملية اعتباطية. ويساعد إعداد مكونات الدراسة التفصيلية بالتسلسل الصحيح في بناء تحليل منطقي ومتسلسل ويرفع مستوى دقة النتائج ويسهل اتخاذ قرار الاستثمار، وذلك على النحو التالي:
- على الرغم من أن بعض عناصر دراسة الجدوى التفصيلية قد يتم التعامل معها بشكل متوازي أو مرن في بعض الحالات لا سيما في المشروعات الصغيرة جداً، إلا أن هناك ترتيب منطقي يجب اتباعه لضمان تحقيق أهداف الدراسة.
- من المنطقي أن تبدأ دراسة الجدوى بدراسة السوق وتحديد الفجوة السوقية وتحديد الميزة التنافسية للمشروع وتحديد الحصة السوقية وتقدير الإيرادات المتوقعة. وبعد دراسة السوق وبعد الاطلاع على سلوك المستهلكين والمنافسين، يتم تحديد المزيج التسويقي ووضع معالم مقترحة للخطة التسويقية التي ستمكن صاحب المشروع من الوصول إلى الفئات المستهدفة والحصة السوقية التي تم تقديرها في دراسة السوق والمحافظة عليها. وعليه، يجب أن تأتي الدراسة التسويقية بعد دراسة السوق، ولا يمكن أن تسبقها.
- بعد الدراسة التسويقية مباشرة، يمكن البدء بالدراسة الفنية - التي تتضمن تحديد الطاقة الإنتاجية وحجم المشروع والموقع وأسلوب الإنتاج - بالاستناد إلى نتائج دراسة السوق والدراسة التسويقية، وبناءً على ذلك، تتحدد الاحتياجات الرأسمالية والتشغيلية ويتم تقدير التكاليف الرأسمالية والتشغيلية

المتوقعة لكل سنة من سنوات عمر المشروع. وعليه، فإن الدراسة الفنية تأتي بعد دراسة السوق والدراسة التسويقية، ولا يمكن أن تسبق أي منهما.

- بعد تحديد التكاليف الرأسمالية وحجم التمويل المطلوب في الدراسة الفنية، يتم تحديد مصادر وسيناريوهات التمويل وتكلفته والتدفقات النقدية المترتبة عليه في الدراسة التمويلية، لذا لا يمكن إعداد الدراسة التمويلية قبل الدراسة الفنية. وبعد ذلك يتم إتمام الدراسة البيئية وتحديد الآثار البيئية المتوقعة للمشروع (الآثار الناجمة عن جميع نشاطات المشروع) وأثر المشروع على الاقتصاد الوطني. وعليه، فإن الدراسة البيئية تكون بعد الدراسة الفنية لأن الدراسة الفنية تبين أسلوب الإنتاج وعندها يمكن تقدير الآثار البيئية الناجمة عن عملية الإنتاج.
- بناء على نتائج الدراسات السابقة جميعها، يتم إعداد الدراسة المالية وإتمام التحليل المالي وحساب مؤشرات الجدوى وتحليل المخاطر المحتملة. وعليه، لا يمكن أن تسبق الدراسة الفنية دراسة السوق، ولا يمكن أن تكون الدراسة التسويقية بعد التحليل المالي، ولا يمكن إجراء الدراسة البيئية قبل معرفة مواصفات المنتج وطبيعة المواد الأولية المستخدمة، أنظر الشكل رقم (5).

الشكل رقم (5): الترتيب الإجرائي المقترح لمكونات دراسة الجدوى التفصيلية



إعداد دراسة الجدوى التفصيلية عملية منظمه ومتسلسلة، فلا يمكن أن تسبق الدراسة الفنية دراسة السوق، ولا يمكن أن تكون الدراسة التسويقية أو الدراسة الفنية بعد التحليل المالي، ولا يمكن إجراء الدراسة البيئية قبل معرفة مواصفات المنتج وطبيعة المواد الأولية المستخدمة.

وإضافة إلى الأخطاء الهامة السابقة، هناك المزيد من الأخطاء الشائعة التي يقع بها بعض رواد الأعمال ولا تحتاج إلى تفصيل دقيق، ومن أبرزها:

- عدم تحديث الافتراضات الرئيسية، ويتجسد هذا الخطأ بأن بعض رواد الأعمال يقومون بإعداد دراسة الجدوى التفصيلية بالاستناد إلى افتراضات معينة ثابتة ولا يتم مراجعتها وتحديثها إذا طرأت تغييرات جوهرية في السوق أو البيئة الاقتصادية أثناء مراحل إعداد الدراسة.
- يقوم رائد الأعمال بإعداد دراسة جدوى تركز فقط على اهتماماته ومكاسبه ويتجاهل أهمية الدراسة بالنسبة للمستثمرين المحتملين أو الجهات الممولة أو الجهات الحكومية. وقد يعد رائد الأعمال دراسة الجدوى ويقدمها للبنك للحصول على التمويل أو لوزارة التخطيط للحصول على منحه أو دعم أو مستثمر ملائكي للمساهمة في رأس مال أو لشركة ضمان القروض للحصول على خدماتها وهكذا. كل طرف من هذه الأطراف ينظر لدراسة الجدوى من زاوية مختلفة، فوزارة البيئة - مثلاً - ستركز على الدراسة البيئية، والجهات الحكومية ستركز على الآثار الاقتصادية للمشروع، والبنوك ستركز على التحليل المالي ومؤشرات الربحية وهكذا.
- يعتقد بعض رواد الأعمال خطأً بأن دراسة الجدوى يجب أن تُعد فقط للمشروعات الكبيرة لأن رأس المال كبير ولا يجوز المخاطرة فيه، بينما الواقع أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة هي الأكثر احتياجاً لدراسة الجدوى لضمان الاستخدام الأمثل للموارد المحدودة وتقليل المخاطر لا سيما لرواد الأعمال وذوي الدخل المنخفض.
- يعتبر بعض رواد الأعمال دراسة الجدوى وثيقة شكلية فقط للحصول على تمويل أو دعم، مما يؤدي إلى إعدادها بشكل صوري دون اهتمام حقيقي بتحليل الواقع والفرص والتحديات.
- يقوم بعض رواد الأعمال بإعداد دراسات الجدوى بالاعتماد الكلي على نماذج جاهزة أو برامج إلكترونية معدة لإعداد دراسة الجدوى دون فهم عميق للمحتوى، وهذا يؤدي إلى دراسات جدوى سطحية لا تلائم المشروعات قيد الدراسة.
- يتسرع بعض رواد الأعمال في إعداد دراسة الجدوى، ولا يقوموا بتخصيص وقت كافٍ للتحليل والتدقيق، مما يؤدي إلى تقديرات ونتائج غير دقيقة.
- يقلل بعض رواد الأعمال من أهمية الجوانب القانونية المتعلقة بالمشروع الاستثماري (وهي ما يطلق عليها الدراسة القانونية)، ولا يقوموا بإجراء تحليل للإطار القانوني والتنظيمي، وهذا قد يؤدي إلى صعوبات ومشاكل كبيرة في المراحل التالية من عمر المشروع، مثل عدم الحصول على التراخيص أو التعارض مع الأنظمة المعمول بها. وهنا نشير إلى أن الجوانب القانونية غالباً ما يتم مراعاتها في الدراسة الأولية وقبل الدراسة التفصيلية لأن لا معنى للدراسة التفصيلية ونتائجها إذا كانت التشريعات والقوانين تمنع إقامة المشروع.
- يغفل بعض رواد الأعمال التطورات التكنولوجية وتأثيرها على جدوى المشروع، مما يجعل بعض المشروعات غير قابلة للاستمرار بعد فترة قصيرة من التشغيل.

وفي نهاية هذا الجزء نرى أن الوقوف على الأخطاء الشائعة المرتبطة بمفهوم دراسة الجدوى ومكوناتها الأساسية يُعد خطوة ضرورية نحو تطوير فهم أعمق وأكثر واقعية لطبيعة هذه الأداة التخطيطية المحورية؛ فدراسة الجدوى ليست مجرد وثيقة شكلية أو مرحلة روتينية، بل هي منظومة تحليلية مترابطة تهدف إلى تقييم المشروع من مختلف الجوانب لضمان اتخاذ قرارات استثمارية رشيدة ومستندة إلى أسس علمية. وقد تبين من خلال هذا الجزء أن العديد من الأخطاء التي يقع بها رواد الأعمال تنشأ إما عن نقص الوعي والمعرفة بمفهوم دراسة الجدوى ووظائفها، أو نتيجة التعامل السطحي مع مكوناتها دون إدراك للعلاقة التكاملية بينها. كما أن تجاهل بعض العناصر الجوهرية مثل التحليل القانوني أو دراسة المخاطر أو الجدوى الاجتماعية والبيئية، قد يؤدي إلى نتائج مضللة تهدد جدوى المشروع على المدى الطويل. وعليه، فإن تصحيح هذه المفاهيم، وتجاوز تلك الأخطاء، لا يسهم فقط في رفع كفاءة الدراسة، بل يرفع كذلك من فرص نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة واستدامتها.

4. أخطاء شائعة تتعلق بدراسة السوق

تعد دراسة السوق ركن أساسي في دراسة الجدوى التفصيلية لأي مشروع استثماري، ولا سيما المشروعات الصغيرة والمتوسطة، فهي تمثل الأساس الذي يُبنى عليه تحديد التوقعات المستقبلية حول حجم المبيعات والإيرادات والأرباح، وتمثل كذلك مرتكزاً أساسياً لتقييم مدى جاذبية الفكرة الاستثمارية قيد الدراسة وتنافسيتها وقدرتها على المنافسة والنمو والاستمرار في السوق المستهدف. ومع ذلك، غالباً ما تشهد دراسة السوق العديد من الأخطاء الشائعة التي يقع فيها رواد الأعمال عند دراسة السوق وتحليل عناصره، مما قد يؤدي إلى استنتاجات غير دقيقة حول السوق المستهدف، وتقديرات غير واقعية لحجم الطلب والحصة السوقية والإيرادات، وبالتالي قرارات استثمارية خاطئة قد تؤدي إلى فشل المشروع مستقبلاً.

تتطوي دراسة السوق على جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالعرض والطلب، دراسة البيئة التنافسية والعوامل الاقتصادية والاجتماعية التي تؤثر في السوق، تقييم حجم الطلب المتوقع، تحليل سلوك المستهلكين استناداً إلى خصائص ومؤشرات اقتصادية وديموغرافية وسلوكية واجتماعية، تحليل المنافسة من حيث نقاط القوة والضعف لدى المنافسين الرئيسيين، فضلاً عن دراسة الاتجاهات الحالية والمستقبلية التي قد تؤثر على السوق. تنتهي دراسة السوق بتحديد الحصة السوقية وتقدير حجم المبيعات والإيرادات المتوقعة خلال العمر الافتراضي للمشروع.

وفي هذا السياق، يتناول هذا الجزء أبرز الأخطاء التي يقع فيها رواد الأعمال أثناء إعداد دراسة السوق مما يساعد في تسليط الضوء على النقاط التي يجب التركيز عليها للوصول إلى تقديرات دقيقة للإيرادات والأرباح، كما يمهّد الطريق لوضع استراتيجيات تسويقية أكثر فعالية وأكثر توافقاً مع احتياجات

السوق المستهدف. لذا، فإن تصحيح هذه الأخطاء يعد أمراً بالغ الأهمية لضمان الوصول إلى تقييم موضوعي ودقيق للفكرة الاستثمارية والمشروع المقترح واتخاذ قرارات استثمارية مدروسة تستند إلى أسس سليمة.

يخلط بعض رواد الأعمال بين مفهوم ومكونات دراسة السوق والدراسة التسويقية

COMMON MISTAKES

يعتقد بعض رواد الأعمال أن دراسة السوق هي نفسها الدراسة التسويقية، أو أن أحدهما تغني عن الأخرى، وهذا يؤدي إلى قصور في التحليل وعدم شمولية عملية التقييم، فعلى الرغم من ارتباط دراسة السوق بالدراسة التسويقية، فإن لكل منهما وظيفة ومحتوى مختلف داخل دراسة الجدوى التفصيلية (مكملتان لبعضهما البعض)، وذلك على النحو التالي:

الدراسة التسويقية	دراسة السوق
• تبين الدراسة التسويقية كيف سيتم بيع المنتج وما هي أفضل قنوات الترويج والتوزيع للوصول إلى الفئات المستهدفة بكفاءة في ظل وجود المنافسين. • تنطوي الدراسة التسويقية على: • جمع وتحليل معلومات وبيانات تتعلق بالجوانب التسويقية للمنتج. • فهم كيفية الوصول إلى الزبائن المستهدفين وكيفية تلبية احتياجاتهم ورغباتهم. • سياسة التسعير وتحديد المزيج التسويقي المناسب وفهم سلوك المستهلك تجاه المنتج من أجل تطوير استراتيجيات تسويقية فعالة في مرحلة التأسيس وبعد تشغيل المشروع.	• تحدد الفئات المستهدفة وحجمها وخصائصها الاقتصادية والاجتماعية والديمغرافية واحتياجاتها ومواقفها الجغرافية وحجم السوق. • تنطوي دراسة السوق على: • جمع وتحليل معلومات وبيانات تتعلق بالسوق واتجاهاته بشكل عام. • دراسة خصائص الزبائن المحتملين وخصائص المنافسين الحاليين والمحتملين وسياساتهم التسويقية. • العوامل الاقتصادية والاجتماعية التي تؤثر في حجم السوق والحصة السوقية وحجم الإيرادات المتوقعة.

