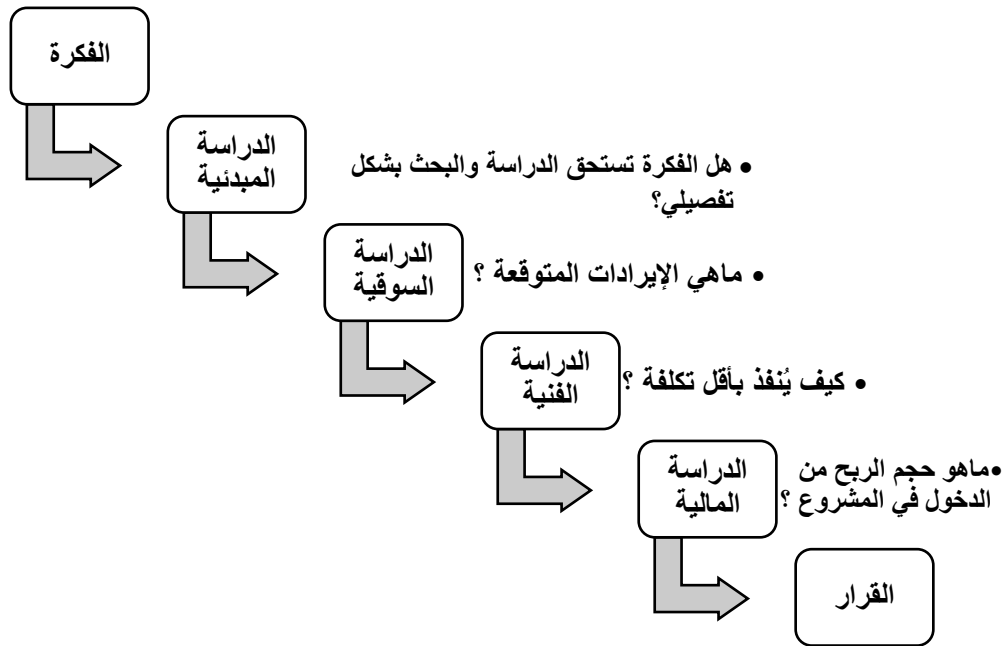


تلخيص طريقة عمل دراسة الجدوى من كتاب دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع الناشئة

لمؤلفه: أ. بندر الدعجاني @BZ_Aldajani

تلخيص: أحمد الفريدي @ahmedalfredy



لطلب الكتاب:

١- موقع بوكس.كوم

<https://www.b8ks.com>

٢- المكتبة التراثية

طريق الملك عبدالله - الرياض

#	المواضيع	المحاور
الباب الأول	مقدمة في الأفكار والفرص	
الباب الثاني	مقدمة في دراسة الجدوى	
الباب الثالث	الخطوة الأولى: الدراسة السوقية	<ul style="list-style-type: none"> ١- الأبحاث السوقية. ٢- تعديل الفكرة أثناء الدراسة السوقية. ٣- مسارات البحث المحتملة. ٤- تقدير الطلب. ٤-جاذبية السوق المستهدف. ٥- تحليل السوق وبيئة المنافسة باستخدام نموذج القوى الخمس. ٦- قياس حدة القوى الخمس. ٧- تحليل المنافسين. ٨- التسعير.
	الخطوة الثانية: الدراسة الفنية	<ul style="list-style-type: none"> ١- تحديد حجم المشروع. ٢- اختيار الموقع. ٣- اختيار أسلوب الإنتاج. ٤- التصميم الداخلي للمشروع. ٥- أنواع التصاميم الأساسية. ٦- كيف أصمم مشروع. ٧- تقدير احتياجات المشروع.
	الخطوة الثالثة: الدراسة المالية	<ul style="list-style-type: none"> ١- القوائم المالية. ٢- الربح. ٣- الربح التشغيلي للمشروع. ٤- التقديرات المستقبلية. ٥- تكاليف بدء المشروع (رأس المال المطلوب لبدء المشروع) ٦- التقييم المالي للمشاريع الناشئة.

الباب الأول: مقدمة في الأفكار والفرص

(قبل الحديث عن دراسة الجدوى لا بد من وجود فكرة <منتج أو خدمة> ليتم دراستها وتقييم مدى جدواها)

ولادة الفكرة:

س١ / هل هناك فكرة جيدة وفكرة سيئة؟

بالتأكيد هناك الكثير من الأفكار الجيدة وأكثر منها الأفكار السيئة، لكن المشكلة تكمن في عدم القدرة في التعرف على الأفكار الجيدة بنفس السهولة التي من الممكن أن يتم التعرف فيها على الأفكار السيئة.

س٢ / ما المقصود بالفكرة السيئة والفكرة الجيدة؟

الأفكار السيئة هي تلك الأفكار المكررة والتي يكون السوق متشبع بها إلى درجة أنها لا تستحق عناء تنفيذها، فتشبع السوق لا يجعل هناك فرصة للإبداع بل يخلق جو من التقليد وبالتالي هامش ربح ضعيف وقلة تنوع بالنسبة للمستهلكين.

س٣ / هل الفكرة مناسبة لي؟

هناك الكثير من الأفكار الجيدة في حد ذاتها لكنها قد لا تناسب شخص بعينه، فنجاح الفكرة بحد ذاتها ليس سبباً وحيداً، فشغف الريادي تجاه مشروعه أحد أهم أسباب نجاح المشروع.

