

## الدرس 8: عملية تأسيس المشروع المقاولاتي

The Process of Establishing the Entrepreneurial Project

Processus de réalisation d'un projet entrepreneurial

إن عملية إنشاء مؤسسة صغيرة أو متوسطة ليست بالأمر السهل والهين كما يراها البعض، فهي تتطلب الكثير من التفكير والوقت والجهد إضافة إلى الموارد اللازمة، لكن وقبل ذلك فنجاح أي مشروع استثماري يرتبط أولاً باختيار الفكرة المناسبة التي تتناسب مع كفاءات وقدرات المقاول وإمكانياته المادية والمعرفية، ثم عملية تحليل واختبار الفكرة الاستثمارية بعد القيام بالدراسة الاستراتيجية، وأخيراً تخطيط إنجاز المشروع من خلال خطة الأعمال.

**1- الفكرة كمنطلق انشاء المشروع :** بداية تتولد في ذهن المقاول فكرة أو مجموعة من الأفكار التي يلزم ترجمتها لإنشاء مشروع صغير، وعند الاعتماد على فكرة معينة ويقع على عليها، يجب دراسة جدوى هذه الفكرة و ذلك بتحديد المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في توفير البيانات والمعلومات اللازمة لها من أجل اتخاذ القرارات السليمة، وبعد أن تكتمل مرحلة التفكير يأتي اختيار الأسلوب المناسب لإنشاء المشروع وتحديد نوعه من خلال دراسة البدائل الممكنة.

**1-1- مراحل إيجاد الفكرة:** تعتبر الفكرة الاستثمارية الخطوة الأولى لإنشاء مشروع ما، ولكن هذه الفكرة لا يمكن الإيمان بنجاحها بمجرد أن تتبادر إلى أذهاننا، بل لابد أن تخضع لمناقشة وتحليل من أجل تطبيقها في الواقع في صورة مشروع ناجح، ويمكن أن تطور هذه الفكرة إلى مشروع من خلال الخطوات التالية<sup>1</sup>:

-**توليد الأفكار:** ينقسم الى الخطوات التالية :

أسلوب العصف الذهني Brainstorming : هو أكثر الأساليب شيوعاً في توليد الأفكار و حل المشاكل، هو عبارة عن تمرين على التفكير الجماعي او العمل ضمن مجموعة يبدأ فيه طرح الأفكار.

قوائم المشكلات: يتم وضع الأفكار في قوائم او جداول و يقوم المشاركون بمناقشة الأفكار المقترحة و وضعها على المحك و ذلك من خلال التحليل الجماعي.

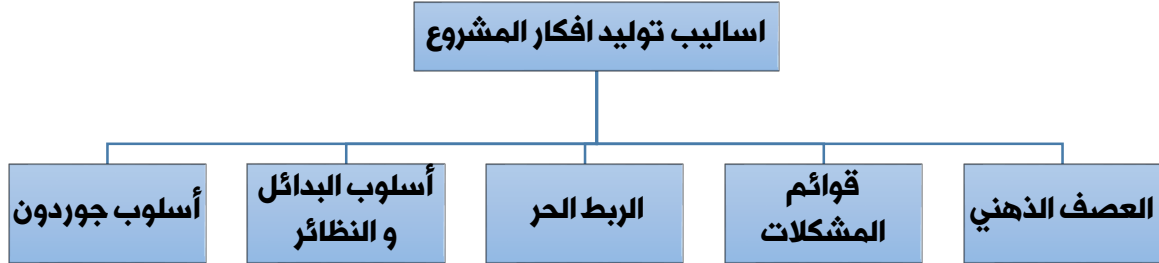
الربط الحر: يعتمد على العمل الجماعي التراكمي، اذ تستعرض مشكلة ما بغرض الحصول على أفكار جديدة، يقترح احد المشاركين حلاً ما و يكتب عبارة محددة و يضيف المشاركون كلمات او عبارات في نفس السياق الى ان يتم التوصل الى الأفكار او الحلول المطلوبة.

أسلوب تخطيط المشاريع الموجهة نحو الهدف: (الأسلوب الألماني) هو أسلوب مفتوح يمكن توليد الأفكار دون التقييد بوجهة نظر واحدة، اذ يتم التوسع في البدائل الواقعية و البناء عليها.

<sup>1</sup> - على فلاح مفلح الزعبي، ريادة الأعمال، صناعة القرن الحادي و العشرين، دار الكتاب الجامعي الامارات (2016)، ص230.

