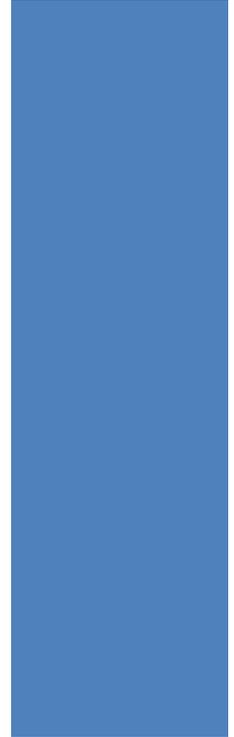


Figure 1 Sample Graphic



## إعداد خطة العمل

Business Plan Preparation

## دليل المشارك

Participant's Guide

## جدول المحتويات

3	مقدمة
4	◆◆ دليل البرنامج ◆◆
6	◆◆ إرشادات للمتدرب ◆◆
7	◆◆ مخطط تنفيذ البرنامج التدريبي ◆◆
8	<b>خطة العمل</b>
9	تحليل SWOT
9	ما هو تحليل SWOT؟
9	مكونات تحليل SWOT:
11	مثال تطبيقي: تحليل SWOT
13	خطة العمل Business Plan
13	ما هي خطة العمل؟
13	الفرق بين دراسة الجدوى، خطة العمل:
14	مكونات خطة العمل:
15	(1) المقدمة والتمهيد
15	(1) الجزء التمهيدي:
15	(2) أهداف المشروع بشكل بسيط:
15	(3) الصفات المميزة للمنتج النهائي للمشروع:
16	(2) تحليل ودراسة السوق
16	مفهوم تحليل ودراسة السوق:
16	عناصر دراسة السوق:
25	◆◆ قائمة المراجع ◆◆
25	Dan Ramsey, Stephen Windhaus (2009). The Everything Business Plan. Adams Media.

## مقدمة

عندما يكون الشخص بصدد القيام بأي عمل، فإنه يجب التخطيط الجيد لتنفيذ ذلك العمل، فكما يقولون "عدم التخطيط هو تخطيط للفشل"، فعندما تكون بصدد الذهاب إلى رحلة فإنك تخطط لذلك، كيف ستنتقل إلى المكان، ما هي المصروفات التي تحتاج إليها، أين سيتم الإقامة، ما هي أنواع الأطعمة التي ستأخذها معك ..... وغيرها. أنت بذلك تحاول أن تضع في ذهنك كافة الاحتمالات الممكنة حتى تكون مستعداً ومجهزاً بشكل جيد.

إذا كان التخطيط يجب أن يتم في أبسط الأمور، فإنه يجب بل ومن الضروري التخطيط للمشروع، لتعرف أين ستذهب، وتعرف كيف تواجه الأمور الغير متوقعة، لذا تُعد "خطة الأعمال Business Plan" واحدة من أهم المستندات الذي يجب أن يقوم صاحب المشروع الجديد بإعدادها.

"خطة العمل، هي: وثيقة مكتوبة تصف بالتفصيل كيف يمكن لعملاً تجارياً جديداً أن يحقق أهدافه، وتكتب هذه الخطة من وجهة نظر تسويقية، مالية، وتشغيلية. تشمل "خطة العمل" وصفاً للشركة وللأعمال التجارية، والخدمات أو المنتجات الخاصة بالشركة وكيفية العمل علي تحقيق أهدافها. تتضمن "خطة العمل" كل من التمويل الحالي والمتوقع، وتحليل السوق ومتطلباته، واستراتيجية السوق.

إن كل خطة عمل لها طابعها الخاص الذي تختلف فيه عن خطة أخرى بالعديد من العوامل والأمور التي ترجع إلى طبيعة المشروع الذي تتبع له الخطة، وحجم التفاصيل الذي تحتويها وما الذي يريده الشخص أو مدير المشروع من هذه الخطة. ولكن دائماً هناك عناصر رئيسية تتوافر في أي خطة عمل على الإطلاق.

من خلال هذا البرنامج التدريبي سوف يكتسب المتدرب المعارف والمهارات لتطوير خطة العمل الخاصة بمشروعه الناشئ أو تطوير خطة عمل لمشروع قائم بالفعل. البرنامج قائم على التدريبات العملية ودراسة الحالة.

**مع خالص التمنيات بالتوفيق**

## ◆◆ دليل البرنامج ◆◆

### اسم البرنامج

خطة العمل Business Plan

### الهدف العام للبرنامج

إكساب المشاركين المعارف والمهارات اللازمة لكتابة خطط العمل

التفصيلية لمشروع ناشئ.



### الأهداف التفصيلية للبرنامج

بنهاية هذا البرنامج التدريبي، سوف يكون المتدرب قادرا على أن:

- يعد تحليل SWOT لمشروع من اختياره.
- يصيغ خطة العمل لمشروع من اختياره.
- يطبق مهارات تحليل السوق والمنافسين.
- يحسب الإيرادات والتكاليف للمشروع.
- يعدد احتياجات المشروع من الموارد المالية والبشرية.



### مدة البرنامج

- 8 ساعات تدريبية.
- 2 يوم - اليوم 2 جلسة.
- مدة الجلسة 120 دقيقة.