س٤ / هي تتطور الأفكار وتتسع؟

أحياناً قد تقود فكرة متواضعة إلى أفكار أخرى أكثر ملائمة ولكن لا يمكن ذلك إلا بعد الدخول في الميدان العملي، فمجرد الدخول نكتشف أفكار لم نكن لنكتشفها أثناء النظر من الخارج .

س٥ / من أين نحصل على الفكرة؟

تنشأ المشاريع من أمرين رئيسيين هما: إما مشكلة أو فرصة فهناك الكثير من المصادر التي تجعلنا نتعرف على الكثير من المشكلات والفرص منها:
الخبرة العملية والاحتكاك بالواقع، العمل الوظيفي، الالتقاء بالخبراء، حضور المؤتمرات، العلاقات.

س٦ / هل الظروف الاقتصادية الصعبة تجعل الأفكار غير مناسبة للتنفيذ؟

تراجع الاقتصاد يؤثر على بعض المشاريع، لكنها تفتح المجال لفرص أخرى تنشط في هذا الوقت، مثل بيع المنتجات الرخيصة الثمن، أو التي تساعد على التوفير، فبما أن سلوك الأشخاص يتغير بتأثره بحالة الاقتصاد فكذلك الممارسات التجارية، مثال:

- في الظروف الاقتصادية الجيدة يتجه كثير من الناس نحو الاستبدال والتجديد، فإذا كانت صعبة يتجه هؤلاء إلى البحث عن طرق الصيانة وإطالة العمر التشغيلي لمقتنياتهم.

س٧/ ماهي ميزتك التنافسية؟ الميزة التنافسية هي ما تجعل العملاء يتجهون لمشروع دون غيره، فإذا كنت ستشتري سيارة هل كان العامل الحاسم في اختيارك هو السعر؟ أو الضمان؟ أو الخدمات؟ فالميزة التنافسية يصعب استنساخها على الأقل في البداية، لأن ما يضمن استمرارية المشروع بنفس النجاح.

س٨/ هل الفكرة أهم أم التنفيذ؟

معرفة جدوى المشروع مهم والتنفيذ لا يقل أهمية عنه، فالفكرة الجيدة هي نصف اللغز.

س٩/ هل للدخول المبكر في السوق ميزة؟

له ميزة وعليه ضريبة، فأما ما يميزه هو عدم وجود منافسين والتحكم في السعر واختيار الموقع المناسب وبالتالي تحقيق ربح عالي، وأما الضريبة التي ربما تُدفع هي الخسارة المحتملة التي ترافق تقديم أي منتج جديد، الفترة المناسبة للدخول في أي سوق تكون بعد نشأته والتأكد من قبول الناس له.

س١٠/ هل الأفكار قليلة أو كثيرة؟

الأفكار التجارية لا تعد ولا تحصى، فمحل بيع ملابس يعتبر فكرة، ومغسلة سيارات تعتبر فكرة.. الخ السؤال هو أي هذه الأفكار يعتبر فرصة للاستثمار من وجهة نظر المستثمر الهادف للربح.

س١١/ ماهي أهم المعايير في تقييم الفكرة؟

أ- أن تحل مشكلة لدى عدد كاف من العملاء. ب- مراعاة التوقيت والظروف المحيطة التي تؤثر في استمرار المشكلة.

س١٢/ ماهي التوجهات العامة التي تؤثر في تقييم المشاريع؟

أولاً: التوجهات الاقتصادية: إذا كان الاقتصاد في تحسن فذلك ينعكس على مستوى دخل الفرد الذي سيكون عميلاً مستهدفاً.

ثانياً: التوجهات الاجتماعية والثقافية: ثقافة الناس تؤثر على نظرهم للمنتجات.

ثالثاً: التوجهات القانونية: قد تفتح أسواق وتخلق أخرى بناءً على قرارات وإجراءات قانونية.

رابعاً: التوجهات التقنية: تختلف درجة تأثيرها من مشروع لآخر.

س١٣/ كيف يمكن قراءة التوجه الاقتصادي المستقبلي؟

بالإمكان استخدام مؤشر إجمالي الناتج المحلي:

الاستهلاك + الاستثمار + الإنفاق الحكومي + الصادرات والواردات = إجمالي الناتج المحلي.

نموذج التقييم المبدئي (معايير التقييم)

١- هل تحل الفكرة مشكلة لعدد كافٍ من العملاء؟

.....
.....
.....
.....
.....

٢- هل التوقيت مناسب؟

.....
.....
.....
.....
.....

٣- بالنظر إلى التوجهات في البيئة العامة، هل هناك ما يؤيد وجود حاجة مستقبلية على المنتج أو الخدمة؟

(التوجهات الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية، القانونية، التقنية)

كلما زاد عدد التوجهات المرتبطة التي تدعم الطلب على المنتج كانت فرص نجاح المشروع أكبر

.....
.....
.....
.....
.....
.....

*ليقية النموذج راجع آخر الكتاب.

الباب الثاني: مقدمة في دراسة الجدوى

قبل البدء في دراسة الجدوى، لا بد من التعرف على المتغيرات الثلاثة التي يدور البحث عليها، فبمعرفة تسهل عملية البحث بشكل كبير ويصبح الربط بين دراسات الجدوى واضحاً حيث أن مخرجات دراسة مدخلاً مهماً للأخرى.

