



النسخة العربية هشام خلف الله

مكونات دراسة الجدوى الاحترافية: ما الذي يجب أن تتضمنه؟

المخلص: لا يوجد قالب واحد يصلح لكل دراسة جدوى، لكن هناك ثوابت لا يمكن تجاهلها. دليل مختصر يساعد المستثمر على تقييم أي دراسة تُقدّم له قبل أن يبنى عليها قراره.

بعد أن تحدثت عن أهمية دراسة الجدوى، وعن المسافة بين الدراسة والتنفيذ، يأتي سؤال طبيعي يطرحه عليّ كثير من المستثمرين: كيف أعرف أن الدراسة التي بين يدي احترافية وكافية؟

لا يوجد قالب واحد، لكن هناك ثوابت

من تجربتي، لا أنصح بقياس الدراسات على شكل محدد أو معيار ثابت لعدد صفحاتها وعناصرها. فالدراسة المتكافئة مع المشروع تختلف باختلاف حجمه ومكانه وميزانيته؛ فدراسة متجر صغير لا تشبه دراسة مصنع، ودراسة مشروع في سوق مستقر لا تشبه دراسة مشروع في سوق متقلب. لكن هناك أساسيات وثوابت لا يمكن تجاهلها في أي دراسة، مهما كان حجم المشروع، وهي:

أولاً: المخلص التنفيذي

صفحتان أو ثلاث تقدّم صورة كاملة عن المشروع: الفكرة، والسوق، وحجم الاستثمار، والعائد المتوقع، والتوصية النهائية. وهو القسم الذي يقرؤه صاحب القرار أولاً، وأحياناً لا يقرأ غيره.

ثانياً: الدراسة التسويقية

وهي قلب الدراسة، وتتضمن:

- تحليل حجم السوق ومعدلات نموه.
- تحديد الفئة المستهدفة واحتياجاتها.
- دراسة المنافسين ونقاط قوتهم وضعفهم.
- استراتيجية التسعير والتسويق والمبيعات.
- تقدير حجم المبيعات المتوقع بشكل واقعي.

وتعتمد جودة هذا القسم على جودة البيانات، ولهذا تحتاج كثير من الدراسات إلى أبحاث سوق ميدانية واستبيانات، لا إلى أرقام عامة من الإنترنت فقط.

ثالثًا: الدراسة الفنية

تحدد كيف سيعمل المشروع فعليًا: الموقع، والمساحات، والمعدات والتقنيات، ومراحل التشغيل، والموردون. ومن أهم ما يجب أن تجيب عنه: ما الطاقة الإنتاجية للمشروع؟ وهل يمكن توسيعها إذا ارتفع الطلب؟ وبأي تكلفة؟ وفي المشروعات التي تعتمد على مواد خام، يجب أن تدرس الدراسة مصادر هذه المواد، ومدى توافرها، وتقلب أسعارها، والبدائل المتاحة إذا تعطلت سلاسل الإمداد.

رابعًا: الدراسة الإدارية والتنظيمية

الهيكل التنظيمي، والوظائف المطلوبة، والكفاءات اللازمة لكل وظيفة، وتكلفة الرواتب، وخطة التوظيف والتدريب. فكثير من المشروعات الجيدة تتعثر بسبب ضعف الإدارة لا بسبب ضعف الفكرة.

خامسًا: الدراسة القانونية

التراخيص والموافقات المطلوبة، والشكل القانوني للشركة، والاشتراطات الخاصة بالقطاع. وتختلف هذه المتطلبات كثيرًا من دولة إلى أخرى، وهو ما لمست في العمل على مشروعات في مناطق مختلفة.

