

الفصل الأول

تحليل السوق

مقدمة وتمهيد :

إن برنامج إعداد دراسات الجدوى للمشاريع التجارية يوضح بشكل مفصل ماهية وكيفية إعداد دراسة الجدوى لأي مشروع تجاري أو ذا صبغة تجارية ، والغاية من هذه الدورة أن يتفهم المتدرب كل ما يتعلق بهذا البرنامج من تفاصيل دقيقة ليستطيع في نهاية الدورة مع شئ من التدريب والتمرين المستمر أن يحلل المستوى النوعي لأي بحث أو دراسة جدوى بعد قراءته التحليلية والاستيعابية لها ، وإلى حد بعيد أن يكون باستطاعة المتدرب أن يكتب بنفسه دراسة جدوى لأي مشروع تجاري يرى فيه نفعاً وفائدة .

إن على المتدرب أن يعلم أن وجود منتج أو سلعة أو فكرة تجارية ما يقبل عليها المستهلكون، قد تكون غير متوفرة في منطقة ما أو موقع ما ، ليست يجد ذاتها أسباب كافية للبدء فوراً في إنتاج المنتج أو تأسيس موقع تجاري بدون النظر ملياً بكل النواحي والتفاصيل المتعددة والمتعلقة في إدارة مثل هذا المشروع ، في الكثير من الأحوال يقوم الناس بالاستثمار في مشاريع ليكتشفوا بعد حين أنه ليس هناك حجم طلب كافي عليها أو أنها لا تتناسب وما يرغب به المستهلك ، وحتى يمكن تفادي مخاطرة الفشل أو الخسارة ، على أصحاب الأفكار من المستثمرين أن يناقشوا الفكرة بجميع نواحيها وتفاصيلها مع الاستشاريون وأصحاب الدراية والآراء المستنيرة والزلاء من ذوي الثقة ، وذلك قبل أن يستخدموا أموالهم أو يعملوا على الحصول على قروض لتمويل الأفكار التي في أذهانهم ، والجدير بالذكر أن عمليات الحصول على معلومات عن الفكرة أو المشروع المنوي القيام به هو ما يطلق عليه دراسات الجدوى ، وعندما توضع النتائج كتابياً يطلق عليها اسم خطة العمل .

إن على صاحب الفكرة أن يتأكد وبأكبر قدر من الدقة بأن المعلومات التي عُمل على الحصول عليها هي أقرب ما تكون من الحقيقة لفكرة المشروع التي يعمل عليها ، كما وأن التعجل في الحصول على المعلومات أو التسرع في التوصل إلى القرارات أو الأحكام قد يكون له نتائج وخيمة وخسائر قد تكون لا تحمد عقباه .

لقد أثبتت الخبرات السابقة أن ميكانيكية السوق هي من العناصر الأساسية في التطوير المستقبلي ، وإن الغرض من هذا البرنامج هو جعل المتدرب - بغض النظر عن مستواه التعليمي وخلفيته

الثقافية – ذو قدرة على تحديد الإجراءات التي يجب أن تنجز في سبيل أن يتم اتخاذ القرار الصحيح في إقامة المشروع المنوي تأسيسه من عدمه .

وفيما يلي بعض الأسئلة التي يجب أن تشتمل دراسة الجدوى على أجوبة شافية وشاملة لها :

- هل هناك حجم طلب كافي على السلعة أو المنتج ؟ يجب تحديد مواصفات السلعة أو المنتج المطلوب من حيث الحجم والكمية المطلوبة وكمية الطلب عليه في السوق .
- من هم المنتجون الآخرون (المنافسون) للسلع والخدمات ذات الصبغة المشابهة ؟ وهنا يجب تحديد عدد ونوعية المنافسين ومستواهم ، وقدرتهم المالية والسوقية والتنافسية .
- ما هي المتطلبات لتسويق المنتج أو السلعة ؟ وهنا يتحتم علينا التعرف على مواقع تواجد العمالة المطلوبة وتكلفتها ، الأجهزة، الخدمات ، المواد الخام ، المكونات ، وسائل النقل وأسطول الحركة ... إلخ) .
- ما هي تكلفة إنتاج / تصنيع السلعة أو المنتج ؟ وهنا علينا أن نحسب التكاليف الرأسمالية للبدء في التشغيل إضافة إلى المصاريف التشغيلية للإنتاج .
- ما هو الربح المقدر ؟ وهنا يجدر بنا أن نحسب الفرق بين العائد المتوقع من المبيعات في السوق وتكاليف الإنتاج .

إن الإجابة على كل نقطة من النقاط المذكورة أعلاه يجب أن ينظر إليها بعناية فائقة ، وعندما تجمع المعلومات والإجابات المفصلة لها تأتي عملية التحليل ، وهذه المرحلة التي يتم فيها تجميع المعلومات وتحليلها يمكننا أن نتخذ القرار المناسب والذي هو متعلق أساساً بمدى إمكانية نجاح المشروع والاستثمار فيه ، أو إذا لم نكن على يقين من نجاح المشروع ، أن يتم توجيه الأموال المستثمرة إلى وجهة أخرى ذات فائدة أفضل .

ونفس مجموعة الأسئلة يمكن أن توضع وأن تجمع لها المعلومات ويتم تحليلها في فترات مستقبلية تالية عندما يرى صاحب رأس المال أن عليه أن ينوع من خطوط إنتاجه لخلق أو تصنيع سلعة أو منتج جيد ، وقد يكون من المهم أن نتذكر بأن خطة العمل ما هي إلا وثيقة يجب استخدامها كإطار عام يوجهنا لتطوير وتحسين التجارة أو المشروع الصناعي ، إلا أنه يجب تجديده بشكل منتظم بحسب التغيرات الحادثة في السوق .

وعندما يقرر صاحب الفكرة البدء بالعمل فإن أول ما يتحتم عليه القيام به هو التعرف على نوعية وكمية ومقاييس الطلب للمنتج أو السلعة المستهدفة وذلك بإجراء ما يطلق عليه مسح سوقي مختصر .

وبالرغم من أن هناك العديد من المؤسسات التي تختص بمثل هذه الأعمال من بحوث التسويق إلا أنه قد يكون من الأفضل على أصحاب الأعمال أن يقوموا به بأنفسهم ، وإذا تطلب الأمر مساعدة من شركاء ومستشارين فعليهم بذلك ، حيث أنهم وبهذا الأسلوب يقتربوا من المستهلكين واحتياجاتهم وأن يقرروا بعد هذه التجربة العملية الحقيقية لكيفية إنشاء وتشغيل العمل الذي سيقومون بتأسيسه ، وإذا ما وجد بأن الفكرة مجدية اقتصاديا فإن المعارف التي تم اكتسابها من الخبرات المذكورة ستقدم لهم الثقة بالنفس في البدء الفعلي ، بعد التعرف على المشاكل التي سيتم مواجهتها ومعرفة أن السلعة أو الخدمة ذات حجم طلب معقول ومقبول في السوق .

ويمكن وضع بعض الاستبيانات لهذا الغرض ، إلا أنه في معظم البلدان الصناعية يفضلون إجراء مسح للسوق يتم فيه الذهاب إلى مناطق تواجد المستهلكين وتلك التي يتوقع منها المنتج أن يتوفر عدد من هؤلاء المستهلكين ، وأن يسأل الناس عن آرائهم ، وفي هذا الصدد هناك نوعان من المعلومات المطلوبة :

1. المعلومات المتعلقة بالسلعة ونوعيتها ومواصفاتها المطلوبة .
2. المعلومات المتعلقة بكمية وعدد الأفراد الذين سيقبلون على الشراء وتكرار فترات الشراء ونوعية الأسعار .

من الضروري بمكان أن نفكر جيداً بنوعية المعلومات المطلوبة وأن نقوم بسؤال الناس والأفراد نفس الأسئلة في كل مرة نلتقي بهم حتى يمكننا أن نقارن إجاباتهم وردود أفعالهم وأن يتم اختصار كل ما أوردوه من معلومات ، وهنا يجدر بنا القول بأنه كلما كان عدد الأفراد الذين يتم توجيه الأسئلة لهم أكبر عددا كلما اقتربت معلوماتنا إلى الصحة والدقة .

إلا أنه علينا أيضاً أن ندرك أنه يجب أن نقتصد في المصاريف والتكاليف ، كما أنه ليس من الضروري في هذه المرحلة أن يجري بحث سوقي متعمق لمعظم المنتجات والسلع ، والأسلوب السهل لإجراء ما ذكر هو تحضير عينة استبيان مكونة من عدة استفسارات وأسئلة كما سيوضح فيما بعد ، وعلى أصحاب المشاريع أو من ينوب عنهم التذكير بالأسئلة التي يجب أن توجه لعموم الناس ، وللتعرف على كل ما سبق فإننا سوف نقسم هذا الفصل إلى ثلاثة أقسام هي :

- مسح نوعية المنتج / السلعة
- مسح حجم السوق والقيمة

- والحصة من السوق المنافس

مسح نوعية المنتج / السلعة

يجب وضع الأسئلة وفق الأمور التي يرغبها ويهتم بها المستهلكون ، أو العناصر التي يهتمونها ويكرهونها ، وبالأخص تلك المتعلقة بسلع ومنتجات المنافسين الحالية ، فعلى سبيل المثال في الجدول التالي سيستخدم استبيان لطرح الأسئلة المتعلقة بنوعية الصلصة الحارة (chili sauce) ، (جدول رقم 1) .

وعلى كل حال إذا رغب المنتجون بإنتاج سلع جديدة في منطقة ما فعليهم توفير نماذج يتم توزيعها على المستهلكين المحتملين وعامة الناس لتجربتها وإعطاء آرائهم عما إذا أحبوا المنتج وعن رغبتهم في شرائه ، وهذه النماذج والعينات يمكن إعدادها مسبقاً باستخدام المعدات اللازمة ، وفي هذه المرحلة لا يتطلب الأمر أي استثمار في مكائن وأجهزة الإنتاج ، وهنا نبين نموذج استبيان لتقديم سلعة جيدة كما هو موضح في الجدول (2) .

علينا أن نلاحظ بأنه في المراحل الأولية نجد أن السلع والمنتجات الجديدة في السوق التي ليس لها مثيل ولديها ميزة عدم وجود منافسين ، وفي مثل هذه الأحوال إن أسلوب ومنهجية اختبار تفحص السلعة والمنتج يستغرق وقتاً أطول ونفقات أكثر مما هو عليه الحال إذا كانت السلعة معروفة ومتداولة في الأسواق ، إضافة إلى ذلك فإن هناك حقيقة يجب أن نعلمها جميعاً وهي أن 80% من السلع الجديدة مصيرها الفشل ، حيث أن نسب المخاطر مرتفعة وهناك صعوبة أكثر في الحصول على قروض لمثل هذه السلع غير المعروفة ولا المتداولة .

يجب التوضيح لكل شخص تتم مقابلته بأنك - على سبيل الافتراض - ترغب بتأسيس مشروع جديد وذلك لصنع مربى الطماطم مثلاً وأنك قد قمت بتحضير بعض النماذج من المنتج المنوي إنتاجه حتى تتم تجربته ، واطلب منهم أن يتذوقوا العينة أو النموذج وإعطائك رأيهم الشخصي فيه .