### الفئة المستهدفة



### أساليب التدريب

			
مجموعات العمل	مجموعات المناقشة	المناقشة والحوار	المحاضرة
			
العصف الذهني	العروض الإيضاحية	دراسة الحالة	الألعاب التدريبية
			
			البيان والتطبيق العملي

### التجهيزات ومعينات التدريب

			
أقلام ولواصق ملونة	سبورة تفاعلية	سبورة ورقية	حاسب آلي
			
كتيب المتدرب واستمارات التقويم	قارئ الباركود	جهاز العرض	اتصال بالإنترنت

### أساليب التقييم والتقويم

▪ التقييم الذاتي

▪ الملاحظة

▪ الاختبارات التكوينية



## ◆◆ إرشادات للمتدرب ◆◆



- ✓ كن مشارك في جميع الأنشطة.
- ✓ احترم أفكار المدرب والزملاء.
- ✓ انقد أفكار المدرب والزملاء بأدب إن كانت هناك حاجة.
- ✓ احرص على استثمار الوقت.
- ✓ تقبل الدور الذي يسند إليك في المجموعة.
- ✓ حفز أفراد مجموعتك في المشاركة في المجموعة.
- ✓ احرص على بناء علاقات طيبة مع المدرب والزملاء.
- ✓ احرص على ما تم تعلمه في البرنامج وطبقه في العمل.
- ✓ أغلق الجوال أو ضعه على الصامت.
- ✓ الالتزام بوجود الحقيبة التدريبية معك طوال مدة البرنامج التدريبي.

## ◆◆ مخطط تنفيذ البرنامج التدريبي ◆◆

مدة البرنامج : 2 يوم.  
عدد جلسات اليوم: 2  
مدة الجلسة : 120 دقيقة.  
الاستراحة : 20 دقيقة.

اليوم الأول	
SWOT أساسيات خطة العمل وتحليل	الجلسة الأولى والثانية
اليوم الثاني	
تمارين تطبيقية عن كيفية كتابة خطة العمل	الجلسة الأولى والثانية



## خطة العمل



### تحليل SWOT، تحليل السوق

#### الهدف الرئيسي للوحدة

يصيغ المتدرب تحليل SWOT وتحليل المنافسين لمشروع من اختياره، ويكتب المقدمة والتمهيد للمشروع، ويحسب الفجوة التسويقية.

#### الأهداف التفصيلية للوحدة

بعد الانتهاء من دراسة هذه الوحدة، سوف يتمكن المتدرب من أن:

- يناقش مفهوم واستخدام تحليل SWOT.
- يصمم نموذج مصغر لتحليل SWOT لمشروع من اختياره.
- يصيغ المقدمة والتمهيد لمشروع من اختياره.
- يعدد المعلومات التي يجب جمعها عن المنافس.
- يحسب حجم الطلب المتوقع على المنتج.
- يحسب حجم العرض الحالي من المنتج.
- يحسب حجم الفجوة التسويقية.

## تحليل SWOT



### ما هو تحليل SWOT؟

التحليل الرباعي SWOT Analysis هو أسلوب تحليلي لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لدى المشروع (سواء كان قائم فعلاً، أو مجرد فكرة فقط) ووضعها موضع الدراسة.

التحليل يعتمد على النظر إلى مصادر القوة والفرص المتاحة لدى الشركة .. ومن ثم تفعيلها ودعمها وتطويرها، والنظر إلى نقاط الضعف والتهديدات التي تتعرض لها الشركة، ومن ثم القضاء على نقاط الضعف أو التقليل من تأثيرها أو الابتعاد عن مصادر التهديد أو تفاديها كلياً إن أمكن. قبل أن تتخذ أي خطوة نحو تنفيذ فكرة شركتك الناشئة، اكتشف إذا ما كانت فكرتك قوية بما يكفي، وإذا ما كانت تبشر بمشروع تنافسي ومربح أم لا، وذلك عن طريق إجراء التحليل لها.

### مكونات تحليل SWOT:

#### تحليل المميزات والمساوي (نقاط القوة – نقاط الضعف)

هي العوامل التي تقع في نطاق سيطرة الشركة، ويجب أن يقتصر التحليل على ما هو فعلاً من نقاط قوة وضعف، وأن يبتعد عن التوقعات والاحتمالات.

يطلق على هذه الجوانب اسم تحليل المزايا التنافسية، والميزة التنافسية هي الجانب الذي يمكن المنظمة من المنافسة بصورة أكثر فعالية في الأسواق.

- **نقاط القوة Strengths:** نقاط قوة أي شركة هي عبارة عن مصادرها وقدراتها المتوفرة، والتي يمكن استخدامها لإيجاد ميزات تنافسية، فهي تلك الجوانب التي تستطيع أن تنافس بها الشركة في الأسواق، **فمثلاً:** تقديم نوع جديد من الطعام أو طبق جديد غير موجود لدى المنافسين، أو تقديم خدمات ممتازة بطريقة تتميز بها عن المنافسين، في حال كانت لدى المشروع ميزة تنافسية فان هذا يضمن استمرارية المشروع وبعد ذلك يتم التوجه لتطوير المنتجات الأخرى لتتماشى مع رغبة المستهلك أو العميل.

أي أنها العوامل التي تؤثر إيجاباً، وتساعد على استغلال الفرص المتاحة، وعلى مكافحة التهديدات، مثل: توفر السيولة المطلوبة، وجود العمالة ذات الخبرة والكفاءة، براءات الاختراع التي تنفرد فيها الشركة، علامات تجارية مميزة وقوية، سمعة جيدة لدى الزبائن، شبكة توزيع واسعة.

▪ **نقاط الضعف Weaknesses:** العوامل الداخلية التي تؤثر سلباً على نشاط المشروع، بمعنى أي ظروف وعوامل نقص داخلية موجودة تعيق القدرة على استغلال الفرص، وتتعلق أيضاً بالميزات التي يتفوق عليها المنافسين.

مهم جداً إدراك مدى قوة المنافسين قبل البدء في المشروع وذلك لمعرفة أسباب عدم القدرة على المنافسة. **مثلاً** في مجال المطاعم بأن تكون الأسعار عالية مقارنة بالمنافسين وذلك بسبب ارتفاع مصاريف التشغيل أو ارتفاع أسعار المشتريات، ممكن أن تتسبب هذه الميزة لدى المنافسين في فشل المشروع ولذلك من الأفضل عدم الاستمرار فيه، أو محاولة تقنين المصاريف وإدارة المشتريات بشكل صحيح قبل البدء في التشغيل لضمان القدرة على المنافسة.