سادسًا: الدراسة المالية

وتتضمن:

- التكاليف الاستثمارية وتكاليف التشغيل.
- الإيرادات المتوقعة لعدة سنوات.
- قوائم الدخل والتدفقات النقدية.
- مؤشرات التقييم، مثل فترة الاسترداد ونقطة التعادل والعائد على الاستثمار.
- تحليل الحساسية: ماذا يحدث لو انخفضت المبيعات أو ارتفعت التكاليف؟ وماذا يحدث لو ارتفع الطلب أسرع مما توقعنا؟

سابعًا: دراسة المخاطر وتغيرات الأسواق

الدراسة التي لا تتحدث عن المخاطر دراسة ناقصة. ولم تعد المخاطر اليوم تقتصر على المنافسة أو ضعف المبيعات، بل تشمل:

- **التضخم وتقلب أسعار الصرف:** فقد شهدت مصر مثلًا أكثر من تعويم للعملة خلال عشر سنوات تقريبًا، وتغيرت معها تكاليف المشروعات وأسعار البيع بشكل كبير. والمشروع الذي يستورد معداته أو مواده الخام يجب أن يختبر أثر هذه التغيرات على أرقامه.
- **أسعار المواد الخام وتوافرها:** خاصة في المشروعات الصناعية والغذائية التي ترتبط ربحيتها مباشرة بتكلفة الخامات.
- **الأزمات الكبرى:** مثل جائحة كورونا، وما ترتب عليها من توقف سلاسل الإمداد وإغلاق الأسواق. ولذلك يجب أن تتضمن الدراسة خطة لإدارة المخزون الاستراتيجي، وتنويع المورد، وتوفير احتياطي سيولة يكفي لتجاوز فترة الأزمة.

ثم تحدد الدراسة احتمال كل خطر، وأثره، وخطة التعامل معه، وتنتهي بتوصية واضحة.

ثامناً: الخطط التوسعية والمستقبلية

الدراسة الجيدة لا تتوقف عند يوم الافتتاح، بل تنظر إلى السنوات التالية: كيف سينمو المشروع؟ ومتى سيحتاج إلى التوسع؟ وما الذي يتطلبه ذلك من معدات وكوادر وتمويل؟ فالمشروع الذي لا يملك تصوراً للتوسع، قد يجد نفسه عاجزاً عن استثمار نجاحه عندما يأتي.

الخلاصة

لا توجد دراسة مثالية تصلح لكل المشروعات، لكن توجد دراسة مناسبة لكل مشروع. والدراسة الاحترافية لا تُقاس بعدد صفحاتها، بل بقدرتها على مساعدتك في اتخاذ قرار واضح ومبني على الأرقام، وعلى تجهيزك لتقلبات السوق وفرص النمو معاً. ويمكنك الاطلاع على نموذج مختصر لدراسة جدوى أعدناها من صفحة الاستشارات في الموقع. وإذا كانت لديك دراسة تريد مراجعتها، أو مشروع يحتاج إلى دراسة جديدة، فيسعدني أن نعمل عليه معاً.



English version Hesham Khalafallah

The Components of a Professional Feasibility Study: What Should It Include?

Summary: There is no single template that fits every feasibility study, but there are fundamentals that cannot be ignored. A short guide to help investors assess any study presented to them before basing a decision on it.

Having written about why feasibility studies matter, and about the gap between a study and its execution, there is a natural question many investors ask me: how do I know whether the study in my hands is professional and sufficient?

| There is no single template, but there are fundamentals

From my experience, I do not recommend judging studies against a fixed format or a set standard for their length and contents. A study that is proportionate to its project varies with the project's size, location and budget: a study for a small shop is nothing like one for a factory, and a study for a project in a stable market is nothing like one in a volatile market. But there are fundamentals that no study can ignore, whatever the size of the project:

1. Executive summary

Two or three pages that give a complete picture of the project: the idea, the market, the size of the investment, the expected return and the final recommendation. It is the section decision-makers read first, and sometimes the only one they read.

2. Market study

This is the heart of the study, and it includes:

- Analysis of market size and growth rates.
- Definition of the target segment and its needs.

- Analysis of competitors and their strengths and weaknesses.
- Pricing, marketing and sales strategy.
- A realistic estimate of expected sales.

The quality of this section depends on the quality of the data, which is why many studies need field market research and surveys, not just general figures from the internet.