جدول (1) مثال على أسئلة استبيان المسح المتعلقة بنوعية الصلصة الحارة المقدمة من قبل المنافسين :

الإجابات					الأسئلة والاستفسارات	رقم
أكتب أسماء الأصناف :					ما هي أسماء الأصناف التجارية التي تبتاعها في معظم الأحيان من الصلصات ؟	1
..... -						
..... -						
..... -						
..... -						
5	4	3	2	1		
جيد جدا	جيد	متوسط عادي	سيئ	سيئ جدا		
					ما رأيك في لون الصلصة في الصنف الذي تبتاعه ؟	2
					ماذا ترى في موضوع البذور الموجودة في الصلصة ؟	3
					كيف ترى كثافة الصلصة ؟	4
					ماذا عن طعم الصلصة ؟	5
					ما رأيك في المرطبات والزجاجية ؟	6
					كيف ترى ملصق الاسم التجاري ؟	7
					ما رأيك في سعر الصلصة ؟	8
أكتب إجابتك بوضوح :					هل ترى أي أمر آخر جيد في الصلصة التي تبتاعها حالياً ؟	9
.....						
.....						
.....						
أكتب إجابتك :					هل هناك أي شيء آخر بالنسبة للصلصة التي تبتاعها ترغب في تطويره أو تحسينه ؟	10
.....						
.....						
.....						

جدول (2) : نموذج استبيان سلعة جديدة (مربي الطماطم)

الإجابات	الأسئلة والاستفسارات	رقم
ضع دائرة حول الإجابة المناسبة : <input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> لا	هل تتناول أنواع أخرى من المربيات ؟	1
ضع قائمة بأفضل الأصناف لديك : - - - -	ما هي أكثر الأصناف تفضيلاً لديك ؟	2
ضع دائرة حول الإجابة المناسبة : نعم لا غير متأكد	هل تعتقد بأنك قد تحب مربي الطماطم :	3
5 سيئ جداً 4 سيئ 3 متوسط عادي 2 جيد 1 جيد جداً		
	كيف ترى لون مربي الطماطم هذا ؟	4
	هل تحب أن تجد البذور في المربي ؟	5
	كيف ترى طعم المربي ؟	6
	هل تناسبك لزوجة وكثافة المربي ؟	7
	ما رأيك في شكل المرطبانات الزجاجية ؟	8
	كيف ترى الملصق الخارجي ؟	9
أكتب إجابتك بوضوح :	هل ترى أي أمور أخرى تعجبك في المربي ؟	10
أكتب إجابتك بوضوح :	هل هناك ما يمكننا عمله لتطوير وتحسين المربي ؟	11

علينا دائماً أن نتذكر بأن الزبون (الشخص أو الفرد الذي يشتري الطعام) هو ليس بالضرورة المستهلك (الشخص أو الفرد الذي يستهلك أو يستخدم المادة أو يأكل الطعام) ، وهذا الموضوع هو في غاية الأهمية عند الحصول على معلومات متعلقة بنوعية الطعام الذي يتم تناوله وأكله من قبل الأطفال حيث أن تفضيلهم للون أو الحلاوة قد يختلف عما هو الحال لآبائهم ، ولمنتجي الطعام والزبائن ، أو لبائعي الجملة ، أو البائعون الآخرون ، إضافة إلى المؤسسات والقطاعات الأخرى من العامة .

وهنا يجب تحليل نتائج المسوحات وذلك من خلال جمع أعداد الأفراد الذين أجمعوا على كل مستوى على حده ، مثل "جيد جداً" أو جيد أو متوسط ... إلخ .

وفي النموذج الموضح أدناه (جدول رقم 3) والمتعلق بالأسئلة والاستفسارات عن الصلصة الحارة " chili sauce " تظهر النتائج بأن 88 % من إجابات الأفراد تصرح بان لون الصلصة هو أفضل من المتوسط أو العادي ، كما أن 78 % لا تحب أن تجد بذور في الصلصة ، وأن 60 % وجدت بأن الطعم هو جيد جداً أو جيد .

جدول (3) البيانات المأخوذة من آراء المستهلكين عن نوعية السلعة ، خلاصة 50 إجابة .

رقم	السؤال	1 جيد جداً	2 جيد	3 متوسط عادي	4 سيئ	5 سيئ جداً
1	كيف ترى لون الصلصة في الصنف الذي تبتاعه ؟	12	32	5	1	صفر
2	ماذا ترى في موضوع البذور الموجودة في الصلصة ؟	5	6	16	14	9
3	كيف ترى كثافة الصلصة ؟	10	20	12	7	1
4	ماذا عن طعم الصلصة ؟	42	8	صفر	صفر	صفر
5	ما رأيك في المرطبات الزجاجية ؟	40	10	صفر	صفر	صفر
6	كيف ترى ملصق الاسم التجاري ؟	10	11	20	9	صفر
7	ما رأيك في سعر الصلصة ؟	5	7	12	25	1

- هناك معلومات أخرى يمكن الحصول عليها من خلال تحليل نتائج المسوحات وهذه تشمل :
- غالبية كبرى من المستهلكين تود الحصول على الصلصة بالمرطبات ، وهؤلاء سعداء بالملصقات المستخدمة حالياً ، ومثل هذه المعلومات تساعد المنتج الجديد على اتخاذ القرار بشأن طريقة أو أسلوب التعبئة الذي يجب أن يستعمل إذا ما أراد المنافسة بكفاءة مع المنتجين الحاليين في السوق أو مع الأصناف المستوردة المنافسة .

- أن غالبية المستهلكين ، 26 مستهلك ، أي (52 %) ممن أجابوا على الأسئلة كانوا غير مقتنعين بسعر الصلصة ، وهذا يعني بأن هناك إمكانية في السوق لمنتج مشابه بالنوعية إلا أنه رأى الآخر أرخص تمناً .

مصحح حجم السوق والقيمة

على القائم بإعداد دراسات الجدوى أن يضع عدة نماذج وأسئلة للاختبار وتفحص حجم السوق ، فنقل لنوعية ما من الأطعمة (الوزن الإجمالي للسلعة أو المنتج الذي تم شراؤه خلال كل شهر من أشهر السنة) ، والقيمة السوقية (حجم المبالغ المالية التي تم صرفها على تلك السلعة أو المنتج في كل شهر أو سنة) ، وفي نفس الوقت من الممكن جمع المعلومات المتعلقة بأنواع الأفراد من الناس الذين يترددون على شراء نوعية من الطعام والمواقع التي يشترتون منها ، **والجدول رقم (4)** يظهر عينة استبيان تدل على ما ذكر .

إن المعلومات والبيانات التي تجمع من المستهلكين المحتملين ، باستخدام الاستبيانات الموضحة في الجدولين "1 و 2" يمكن تحليلها من قبل أصحاب المشروع للتعرف بشكل كبير على المواصفات النوعية للسلعة أو المنتج التي يختارها المستهلكون ، إضافة إلى ذلك حجم الطلب الإجمالي للسلعة أو المنتج والقيمة الكلية في السوق للسلعة .

وعلى كلٍ فأن هذا يشمل إيجاد عدد من الفرضيات ويجب إيجاد إجابات شافية للأسئلة التالية :

- 1 - هل الأفراد الذين يتم مقابلتهم يمثلون كل المستهلكين المحتملين ؟
- 2- هل تم مقابلة عدد كاف من أفراد شرائح المجتمع المختلفة ؟
- 3 - هل أعطى الأفراد المذكورين معلومات وبيانات دقيقة وصحيحة ؟

من الضروري بمكان على المنتج الذي لا يكون واثقاً من نوعية البيانات أو المعلومات التي حصل عليها أن يقوم بطرح الأسئلة على عدد من الأفراد حتى يتاح له اختيار الإجابات وردود الفعل الأولى .

ومن الحقائق التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار أنه كلما استطاع أن يقابل ويرى عدد أكثر من الناس تصبح المعلومات المتحصل عليها تمثل الوضع والمعلومات الأكثر واقعية واقرب للصحة .

إلا أنه يتوجب علينا الحذر في الموازنة بين الوقت وتكلفة مقابلة أعداد كبيرة من الأفراد ودقة المعلومات والبيانات التي يتم الحصول عليها ، وكدليل عام يمكن الاسترشاد به يمكننا القول بأن بين 50 - 70 مقابلة يمكن أن تؤتي بثمارها في الحصول على فكرة جيدة عن السوق للمنتج أو السلعة في منطقة محددة صغيرة الحجم نسبياً.

جدول رقم (4) نموذج استبيان عن حجم السوق والقيمة

رقم	الأسئلة	الإجابات
1	حجم وسعة السوق : هل تشتري المنتج / السلعة ...	<input type="checkbox"/> يومياً <input type="checkbox"/> أسبوعياً <input type="checkbox"/> شهرياً
2	هل تبتاع كميات مختلفة في أوقات السنة المتعددة ؟	<input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> لا
3	بأي الأوقات تشتري أكثر ؟	أكتب الإجابة :
4	كم تشتري في كل مرة ؟	أكتب الإجابة بالكيلو جرام أو بوحدات التعبئة :
5	بأي الأوقات تشتري أقل ؟	أكتب الإجابة :
6	كم تشتري في كل مرة ؟	أكتب الإجابة بالكيلو جرام أو بوحدات التعبئة :
7	ما هي كمية الطعام في وحدة التعبئة ؟	أكتب الكمية بالكيلو :
8	فيما يتعلق بالقيمة السوقية : كم تدفع للوحدة المعبئة من الطعام ؟	أكتب المبلغ بالعملة المحلية :
9	ما هو الفرق في السعر بين العبوات الصغيرة أو الأكبر حجماً ؟	أكتب الفرق :
10	هل هناك فرق بالسعر في الأوقات المختلفة من العام ؟	<input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> لا
11	متى يصل السعر إلى أعلى مستوى ؟	أكتب الإجابة :
12	متى يصل السعر إلى أدنى مستوى ؟	أكتب الإجابة :
13	فيما يتعلق بالمستهلك : هل هناك بان لديك متوسط عائد دخلك هو منخفض /متوسط أو مرتفع؟	<input type="checkbox"/> منخفض <input type="checkbox"/> متوسط <input type="checkbox"/> مرتفع
14	ما هي الشريحة العمرية التي تناسب إليها :	<input type="checkbox"/> 18 - 20 <input type="checkbox"/> 21 - 40 <input type="checkbox"/> 41 - 60
	الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> أنثى
	فيما يتعلق بآماكن البيع : من أين في العادة تشتري هذا المنتج ؟	<input type="checkbox"/> السوبر ماركت <input type="checkbox"/> البقالة في الحي <input type="checkbox"/> بائع متجول <input type="checkbox"/> مباشرة من المنتج

..... محلات أخرى ، حدد

عند تحليل المعلومات التي تم تجميعها عن حجم السوق والقيمة فلا بد أن تساعد الإحصائيات الرسمية عن الأفراد المتوقع أن يكونوا مستهلكين للسلعة أو المنتج .
فعلى سبيل المثال نجد في الجدول رقم (5) أن المعلومات التي تم تجميعها باستخدام المسح السوقي لنمط استهلاك صلصة ما في مدينة آسيوية صغيرة قد تم تحليلها مع البيانات المتحصل عليها من مكتب الإحصائيات والمسح الاقتصادي الاجتماعي في البلدة عن الحجم والقدرة المالية لسكان المدينة المعنية ، مثل هذه المعلومات تكون متوفرة أحياناً في الدوائر الحكومية المحلية أو السلطات الضريبية وغرف التجارة ، الا أن ما قد يعيبها أحياناً أنها ليست جديدة .

