البحوث والدراسات

المنشآت الصغيرة والمتوسطة وإعادة ابتكار المعايير المستخدمة في اختيار الفرص الاستثمارية: دراسة تطبيقية على المملكة العربية السعودية

د. عبد المحسن بن حسين العرفج*
د. خالد بن عبد العزيز السهلاوي**

الملخص:

إن أهمية الدور الذي تنهض به المنشآت الصغيرة والمتوسطة في تقدم اقتصادات الدول ونموها أمر غني عن البيان والتعريف. وتأتي هذه الدراسة في إطار الجهود التي يمكن أن تسهم في إبراز مشكلة تعتبر بحق من أهم المشكلات التي تعترض مسيرة هذه المنشآت وتقدمها. وهي تهدف إلى تسليط الضوء على خطأ رجال الأعمال وصغار المستثمرين، المتمثل في عدم الدقة في اختيار الفرص الاستثمارية في قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية؛ هذا الخطأ أدى إلى ارتفاع كبير جداً في نسب تعثر هذه المنشآت. وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب الدراسة النظرية من خلال المصادر المكتبية والدراسات والوثائق المنشورة والمتعلقة بواقع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. كما اعتمدت كذلك على المنهج الوصفي التحليلي في طرح المعايير الخاطئة المستخدمة في تحديد الفرص الاستثمارية، وبالمقابل المعايير التي يجب استخدامها من قبل رجال الأعمال وصغار المستثمرين للوصول إلى أفضل الفرص استثمارية وأكثرها وعوداً بالنجاح. وتعد هذه الدراسة الأولى من نوعها – بحسب علم

* أستاذ الاستراتيجيات المشارك، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والتخطيط، جامعة الملك فيصل، المملكة العربية السعودية.

** أستاذ العلوم المالية المشارك، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والتخطيط، جامعة الملك فيصل، المملكة العربية السعودية.

الباحثين – التي تتناول مثل هذا الموضوع، ومن ثم فهي مهيأة لخلق أرضية جيدة ودافع قوي لصغار المستثمرين وللجهات المعنية ذات العلاقة بضرورة إعادة النظر في الطرق والمعايير التقليدية المستخدمة في تحديد الفرص الاستثمارية في قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة، وتوعية المستثمرين بأهمية تبني معايير جديدة أكثر دقة وواقعية.

المقدمة:

تتوقف كفاءة جهود التنمية وفاعليتها في جميع المجالات الاقتصادية بدرجة كبيرة على مدى نضج وفعالية القرار الاستثماري الذي يتخذه المستثمر عند الاختيار والمفاضلة بين الأفكار الاستثمارية المختلفة. ومع الولوج في القرن الحادي والعشرين أصبحت عملية تحديد رؤية واضحة ودقيقة حول الفكرة الاستثمارية المستهدفة عملية في غاية الصعوبة والتعقيد؛ ذلك أن بيئة الأعمال بدأت تتسم بشكل كبير بالتغيرات السريعة، والمنافسة العالية مما أوجد حالة من عدم التأكد لدى المستثمر. هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى نلاحظ ارتفاعاً شديداً لا يمكن تصوره في المملكة العربية السعودية وفي غيرها من الدول في حالات التعثر التي تتعرض لها العديد من المنشآت الاستثمارية الصغيرة والمتوسطة.

إن القارىء للعديد من دراسات الجدوى في منطقتنا العربية يجد افتقار عدد كبير منها إلى الدقة في قراءة المتغيرات الاقتصادية، وكذلك افتقارها إلى تعرف سمات البيئة الاجتماعية والثقافية وأذواق المستهلكين، الأمر الذي أدى إلى فشل كثير من المنشآت ولا سيما الصغيرة والمتوسطة منها. لذلك تأتي هذه الدراسة للتعرف والاطلاع على أهم المعايير المستخدمة حالياً في المملكة العربية السعودية من قبل المستثمر الصغير في تحديد الفرصة الاستثمارية الممكنة، وكذلك اقتراح معايير جديدة أكثر دقة من أجل الوصول إلى أفضل الفرص الاستثمارية الواعدة.