3. Technical study

It sets out how the project will actually work: location, space, equipment and technologies, operating stages and suppliers. One of the most important questions it must answer is: what is the project's production capacity? Can it be expanded if demand rises, and at what cost? For projects that depend on raw materials, the study must examine their sources, availability, price volatility and the alternatives available if supply chains are disrupted.

4. Management and organizational study

The organizational structure, required positions, the competencies needed for each role, payroll costs, and the recruitment and training plan. Many good projects stumble because of weak management, not because of a weak idea.

5. Legal study

The licenses and approvals required, the company's legal form and sector-specific requirements. These vary greatly from one country to another, as I have seen first-hand working on projects in different regions.

6. Financial study

It includes:

- Investment and operating costs.
- Projected revenues over several years.
- Income statements and cash flows.
- Evaluation indicators such as payback period, break-even point and return on investment.
- Sensitivity analysis: what happens if sales fall or costs rise? And what happens if demand grows faster than expected?

7. Risk and market-change analysis

A study that does not address risk is incomplete. And today, risks are no longer limited to competition or weak sales; they also include:

- **Inflation and exchange-rate volatility:** Egypt, for example, has seen more than one currency flotation in roughly ten years, and project costs and selling prices changed dramatically as a result. Any project that imports its equipment or raw materials must test how these changes affect its numbers.
- **Raw-material prices and availability:** especially in industrial and food projects whose profitability is directly tied to the cost of inputs.

- **Major crises:** such as the COVID-19 pandemic, which disrupted supply chains and closed markets. The study should therefore include a plan for managing strategic inventory, diversifying suppliers and keeping a cash reserve large enough to get through a crisis.

The study then sets out the likelihood and impact of each risk and how it will be handled, and ends with a clear recommendation.

8. Expansion and future plans

A good study does not stop at opening day; it looks ahead to the following years. How will the project grow? When will it need to expand? And what will that require in equipment, people and financing? A project with no plan for expansion may find itself unable to capitalize on its success when it comes.

| Conclusion

There is no perfect study that fits every project, but there is a right study for each project. A professional study is not measured by its number of pages, but by how well it helps you make a clear, numbers-based decision and prepares you for both market volatility and growth opportunities. You can view a short sample of a feasibility study we prepared on the consulting page of this website. And if you have a study you would like reviewed, or a project that needs a new study, I would be glad to work on it with you.



Version française Hesham Khalafallah

Les composantes d'une étude de faisabilité professionnelle : que doit-elle contenir ?

Résumé : Il n'existe pas de modèle unique valable pour toutes les études de faisabilité, mais certains fondamentaux sont incontournables. Un guide concis pour aider l'investisseur à évaluer toute étude qui lui est présentée avant d'y fonder sa décision.

Après avoir évoqué l'importance de l'étude de faisabilité, puis l'écart entre l'étude et sa mise en œuvre, une question revient naturellement chez de nombreux investisseurs : comment savoir si l'étude que j'ai entre les mains est professionnelle et suffisante ?

Pas de modèle unique, mais des fondamentaux

D'après mon expérience, je déconseille de juger les études selon une forme figée ou une norme fixe quant à leur longueur et à leurs rubriques. Une étude proportionnée à son projet varie selon la taille, l'emplacement et le budget de celui-ci : l'étude d'une petite boutique ne ressemble en rien à celle d'une usine, et l'étude d'un projet sur un marché stable ne ressemble pas à celle d'un projet sur un marché instable. Mais certains fondamentaux ne peuvent être ignorés dans aucune étude, quelle que soit la taille du projet :

1. Le résumé exécutif

Deux ou trois pages qui offrent une vision complète du projet : l'idée, le marché, le montant de l'investissement, le rendement attendu et la recommandation finale. C'est la partie que le décideur lit en premier, et parfois la seule qu'il lit.

2. L'étude de marché

C'est le cœur de l'étude ; elle comprend :

- L'analyse de la taille du marché et de son taux de croissance.
- La définition de la cible et de ses besoins.

- L'analyse des concurrents, de leurs forces et de leurs faiblesses.
- La stratégie de prix, de marketing et de vente.
- Une estimation réaliste du volume de ventes attendu.