تُجيب دراسة السوق على تساؤل "هل هناك سوق حقيقي لهذا المنتج أو المشروع؟"، بينما تجيب الدراسة التسويقية على تساؤل "كيف يتم الوصول إلى السوق والفئات المستهدفة؟"، وحتماً دراسة السوق تسبق الدراسة التسويقية.

يعتقد بعض رواد الأعمال أن استيراد سلعة معينة يعكس وجود فجوة حقيقية في السوق ويغني عن دراسة الجدوى

COMMON MISTAKES

يعتقد بعض رواد الأعمال أن استيراد سلعة معينة بكميات كبيرة يعكس وجود فجوة سوقية محلية حقيقية تستدعي الاستثمار في إنتاج هذه السلعة محلياً لأن الاستثمار حتماً سيكون مجدي، إلا أن هذا الاعتقاد غير دقيق إذا لم يستند إلى دراسة معمقة للسوق، وهنا نشير إلى ما يلي:

- استيراد سلعة ما لا يعني بالضرورة وجود فجوة طلب (طلب غير مشبع) أو أن السوق يفتقر إلى البدائل من السلع المحلية، بل قد يكون الاستيراد نتيجة لتفضيلات المستهلكين لعلامات تجارية معينة أو مستوى معين من الجودة لا يمكن توفرها محلياً بنفس التكلفة.
- على سبيل المثال، قد تكون الأحذية الرياضية المستوردة مطلوبة في السوق بسبب سمعة العلامة التجارية أو التصميم العصري أو تقنيات التصنيع المتقدمة، وهو ما لا يتمكن المنتج المحلي من توفيره بالمستوى ذاته وضمن سعر منافس. وعليه، فإن استيراد نوع معين من الأحذية وبكميات كبيرة جداً لا يضمن نجاح إقامة مشروع محلي لصناعة الأحذية حتى لو تقاربت النوعية والتكلفة والسعر، لأن ولاء المستهلك قد يكون للمنتج الأجنبي والعلامة التجارية وقد يواجه الإنتاج المحلي تحديات تتعلق بارتفاع التكاليف أو ضعف الثقة في المنتجات الجديدة.

الاعتماد فقط على بيانات الاستيراد دون تحليل معمق لعوامل العرض والطلب وسلوك وتفضيلات الزبائن وهيكل السوق وحجم ومصدر المنافسة، قد يؤدي إلى قرارات استثمارية غير مدروسة. وبالتالي، فإن دراسة السوق تمثل أداة أساسية لفهم ديناميكية السوق وتحديد الفرص الاستثمارية الفعلية مدعومة بالأدلة والأرقام.

يعتقد بعض رواد الأعمال أن وجود فائض طلب (الطلب أكبر من العرض) يُغني عن دراسة السوق ودراسة الجدوى لأن المشروع حتماً سيكون مجدي

COMMON MISTAKES

الاعتقاد بأن وجود فائض طلب يُغني عن إجراء دراسة السوق ليس صحيحاً، لأن وجود فجوة طلب (الطلب أعلى من العرض) قد يشير بشكل أولي أو مبدئي إلى وجود فرصة، إلا أن دراسة السوق وباقي مكونات دراسة الجدوى التفصيلية تظل الأداة الأساسية لتقييم هذه الفرصة بشكل متكامل، ويعود ذلك إلى:

- لا تكتفي دراسة السوق بتقدير حجم الفجوة السوقية الظاهرة، بل تسعى لفهم مدى استدامتها (لأن الفجوة الكمية قد تكون موسمية أو مؤقتة أو طارئة)، وطبيعة الطلب وخصائص الزبائن المستهدفين ومستوى المنافسة الحالية والمتوقعة.
- تحلل دراسة الجدوى الجوانب الفنية والتشغيلية للمشروع، وتقدير التكاليف والإيرادات والأرباح المحتملة، وتتشرف المخاطر وتقتراح أساليب التعامل معها.

يمكن البدء بمشروع استثماري في غياب فجوة الطلب أو حتى في حالة وجود فائض عرض إذا كانت تنافسية المشروع مرتفعة ويمتلك المشروع قدرة على المنافسة من حيث الجودة أو السعر أو الموقع أو الخدمات المرافقة، وكل ذلك يتم استكشافه في دراسة الجدوى.

يعتقد بعض رواد الأعمال أن الدخول إلى سوق منتج معين يكون من خلال فجوة كمية (الطلب أكبر من العرض) فقط



- ليس بالضرورة أن يكون الدخول للسوق من خلال فجوة كمية، أي عندما يكون الطلب أكبر من العرض، لكن هناك عدة استراتيجيات للدخول إلى السوق بعيداً عن المفهوم التقليدي الذي يربط مصطلح فجوة السوق فقط بتفوق الطلب على العرض، وذلك على النحو التالي:
- تعرف فجوة السوق بأنها مساحة غير مستغلة أو مستغلة بشكل غير كافٍ ضمن السوق المستهدف، مما يتيح فرصة أمام المشروعات الجديدة أو القائمة لتقديم منتجات تلبي احتياجات شرائح محددة من الزبائن بشكل أكثر كفاءة وفعالية.
- تتخذ فجوات السوق أشكال متعددة، من أبرزها الفجوة السعرية (الدخول إلى السوق بسعر أقل من الموجود)، التي تستهدف الزبائن ذوي الحساسية السعرية أو تمكن المشروع من تقديم منتجات بأسعار تنافسية تقل عن الأسعار السائدة دون الإخلال بالجودة.
- تركز فجوة النوعية أو فجوة الجودة (الدخول إلى السوق بسلعة ذات جودة مختلفة) على تقديم منتجات تتميز بجودة عالية أو بخصائص مختلفة عن المنتجات الموجودة في السوق وتناسب أكثر مع تفضيلات الفئات المستهدفة، ويمكن الدخول إلى السوق بجودة أقل إذا كانت الفئة المستهدفة تتطلب ذلك. فمثلاً، قد تحتاج منطقة إلى محل لبيع الملابس الفاخرة وبذات الوقت تحتاج إلى محل لبيع الملابس المستعملة، كل منهما يخدم فئة مختلفة.
- وتتمثل الفجوة الزمانية (توفير المنتج في توقيت مختلف) باختيار توقيت الدخول الأمثل إلى السوق بما ينسجم مع ديناميكيات السوق وتغيرات الطلب واحتياجات المستهلكين، كما

تتمثل بتقديم المنتج في وقتٍ مختلفٍ عن المشروعات الأخرى مثل توفير المنتج على مدار 24 ساعة. أما الفجوة المكانية فتعني الدخول إلى السوق من خلال الوصول إلى مناطق جغرافية لم تحظَ بتغطية كافية من قبل المنافسين.

إن التعرف على الفجوات التي يمكن من خلالها الدخول إلى السوق وتحليلها يمكن رواد الأعمال من صياغة استراتيجيات دخول مبتكرة وفعالة تساهم في زيادة فرص نجاح المشروع واستدامته.

فجوة نوعية

فجوة زمانية

فجوة كمية

فجوة مكانية

فجوة سعرية

فجوة مركبة

يتجاهل بعض رواد الأعمال الظروف والمعطيات التي قد تؤثر في الإيرادات المتوقعة مثل سلوك المستهلكين والمنافسين والظروف الاقتصادية والسياسية



يعتبر تجاهل الظروف التي قد تطرأ على السوق خطأً استراتيجياً يمكن أن يقوض نجاح أي مشروع بسبب تأثيره على مستوى الدقة في تقدير الحصة السوقية وحجم الإيرادات المتوقعة، وذلك على النحو التالي:

- عند إعداد دراسة السوق، وفي ضوء امتداد العمر الافتراضي للمشروع، قد تؤدي التغيرات في سلوك المستهلكين سواء في تفضيلاتهم أو قوتهم الشرائية إلى تقلبات كبيرة في الطلب على المنتجات، وبالمثل، فإن تحركات المنافسين، سواء بإطلاق منتجات جديدة، أو تغيير أسعارهم، أو تبني استراتيجيات تسويقية مبتكرة، يمكن أن تؤثر بشكل مباشر على الحصة السوقية والإيرادات المتوقعة.
- هناك ظروف أخرى لا تقل أهمية يجب أخذها بعين الاعتبار أهمها: التغيرات الاقتصادية الكلية (الركود أو النمو)، التقنيات الجديدة، التغيرات في اللوائح والقوانين الحكومية، والظروف الطارئة (كالأوبئة أو الكوارث الطبيعية).
- ظروف عدم التأكد والضبابية التي يعاني منها رواد الأعمال في دراسة السوق تحتم عدم تجاهل المخاطر المحتملة التي تؤثر على المشروع وإيراداته المتوقعة، وتستوجب إجراء تحليل الحساسية في نهاية دراسة الجدوى.

إن بناء توقعات الإيرادات على افتراضات ثابتة وعدم مراعاة التطورات وظروف عدم التأكد يجعل تقديرات الإيرادات غيرواقعية. لذلك، من الضروري مراعاة أية تقلبات محتملة في سلوك المستهلكين والمنافسين والظروف الاقتصادية، ووضع سيناريوهات مختلفة للتوقعات المالية لمراعاة هذه التقلبات والتعامل معها في حال حدوثها مستقبلاً.

يخلط بعض رواد الأعمال بين مفهوم المبيعات ومفهوم الإيرادات

COMMON MISTAKES

أحد الأخطاء الشائعة التي يرتكبها بعض رواد الأعمال عند إعداد دراسة الجدوى - خاصة في الجزء المتعلق بدراسة السوق وتقدير الإيرادات المتوقعة - هو الخلط بين تقدير المبيعات المتوقعة وتقدير الإيرادات المتوقعة للمشروع، بمعنى أن مصطلحي "المبيعات" و "الإيرادات" غالباً ما يُستخدمان بشكل غير دقيق أو يُعتبران مترادفين، بينما يحملان معاني مختلفة في المحاسبة والتحليل المالي، هنا نشير إلى ما يلي:

- قد يركز رائد الأعمال في دراسة السوق على تقدير الإيرادات الناتجة عن بيع المنتج أو تقديم الخدمة الأساسية (أي المبيعات المتوقعة) ويتجاهل أو يقلل من شأن أي مصادر أخرى للإيرادات.
- هناك مصادر أخرى للإيرادات أهمها عوائد الاستثمار (الفوائد المحصلة على الودائع البنكية، أرباح الأسهم من استثمارات أخرى، الأرباح الناتجة عن بيع استثمارات)، الإيجارات المحصلة من تأجير جزء من مباني المشروع غير المستخدمة في العمليات الأساسية، العمولات المحصلة من أنشطة ثانوية لا تعتبر جزءاً من النشاط الرئيسي، إيرادات بيع الأصول (الأموال المتحصلة من بيع أصول ثابتة كالمعدات القديمة أو المركبات)، المنح والإعانات (الأموال التي يحصل عليها المشروع من جهات حكومية أو غير ربحية لدعم أنشطتها)، وإيرادات أخرى (أي تدفقات نقدية داخلية أخرى لا تندرج تحت المبيعات أو الإيرادات غير التشغيلية بشكل مباشر).
- عدم إدراك الفرق بين المبيعات والإيرادات يؤدي إلى تقديرات غير دقيقة للإيرادات الكلية وتقييم غير واقعي للربحية، وبالتالي قرارات استثمارية غير دقيقة، ويؤدي كذلك إلى إغفال فرص التنوع وعدم التفكير في إيجاد مصادر دخل إضافية.

عند إعداد دراسة السوق، من الضروري تجاوز مجرد تقدير المبيعات الناتجة عن النشاط الرئيسي والنظر بشكل شامل في جميع المصادر المحتملة للإيرادات لتقديم تقييم مالي أكثر دقة وواقعية للمشروع. تتضمن إيرادات المشروع المبيعات وعوائد الاستثمار والمنح والإعانات وإيرادات بيع أو تأجير الأصول.

يخلط بعض رواد الأعمال بين مفهوم الإيرادات التشغيلية ومفهوم الإيرادات غير التشغيلية

COMMON MISTAKES

من الأخطاء الشائعة في فهم وتحليل الجوانب المالية ضمن دراسة السوق الخلط بين مفهوم الإيرادات التشغيلية ومفهوم الإيرادات غير التشغيلية، وهنا نشير إلى ما يلي:

الإيرادات التشغيلية	الإيرادات التشغيلية
• الإيرادات التي تتحقق من أنشطة ثانوية أو غير مرتبطة بشكل مباشر بالعمليات الأساسية للمشروع، وفي الغالب متقطعة أو غير متكررة. • تنشأ من أنشطة ثانوية، مثل بيع أصول، أو عوائد استثمارية، أو منح، أو مكاسب عرضية أو جوائز وغيرها.	• الإيرادات الناتجة عن النشاط الرئيسي أو العمليات الأساسية للمشروع مثل بيع المنتجات أو تقديم الخدمات التي تم إنشاء المشروع من أجلها. • تعتبر الإيرادات التشغيلية المصدر الأساسي لإيرادات المشروع على المدى الطويل، وهي تعكس الأداء الحقيقي للمشروع.

- يؤدي عدم التمييز بين الإيرادات التشغيلية والإيرادات غير التشغيلية إلى تقييم غير دقيق للأداء الأساسي، لأن دمج الإيرادات غير التشغيلية مع الإيرادات التشغيلية يمكن أن يخفي ضعف الأداء في العمليات الرئيسية إذا كانت الأرباح مدفوعة بشكل أساسي بمصادر غير متكررة. ويؤدي كذلك إلى توقعات مستقبلية غير واقعية، حيث أن الاعتماد على إيرادات غير تشغيلية متقطعة في التوقعات المالية المستقبلية يمكن أن يؤدي إلى تقديرات مبالغ فيها وغير مستدامة، تحليل مالي مضلل لأن عدم الفصل بين النوعين من الإيرادات يجعل من الصعب تحليل هوامش الربح التشغيلية وتقييم كفاءة العمليات الأساسية للمشروع، قرارات استثمارية خاطئة، و تقييم غير صحيح لقدرة المشروع على سداد الديون لأن الدائنون يهتمون بشكل خاص بقدرة المشروع على توليد تدفقات نقدية مستدامة من عملياته الأساسية.

