



دراسات الجدوى • FEASIBILITY STUDIES

من دراسة الجدوى إلى التنفيذ: لماذا تتعثر المشروعات الواعدة؟

EN From Feasibility to Execution: Why Do Promising Projects Stumble?

FR De l'étude de faisabilité à la mise en œuvre : pourquoi des projets prometteurs trébuchent-ils ?

Hesham Khalafallah
heshamkhalafallah.com

هشام خلف الله

هشام خلف الله

النسخة العربية

من دراسة الجدوى إلى التنفيذ: لماذا تتعثر المشروعات الواعدة؟

المخلص: دراسة الجدوى قد تبرز قرار الاستثمار، لكنها لا تدير المشروع. وقصة من الكويت توضح كيف يمكن أن يتحول النجاح نفسه إلى أزمة إذا لم يكن المشروع مستعدًا له.

في عملي على دراسات الجدوى وتأسيس المشروعات وتطويرها، تعلمت درسًا تكرر أمامي كثيرًا: الدراسة الجيدة شرط ضروري للنجاح، لكنها ليست كافية وحدها. وأوضح مثال على ذلك تجربة عشتها بنفسني في الكويت.

أ قصة من الكويت: عندما يسبق النجاح الاستعداد

طلب مني مصنع كويتي متخصص في المعجنات الإيطالية والمخبوزات استشارات تسويقية للتوسع والانتشار في السوق الكويتي. وبفضل الله، خلال ثلاثة أشهر فقط أصبح منتجه من أفضل المنتجات في السوق، وارتفع الطلب عليه بشكل كبير.

لكن المفاجأة جاءت بعد ذلك. فقد كانت دراسة الجدوى الأصلية للمصنع متميزة، وحصل بموجبها على التمويل بالفعل، لكنها لم تحسب حساب النجاح السريع وزيادة الطلب. فخطوط الإنتاج لها طاقة محددة لا يمكن تجاوزها، والعمالة الجديدة لم يتسع الوقت لتدريبها. وهكذا عجز المصنع عن تلبية طلبات السوق، وضاعت عليه فرصة كبيرة للاستحواذ على حصة واسعة منه.

وعندما أعيدت دراسة الجدوى من أجل التوسع، تبين أنه لا يمكن رفع كفاءة الخط الحالي، وأن التوسع يتطلب شراء خط إنتاج جديد بالكامل، وهو قرار يحتاج إلى وقت وتمويل إضافي.

نحجث في مهمتي التسويقية، لكنني خرجت بدرس مهم: كان علي أن أراجع الإمكانيات الفنية للمصنع، وخاصة خطوط التشغيل والإنتاج، قبل أن أضغط على زر التوسع. وكان على صاحب المصنع من البداية أن يُعدّ دراسة جدوى ذات أبعاد مستقبلية، تجيب عن سؤال قلّمنا يُطرح: ماذا لو نجحنا أسرع مما توقعنا؟

رأس المال يمنحك فرصة دخول السوق، لكن الجاهزية والفريق والانضباط في التنفيذ هي ما تمنح المشروع فرصة الاستمرار.

١ خمسة دروس من الميدان

1. الدراسة بداية القرار وليست ضماناً للنجاح

الدراسة تُبنى على المعلومات المتاحة وقت إعدادها، والأسواق تتغير. والدراسة الجيدة لا تكتفي بسيناريو متفائل أو متشائم، بل تختبر أيضاً سيناريو النجاح السريع: هل تتحمل الطاقة الإنتاجية والفريق والسيولة طلباً أعلى من المتوقع؟

2. الطاقة الإنتاجية والفريق قبل التسويق

لا معنى لحملة تسويقية ناجحة إذا كانت المعدات والكوادر لا تستطيع مواكبتها. لذلك يجب أن تشمل الخطة حدود الطاقة الإنتاجية، وإمكانية توسيعها، وخطة لاستقطاب العاملين وتدريبهم قبل أن يرتفع الطلب، لا بعده.

3. لست مطالباً بأن تكون متخصصاً، لكنك مطالب بالفهم

يمكن أن تستثمر في مصنع أو مدرسة أو مستشفى دون أن تكون مهندساً أو تربوياً أو طبيباً. لكن عليك أن تفهم كيف يحقق النشاط إيراداته، وما حدود تشغيله، وما المؤشرات التي يجب متابعتها. وهذا ما أسميه «المعرفة الرقابية»: أن تطرح الأسئلة الصحيحة، وتمييز بين تأخير مبرر وخلل يتكرر.