الغياب الفعلي لنقاط القوة ما هو إلا نقاط ضعف تواجهها الشركة، مثل: عدم القدرة على حماية براءات الاختراع الخاصة بالشركة، علامات تجارية ضعيفة، سمعة تجارية سيئة بين الزبائن، شبكة توزيع هشّة في السوق، بطء عمليات التوزيع، ضعف المبيعات.

**يجب على المؤسسة تحديد نقاط القوة والمحافظة عليها والعمل على تعزيزها، والتعرف على نقاط الضعف، ووضع آليات للحد منها أو إيقافها.**

### تحليل الإيجابيات والسلبيات (الفرص – التهديدات)

هي العوامل الخارجية، والتي ليس للمؤسسة تأثير عليها، والتي يمكن أن تستغل في صالح الشركة فتصبح فرصة، أو تستخدم ضدها فتصبح تهديداً.

▪ **الفرص Opportunities:** هي العوامل الخارجية التي تصب في مصلحة الشركة، بمعنى أي ظروف أو اتجاهات خارجية ذات أثر إيجابي مكّنت أو تمكّن فرصة للتطور والنمو.

**مثال:** في المطعم قد تكون هذه الفرصة موقع المطعم علماً بأن اختيار الموقع يعتبر عامل مهم جداً لنجاح مشروع المطعم، مثل اختيار منطقة لا يوجد فيها مطعم عائلات وهذه فرصة مهمة لأخذ ميزة البداية في هذا المشروع مقابل المنافسين المحتملين الجدد، أو تقديم طعام صحي بجانب مراكز الألعاب الرياضية حيث أن معظم رواد هذه المراكز يهتمون بالأكل الصحي.

**من أمثلة الفرص** التي تساعد على تحقيق الأرباح والنمو للمشروع: وجود الدعم الحكومي، سهولة إيجاد التقنية وتطبيقها، حاجات ومتطلبات لدى الزبائن لم يسبق لأحد من الشركات أن قام بتلبيتها، التوصل إلى تكنولوجيا جديدة، انخفاض في القيود القانونية التي تحيط بالمشاري، إزالة بعض القيود المعيقة للتجارة الدولية بين الدول مما يسمح بفتح أسواق جديدة.

▪ **التحديات Threats:** أي ظروف أو اتجاهات خارجية أثرت أو قد تؤثر بشكل سلبي، وتمثل عامل مهدد أو قد تسبب خسارة وضرر.

**مثال:** في المطاعم بعض التحديات هو الحصول على التأشيرات المطلوبة لعملية التشغيل، أو ارتفاع أسعار اللحوم مما يترتب عليها زيادة في الأسعار والتي يتضرر منها العميل بغض النظر عن معرفته بهذه الارتفاعات إلا أنه يعتبرها غير مبررة وتتسبب في خسارة شريحة كبيرة من العملاء، من المهم جداً الإلمام بهذه التحديات المستقبلية وذلك للاستعداد لمواجهةها بوقت مناسب بحيث لا يتسبب في إلحاق ضرر على عملية التشغيل وبالتالي فشل المشروع .

**من أمثلة التهديدات:** انحراف في أذواق المستهلكين مبتعدين فيه عن المنتجات التي تنتجها الشركة، حدة المنافسة، ودخول مفاجئ لمنتج بديل لما تنتجه الشركة إلى السوق الذي تتعامل فيه الشركة، قوانين معيقة جديدة تفرض على قطاع الأعمال، المؤشرات الاقتصادية السلبية، زيادة في القوانين المعيقة للتجارة الدولية.

## مثال تطبيقي: تحليل SWOT

يرغب "حسان" في إنشاء مشروع مخبز، ويرغب في استخدام تحليل SWOT، لمقارنة نقاط قوته ونقاط ضعفه، والفرص والتهديدات التي يواجهها مع تلك الموجودة لدى المنافسين.

لذا قام باختيار أفضل ثلاثة منافسين في السوق، وقام بإجراء التحليل للمقارنة بها.

نقاط القوة لدى المنافسين:	نقاط القوة:
<p><b>مخبز سعد:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>استطاع تأسيس زبائن دائمين.</li> <li>منتجات مخبزه طازجة.</li> <li>نوعية منتجاته جيدة.</li> <li>خدماته ودودة للغاية.</li> <li>يقدم جميع أنواع المعجنات التي يطلبها الزبائن.</li> </ul> <p><b>مخبز جواد:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>موقعه جيد وملائم للجميع.</li> <li>لديه زبائن دائمين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>أنا معروف بمهاراتي المتعلقة بالخبز.</li> <li>أقدم جميع أنواع المعجنات.</li> <li>منتجاتي طازجة دائماً.</li> <li>أسعاري مناسبة.</li> <li>العمل لساعات أطول وأيام العطل.</li> <li>تقديم خدمات حسب الطلب لزبائني.</li> </ul>

<p><b>مخبز وسط المدينة:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ يمتلك شاحنات مخصصة لتوصيل الطلبات، وبهذا يستطيع إيصال الطلبات لأي مكان في المدينة.</li> <li>■ استطاع تأسيس زبائن.</li> <li>■ يبيع بالدين.</li> </ul>	
<p><b>نقاط الضعف لدى المنافسين:</b></p>	<p><b>نقاط الضعف:</b></p>
<p><b>مخبز سعد:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ على الزبائن الانتظار لوقت طويل من أجل الحصول على الخدمة.</li> <li>■ يفتح مخبزه في وقت متأخر، بعد الساعة 9 صباحاً بشكل عام.</li> <li>■ لديه فقط الأحجام والعبوات العادية. وليس هناك اهتمام بحاجات الزبائن.</li> <li>■ مخبزه لا تتوفر فيه شروط النظافة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ليس لدي زبائن ثابتين.</li> <li>■ لا أستطيع توصيل المنتجات إلى أماكن عمل الزبائن .</li> <li>■ وليس لدي المال لشراء شاحنات التوصيل.</li> <li>■ لدي مشاكل في السيولة النقدية فلا أستطيع البيع بالدين.</li> </ul>
<p><b>مخبز جواد:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ منتجاته غير طازجة.</li> <li>■ خدمة رديئة للزبائن.</li> <li>■ مخبزه لا تتوفر فيه شروط النظافة.</li> </ul>	
<p><b>مخبز وسط المدينة:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ لا يقبل الطلبات الصغيرة.</li> <li>■ ليس لديه خدمة حسب الطلب.</li> </ul>	