على رواد الأعمال تحليل مصادر الإيرادات بدقة عند إعداد دراسة السوق، والحرص على فصل الإيرادات التشغيلية عن غير التشغيلية، مع التركيز على تقدير دقيق للإيرادات التشغيلية المرتبطة بالنشاط الرئيسي للمشروع، لضمان تقييم موضوعي للربحية والاستدامة على المدى الطويل.

يحدد بعض رواد الأعمال معدل النمو في المبيعات أو الإيرادات السنوية بشكل عشوائي



تُعد عشوائية تحديد معدل النمو السنوي في المبيعات أو الإيرادات المتوقعة خلال عمر المشروع من الأخطاء المنهجية الشائعة التي تقع فيها بعض دراسات السوق، مما يقلل من مصداقية التوقعات المالية ويصعب عملية اتخاذ القرار الاستثماري، فبدلاً من الاستناد إلى تحليل دقيق ومعمق لاتجاهات السوق التاريخية والمستقبلية ومراعاة العوامل المؤثرة مثل النمو الاقتصادي والتغيرات في سلوك المستهلكين

وقوتهم الشرائية والتحولات التكنولوجية وسلوك المنافسين، يتم اختيار معدل نمو ثابت أو متزايد بشكل خطي دون أساس منطقي ومبررات علمية، وهنا نشير إلى ما يلي.

- إن تقدير معدل النمو في المبيعات أو الإيرادات المتوقعة بشكل عشوائي دون تحليل دقيق للبيانات يؤدي إلى توقعات غير دقيقة، وهذا يؤثر سلباً على دقة نتائج التحليل المالي للمشروع وعلى دقة مؤشرات الربحية. على سبيل المثال، عند الإشارة إلى أن الإيرادات السنوية ستنمو بمعدل 5% فلا بد من بيان الأسباب والافتراضات التي تم الاستناد عليها، وعند الإشارة إلى أن المبيعات ستكون ثابتة خلال بعض سنوات عمر المشروع، لا بد أيضاً من تقديم الأسباب والمبررات.

- تتأثر معدلات النمو في مبيعات أو إيرادات أي مشروع بعدة عوامل داخلية وأخرى خارجية. فعلى الصعيد الداخلي، تلعب جودة المنتج أو الخدمة، كفاءة الاستراتيجيات التسويقية، فعالية قنوات التوزيع، ومستوى خدمة الزبائن، بالإضافة إلى قدرة المشروع على الابتكار وتطوير منتجاته، دوراً محورياً في تعزيز المبيعات. كما أن كفاءة الإدارة وسرعة الاستجابة للتغيرات تساهمان بشكل كبير في استدامة النمو. أما العوامل الخارجية فتتضمن: حجم السوق واتجاهاته، الوضع الاقتصادي العام، مستوى المنافسة، والتطورات التشريعية والتنظيمية، إلى جانب المتغيرات الاجتماعية والثقافية، والتقدم التكنولوجي. إن فهم هذه العوامل وتحليلها باستمرار يتيح لرواد الأعمال تحسين استراتيجياتهم واقتناص فرص النمو، والتعامل مع التحديات التي قد تعيق تحقيق أهدافهم وتحويلها إلى فرص.

إن تحديد معدل النمو في الحصة السوقية أو قيمة المبيعات والإيرادات المتوقعة يجب أن يستند إلى دراسة مستفيضة لحجم السوق الحالي والمتوقع، وتقييم دقيق لقدرة المشروع التنافسية، وتحليل لسيناريوهات النمو المختلفة، بما في ذلك السيناريو الأكثر تفاؤلاً والأكثر تحفظاً، لتقديم صورة أكثر دقة وشمولية لإمكانات استدامة المشروع على المدى الطويل. لا يجب أن يكون هناك افتراضات بدون مبررات. تفسيرية.

عدم اهتمام رواد الأعمال بآلية وسياسة التسعير



يُعد إغفال تحديد آلية وأسلوب التسعير بوضوح و/أو وضع سعر افتراضي عشوائي من الأخطاء الجوهرية في دراسة السوق، وهذا له تأثير كبير على نتائج الدراسة، وبالتالي على نتائج التحليل المالي ودراسة الجدوى التفصيلية والقرار الاستثماري، وهنا نشير إلى ما يلي:

- عملية التسعير، بما لها من تأثير مباشر على المبيعات والإيرادات والربحية، تتطلب تحليل معمق يشمل: تكاليف الإنتاج وأسعار المنافسين وقيمة المنتج في نظر الزبون، مرونة الطلب السعرية والدخلية

والتقاطعية، الأهداف التسويقية، الظروف الاقتصادية، والتشريعات المنظمة للأسعار وغيرها من العوامل المؤثرة في السعر.

- من أبرز الأخطاء المتعلقة بعملية التسعير تحديد سعر عشوائي واختيار سعر بناءً على الحدس أو من منطلق التقليد الأعمى لأسعار المنافسين دون تحليل دقيق للتكاليف وقيمة المنتج في نظر الزبون، ودون الأخذ بعين الاعتبار طبيعة المنتج ومرونة الطلب.
- بعض رواد الأعمال لا يقومون بتوضيح آلية التسعير بمعنى عدم تحديد كيف سيتم تحديد السعر (التسعير على أساس التكلفة، التسعير على أساس القيمة، التسعير التنافسي) ولا يراعون العوامل التي قد تؤثر عليها.
- يتجاهل بعض رواد الأعمال تحليل التكاليف الثابتة والمتغيرة بدقة لتحديد نقطة التعادل والحد الأدنى للسعر المقبول واحتمالية تغير التكاليف، ويتجاهل البعض تصور الزبون للقيمة التي يحصل عليها من المنتج، مما قد يؤدي إلى تسعير متحيز.
- يتجاهل بعض رواد الأعمال مرونة الطلب وأسعار المنافسين بشكل كامل، لأن عدم أخذ أسعار المنافسين في الاعتبار قد يجعل المنتج غير تنافسي أو يفوت فرصة لتحقيق أرباح أعلى إذا كان المنتج يقدم قيمة أكبر، ولا يهتموا بتأثير التسعير على الصورة الذهنية للعلامة التجارية لأن السعر يلعب دوراً كبيراً في كيفية إدراك الزبائن لجودة وقيمة العلامة التجارية (السعر المنخفض جداً قد يوحي بجودة متدنية، بينما السعر المرتفع جداً قد يحد من الوصول إلى شريحة واسعة من الزبائن)،
- عدم مراعاة العوامل السابقة عند تحديد آلية التسعير وأسلوب تطبيقه (ثابت أو متغير أو مزيج) قد يؤدي إلى توقعات مالية غير دقيقة وقرارات استثمارية محفوفة بالمخاطر، وهذا يستوجب تضمين تحليل شامل ومبرر لآلية التسعير في دراسة السوق.
- يجب على رائد الأعمال تضمين دراسة السوق شرح مفصل حول آلية التسعير التي سيتبعها المشروع والعوامل التي ستؤثر على قرارات التسعير، تحليل شامل للتكاليف المتوقعة وحساب نقطة التعادل بدقة، تحليل قيمة المنتج في نظر الزبون، تحليل مرونة الطلب ومدى تأثير تغيرات الأسعار على حجم الطلب، تحليل أسعار المنافسين واستراتيجياتهم التسعيرية، مراعاة احتمالية تعديل الأسعار في المستقبل بناءً على الظروف المتغيرة، إدراك العلاقة سياسة التسعير بالصورة الذهنية للعلامة التجارية، ووضع تصور حول استراتيجيات الخصومات والعروض الترويجية.

يجب أن تتضمن دراسة السوق شرح واضح لآلية التسعير المقترحة مدعومة بتحليل دقيق للسوق والتكاليف والقيمة من وجهة نظر الزبون، وبيان كيف ستساهم هذه الآلية في تحقيق أهداف المشروع. ومن أبسط قواعد التسعير هي أن لا يقل الحد الأدنى للسعر عن تكلفة الإنتاج للوحدة الواحدة (التسعير المبني على التكلفة) والحد الأعلى للسعر لا يتجاوز تصور الزبائن للقيمة (التسعير المبني على القيمة).

يُعرف التمييز السعري بأنه استراتيجية تسعيرية تقوم على اختلاف الأسعار لنفس المنتج عبر شرائح مختلفة من الزبائن استناداً إلى تباينات في مرونة الطلب أو استعداد الزبائن للدفع أو خصائص ديموغرافية أو اجتماعية أخرى. ويعتبر التمييز السعري فرصة استراتيجية لتعظيم الإيرادات والأرباح من خلال استخلاص فائض القيمة من الشرائح ذات المرونة المنخفضة للطلب، مع الحفاظ على القدرة التنافسية في الشرائح ذات المرونة العالية، وهنا نشير إلى ما يلي:

- يعتبر إغفال تحليل إمكانية تطبيق التمييز السعري من الأخطاء المنهجية الشائعة في دراسات السوق، مما ينتج عنه تقدير غير دقيق للأرباح المتوقعة. ومن أهداف عملية التمييز السعري زيادة الأرباح من خلال استخلاص أكبر قدر ممكن من القيمة من كل عميل بناءً على أقصى سعر يرغب في دفعه، زيادة حجم المبيعات عن طريق تقديم أسعار أقل لشرائح الزبائن الأكثر حساسية للسعر للوصول إلى قاعدة عملاء أوسع، وتحسين الكفاءة؛ حيث أن التمييز السعري قد يساعد المشروعات على استغلال طاقتها الإنتاجية بشكل أفضل.
- يوجد عدة مستويات لعملية التمييز السعري تشمل: التمييز السعري من الدرجة الأولى (يفرض البائع على كل زبون أقصى سعر يرغب هذا الزبون بدفعه مثل المزايدات والمساومة الفردية وبناءً عليه يحقق البائع أقصى ربح ممكن، ويتم استخلاص كامل فائض المستهلك)، التمييز السعري من الدرجة الثانية (يفرض البائع أسعار مختلفة بناءً على كمية المشتريات مثل خصومات الكمية)، والتمييز السعري من الدرجة الثالثة يفرض البائع أسعار مختلفة على مجموعات مختلفة من الزبائن بناءً على خصائصهم الديموغرافية أو الجغرافية أو غيرها مثل خصومات الطلاب وكبار السن، أسعار تذاكر الطيران المختلفة بناءً على وقت الحجز أو يوم السفر، الأسعار الإقليمية المختلفة).
- إن عدم تضمين تحليل للتمييز السعري في دراسة السوق يؤدي إلى تفويت إمكانية تحقيق أرباح إضافية ويقلل من فعالية استهداف الشرائح الحساسة للسعر بعروض تسعيرية مخصصة.

تتطلب دراسة السوق تحديد دقيق للشرائح السوقية وتقييم لجدوى تطبيق استراتيجية التمييز السعري وتحليل كمي لتأثيرها على الإيرادات والأرباح المتوقعة، مع الأخذ في الاعتبار التكاليف والمخاطر المرتبطة بتنفيذ هذه الاستراتيجية. يعتبر التمييز السعري أداة تسعيرية تهدف إلى زيادة أرباح المشروع من خلال تلبية احتياجات شرائح الزبائن بأسعار متنوعة.

يتجاهل بعض رواد الأعمال موضوع مرونة الطلب السعرية والدخلية والتقاطعية وتأثيرها على أداء المشروع مستقبلاً

COMMON MISTAKES

يعد إغفال تحليل مرونة الطلب السعرية والدخلية والتقاطعية من أوجه القصور الهامة في دراسات السوق، حيث أن فهم هذه المرونة يوفر رؤى ومعلومات حول سلوك المستهلكين وتفاعلاتهم المتوقعة مع التغير في محددات الطلب على المنتج قيد الدراسة، وهنا نشير إلى ما يلي:

مرونة الطلب التقاطعية	مرونة الطلب الدخلية	مرونة الطلب السعرية
• تقيس حساسية الطلب للتغير في أسعار المنتجات البديلة أو المكملة. • تقييم المخاطر والفرص التنافسية وتأثير سلوك المنافسين على المبيعات والأرباح.	• تقيس حساسية الطلب للتغير في دخل الزبائن. • تساعد في تقدير تأثير الدورات الاقتصادية وتغيرات الدخل على الطلب.	• تقيس حساسية الكمية المطلوبة للتغير في السعر. • ضرورة لتحديد استراتيجيات التسعير وتوقع تأثير تحركات سعر المنتج على حجم المبيعات.

- إن دمج تحليل هذه المرونة في دراسة الجدوى يمكن من بناء توقعات مالية أكثر دقة وموثوقة، يساهم في تقييم المخاطر بشكل أفضل، يساعد في تحديد استراتيجيات تسويقية أكثر فعالية، ويوفر تصورات حول سلوك المستهلكين واستجاباتهم للعوامل المختلفة، وهذا يساعد في تحديد استراتيجيات تسعير فعالة، يساعد في التنبؤ بتأثير التغيرات الاقتصادية المحلية والدولية، تقييم المخاطر والفرص التنافسية، وتعزيز دقة التوقعات المالية.