هدف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى استعراض أهم المعايير المستخدمة من قبل صغار المستثمرين ورجال الأعمال بالمملكة في اختيار الفرص الاستثمارية في قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة، ثم بيان مدى مناسبة هذه المعايير من خلال إعادة ابتكار معايير جديدة يمكن الاستدلال بها على أفضل الفرص الاستثمارية في هذا القطاع المهم والحيوي.

أهمية الدراسة:

إن الواقع العملي في المملكة العربية السعودية – بحسب علم الباحثين واستناداً إلى الدراسات التي قاما بها – يشير إلى أن نسبة كبيرة جداً من الراغبين في تكوين منشآت استثمارية صغيرة ومتوسطة يعتمدون عند إقامتهم لها على أحد أمرين؛ أولهما: حماس مبني على تخمين وأحياناً قناعة زائفة وغير موضوعية بأن المشروع الاستثماري المزمع إقامته مشروع ناجح ولا يحتاج إلى دراسة وأن اعتماد هذا المستثمر مبني فقط على معلومات عامة وسطحية وعلى أقاويل واهية ونصائح لأشخاص – في الغالب – عديمي الخبرة والدراية. الأمر الثاني اعتماد أصحاب هذه المنشآت على دراسات جدوى صورية بأرخص الأثمان تتسم بالعمومية وعدم العناية بدراسة الجوانب المختلفة للمشروع، وتعتمد بشكل عام على معايير تقليدية تغفل طبيعة الاقتصاد والاعتبارات التسويقية والبيئية والاجتماعية المرتبطة به. ومن ثم فإن لهذه الدراسة أهمية خاصة في تحليل هذا الواقع والتعديل فيه.

منهج الدراسة:

هذه الدراسة تلتزم منهج البحث الوصفي التحليلي، فهي تعتمد في جمع مادتها العلمية على الدراسات والمؤلفات ذات العلاقة، ثم تحليل تلك المادة في ضوء آراء الباحثين والتجارب الناجحة في بعض الدول المتقدمة.

تنظيم الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، فقد قسمت إلى أربعة أجزاء أساسية. الجزء الأول

يتضمن مقدمة تشتمل على هدف الدراسة وأهميتها ثم منهجيتها. الجزء الثاني يتناول واقع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، ومسوغات وجود معايير جديدة لتحديد الفرص الاستثمارية الواعدة في قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة. في حين يتناول الجزء الثالث وصفاً لأهم المعايير المستخدمة في تحديد الفرص الاستثمارية في قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة ومقارنة تلك المعايير بالمعايير العلمية المقترحة من قبل الباحثين. أما الجزء الرابع والأخير فيتناول الخلاصة وأهم المدلولات العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة.

أولاً – واقع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية:

تمثل المنشآت الصغيرة والمتوسطة نسبة كبيرة من مجموع المنشآت والشركات الاقتصادية العاملة في كثير من اقتصادات دول العالم المتقدم والنامي على حد سواء (Storey, 1996). وفي المملكة العربية السعودية تبلغ نسبة المنشآت الصغيرة والمتوسطة ٩٩,٤٪ من إجمالي عدد المنشآت العاملة في الاقتصاد السعودي طبقاً لبيانات آخر تعداد لهذه المنشآت أجرته وزارة المالية والاقتصاد الوطني عام ١٤١٩هـ، وذلك على أساس أن المنشآت الصغيرة والمتوسطة هي تلك المنشآت التي يعمل بها أقل من ١٠٠ عامل (وزارة المالية والاقتصاد الوطني، ١٤١٩هـ، الغرفة التجارية الصناعية بالرياض، ١٤٢٤هـ). وهذا يعطي مؤشراً واضحاً للدور الذي يمكن أن تؤديه هذه المنشآت في التنمية الاقتصادية في المملكة. أما من حيث الأنشطة التي تمارسها هذه المنشآت فيمكن الاستدلال على ذلك من خلال النظر إلى الجدول رقم (١)؛ حيث نجد ٣٨,٨٥٪ من المنشآت الصغيرة والمتوسطة تعمل في قطاع التجارة والفنادق. يأتي بعد ذلك قطاع التشييد والبناء بنسبة قدرها ٢٥,٢٥٪، ثم قطاع الصناعات التحويلية بنسبة ١٢,٢٢٪. في حين نجد ١١,٨٤٪ من إجمالي المنشآت تعمل في قطاع الخدمات الاجتماعية، و ٥,٦٪ تعمل في قطاع المال والعقار، و ٤,٣٪ تعمل في قطاع النقل والمواصلات، و ١,١٨٪ في الزراعة والصيد، وأقل من ١٪ تعمل في قطاع المناجم والبترول.