<p><b>ما يتوجب علي فعله لمواجهةها:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ علي أن أقدم منتجات ذات نوعية أفضل من تلك التي سيقدمها "فهد".</li> <li>■ القيام بعرض ترويجي جيد لمنتجاتي ومشروعي وبسرعة.</li> </ul>	<p><b>التهديدات التي يواجهها مشروعي:</b></p> <p>يفكر جاري و اسمه "فهد" في افتتاح مخبز مشابه في منطقتي، وجميع ساكني المنطقة يحبونه كثيراً. من المحتمل ان يقوم باجتذاب زبائني.</p>
<p><b>ما يجب فعله من أجل أن أستغل الفرص المتاحة:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ توظيف المزيد من المساعدين بدوام جزئي من أجل تقديم الخدمة للزبائن في أوقات الازدحام.</li> <li>■ فتح المخبز الساعة 6.30 صباحاً.</li> <li>■ عرض أحجام مختلفة وعبوات أصغر على الزبائن.</li> <li>■ التأكد من أن واجهة المخبز نظيفة ومزينة بشكل جيد على الدوام.</li> </ul>	<p><b>الفرص المتاحة أمامي:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ يرغب الزبائن بخدمة فورية.</li> <li>■ يرغب العديد من الزبائن بالشراء في وقت مبكر جداً من الصباح.</li> <li>■ يرغب الزبائن في الحصول على أحجام مختلفة من الخبز بالإضافة إلى أنواع أخرى من المعجنات.</li> <li>■ يريد الزبائن بيئة جذابة ونظيفة.</li> </ul>



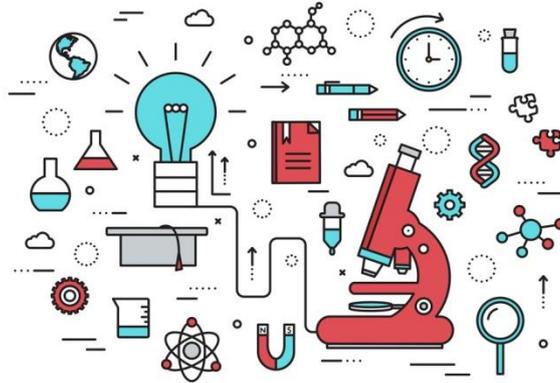
## خطة العمل Business Plan

### ما هي خطة العمل؟

**خطة العمل، هي:** دراسة متكاملة للمشروع بمراحله المتعددة، بدءاً من مكانه إلى تسويقه والقيام بوضع خطة دقيقة لكل ما يمر به من مراحل، والقيام بوضع خطط أخرى قد يحتاج لها صاحب المشروع، بالإضافة إلى تحديد هدف المشروع، إن كان هدفه هو الربح أو خيري.

#### أهمية وجود خطة العمل:

- الخطة هي بيان بجميع مراحل المشروع وما سيتم تنفيذه في كل مرحلة، فتكون بمثابة المرشد لك، قبل خطوة أي خطوة.
- إذا كنت تخطط لدخول ممولين أو شركاء معك، فيجب أن تتذكر فكرة مشروعك فقط وحدها لا تقنع أحد بتقديم ماله، ولكن ما يقوم بإقناع أحد بأن يدفع مال هو فكرة المشروع والخطة الموضوعية لنجاح هذا المشروع، لذلك خطة العمل هي التي سوف تجعلك تحصل على ما تريد من تمويل خارجي.



### الفرق بين دراسة الجدوى، خطة العمل:

**دراسة جدوى المشروع:** هدفها الإجابة على السؤال "هل سينجح المشروع؟" فهي تهدف لمساعدة الريادي في التحقق من جدوى البدء في هذه المغامرة (المشروع) أو لا؟ ماهي المعوقات

وكيف ممكن تجنبها أو حلها وهكذا؟ بينما **خطة العمل** تهدف للإجابة على السؤال "كيف سيتم تنفيذ المشروع؟"، وتحتوي على تفصيل أكثر لكيفية تنفيذ المشروع وقد تصل لخمسين صفحة.

☞ ما الذي يجب أن نبدأ به؟

يجب البدء **بدراسة الجدوى** لدراسة الجوانب المختلفة للمشروع عند تنفيذه، وهل من المجدي والمربح إقامة المشروع، ثم يتم إعداد **خطة العمل** لأنها ستكون المرشد عن تنفيذ المشروع، أنها تبين جوانب التكاليف، المبيعات، التسويق ..... وغيرها.

**مكونات خطة العمل:**

الجزء التمهيدي.	<b>(1) المقدمة والتمهيد</b>
أهداف المشروع بشكل بسيط.	
الصفات المميزة للمنتج النهائي للمشروع.	
الحدود الجغرافية للسوق.	<b>(2) تحليل ودراسة السوق</b>
طبيعة العملاء.	
وصف المنتج.	
تقدير حجم الطلب.	
تقدير حجم العرض.	
تقدير حجم الفجوة.	
تحليل المنافسين.	
استراتيجية التسويق.	<b>(3) الخطة التسويقية</b>
تحديد المزيج التسويقي.	
تحديد المزيج التسويقي.	
التكاليف الاستثمارية والتشغيلية.	<b>(4) الخطة التشغيلية</b>
تحديد موقع المشروع.	
تحديد احتياجات المشروع.	
التكاليف التأسيسية.	<b>(5) الخطة المالية</b>
توزيع رأس المال.	
مصادر التمويل.	
التكاليف الثابتة والمتغيرة.	
قائمة الدخل (الربح والخسارة).	
قائمة التدفق النقدي.	
المؤشرات المالية	

## (1) المقدمة والتمهيد

### (1) الجزء التمهيدي:

هو عمل ملخص صغير، ويعد أول جزء من خطة العمل، ولا بد أن يرفق به نتيجة المشروع النهائية، وغالبا ما يتم كتابته بعد أن تقوم بعمل الخطة كاملة.