إغفال مرونة الطلب السعرية والدخلية والتقاطعية يؤدي إلى تقديرات غير دقيقة للطلب والإيرادات المتوقعة، مما قد يعرض المشروع للمخاطرة عند تحديد استراتيجيات التسعير أو التوسع في السوق. لذا، فإن دراسة السوق تحتاج إلى تحليل هذه المرونة بعناية لتقديم صورة أكثر دقة وشمولية حول كيفية تأثير العوامل الاقتصادية على الطلب وبالتالي على ربحية المشروع.

يقوم بعض رواد الأعمال بتحديد العمر الافتراضي للمشروع بشكل عشوائي

COMMON MISTAKES

تحديد العمر الافتراضي للمشروع بشكل عشوائي من الأخطاء المنهجية الجسيمة يقع بها رواد الأعمال والتي تقلل من كفاءة وأهمية دراسة السوق كمكون رئيسي من مكونات دراسة الجدوى، وهنا نشير إلى ما يلي:

- يمثل العمر الافتراضي الإطار الزمني الذي يقاس خلاله قدرة المشروع على تحقيق الإيرادات، وهو عنصر أساسي في تقييم جدوى الاستثمار عبر مؤشرات الربحية كصافي القيمة الحالية ومعدل العائد الداخلي وفترة الاسترداد ونقطة التعادل.
- اختيار العمر الافتراضي بشكل عشوائي- دون تحليل معمق لطبيعة المشروع ودورة حياة المنتج والتغيرات التكنولوجية المحتملة والأطر القانونية والتنظيمية والقدرة التنافسية للمشروع وعمر الأصول الثابتة الرئيسية - ينتج عنه تقييم مشوه وغيرو اقعي لإمكانيات المشروع على المدى الطويل. كما أن تحديد عمر افتراضي قصير قد يقلل من جدوى بعض المشروعات الهامة، بينما زيادة العمر الافتراضي بشكل غير مبرر قد يضخم العوائد المتوقعة بشكل غير منطقي ويزيد من جدوى مشروعات غير هامة.
- تتطلب دراسة الجدوى أن يتم تحديد العمر الافتراضي بشكل دقيق ومبرر، مدعوم بتحليل شامل للعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في استدامته، وتقديم افتراضات واضحة ومنطقية.
- محددات العمر الافتراضي في دراسة الجدوى هي مجموعة من العوامل الفنية والاقتصادية والتشغيلية التي تُستخدم لتحديد المدة الزمنية التي يُتوقع أن يظل المشروع خلالها قادر على العمل بكفاءة وتحقيق عوائد اقتصادية مجدية. ومن أبرز هذه المحددات: طبيعة النشاط الاقتصادي للمشروع، العمر الإنتاجي للأصول الثابتة، التطور التكنولوجي، اعتبارات قانونية وتنظيمية، عوامل بيئية أو اجتماعية، وخطة الخروج أو التصفية.

يتجاهل بعض رواد الأعمال حجم ونوع ومستوى التفصيل في البيانات المطلوبة



- لإتمام دراسة السوق كأحد المكونات الأساسية في دراسة الجدوى، يحتاج رائد الأعمال إلى مجموعة من البيانات النوعية والكمية التي تساعد في فهم السوق، تحديد فرص النجاح، وبناء استراتيجيات تسويقية فعالة. ومن أهم هذه البيانات ما يلي:
- بيانات ومعلومات عامة عن السوق مثل حجم السوق الحالي والمتوقع، معدل النمو في السوق، الاتجاهات السوقية، مستوى التشبع أو النقص في السوق، والقوانين والأنظمة المنظمة للسوق.
- بيانات ومعلومات حول الفئات المستهدفة (الزبائن المحتملين) مثل الخصائص الديموغرافية (العمر، الجنس، الدخل، التعليم)، الخصائص السلوكية (أنماط الشراء، الولاء، دوافع الشراء)، الاحتياجات والرغبات والتفضيلات، مستوى رضا الزبائن عن المنتجات الحالية في السوق، واستعدادهم للدفع والقيمة المدركة للمنتج.

- بيانات ومعلومات عن المنافسين مثل أسماء وأعداد المنافسين الرئيسيين وحصصهم السوقية، أسعارهم واستراتيجيات التسعير، قنوات التوزيع والترويج المستخدمة، نقاط القوة والضعف لديهم، وتقييم جودة منتجاتهم أو خدماتهم.
- بيانات ومعلومات عن المنتج المقترح مثل مدى توافق المنتج مع احتياجات السوق، الخصائص التنافسية المقترحة (جودة، سعر، تصميم، خدمة)، الفوائد المتوقعة للزبون، مستوى تقبل السوق للفكرة أو المنتج الجديد. ومستوى الابتكار فيه.
- بيانات التسعير والمزيج التسويقي ومستوى الأسعار في السوق، مرونة الطلب بالنسبة للمنتج، قنوات التوزيع المتاحة والفعالة، والأدوات الترويجية الفعالة للفئة المستهدفة
- يمكن أن يتم تجميع هذه البيانات من خلال مصادر أولية (الاستبيانات والمقابلات مع الزبائن المحتملين، مجموعات التركيز، الملاحظة المباشرة، التجارب والاختبارات السوقية). كما يمكن الحصول على بيانات من مصادر ثانوية (تقارير وأبحاث السوق المنشورة، الإحصائيات الحكومية والخاصة، مواقع الإنترنت وقواعد البيانات، تقارير المنافسين المتاحة للعامة).

يخلط بعض رواد الأعمال بين مفهوم المنافسة ومفهوم التنافسية



يقع العديد من مُعدي دراسات الجدوى في خطأ شائع يتمثل في عدم التمييز الدقيق بين مفهومي "المنافسة" و "التنافسية". وبينما يرتبطان ارتباط وثيق مع بعضهما، إلا أنهما يمثلان مستويين مختلفين من التحليل الضروري لفهم بيئة السوق وتقييم فرص نجاح المشروع، وهنا نشير إلى ما يلي:

المنافسة	التنافسية
• تشير إلى الوضع القائم في السوق بين عدد من المشروعات التي تتنافس فيما بينها لتقديم منتجات أو خدمات مشابهة لنفس الفئة من الزبائن. • تتعلق بسلوك المشروعات الأخرى داخل السوق.	• تعبر عن قدرة المشروع أو المنتج أو الدولة على الصمود والمنافسة في السوق بنجاح، وتحقيق نتائج أفضل من المنافسين من خلال عناصر القوة والتميز. • تتعلق بالقدرة الذاتية للمشروع التي تمكنه من التفوق على المنافسين.

عند إعداد دراسة السوق، ينبغي التمييز بوضوح بين تحليل المنافسة (دراسة البيئة السوقية والمنافسين المباشرين وغير المباشرين) وتحليل التنافسية (تحديد نقاط القوة التي تؤهل المشروع لتقديم قيمة مضافة والتميز في السوق). يمكن أن يكون هناك سوق يتميز بمنافسة شديدة، ولكن قد لا تتمتع جميع المشروعات العاملة فيه بقدرة تنافسية عالية. بالمقابل، قد يسعى مشروع لتعزيز تنافسيته من خلال تطوير منتجات أفضل أو خفض التكاليف ليتمكن من المنافسة بشكل أفضل في السوق.

يخلط بعض رواد الأعمال بين مفاهيم خلق الطلب أو توسيع الطلب أو إعادة تشكيل الطلب



يخلط رواد الأعمال بين مصطلحات "خلق الطلب" و"توسيع الطلب على حساب المنافسين" و"تشكيل الطلب لصالح منتجات المشروع"، وهذا من الأخطاء الشائعة التي قد تؤثر على دقة دراسة السوق وتوجهات المشروع، وهنا نشير إلى ما يلي:

إعادة تشكيل الطلب لصالح منتجات المشروع	توسيع الطلب على حساب المنافسين	خلق الطلب
• محاولة التأثير في تفضيلات الزبائن وأنماط استهلاكهم لتوجيهها نحو ما يقدمه المشروع من منتجات من خلال التركيز على بناء تصور إيجابي وفهم واعي لقيمة المشروع ومنتجاته في أذهان الزبائن.	• محاولة جذب الزبائن من المنافسين في السوق من خلال تقديم منتج متميز أو من خلال تبني استراتيجية تسويق فعالة، وتحقيق ذلك يتطلب وجود ميزة تنافسية للمشروع وللمنتجات التي يقدمها.	• محاولة بناء حاجة أو رغبة جديدة في السوق من خلال تقديم منتج ابتكاري لم يسبق أن قدمته مشروعات أخرى، بمعنى أن الطلب يظهر بعد طرح المنتج الجديد في السوق (العرض يسبق الطلب).

- لتجنب هذا الخطأ، يجب أن يفصل رواد الأعمال بوضوح بين هذه المفاهيم في دراسة السوق، حيث أن خلق الطلب يستدعي العمل على تقديم منتجات ابتكارية بالمعنى الحقيقي للابتكار، وتوسيع الطلب على حساب المنافسين يتطلب معرفة جيدة بالمنافسين وأساليبهم ومعرفة أساليب المنافسة وكيفية جذب الزبائن من خلالها، وتشكيل الطلب لصالح منتجات المشروع يستدعي استخدام استراتيجيات تسويقية مؤثرة لجذب اهتمام الزبائن وتوجيههم للمنتج.

لا بد لرواد الأعمال من التمييز بين استراتيجيات خلق الطلب، وتوسيع الطلب على حساب المنافسين، وتشكيل الطلب لصالح منتجات المشروع. ويُعد اختيار الاستراتيجية المناسبة وتنفيذها بفعالية بناءً على تحليل متعمق للسوق والزبائن من أبرز مقومات النجاح في المستقبل.

يخلط بعض رواد الأعمال بين نوع السوق ونطاق السوق وعناصر السوق وأشكال السوق



يقع العديد من رواد الأعمال في خطأ شائع يتمثل في الخلط بين المفاهيم الأساسية التي تصف السوق، وهي نوع السوق، نطاق السوق، عناصر السوق، وأشكال السوق. يؤدي هذا الخلط إلى تحليل سطحي وغير دقيق، وهنا نشير على ما يلي:

نوع السوق	نطاق السوق	عناصر السوق	هيكل السوق
• يشير إلى طبيعة المنتجات أو الخدمات التي يتم تداولها. • تصنف الأسواق إلى أسواق السلع، أسواق الخدمات، الأسواق المالية، أسواق المواد الأولية، أسواق العملات وغيرها.	• يشير إلى الحدود الجغرافية للسوق المستهدف من قبل المشروع. • يمكن تقسيم الأسواق حسب النطاق الجغرافي إلى سوق محلية، سوق وطنية، وسوق إقليمية، سوق عالمية.	• تشير إلى المكونات الأساسية لأي سوق سواء سوق سلعة أو خدمة. • وتشمل كل من الطلب (المشتريين) والعرض (البائعين) والمنتجات و المنافذ التوزيع والإطار التنظيمي والوسطاء والموردون.	• يشير إلى خصائص تنظيمية لسوق ما تؤثر في سلوك المشروعات فيه. • تشمل أنواع هيكل السوق ما يلي: سوق المنافسة الكاملة، سوق الاحتكار التام، سوق احتكار القلة، سوق المنافسة الاحتكارية.

- الخلط بين المفاهيم السابقة يؤدي إلى تحليل سطحي وغير منظم للسوق، حيث يتم دمج جوانب مختلفة دون فهم واضح لأبعادها، فهم غير دقيق لديناميكيات السوق وعدم التمييز بين نوع السوق ونطاقه، وهذا يؤثر على دقة تقدير الحصة السوقية، وضع استراتيجيات تسويقية وتسعير وتوزيع غير متوافقة مع طبيعة السوق المستهدف، وتقديرات غير واقعية للفرص والتحديات.

- يجب على رائد الأعمال عند إعداد دراسة السوق تحديد وتوصيف نوع السوق الذي سيخدمه المشروع، تحديد النطاق الجغرافي المستهدف للسوق وتحليل خصائصه، تحديد

وتحليل عناصر السوق الرئيسية وتفاعلاتها، تحديد شكل السوق السائد، وتحليل كل بُعد من هذه الأبعاد بشكل منفصل ثم ربطها لفهم الصورة الكاملة لبنية السوق.

على رائد الأعمال عند إعداد دراسة السوق أن يحرص على التمييز بين أنواع الأسواق ونطاقها وعناصرها، وهيكلها التنافسي من أجل بناء تصور دقيق لطبيعة السوق المستهدف، وتحديد الاستراتيجيات التسويقية المناسبة.

وفي نهاية هذا الجزء الذي تضمن عرض تفصيلي لأهم وأبرز الأخطاء الشائعة عند إعداد دراسة السوق، نرى أن هناك أخطاء أخرى يقع فيها رواد الأعمال، التي يصعب الخوض في تفاصيلها بشكل كبير، أهمها:

- اقتراح قنوات توزيع غير مناسبة أي لا تناسب مع طبيعة السوق أو تفضيلات الفئة المستهدفة، وهذا قد يقلل من فعالية الوصول للزبائن في المراحل اللاحقة.
- إهمال تحليل الاتجاهات المستقبلية للسوق والتركيز فقط على وضع السوق الحالي دون تحليل الاتجاهات المتوقعة وتأثيراتها على المشروع.
- الاكتفاء بذكر المنافسين بشكل عام دون التفصيل في تحليل نقاط القوة والضعف وحصصهم السوقية، مما قد يُضعف القدرة التنافسية ويقلل من قدرة المشروع على التميز.
- الخلط بين السوق المحتمل والسوق المستهدف واعتبار كل من يمكن أن يستفيد من المنتج ضمن "السوق المستهدف"، دون تحديد دقيق للشرائح ذات الأولوية التي يمكن الوصول إليها بفعالية.
- تجاهل موسمية الطلب وتأثير ذلك على الإيرادات والأرباح المتوقعة خلال عمر المشروع.
- الاعتماد المفرط على البيانات الثانوية دون تدقيق واستخدام بيانات قديمة أو غير ملائمة دون التأكد من مصداقيتها.
- عدم التحقق من حجم السوق بدقة والاكتفاء بتقديرات عامة مما يؤدي إلى تضخيم أو تقليل فرص المشروع بشكل غير مبرر.
- فصل دراسة السوق عن بقية عناصر الجدوى والتعامل معها بمعزل عن الجوانب المالية أو الفنية يفقدها دورها كحلقة وصل حيوية تؤثر على كل مكونات دراسة الجدوى.
- التقييم الخاطئ لسلوك المنافسين المستقبلي وافتراض أن المنافسين الحاليين سيبقون على نفس الاستراتيجيات دون وضع سيناريوهات لتغييراتهم المحتملة يضاعف الاستعداد التنافسي للمشروع.