فالبحث يكون عن ثلاثة متغيرات رئيسية كلها تجيب عن سؤال واحد رئيسي هو:
هل هذا المشروع مجدي؟

نستطيع الإجابة على هذا السؤال عند معرفة المتغيرات الثلاثة الرئيسية التالية:

المتغير الأول: ماهي الإيرادات المتوقعة للمشروع؟ (الدراسة السوقية)

وهو أصعب سؤال، فمهما بحث ربما يجد إجابات تقريبية، لكن لن يجد إجابة دقيقة خصوصاً للمشاريع الجديدة التي ليس لها تاريخ مبيعات مسجل، إضافة على ذلك فإن حجم المبيعات المتوقع سوف تُبنى عليها الدراسة الفنية للمشروع وسوف يكون لها أثر ومكان مهم في الدراسة المالية، فأى تقصير في هذا المتغير سيؤثر بشكل مباشر في الباقي.

المتغير الثاني: كيف يُنفذ المشروع بأقل تكلفة؟ (الدراسة الفنية)

ليس فقط يتناول ماهي الاحتياجات الفنية للمشروع وكم ستكلف، ولكن كيف يُنفذ المشروع بأفضل طريقة وبأقل تكلفة ممكنة، فيجب أن يكون حجم المشروع متناسب مع حجم المبيعات، فالدراسة الفنية تأخذ مدخلاتها من مخرجات دراسة السوق، ويكون مخرجاتها مدخلاً للدراسة المالية.

المتغير الثالث: ما هو حجم الربح من الدخول في المشروع؟ (الدراسة المالية)

بعد اكمال الإجابة على السؤالين السابقين نشرع في الدراسة المالية، فجودة الدراسة المالية تعتمد على جودة الخطوتين السابقتين لأن المدخلات السابقة هي المتحكم في الدراسة المالية، فلا قيمة لها بدونهما .



(من الدراسة المالية)



(من الدراسة الفنية)



(من الدراسة السوقية)

الباب الثالث: الخطوة الأولى:

الدراسة السوقية

المتغير الأول: ماهي الإيرادات المتوقعة للمشروع؟

دراسة الجدوى السوقية عبارة عن بحث واستقصاء عن حقائق ومعلومات حول المنتج، العملاء، السوق، بيئة المنافسة، محاولة للإجابة في نهاية المطاف على السؤال الرئيسي المطروح في هذه الخطوة، وهذه المعلومات قد تكون متوفرة أو غير متوفرة وذلك على حسب طبيعة المنتج أو الخدمة.

١- الأبحاث السوقية تنقسم إلى قسمين:

القسم الأول- الأبحاث الأولية: وهي عبارة عن أبحاث يقوم بعملها من يقوم بالدراسة سواءً بنفسه أو من جهة متخصصة وتشمل الطرق الآتية:

١- الحديث المباشر مع العملاء: وتعتبر من الطرق الأكثر فاعلية حيث يمكن أن يقود لنقاط أخرى لا يمكن اكتشافها في الطرق الأخرى.

٢- الحديث المباشر مع الخبراء: تُقدّم فكرة المنتج لهم ويتم جمع مرئياتهم وتوقعاتهم بحكم خبرتهم.

٣- استطلاعات الرأي عن طريق الإنترنت: وهذه طريقة سهلة جداً ويمكن استغلال وسائل التواصل.

٤- التجارب الاستهلاكية: قد تتطلب بعض المشاريع إلى إجراء تجارب حقيقية وملاحظة ردود الأفعال.

٥- طريق الملاحظة والبحث الشخصي: ويتطلب النزول إلى السوق وملاحظة تردد العملاء على المتاجر.

القسم الثاني- الأبحاث الثانوية: وهي التي تم جمعها مسبقاً وربما لأغراض أخرى لم تعد من أجل هذه الدراسة، وتشمل الطرق الآتية:

١- التقارير السوقية أو الصناعية. ٢- البيانات والإحصاءات الرسمية. ٣- المجالات المتخصصة والصحف.

٤- الإنترنت.

٢- تعديل الفكرة أثناء الدراسة السوقية:

أثناء البحث تتكشف كثير من الأمور لدى الريادي، وربما يجد أنه من الأفضل أن يعدل الفكرة أو يلغيها كلياً وهذا أمر صحي وطبيعي فيجب عدم رفض الحقائق أو التعاطف مع الفكرة في هذه الحالة.

٣- مسارات البحث المحتملة:

يختلف مسار البحث الذي سوف يواجه القائم بحسب اختلاف نوع المنتج أو الخدمة ووفرة المعلومات، فهناك ثلاثة مسارات محتملة:

المسار الأول: المنتجات أو الخدمات الجديدة: في حال المنتج الجديد فإنه لا يعرف كيف ستكون ردة فعل العملاء ولا مستوى الطلب المتوقع، فحتى لو كان ناجح في دولة أخرى فلا يمكن القياس عليه.

المسار الثاني: المنتجات أو الخدمات المعروفة: عندما يكون المنتج أو الخدمة معروف ومقبول لدى المستهلك يسهل عملية البحث فقد يُكتفى بمؤشرات السوق أو الأبحاث الثانوية.