**مثال:** مصنع للملابس يقوم بإنتاج ملابس ذات جودة عالية تستطيع أن تنافس المستورد.

### (2) أهداف المشروع بشكل بسيط:

يتم كتابة شرح وافي بسيط للمشروع بالإضافة إلى تحديد المراحل المختلفة له، وما سوف يلزمه من أدوات وكذلك عرض هدفه الحالي والمستقبلي، **على سبيل المثال:**

- هدف المشروع هو إنتاج ملابس ذات جودة تدخل السوق المنافس العالمي، وذلك سوف يحدث عن طريق توفير أجود نوع من القماش وتوظيف عمالة ذات خبرة عالية.
- الأدوات اللازمة للمشروع عبارة عن مكان بمساحة ثلاثمائة متر، وتوفير الماكينات الخاصة بإنتاج الملابس، مثل: ماكينات السنجر والفراماتورا والأوفرلوك ..... وغيرها، كما لا بد من توفير الأدوات الخاصة بالخياطة والماكينات الخاصة بالطبع على الملابس وماكينات الكي، وتوفير مخزن وتوفير عمالة بحد أدنى خمسة عشر عامل كلهم يتميزون بالخبرة والكفاءة، وتوظيف مشرفين أو مشرف واحد له خبرة خمس سنوات على الأقل.

### (3) الصفات المميزة للمنتج النهائي للمشروع:

يتم عرض صفات وخصائص المنتج أو المنتجات الخاصة بالمشروع، وتذكر سبب إقبال المستهلك عليه، والاختلافات بينه وبين ما يشبهه في السوق، وفي أي مرحلة من المشروع سوف تقوم بتطوير هذا المنتج.

**مثال:** المنتج النهائي لمصنع الملابس هو "تيشيرتات"، مصنوعة من خامات جيدة وذات مظهر أنيق، والألوان الخاصة بها ثابتة وتحفظ بمظهرها الجيد فترات طويلة جداً، وهذا هو

الاختلاف بينها وبين غيرها من الموجود في السوق، وبعد عام من الإنتاج لهذه النوعية سيتم إضافة أنواع أخرى من الملابس بنفس الكفاءة.

## (2) تحليل ودراسة السوق

### مفهوم تحليل ودراسة السوق:

يتم فيها كتابة تعريف كامل بالسوق، ويتمثل في: حجم السوق، عوائق الدخول للسوق، الفئة المستهدفة من المستهلكين، المنافسون وحصتهم في السوق وما يتمتعون به من قدرات، المنافسون المتوقعون مستقبلاً، الميزة التنافسية للمشروع.

**مثال:** بعد تحليل السوق؛ وجدت أن ليس هناك "تي شيرت" محلي عالي الجودة، وأن دائماً السوق يحتاج إلى أن يستورد من الخارج لكي يحصل على منتجات ذات جودة عالية.

- عليك هنا أن تحدد ما يحتاج إليها السوق من كميات، وذلك بعمل حصر كميات "التي شيرتات" المستوردة، أما عن العقبة التي سوف تواجهك في هذه النقطة هي فقدان الثقة بينك وبين المستهلك لأنك منتج محلي، وهنا عليك تحديد طرق متعددة حتى تتغلب على هذه المشكلة.
- المنافسين بالطبع هم الذين يقومون بعرض منتجات شبيهة لما سوف تنتجه بأسعار قليلة، وذلك لأن ما يعرضه جودته منخفضة، إذاً ميزاتهم الوحيدة هي انخفاض السعر، وتستطيع أن تتخطى ذلك بطرح منتجك ذو الجودة العالية والسعر المتوسط الذي لن يرتفع عن الأسعار التي يقدمونها، والذي سوف تكتسبه من هذه المنافسة هو الشهرة العالية في السوق.

### عناصر دراسة السوق:

الحدود الجغرافية للسوق	طبيعة العملاء	وصف المنتج
تقدير حجم الطلب	تقدير حجم العرض	تقدير حجم الفجوة
تحليل المنافسين		

#### ⦿ الحدود الجغرافية للسوق:

أي تحديد المكان أو الأماكن التي سيتم فيها منتجك، هل في المدينة أم القرى، هل سيتم العرض للمستهلك النهائي أم الموزعين والوسطاء.

## طبيعة العملاء:

تعرف على عملائك، حتى يمكنك أنت تخدمهم بشكل أفضل، ويمكن جمع المعلومات

### التالية عن العملاء.

- عاداتهم الشرائية.
- أسباب الشراء (تلبية احتياجات - تلبية رغبات - اتباع عادات).
- وصف العملاء المرتقبون (النوع- السن- السكن - مستوى المعيشة- المستوى التعليمي- المركز الاجتماعي).
- أسباب تفضيل منتجك (جودة - راحة - معاملة - سعر - خدمات إضافية).

## وصف المنتج:

- المنتج أو المنتجات المقترح تقديمها.
- ميزة المنتج المقترح تقديمه عن المنتجات الأخرى في السوق.
- التحسينات أو الإضافات التي يرغب العملاء بإدخالها على المنتج.
- نوع الطلب على المنتج (يومي، شهري، موسمي، .....).
- الشكل الخارجي للمنتج (التصميم، الألوان، التعبئة..... وغيرها).