أسلوب البدائل و النظائر: هو أسلوب تعظيم الأفكار عن طريق توليد أفكار بديلة عن أفكار المعمول بها و لو كانت جيدة.

أسلوب جوردون: هو البحث عن الأفكار دون علم مجموعة العمل بالقضية و بعد التوصل الى الأفكار عمامة يتم طرح المشكلة التي تبحث عن حلول لها للتوصل الى أفكار مشاريع جديدة.



-**صياغة الفكرة**: يقصد بصياغة الفكرة القدرة على شرح الفكرة والتعبير عنها بشكل واضح يحدد معالمها ويصف مكوناته، ويتطلب التعبير عن الفكرة مشاركة الآخرين حتى تنضج ويمكن وضع تعريف لها، ثم تصنيفها وفقا المجال النشاط، وفي هذه المرحلة يمكن أن يعرض المقاول عدة أفكار متشابهة تصب في جنب واحد ولكن مع بعض الاختلاف بينها من أجل صياغة واختيار الفكرة الأنسب والأحسن، ويشترط أن تكون الفكرة: واقعية، قابلة للقياس، محددة.

-**تقييم الأفكار**: ليس بالضرورة أن تكون كل فكرة مشروعا ناجحا وأن تكون فرصة استثمارية جيدة، بمعنى أنه ليست كل فكرة ترد إلى ذهنك من الممكن أن تتطور لكي تصبح فرصة استثمارية لمشروع ناجح، فالفكرة مهما تحمس إليها صاحبها لا بد أن تخضع للتقييم حتى لا يؤدي هذا الحماس إلى الفشل، ويتطلب ذلك إجراء فرز أولي سريع للأفكار أو إعداد أفكار جديدة أفضل.

لذا لا بد من خضوع الفكرة للتقييم وفق معايير محددة تساعد على الاختيار السليم للفكرة المناسبة، ويمكن تقييم الفكرة من خلال المعايير الخمسة التالية<sup>2</sup>:

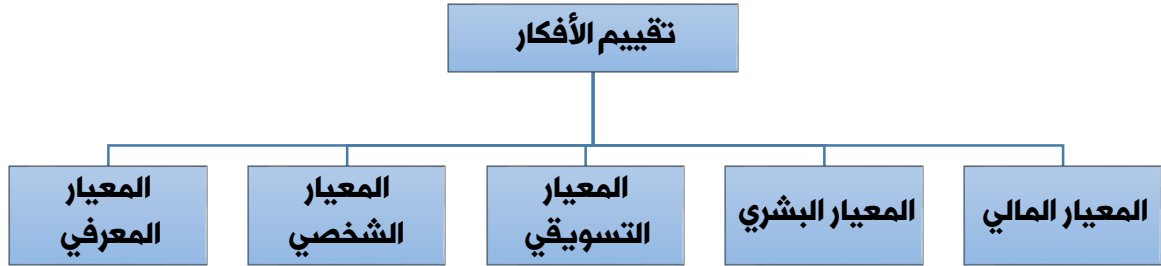
-**المعيار المالي** : مدى قدرته المالية لتحويل الفكرة إلى مشروع.

-**المعيار البشري** : توفر الكفاءات البشرية للمشروع.

-**المعيار التسويقي** : جاذبية الفكرة ووجود طلب كافي في السوق للمنتجات.

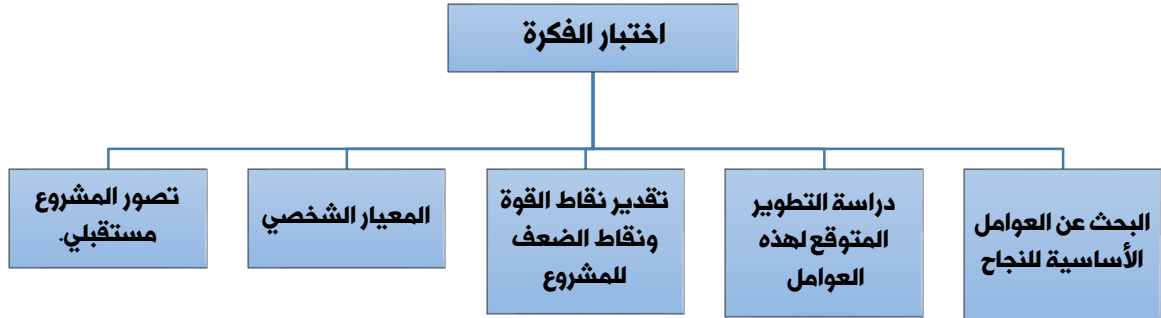
-**المعيار الشخصي** : مدى حماس المقاول ورغبته في القيام بالمشروع.