المسار الثالث: المنتجات أو الخدمات المطورة: المطورة أي التي قد تختلف عما في السوق فهنا يستعين بالأبحاث الأولية والثانوية، وكلما زاد رأس المال احتاج زيادة الجهد في عملية البحث.

٤- تقدير الطلب:

أولاً: تقدير الطلب للمنتجات الجديدة:

يجب التأكد من: أ- مدى قابليتها. ب- حجم الطلب عليها. والأهم التأكد من هذين الهدفين في مرحلة مبكرة وذلك من خلال الأبحاث الأولية والثانوية.

نموذج البحث

القسم الأول: شرح الفكرة (قبل البدء في العمل الميداني)

- ١- ماهي فكرة المشروع؟ (يتم شرح ووصف المنتج أو الخدمة لفظياً وحرفياً مع إرفاق صورة أو نموذج)
- ٢- ما هي فوائد أو مميزات المنتج/الخدمة؟ (كيف سيضيف قيمة أو يحل مشكلة لدى العملاء؟)
- ٣- ما الذي يميز المنتج مقارنة بالمنتجات الأخرى؟ (الميزة التنافسية)

القسم الثاني: الأسئلة التي تطرح في العمل الميداني

- ١- ماهي الأشياء التي نالت إعجابك من الفكرة؟
 - ٢- هل لديك اقتراحات لتكون أفضل؟
 - ٣- هل تعتقد أنها مجدية ومعقولة؟
 - ٤- هل ترغب في شراء المنتج؟
 - ٥- ما هو السعر الذي أنت على استعداد لدفعه؟
- بعد إجراء التمرين الميداني السابق على عدد كافٍ من العملاء سوف يتشكل لدى الباحث نمط معين لردود الأفعال وبناءً على النتائج من الممكن تعديل الفكرة أو تطويرها أو إبقائها.

ثانياً: تقدير الطلب للمنتجات المعروفة:

قد لا يتطلب عمل أبحاث أولية ويكتفى فقط بالتقديرات التي تعتمد على البيانات الثانوية والنظر في المؤشرات السوقية الحالية، والتوجهات المحتملة للسوق، وعناصر البيئة العامة، وكل ما سيؤثر على ذائقة العملاء

طرق التنبؤ بالطلب للمنتجات المعروفة:

١- البيانات السوقية للمشاريع المشابهة:

يمكن الحصول عليها من: أ- الجهات التي تعنى بتقديم تقارير سوقية. ب- التواصل مع أناس مشاريع مشابهة عن طريق أصحابها أو مكاتب المراجعة المحاسبية.

٢- مبيعات المنافسين الحاليين:

عند عدم توفر مصادر المعلومات يمكن تقدير مبيعاتهم بطريقة الملاحظة بمتابعة عدد العملاء وتقدير متوسط الصرف ومن ثم حساب إجمالي المبيعات.

٣- عدد العملاء الممكن جذبهم:

أ- حصر عدد العملاء المستهدفين تقريباً. ب- عدد العملاء الذي يثق صاحب المشروع بقدرته على جذبهم أو بوضوح حد أدنى.

٤- جاذبية السوق المستهدف:

المؤشرات التي تدل على جاذبية السوق:

أولاً: دورة حياة السوق: هل السوق بدأ للتو؟ أم أنه فترة طويلة؟ وفي أي مرحلة من المراحل؟ للسوق دورة حياة كالمنتج

(تبدأ بالنشوء ثم تنمو حتى تصل مرحلة من التشبع والاكتفاء حيث تتكدس بالمنافسين وأخيراً تدخل السوق في حالة هبوط وتلاشي بسبب وجود منتجات أو خدمات بديلة تقدم خدمة أفضل) لذلك من المهم الدخول في السوق في مراحله الأولى وليس بعد تكدس المنافسين.

ثانياً: التوجه المستقبلي للسوق: يكون بناء تصور عن حالة السوق وتوجهه من خلال معرفة أرقام الإيرادات السنوية التاريخية للسنوات الماضية ومعرفة التوجهات العامة الأخرى مثل الثقافية والاجتماعية والقانونية والتقنية.

ثالثاً: حجم السوق: ليس من الضروري أن يكون حجم السوق كبيراً جداً ليكون جذاباً فالمطلوب أن يكون هناك عدد كافٍ من العملاء، أي حد أدنى ليكون المشروع مجدياً، يمكن قياس حجم السوق بأكثر من طريقة: أ- النظر في إيرادات الشركات الموجودة في السوق أو عدد العملاء فيه، حجم السوق = عدد العملاء (الكمية*السعر).