جدول رقم (5) السوق المحتملة لصلصة الشيتني في مدينة آسيوية صغيرة :

نوع المستهلك / الزبون	عدد أفراد الشريحة	كمية صلصة الشيتني المشترأة شهرياً بالكيلو*	كمية صلصة الشيتني المشترأة كل مرة بالكيلو**
ذوي العائد المنخفض	18.430	0.4	0.1
ذوي العائد المتوسط	5.485	1.2	0.15
ذوي العائد المرتفع	192	2.25	0.45

* من إحصائيات المصادر الرسمية في البلد

** متوسط الأرقام المعطاة من قبل 70 مستهلك تم مقابلتهم وتوجيه الأسئلة لهم .

أن تكلفة صلصة ما في السوق هي 3,9 دولار للكيلو غرام عندما تباع بأحجام 100 غرام عن طريق إرسالها بحاويات ذات سعة كبيرة إلى المستهلكين وذلك عند تفرغها بعبوات تعبئة تناسب هوى المستهلكين ، وهذه يتم شراؤها من خلال معظم الذين يقولون أنهم من ذوي الدخل المنخفض، كما وأن التكلفة هي 4,1 دولار/كلغم عندما يتم بيعها في أكياس بلاستيكية بحجم 150 غرام ، ويتم شراؤها في أغلب الأحيان من الأسر ذوي الدخل المتوسط ، وتصل إلى 4,8 دولار/كلغم عندما يتم بيعها في عبوات زجاجية حجم 450 غرام ، ويتم شراؤها في أغلب الأحيان من الأسر ذوي الدخل المرتفع .

إن هذه البيانات يمكن تحليلها كما هو موضح في الجدول (6، أ) ، حيث يمكننا أن نحسب الحجم الإجمالي وقيمة السوق لهذا المنتج في هذه المدينة الصغيرة .

إن حجم قيمة السوق كما هو محسوب في الجدول (6، ب) يظهر أن الأسر من ذوي الدخل المنخفض والمتوسط هم يكونوا أكبر جزء من سوق صلصة ما في هذه المدينة . هؤلاء الأفراد والأسر قد وجدوا أنهم يشتروا هذا المنتج وذلك بتملئه أو عيبتهم منها أو من خلال شرائهم الصلصة في عبواتها البلاستيكية . أن الطلب على حاجات صلصة ما منحصر في المجموعات من ذوي الدخل المرتفع والذين يكونون 3 % فقط من حجم السوق 3.8 % من القيمة الإجمالية . ونجد هنا أن هذه الفرصة الاستثمارية يجب أن تركز على الأسر من ذوي الدخل المنخفض والمتوسط كمستهلكين محتملين

ومن هنا يجب القول بأن ما ذكر من أسعار له تأثير جوهري على أمور التعبئة المستخدمة والأساليب الإعلانية وإجراءات الترويج إضافة إلى العقود المبرمة مع بائعي الجملة .

الجدول (6، أ) طريقة تقدير حجم السوق الصلصة الشتيني

نوع المستهلك / الزبون	عدد أفراد الشريحة	كمية صلصة الشتيني المشترأة شهرياً بالكيلو	كمية صلصة الشتيني المشترأة كل مرة بالكيلو
ذوي العائد المنخفض	18.430	0.4	7.372
ذوي العائد المتوسط	5.485	1.2	6.582
ذوي العائد المرتفع	192	2.25	432
المجموع			14.386 الحجم

الجدول (6، ب) قيمة سوق صلصة الشتيني

نوع المستهلك / الزبون	عدد أفراد الشريحة	كمية صلصة الشتيني المشترأة شهرياً بالكيلو	كمية صلصة الشتيني المشترأة كل مرة بالكيلو	قيمة السوق بالدولار شهرياً
ذوي العائد المنخفض	1%	3.9	7.372	28.751
ذوي العائد المتوسط	15%	4.1	6.582	26.986
ذوي العائد المرتفع	45%	4.8	0.432	7.882
المجموع				63.619 دولار

الحصة من السوق والمنافسة

إن مسوحات السوق واحتساب حجم الحصة منه وقيمتها التقديرية هي أمور ضرورية حتى نتأكد من أن هناك حجم طلب للسلعة أو المنتج سيصبح موجود على أرض الواقع ، إلا أن هذه الأرقام والإعداد يجب أن لا تفترض لتحديد مستوى الإنتاج الذي يجب أن يتوفر حتى ولو لم يكن هناك أي أحد من المنافسين يقوم بإنتاج مثل هذه السلعة أو المنتج محلياً .

من المحتمل أنه بمجرد بدء العمل بالإنتاج ورؤية الآخرين له أنه يتمتع بنجاح فأنهم قد يبدأوا ليصبحوا منافسين لذلك من المهم أن نقدر ما هي نسبة حجم حصة السوق الإجمالية التي سيحتلها أو يكسبها المنتج الجديد ، وهذا ما يتعارف عليه بالحصة السوقية المقدرة من السوق ، في معظم الأحيان من الصعب جدا التكهن بالحصة السوقية الحقيقية حيث أن هذا الرقم أو العدد أو النسبة تعتمد على متغيرات كثيرة .

الآن نستطيع أن نستخدم **الجدول (7)** كدليل عمل أولى ، في معظم الأحيان يقوم مؤسسو المشاريع الجديدة بتقدير الحصة بأكثر مما يكون الحال أو بأكثر مما هو متوقع ، مما سينتج عنه أن الإنتاج والإنتاجية ستشغل نسبة صغيرة من السعة المخطط لها أصلاً .

الجدول (7) تقديرات الحصة السوقية لمشروع طعام جديد بوجود مستويات مختلفة من المنافسين

لا يوجد	واحد فقط				القليل منهم				الكثير منهم				عدد المنتجين الآخرين
	صغير		كبير		صغير		كبير		صغير		كبير		
	غ	م	غ	م	غ	م	غ	م	غ	م	غ	م	تنوع المنتج السلعة
100 %	40-80	30-50	10-15	5-5	-20	10-15	5-10	-10	10-1.5	5-10	5-5	2,5-5	الحصة من السوق %

م = سلع ومنتجات متشابهة

غ = سلع ومنتجات غير متشابهة

أن النسب الأقل في **الجدول (7)** يمكن استخدامها كنقطة بدء ، وسيتم شرح بعض التأثيرات السلبية المختلفة على القدرات المالية لتشغيل المشروع على أساس أقل من السعة المخطط لها فيما بعد .

في الأمثلة المشروحة في الجدولين (6أ و 6ب) والمتعلقة بسوق صلصة ما ، هناك عدد كبير من المنتجين بأحجام قليلة ومحدودة وكلهم يقومون بإنتاج سلع متشابهة ، في مثل هذه الأحوال فإن الحصة المقدرة في السوق للمنتج الجديد يمكن أن تحسب على الشكل التالي :

الحجم الإجمالي للسوق = 14386 كغم بالشهر الواحد
الحصة المقدرة = 5-10 % (مع 5% مختارة)
هذا يمثل بيع 719 كغم من الصلصة ما بالشعر الواحد بقيمة محتملة مقدارها 3,180 دولار بالشهر الواحد .
وعندما نحول لنسبة إنتاجية يومية-بالافتراض أن هناك 20 يوم عمل بالشهر فان أقصى إنتاج يومي هو 36 كغم .

هذا الرقم الإنتاجي اليومي هو أمر في غاية الأهمية حيث انه ذا قيمة مركزية لكل الحسابات الأخرى والمتعلقة بالسعة الإنتاجية ومتطلبات الاستثمار (والتي سيأتي ذكرها فيما بعد) ويجب أخذ الحيطة والحذر بأن المعلومات المتوفرة هي على قدر كبير من الدقة .

يجب أن نلاحظ بأن الإجراءات الحسابية المذكورة أدناه ومعيار الإنتاج يعتمد على الحصة المتوقعة من السوق الكلية وفي أحوال أخرى يجب إجراء تحليل تفصيلي عن الشرائح السوقية وبالتالي فإنه يتم تحديد الحصة السوقية اعتمادا على الشرائح ، على سبيل المثال المجموعات من ذوي متوسط الدخل المنخفضة في الجدولين (6أ , 6ب) .

فيما يختص بموضوع المنافسين فأن هذا له علاقة بأهمية نجاح أو فشل المشروع الجديد وهنا يجدر القول بأن صاحب المشروع يجب أن يلاحظ و بدقة أن هناك أنواع مختلفة من المنافسين , قد يكون من الأمور المساعدة هنا أن يلاحظ صاحب المشروع الجديد كيف يرى المستهلكون السلع ذات الصبغة المشابهة المتوفرة في السوق .

وكمثال على ذلك : عندما يكون أحد المستهلكين عطشان ,فإن الاختيارات المتوفرة لديه هي المشروبات الساخنة (شاي , قهوة ,...) , أو المشروبات الباردة مثل (الحليب , العصائر , كوكيتيلات ,...) .

كل ما ذكر هو منافسين قادرين على تلبية حاجيات المستهلكين العطاشى ولنفترض هنا أن المستهلك أختار مشروب بارد مرطبات والتي يمكن أن يتم شربها من الزجاجاة مباشرة وفي هذه الحالة فإنه

سيختار بين المرطبات الغازية والعصائر ، وهذه ما تسمى بمنافسين من نفس النوعية ومن منطلق آخر عندما يتم اختيار العصيرات فإن هناك أنواع مختلفة من العصائر ومسميات تجارية مختلفة لنفس النوع من العصير والتي تسمى منافسين الماركة التجارية .

بالرغم من أن المظهر لنوعية الأطعمة هو من الأمور المهمة إلا أن المنافسين لا تقتصر منافستهم على هذا الأمر فهم ينافسون أيضا بهامش الأرباح ومستوى الخدمة التي يمكن أن يقدموها لبائع الجملة ومن خلال العروض الخاصة والحوافز للزبائن والمستهلكين لذا يتوجب على أصحاب المشاريع الجديدة أن يدرسوا كلا من العناصر المذكورة عندما يقوم باتخاذ القرار المتعلق بمستوى وحجم المنافسة والمنافسين وكيف يمكن التعامل معها من جميع الزوايا والاحتمالات وهذا ما أطلق عليه حديثا تحليل نقاط القوة والضعف والفرص ومناخ الخطر (swot analysis) .

كما أنه يفترض في أصحاب المشاريع الجديدة أن يستخدموا أساليب التكنولوجيا والتقنية في دراستهم لكل جزء من أجزاء المشروع المستجد ومقارنة ذلك بما يفعله المنتجين الآخرين وخاصة المنافسين من نفس النوعية والمنافسين بالأسماء التجارية المختلفة .

الكثير من أصحاب المشاريع الجديدة لا يكتثروا بأهمية إيجاد المعلومات المتعلقة بالمنافسين وحتى أن اهتموا بالعمل للحصول على معلومات عن المنافسين فإنهم لا يعرفون ما هي المصادر التي يمكن أن يتجهوا للحصول على مثل هذه المعلومات ، ومن الضروري أن يقوم صاحب المشروع الجديد بالحصول على معلومات عن المنافسين من خلال المصادر التالية:

1. التباحث مع أصحاب البيع بالجملة عن الأنواع التجارية المختلفة للصنف وحجم تداوله و حجم الطلب عليه . وكيف تتم طريقة الشراء لدى المستهلكين ، وما هي الأصناف التي تكتسب شعبية متزايدة وما هي الأصناف الأخرى التي تفقد الشعبية ؟ وما هي أنواع المستهلكين التي تشتري سلع محددة بعينها ، وما هي تباعد فترات الشراء لديهم؟
2. هل يقوم بائع الجملة بوضع أية منتجات أو سلع خاصة لبعض الموردين في رفوف العرض؟ كيف يرى هؤلاء-البائعون بالجملة-فكرة المنتج أو السلع الجديدة وهل يروا أنهم يستطيعون بيع الكثير منها؟ ما هي خططهم المستقبلية .
3. يجب النظر ودراسة إعلانات المنافسين وأساليب عرض منتجاتهم بالجملة ويجب الحصول على لوائح بأسعارهم .