-**المعيار المعرفي** : خبرات ومعرفة المقاول في مجال المشروع.



- **اختبار الفكرة** : في هذه المرحلة يتم تحديد الخيار المناسب، ثم القيام بزيارة واستشارة أشخاص يديرون أو يملكون مثل هذه الأنواع من الخيارات، فالاستشارة تنوير وتوضيح للمسيرة، ومن المهم أن يقوم المقاول بترتيب الأفكار وإعداد جدول زمني محدد الأهداف والإجراءات والأمور الواجب إنجازها لكل مرحلة من مراحل المشروع. واختبار الفكرة يجب أن يتضمن العناصر التالية<sup>3</sup>:

- البحث عن العوامل الأساسية للنجاح.
- دراسة التطوير المتوقع لهذه العوامل .
- تقدير نقاط القوة ونقاط الضعف للمشروع.
- تصور المشروع مستقبلي في حالة توقع انخفاض نقاط الضعف وزيادة نقاط القوة والعكس.



**2.1. مصادر الفكرة:** تتولد لدى الفرد بعض الأفكار نتيجة عدة عوامل. ظهور فكرة المشروع واكتشاف الفرصة الاستثمارية ليست

مسألة رغبة شخصية بحتة، وإنما هي نابعة من حيثيات. في الغالب تكون الفكرة من أحد المصادر التالية:<sup>4</sup>

1/ **الخبرة الذاتية:** قد يستغل المقاول خبرته في العمل أو في الحياة لتكون مصدر إلهام لأفكار استثمارية يجسدها في شكل مشروع ناجح، من خلال ملاحظته حاجة المستهلكين لمنتج غير موجود أو تغيير نوع المنتج إلى الأحسن أو خدمة مكملة للمنتجات

<sup>3</sup> - بلال خلف السكارنة، الريادة و الإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة، (عمان)، ص90  
<sup>4</sup> - قورجيل محمد، مقياس المقاولاتية، جامعة قاصدي مرباح، ورقة (2016/2017)، ص35-36

الموجودة كما أن التعامل مع الأسواق، الزبائن، الموردین، المنافسين...، يؤدي إلى ابتكار أفكار استثمارية جديدة، تأتي من خلال تغيير نوع المنتج إلى الأحسن، أو استغلال منتج جديد، أو تطوير خدمة مكملة للنشاط الأصلي للمؤسسة، هذه الأخيرة يجب عليها أن تستغل أفكار عمالها للمحافظة عليهم و الاستفادة من خبراتهم.

**2/ الزبائن:** إن المستهلكين من أهم مصادر خلق الأفكار ، لأن الكثير من الأفكار تتولد لغاية إشباع حاجة ما للمستهلكين، سواء مشروع جديد أو مشروع قائم، فالطلب والاحتياجات غير المشبعة للمستهلكين والزبائن مصدر للأفكار الاستثمارية. هذا النوع من الأفكار يكون غالبا في القطاع الصناعي، حيث أن المنطق الاقتصادي يفرض وجود تغذية عكسية تتمثل في ردة الفعل والاقتراحات التي يقدمها الزبائن حيال منتج معين، فالزبون هو المستعمل للمنتج وهو الذي يعرف نقائص وإيجابيات هذا المنتج، ويمكن أن يكون لديه تصور أحسن في تقديم أو تعديل هذا المنتج، فاستعانة المقاول بزبائن منتج معين أو تحول الزبون إلى مقاول يمكن أن يكون مصدر للأفكار الجديدة.

**3/ الميول والرغبات:** تلعب الخصائص النفسية ( الميول والرغبات) دورا مهما في توليد الأفكار لدى بعض المقاولين، فحماسهم وميولهم إلى النشاط في مجال معين يمكن أن يدفعهم لإنشاء مؤسسة وتحقيق طموحاتهم ونجاحا كبيرا، مثلا: الميل للإعلام الآلي يمكن أن يؤدي بصاحبه إلى فتح محل لتجميع أجهزة الحاسوب، الميل لتربية الحيوانات يمكن أن يؤدي بصاحبه إلى إنشاء مزرعة لتربية الأبقار الحلوب،...، وفي الغالب يكون الميل والحاجة للإنجاز دافع قوي لإنشاء مؤسسة صغيرة.