## حجم الطلب على منتجات مشروعك:

يقصد بذلك حجم السوق، أي تحديد حجم المشتريين المتوقعين للمشروع، أو ما يسمى بحجم الطلب على المنتج أو الخدمة التي تقدمها. مثال: نفترض أن المشروع يقدم خدمة للأطفال من سن 10 - 16 عام، وبعد تحليل سكان المنطقة وجد أن عدد هذه الشريحة العمرية بالمنطقة هم 5000 فرد، وبتحليل مستوى الدخل وجد أن 15% منهم قادرين على دفع ثمن السلعة. هنا يكون حجم الطلب 750 (5000 × 15%).

### طريقة الطاقة الاستيعابية القصوى لحساب حجم الطلب

تمثل أقصى كمية من المنتج يمكن استهلاكها خلال فترة زمنية معينة، وتؤدي إلى إشباع كامل لحاجات الفئة المستهدفة من العملاء، بحيث لو طرحت هذه الكمية في الأسواق لتم شراؤها واستهلاكها بالكامل، ولا يتم استهلاك أي وحدة إضافية تزيد عن ذلك الحد.

الطاقة الاستيعابية للسوق = معدل الاستهلاك الأمثل × عدد أفراد الفئة المستهدفة

حيث يتمثل معدل الاستهلاك الأمثل بمتوسط استهلاك الفرد من السلعة الذي يؤدي إلى الإشباع الكامل لحاجاته ويتم تحديده من قبل الخبراء المختصين.

**مثال:** لدى القيام بإعداد الدراسة التسويقية لمشروع مصنع للملابس الجاهزة للسيدات

أمكن الحصول على البيانات التالية لعام 2018م

- متوسط عدد السكان (20) مليون نسمة.
- نسبة الإناث من عدد السكان 55٪.
- نسبة الإناث تحت 18 سنة وفوق 60 سنة 20٪.
- نسبة الإناث محدودات الدخل من 18 - 60 سنة 40٪.
- معدل الاستهلاك الأمثل للسيدة 2 وحدة سنوياً.

**المطلوب: استنتاج الطاقة الاستيعابية للسوق العام 2019م**

**الحل:**

- عدد أفراد الفئة المستهدفة لعام 2019 =  $20000000 \times 55\% \times 80\% \times 60\% = 5.28$  مليون نسمة.
- الطاقة الاستيعابية لعام 2019 =  $5.28 \times 2 = 10.56$  مليون وحدة.

### طريقة تحليل السلاسل الزمنية لحساب حجم الطلب

حيث يعتبر أسلوب تحليل السلاسل الزمنية أحد الأساليب الإحصائية التي يمكن استخدامها لدراسة سلوك التغيرات في ظاهرة معينة، حيث يتم دراسة وتحليل سلوك الظاهرة والتي تتمثل هنا بالطلب أو حجم الاستهلاك خلال فترة زمنية سابقة، والاعتماد على هذا التحليل في التنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة مستقبلاً، بمعنى أن تحليل السلاسل الزمنية قائم على أساس تحليل العلاقة بين حجم الطلب على السلعة (الاستهلاك) والزمن خلال سلسلة زمنية معينة بحيث تعبر هذه العلاقة عن مدى التغير الذي حدث في الطلب بالنسبة للزمن. معادلة الحساب كالتالي:

$$ص = أ + ب س$$

**حيث:**

- ص: تمثل الطلب المتوقع في سنة التنبؤ (المتغير التابع).

- أ: مقدار ثابت ويمثل حجم الطلب عندما س = صفر.
- ب: ميل خط الاتجاه العام ويمثل التغير في حجم الطلب نتيجة التغير في قيمة س وحدة واحدة.
- س: الزمن والذي يمثل بعد سنة التنبؤ عن سنة الأساس. (أو يمكن أن يمثل أي متغير مستقل آخر يؤثر في المتغير التابع).

يتم حساب قيمة كل من ( أ ، ب ) من خلال العلاقات التالية:

$$\text{ب} = \frac{\text{ن مج س ص} - (\text{مج س}) (\text{مج ص})}{\text{ن مج س} - 2 (\text{مج س})}$$

$$\text{أ} = \frac{\text{مج ص} - \text{ب مج س}}{\text{ن}}$$

حيث: (ن): تمثل عدد المشاهدات، (مج س ص) يمثل مجموع حاصل ضرب قيم س (بعد سنوات السلسلة عن سنة الأساس) في قيم ص (الطلب) الفعلية المناظرة لها، (مج س) يمثل مجموع قيم س، (مج ص) يمثل مجموع قيم ص، (مج س<sup>2</sup>) يمثل مجموع مربعات قيم س. يتم التعويض في معادلة الاتجاه العام عن قيمة س والتي تمثل بعد سنة التنبؤ عن سنة الأساس ومن ثم استنتاج قيمة ص والتي تمثل حجم الطلب المتوقع في سنة التنبؤ.

مثال: فيما يلي البيانات التي أمكن جمعها عن حجم المبيعات لسبعة ما للفترة من عام

2010 – 2016:

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
المبيعات (ألف وحدة)	50	55	65	60	68	80	100

المطلوب: تقدير حجم الطلب المتوقع لعامي 2018 ، 2019.

الحل:

يتم اختيار إحدى السنوات واعتبارها سنة الأساس وعندها تكون قيمة س = صفر، ثم يتم استنتاج قيم س لباقي السنوات (بعد السنوات عن سنة الأساس) وإجراء العمليات الحسابية كما هو في الجدول التالي:

السنوات	س	ص	س2	س ص
2010 (أساس)	صفر	50	صفر	صفر
2011	1	55	1	55
2012	2	65	4	130
2013	3	60	9	180
2014	4	68	16	272
2015	5	80	25	400
2016	6	100	36	600
المجموع (م7)	21	478	91	1637

الحل

يتم إيجاد قيم ب، أ من خلال التعويض:

$$ب = \frac{(478 - 21) - (1637 \times 7)}{2(21) - 91 \times 7} = 7.25$$

$$أ = \frac{(21 \times 7.25) - 478}{7} = 46.54$$

تكون معادلة الاتجاه العام للمبيعات، كما يلي:

$$ص = 7.25 + 46.54 \text{ (عندما سنة 2010 هي سنة الأساس)}$$

من خلال هذه المعادلة يمكن التنبؤ بالطلب المستقبلي كما يلي:

$$ص = 8 \text{ (بعد سنة 2018 عن سنة 2010)}$$

$$ص (2009) = 104.54 = (8 \times 7.25) + 46.54 \text{ مليون وحدة.}$$

## الطلب المتوقع لعام 2010:

▪ ص (2019) = 46.54 + (9 × 7.25) = 111.79 مليون وحدة.