- الاستخفاف بأهمية العلامة التجارية والتركيز فقط على المنتج دون التفكير في بناء هوية تسويقية قوية تقلل من فرص بناء ولاء الزبائن.
- اعتماد تقدير غير واقعي لنسب الحصة السوقية المتوقعة والمبالغة في تقدير قدرة المشروع على الاستحواذ على نسبة من السوق دون أسس موضوعية أو مقارنة مرجعية.
- الافتراض بأن الزبون سيفهم تلقائياً قيمة المنتج وعدم التركيز على كيفية إيصال القيمة المقترحة بوضوح.
- الاعتماد الكامل على جهات لإعداد دراسة السوق دون مشاركة صاحب المشروع وعدم انخراط رائد الأعمال في تفاصيل الدراسة قد يؤدي إلى فجوة بين الرؤية الواقعية للسوق والتنفيذ الفعلي.

إن الوصول إلى دراسة سوق متكاملة لا يعني فقط تحسين دقة التوقعات، بل يعزز من فرص اتخاذ قرارات رشيدة، ويمنح المشروع قدرة أكبر على التكيف والمنافسة والاستمرار. فكلما زادت دقة الدراسة، ارتفعت فرص النجاح واستدامة المشروع في بيئة أعمال تتسم بالتغير المستمر.

وفي ختام هذا الجزء، فإن معرفة الأخطاء الشائعة في إعداد دراسة السوق أمر ضروري للوصول إلى نتائج أكثر دقة وفائدة، فدراسة السوق ليست مجرد إجراء شكلي في دراسة الجدوى، بل هي أداة استراتيجية ترسم ملامح السوق وتكشف الفرص والتحديات الكامنة، وتساعد في اختيار استراتيجية التسويق. إن تجاهل بعض التفاصيل أو الوقوع في أخطاء تحليلية قد يؤدي إلى تقديرات غير دقيقة للحصة السوقية والإيرادات المتوقعة، مما ينعكس سلباً على مؤشرات الربحية. لذلك، فإننا نحث رواد الأعمال على التعمق في فهم السوق، الاعتماد على بيانات دقيقة، والاستعانة بالمختصين عند الحاجة، لضمان أن تكون دراسة السوق منطلقاً وأساس قوي لإعداد دراسة جدوى جيدة يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرار الاستثماري.

وبعد استعراض أبرز الأخطاء الشائعة في إعداد دراسة السوق ضمن دراسة الجدوى للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، نورد بعض التوصيات التي تقلل من الأخطاء الشائعة التي تساعد في الوصول إلى دراسة دقيقة وتحليل معمق للسوق، والتي يبينها الشكل رقم (6).

الشكل رقم (6): توصيات في إعداد دراسة السوق ضمن دراسة الجدوى للمشروعات الصغيرة والمتوسطة

الاعتماد على بيانات موثوقة ومحدثة مأخوذة من مصادر معتمدة للوصول إلى تقديرات دقيقة قدر الإمكان لحجم السوق أو اتجاهاته.	تقدير حجم الطلب وفقاً للأسس العلمية وعدم تجاهل العوامل المؤثرة عليه مثل موسمية الطلب أو تأثيرات الأسعار أو الظروف الاقتصادية والسياسية والمناخية.
دراسة المنافسين بدقة من حيث الأسعار والحصة السوقية واستراتيجية التسويق والمزايا التنافسية.	ضرورة تحليل تفضيلات المستهلكين وعادات الشراء ومرونة الطلب من أجل طرح منتجات تلئم الاحتياجات.
عدم المبالغة في التقديرات التفاؤلية لحجم المبيعات أو سرعة النمو دون وجود مبررات منطقية أو بيانات تدعم ذلك.	عدم الاكتفاء بالآراء الشخصية أو الانطباعات والاعتماد على البحث الميداني عند الحاجة.
ضرورة تحديد القنوات التوزيع المناسبة.	عدم تجاهل المنافسة غير المباشرة أو البدائل المتاحة.
الاستعانة بخبراء متخصصين عند الحاجة.	تحديد العمر الافتراضي للمشروع بناءً على تحليل واقعي لطبيعة المشروع ودورة حياة المنتج.
تحليل التغيرات التكنولوجية المحتملة ومدى استدامة الطلب والميزة التنافسية.	مراعاة العوامل القانونية والتنظيمية.
تحليل معمق لمرونة الطلب السعرية والتقاطعية والدخلية والاستفادة منها في تعزيز فرص الربحية.	تحديد آلية وأسلوب التسعير بشكل دقيق وواضح من خلال تحليل التكاليف وتحليل أسعار المنافسين وفهم استراتيجيات التسعير لديهم وتحليل قيمة المنتج في نظر الزبون وتحديد السعر الذي يرغب الزبون في دفعه.
دراسة إمكانية تطبيق التمييز سعري لزيادة الإيرادات من شرائح مختلفة.	تحديد الفئة المستهدفة بدقة للوصول إلى تقدير دقيق لحجم الطلب المتوقع.

5. أخطاء شائعة تتعلق بالدراسة التسويقية

تعتبر الدراسة التسويقية من أهم عناصر وركائز دراسة الجدوى للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، حيث أنها تسعى إلى ترجمة مخرجات ونتائج دراسة السوق إلى استراتيجيات وأدوات تنفيذية تهدف إلى الوصول للفئات المستهدفة لتحقيق الإيرادات المتوقعة في دراسة السوق. ومع ذلك، فإن الكثير من رواد الأعمال وأصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة يقعون في جملة من الأخطاء عند إعداد هذا الجزء الهام من دراسة الجدوى، إما نتيجة ضعف الخبرة و/أو المعرفة أو نتيجة للاعتماد على افتراضات غير مدروسة، أو بسبب الخلط بين المفهوم التحليلي للدراسة التسويقية وبين الطابع التنفيذي لخطة التسويق. وتكمن أهمية تسليط الضوء على هذه الأخطاء في أنها قد تؤثر بشكل مباشر على كفاءة التسعير، فعالية الترويج، وملاءمة المنتج للسوق، وهذا يؤدي في النهاية إلى إضعاف الميزة التنافسية وتقليل فرص النجاح للمشروع. لذا، فإن تفادي هذه الأخطاء يستلزم فهم عميق للوظيفة الاستراتيجية للتسويق ضمن إطار دراسة الجدوى، التمييز بين مختلف مكونات المزيج التسويقي، وتوظيف أدوات التحليل والتخطيط التسويقي بطريقة علمية ومنهجية. في هذا الجزء، سنستعرض أبرز الأخطاء الشائعة التي يقع بها رواد الأعمال عند إعداد الدراسة التسويقية، مع توضيح أسبابها وآثارها وكيفية تجنبها، وذلك بهدف تمكين رواد الأعمال من بناء خطة تسويق واقعية، متكاملة، وقابلة للتنفيذ، تدعم نجاح المشروع واستدامته. وهنا نشير إلى أن البعض يعتقد أن الدراسة التسويقية هي نفسها خطة التسويق، بينما الأولى تحليلية والثانية تنفيذية.

الدراسة التسويقية هي عملية ممنهجة تهدف إلى جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالسوق والمستهلكين والبيئة التنافسية لتيسير عملية الوصول للفئات المستهدفة وتحقيق الإيرادات المتوقعة، وتشتمل على تقييم لسلوك المستهلكين وفهم احتياجاتهم ورغباتهم، وتحليل لخصائص المنافسين واستراتيجياتهم، بالإضافة إلى دراسة الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية التي قد تؤثر على السوق. وتتضمن أيضاً تحديد الفئات المستهدفة وتصميم استراتيجيات تسويقية تتناسب مع هذه الفئات، مما يساعد المشروعات على تحسين منتجاتها وتحديد الأسعار المناسبة وتطوير قنوات التوزيع الفعالة.

يتجاهل بعض رواد الأعمال دراسة وتحليل سلوك الزبائن بشكل معمق



يعد عدم دراسة وتحليل سلوك الزبائن (الفئات المستهدفة) بشكل معمق من الأخطاء الشائعة التي قد تؤثر بشكل كبير على فاعلية الدراسة التسويقية ضمن دراسة الجدوى للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.

ويعتبر فهم سلوك الزبائن وتحليل احتياجاتهم وتفضيلاتهم من العناصر الأساسية التي تحدد نجاح أي استراتيجية تسويقية، وهنا نشير إلى ما يلي:

- يشير مصطلح سلوك الزبائن (الفئات المستهدفة) إلى الطرق التي يتخذها الأفراد أو الجماعات في اختيار وشراء واستخدام المنتجات والخدمات، بالإضافة إلى تأثير هذه العمليات على قرارات الشراء، ويشمل ذلك العوامل النفسية والاجتماعية والثقافية التي قد تؤثر على تفضيلات الزبون وكيفية تفاعله مع المنتج أو الخدمة المقدمة.
- تكمن المشكلة في أن كثير من رواد الأعمال قد يكتفون بمعلومات سطحية حول سلوك الزبائن بناءً على افتراضات أو تجارب شخصية، دون الخوض في دراسة معمقة للسوق المستهدف، حيث يتم دراسة السوق بناءً على بيانات غير دقيقة أو انطباعات شخصية غير مدعومة بالأدلة، وهذا بدوره يؤدي إلى تحديد غير دقيق للفئات المستهدفة ووتوجيه الجهود التسويقية إلى شرائح لا تمثل قاعدة الزبائن (الفئات المستهدفة) الفعلية، استخدام أسلوب تسعير غير مناسب، وعدم توافق المنتج مع احتياجات الزبائن (الفئات المستهدفة). لذا لا بد جمع البيانات النوعية والكمية وتحليل العوامل المؤثرة على سلوك الزبون والنظر في فكرة تجزئة السوق، بمعنى تقسيم السوق إلى شرائح محددة بناءً على خصائص سلوك الزبائن (الفئات المستهدفة) للوصول إلى أعلى قدر من الأرباح.

الدراسة المتعمقة لسلوك الزبائن ليست مجرد إضافة للدراسة التسويقية، بل هي الأساس الذي تُبنى عليه جميع القرارات التسويقية والاستراتيجية الناجحة. إن إهمال هذا الجانب يزيد بشكل كبير من مخاطر المشروع ويقلل من فرص نجاحه.

إجراء تحليل سطحي للمزيج التسويقي أو عدم الاهتمام فيه



يقوم بعض رواد الأعمال بإجراء تحليل سطحي للمزيج التسويقي في الدراسة التسويقية ضمن دراسة الجدوى للمشروعات الصغيرة والمتوسطة. ويعتبر المزيج التسويقي الأداة الأساسية التي تُستخدم لتطوير استراتيجيات تسويقية فعالة، لذا عندما يتم إجراء تحليل سطحي لهذا المزيج دون التعمق في تفاصيله، يمكن أن يؤدي ذلك إلى استراتيجيات غير فعالة. ومما يقع فيه رواد الأعمال التركيز فقط على تحديد مواصفات المنتج دون دراسة تفصيلية لاحتياجات السوق أو توقعات الزبائن، تحديد السعر بناءً على أسلوب تقليدي دون تحليل مرونة الطلب أو قدرة الزبائن على الدفع، تجاهل القنوات الأكثر فعالية للتوزيع (المكان) أو اختيار قنوات غير مناسبة للمستهلكين المستهدفين، والاكتفاء بالأساليب التقليدية للترويج

دون دراسة تأثير الوسائط الرقمية أو الحملات الترويجية الحديثة. كما أن بعض رواد الأعمال لا يستطيع التمييز بين المنافسة السعرية والمنافسة غير السعرية وشروط ومتطلبات نجاح كل منها.

يغفل بعض رواد الأعمال عن تحديد الميزانية التسويقية بشكل واقعي

COMMON MISTAKES

- يعتبر عدم تحديد الميزانية التسويقية بشكل واقعي من أبرز الأخطاء الشائعة في الدراسة التسويقية ضمن دراسة الجدوى، وله تأثير مباشر على نجاح خطة التسويقية وكفاءة تنفيذها، وذلك على النحو التالي:
- عند إعداد الدراسة التسويقية و اقتراح خطة التسويق، يقوم البعض بالمبالغة في تقدير الميزانية دون مبررات واضحة، مما يؤدي إلى تحميل المشروع تكاليف لا يستطيع تحملها، ويقوم البعض الآخر بتقليل الميزانية بشكل غير واقعي، الأمر الذي قد يحد من قدرة المشروع على تنفيذ أنشطته التسويقية بفعالية، وفي الحالتين يؤثر على حجم التكاليف ومؤشرات الربحية التي يتم تقديرها في الدراسة المالية.
- عدم ربط الميزانية بالأهداف التسويقية المحددة (مثل زيادة الحصة السوقية أو الوصول لشريحة جديدة)، تجاهل تكاليف الحملات الإعلانية أو التسويق الرقمي أو الأنشطة الترويجية الفعلية، استخدام ميزانيات جاهزة من مشروعات أخرى، عدم احتساب التكاليف غير المباشرة المرتبطة بالتسويق. لذا لا بد من ربط الميزانية بالأهداف التسويقية والفئات المستهدفة، تحليل قنوات التسويق الفعالة للمشروع بناءً على طبيعة المنتج وسلوك الزبائن (الفئات المستهدفة)، ومراعاة التكاليف الفعلية لكل نشاط من أنشطة التسويق.