**4/ الأفكار الطارئة:** الحياة تضعنا كل يوم في حالات ومواقف معينة، يمكن من خلالها رؤية الأشياء بشكل مختلف، فالساعي إلى إنشاء مؤسسة يجب أن يتأهب نفسيا وعقليا لاقتناص الفرص من خلال الانتقاد والتصور والملاحظة، والحكم على الوضعيات التجارية ومراقبة النقائص والأخطاء الموجود في بعض المشاريع، هذه النظرة الانتقادية للأشياء تعتبر مصدر جيد للأفكار الاستثمارية.

**5/ الأسفار:** الأشخاص الذين يسافرون للخارج يندهشون أحيانا حيال سلعة أو خدمة معينة غير متاحة في بلدهم أو منطقتهم الأصلية، وهذا يعتبر مصدر جاهز للأفكار الاستثمارية، بشرط أن تكون هذه الأفكار متوافقة مع طبيعة المنطقة التي ينتمي إليها المقاول.

**6/ الإبداعات و الابتكارات :** أي إنشاء مشروع جديد بفكرة جديدة، لكن هذا النوع من الأفكار يجب تجربته بشكل مكثف والتفكير جيدا في قبل التطبيق بحيث يتطلب هذا النوع من الأفكار إمكانيات كبيرة، إضافة إلى أنه لا يقبل الأخطاء.

**7/ البحث عن الأفكار:** المقبلين على إنشاء مؤسسة صغيرة، لا يمتلكون دوما أفكار جاهزة، وبالتالي لا يمكن العودة إلى المكاتب الاستشارية المتخصصة في هذا المجال أو الاعتماد على بعض المصادر الأخرى منها:

• **ترميم مؤسسة جديدة:** إعادة شراء مؤسسة موجودة، هو توجه مهم يعطي للمقاول أفكار ناتجة من النشاطات السابقة لهذه المؤسسة؛

• **التراخيص:** يمكن للمقاول أيضا إنشاء مؤسسة صغيرة بالحصول على رخصة إنتاج منتج معين، وذلك بالرجوع إلى الانترنت و المجالات المتخصصة؛

• البراءات والإجازات : بعض المبدعين والمخترعين يقومون بالاستثمار التجاري لإبداعاتهم مثل مخابر البحث الجامعية، وبالتالي يمكن الاستفادة من هذه الأبحاث في الحصول على أفكار جديدة للمشاريع الاستثمارية.

## 2. الدراسة الاستراتيجية للفكرة الاستثمارية:

يلعب التفكير والتحليل الاستراتيجي دورا مهما في إنشاء المؤسسات وهو عنصر أساسي في شخصية المقاول، انطلاقا من الرؤية الاستراتيجية التي تعبر عن صورة المؤسسة في المستقبل، مروراً بتحليل عناصر البيئة الخارجية بما فيها من فرص وتحديات، وتحليل عناصر البيئة الداخلية بما فيه من نقاط قوة ونقاط الضعف، وانتهاءً بالتحليل الاستراتيجي لنشاط المؤسسة.<sup>5</sup>

### أ/ تحليل البيئة الداخلية:

المقصود بتحليل البيئة الداخلية هو إجراء تقييم دقيق للخصائص والمميزات المتعلقة بالمشروع الاستثماري والتي تكون ضمن سلطة صاحب المشروع، عند التأسيس تشمل هذه الخصائص على شخصية صاحب المشروع، أما إذا كان المشروع قائم فهي تشمل خصائص المشروع، وإمكانياته المختلفة، هدف التحليل الداخلي هو قيام صاحب مشروع الجديد بتحديد نقاط قوته، ونقاط ضعفه، ليستخدمها في نوع المشروع الملائم لإمكانياته المادية والشخصية، ولتحديد خصائصه المهمة. في حالة المشروع الجديد، على صاحب المشروع أن يراجع نفسه وذلك بإجراء مجرد دقيق لكل إمكانياته بما فيها مهارات وقدرات مالية وفنية وإدارية وشخصية، بالإضافة إلى ميولاته الذاتية... إلخ.