### ◀ تقدير حجم العرض:

العرض هو كمية ما يتم إنتاجه من السلع أو الخدمات المراد دراستها والتي يتم إنتاجها بواسطة منافسين آخرين ينتجون تلك السلع أو يقدمون تلك الخدمات محليا، وكذلك كمية المستورد منها من الخارج ويمكن تقدير هذه الكميات بطريقة سهلة عن طريق حساب عدد المصانع المنتجة للسلع محل الدراسة. وحساب الطاقة الفعلية من الإنتاج لكل مصنع منهم ، علماً بأن هناك طاقة فعلية وطاقة كلية، والطاقة الفعلية هي الطاقة المنتجة فعلا والتي يتم عرضها في الأسواق . وفي النهاية يتم حساب الإنتاج المحلي الكلي.

$$\boxed{\text{الإنتاج المحلي الكلي} = \text{عدد المصانع} \times \text{متوسط الطاقة الفعلية}}$$

ثم يتم حساب كمية الاستيراد من المنتج - إذا كان هناك استيراد - وذلك من بيان مصلحة الجمارك وتكون كمية العرض = الإنتاج المحلي الفعلي + المستورد وفي حالة وجود تصدير للمنتج تكون كمية العرض = الإنتاج الفعلي + المستورد - المصدر.

### ◀ تقدير الفجوة التسويقية:

هي كمية المنتج التي يحتاجها السوق فعلا وبها نقص والفجوة = الطلب - العرض في حالة تساوى حجم الطلب مع العرض. فلن تكون هناك فجوة، ولن يوجد طلب لكميات أخرى. إذا كان الطلب أكبر من العرض. كانت هناك فجوة مطلوبة للسوق واحتياج لكميات أخرى بسبب العجز في الكمية المعروضة. أما إذا زاد العرض عن الطلب فيعنى ذلك وجود زيادة لكمية المنتج وتنشعب للسوق وعدم وجود أي طلب على المنتج. إذا توصلت إلى حجم الفجوة المطلوبة للسوق، فعليك ألا تعتبرها هي الكمية التي يمكنك أن تنتجها، ويجب أن تأخذ في الاعتبار نسبة منها فرما يكون هناك فرد آخر يدرس مثل ذلك المشروع في ذات الوقت، كما يمكن أن تكون نسبة أخطاء في البيانات المجمعة التي حصلت عليها.

### ◀ تحليل المنافسين:

من هو المنافس؟

المنافس هو أي مؤسسة أو شخص يتنافس معك أو قد يتنافس معك. بالطبع يصعب - أحيانا- دراسة كل المنافسين وبالتالي يتم التركيز على أهمهم من ناحية التنافس على نفس الشريحة أو نفس المنطقة الجغرافية وبالتالي ندرس عدد من المنافسين الرئيسيين. هناك بعض المنافسين المحتملين مثل شركة تعمل في دول أخرى ولديها رغبة في التوسع فقد تقرر أن تستثمر في بلدك. لا بد من دراسة المنافسين المحتملين الرئيسيين.

### ما هو مصدر المعلومات؟

مصادر المعلومات عديدة منها: الصحف والمجلات العامة والمتخصصة، شبكة الإنترنت، وموقع المنافس على الإنترنت، انطباعات العملاء، الميزانية المعلنة، تجربتك الشخصية، مثل: استخدامك لمنتج أو خدمته، إعلاناته التجارية، المعارض التجارية التي يشارك فيها، كتالوج (كتيب المبيعات)، التحليلات الاقتصادية، تقارير حكومية معلنة، الندوات والمؤتمرات التي يشارك فيها، سياساته التسعيرية، المناقصات التي يطرحها في الجرائد أو في موقعه على الإنترنت، سياساته في التوسع وشراء مؤسسات أخرى، إعلاناته التوظيفية، مقابلات تلفزيونية أو صحفية مع مديري الشركة.

قد نعرف عن منافس أكثر من منافس آخر وقد نعجز عن معرفة كل ما نتمناه ولكن هذا لا يمنعنا من بذل الجهد في تحليل ما لدينا من معلومات للوصول إلى أفضل تصور عن المنافسين.

### ماذا نريد أن نعرف عن المنافس؟

- **استراتيجيته:** هل يهدف إلى تقديم جودة عالية أم سعر منخفض؟ هل هو يهدف إلى التوسع؟
- **أهدافه:** هل هو يهدف إلى تحقيق ربحية سريعة أم إلى الربحية الكبيرة على المدى البعيد؟ هل هو يهدف إلى الربح أم أن المنافس شركة مملوكة للدولة تهدف إلى زيادة الإنتاج والمبيعات بالدرجة الأولى؟ هل هو مؤسسة عائلية تهدف إلى استغلال الوقت في العمل ولا تهتم كثيرا بتحقيقي ربح عالي؟ هل يهدف إلى تحقيق تقدم تكنولوجي على كل المنافسين؟
- **تصوره للقطاع:** قد يكون المنافس يعتقد أنه لا يمكن استخدام تكنولوجيا المعلومات في هذا القطاع؟ قد يعتقد أن نوعية معينة من المنتجات لا يمكن أن تكون مربحة؟ قد يكون المنافس يعتقد أن السوق في حالة الانحدار؟
- **موارده وقدراته:**