4. يمكن الاستفسار وتوجيه الأسئلة للجهة المسؤولة عن التوظيف في الحي أو المنطقة أو توجيه الأسئلة للغرفة التجارية لأية معلومات عما يتوفر لديهم في ما يتعلق بسوق السلع والمنتجات ذات الصبغة المشابهة .
5. زيادة المعارض التجارية والتحدث مع المنتجين الآخرين وزبائنهم.
6. قراءة الجرائد المهنية المتخصصة ومجلات جمعيات المصنعين والجرائد لأية معلومات متعلقة بأحوال السوق وأنشطة المنافسين.

بعد جمع أكبر قدر من المعلومات على صاحب المشروع يتم البدء بمقارنة ما سيوفره لمشروعه الجديد مع ما هو متوفر لدى المنافسين باستخدام تحليل نقاط القوة والضعف والفرص ومناخ الخطر ، وكمثال على ذلك أنظر ما يوفره الجدول (8) .

الجدول (8) نموذج عن تحليل مصادر القوة والضعف والفرص ومصادر التهديد بالخطر للمشروع الجديد بالمقارنة مع المنافسين

المنافس ب	المنافس أ	المشروع المقترح	
السلعة/المنتج أرخص من أو تباع بشكل جيد ، وتقوم بتوفير هامش ربحي لبائعي المفرق	للمنتج صورة ذهنية جيدة وتعدد في السلع /المنتجات المعروضة .	يمكن أن يكون موقع الإنتاج قريب من بائعي المفرق وهذا يعني أنه يمكن تسليم السلعة خلال فترة قصيرة	نقاط القوة
السلع/المنتج ذات نوعية متدنية، الملتصق ذات تصميم ضعيف كما وقد أخبرنا من قبل بائعي المفرق أن الموردون غير ثابتون وهناك تذبذب في الكميات التي يتم طلبها	السلع/المنتجات أعلى من سلع ومنتجات ب كما يتم استخدام ألوان ومواد حافظة صناعية	من الصعوبة بمكان إيجاد طريقة سهلة للتعبئة/التغليف	نقاط الضعف
الفرص تبدو متزايدة إلى المناطق الجديدة وفق للتقارير المنشورة في الجرائد		يقول بائعو المفرق أن الطلب على السلعة/المنتج بدون أي مواد إضافية معرضة للزيادة هذا مما يمكن العمل من الإنتاج	الفرص المتوفرة
شبكة التوزيع لا تستطيع تحمل توصيل الطلبات إلى المناطق البعيدة وهذا أدى إلى الفشل في توصيل بعض الطلبات	سلع/منتجات أرخص من ب	بدون إضافة أية ألوان هناك ترويج قوى من المنافس (أ) هناك القليل من المستهلكين الأغنياء والسعر هو عنصر مهم جداً إلى الآن لم نتأكد من تكاليف الإنتاج .	الأخطار المحيطة

- باستكمال كل ما هو مطلوب كما جاء في الجدول (8) فإن صاحب المشروع يجب أن يكون قادرا على الإجابة بإسهاب على الاستفسارات التالية بشمولية ويسر في آن واحد:
- من يقوم بإنتاج السلع والمنتجات ذات الصبغة المشابهة.
 - أين تقع معامل ومواقع المنافسين.
 - ما هو مستوى نوعيات وأسعار تلك المنتجات؟
 - ما هي الخطوات التي يجب أن يسلكها صاحب المشروع الجديد لجعل السلعة الجديدة أفضل من منافسيها؟
 - كيف يمكن خلق الرغبة والميل عند الزبائن والمستهلكين للتغيير إلى شراء واقتناء سلعتنا ومنتجاتنا الجديد؟
 - ما هي الحوافز التي يعرضها المنافسين لبائعي الجملة؟
 - في حالة إنزال السلعة الجديدة إلى الأسواق ما هي ردة فعل المنافسين؟

إن الإجابة على الأسئلة التي ذكرت أعلاه تستخدم لوضع ما يطلق عليه بالاستراتيجية التسويقية , سيتم شرح ذلك بالتفصيل في المراحل اللاحقة بهذه الدورة .

إن تحليل الجدول (8) يوضح أن هناك منافس (أ) لديه مختارات من سلع ومنتجات ذات نوعيه جيدة وهي معبأة/مغلقة ومروجه بشكل جيد , إلا إن ما يعيبها أنها أكثر غلاءً ولا تتناسب التغير في أذواق المستهلك. أما المنافس الآخر فلديه منتج رخيص ما يعيبه أنه غير مغلف ولم يتم ترويجه. ألا أنه يباع بشكل جيد بسبب السعر المنخفض الذي يجذب المستهلكين من ذوي الدخل المنخفض كما أن بائعي الجملة يروجونها لكونها توفر هامش مرتفع توفرها لهم الشركة المنتجة وعلى ما يبدو أنهم يتوسعوا إلى مناطق جديدة, على كل فإن بائعي الجملة هم منزعجون من المنافس (ب) الذي يفتشل أحيانا بتوفير السلعة أو المنتج في الأوقات المطلوبة وبالكميات المطلوبة وعلى ما يبدو فإنهم يحاولون بشق الأنفس توسعة سعتهم بالتوزيع كما وإن التحليل يظهر الطريقة لإنتاج سلعة أو منتج بدون إضافات وتوفير الخدمة الجيدة و الهوامش الربحية المتساوية لبائعي الجملة , كما إنه يسלט الضوء على موضوع عدم توفر المعلومات على طريقة ومنهجية المدخلات (على سبيل المثال التغليف) وتكاليف الإنتاج , والتي سيتم مناقشتها في الفصل التالي .

الفصل الثاني

دراسة الجدوى الفنية للمشروع

تمهيد :

عندما يقرر صاحب الفكرة أو المشروع أنه قد وجد معلومات كافية عن المستهلكين المحتملين , واحتياجاتهم التفصيلية وما مدى حصته منهم في السوق والتي ستكون للسلعة الواحدة أو المنتج الجديد , فمن الضروري بعدئذٍ اختبار فيما إذا كان الإنتاج مجدي من ناحية فنية الأسئلة التالية ستصبح مفيدة في إيجاد القرار المناسب المتعلق بالاحتياجات الفنية للمشروع :

- هل هناك وفرة في المواد الخام بكميات مناسبة وصحية يمكن تلبية الاحتياجات للإنتاج طول أيام العام ؟
- هل تكلفة المواد الخام معقولة؟
- هل الأحجام المناسبة ونوعيات الأجهزة والمعدات متوفرة لمستويات الإنتاج وبتكلفة معقولة؟
- هل الإنتاج يمكن أن تصنع من خلا الورش المحلية وهل يمكن توفير تكاليف الترميم والتصليلات بسهولة؟
- هل المعلومات كافية والخبرات المهنية متوفرة وذلك لتوفير المنتج الذي سيتم تصنيعه وفق المعايير المطلوبة ؟
- هل مواد التعبئة والتغليف المناسبة متوفرة وتكلفتها معقولة؟
- هل إجراءات التوزيع لتجار الجملة و آخرون قد تم الشروع بها ؟
- هل الخدمات (الوقود والماء والكهرباء...) متوفرة وتحت السيطرة المالية ؟
- هل الموظفين والكادر الوظيفي المدربون متوفرون في السوق المحلي وهل مرتباتهم تتناسب والقدرة المالية ؟

وسنقوم بدراسة الجدوى الفنية للمشروع من خلال الفصول التالية :

- 1- تخطيط الإنتاج .
- 2- كميات المواد الخام والمكونات الأخرى .
- 3- المعدات والأجهزة المطلوبة .
- 4- التعبئة والتغليف .

تخطيط الإنتاج

هناك أسئلة يجب أن توضع لعملية إنتاج وفي مضمون إجابتها يجب أن تظهر المراحل المختلفة في العملية التصنيعية وكيف يمكن ربطها مع بعضها البعض والتعرف على النقاط التي تشكل عمق الزجاجة في عمليات التصنيع، إضافة إلى المعدات والأجهزة المطلوبة لكل مرحلة والمراحل التي يجب أن تستخدم فيها إجراءات التأكد من النوعية كما ويتحتم علينا استخدام المعلومات المأخوذة من مسوحات السوق لوضع التفاصيل التصنيعية ومستوى الإنتاجية المطلوب (كما هو الحال في عملية تصنيع صلصة ما) .

يجب أن يكون هناك رسم بياني تخطيطي يوضح مراحل الإنتاج ، وهذا يجب أن يتضمن الأمور التالية :

- أوزان المواد الخام والمكونات التي يجب أن توضع يوميا
- عدد العمال ووظائفهم المختلفة
- حجم المعدات والأجهزة المطلوبة بكيفية إنتاج السلعة أو المنتج
- أعداد العبوات المطلوبة لكل يوم بيومه

على سبيل المثال أن المعلومات السوقية المتعلقة بمبيعات صلصة ما على أدنى مستوى من الإنتاجية والمقدرة 36 كغم كل يوم وذلك لتكون صالحة لإشباع الحصة السوقية الأولية .

بالافتراض أن الإنتاجية المذكورة تأخذ من الوقت 8 ساعات يوميا، 20 يوم لكل شهر ، فإن هذا يعني ما متوسطه 4.5 كغم بالساعة الواحدة وهذا المتوسط هو ضروري للغاية لجميع عمليات التخطيط التالية ولكل جهد يمكن أن يبذل التأكد أنه على مستوى عالٍ من الدقة وذلك بالرجوع على الافتراضات الأساسية وبدقة متناهية .

وعلينا أن نخص بالذكر هنا أن عدد أيام العمل المفترضة يجب أن تكون أقل من 20 خاصة إذا كان هناك انقطاع في الطاقة أو أن هناك تدني في الخطط الإنتاجية .

أن مراحل مختلفة للتخطيط الإنتاجي يمكن أن يتم وصفها على النحو التالي:

جدول (9) الجدول المعدل الذي يوضح قياسات الإنتاج والمتطلبات اليومية لإنتاج صلصة ما "chutney"

المرحلة العملية	نسبة الفاقد %	وزن المانجو (كغم)	حجم الحزمة (كغم)	وقت الإنتاج (بالدقائق)	عدد العمال	أدنى حجم الأجهزة (كغم)
المانجو	صفر	60				
التشطيف	14	60				
التصنيف	45	51.6		90	2	مائة لعمالين
تقشير واقتلاع البذور	صفر	28.4				
التقطيع	-	28.4		120	3	مائة ل 3 عمال 3 سكاكين
الخلط	-	27	27 كغم سكر + 13,51 روح الخل للحزمة ذات الوزن 60,7 كغم			
الغلي	34*		40	180	1	مقلاة غلي ل 10 كغم حزم، 2 فلتر وأدوات إغلاق بالحرارة ومائدة لشخصين
التملئة والإغلاق	10		36	180	2	
التبريد ووضع الملصق	صفر		36	120	1	
الخزين	صفر		36			
وزن السلعة المنتج			36			

* يتم فقدان من خلال التبخر في فترة الغليان .