**المثال. عندما يقرر أحد الأفراد له دراية ومعرفة بمجال المعلوماتية إقامة مكتب أو مقهى صغير للإنترنت في منطقة معينة، فهو يقوم بذلك لاعتقاده بأنه يملك معرفة فنية في هذا المجال (وهذه تعتبر نقطة قوة)، وإذا كانت الإمكانيات المالية لهذا الفرد لا تسمح له بالقيام بهذا المشروع (فهذه تعتبر نقطة ضعف).**

إن تحليل البيئة الداخلية هو إجراء هذا التحليل بطريقة نظامية، حيث أن هذا التحليل يركز على قيام صاحب المشروع بمراجعة كل قدراته وكفاءاته ومهاراته الإدارية والشخصية للقيام بإنشاء وتسيير مؤسسة صغيرة، وبالتالي عليه أن يحدد نقاط قوته ونقاط ضعفه، وما يجب وما يكره، حتى يستطيع أن يحدد بدقة المشروع الذي يمكن أن ينجح فيه وكذلك المساعدة التي يحتاجها في تنفيذ فكرته.

عند إجراء التحليل الداخلي يجب إجراء تليخيص نتائج هذا التحليل بشكل منظم، والشائع هو القيام بتحديد وتعريف نقاط القوة بعلامة + حيث انه كلما كانت نقطة القوة كبيرة تعطى عدد اكبر من علامات + أي أن نقطة القوة الكبيرة جدا تعطى لها علامة +++، في حين القوة المحدودة تعطى لها علامة +، أما بالنسبة لنقاط الضعف كذلك تعطى لها علامة - ويتم تأشير قوتها بعدد العلامات.

في النهاية يجب أن ينتهي التحليل والتقييم الداخلي بمجدول يتضمن نقاط القوة ونقاط الضعف ولكل نقطة حجمها، فمثلا: يمكن أن ينتهي شخص بقائمة تتضمن على وضع مالي متميز+++، معرفة دقيقة بالجانب الفني (كمبيوتر، أشغال عمومية... إلخ) +++، خبرة متوسطة في الحسابات ومسك الدفاتر والتعامل مع الأرقام ++، جهل وضعف بقضايا التسويق ---، صعوبة في مجاملة الآخرين، كره التفاصيل الدقيقة -، نزعة للمخاطرة غير المحسوبة... إلخ. في الجدول الموالي ملخص لعملية التحليل الداخلي يركز على جوانب مهمة لإقامة مشروع جيد.

### عملية جدولة التحليل الداخلي.

الضعف نقاط القوة نقاط	الضعف نقاط القوة نقاط	خصائص	
	قوة+++	حب للكمبيوتر	إنتاج معارف فنية لتحديد المجال المناسب: هوايات، معارف، خبرة.
ضعف-		تصميم أنظمة	إنتاج (معارف فنية لتحديد مستلزمات فنية)
	قوة+++	وضع مريح	مالية (موارد مالية متاحة)
ضعف-		محدودة	مالية (معارف محاسبية)
ضعف---	محدودة جدا	محدودة جدا	تسويق (معرفة بالسوق)
ضعف-	ضعيفة	ضعيفة	تسويق (علاقات اجتماعية ومهارات)
	كبيرة	كبير	إدارة (خبرة إدارية)
ضعف--		ضعف كبير	إدارة (خصائص شخصية، النزعة للمخاطرة)

المصدر: قوجيل محمد، مرجع سابق، ص38

من خلال التحليل السابق فإن صاحب الفكرة الاستثمارية قد يقرر بأن هذا المشروع المتمثل في مكتب لبيع أجهزة الكمبيوتر هو مشروع مناسب له كونه يملك معرفة وهواية في هذا المجال بالإضافة إلى أنه يتمتع بإمكانات إدارية ومالية جيدة ألا أنه من المفضل لهذا المستثمر أن يختار شريكا له خبرة في قضايا التسويق والحسابات، وقد يحتاج كذلك إلى موظف يقوم بتصميم هذه الأنظمة لأن هذه هي مجالات الضعف لديه.

وعليه فإن التحليل الداخلي هو الخطوة الأولى في الإقدام على إقامة مشروع جيد، لكن التحليل الداخلي وحده لا يكفي، لأنه على المستثمر أن يحدد فرص نجاح هكذا مشروع قبل القيام بالتنفيذ وبالتالي عليه القيام بتحليل البيئة الخارجية.