La qualité de cette partie dépend de la qualité des données; c'est pourquoi de nombreuses études nécessitent des enquêtes de terrain et des questionnaires, et pas seulement des chiffres généraux trouvés sur Internet.

3. L'étude technique

Elle précise comment le projet fonctionnera concrètement : emplacement, surfaces, équipements et technologies, étapes d'exploitation et fournisseurs. L'une des questions essentielles auxquelles elle doit répondre est la suivante : quelle est la capacité de production du projet ? Peut-elle être augmentée si la demande progresse, et à quel coût ? Pour les projets qui dépendent de matières premières, l'étude doit examiner leurs sources, leur disponibilité, la volatilité de leurs prix et les solutions de rechange en cas de rupture des chaînes d'approvisionnement.

4. L'étude managériale et organisationnelle

La structure organisationnelle, les postes nécessaires, les compétences requises pour chacun, la masse salariale ainsi que le plan de recrutement et de formation. Beaucoup de bons projets échouent à cause d'une gestion défailante, et non d'une mauvaise idée.

5. L'étude juridique

Les licences et autorisations nécessaires, la forme juridique de la société et les exigences propres au secteur. Ces obligations varient fortement d'un pays à l'autre, comme j'ai pu le constater en travaillant sur des projets dans différentes régions.

6. L'étude financière

Elle comprend :

- Les coûts d'investissement et d'exploitation.
- Les revenus prévisionnels sur plusieurs années.
- Les comptes de résultat et les flux de trésorerie.
- Les indicateurs d'évaluation, comme le délai de récupération, le seuil de rentabilité et le retour sur investissement.
- L'analyse de sensibilité : que se passe-t-il si les ventes baissent ou si les coûts augmentent ? Et si la demande progresse plus vite que prévu ?

7. L'analyse des risques et des évolutions du marché

Une étude qui n'aborde pas les risques est incomplète. Et aujourd'hui, les risques ne se limitent plus à la concurrence ou à la faiblesse des ventes ; ils incluent également :

- **L'inflation et la volatilité des taux de change** : l'Égypte, par exemple, a connu plus d'une libéralisation de sa monnaie en une dizaine d'années, ce qui a profondément modifié les coûts des

projets et les prix de vente. Tout projet qui importe ses équipements ou ses matières premières doit mesurer l'effet de ces variations sur ses chiffres.

- **Le prix et la disponibilité des matières premières** : en particulier dans les projets industriels et agroalimentaires dont la rentabilité dépend directement du coût des intrants.
- **Les crises majeures** : comme la pandémie de COVID-19, qui a interrompu les chaînes d'approvisionnement et fermé des marchés. L'étude doit donc prévoir un plan de gestion des stocks stratégiques, la diversification des fournisseurs et une réserve de trésorerie suffisante pour traverser une crise.

L'étude précise ensuite la probabilité et l'impact de chaque risque ainsi que la manière d'y faire face, puis se conclut par une recommandation claire.

8. Les plans d'expansion et de développement

Une bonne étude ne s'arrête pas au jour de l'ouverture ; elle se projette sur les années suivantes. Comment le projet va-t-il croître ? Quand aura-t-il besoin de s'agrandir ? Et qu'exigera cette expansion en équipements, en personnel et en financement ? Un projet sans vision de son développement risque de ne pas pouvoir tirer parti de son succès lorsqu'il arrive.

I Conclusion

Il n'existe pas d'étude idéale valable pour tous les projets, mais il existe une étude adaptée à chaque projet. Une étude professionnelle ne se mesure pas à son nombre de pages, mais à sa capacité à vous aider à prendre une décision claire, fondée sur les chiffres, et à vous préparer à la fois aux fluctuations du marché et aux opportunités de croissance. Vous pouvez consulter un exemple abrégé d'étude de faisabilité que nous avons réalisée sur la page Conseil de ce site. Et si vous avez une étude à faire examiner, ou un projet qui nécessite une nouvelle étude, je serai heureux d'y travailler avec vous.