هذه النسبة الكبيرة لعدد المنشآت الصغيرة والمتوسطة إلى إجمالي عدد المنشآت العاملة في الاقتصاد السعودي تؤكد الاعتقاد السائد لدى كثير من المتخصصين ومتخذي القرار في المملكة وخارجها بأن هذه المنشآت هي من أهم المجالات التي يمكن الاعتماد عليها لتنويع مصادر الدخل وعدم الاعتماد الكلي على النفط الذي تتعرض أسعاره لتقلبات شديدة وتتحكم فيه ظروف ومتغيرات متعددة. كما أن هذا النوع من المنشآت يمثل أفضل آلية لإحلال العمالة الوطنية محل العمالة الوافدة (Robson and Gallagher, 1993; Westhead, and Birley, 1995)، ومن ثم توفير فرص عمل جديدة للشباب حديثي التخرج من البنات والبنين، بعيداً عن الوظائف العامة التي أصبحت في أيامنا هذه بعيدة المنال (السهلاوي، ٢٠٠٤م). إضافة لذلك فقد أثبتت التجربة في كثير من دول العالم تميز المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالحيوية وقلة احتمالات المخاطرة، وقدرتها على التعديل في سياساتها لمواجهة مختلف الظروف والمتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

جدول رقم (١)

مشروعات الأعمال الصغيرة والمتوسطة بحسب النشاط الاقتصادي

القطاع الاقتصادي	مجموع المنشآت الصغيرة والمتوسطة	حجم كل قطاع إلى الإجمالي
التجارة والفنادق	٦٤٥٣	٪٣٨,٨٥
التشييد والبناء	٤١٩٤	٪٢٥,٢٥
الصناعات التحويلية	٢٠٣١	٪١٢,٢٢
الخدمات الاجتماعية	١٩٦٧	٪١١,٨٤
المال والعقار	٩٣١	٪٥,٦
النقل والمواصلات	٧١٨	٪٤,٣
الزراعة والصيد	١٩٧	٪١,١٨
المناجم والبترول	١٢٠	٪٠,٧٢
المجموع	١٦٦١١	٪١٠٠

المصدر: وزارة المالية والاقتصاد الوطني (١٤١٩هـ)

ونتيجة لهذا الدور المتنامي الذي يؤديه قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في صياغة تاريخ التطور الاقتصادي والصناعي في العديد من الدول، فقد لقي هذا القطاع اهتماماً ملموساً من الجهات الرسمية في المملكة العربية السعودية؛ إذ طرحت خطة التنمية الرابعة (١٩٨٥م – ١٩٩٠م) عدة مبادرات من أجل تطوير وتفعيل دور قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة. إحدى هذه المبادرات ما أشارت إليه هذه الخطة من ضرورة إيجاد نوع من التوازن عند تقديم القروض المصرفية الحكومية وتسهيل حصول المنشآت الصغيرة والمتوسطة على القدر الكافي من هذه القروض (وزارة التخطيط، ١٤٠٥هـ). كما انعكس هذا الاهتمام بصورة أكثر وضوحاً في خطط التنمية المتعاقبة؛ حيث طرحت هذه الخطط على سبيل المثال العديد من المبادرات التي يجب الأخذ بها لدعم قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة وتنميته. من هذه المبادرات ما يلي (السهلاوي، ٢٠٠٤م):

- تشجيع اندماج المنشآت الصغيرة والمتوسطة في شكل شركات مساهمة للاستفادة من الوفورات الداخلية والخارجية وتحسين مقدرتها التنافسية محلياً وإقليمياً.
- النظر في إمكانية زيادة التمويل وتنفيذ برامج مساعدات فنية واستشارية ذات تكلفة منخفضة من خلال بنك التسليف السعودي أو من خلال إنشاء بنك متخصص للمنشآت الصغيرة والمتوسطة.
- تشجيع الصناعات التعدينية من خلال تقديم المساعدات المالية والعينية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة وكذلك شراء الخامات المعدنية والمركزات، والمساعدة في توفير التجهيزات الأساسية والخامات المساندة.
- إعادة النظر في واقع المنشآت الصغيرة واستحداث الأنظمة واللوائح التي تدعم مساهمتها في الاقتصاد الوطني.