يتجاهل بعض رواد الأعمال المنافسين واستراتيجياتهم التسويقية

COMMON MISTAKES

يركز العديد من رواد الأعمال فقط على الفكرة أو المنتج الخاص بهم، دون دراسة المنافسين الموجودين في السوق من حيث استراتيجياتهم التسويقية، أساليب التسعير، نقاط القوة والضعف لديهم، أمدى رضا الزبائن (الفئات المستهدفة) عنهم. هذا التجاهل يُفقد المشروع القدرة على وضع خطة تسويقية واقعية ومبنية على أساس تنافسي متين. وتتمثل المشكلة بعدم دراسة أسعار المنافسين وآلياتهم في التسعير، تجاهل الوسائل الترويجية والإعلانية التي يستخدمها المنافسون، عدم تحليل قنوات التوزيع التي يعتمد عليها المنافسون، إهمال تقييم تجربة الزبائن (الفئات المستهدفة) لدى المنافسين، وما إذا كانت تشكّل تهديداً أو فرصة، ونسخ استراتيجيات تسويقية جاهزة دون تكييفها مع السوق المحلي والمنافسة الفعلية. لذا

يتوجب على رواد الأعمال عند إعداد الدراسة التسويقية إجراء تحليل عميق لسلوك المنافسين التسويقي قبل البدء بإعداد الدراسة التسويقية ووضع مرتكزات الخطة التسويقية للمشروع.

التسويق لا يتم في فراغ، بل في بيئة تنافسية ديناميكية، وتجاهل المنافسين يعني فقدان البوصلة التي توجه المشروع نحو التميز. لذا، فإن تحليل المنافسين عنصراً أساسياً لأي خطة تسويقية فعالة تُبنى ضمن إطار دراسة الجدوى، وتُسهم في ضمان نجاح المشروع في السوق المستهدف.

يهمل بعض رواد الأعمال موضوع التسويق الرقمي ودور وسائل التواصل الاجتماعي



يرى الكثيرون أن إهمال التسويق الرقمي ووسائل التواصل الاجتماعي من الأخطاء البارزة في الدراسات التسويقية، خاصةً في ظل التطور التكنولوجي الهائل وتزايد اعتماد المستهلكين على الإنترنت والمنصات الرقمية في البحث عن المعلومات والتفاعل مع العلامات التجارية واتخاذ قرارات الشراء. هذا الإغفال يمكن أن يحرم المشروعات الصغيرة والمتوسطة من فرص نمو كبيرة ويضعف قدرتها التنافسية. ويغفل رواد الأعمال مفهوم التسويق الرقمي بسبب عدم معرفتهم بالأنشطة التسويقية التي تتم عبر الإنترنت والقنوات الرقمية والتي من أهمها: تحسين محركات البحث لضمان ظهور الموقع الإلكتروني في نتائج البحث ذات الصلة، التسويق عبر محركات البحث، التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي، التسويق بالمحتوى من خلال إنشاء ومشاركة محتوى قيم لجذب الجمهور المستهدف وتثقيفهم، التسويق عبر البريد الإلكتروني من خلال بناء علاقات مع الزبائن المحتملين والحاليين من خلال رسائل البريد الإلكتروني المستهدف، التسويق بالمؤثرين من خلال التعاون مع الأشخاص المؤثرين على وسائل التواصل الاجتماعي للترويج للمنتجات أو الخدمات، وأخيراً التسويق بالعمولة من خلال دفع مكافأة لأي طرف ثالث يعمل على إحالة الزبائن.

ليس من الصحيح تجاهل قوة وأهمية التسويق الرقمي ووسائل التواصل الاجتماعي في عصرنا الحالي وفي ظل التطورات التكنولوجية، لذا يجب أن تكون هذه القنوات جزءاً أساسياً من أي دراسة تسويقية تسعى إلى تحقيق النجاح والنمو للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.

يخلط بعض رواد الأعمال بين مفهوم البيع ومفهوم التسويق



يعتبر الخلط بين مفهومي التسويق والبيع من أكثر الأخطاء شيوعاً عند إعداد الدراسة التسويقية في دراسات الجدوى، خاصة لدى رواد الأعمال وأصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة. في كثير من الأحيان

يفهم التسويق على أنه مجرد عمليات البيع أو الترويج النهائي للمنتج، في حين أن التسويق مفهوم أوسع يشمل دراسة السوق، تحديد الفئات المستهدفة، تصميم المنتجات بما يتلاءم مع احتياجات الزبائن، وضع استراتيجيات التسعير، تحديد قنوات التوزيع والترويج المناسبة. ويؤثر هذا الخلط سلباً على صياغة خطة تسويقية فعالة للوصول إلى الزبائن وتحقيق الإيرادات المتوقعة. ففي حين أن الهدف النهائي لكل من عملية التسويق وعملية البيع هو زيادة الإيرادات، إلا أنهما يمثلان عمليتين مختلفتين في الأساس والمنهجية.

التسويق	البيع
• اكتشاف رغبات واحتياجات المستهلكين وترجمتها إلى سلع وخدمات ومن ثم إتاحة استخدامها لأكبر عدد من المستهلكين.	• التركيز على مبادلة السلع والخدمات بالنقود من خلال وضع خطط وأساليب تساعد على تصريف المنتجات.

التسويق عملية شاملة تبدأ من فهم السوق واحتياجات الزبائن، وتتم بتصميم المنتج المناسب، وضع السعر المناسب، تحديد قنوات التوزيع، وضع خطة الترويج؛ أما البيع هو المرحلة الأخيرة من العملية التسويقية، ويُقصد به إقناع الزبون بشراء المنتج أو الخدمة المتاحة حالياً. ويمكن القول أن البيع يركّز على تصريف ما تملكه، بينما التسويق يركّز على معرفة ما يريده الزبون ثم تصميم ما يحتاجه هذا الزبون، بمعنى التسويق يجعلك تنتج ما يمكن بيعه، أما البيع فيحاول بيع ما تم إنتاجه.

يخلط بعض رواد الأعمال بين مفهوم التسويق ومفهوم الترويج



من الأخطاء الشائعة في إعداد الدراسة التسويقية الخلط بين مفهوم التسويق ومفهوم الترويج، إذ يعتقد البعض أن الترويج وحده يمثل التسويق، بينما الترويج لا يُعد سوى أحد عناصر المزيج التسويقي. يؤدي هذا الخلط إلى قصور في الرؤية التسويقية، والتركيز على الترويج دون الاهتمام بالعناصر الأخرى، مما يقلل من فاعلية الجهود التسويقية ويحدّ من قدرة المشروع على بناء ميزة تنافسية حقيقية ومستدامة في السوق.

الترويج	التسويق
النشاط الذي يهدف إلى تعريف الزبون بالمنتج أو الخدمة من خلال الإعلان، العلاقات العامة، تنشيط المبيعات، وغيرها من الأدوات ويهتبر أحد عناصر المزيج التسويقي المتعارف عليها.	عملية شاملة تبدأ من فهم السوق واحتياجات الزبائن، تصميم المنتجات الملائمة، تحديد الأسعار المناسبة، اختيار القنوات المثلى للوصول إلى الفئة المستهدفة، وتنتهي بالترويج الفعال.

يجب أن تتضمن الدراسة التسويقية تحليلاً شاملاً لجميع عناصر المزيج التسويقي (المنتج، السعر، المكان، الترويج) وكيف تتكامل هذه العناصر لتحقيق الأهداف التسويقية العامة. يجب أن يُنظر إلى الترويج كأداة مهمة ضمن مجموعة أدوات التسويق، وليس كمرادف له. الفهم الصحيح للتسويق يمكن المشروعات من بناء استراتيجيات أكثر فعالية واستدامة للوصول إلى الزبائن وتحقيق النجاح في السوق.

عدم تحديد أهداف تسويقية قابلة للقياس



من الأخطاء الشائعة في دراسة السوق عدم تحديد أهداف تسويقية قابلة للقياس، حيث يكتفي بعض رواد الأعمال بأهداف عامة مثل "زيادة المبيعات" أو "جذب الزبائن"، دون وضع مؤشرات أداء واضحة أو أطر زمنية محددة. هذا يجعل من الصعب تقييم نجاح الخطط التسويقية أو تعديلها عند الحاجة وهنا نشير إلى ما يلي:

- على رائد الأعمال تحديد أهداف تسويقية ذكية لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي بحيث تكون أهداف محددة (أهداف واضحة وموجهة نحو نتيجة معينة)، قابلة للقياس (هناك مقياس كمي أو نوعي لتحديد ما إذا تم تحقيق الهدف)، قابلة للتحقيق (أهداف واقعية وقابلة للتحقيق بالنظر إلى الموارد المتاحة وظروف السوق)، ذات صلة (أهداف متوافقة مع الأهداف العامة للمشروع)، محدد زمنياً (إطار زمني محدد).
- على رائد الأعمال تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية لكل هدف تسويقي لتتبع التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف، وضع خطة لتتبع وقياس أداء الأنشطة التسويقية بعد تحديد المسؤوليات والجدول الزمني، وربط الأهداف التسويقية بالأهداف المالية العامة للمشروع لإظهار كيفية مساهمة التسويق في تحقيق الربحية والنمو.

وفي نهاية هذا الجزء الذي تضمن عرض تفصيلي لأبرز الأخطاء الشائعة عند إعداد الدراسة التسويقية، نرى أن هناك أخطاء أخرى يقع فيها رواد الأعمال، التي يصعب الخوض في تفاصيلها بشكل كبير، أهمها:

- الاعتماد على افتراضات غير مبنية على بيانات حقيقية عند إعداد الدراسة التسويقية؛ ففي كثير من الأحيان، يُبنى التحليل التسويقي على تصورات غير مدروسة حول حجم السوق أو سلوك الزبائن أو درجة المنافسة، دون إجراء أبحاث سوقية حقيقية أو جمع بيانات ميدانية أو تحليل إحصائي دقيق. هذا النهج يؤدي إلى نتائج مضللة وقرارات غير دقيقة، مما ينعكس سلباً على مدى ملائمة الاستراتيجيات التسويقية المقترحة، ويُضعف قدرة المشروع على التكيف مع الواقع السوقي الفعلي.
- الاعتماد على الحدس بدلاً من البيانات الواقعية، والمصادر المكتبية فقط بدلاً من البحث الميداني.
- تجاهل اختبار المنتج أو الفكرة مع الشريحة المستهدفة.
- عدم مراعاة وجود توافق بين استراتيجية التسويق وطبيعة السوق المستهدف.
- إعداد خطة تسويقية غير مرنة لا تسمح بالتعديل حسب تغيرات السوق أو ردود فعل الزبائن.
- التركيز فقط على الترويج وإهمال باقي عناصر التسويق.
- تجاهل أهمية بناء العلامة التجارية وعدم الاستثمار في بناء هوية علامة تجارية قوية ومميزة تخلق ولاء الزبائن.

وفي ختام هذا الجزء، نرى أن الأخطاء في الدراسة التسويقية واحدة من أبرز أسباب تعثر المشروعات الجديدة، ليس بالضرورة بسبب ضعف الفكرة، بل نتيجة سوء التقدير أو غياب التخطيط السليم، أو الاعتماد على تصورات غير دقيقة. إن ما تم عرضه في هذا الجزء ليس مجرد قائمة بالأخطاء، بل هو دعوة لرواد الأعمال إلى التعامل مع الدراسة التسويقية كأداة استراتيجية تُبنى على الفهم العميق للسوق والزبائن، والقدرة التنافسية للمشروع. إن تجنب هذه الأخطاء، أو على الأقل الوعي بها منذ البداية، يمنح المشروع فرصة أكبر للنجاح، ويجعل الخطة التسويقية أكثر واقعية وفعالية في الوصول إلى أهدافها، فالدراسة التسويقية الناجحة ليست مجرد أرقام وافتراضات، بل هي انعكاس حقيقي لفهم المشروع وميزته التنافسية.

وبعد استعراض أبرز الأخطاء الشائعة التي قد تشوب الدراسة التسويقية ضمن دراسة الجدوى للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، تبرز الحاجة إلى تقديم إطار توجيهي يساعد رواد

الأعمال على تجنب تلك الأخطاء وبناء دراسة تسويقية دقيقة وفعّالة. إن إعداد دراسة تسويقية متكاملة لا يتطلب فقط فهماً نظرياً للمفاهيم التسويقية، بل يستلزم التزام بمنهجية علمية واعتماداً على بيانات موثوقة وحديثة في دراسة السوق والفئات المستهدفة. وفيما يلي نورد بعض التوصيات التي تقلل من هذه الأخطاء الشائعة، والتي يبينها الشكل رقم (7).