ملاحظات على العمليات الحسابية :

إن نتائج غليان المحتويات سينتج عنه 34% مادة مفقودة بسبب أن الماء سيتبخّر أن المكونات الصلبة ستزداد بنسبة 70% أنظر الجدول أدناه وإذا ما قلنا بأن كل حزمة عمل ستأخذ 20 دقيقة لكي يتم غليانها وإن يكون هناك حزمتي عمل في الساعة إن يكون في خلال 3 ساعات 6 حزم عمل كل منهما 10 كغم وذلك للوصول إلى الإنتاج المستهدف وهو 60 كغم من المواد الخام، التي يجب أن تنتج 36 كغم من المنتج لكل يوم ، وفقا لما ذكر فإن وعاء الغلي يجب أن تكون سعته 10 كغم (أي مقدار 12-15 لتر) .

على كل عامل أن يملئ ويقفل 40 كيس/ساعة ، وهذا يساوي 120 كيس في اليوم 2x عمال يساوي 240 كيس وكل كيس سعته 150 غرام وزن صافي يساوي 36 غرام يوميا.

وفيما يلي منهجية احتساب الفاقد بسبب الغلي والتبخّر

المواد الصلبة في خليط مكونات قبل إجراء عملية الغلي كانت على النحو التالي:

المكونات/المحتويات	الوزن(كغم)	المكونات الصلبة %	وزن الأجسام الصلبة(كغم)
ثمار المانجو	27	15	4.05
السكر	27	100	27
روح الخل	13.5	صفر	صفر
المجموع	67.5	-	31.05
المجموع بعد إقتلاع 10% فقدان	60.7		28

$$\% 46 = 100 \times \frac{28}{60.7} = \text{\% أجسام صلبة في الحزمة قبل إجراء عملية الغليان}$$

وعليه فإن 28 كغم=46% من الحزمة قبل الغليان ، أما بعد الغليان فليس هناك أي فقدان للأجسام الصلبة (فقط يتم فقدان الماء) إلا إن الأجسام الصلبة تزداد بنسبة 70% . وعليه فإن 70% تبقى هي مساوية ل 28 كغم وعليه فإن الوزن الإجمالي للحزمة بعد الغليان تساوي :

$$40 \text{ كغم} = 28 \times \frac{100}{70}$$

كميات المواد الخام المكونات الأخرى

هناك مرحلتين متضمنتين في تخطيط كميات المواد المطلوبة لإنتاج الأوزان المحددة للإنتاج:

- أولاً: من الضروري احتساب كميته كل مادة ضرورية لتكوين الحزمة المطلوبة للسلعة أو المنتج .
- ثانياً: من الضروري احتساب كميات الفاقد المتوقعة خلال تحضير المزيج المطلوب .

إن منشئ المشروع يجب أن يقوم بعدة اختبارات ويجرب العديد من المكونات للوصول إلى أمزجه مختلفة (الخليط أو مكونات المنتج المطلوب) وذلك لإنتاج المنتج أو السلعة التي تحتوي على اللون، الطعم، الشكل،... التي يفضلها المستهلكين (وذلك من خلال البحث السوقي) .

إن المهارة والطلاقة المهنية كلاهما مطلوبين لإنجاز ذلك باستخدام خلطات أو أمزجه من المكونات والتي تكلف أقل شيء. من الضروري أن يتم وزن كل مكون من المكونات بشكل دقيق وأن نتأكد أن كل الأوزان يتم تسجيلها لكل خليط أو مزيج يتم تحضيره وتجربته.

وإذا لم نفعل ما ذكر أعلاه فإننا لن نكون متأكدين من الأحجام والأوزان المطلوبة لإعادة تصنيع المزيج الأفضل عندما يتم تصنيع المزيج أو الخليط المطلوب يجب أخذ أسباب الحيطه والحذر وذلك من خلال التأكد أنه يصنع بالضبط في كل حزمة من عمليات التصنيع وفي كل مرة نقوم بها بنفس العمل.

وهذا يتطلب تدريب عملي تفصيلي للعمال وبالأخص العمال الذين يعملون على تحضير حزم الإنتاج وتطبيق إجراءات التأكد من النوعية المفروض توفرها في كل حزمه من الحزم إضافة إلى إجراءات السيطرة على النوعية ومراقبة الإنتاج.

في إجراءات التصنيع عادة ما يكون هناك فاقد في المواد ففي معامل الفواكه والخضار يكون الفاقد من عمليات التقشير أو إخراج البذرة أو بأسباب إخراج تلك الثمار الغير مستوفيه للشروط والمواصفات المطلوبة ويتم إخراج هذه خلال مرحلة التصنيف ويمكن أيضاً إخراجها خلال عمليات التعبئة في العبوات أو بسبب أن بعض هذه الثمرات قد تلتصق بالأجهزة والمعدات خلال مرحلة الغسيل.

وقد وجد نتيجة للخبرات المتراكمة أن أسباب الفقدان تعتمد على نوعية الثمار كما سيتم

توضيحه في الجدول (10) .

أن أسباب فقدان من الثمار الأخرى في أوضاع إنتاجية مشابهة مداره بشكل جيد موضحة في جدول رقم (11) ، من المهم لصاحب المشروع ومموله أن يجري تجارب لاحتساب الفقدان الحقيقي بالأنواع المختلفة من ثمار الفواكه والخضراوات ونوعية الخضار والفواكه التي يتم العمل عليها .

من الواضح بمكان أن مصلحة منشئ المشروع أو مموله تقتضي الإقلال من الفقدان بقدر المستطاع ومن هنا تقتضي المصلحة بالتعاقد مع موردين يمكن الوثوق بهم للإقلال من مستويات النوعيات غير الجيدة وبالتالي الإقلال من نسب الفقدان إضافة إلى هذا فإن أحكام السيطرة والإدارة على مراحل العمليات بالتأكد من التقييد بإجراءات مراقبة النوعية المتميزة سوف بالتالي يقلل نسب العطب وبالأخص في خلال المراحل الأخيرة من التصنيع وخاصة عندما يضاف للمنتج أو السلعة ما يطلق عليه اصطلاح القيمة المضافة .

باستخدام المعلومات من مراحل التصنيع التجريبي وفقاً للتقديرات كما هو مذكور في الجدولين (10 ، 11) ، فمن الضروري احتساب كميات المواد الخام والمكونات المطلوبة لإنتاج الوزن المطلوب من المنتج أو السلعة يومياً وهذا ما سيحتم علينا احتساب التكلفة الحقيقية للمواد الخام وذلك لاستخدامها كمؤشر في التخطيط المالي .

إذا ما أردنا أن نأخذ مثلاً صلصة المانجو شاتيني . فإنه موضح في الجدول (9) مستويات الفقدان في كل مرحلة من مراحل التصنيع .

أن كمية المانجو المطلوبة للشراء وذلك بإنتاج الوزن المطلوب لكل يوم إنتاج يمكن احتسابها ببسر أن النتيجة تظهر أن 45 % من المواد الخام المشتراة هي فقط التي استخدمت في المنتج (27 كغم من 60 كغم تم شراؤها) ، وإذا ما كان سعر الشراء هو 0.2 دولار/كيلو في الموسم فإن التكلفة الحقيقية للفواكه تكون 0,44 دولا وذلك باستخدام المصادر التالية :

$$\text{تكلفة المواد الحقيقية} = \frac{\text{تكلفة الموارد}}{\text{الإنتاجية الحقيقية\%}} = 100 \times \frac{0.2}{45} = 100 \times \frac{0.44}{100} = 0.44 \text{ دولار/كغ}$$

أما تكاليف المكونات الأخرى فيمكن تقديرها على النحو التالي:

السكر 6, دولار/الكيلو الغرام,روح الخل 25, دولار للتر

تكاليف التوابل الكاملة = 1,3 دولار يومياً

هذه المعلومات يمكن استعمالها لاحتساب النفقات التشغيلية.

جدول (10) نسب الفقدان المتوسطة خلال فترة تحضير الفواكه أو الخضار المختارة

ملاحظات	الفقدان خلال فترة التحضير (%)	الفواكه والخضار
يتم تقشيرها واقتلاع البذرة منه	23	التفاح
يتم اقتلاع البذرة منها	120	أنصاف المشمش
يتم تقشيرها	41	الموز
	30	الملفوف
يتم شراؤها بدون أوراقه الخضراء	4	الجزر
	38	الزهرة
يتم اقتلاع البذور	3	الزبيب
	2	التين
يتم تقشيرها واقتلاع البذور	19	العنب
	22	الجوافة
يتم اقتلاع البذور وتقشيرها	40	الليمون
يتم تقشيرها وسحب البذرة منه	45	المانجو
يتم تقشيرها وسحب البذور	42	الشمام
	12	البامية
	3	البصل
يتم تقشيرها و أخذ البذور منه	25	البرتقال
يتم تقشيرها واقتلاع البذور	58	الفواكه سريعة العطب
يتم تقشيرها واقتلاع البذور	38	
يتم شراء قرون بازلاء	50	البازلاء
يتم تقشيرها وإزاحة البذور	15	الفلفل الحار
يتم تقشيرها وإزاحة البذور	14	الفلفل الأخضر
يتم تقشيرها وتقطيعها	48	الأناناس
يتم إزاحة القشرة والبذور	4	بندورة

الجدول (11) نسب الفقدان الاعتيادية في ثمار الفواكه والخضار

نسب الفقدان الاعتيادية	مراحل العمل
0-10%	غسل الفواكه/الخضار
5-50*	التصنيف
5-60	التقشير
5-10	التقسيم إلى شرائح
2-5	التحضير إلى حزم /توزيع
5-10	الغلي**
10-20	التجفيف/التنشيف**
5-10	تغليف
5-20	الشطف بواسطة المكانن

10-5	التعفن أو الفساد العرضي
5-2	وحدات يتم رفضها

* يتم الاتفاق على هذا مع المورد

** هذا لا يشمل فقدان عن طريق التبخر

المعدات والأجهزة المطلوبة

بالنظر في الجدولين (9 و 10) نجد أن وزن الأطعمة التي ستصنع يجب أن يحسب ويدقق في كل مرحلة ويجب أن يحسب على أساس الكيلو غرام في الساعة ، أن هذه المعلومات تجعل على منشئ المشروع أو المصنع أن يتخذ قراره فيما بعد إذا كانت المعدات المطلوبة من ناحية العدد والحجم هي المطلوبة لتحقيق الهدف المطلوب وفي هذا الصدد يجب اتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بالفوائد النسبية لتوظيف عدد أكبر من العمال أو شراء مكائن لإنجاز عمله تصنيعية محددة في بعض الأحوال ، برامج تطوير صناعي محدد . نجد أن هناك أهداف اجتماعية واسعة لخلق وظائف مما قد يؤثر على بعض القرارات .

بعض العناصر وعوامل التأثير على القرار في شراء الأجهزة والمعدات هي على النحو التالي :

- تكلفة وتوفير المكائن
- توفر الأفراد من ذوي المهارات في الصيانة والترميم.
- توفر وتكلفة قطع الغيار
- إمكانيات تصنيع الأجهزة والمعدات المحلية/الوطنية

المعلومات المتعلقة بموردي المكائن والمعدات وأنواعها المختلفة ومعلومات تفصيلية عنها هي في أغلب الأحيان صعب الحصول عليها إلا إن كتالوجات وكتيبات المصنعين والتفاصيل الفنية المتعلقة بها والموردين يمكن توفيرها في المكاتب والوكالات الوطنية والدولية كذلك يمكن الحصول على معلومات بهذا الشأن من غرف التجارة والجامعات ومؤسسات البحوث وسفارات الدول أو مكاتب التمثيل التجاري إضافة إلى جمعيات أصحاب المصانع .