### ب/تحليل البيئة الخارجية:

يتوقف نجاح المنظمة الجديدة أيضا على مدى دراستها وتحليلها للعوامل البيئية المؤثرة ومحاولة الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل ودرجة تأثير كل منها على المنظمة، عليه قبل المباشرة بتنفيذ الفكرة تحديد فرص نجاح المشروع. تساعد دراسة وتقييم عناصر البيئة الخارجية في تمكين المنظمة من التعرف على أبعاد بيئتها ودلالاتها الاستراتيجية المتمثلة في :

1. تحديد سمات المجتمع من خلال الوقوف على أنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة والأوليات التي تعطى لها؛
2. بيان علاقات التأثير والتأثير بالمؤسسات المختلفة ومختلف المتعاملين الاقتصاديين مع منتجات وعمليات وأنشطة المؤسسة؛
3. تحديد الأهداف التي يجب السعي إلى تحقيقها، ونطاق هذه الأهداف سواء على مستوى الأهداف الاستراتيجية أو الأهداف العملية؛

4. بيان الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها، وكيف يمكن للمنظمة أن تحقق تلك الاستفادة؛

5. تحديد نطاق السوق المرتقب ومجالات المعاملات المتاحة أمامها، سواء ما يتعلق بالسلع والخدمات، وطرق منافذ التوزيع وأساليب وشروط الدفع وخصائص المنتجات المسموح بها، والقيود المفروضة على المشروع سواء قانونية أو أخلاقية... الخ؛

6. تشخيص أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد والمنظمات.

فالتحليل البيئي الخارجي هو حصر الفرص والتهديدات التي يمكن أن يتعرض لها المشروع الجديد في حالة تنفيذه، نتيجة للأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والقانونية و السياسية، الخارجية ...، وهذا يعني أنه على المستثمر الجديد أن يحدد ما إذا كان الوضع الاقتصادي والتغيرات المختلفة مناسبة لنجاح المشروع، وهل أن العوامل السياسية القانونية سوف تشكل مصدر نجاح أو مصدر فشل للمشروع، وهكذا بالنسبة للعوامل الأخرى حيث يتم تحديد ذلك بالتنبؤ بالأوضاع المستقبلية.

فمثلا قد ينتهي التحليل الخارجي بقائمة تتضمن ما يلي: من المتوقع أن تحدث زيادة كبيرة في الطلب على الحواسيب بسبب زيادة عدد السكان وارتفاع مستوى التعليم وتحسن الوضع الاقتصادي، ولكن هناك العديد من احتمال دخول منافسين جدد وظهور اختراعات وتكنولوجيات جديدة تقلل من الطلب.

وغالبا يتم الإشارة إلى أهمية احتمال كل فرصة بعلامة +، بحيث تعطى للفرصة التي لها احتمال قوي للوقوع +++، في حين تعطى للفرصة محدودة احتمال الوقوع علامة + واحدة، أما بالنسبة للتهديدات فتعطى علامة -، بحيث يتم تأشير التهديد الكبير بثلاث علامات ---، لإبراز خطورته، بينما التهديد الصغير يتم تأشيرته بعلامة - واحدة، وقد يتم إعطاء عنصر ما علامة 0 صفر، ليتبين انه محايد (لن يكون له تأثير مهم).

في الجدول الموالي ملخص لعملية التحليل الخارجي يركز على جوانب مهمة لإقامة مشروع جيد.

#### عملية جدولة التحليل الخارجي.

عامل(عنصر) بيئي مهم	بعد مهم	تغيرات محتملة	الفرصة حجم	التهديد درجة
السكان	معدل النمو	ولادات	فرصة+++	
الوضع الاجتماعي	الوعي، التعليم	تحسن	فرصة+++	
الاقتصاد	النتائج القومي	نمو مستمر	فرصة++	
	المنافسون	منافسين جدد		تهديد---
الوضع القانوني	التشريعات	دعم	فرصة+	
الوضع السياسي	الاستقرار السياسي	مخاطر حرب		تهديد--
الوضع التكنولوجي	تكنولوجيا جديدة	اختراع جديد		تهديد-
الوضع الجغرافي	الظروف الطبيعية	تحسن	فرصة++	

المصدر: فوجيل محمد، مرجع سابق، ص40

من خلال هذا المثال فإن تحليل البيئة الخارجية لهذا الشخص تمكنه من التعرف على الفرص المتاحة له من المحيط الخارجي، والتي تشجع على إقامة هذا المشروع الجديد للحواسيب، ولكن في المقابل هناك أيضا تهديدات متوقعة تتمثل أساسا في المنافسة، الوضع السياسي والتكنولوجي.