الشكل رقم (7): توصيات في إعداد الدراسة التسويقية ضمن دراسة الجدوى للمشروعات الصغيرة والمتوسطة

جمع وتحليل بيانات حقيقية من مصادر معتمدة، وتجنب الاعتماد على الافتراضات أو الخبرات الشخصية غير المدعومة.	التمييز بين مفاهيم التسويق والترويج والبيع، وفهم العلاقة بين كل منها ضمن إطار المزيج التسويقي.	تحديد الميزانية التسويقية بشكل واقعي يتناسب مع إمكانيات المشروع وأهدافه.
اختيار استراتيجيات تسويقية بشكل جزئي قبل تنفيذها.	الاستعانة بذوي الاختصاص من المستشارين أو بيوت الخبرة المتخصصة لضمان دقة الدراسة وموثوقية نتائجها.	الاعتماد على بيانات كمية ونوعية حقيقية عند إعداد الدراسة التسويقية، بما في ذلك نتائج استطلاعات السوق، تحليل سلوك المستهلك، دراسة المنافسين، والتغيرات المحتملة في البيئة السوقية..
فهم سلوك الزبائن بعمق والعمل على تحليل احتياجات وتفضيلات وسلوك الفئات المستهدفة بشكل معمق، مع مراعاة الخصائص الديموغرافية والنفسية والسلوكية.	التمييز بين مفاهيم التسويق، الترويج، والبيع.	تحليل المزيج التسويقي بشكل متكامل وقيم كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي وفقاً للسوق المستهدف.
وضع ميزانية تسويقية تتناسب مع إمكانيات المشروع وحجم السوق، ومراعاة توزيعها بفعالية بين الأدوات التسويقية المختلفة.	تحليل المنافسين بدقة ودراسة نقاط قوتهم وضعفهم واستراتيجياتهم التسويقية لتحديد موقع المشروع التنافسي بوضوح.	مراجعة الدراسة التسويقية لتحديث المعلومات والاستراتيجيات بما يتناسب مع التغيرات في السوق والمستهلكين.
التركيز على القيمة المقدمة وليس فقط على المنتج وعدم الاكتفاء بوصف المنتج.	تحديد الفئات المستهدفة وتقسيم السوق إلى شرائح وتحديد من هم الزبائن المستهدفون وماذا يحتاجون.	تحديد واختيار قنوات التوزيع الفعالة التي تضمن وصول المنتج للفئة المستهدفة بأقل تكلفة وأعلى كفاءة.
الربط بين الدراسة التسويقية وبقية عناصر دراسة الجدوى حتى لا تعمل كل دراسة في معزل عن الأخرى.	تحديد التحديات التسويقية وطرح بدائل أو خطط طوارئ لتقليل أثرها.	وضع آليات قياس لنتائج الجهود التسويقية مثل مؤشرات رضا الزبائن، وتكلفة الحصول على الزبون، ومعدلات التحويل، لتتمكن من تعديل الخطة عند الحاجة.

6. الخاتمة

وفي الختام، وبعد أن تم استعراض أبرز الأخطاء الشائعة في دراسة السوق والدراسة التسويقية عند إعداد دراسة الجدوى للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، لا بد تقديم توصيات لرفع مستوى جودة هذه الدراسات من أجل الاعتماد على أساس متين عند اتخاذ قرار الاستثمار.

وفي هذا الإطار، وفيما يتعلق بدراسة السوق، نؤكد على أن دراسة السوق ليست مجرد خطوة إجرائية هامشية في دراسة الجدوى، بل هي ركن أساسي في الدراسة تمكن رائد الأعمال من فهم الواقع الذي سيواجهه المشروع مستقبلاً. وقد أظهرت التجارب أن الكثير من المشاريع الصغيرة والمتوسطة تتعثر ليس بسبب ضعف الفكرة أو نقص التمويل، بل بسبب قصور في فهم السوق أو الوقوع في أخطاء منهجية عند تحليل عناصره. لذلك، فإن تجنب هذه الأخطاء يتطلب الالتزام بجمع وتحليل بيانات دقيقة من مصادر موثوقة، وتقدير حجم الطلب بشكل علمي يأخذ في الحسبان العوامل المؤثرة فيه، وتحليل سلوك المستهلك والمنافسين على حدٍ سواء. كما يجب على رائد الأعمال أن يولي اهتمام خاص لقنوات التوزيع، وتوضيح آلية التسعير استناداً إلى تحليل التكاليف وسلوك الزبائن واستراتيجيات السوق، إضافة إلى ضرورة مراعاة الجوانب القانونية والتنظيمية، وتحديث الدراسة دورياً بما يواكب التغيرات البيئية والاقتصادية. إن الوصول إلى دراسة سوق متكاملة لا يعني فقط تحسين دقة التوقعات، بل يعزز من فرص اتخاذ قرارات رشيدة، ويمنح المشروع قدرة أكبر على التكيف والمنافسة والاستمرار. فكلما زادت دقة الدراسة، ارتفعت فرص النجاح واستدامة المشروع في بيئة أعمال تتسم بالتغير المستمر.

أما بخصوص الدراسة التسويقية، يجب على رواد الأعمال الالتزام بمنهجية علمية تعتمد على جمع وتحليل بيانات حقيقية وحديثة من مصادر موثوقة لفهم سلوك الزبائن وتحديد احتياجاتهم بدقة، مع التمييز بين مفاهيم التسويق والترويج والبيع وتحليل المزيج التسويقي بشكل متكامل. يتطلب ذلك تحديد ميزانية واقعية، واختبار الاستراتيجيات جزئياً، والاستعانة بالخبراء عند الحاجة، مع التركيز على القيمة المقدمة وتحديد الفئات المستهدفة وقنوات التوزيع الفعالة، ربط الدراسة التسويقية ببقية عناصر دراسة الجدوى، تحديد التحديات المحتملة، وأخيراً، وضع آليات قياس الأداء لتحديث الخطط عند الضرورة.

وهنا لا بد من التأكيد على أنه في رحلة دراسة الجدوى، فإن دراسة السوق والدراسة التسويقية من أولى المحطات التي تُرسم فيها ملامح النجاح أو الفشل. وقد بيّنا في هذا الإصدار أن الكثير من الأخطاء الشائعة في هاتين الدراستين لا تنبع من نقص في الموارد، بل من غياب الفهم العميق لطبيعة السوق، أو من التسرع في بناء افتراضات تسويقية لا تستند إلى واقع. لقد سعينا من خلال هذا الإصدار إلى رصد أكثر الأخطاء شيوعاً، وتحليل أسبابها، وتقديم حلول تساعد رواد الأعمال على تفاديها، سواء عند دراسة سلوك الزبائن، أو تحليل المنافسة، أو بناء الاستراتيجيات التسويقية بكل مكوناتها. ففهم السوق لا يعني فقط جمع البيانات، بل يتطلب قراءة واعية للفرص والمخاطر، ورؤية تسويقية مرنة تتكيف مع المتغيرات. نأمل أن يكون هذا الإصدار دليل عملي لكل من يسعى إلى بناء مشروعه على أسس صلبة، لا على تصورات غير مدروسة. وأن يساعد القراء في تحويل دراسة السوق والدراسة التسويقية من إجراءات شكلية إلى أدوات استراتيجية فاعلة، تصنع الفرق بين مشروع عابر ومشروع مستدام.

وإذا ما أردنا أن نوجه رسالة لكل رائد أعمال نقول "لا تبدأ مشروعك قبل أن تسأل السوق، ولا تُطلق منتجك قبل أن تفهم كيف تروّج له، فالسوق لا يرحم من يجهله، والتسويق لا يخدم من لا يُحسن استخدامه. كن دائماً مستعداً لتعلّم المزيد، فكل فكرة جديدة تحمل معها درس جديد".

المراجع العربية

- أحمد فريد مصطفى، دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2009.
- أمين السيد احمد لطفي، دراسة جدوى المشروعات الاستثمارية، الدار الجامعية، جمهورية مصر العربية، 2005.
- حمندي قاسم ناجي، أسس إعداد دراسات الجدوى وتقييم المشروعات مدخل نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2008.
- شقيري نوري موسى، أسامة عزمي سلام، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات الاستثمارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، المملكة الأردنية الهاشمية، 2009.
- نعيم نمر داود، دراسة الجدوى الاقتصادية، دار البداية، المملكة الأردنية الهاشمية، 2011.

قائمة إصدارات ((جسر التنمية))

العنوان	المؤلف	رقم العدد
مفهوم التنمية	د. محمد عدنان وديع	الأول
مؤشرات التنمية	د. محمد عدنان وديع	الثاني
السياسات الصناعية	د. أحمد الكواز	الثالث
الفقر: مؤشرات القياس والسياسات	د. علي عبدالقادر علي	الرابع
الموارد الطبيعية واقتصادات نفاذها	أ. صالح العصفور	الخامس
استهداف التضخم والسياسة النقدية	د. ناجي التوني	السادس
طرق المعاينة	أ. حسن الحاج	السابع
مؤشرات الأرقام القياسية	د. مصطفى بابكر	الثامن
تنمية المشاريع الصغيرة	أ. حسّان خضر	التاسع
جداول المخلاتات المخرجات	د. أحمد الكواز	العاشر
نظام الحسابات القومية	د. أحمد الكواز	الحادي عشر
إدارة المشاريع	أ. جمال حامد	الثاني عشر
الإصلاح الضريبي	د. ناجي التوني	الثالث عشر
أساليب التنبؤ	أ. جمال حامد	الرابع عشر
الأدوات المالية	د. رياض دهاال	الخامس عشر
مؤشرات سوق العمل	أ. حسن الحاج	السادس عشر
الإصلاح المصرفي	د. ناجي التوني	السابع عشر
خصخصة البنى التحتية	أ. حسّان خضر	الثامن عشر
الأرقام القياسية	أ. صالح العصفور	التاسع عشر
التحليل الكمي	أ. جمال حامد	العشرون
السياسات الزراعية	أ. صالح العصفور	الواحد والعشرون
اقتصاديات الصحة	د. علي عبدالقادر علي	الثاني والعشرون
سياسات أسعار الصرف	د. بلقاسم العباس	الثالث والعشرون
القدرة التنافسية وقياسها	د. محمد عدنان وديع	الرابع والعشرون
السياسات البيئية	د. مصطفى بابكر	الخامس والعشرون
اقتصاديات البيئة	أ. حسن الحاج	السادس والعشرون
تحليل الأسواق المالية	أ. حسّان خضر	السابع والعشرون
سياسات التنظيم والمنافسة	د. مصطفى بابكر	الثامن والعشرون
الآزمات المالية	د. ناجي التوني	التاسع والعشرون
إدارة الديون الخارجية	د. بلقاسم العباس	الثلاثون
التصحيح الهيكلي	د. بلقاسم العباس	الواحد والثلاثون
نظم البناء والتشغيل والتحويل B.O.T	د. أمل البشبيشي	الثاني والثلاثون
الاستثمار الأجنبي المباشر: تعاريف	أ. حسّان خضر	الثالث والثلاثون
محددات الاستثمار الأجنبي المباشر	د. علي عبدالقادر علي	الرابع والثلاثون
نمذجة التوازن العام	د. مصطفى بابكر	الخامس والثلاثون
النظام الجديد للتجارة العالمية	د. أحمد الكواز	السادس والثلاثون
منظمة التجارة العالمية: إنشاؤها وآلية عملها	د. عادل محمد خليل	السابع والثلاثون
منظمة التجارة العالمية: أهم الإتفاقيات	د. عادل محمد خليل	الثامن والثلاثون
منظمة التجارة العالمية: آفاق المستقبل	د. عادل محمد خليل	التاسع والثلاثون
النمذجة الاقتصادية الكلية	د. بلقاسم العباس	الأربعون
تقييم المشروعات الصناعية	د. أحمد الكواز	الواحد والأربعون
مؤسسات والتنمية	د. عماد الإمام	الثاني والأربعون
التقييم البيئي للمشاريع	أ. صالح العصفور	الثالث والأربعون
مؤشرات الجدارة الائتمانية	د. ناجي التوني	الرابع والأربعون

الدمج المصرفي	أ. حسان خضر	الخامس الأربعون
اتخاذ القرارات	أ. جمال حامد	السادس الأربعون
الإرتباط والانحدار البسيط	أ. صالح العصفور	السابع الأربعون
أدوات المصرف الإسلامي	أ. حسن الحاج	الثامن الأربعون
البيئة والتجارة والتنافسية	د. مصطفى بابكر	التاسع الأربعون
الأساليب الحديثة لتنمية الصادرات	د. مصطفى بابكر	الخمسون
الاقتصاد القياسي	د. بلقاسم العباس	الواحد والخمسون
التصنيف التجاري	أ. حسان خضر	الثاني والخمسون
أساليب التفاوض التجاري الدولي	أ. صالح العصفور	الثالث والخمسون
مصفوفة الحسابات الاجتماعية		
وبعض استخداماتها	د. أحمد الكواز	الرابع والخمسون
منظمة التجارة العالمية: من الدوحة		
إلى هونج كونج	د. أحمد ظلفاح	الخامس والخمسون
تحليل الأداء التنموي	د. علي عبد القادر علي	السادس والخمسون
أسواق النفط العالمية	أ. حسان خضر	السابع والخمسون
تحليل البطالة	د. بلقاسم العباس	الثامن والخمسون
المحاسبة القومية الخضراء	د. أحمد الكواز	التاسع والخمسون
مؤشرات قياس المؤسسات	د. علي عبد القادر علي	الستون
الإنتاجية وقياسها	د. مصطفى بابكر	الواحد والستون
نوعية المؤسسات والأداء التنموي	د. علي عبد القادر علي	الثاني والستون
عجز الموازنة: المشكلات والحلول	د. حسن الحاج	الثالث والستون
تقييم برامج الإصلاح الاقتصادي	د. علي عبد القادر علي	الرابع والستون
حساب فجوة الأهداف الإنمائية للألفية	د. رياض بن جليلي	الخامس والستون
مؤشرات قياس عدم العدالة في توزيع الإنفاق		
الاستهلاكي	د. علي عبد القادر علي	السادس والستون
اقتصاديات الاستثمار: النظريات والمحددات	أ. عادل عبدالعظيم	السابع والستون
اقتصاديات التعليم	د. عدنان وديع	الثامن والستون
إخفاق آلية الأسواق وتدخل الدولة	د. أحمد الكواز	التاسع والستون
مؤشرات قياس الفساد الإداري	د. علي عبد القادر علي	السبعون
السياسات التنموية	د. أحمد الكواز	الواحد والسبعون
تمكين المرأة: المؤشرات والأبعاد التنموية	د. رياض بن جليلي	الثاني والسبعون
التجارة الخارجية والنمو الاقتصادي	د. أحمد الكواز	الثالث والسبعون
قياس التحول الهيكلي	أ. ربيع نصر	الرابع والسبعون
المؤشرات المركبة	د. بلقاسم العباس	الخامس والسبعون
التطورات الحديثة في الفكر	د. علي عبد القادر علي	السادس والسبعون
الاقتصادي التنموي		
برامج الإصلاح المؤسسي	د. رياض بن جليلي	السابع والسبعون
المساعدات الخارجية من أجل التنمية	د. بلقاسم العباس	الثامن والسبعون
قياس معدلات العائد على التعليم	د. علي عبد القادر علي	التاسع والسبعون
خصائص أسواق الأسهم العربية	د. إبراهيم أونور	الثمانون
التجارة الخارجية والتكامل		
الاقتصادي الإقليمي	د. أحمد الكواز	الواحد والثمانون
النمو الاقتصادي المحابي للفقراء	د. علي عبد القادر علي	الثاني والثمانون
سياسات تطوير القدرة التنافسية	د. رياض بن جليلي	الثالث والثمانون
عرض العمل والسياسات الاقتصادية	د. وشاح رزاق	الرابع والثمانون
دور القطاع التمويلي في التنمية	د. وليد عبد مولا	الخامس والثمانون
تطور أسواق المال والتنمية	د. إبراهيم أونور	السادس والثمانون
بطالة الشباب	د. وليد عبد مولا	السابع والثمانون
الاستثمارات البينية العربية	د. بلقاسم العباس	الثامن والثمانون