رابعاً: استقرار السوق:

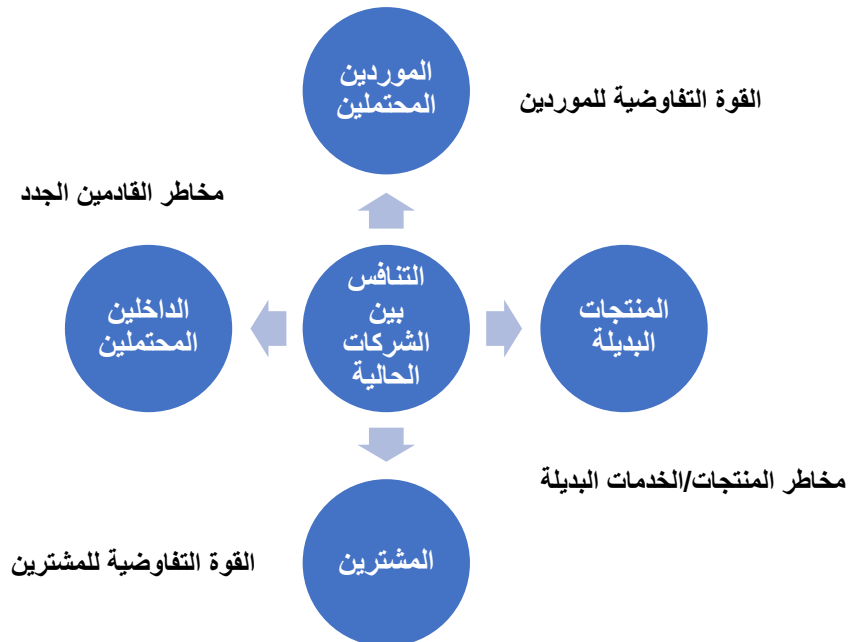
حالة الاستقرار في الأسواق لا تدوم، تمر الأسواق بتغيرات وإعادة هيكلة من فترة إلى أخرى، فيجب التمعن في حالة السوق والتعرف على مدى استقراره، لمعرفة فيما كانت فكرة المشروع ستتأثر بعد سنة أو سنتين من إعادة التشكل فيه.

الخلاصة:

القطاعات التي لا تزال في بدايتها وتوجهها المستقبلي في نمو وتكون مستقرة نوعاً ما، تعتبر جذابة وعلى العكس من ذلك الأسواق التي في نهاية دورة حياتها وتوجهها المستقبلي في تباطؤ ولا يسودها الاستقرار لا تعتبر جذابة.

٥- تحليل السوق وبيئة المنافسة باستخدام نموذج القوى الخمس:

نموذج القوى الخمس (Five Forces Model) هو أحد النماذج التي تستخدم في فهم العلاقات داخل الأسواق للتعرف على جاذبيتها ولبناء الاستراتيجية المناسبة للمنافسة، فعادةً عندما يأتي الحديث عن المنافسين، يكون الاهتمام بالمنافسين المباشرين في السوق بينما يرى مقدم هذه النظرية مايكل بورتر أن التنافس يمتد لتشمل قوى مؤثرة أخرى مثل العملاء والموردين والدخلاء الجدد والمنتجات البديلة.



٦- قياس حدة القوى الخمس:

القوة الأولى: تهديد الدخلاء الجدد:

عوائق المنافسة للمشاريع الجديدة:

(١) اقتصاديات حجم الإنتاج

الوفورات التي تصل إليها الشركات ذات الإنتاج الضخم عندما تستطيع أن تشتري بكميات كبيرة جداً تمكنها من الحصول على أسعار مخفضة، فتجبر الداخلين إما ببيع بسعر مخفض أو القبول بموقف تكلفة غير مناسب.

(٢) المتطلبات الرأسمالية

بعض المشاريع تتطلب رأس مال كبير وعدم وجود رأس مال كافٍ يضع المشروع في وضع أضعف أمام المنافسين أو قد لا يتمكن من المنافسة أصلاً.

(٣) تكلفة الانتقال

هي التكلفة التي يتكبدها العملاء من الانتقال من شركة إلى أخرى (الانتقال من شركة طيران إلى أخرى سهل، الانتقال من استخدام برنامج يتقنه الموظفون إلى برنامج آخر يتطلب تدريب ونقل معلومات صعب).

(٤) التمايز والاختلاف

مع مرور الوقت قد يقرر المستهلكين أن منتج شركة معين يلبي حاجاتهم بشكل فريد، هل الإدراك يعرّف بالتمايز والاختلاف، تمييز المنتج بعلامة أو ماركة يجبر المنافس على إنفاق مبالغ كبيرة في التسويق والأنشطة التسويقية للتغلب على ولاء المستهلك مما يؤدي إلى زيادة تكاليفه.

(٥) الوصول إلى نقاط التوزيع

الوصول إلى قنوات التوزيع لبيع المنتج في بعض الصناعات يعتبر أمراً مكلفاً وصعباً، كلما سيطر المنافسون الحاليون على منافذ البيع كلما صعب على القادم الجديد اختراق هذه المنافذ.

القوة الثانية: تهديد المنتجات البديلة:

المنتجات البديلة هي التي تقدم وظائف مشابهة للمنتج الأساسي ويلجأ إليها الناس في حال دعم توفر المنتج الأساسي أو حال ارتفاع سعره، بالتالي يكون لها تأثير حيث لا يمكن رفع سعر المنتج، وكلما زاد عدد المنتجات البديلة كلما زاد التهديد والعكس صحيح.

القوة الثالثة: القوة التفاوضية للموردين:

يكون للموردين قوة عندما: يكون هناك قلائل من الموردين الكبار، المنتجات البديلة غير متوفرة، تكون الشركة المشتريّة ليست عميل مهم للموردين، تكون منتجات الموردين لها تكلفة انتقال للمشتريين، يكون الموردين لهم تهديد ممكن للدخول في سوق المشتريين.