ينتهي التحليل الاستراتيجي للفكرة الاستثمارية بجدول يتضمن نقاط القوة (الفرص) و نقاط الضعف (التحديات) لتحديد مجالات العمل المناسبة لصاحب المشروع، تم قائمة تتضمن الفرص والتحديات المحتملة، وبناء عليه يتم بناء قرار استراتيجي بالتنفيذ أو التخلي عن الفكرة الاستثمارية.<sup>6</sup>

#### 4. تحليل واختبار الفكرة الاستثمارية:

يمكن تقسيم هذه المرحلة إلى قسمين:

أ/ جمع المعلومات حول احتياجات الزبائن: يمكن الحصول على المعلومات من مشروعات قائمة مماثلة أو مؤسسات متخصصة وغيرها من مكاتب دراسات الجدوى. فالمشتري يرغب في شراء:

- سلعة معينة
- بمواصفات محددة
- بكمية معينة
- بسعر مناسب
- بجودة مناسبة
- من مصدر توريد مناسب
- بمواعيد تسليم مناسبة
- بشروط دفع مناسبة
- بشروط خدمة مناسبة

في الغالب يعتمد تحليل الفكرة الاستثمارية على البحث على المعلومات التالية:

■ **الخصائص المثالية للمنتج:** وذلك بالاهتمام بالتقنيات والتفاصيل البسيطة التي تؤدي إلى الحصول على أحسن هيئة للمنتج، لكن يجب أولاً التأكيد على أن الفكرة قادرة على الاستجابة لحاجة معينة، وقبول فكرة التعديل فيها من أجل توافق المنتج مع رغبات وأذواق المستهلكين المحتملين.

■ **العوامل الأساسية للنجاح:** وتعني البحث عن الخصائص الأساسية التي لها تأثير كبير على نجاح المشروع، مثل المهارات التسييرية، المحاسبية، والتسويقية للمسيرين، إمكانية الحصول على الموارد المالية بسهولة، موقع المؤسسة بالنسبة للزبائن.

ويتم تحديد العوامل الأساسية للنجاح بالقيام بتحليل استراتيجي كما يلي:

**تقييم السوق:** تعتبر عملية جمع المعلومات عن السوق من أهم عناصر هذه المرحلة، حيث يمكن من خلالها

تقدير حجم الزبائن المحتملين وتقدير الطلب والأسعار ومعرفة المنافسين و تهم عملية تقييم السوق بما يلي:

• **منحني دورة حياة المنتج:** يمكن أن يكون المنتج المقترح، له سوق واسعة لكنه مهدد دائماً بخطر التقدم التكنولوجي وتغيير الأذواق بالنسبة للزبائن، أو ظهور منتجات بديلة أو متشابهة أقل سعراً، وبالتالي من الخطر تركيز مستقبل الأعمال على سلعة واحدة وحيدة.

• **تطور الطلب، التموين والأسعار:** من الصعب تقدير هذه المتغيرات أحياناً لأن هذا التطور يمكن أن يخضع

أو ينتج من عدة عوامل من بينها حالة الأزمة الداخلية أو الخارجية، النمو الديموغرافي، السياسة المالية والنقدية للدولة، الحالة السياسية والمناخ الاجتماعي.



• الوسطاء: في بعض النشاطات يرتبط سلوك الموزعين إلزاماً بأسواقهم المستقبلية، التي تركز على أذواق المستهلكين من جهة وكذلك طريقة التنظيم المعمول بها فيما يخص الاحتكار وتسيير السوق، وبالتالي على المفاوض أخذ معلومات عن الموزعين و الاتصال بالخبراء في هذا المنتج.

• المنافسين: تقتضي معرفة السوق جمع معلومات خاصة بالمنافسين الرئيسيين للمنتج من حيث الحصة السوقية، مواردهم، أسعارهم، العلامة التجارية، سياسة التصنيع، التوزيع، البيع، الإعلان، والسياسة الاستثمارية المالية والبشرية أن أمكن، لأن استراتيجية المنافسين تمثل أول عائق يجب أخذه في الحسبان.

• تحليل الصعوبات المحتملة: يجب تجنب النشاطات التي تتطلب استثمارات كبيرة (آلات ومعدات، مخزونات، ديون)، لأن أي منشئ أو مفاوض جديد أو مؤسسة جديدة تشكوا من نقص الموارد المادية والبشرية، وغالبا نقص المعلومات حول قطاع السوق ، نقص الخبرة في النشاط، هذه الصعوبات التي يجب أخذها في الحسبان بالحذر من كثرة الاستثمارات.