من المستحسن وكلما كان ذلك ممكنا أن يتم شراء المعدات والأجهزة من الموردين والمصنعين المحليين وذلك بسبب أن الخدمة وإمكانية الحصول على قطع الغيار أسهل وأسرع وعموما إذا ما وجد أنه من الأفضل استيراد هذه الأجهزة يجب النظر في النقاط التالية :

- عند وضع أمر الشراء للمعدات يجب تحديد المطلوب بأكبر قدر من الدقة والمواصفات (لأن الكثير من صانعي مثل هذه الأجهزة لديهم سلع ومنتجات شديدة الشبه ببعضها البعض) .

- من الضروري ذكر قدرة الماكينة الإنتاجية في الكيلو غرام في الساعة ونوعية ثمار الفواكه التي تعالجها الماكينة - تحديد على الأقل - .
- يجب ذكر المعلومات المتعلقة برقم موديل الماكينة وطريقة استخدامها للكهرباء (فيز أو 3 فيز) وعدد وأنواع قطع الغيار المطلوبة وفي الكثير من الأحيان قد يتطلب الأمر المساعدة من متخصص وفي التغذية الذي قد يكون يعمل في إحدى المعاهد المحلية القريبة لوضع تفاصيل الطلب بالدقة المطلوبة .
- وعند استلام التسعيرة من موردي الماكينة يمكن أخذها لاحتساب سنوات الإنتاج ومقدار استفادة المشروع من الماكينة محسوبة بالزمن.

التعبئة والتغليف

على صاحب المشروع أيضاً النظر ملياً بمواد التغليف أو التعبئة بسبب أن هناك مواد كثيرة متعددة ومختلفة متوفرة في السوق. هناك عدة اعتبارات يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المنتج/صاحب المشروع هذه الاعتبارات تشمل المتطلبات الفنية للسلعة من منظور الحماية من الضوء أو الكسر أو الهواء أو الرطوبة ...

كما ويجب الأخذ بعين الاعتبار متطلبات الترويج والتسويق والتكلفة النسبية وتوفر الأنواع المختلفة من التعبئة أو التغليف .

أن اختيار نوعية محددة من اختيارات التغليف في كثير من الأحيان قد يسبب مشاكل كبيرة ومعقدة لصغار المنتجين وهو غالباً ما قد يكون سبب للتأخر في تأسيس المشروع .

وهنا يجدر القول بأنه من الحكمة أخذ استشارة متخصصة من فني في التعبئة والتغليف ومن الشركات المتخصصة في التصنيع مثل هذه المواد .

التوظيف والعمالة

فيما يتعلق بهذا الموضوع وبعده ونوعيات طاقم العمال المطلوبين لتشغيل المشروع هذا الموضوع يجب أن يؤخذ جنباً إلى جنب مع قرارات اختيار وشراء المكائن والأجهزة والمعدات وبالنظر لخط سير العمل في المشروع فإنه يمكن بتحليل مراحل الإنتاج إلى عدة أجزاء وفي كل مرحلة يتم إقرار عدد الكادر البشري المطلوب لهذه المرحلة . كما وعلينا أن نضيف هنا الكوادر البشرية المطلوبة للمخازن ومراقبة النوعية والمحاسبين وموظفو التخطيط .

في مشاريع الفواكه والخضار يتم في كل يوم القيام بالتحضيرات المتعلقة بالمواد الخام والمراحل الأخرى ومن ثم مراحل التغليف والتعبئة ، من المهم أن نوجه العمال للعمل في نفس الأنشطة خلال ساعات العمل كلها إلا أن الأكثر فعالية وكفاءة أن نعطي كل عامل قائمة بواجبات مختلفة خلال ساعات النهار ، وكطريقة مناسبة لهذا الأمر يمكن عمل ما اصطلح على تسميته خريطة الأنشطة وفي هذه يمكن إظهار نوعية العمل التي يجب أن تنجز في كل نشاط من الأنشطة ومنهجية تتابع العمل الذي سيتم من خلال الأفراد في ذلك اليوم .

في المثال المتعلق بمشروع تصنيع صلصة شتني فإن العدد المقدر من العمال من مراحل العمل المختلفة (أنظر الجدول 12) يظهر لنا أن هناك عدد 2 عمال سيعملون على غسل وتصنيف 40 كغم من المانجو خلال 90 دقيقة ، إضافة إلى هذا سيتطلب العمل 3 عمال لتقشير وتقطيع هذه الكمية من الفواكه خلال ساعتين ، مجرد أن نجد أن الفواكه قد أصبحت مقطعة (بحدود الساعة 9:30 صباحاً) يقوم أحد 3 عمال (أ) بتحضير جميع حزم المكونات الأساسية والقيام بعملية إلى الصلصة الشتني .

عند حلول الساعة 11 صباحاً تكون تحضيرات الفواكه قد أصبحت جاهزة عندئذٍ يقوم أحد العمال (ب) بغسل وتنظيف منطقة التحضيرات أما العامل الثالث (ج) سيقوم بوضع الملصقات على إنتاج المشروع لليوم السابق وسيقوم بتعبئة الصناديق استعداداً للتوزيع .

في هذا المخطط سيتناول جميع العمال فترة راحة للغداء في نفس الوقت ، إلا أنه في المشاريع الأخرى قد يكون من الأفضل أن يأخذ كل عامل فترة راحة منفرداً ، وعندما تبرد الحزمة الأولى من الإنتاج بكفاءة ، يمكن البدء في تملئه وإحكام غلق الأكياس البلاستيكية ذات سعة 150 غرام .

هذه المرحلة عادةً ما تستغرق وقتاً لأنها تأخذ مجهود في التملئة وختم العبوات إضافة إلى ذلك فإن عملية التعبئة يجب أن يتلوها تفحص الأوزان للتأكد من الوزن الصحيح للسلعة وقد وجد أن الأمر يتطلب 3 ساعات وعدد 2 من العمال ليقوما بملء وختم 240 كيس (36 كغم) ، يمكن تقليل الفترة المذكورة إذا ما تم شراء ماكينة للتملئة والتختيم وهذا الموضوع يكون أكثر أهمية عندما يتوسع المشروع.

في المثال نجد أن صاحب المشروع /المدير (م) سيقوم مع كوادر الموظفين بالإشراف , وتسجيل البيانات والأرقام , الأدارة المالية والتوزيع وبيع المنتج وفي خطط أخرى قد تعطى هذه الوظائف لبعض الموظفين المؤهلين .

جدول (12) خريطة جدولة الأنشطة المستخدمة لمشروع صلصة مانجو شتني

رقم	النشاط	السماعات																		
		5	4	3	2	1	12	11	10	9	8									
1	الغسل والتنقية						أ		←											
2	التقسير والتقطيع						أ		←											
3	الحلظ والغلي						أ		←											
4	التنظيف					ب														
5	التعبئة					ب			←											
6	وضع الملصقات					ب			←											
7	إدارة التخزين					ج														
8	التوزيع																			
9	الإدارة																			م

أ ، ب ، ي ، ج ، م : أسماء الموظفين

هذا النوع من الجداول فعال لتنظيم الوقت المطلوب لاستكمال كل مرحلة من مراحل العمل ولتحديد المشاكل الممكن حدوثها في بداية كل مشروع يبدأ التدريب لكل وظيفة من الوظائف ومسار العمل فيها ، وهذا يجب أن يتم مراجعته لتحسين كفاءة الإنتاج .

إذا ما أردنا أن نلخص ما سبق نستطيع القول أن الجزء الفني من دراسة الجدوى تحتوي على معلومات متعلقة بحجم الطلب المذكور والمعلومات المذكورة أيضاً تفيدنا في أخذ القرار المتعلق بأنسب المكائن والأجهزة المطلوبة، أعداد كادر العمال ونوعياتهم وكميات ونوعيات المواد الخام، إضافة إلى المكونات الأخرى وأمور التعبئة والتغليف المطلوبة. هذه كلها يجب أن تلخص كما هو موضح في فكرة مشروع الصلصة الشتني في الجدول (13).

الجدول (13) خلاصة أرقام وأعداد دراسة الجدوى الفنية لسلعة/المنتج صلصة ما نجو شتني

المعلومات المكتسبة	البيانات المطلوبة
14.386	حجم السوق التقديري (بالكيلو غرام/بالشهر)
5	حجم الحصة من السوق
719	الإنتاج المطلوب بالشهر لتلبية الحصة السوقية
36	الإنتاج المطلوب يومياً (x) 20 يوم عمل شهري (كغم)
4,5	الإنتاجية الفعلية (أدنى مستوى) 8 ساعات يومياً (كغم/ساعة)
60	كمية المانجو المطلوب يومياً (كغم)
14	الفاقد عند الوصول وبسبب التصنيف (%)
	كمية المفقود خلال عمليات الإنتاج (%):
10	• الفاقد/الفاقد
45	• الفاقد من خلال التقشير
15	• الفاقد من خلال الخلط والمزج
10	• الفاقد من خلال التعبئة والتغليف
34	• الفاقد من خلال التبخر خلال الغليان %
	أدنى حجم للمعدات المطلوبة (كغم/بالساعة) لكل من:
60	• الغسيل والتصنيف
40	• التقشير وعمل الشرائح
10	• القلي (عدد 2 حزمة كل منها 10 كغم كل ساعة)
40	• التعبئة (عدد من الأكياس لكل شخص كل ساعة)
3 + المدير/المالك	• عدد الأفراد المطلوبين لتشغيل العمل

الفصل الثالث

دراسة الجدوى المالية للمشروع

تكمييد :

بعد استكمال العمل في دراسة الجدوى الفنية يكون صاحب فكرة المشروع قد امتلك المعلومات الكافية لتحديد التكاليف التي تصاحب الإنتاج. إضافة إلى ذلك فإن المسح السوقي سيوفر معلومات عن سعر البيع المطلوب وضعه للسلعة أو المنتج الجديد. وبهذا يكون صاحب المشروع في وضع يخوله في احتساب المصاريف والعوائد المتوقعة ومن ثم الربح الإجمالي نتيجة لذلك .

وسنقوم بدراسة الجدوى المالية للمشروع من خلال الفصول التالية :

1. نفقات البدء بالمشروع .
2. نفقات التشغيل .
3. الأرباح والخسائر .
4. التخطيط المالي .
5. تحضير خطة عمل في المشروع .

<https://googan.co/>

عند البدء في مشروع معالجة الفواكه والخضار نجد أنه في أغلب الأحيان أن بعض الأحوال المطلوبة لشراء أو لتغيير العقار ولشراء الأجهزة والمعدات للبدء في الإنتاج.

تفاصيل العقار أو البناء المناسب سيوضح فيما بعد. إضافة إلى ذلك من الضروري شراء مواد تعبئة وتغليف والمواد الخام الأولية المطلوبة إضافة إلى بعض المكونات الأخرى .

إن رأس المال للبدء في المشروع هو في حقيقة الأمر المبلغ من المال المخصص للمكائن والأجهزة والمرافق وتسجيل وترخيص العمل والحصول على الشهادات الصحية الضرورية للبدء بالمشروع .