القوة الرابعة: القوة التفاوضية للمشتريين:

يكون للمشتريين قوة عندما: يقومون بشراء الحصة الأكبر من منتجات الشركة، تكون الشركة معتمدة على الشركة المشتري بشكل كبير بالنسبة لإيراداتها، يستطيعون الانتقال لبائع آخر بتكلفة انتقال بسيطة، تكون منتجات قطاع البائعين غير مختلفة، يشكلون خطراً للدخول في قطاع البائعين.

القوة الخامسة: حدة التحديث بين الشركات الموجودة: (أي مجموعة الأفعال وردة الأفعال بين المتنافسين)

(١) درجة الاختلاف

القطاعات التي تكون فيها الشركات قد نجحت في تمييز منتجاتها يكون التنافس فيها أقل حدة.

(٢) تكلفة الانتقال

كلما انخفضت تكلفة الانتقال للمشتري كلما سهل على المنافس جذبها، فينعكس ذلك على السوق بأن يصبح حدة التحدي فيه عالية والقوة ظاهرة.

(٣) تعدد وتشابه المتنافسين

يشد التنافس عندما تكون الشركات في السوق متقاربة من حيث الحجم والقدرات التنافسية مما يؤدي إلى تلاشي هامش الربح أو تناقص الحصة السوقية.

(٤) النمو البطيء للسوق

عندما يكون السوق في نمو تقل حدة التنافس لكن عندما ينخفض يزيد حدة التنافس ويشد.

(٥) الحصص الاستراتيجية العالية

أي: دخول الشركات في أسواق لمجرد الحفاظ على مكانتها ونموها المستقبلي.

(٦) تكلفة الأصول العالية أو تكلفة التخزين العالية

إذا كانت الأصول نسبتها عالية من إجمالي التكاليف تلجأ الشركات إلى توزيع التكلفة بإنتاج كمية أكبر من المنتجات فيكون هناك فائض ثم خصومات، فإذا قامت عدد من الشركات بنفس الشيء يؤدي هذا إلى حدة التنافس بين الشركات.

(٧) التكلفة العالية للخروج

عندما تواجه الشركات خطر التكلفة العالية للخروج تستمر بالتنافس على الرغم من ضعف أدائها، ترتفع حدة التنافس وتتهور الشركات بسبب فقدانها للأمل أو قرب إفلاسها وقد يكون من عوائق خروجها هو أن تكون أصولها الرأسمالية متخصصة يصعب استخدامها في مجال آخر مثل المعدات الزراعية.

الخلاصة:

كلما كان تأثير القوى الخمس أقوى كلما ضعفت جاذبية السوق والعكس صحيح

٧- تحليل المنافسين:

بعد الانتهاء من معرفة هل السوق جذاب أم لا، وبعد أن يعتبر أنه جذاب بالنسبة له، يأتي الدور للقيام بتحديد المنافسين ودراسة مميزاتهم التنافسية ومقارنتها بمشروعه الجديد، واختيار ميزته التنافسية الخاصة

٨- التسعير:

تتأثر مسألة تسعير السلع بعدة عوامل أساسية منها تكاليف الإنتاج فلا يمكن النزول تحت حد التكلفة، ودورة حياة السلعة فالسلع الجديدة التي لا يعرفها السوق يختلف تسعيرها عن السلع المعروفة سعرها لدى العملاء، ومرونة الطلب، وهيكل المنافسة في السوق وغيرها وسنذكر هنا ثلاث من الاستراتيجيات التسعيرية:

١- التسعير بطريقة هامش الربح فوق التكلفة

تعتمد هذه الطريقة على إضافة هامش ربح معين فوق التكلفة (مثال: وحدة تكلفتها ١٠٠ ريال يضاف إليها هامش ربح ٣٠% ليكون سعرها ١٣٠ ريال) مما يميزها بسهولة استخدامها وسليبتها هو تجاهل الطلب ودون النظر إلى أسعار السوق.

٢- استراتيجية السعر الاختراقي

تهدف هذه الاستراتيجية إلى كسب أكبر عدد من العملاء وإعطائهم الفرصة لتجربة المنتج بجذبهم بسعر منخفض ومع الوقت يتم رفع السعر تدريجياً، ميزتها الاستفادة من اقتصاديات الحجم عن طريقة الإنتاج الوفير ومن ثم تخفيض تكلفة الإنتاج، وسليبتها قد يثير الشكوك حول جودة المنتج.

٣- استراتيجية التسعير الاستخلاصي

تستخدم هذه الطريقة للمنتجات الجديدة حيث تُقدم بأسعار مرتفعة في المراحل الأولى لاسترداد ما يصرفه أصحاب المشاريع من أموال كبيرة في عملية البحث والتطوير أو لكسب الوقت في المرحلة الأولى قبل أن تنجذب أنظار المنافسين ويحاولون كشف السر للحصول على حصة من الفرصة قبل فواتها.

الباب الثالث: الخطوة الثانية:

الدراسة الفنية

المتغير الثاني: كيف يُنفذ المشروع بأقل تكلفة؟

١- تحديد حجم المشروع:

عند تحديد حجم المشروع يكون البحث عن الحجم الأمثل الذي يساعد في الوصول بالتكلفة إلى أدنى حد ممكن مع مراعاة حجم الطلب المتوقع، فمن الخطأ أن يكون حجم المشروع يلبي الطلب في ذروته في موسم سنوي أو نصف سنوي، مواجهة الطلب في المواسم السنوية يمكن معالجتها بأكثر من طريقة مثل العمل الإضافي لرفع الإنتاج أو رفع الأسعار في وقت الذروة، فإذا فرض أنه تم التوصل في الدراسة السوقية أن متوسط الطلب الشهري ١٠٠٠ وحدة فيجب أن يكون حجم المشروع متناسباً مع ذلك فلا يكون حجم الإنتاج ١٠,٠٠٠ وحدة شهرياً.