4. الحوكمة والجاهزية قبل الافتتاح

عندما تختلط أدوار المستثمر والإدارة والاستشاري، تضع المسؤولية. والمشروع يحتاج إلى صلاحيات واضحة، وموازنة معتمدة، وتقارير دورية تقارن الأداء بالخطة. كما أن اكتمال المبنى أو تركيب الأجهزة لا يعني الجاهزية للتشغيل؛ لذلك أوصي دائماً بتشغيل تجريبي محدود يختبر الإجراءات والفريق والتوريد والسيولة قبل الانطلاق الكامل.

5. استعن بالخبراء، وراجع خطتك باستمرار

الاستعانة بالخبراء مهمة، لكن يجب أن تنتقل المعرفة إلى داخل المؤسسة، وألا يعمل كل خبير في جزيرة منفصلة؛ فالتسويق والإنتاج والتمويل حلقات في سلسلة واحدة. ويجب أن تتحول الدراسة إلى خطة تنفيذ بمراحل ونقاط قرار، يُعاد فيها اختبار الافتراضات: هل تغير الطلب؟ هل تغيرت التكاليف؟ وهل نحن مستعدون للمرحلة التالية؟

١ قبل أن تبدأ: ستة أسئلة أطرحها على كل مستثمر

- هل أفهم كيف يحقق هذا النشاط أرباحه، وما مؤشرات نجاحه ومخاطره الأساسية؟
- هل اخُبرت افتراضات الدراسة في سيناريوهات أقل تفاؤلاً، وفي سيناريو نجاح أسرع من المتوقع؟
- ما حدود الطاقة الإنتاجية الحالية، وكم يكلف توسيعها؟
- هل توجد خطة واقعية لاستقطاب الكفاءات وتدريبها قبل زيادة الطلب؟
- هل أدوار الملكية والإدارة والاستشارة والمساءلة محددة بوضوح؟
- هل لدينا احتياطي سيولة وآلية مراجعة تسمح بتصحيح المسار مبكراً؟

١ الخلاصة

المشروع الناجح لا يحتاج إلى رأس مال وحده، ولا إلى دراسة وحدها، بل إلى مستثمر يعرف حدود معرفته، وفريق مستعد، وخطة تحسب حساب النجاح كما تحسب حساب الفشل. عندها تصبح دراسة الجدوى بداية رحلة مدروسة، لا نهاية التفكير.

وإذا كنت تستعد لتنفيذ مشروع أو التوسع فيه، فيسعدني أن نراجع معاً خطة التنفيذ وجاهزية التشغيل، حتى يكون مشروعك مستعداً للنجاح قبل أن يأتي.



English version Hesham Khalafallah

From Feasibility to Execution: Why Do Promising Projects Stumble?

Summary: A feasibility study may justify an investment decision, but it cannot run the project. A story from Kuwait shows how success itself can turn into a crisis when a project is not ready for it.

In my work on feasibility studies and on founding and developing projects, I have learned a lesson that has come up again and again: a good study is a necessary condition for success, but it is not enough on its own. The clearest example is an experience I lived through myself in Kuwait.

I A story from Kuwait: when success arrives before readiness

A Kuwaiti factory specializing in Italian pastries and baked goods asked me for marketing consultancy to expand and grow its presence in the Kuwaiti market. By the grace of God, within just three months its product became one of the best on the market, and demand rose sharply.

Then came the surprise. The factory's original feasibility study had been excellent, and it had secured financing on the strength of it. But it had not accounted for rapid success and rising demand. The production lines had a fixed capacity that could not be exceeded, and there was no time to train the new workers. As a result, the factory was unable to meet market demand and missed a major opportunity to capture a large share of the market.

When the feasibility study was revisited for expansion, it turned out that the existing line's efficiency could not be increased, and that expanding meant buying an entirely new production line — a decision that required time and additional financing.

I succeeded in my marketing mission, but I came away with an important lesson: I should have reviewed the factory's technical capabilities, especially its operating and production lines, before pressing the expansion button. And from the start, the owner should have commissioned a feasibility study with a

forward-looking dimension, one that answers a question rarely asked: what if we succeed faster than expected?