- ✓ ما مدى حدود موارده المالية؟
- ✓ ما هي موارده البشرية (عدد- الكفاءة - المستوى التعليمي - الخبرة - السن - الولاء - التدريب)؟
- ✓ ما هي موارده الفيزيائية (المعدات - الأدوات - المحلات - الموقع - المخازن)؟
- ✓ هل يمتلك اسم تجاري كبير؟ ما مدى ولاء الناس لمنتجاته أو خدماته؟
- ✓ ما هي قدراته في التصنيع؟ هل هو ناجح في تقليل التكلفة؟ هل عنده مرونة في تغيير مواصفات المنتج؟
- ✓ هل لديه قدرته على التطوير؟ هل لديه قدرات بحثية؟
- ✓ ما هي قدراته في التوزيع والبيع؟ ما مدى سرعته في الاستجابة للعملاء؟ ما هو مستوى خدمته للعملاء؟
- ✓ ما هي قدراته التسويقية؟ ما هي ردود أفعاله على تغيرات السوق؟
- ✓ ما هي قدراته الإدارية؟ ما مدى المرونة في مؤسسته؟

### مثال على تحليل المنافسين

أنت تريد أن تفتتح مطعماً صغيراً في منطقة بها الكثير من السكان والمارة. ما الذي تريد أن تعرفه عن المنافسين وما الذي تستفيده من ذلك؟

من المهم أن تعرف مستوى الخدمة لديهم، مستوى الأسعار، نوعية العملاء، نوعية الأطعمة، هل لديهم قدرة ورغبة في التوسع وإن كان فهل يمكن أن يتوسعوا في نفس المكان أم في مناطق أخرى، هل هذا المطعم يمتلكه شخص أم مجموعة، ما هو طموح المالك أو المدير، هل هذا المطعم يمتلكه أسرة وتعيش من عائدته في أضيق الحدود أم تمتلكه الدولة أم يمتلكه مستثمر يهتم بالربح ما هي موارد هذا المطعم وعلاقاته بموردين الأطعمة وحصته السوقية .....

### كيف نستفيد من هذه المعلومات؟

- **مستوى الخدمة والأسعار:** قد نجد أن هناك عشرة مطاعم مثلاً ولكنهم كلهم أو أكثرهم يقدمون خدمة متميزة وباهظة الثمن أو نجد أن معظمهم يقدم خدمة متواضعة وبتكلفة منخفضة. هذا يساعدنا على معرفة فرصنا في الاستثمار في المشاريع الجديدة، فيمكننا أن نعمل في المستوى الذين لا يعمل فيه معظم المطاعم. هذا بالطبع يتوقف على وجود عملاء لهذا المستوى من

المطاعم في تلك المنطقة. الأمر الثاني هو أن نعلم من هم المنافسون الحقيقيون لنا وهم الذين يقدمون نفس المستوى من الخدمة والأسعار.

- **نوعية الأطعمة:** قد نجد أن هناك نوعا ما من الأطعمة لا يقدم في المطاعم الموجودة أو لا يقدم في أكثرها أو لا يقدم بشكل جيد. هذا يفتح لنا مجالا للتخصص في هذا النوع من الطعام أو تقديمه بشكل جيد مع غيره من الأطعمة. هذا بافتراض أن هذا النوع من الطعام مقبول لدى العملاء. كذلك فإننا بمعرفة نوعية الأطعمة المُقدمة في كل مطعم يمكننا معرفة المنافسون لنا وهم الذين يقدمون نفس نوعية الطعام. بالطبع توجد منافسة بين المطاعم التي تقدم نوعية مختلفة من الطعام ولكنها تكون أكثر تأثيرا بين من يقدمون نفس النوعية.
- **هل لديهم قدرة وطموح للتوسع؟:** هذا يساعدنا على معرفة فرصنا في المنافسة فإن كانت لديهم رغبة قوية في التوسع في نفس المكان وكانت خدمتهم مقاربة لنا فإن توسعهم يعني استيعابهم لعدد أكبر من العملاء وربما مكانا أرحب للجلوس وهذا يؤثر علينا.
- **طبيعة المالك:** إن كان المالك شخص متواضع يعيش من هذا المطعم ويمضي وقته فيه فإن منافسته بتقليل الأسعار تكون قاتلة إذ أنه سيستمر في المنافسة إلى أن يموت لأنه يرضى بأقل ربح ويكفيه أن يجد ما يشغل به وقته في هذا المطعم. ولكنه قد لا يكون لديه القدرة الإدارية على تقديم خدمة متميزة ومتجددة وكذلك قد لا يكون لديه قدرة على التوسع.
- **الموارد:** كلما كانت موارد المنافس المالية والفيزيائية كبيرة كلما كانت قدرته على المنافسة كبيرة وهذا يجعلنا نفكر في الاختلاف عنه في نوعية الخدمة لتجنب المنافسة المباشرة.
- **العلاقة بموردي الأطعمة:** قد نجد أن هناك علاقة قوية جدا بين المنافسين الحاليين وموردين الأطعمة لدرجة نعجز معها على الحصول على توريدات الأطعمة بالشكل المطلوب. وقد نجد أنهم لم يستثمروا كثيرا في بناء علاقة مع الموردين فنجد نحن فرصة لبناء علاقة قوية مع الموردين والحصول على أسلوب توريد يحقق لما وفورات ومميزات لم يحصل عليها المنافسون.
- **الحصة السوقية:** كلما كانت حصة المنافس أكبر كلما كانت له الكلمة الأعلى في تحديد الأسعار والتأثير في السوق. وبالتالي فيكون لزاما أن نقوم بتحليل هذا المنافس بشكل أدق.



◆◆◆◆  
◆◆ قائمة المراجع ◆◆

Rhonda Abrams(2010). **The Successful Business Plan**. Running Media Co. California. USA.

Elliot J. Smith(2015). **How to Write a Business Plan**.

Dan Ramsey, Stephen Windhaus (2009). **The Everything Business Plan**. Adams Media.