التاسع والثمانون	د. إبراهيم أونور	فعالية أسواق الأسهم العربية
التسعون	د. حسين الأسرج	المسؤولية الاجتماعية للشركات
الواحد والتسعون	د. وليد عبد موله	البنية الجزئية لأسواق الأوراق المالية
الثاني والتسعون	د. أحمد الكواز	مناطق التجارة الحرة
		تنافسية المنشآت الصغيرة والمتوسطة:
الثالث والتسعون	د. رياض بن جليلي	الخصائص والتحديات
الرابع والتسعون	د. إبراهيم أونور	تذبذب أسواق الأوراق المالية
الخامس والتسعون	د. محمد أبو السعود	الإمكانيات التكنولوجية والنمو الاقتصادي
السادس والتسعون	د. رياض بن جليلي	مؤشرات النظم التعليمية
السابع والتسعون	د. وليد عبد موله	نماذج الجاذبية لتفسير تدفقات التجارة
الثامن والتسعون	د. بلقاسم العباس	حول صياغة إشكالية البطالة في الدول العربية
التاسع والتسعون	د. رياض بن جليلي	تمكين المرأة من أجل التنمية
المائة	د. إبراهيم أونور	الأطر الرقابية لأسواق الأسهم العربية
المائة وواحد	د. أحمد الكواز	نظام الحسابات القومية لعام 2008
		تبعات الأزمة الاقتصادية على الدول العربية
		والنامية
المائة واثنان	د. بلقاسم العباس	الطبقة الوسطى في الدول العربية
المائة وثلاثة	د. علي عبدالقادر علي	كفاءة البنوك العربية
المائة وأربعة	د. وليد عبد موله	إدارة المخاطر في الأسواق المالية
المائة وخمسة	د. إبراهيم أونور	السياسات المالية المحابية للفقراء
المائة وستة	د. وليد عبد موله	السياسات الاقتصادية الهيكلية
المائة وسبعة	د. أحمد الكواز	خبرات التخطيط التنموي في دول مجلس
المائة وثمانية	د. رياض بن جليلي	التعاون الخليجي
		تحديات النمو الاقتصادي في الدول الخليجية
المائة وتسعة	د. بلقاسم العباس	سياسات العدالة الاجتماعية
المائة وعشرة	د. وليد عبد موله	السياسات الصناعية في ظل العولمة
المائة والحادي عشر	د. بلقاسم العباس	ملاحظات حول استقلالية ومركزية البنوك
		المركزية
المائة والثاني عشر	د. وشاح رزاق	التخطيط والتنمية في الدول العربية
المائة والثالث عشر	د. حسين الطلافة	التخطيط الاستراتيجي للتنمية
المائة والرابع عشر	د. وليد عبد موله	سياسات التنافسية
المائة والخامس عشر	أ. صالح العصفور	منهجية تقارير المؤسسات الدولية في تصنيف
المائة والسادس عشر	د. محمد أمين لزعر	الدول حسب بعض المؤشرات الاقتصادية
		والاجتماعية: بين الواقعية والمبالغة
المائة والسابع عشر	أ. بلال حموري	شراكة القطاعين العام والخاص كمطلب تنموي
المائة والثامن عشر	د. أحمد الكواز	الاقتصاد الأخضر والبلدان العربية
المائة والتاسع عشر	د. محمد عمر باطويح	اللامركزية وإدارة المحليات: تجارب عربية ودولية
المائة والعشرون	د. أحمد الكواز	حدود السياسات الاقتصادية
المائة والواحد والعشرون	د. محمد أمين لزعر	التنمية في القطاع الزراعي والأمن الغذائي العربي
المائة والثاني والعشرون	د. ايهاب مقابلة	الدعم الفني والمنشآت الصغيرة والمتوسطة
المائة والثالث والعشرون	د. فهد الفضالة	التدريب وبناء السلوك المهني
المائة والرابع والعشرون	د. فيصل حمد المناور	المخاطر الاجتماعية
المائة والخامس والعشرون	د. ايهاب مقابلة	خرائط فرص الاستثمار والمنشآت الصغيرة والمتوسطة
المائة والسادس والعشرون	د. وليد عبد موله	رأس المال غير المادي ودوره في التنمية الاقتصادية:
		حالة الدول العربية

المائة والثامن والعشرون	د. نواف أبو شمالة	الاقتصاد الأخضر وتحديات التشغيل في الدول العربية
المائة والتاسع والعشرون	د. أحمد الكواز	النمو الشامل
المائة والثلاثون	د. نواف أبو شمالة	تقييم أداء منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى
المائة والواحد والثلاثون	د. أحمد الكواز	تطوير تمويل التنمية
المائة والثاني والثلاثون	د. إيهاب مقابلة	البنوك التجارية وتمويل المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة
المائة والثالث والثلاثون	د. فيصل المناور	تمكين المرأة العربية في المجال التنموي
المائة والرابع والثلاثون	د. إيهاب مقابلة	حاضنات الأعمال والمشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة
المائة والخامس والثلاثون	د. محمد أمين لزعر	الدول العربية وتنويع الصادرات
المائة والسادس والثلاثون	د. إيهاب مقابلة	الأثر التنموي للمشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة
المائة والسابع والثلاثون	د. إيهاب مقابلة	برامج ضمان القروض وتمويل المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة
المائة والثامن والثلاثون	أ.د. حسين الطلافحة	من الأهداف التنموية للألفية إلى خطة التنمية
المائة والتاسع والثلاثون	أ. عمر ملاعب	المستدامة 2030: التقييم والمستجدات
المائة والأربعون	د. نواف أبو شمالة	السياسات الصناعية الحديثة في تجارب الدول المتقدمة والناشئة
المائة والواحد والأربعون	د. فهد الفضالة	الجدارة في العمل
المائة والثاني والأربعون	د. محمد باطويح	التنمية المحلية المستدامة والمشروعات الصغيرة والمتوسطة
المائة والثالث والأربعون	د. عوني الرشود	التخطيط الاستراتيجي واستخدام بطاقات الأداء
المائة والرابع والأربعون	د. إيهاب مقابلة	المتوازن في بناء ثقافة التميز في المؤسسات العامة
المائة والخامس والأربعون	د. علم الدين بانقا	المؤسسات التمويلية غير المصرفية وتمويل المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة
المائة والسادس والأربعون	د. فيصل المناور	تطور مفاهيم الفقر وتوزيع الدخل خلال الفترة (2017-1960)
المائة والسابع والأربعون	أ. عبدالله بوعجيلة	العمل التطوعي والتنمية
المائة والثامن والأربعون	د. إيهاب مقابلة	مركزات ومحددات اختيار الموقع للمشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة
المائة والتاسع والأربعون	أ. عبدالله بوعجيلة	تقييم الأثر البيئي للمشروعات التنموية
المائة والواحد والخمسون	د. محمد باطويح	استراتيجيات وسياسات الاستثمار في اقتصاد المعرفة في الدول العربية
المائة والثاني والخمسون	د. علم الدين بانقا	التعلم الريادي
المائة والثالث والخمسون	أ. صفاء المطيري	المؤسسات الدولية وإصدار مؤشرات التنافسية الاقتصادية: أية مصداقية؟
المائة والرابع والخمسون	د. محمد أمين لزعر	الحكومة الإلكترونية وجائحة (كوفيد-19)
المائة والخامس والخمسون	أ. عمر ملاعب	أساسيات ومؤشرات قياس الأداء لمؤسسات التمويل الأصغر
المائة والسادس والخمسون	د. إيهاب مقابلة	مفاهيم ومصطلحات في مجال ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة والمتوسطة
المائة والسابع والخمسون	د. سهيل مقابلة	إدارة المخاطر الاجتماعية: التخطيط وسبل المواجهة
المائة والثامن والخمسون	أ. عمر ملاعب	
المائة والتاسع والخمسون	أ.د. إيهاب مقابلة	
المائة والواحد والستون	د. سهيل مقابلة	
المائة والثاني والستون	أ. عمر ملاعب	
المائة والثالث والستون	أ.د. فيصل المناور	
المائة والرابع والستون	د. منى العلبان	

المائة والخامس والخمسون	د. نواف أبو شمالة	تطبيقات سياسات سوق العمل في الدول العربية والتجارب الدولية: الهيكل والأدوات والأداء المقارن
المائة والسادس والخمسون	أ.د. وليد عبد مولا	تطوير العناقيد الصناعية
المائة والسابع والخمسون	أ.د. فيصل المناور	بناء السياسات العامة
	د. منى العليان	
المائة والثامن والخمسون	أ.د. عقبة عبداللاوي	تيسير التجارة (المفهوم، المكاسب، التكاليف، ومؤشرات القياس)
	د. خليفة خالدي	
المائة والتاسع والخمسون	أ.د. فهد الفضالة	التدريب أثناء الخدمة
المائة والستون	د. نواف أبو شمالة	الجوانب النظرية والتطبيقية للتميز المؤسسي- نماذج دولية رائدة
المائة والواحد والستون	د. عبدالله بوعجيله المدرسي	دور الدبلوماسية الخضراء في تعزيز الحوكمة البيئية العالمية
المائة والثاني والستون	د. عبدالله بوعجيله المدرسي	النمو الأخضر: مدخلًا لتحقيق التنمية المستدامة
المائة والثالث والستون	أ.د. فهد الفضالة	تحديد الاحتياجات التدريبية
المائة والرابع والستون	د. عبدالله بوعجيله المدرسي	البصمة البيئية والقدرة الحيوية: مفاهيم أساسية وإسقاطات علي واقع الدول العربية
المائة والخامس والستون	د. محمد أمين لزعر	سياسات تنمية القطاع الزراعي في الدول العربية: تجربة المغرب الأخضر
المائة والسادس والستون	د. محمد باطويح	المسؤولية المجتمعية بين الإلزام والالتزام
المائة والسابع والستون	أ.د. وليد عبد مولا	الأزمات المالية والاقتصادية: نظرة تاريخية في أنواعها ومسبباتها
المائة والثامن والستون	أ.د. إيهاب مقابلة	المؤشرات الرئيسية لتقييم بيئة الاستثمار للمشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة
	د. ماهر المحروق	
المائة والتاسع والستون	د. عمر الجميلي	نحو فهم أفضل لدور المؤسسات في عملية التنمية
المائة والستون	أ.د. إيهاب مقابلة ود. محمد طعمانه	فجوة تمويل المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة ودور منصات التمويل الرقمية
	د. ماهر المحروق	
المائة والواحد والستون	أ.د. إيهاب مقابلة ود. ماهر المحروق	فجوة التمويل ودور بورصة المشروعات الصغيرة والمتوسطة
	د. ليث مقابلة	
المائة والثاني والستون	د. حامد عباس	جهود حوكمة الضمان الاجتماعي: الجمعية الدولية للضمان الاجتماعي (الإيسا)
المائة والثالث والستون	أ.د. إيهاب مقابلة د. محمد طعمانه	دور المستثمرين الملائكيين في تمويل المشروعات الناشئة والصغيرة والمتوسطة
	أ.د. محبة مقابلة	
المائة والرابع والستون	أ.د. إيهاب مقابلة	أخطاء شائعة في دراسات الجدوى للمشروعات الصغيرة والمتوسطة: دراسة السوق والدراسة التسويقية

للاطلاع على الأعداد السابقة يمكنكم الرجوع إلى العنوان الإلكتروني التالي:

http://www.arab-api.org/develop_1.htm



المعهد العربي للتخطيط

صندوق البريد 5834 صفاة 13059 دولة الكويت

☎ : (965) 22093080

✉ : api@api.org.kw - www.arab-api.org



تابعونا: in