فيما يتعلق برأس المال التشغيلي فإنها تشمل نفقات المواد الخام والتعبئة والتغليف ومصاريف تدريب العمال , والترويج للسلعة أو المنتج ... الخ ، والتي يجب أن يتم شراؤها قبل البدء بالعمل حتى يتسنى الحصول على دخل من بيع السلع والمنتجات. أن متطلبات رأس المال التشغيلي تكون ملزمة باستمرار العمل وسيتم الموضوع تحت نقاش بند السيولة النقدية في مراحل تالية من هذه الدراسة .

وكما هو وارد شرحه فإن مشروع معالجة الفواكه والخضراوات يتطلب متطلبات عالية فيما يتعلق برأس المال التشغيلي بالمقارنة مع أنواع أخرى من مشاريع الغذاء والأطعمة وهذا مرده إلى الطبيعة الموسمية لإنتاج المحصول والحاجة لشراء حصيلة عدة أشهر من المحصول خلال الموسم وأن يتم استمرار الإنتاج ليغطي معظم فصول وأشهر السنة .

أن رأس المال الابتدائي ورأس المال التشغيلي الأولي يتم احتسابهم لمعرفة ما إذا كانت مدخرات صاحب المشروع (حصة صاحب المشروع) ستكون كافية للبدء في المشروع دون اللجوء للقروض .

وباستخدام نموذج إنتاج صلصة الشنتي فإن تكاليف البدء بالمشروع موضحة في الجدول (14) :

الجدول (14): التكاليف الابتدائية لإنتاج صلصة الشنتي

التكاليف الابتدائية	بالدولار
تحويل ليصبح صالح للاستعمال	800
المعدات	350
تسجيل المشروع	50
رخصة المشروع	25
شهادة صحة البيئة	50
المواد الخام والمكونات لفترة أربع أسابيع	927.5

200	التعبئة والتغليف (أقل كمية)
1476	تدريب الموظفين (هذا مساوي لمدة أسبوعي من قيمة الإنتاج)
250	الترويج الأولي للإنتاج
360	مرتبات الموظفين لمدة 6 أسابيع
4488.5	المجموع

- *60 كغم المانجو/يوميا × 0.2 كغم/الدولار = 240 دولار /شهريا
- 27 كغم سكر/يوميا × 0.6 كغم/الدولار = 324 دولار/شهريا
- 13,5 ليتر روح الخل/يوميا × 2.25 ليتر الدولار = 337,5 دولار/شهريا
- التوابل تكلف 1,3 دولار/يوميا = 26.00 دولار/شهريا
- ** المبيعات × 4.1 كغم (الشكل 3) × 36 كغم/يوميا = 1476 دولار/2 أسبوع

إن حصة صاحب المشروع ومساهمته في المشروع هي 2.500 دولار وقرض بقيمة 1989 قد أخذ ليتناسب ومتطلبات نفقات البدء بالمشروع (نفقات تأسيسية) (وهنا يتوفر اختيار آخر وهو إيجاد شريك في المشروع يقوم بدفع 2000 دولار بدلا من إيجاد التدفق المالي السلبي خلال العام الأول من التشغيل) .

نفقات التشغيل

- هناك نوعين من نفقات التشغيل (تكاليف الإنتاج) هي :
1. المصاريف التي يجب أن تدفع حتى وإن لم يكن هناك إنتاج .
 2. المصاريف التي تتغير اعتماداً على أحجام وكميات السلعة أو المنتج .

النوع الأول من هذه النفقات يطلق عليه " التكاليف الثابتة" والنوع الثاني يطلق عليه " التكاليف المتغيرة" ، وسيجد القارئ المدرب أمثلة في الجدول (15) الذي يعتبر مثال إنتاج صلصة الشتني :

الجدول (15) خلاصة التكاليف الثابتة والمتغيرة لصلصة المانجو شتني

نوعية تكاليف الإنتاج	التكاليف الحقيقية لإنتاج صلصة الشتني سنوياً
التكاليف الثابتة :	
الإيجار	1.200
العمالة	2.880
دفعات القرض	19.898
تكاليف الفائدة للقرض**	798
مصاريف مهنية(للمحاسبة)	120
صيانة معدات(10٪ من القيمة)	35
استهلاك المعدات(3 سنوات)	117
مصاريف تسجيل الموزع ، الشهادات الصحية والرخص الأخرى	125
التكاليف المتغيرة:	
المواد الخام	2880
المكونات الأخرى	8250
وقود	800
طاقة	250
مواد التغليف و التعبئة	1800
البنكيات والتوزيع	450
العمالة*	-
الإعلان والترويج	1150
إجمالي التكاليف المتغيرة	15.580
إجمالي التكاليف التشغيلية للعام	22.842

- * العمالة هنا ثابتة (أي أنها تعمل سواءً كان هناك إنتاج أو لم يكن) .
- ** القرض يجب أن يسدد خلال العام
- العمالة عبارة عن تكاليف ثابتة إذا كان العمال موظفون بشكل دائم لكن يمكن وصفها تكاليف متغيرة إذا كانوا يعملون فقط في فترات الإنتاج. في هذا المثال العمال الدائمون يدفع لهم 80 دولار في الشهر.
- ** في هذا المثال نجد أن قرض 1989 دولار يعاد دفعه خلال أول سنة بفائدة ثابتة مقدارها 40 % شهرياً .

الأرباح والخسائر

من المسح السوقي نجد أن حجم السوق التقديري والحصة المقدرة تمكننا من احتساب المبيعات المتوقعة . أن الأرباح الإجمالية (أو الخسائر الإجمالية) هي في حقيقة الأمر هي الفرق بين العائد المتوقع والتكاليف التشغيلية خلال العام الأول وهذا يتضمن أية دفعات للقروض ، وفقا لما ذكره فين العائد يحتسب على النحو التالي :

$$\text{العائد} = \text{سعر الوحدة} \times \text{عدد الوحدات المباعة}$$

إن العائد يعتمد على سعر المنتج والكمية المباعة وعندما نقوم بتحديد سعر لوحدة المنتج هناك أسلوبين يمكن أن نسلكهما : الأسلوب الأول هو أن تحديد السعر يعتمد على تكاليف الإنتاج و أن نتأكد أن السعر محدد لتغطية التكاليف الإجمالية إلا إن ما يعيب هذا الأسلوب أنه لا يأخذ بعين الاعتبار الأسعار المحددة من قبل المنافسين وحتى أن نكون ناجحين في هذا المنهج يجب أن يحدد سعر وحدة الإنتاج مثل أو أقل من السلع المشابهة المنافسة.

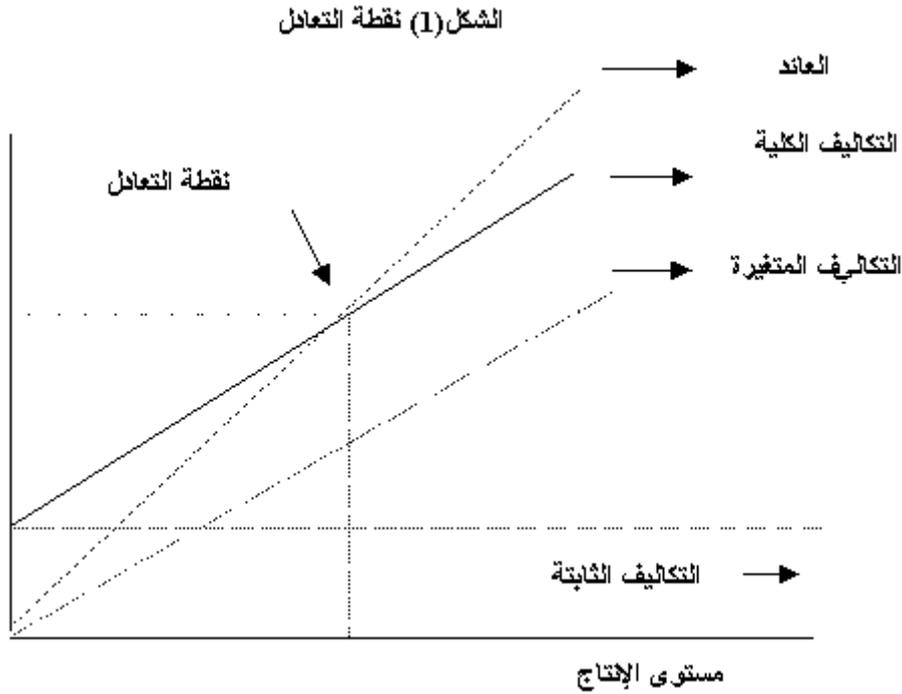
أما الأسلوب الآخر فهو تحديد السعر بمقارنته بالسلع المتوفرة في السوق وأن نأخذ بعين الاعتبار أن الأرباح الممكن إحرازها ستكون وفق مستوى وكمية الإنتاج المخطط له .

من الضروري أن نتذكر أن أصحاب البيع بالجملة يتوقعون نسبة من الأرباح هذا إذا لم يتوفر للمنتج محلات بيع مباشر للزبائن وللمستهلكين .

في الكثير من البلاد يعطي لتاجر الجملة من 10-25 % من قيمة العبوة، وهناك مصاريف توزيع ويمكن أيضاً أن يكون مصاريف ترويج خاصة ، كل ما ذكر يجب أن يكون في السعر وعليه فإن سعر البيع المحدد للسلعة أو المنتج يجب أن يتضمن أرباح كافية لكل من المنتج الأصلي للسلعة والموزعين وتجار الجملة .

وفي المثال الذي يعرضه صلصة المانجو شتني نجد أن العائد للمنتج هو سعر البيع مطروحا منه 10% - وذلك كأرباح لتاجر الجملة (4.1 دولار - 10% = 3.7 دولار للكيلو)

عندما نقوم بمقارنة تكاليف الإنتاج باستخدام الأسلوب الثاني نجد أن تشغيل العمل يكون فوق نقطة التساوي (لا ربح ولا خسارة) ، فوق هذه النقطة سيكون أدنى مستوى للإنتاج الذي سيمكن المؤسسة من ضمان توفر الربح كما هو موضح في الشكل أدناه :



يمكن احتساب نقطة التعادل على الشكل التالي :

- احسب ما تستهلكه النفقات المتغيرة للعبوة
- اطرح القيمة المذكورة من سعر المبيع لتستخرج تكلفة الوحدة
- احسب إجمالي النفقات الثابتة السنوية
- اضرب النفقات الثابتة بتكلفة الوحدة للحصول على مستوى الإنتاج السنوي والذي سيسمح لحجم الإنتاج للوصول إلى نقطة التعادل (لا ربح ولا خسارة) .

في مثال إنتاج صلصة الشنتي نجد أن مقدار النفقات المتغيرة للعبوة ، كما في الشكل (1) =

$$0.27 \text{ دولار} = \frac{15.380}{75.6}$$

$$\text{وفقاً عليه فإن سعر البيع للعبوة} = \frac{3.7}{6.61} = 0.555 \text{ دولار للعبوة الواحدة}$$

$$\text{المقدار المخصص للوحدة الواحدة} = \text{سعر البيع} - (\text{النفقات المتغيرة} + \text{العمالة}) =$$

$$0.285 = 0.270 - 0.555$$

النفقات الثابتة الإجمالية السنوية = 7262 دولار

$$\text{نقطة التعادل} = \frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{حصة الوحدة}} = \frac{7262}{0.285} = 25481 \text{ عبوة سنوياً}$$

وعند احتسابها بالنسبة المئوية من سعة الإنتاج الكلي (57600 كيس سنوياً) ، نجد أن نقطة

$$\text{التعادل} = (25, 48157, 600) \times 100 = 44.2 \%$$

أي بكلمات أخرى أن المنتج يجب أن يستغل أكثر من 44 % من السعة الإجمالية حتى يتم إحراز أرباح ، وهذا يظهر لنا بوضوح أنه كلما ارتفعت نقطة التعادل أو التساوي كلما أصبح أمر توفير أرباح أكثر صعوبة .