Capital gives you the chance to enter the market; readiness, the team and disciplined execution give the project the chance to stay.

| Five lessons from the field

1. A study is the start of a decision, not a guarantee of success

A study is built on the information available when it is prepared, and markets change. A good study does not stop at an optimistic or a pessimistic scenario; it also tests the rapid-success scenario: can production capacity, the team and cash flow handle higher demand than expected?

2. Production capacity and people before marketing

A successful marketing campaign means little if equipment and staff cannot keep up. The plan should therefore cover the limits of production capacity, the possibility of expanding it, and a plan to recruit and train staff before demand rises, not after.

3. You don't need to be a specialist, but you do need to understand

You can invest in a factory, a school or a hospital without being an engineer, an educator or a doctor. But you need to understand how the business earns revenue, the limits of its operations, and the indicators to follow. This is what I call "oversight literacy": asking the right questions and telling a justified delay from a recurring failure.

4. Governance and readiness before launch

When the roles of investor, management and adviser overlap, accountability is lost. A project needs clear decision rights, an approved budget and regular reports comparing performance with the plan. And a finished building or installed equipment does not mean operational readiness; that is why I always recommend a limited pilot run that tests procedures, people, supply and cash flow before a full launch.

5. Use experts, and keep reviewing your plan

Bringing in experts matters, but knowledge must be transferred into the organization, and no expert should work on an isolated island: marketing, production and finance are links in a single chain. The study should become an execution plan with stages and decision points, where assumptions are tested again: has demand changed? Have costs changed? Are we ready for the next stage?

| Before you start: six questions I ask every investor

- Do I understand how this business makes a profit, and what its key success indicators and risks are?
- Have the study's assumptions been tested in less optimistic scenarios, and in a faster-than-expected success scenario?
- What are the limits of current production capacity, and how much would expanding it cost?

- Is there a realistic plan to recruit and train talent before demand increases?
- Are the roles of ownership, management, advice and accountability clearly defined?
- Do we have a cash reserve and a review mechanism that allow us to correct course early?

| Conclusion

A successful project needs more than capital, and more than a study. It needs an investor who knows the limits of their knowledge, a team that is ready, and a plan that prepares for success as carefully as it prepares for failure. Then the feasibility study becomes the start of a well-considered journey, not the end of the thinking.

If you are preparing to execute or expand a project, I would be glad to review your execution plan and operational readiness with you, so that your project is ready for success before it arrives.



Version française Hesham Khalafallah

De l'étude de faisabilité à la mise en œuvre : pourquoi des projets prometteurs trébuchent-ils ?

Résumé : Une étude de faisabilité peut justifier une décision d'investissement, mais elle ne pilote pas le projet. Une histoire vécue au Koweït montre comment le succès lui-même peut devenir une crise lorsque le projet n'y est pas préparé.

Dans mon travail sur les études de faisabilité, la création et le développement de projets, j'ai retenu une leçon qui s'est souvent répétée : une bonne étude est une condition nécessaire du succès, mais elle ne suffit pas à elle seule. L'exemple le plus parlant est une expérience que j'ai vécue moi-même au Koweït.

Une histoire koweïtienne : quand le succès arrive avant la préparation

Une usine koweïtienne spécialisée dans les pâtisseries italiennes et les produits de boulangerie m'a confié une mission de conseil marketing pour se développer et gagner du terrain sur le marché koweïtien. Grâce à Dieu, en trois mois seulement, son produit est devenu l'un des meilleurs du marché, et la demande a fortement augmenté.

C'est alors qu'est arrivée la surprise. L'étude de faisabilité initiale de l'usine était excellente et lui avait effectivement permis d'obtenir un financement. Mais elle n'avait pas anticipé un succès rapide ni la hausse de la demande. Les lignes de production avaient une capacité fixe impossible à dépasser, et le temps avait manqué pour former les nouveaux employés. L'usine n'a donc pas pu répondre à la demande du marché et a laissé passer une belle occasion de conquérir une part de marché importante.

Lorsque l'étude de faisabilité a été reprise en vue d'une extension, il est apparu que l'efficacité de la ligne existante ne pouvait pas être améliorée, et que l'expansion exigeait l'achat d'une ligne de production entièrement nouvelle — une décision qui demandait du temps et un financement supplémentaire.