٢- اختيار الموقع:

يتم اختياره بعناية وبناء على اعتبارات عديدة ومهمة، فهناك تبعات كثيرة لاختيار الموقع حيث تنعكس على التكاليف والإيرادات، فمدى القرب من المواد الخام تخفض التكاليف، ومدى القرب من السوق والعملاء يسهل الوصول إلى المستهلكين.

٣- اختيار أسلوب الإنتاج:

هناك أسلوبين للإنتاج، الأول إنتاج يتطلب رأس مال كبير لإنتاج أول وحدة، مثل شبكة الاتصالات لإجراء أول مكالمة، والثاني إنتاج يتطلب كمية كبيرة من العمل لإنتاج أول وحدة مثل المطاعم، بحكم اختلاف المشاريع فبعضها يمكن المزج من الأسلوبين.

٤- التصميم الداخلي للمشروع:

عند التصميم لا يعتمد فقط على الجماليات ولكن أيضاً على التصميم الذي يحقق الكفاءة والفعالية في الأداء والتشغيل، فمن الممكن الاستفادة من المشاريع المماثلة لاختيار التصميم.

٥- أنواع التصميم الأساسية:

هناك تصاميم مشهورة، منها تصميم خاص بخطوط الإنتاج للمشاريع الصناعية الضخمة، ومنها تصميم للعمليات والتي تناسب الكثير من المشاريع، حيث يقوم على الإنتاج المنخفض والمختلف لكل عملية.

٦- كيف أصمم مشروعى:

من الأفضل النظر إلى أفضل الممارسات الموجودة في المصانع القائمة

٧- تقدير احتياجات المشروع:

هنا يتم حصر الاحتياجات للمشروع بناء على القرارات التي تمت في الفقرات السابقة من الدراسة الفنية، فمن المفترض أنه قد تم تحديد حجم المشروع وأختيار موقعه وحدد أسلوب الإنتاج والتصميم المناسب.

التكاليف الاستثمارية: (الأصول)

النوع	المبلغ
الأراضي والمباني	
الألات والمعدات	
الأثاث	
وسائل النقل	
تجهيز الديكورات	
المخزون المبدئي	
الإجمالي	

التكاليف التشغيلية:

النوع	المبلغ
رواتب الموظفين	
التدريب	
الإيجارات	
متطلبات تشغيلية أخرى	
الإجمالي	

الباب الثالث: الخطوة الثالثة:

الدراسة المالية

المتغير الثالث: ما هو حجم الربح من الدخول في المشروع؟

غالباً التقارير المالية تكون في القسم الأخير وهذا هو محلها، ليس لأنها أقل أهمية بل يعني أن أهميتها وقيمتها تأتي بعد تحليل المتغيرات التي تدخل فيها، المتغيرات هي: حجم الإيرادات المتوقعة خلال عمر المشروع والذي تم الحصول عليها من نتائج الدراسة السوقية وحجم التكاليف الاستثمارية والتشغيلية التي هي من مخرجات الدراسة الفنية، هذه المخرجات تجمع سوياً في الدراسة المالية، ليُعلم أن أحداث المشروع تكون في المستقبل وبما لا يحدث جميع أو بعض الافتراضات والتوقعات التي تم التوصل إليها.

١- القوائم المالية:

لا داعي لعملها في هذه المرحلة، لأن معظم الأحوال سيكون الشخص ليس لديه تأسيس علمي مسبق في المجال المحاسبي ويريد فقط أن يتخذ قرار مالي صحيح حول مشروعه.

٢- الربح:

يطلق هامش الربح على هامش الربح الإجمالي الذي يكون ناتج خصم تكلفة البضاعة المباعة أو تكلفة الخدمات من إجمالي المبيعات، كلما كان هامش الربح مرتفع كلما أمكن تغطية التكاليف الغير مباشرة مثل الرواتب والنفقات التسويقية وغيرها، فالربح هو ناتج أحد أمرين العدد أو السعر، إما ببيع عدد كبير بربح قليل أو عدد قليل بربح عالي.

٣- الربح التشغيلي للمشروع:

وهو صافي خصم التكاليف التشغيلية المباشرة وغير المباشرة من الإيرادات، حساب الربح التشغيلي أشبه بحساب قائمة الدخل المحاسبية، ولكن في الربح التشغيلي لن يتم اعتبار التدفقات غير النقدية كمصاريف الاستهلاك السنوي بهدف الوصول إلى صافي الربح التشغيلي النقدي، فسيتم استخدام فترة الاسترداد كمعيار.