أن تكلفة الإنتاج السنوية كما هي محسوبة في الشكل (1) : 22.842 دولار أمريكي وإذا ما تم بيع كل السلع/ المنتجات فإن العائد السنوي سيكون محدود 31.968 دولار (36 كغم يومياً × 3.7 دولار كغم × 240 يوم بالسنة) وهذا يوفر ربح إجمالي مقداره 9.126 دولار سنوياً وبعد اقتطاع الضريبة سيمكن صاحب المشروع المرتب ومبلغ لإعادة الاستثمار وتوسعه المشروع .

إذا ما أظهرت الدراسة أن مستوى الإنتاج المطلوب لتلبية الحصة السوقية المتوقعة هو أقل من نقطة التعادل أو التساوي فإن صاحب المشروع عليه أن يدرس ويعاين البيانات والمعلومات حتى يعمل على الإقلال من تكاليف الإنتاج للمنتج وإذا لم يستطع أن يصل إلى هذا فإنه يبقى أن يسأل نفسه هل من الحكمة الاستمرار في هذا المشروع ؟

من الملاحظ أن أصحاب المشاريع لا يروا في إجمالي الأرباح عائد لهم ، إن إجمالي الأرباح هو للمشروع ولأصحاب المشاريع أن يحصلوا على مرتبات محددة وهي بدورها يجب تسجيلها كمصاريف على المشاريع .

ومن الأخطاء والأعمال المعيبة التي كثيرا ما يقترفها أصحاب المشاريع وبالأخص "المستجدين" منهم أنهم يأخذوا مبالغ نقدية من عوائد المشروع لدفعه في مصاريف إقامة حفلات أو أمور أخرى وهذا ما يخلق اضطراب في السيولة النقدية للمشروع وفي بعض الأحيان يصل الأمر إلى أن يقف العمل من جراء مثل هذه الأعمال .

التخطيط المالي

إذا ما أظهرت الأرباح الإجمالية أن المشروع سيصيب النجاح فإنه في هذه المرحلة يتحتم إجراء عمليات حسبة الأرباح الإجمالية الشهرية لفترة تتراوح مدتها من عام إلى ثلاثة أعوام وهذا ما يطلق عليه توقعات السيولة النقدية وفيما يلي مثال على ذلك لمشروع معمل صلصة الشنتي في الجدول (16) :

جدول (16) نموذج على تنبؤات السيولة النقدية لمشروع صلصة الشنتي

الشهر	يناير	فبراير	مارس	إبريل	مايو	يونيو	يوليو	أغسطس	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	المجموع
العائد	0.4	0.6	1.0	1.2	1.2	1.9	2.1	2.2	2.5	2.7	2.7	2.7	22.2
المصاريف النفقات	1.0	1.2	1.4	1.5	1.7	1.8	1.8	1.8	1.8	1.8	1.8	1.8	19.4
الأرباح (الخسائر المتراكمة)	(0.6)	(1.2)	(1.6)	(1.9)	(0.4)	(0.3)	صفر	0.4	1.1	2.0	2.9	3.9	2.8

* المبالغ بالآلاف الدولارات

الأرقام أو الأعداد بين الأقواس () تعني سيولة نقدية سالبة . في هذا المثال كانت حصة شريك رأس المال الثاني أخذت وأدخلت في شهر مايو وهي مبلغ 2000 دولار.

من المعلومات التي حصلنا عليها من الشكل 11 يمكن أن نرى أنه في خلال فترة التأسيس في شهري يناير وفبراير نجد أن الإنتاج قد بدأ بالظهور وأن المبيعات كانت منخفضة وأن النفقات التي تم صرفها على متطلبات مواد التغليف والتعبئة والفواكه خلال تلك الفترة قد أدت إلى سلبية في السيولة النقدية المتراكمة وهذا يظهر في شهر إبريل بحدود 1900 دولار .

هذا يوضح أحد منافع أعداد دراسة الجدوى : أن الخسائر التي تظهر خلال الأشهر القليلة الأولى هي معده أصلا و يمكن إطفائها بأخذ قرض أو باستخدام رأس المال صاحب المشروع وهذا يعطي صاحب المشروع وأي مقرضين بالثقة أن العمل والمشروع تحت السيطرة وأن السلبية في السيولة النقدية سنتوقف , في مثل هذه الحالة وبعد 7 أشهر من بداية المشروع سيكون المقرضين أكثر رغبة بتوفير القرض عندما يكونوا واثقين أن التمويل للمشروع مخطط له ومدار بشكل جيد ودون أي مشاكل .

هذا الأمر يجب أن لا ينجز في المراحل الابتدائية للمشروع يجب أن يكون في مراحل متقدمة, وخاصة إذا ما توقع للمبيعات أن تنخفض لفترة ما أو أن يصبح هناك ارتفاع في أسعار مواد خام (على سبيل المثال عندما ينتهي فصل الحصاد) هناك مشكلة لجميع المشاريع الصغيرة وهي الحاجة

لشراء مواد تعبئة وتغليف بكميات. وهذه المصاريف والحاجة إلى السيطرة على النقد في أمور التغليف والتعبئة يمكن أن تكون ذات تأثير سلبي على تنظيم السيولة النقدية في المشروع . على صاحب المشروع أن يختبر جميع البدائل المتوفرة والمتعلقة بالتعبئة والتغليف للإقلال من التضحية بالسيولة النقدية بقدر الإمكان .

من الضروري وضع مخطط للتنبؤ بتطورات المشروع المتوقعة للسنوات الثلاث الأولى (مع الأخذ بعين الاعتبار أنشطة المنافسين المتوقعة) .

وأخيراً في نطاق دراستنا للجدوى المالية فإن المعلومات الموضحة في وثيقة الأرباح والخسائر والتي هي تحسب الأرباح الشهرية الصافية قبل الضريبة وخلال السنوات الثلاثة الأولى هي أمر ضروري , وهذا يظهر لنا من خلال الجدول (16) .

تحضير خطة عمل في المشروع

إن المزايا الكائنة في توضيح نتائج الدراسة المالية هي على النحو التالي :

- أن النتائج ستكون منظمة بشكل منطقي وهذا سيحفز المقرضين المحتملين أن يفهموا المشروع وأن يدركوا مخاطره ومميزاته .
- أن الوثيقة ستساعد صاحب المشروع في تنظيم وتحديد أفكاره .
- أن مادة المراجع هذه يمكن أن تستخدم للتطورات الطويلة الأمد للمشروع .
- يمكن الرجوع لهذه الخطة بشكل منتظم للمساعدة في تطوير المشروع .
- أن الأخطاء ستظهر على الورق وليس على المسار الحقيقي للمشروع .
- عندما تظهر الخطة أن هذا المشروع سيكون مصيره النجاح فإن هذا سيزيد ثقة صاحب المشروع على النجاح .
- أنها ستساعد صاحب المشروع على اتخاذ القرار بشأن حجم الأموال المطلوبة للممتلكات , وهو بنفس الوقت يعطي الجهات المقرضة للقروض الثقة بأن أموالهم التي ستستثمر ستعود إليهم مع الفائدة المرجوه .

أن معظم المقرضين لديهم معرفة ضئيلة بمشاريع تصنيع ومعامل الفواكه والخضار وعليه فإن صاحب المشروع يجب أن يكتب بشكل سهل ويسير و أن يتفادى استخدام التعابير الفنية بقدر المستطاع وإذا ماتم للمقرضين أن يفهموا ماذا في فكرة المشروع فمن المرجح أنهم سيوافقوا على القرض المذكور .

من الضروري أن نكتب أكبر قدر من التفاصيل ومن المهم أن تكون هذه مقتبسه من البحث وإضافة إلى ذلك فعلى صاحب المشروع أن ينظر إلى منافسي المشروع وأن يذكر كيف سيصبح المشروع قابل لأن يحيا فترة طويلة .

بالرغم أن ليس هناك منهجية محددة لكتابة المخطط إلا أن الفقرات التي يمكن وضعها في هذه الدراسة هي على النحو التالي :

- المقدمة المعلومات الجوهرية وهي عبارة عن مختصر مفيد عن ماهية السلعة أو المنتج , ومن المتوقع أن يشتريها ، ولماذا فكرة المشروع هي فكرة صائبة .

- المعلومات الأساسية ، اسم وعنوان المالكين ، مؤهلاتهم وخبراتهم .
- السلعة أو المنتج : تفاصيل عن المواد الخام أسلوب ومنهجية الإنتاج ، السيطرة والتأكد من النوعية ، التعبئة والتغليف ... الخ. ما هو المميز للسلعة المنتجة بالمقارنة بسلع ومنتجات المنافسين .
- السوق: الزبائن والعملاء المحتملين ، مواقع تواجدهم ، حجم وقيمة السوق ، الحصة من السوق ، التوسعات الممكنة (أو التقلصات) المحتملة للسوق ، عدد وأنواع المنافسين ، نقاط قوتهم وضعفهم وردود فعلهم المتوقعة للسلعة أو المنتج الجديد .
- خطة البيع : منهجية البيع والتوزيع ، مخطط الترويج ، تكاليف السلع والمنتج
- المعدات ومواقع العمل : أين سيتم وضع المشروع والمباني التي ستستخدم ، والمبيعات المطلوب تحقيقها ، والإجراءات التي يجب أن تتخذ لتحقيق أنظمة ومعايير الصحة والنظافة ، المعدات والأجهزة وتكاليفها .
- التمويل : المبالغ المطلوبة لمرحلة التأسيس والتشغيل في المراحل الأولية ، وهذا يشمل مستند الأرباح والخسائر وتنبؤات السيولة النقدية للأعوام الثلاث التالية ، مصادر صاحب المشروع وأحواله التي ستستخدم ، حجم القرض المطلوب واستخداماته وماهية ضمانات القرض .
- تسجيل المشروع : الخطوات التي يجب أن تتخذ لتسجيل المشروع لدى السلطات الضريبية المختصة ، الجهة الصحية لأغراض الاختبارات الصحية والحصول على المستندات الضرورية .
- الخطط المستقبلية : أهداف المشروع والمتوقع منه في السنوات 3-5 القادمة .

فهرس المحتويات

1	الفصل الأول تحليل السوق
1	مقدمة وتمهيد :
5	مسح نوعية المنتج / السلعة
10	مسح حجم السوق والقيمة
15	الحصة من السوق والمنافسة
20	الفصل الثاني دراسة الجدوى الفنية للمشروع
20	تمهيد :
22	تخطيط الإنتاج
25	كميات المواد الخام المكونات الأخرى
29	المعدات والأجهزة المطلوبة
31	التعبئة والتغليف
32	التوظيف والعمالة
35	الفصل الثالث دراسة الجدوى المالية للمشروع
35	تمهيد :
	نققات البدء بالمشروع. خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.
38	نققات التشغيل
40	الأرباح والخسائر
43	التخطيط المالي
45	تحضير خطة عمل في المشروع
47	فهرس المحتويات