ب/ تحليل الحجم الممكن للزبائن: المعلومات التي يتم جمعها في المرحلة السابقة، تؤدي إلى تقدير الحجم الممكن للزبائن، وبناء عليه يجد صاحب المشروع نفسه إمام حالتين<sup>7</sup>:

الأولى: يمكن لصاحب المشروع الانسحاب بسهولة ودون مخاطر مالية كبيرة إذا سارت الامور عكس التوقعات، وبالتالي في هذه الحالة يتم إجراء اختبارات بسيطة للمنتج تم المرور مباشرة إلى تنفيذ المشروع، مع إمكانية إجراء بعض التعديلات. الثانية: إذا وجد صاحب المشروع نفسه أمام مخاطر كبيرة من الناحية المالية، هنا يحاول المفاوض القيام بدراسة سوق، وذلك عن طريق استبيان على عينة من الزبائن المستهدفين أو المقابلة المباشرة مع الزبائن، أو الاستعانة بمكاتب متخصصة في دراسات السوق للوقوف على أهمية وحجم الزبائن المحتملين.

#### ج/ اختبار الفكرة الاستثمارية:

إن اختبار الفكرة عملية معقدة فهي تستلزم الإجابة على بعض التساؤلات المرتبطة بجمع المعلومات حول الزبائن والأسواق المحتملة وهذا حتى لو تعلق الأمر بمشروع حربي أو تجاري بسيط، هذه الأسئلة يمكن اعتبارها جوهرية بالنسبة لحاملي مشاريع الإبداع التكنولوجي لان الخطأ فيها يمكن أن يؤدي إلى خسائر كبيرة.

فبعد جمع المعلومات وتحديد الزبائن المستهدفين، تأتي عملية اختبار الفكرة الاستثمارية التي تتضمن الاهتمام بالعناصر التالية :

☞ البحث عن العوامل الأساسية للنجاح؛

☞ دراسة التطور المتوقع لهذه العوامل؛

☞ تقدير نقاط قوة ونقاط ضعف المشروع؛

☞ تصور المشروع، في حالة تخفيض نقاط الضعف وزيادة نقاط الضعف.

وتكون عملية الاختبار بمتابعة الخطوات التالية:

- الحصول على المعلومات من الموردين، المنافسين، الموزعين،..
- بعد معرفة العوامل الأساسية للنجاح وتطورها المتوقع، يأتي بعدها مرحلة مقابلة كل منها مع نقاط القوة والضعف، ويتم الأخذ في الحسبان أن نقطة القوة لا يمكن اعتبارها نقطة قوة إلا إذا ارتبطت بأحد عوامل النجاح، وإذا كان حامل المشروع يتفوق في هذه النقطة على المنافسين؛

- في نهاية المقابلة بين العوامل الأساسية للنجاح ونقاط القوة في المشروع أو التي يمكن الحصول عليها بسهولة، يمكن الوصول إلى قرار بتنفيذ المشروع أو التخلي عن هذه الفكرة؛
- بعد ذلك يصبح في يد المقاول كل العوامل التي تسمح له ببناء الاستراتيجية قبل المرور إلى تنفيذ المشروع و تبقى له مهمتين يجب إكمالهما :الاقتراب من نقاط القوة ومراجعة الأهداف والمبررات.

#### دراسة السوق:

تعتبر عملية تحليل السوق الحجر الأساس في اختبار الفكرة الاستثمارية حيث يؤدي إلى جمع المعلومات التي يبنى عليها الحكم على فعالية الفكرة والوصول إلى فرص حقيقية للنجاح وذلك من خلال البحث عن إجابات للأسئلة التالية:

هل يوجد أشخاص قابلين لشراء المنتج؟ وبأي ثمن؟  
من هم هؤلاء الزبائن؟ من حيث الجنس، العمر، العدد...إلخ.

حتى يتمكن حامل المشروع عن إيجاد إجابات عن هذه التساؤلات، لا بد أن يبحث أولاً عن الأدوات التي تمكنه من جمع هذه المعلومات والتي توفرها الدراسة السوقية.

تتمثل أهمية النشاطات التسويقية لإيجاد الفرص الاستثمارية في الاعتماد على الوظائف المتعلقة بتحديد اتجاهات السوق والزبائن المحتملين، دورة حياة المنتج، تجزئة السوق، الموقع المناسب للمؤسسة، التخطيط التسويقي الاستراتيجي والعملي،...إلخ، إضافة إلى ذلك فالتسويق يبدأ قبل انطلاق المشروع وهو المحدد لذلك من خلال القيام بدراسات السوق عن طرق مجموعة من الأدوات التسويقية (تقنيات جمع وتحليل المعطيات النوعية والكمية المتعلقة بالأسواق والصناعات)<sup>8</sup>.