تقرير الربح التشغيلي:

البند	الشرح
صافي المبيعات	تحتوي على إجمال المبيعات مطروحاً منها مردود المبيعات والخصومات
تكلفة المبيعات/ الخدمات	تتضمن التكلفة المباشرة المتعلقة بإنتاج أو توصيل المنتجات أو الخدمات وتشمل تكلفة المواد واليد العاملة المباشرة
الربح الإجمالي	ناتج خصم تكلفة المبيعات من الإيرادات
المصاريف التشغيلية	تشمل المصاريف العامة والإدارية والتسويقية والمصاريف الأخرى الغير مرتبطة بالإنتاج أو تقديم الخدمات
صافي الربح التشغيلي	ناتج خصم المصاريف التشغيلية من الربح الإجمالي
هامش الربح التشغيلي	يحسب هامش الربح بتقسيم صافي الربح التشغيلي على صافي المبيعات

٤- التقديرات المستقبلية:

أ- تقدير الربح التشغيلي:

يتم إجراء التوقعات للسنة الأولى بشكل شهري ثم بناءً عليها يتم تقدير المبيعات المتوقعة للسنوات التي تليها بشكل سنوي وتكون بين ثلاث إلى خمس سنوات.

ب- تقدير المبيعات:

يتم هذا من الدراسة السوقية، المشاريع القائمة التي لها تاريخ بيع يسهل الأمر عليها بعكس الناشئة.

ج- تقدير التكاليف:

أشهر الطرق هو باستخدام طريقة نسبة المبيعات، هذه الطريقة تعبر عن كل بند من بنود المصاريف بنسبة من المبيعات، فإذا كان المشروع يعتمد على منتج واحد فقط يتم بيعه بـ ١٠٠ و تكلفته ٨٠ فإن نسبة التكلفة المباشرة ٨٠% أما إذا كان المشروع يبيع منتجات متعددة فيمكن حساب متوسط التكلفة للوصول إلى النسبة التقريبية.

٥- تكاليف بدء المشروع (رأس المال المطلوب لبداية المشروع)

ماهي تكاليف بدء التشغيل؟

هي تلك التكاليف التي يحتاجها المشروع حتى يستطيع أن يبدأ ويستمر في مرحلة ما قبل تحقيق الأرباح، فالأمر مهم لسببين: الأول: عدم وجود التقدير الجيد قد يعرض المشروع للتوقف إذا ما تم تقدير المتطلبات بأقل مما يحتاجه المشروع. الثاني: من يريد أن يطلب دعم مالي من المستثمرين أو المقترضين يجب أن يكون تقديره للتكاليف تقديراً منطقياً حتى لا يُرفض، فالتصنيف التالي يساعد على الترتيب وتنظيم المعلومات:

أولاً: ما يحتاجه المشروع قبل أن يبدأ

قبل أن يبدأ المشروع يحتاج إلى نوعين من المصاريف هما: مصاريف بدء التشغيل مثل تصميم الشعار ومبلغ الإيجار المقدم وغيره، ومصاريف الأصول الأساسية مثل شراء الأراضي والمعدات والأثاث وغيرها.

ثانياً: ما يحتاجه المشروع بعد أن يبدأ

بعد أن يبدأ يحتاج إلى مصاريف تشغيلية مثل الإيجار الشهري والرواتب والفواتير وغيرها، فالأصل أن يتم تغطيتها من المبيعات، لكن كبداية لا بأس من صرفها من الاحتياطي كون المشروع جديد.

طريقة حساب العجز المبدئي

في البداية تواجه المشاريع صعوبة في تحقيق نقطة التعادل التي تغطي فيها الإيرادات المصاريف التشغيلية، بناءً على ذلك يتم عمل تقدير الإيرادات للأشهر الأولى ويُنظر إلى التكاليف في نفس الفترة لحساب الفرق (العجز المالي) ومن ثم توفيره على شكل نقد يضاف إلى مبلغ النقد الاحتياطي ليكفل استمرار المشروع.

ثالثاً: مبلغ نقدي احتياطي

قد يتعرض أي مشروع لأي ظرف خارجي أو داخلي غير متوقع لم يكن محتسب من قبل، فعلى ذلك يجب توفير مبلغ احتياطي قد يستخدم لمواجهة أي طارئ غير متوقع، يضاف إليه مبلغ العجز المالي المتوقع، يجب توفير مبلغ لتغطية عمليات السنة أشهر الأولى أو السنة الأولى على الأقل.

*للاستزادة ولبعض الأمثلة راجع الكتاب

٦- التقييم المالي للمشاريع الناشئة

أولاً: معيار فترة الاسترداد

فترة الاسترداد هي عدد السنوات المطلوبة لاسترداد مبلغ الاستثمار، فنظام القرار لهذا الأمر مبني على قناعة المستثمر بطول أو قصر المدة التي يسترد فيه مبلغ رأس المال المستثمر وبحجم الخطورة المحيطة بالظروف الاقتصادية والقانونية وغيرها.

ثانياً: نقطة التعادل

هي النقطة التي تتعادل فيها التكاليف التشغيلية مع الإيرادات وتعتبر هذه الطريقة مكتملة لمعيار فترة الاسترداد، ففي معيار فترة الاسترداد يكون النظر في المدة التي تستغرق قبل استرداد رأس المال، بينما معيار نقطة التعادل يكون النظر في النقطة التي يبدأ المشروع بتغطية مصاريفه التشغيلية والاعتماد على الربح الداخلي للمشروع بدلاً من مبالغ إضافية من رأس المال.

*للاستزادة ولبعض الأمثلة راجع الكتاب