J'ai réussi ma mission marketing, mais j'en ai tiré une leçon importante : j'aurais dû examiner les capacités techniques de l'usine, en particulier ses lignes d'exploitation et de production, avant d'appuyer sur le bouton de l'expansion. Et dès le départ, le propriétaire aurait dû faire réaliser une étude de faisabilité tournée vers l'avenir, capable de répondre à une question rarement posée : et si nous réussissions plus vite que prévu ?

Le capital vous permet d'entrer sur le marché ; la préparation, l'équipe et la rigueur d'exécution donnent au projet une chance d'y durer.

I Cinq leçons du terrain

1. L'étude ouvre la décision, elle ne garantit pas le succès

L'étude repose sur les informations disponibles au moment où elle est réalisée, et les marchés évoluent. Une bonne étude ne se limite pas à un scénario optimiste ou pessimiste : elle teste aussi le scénario d'un succès rapide. La capacité de production, l'équipe et la trésorerie peuvent-elles absorber une demande plus forte que prévu ?

2. La capacité de production et l'équipe avant le marketing

Une campagne marketing réussie n'a guère de sens si les équipements et le personnel ne peuvent pas suivre. Le plan doit donc intégrer les limites de la capacité de production, les possibilités de l'étendre et un plan de recrutement et de formation du personnel avant la hausse de la demande, et non après.

3. Vous n'avez pas besoin d'être spécialiste, mais vous devez comprendre

Vous pouvez investir dans une usine, une école ou un hôpital sans être ingénieur, enseignant ou médecin. Mais vous devez comprendre comment l'activité génère ses revenus, quelles sont ses limites opérationnelles et quels indicateurs suivre. C'est ce que j'appelle la « culture du contrôle » : poser les bonnes questions et distinguer un retard justifié d'un dysfonctionnement récurrent.

4. Gouvernance et préparation avant l'ouverture

Lorsque les rôles de l'investisseur, de la direction et du consultant se confondent, la responsabilité se dilue. Un projet a besoin de pouvoirs clairement définis, d'un budget validé et de rapports réguliers comparant les résultats au plan. Par ailleurs, un bâtiment achevé ou des équipements installés ne signifient pas que l'on est prêt à fonctionner ; c'est pourquoi je recommande toujours un démarrage pilote limité qui teste les procédures, l'équipe, les approvisionnements et la trésorerie avant le lancement complet.

5. Faites appel aux experts, et révisez votre plan en continu

Le recours aux experts est important, mais les savoirs doivent être transférés au sein de l'organisation, et aucun expert ne doit travailler sur une île isolée : le marketing, la production et le financement sont les maillons d'une même chaîne. L'étude doit devenir un plan d'exécution par étapes, avec des points de décision où les hypothèses sont réexaminées : la demande a-t-elle évolué ? Les coûts ont-ils changé ? Sommes-nous prêts pour l'étape suivante ?

| Avant de commencer : six questions que je pose à chaque investisseur

- Est-ce que je comprends comment cette activité réalise ses bénéfices, et quels sont ses principaux indicateurs de réussite et ses risques ?
- Les hypothèses de l'étude ont-elles été testées dans des scénarios moins optimistes, et dans un scénario de succès plus rapide que prévu ?
- Quelles sont les limites de la capacité de production actuelle, et combien coûterait son extension ?
- Existe-t-il un plan réaliste pour recruter et former les compétences avant la hausse de la demande ?
- Les rôles de propriétaire, de dirigeant, de conseiller et les responsabilités sont-ils clairement définis ?
- Disposons-nous d'une réserve de trésorerie et d'un mécanisme de suivi permettant de corriger le cap tôt ?

| Conclusion

Un projet réussi n'a pas besoin seulement de capital, ni seulement d'une étude. Il lui faut un investisseur conscient des limites de ses connaissances, une équipe prête et un plan qui anticipe le succès aussi soigneusement que l'échec. L'étude de faisabilité devient alors le début d'un parcours réfléchi, et non la fin de la réflexion.

Si vous vous préparez à mettre en œuvre ou à développer un projet, je serai heureux d'examiner avec vous votre plan d'exécution et votre préparation opérationnelle, afin que votre projet soit prêt pour le succès avant qu'il n'arrive.