إن هذه المبادرات على الرغم من عموميتها فقد أسهمت بشكل ملحوظ في

نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة وانتشارها في المملكة العربية السعودية. هذا النمو جاء مواكباً أيضاً للجهود التي تبذلها الغرف التجارية الصناعية المختلفة في المملكة من أجل العناية الخاصة بهذا القطاع ودعمه وتطوير الخدمات اللازمة لإنجاحه؛ حيث تقوم هذه الغرف بتقديم برامج تنموية وبرامج مساندة من خلال تأسيس المراكز الخاصة وعقد العديد من المحاضرات والندوات والمؤتمرات الداعمة للاستثمار في هذا القطاع. ومع هذه الجهود يبقى هناك العديد من المشكلات والصعوبات التي تواجه قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة. ويمكن حصر أهم المشكلات التي تواجه هذا القطاع من خلال تقسيمها إلى مجموعات نوعية على النحو التالي:

١ – مشكلة تتعلق بعدم وجود تعريف موحد ودقيق لهذا النوع من المنشآت:

كما أشرنا سلفاً فإن المنشآت الصغيرة والمتوسطة تمثل نسبة كبيرة جداً تبلغ ٩٩,٤٪ من مجموع المنشآت الاقتصادية العاملة بالاقتصاد الوطني السعودي. ومع ذلك فإن الواقع يشير إلى عدم وجود تعريف دقيق وواضح لهذا النوع من المنشآت سواء من قبل الأجهزة المعنية بالدولة أو من قبل المهتمين من الباحثين والدارسين (الغرفة التجارية الصناعية بالرياض، ١٤٢٤هـ). والمتتبع للدراسات التي تمت في المملكة حول هذا النوع من المنشآت يجد تبايناً واضحاً في نوعية المعيار المستخدم لتصنيف المنشآت الصغيرة والمتوسطة (السهلاوي، ٢٠٠١م). من هنا فإن وجود تعريف واضح ومحدد يعتبر بمنزلة حجر الأساس للبدء في أي محاولة لدعم قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة وتطويره.

٢ – مشكلة تتعلق بعدم وجود إطار تنظيمي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة:

تتولى الوزارات والبلديات والغرف التجارية المختلفة في المملكة متابعة أعمال المنشآت الصغيرة والمتوسطة. ونتيجة لتعدد الجهات المشرفة على هذه المنشآت تتعدد المسؤوليات وتصبح عملية التطوير عملية عشوائية مبنية على

الاجتهادات الشخصية لكل جهة. لذلك نجد تبايناً كبيراً في نوع الخدمات المقدمة لقطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة وكذلك في إجراءات التأسيس وفي القوانين المتعلقة بالتسهيلات الائتمانية ومستويات الحوافز المقدمة لهذه المنشآت من مرافق وخدمات مساندة (رضوان، ١٤٢٣هـ).

٣ – مشكلات إدارية وتسويقية:

تواجه أغلب المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة مشكلات تتعلق بعدم وجود كادر إداري مؤهل لإدارة هذا النوع من المنشآت. فكما هو معلوم فإن لأصحاب المنشآت الصغيرة والمتوسطة خصائص يجب توافرها لضمان نجاح تلك المنشآت. فقد دلت الدراسات على أهمية المؤهل العلمي والخبرة الإدارية لصاحب المشروع الصغير والمتوسط(Blanchflower, and Oswald, 1990 and Blanchflower and Meyer 1991). كما أن الإحساس والشعور بالمسؤولية، والقدرة على تحمل المخاطر، والإيمان والإصرار على النجاح، وحب العمل والمثابرة الدائمة، كلها خصائص من شأنها أن تسهم بشكل كبير في نجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة (السهلاوي وعبدالله، ٢٠٠٢م). وفي المملكة العربية السعودية تتصف الإدارة في غالبية هذه المنشآت بالعشوائية وعدم وجود الكفاءات والمهارات الإدارية اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة المرتبطة بجميع أعمال المنشأة من إنتاج وتسويق ومحاسبة وأمور أخرى (الغرفة التجارية الصناعية بالرياض، ١٤٢٤هـ). وفي كثير من الأحيان تؤول جميع أعمال المنشأة وإدارتها للعمالة الأجنبية نتيجة وجود ما يسمى بظاهرة التستر. حيث يقوم الوافد الذي غالباً لا يتمتع بأي مؤهلات إدارية بمتابعة أعمال المشروع إدارياً ومالياً دون أي تدخل من المالك الحقيقي شريطة أن يتقاضى المالك السعودي مبلغاً معيناً متفقاً عليه مسبقاً بينه وبين هذا الوافد (الغرفة التجارية الصناعية للمنطقة الشرقية، ١٤١٨هـ). ونتيجة لهذا الواقع غير السليم تتجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة إلى عدم الاعتناء بالأساليب العلمية في مجال الإدارة والتسويق والإنتاج.

٤ – مشكلات اقتصادية:

تتعلق هذه المشكلات بمناخ النشاط الاستثماري في الاقتصاد السعودي من جهة ومدى قدرة هذه المنشآت على الاستفادة من حوافز الاستثمار المختلفة من جهة أخرى، وكذلك مشكلات اقتصادية تنبع من داخل المنشأة ذاتها (منظمة الخليج للاستشارات الصناعية، ١٤١٤هـ، مجلس الغرف التجارية الصناعية السعودية ١٤١٤هـ، الغرفة التجارية الصناعية بالرياض، ١٤٢٤هـ) تتمثل في:

- مشكلات ناتجة من ضعف دراسة جدوى المنشأة نفسها، الأمر الذي يجعل هذه المنشأة في موقف تمويلي أو إنتاجي أو تسويقي ضعيف وغير متناسب مع متطلبات السوق.
- مشكلات التوسعات غير المخططة ووجود طاقات إنتاجية عاطلة، ومن ثم فشل عدد كبير من هذه المنشآت وخروجها من السوق في وقت مبكر.
- ارتفاع عبء المصروفات والنفقات الثابتة التي تتحملها هذه المنشآت بغض النظر عن حجم نشاطها الحقيقي.

٥ – مشكلات تمويلية:

تتعلق هذه المشكلات بعدم حصول المنشآت الصغيرة والمتوسطة على القروض الائتمانية المناسبة سواء من قبل البنوك التجارية أو من قبل صناديق التمويل المتخصصة (باعامر، ١٤٢٣هـ، وزارة الصناعة والكهرباء والدار السعودية للخدمات الاستشارية ١٤١٩هـ، صندوق التنمية الصناعية السعودية ١٤١٩هـ). فالبنوك التجارية تتمسك بعدم منح المنشآت الصغيرة والمتوسطة قروضاً ائتمانية ما لم تكن هذه المنشآت صاحبة شهرة أو لديها ضمانات شخصية كبيرة ومعروفة. وإن استطاعت هذه المنشآت تحقيق هذه الشروط، فإنها ستتحمل تكاليف تمويل عالية ترهق قدرتها المتواضعة في النمو والتطور. أما صناديق التمويل المتخصصة فهي صناديق موجهة لقطاعات محددة وتقوم بدور مختلف عن الدور الذي تقوم به المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وإن هذه المنشآت لا تأتي أصلاً ضمن أولوياتها واهتماماتها.

ثانياً – مسوغات وجود معايير جديدة لتحديد الفرص الاستثمارية الواعدة في قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة:

إن وجود معايير جديدة يعتمد عليها في تحديد الفرص الاستثمارية الواعدة في قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة أمر غاية في الأهمية للأسباب التالية:

١ – الارتفاع الشديد في حالات تعثر المنشآت الصغيرة والمتوسطة في مختلف دول العالم. فالدراسات تشير إلى أن المنشآت الصغيرة والمتوسطة تعاني ارتفاعاً في حالات التعثر والفشل بنسب تفوق نظيراتها في المنشآت الكبيرة. فالمنشآت الأمريكية على سبيل المثال التي يراوح عدد العمالة فيها بين ٥ و ٢٠ عاملاً تواجه معدلات فشل وخروج من السوق تساوي ١٠٤,٧٪ أضعاف مقارنة بالمنشآت التي يعمل بها ٢٥٠ عاملاً وأكثر (Dunne, Roberts and Samuelson, 1989). هذا التعثر ناتج من وجود اختلال رئيس في المنشأة سواء من الناحية الإدارية أو التمويلية أو التسويقية. وفي المملكة المتحدة تشير الدراسات إلى أن عدد المنشآت المتعثرة التي خرجت من السوق فعلاً بلغ ما نسبته ٣,٩٪ من مجموع المنشآت العاملة في الاقتصاد البريطاني في عام ١٩٨٠م. هذه النسبة استمرت في الارتفاع لتصل إلى ٦,١ ٪ في عام ١٩٨٥م و ٧,٤٪ في عام ١٩٩١م (Storey, 1996). وقد تمت دراسة ظاهرة تعثر المنشآت الصغيرة والمتوسطة في مناطق مختلفة من المملكة العربية السعودية وتوصلت تلك الدراسات إلى نتائج غاية في الخطورة. فقد تناول (شبلاق، ١٤٢٣هـ) حال المنشآت الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض على اعتبار أن مدينة الرياض تمثل الثقل التجاري والاقتصادي في المملكة. وعند استعراض أهم المشكلات التي تواجه أصحاب هذه المنشآت وذلك من خلال خطة منهجية بحثية ومن خلال استبانة خاصة اشتملت على العديد من المشكلات والصعوبات التي من المتوقع أن تواجههم، أظهرت نتائج الدراسة وجود العديد من المشكلات، من أهمها انتشار ما يسمى

بظاهرة التقبيل بين هذه المنشآت. كما توصلت الدراسة إلى وجود زيادة في حالات التقبيل على مدار ثلاثة أعوام متتالية؛ فقد ارتفعت حالات التعثر أو ما يسمى بالتقبيل في منطقة الرياض وحدها من ٥٠ حالة تعثر في الأسبوع تعرض فيه المنشأة للبيع عام ١٤١٩هـ إلى ٦٠ حالة أسبوعياً عام ١٤٢٣هـ. وعلى الرغم من أن هذه النتائج لا تعطي مؤشراً دقيقاً لمدى انتشار هذه الظاهرة على فترة زمنية معينة أو تفاقمها، فإنها تعطي دلالة بطريقة أو بأخرى على وجود مشكلة تتمثل في عدم استمرار عدد كبير من المنشآت في العمل لأسباب كثيرة ومتنوعة. وفي المنطقة الشرقية بلغت حالات التعثر في فترة ثلاثة أشهر (من ٣٠/٨/ - ٣٠/ ١١/ ١٤١٤هـ) ١٠٥٦ حالة في جميع القطاعات الاقتصادية (الغرفة التجارية الصناعية للمنطقة الشرقية، ١٤١٨هـ). هذه المشكلة تعود – بحسب رأي الكثير من المتخصصين ورجال الأعمال – إلى عدم وجود معايير مدروسة يمكن الاعتماد عليها عند اختيار الفرص الاستثمارية، والى الاختلال الكبير في كيفية تنفيذ هذه المنشآت والعشوائية في إقامتها.

٢ – حينما يبدأ شخص ما التفكير في إنشاء مشروع استثماري صغير فإنه يمارس حتماً أسلوب المفاضلة بين مجموعة من البدائل الاستثمارية المتاحة. وتدخل ضمن هذه المفاضلة مجموعة من المعطيات المتعلقة بتنفيذ هذا المشروع أو ذاك. فمثلاً قد يقوم المستثمر بمقارنة مشروع طاقته الإنتاجية العالية مع مشروع آخر طاقته الإنتاجية أقل، أو يقوم بمقارنة مشروع يستخدم طاقة عمالية عالية مع مشروع يستخدم طاقة عمالية منخفضة وتقنية عالية نسبياً. وبذلك يجد المستثمر نفسه في حيرة من أمره لاتخاذ القرار السليم حول أفضلية هذا المشروع أو ذاك. وفي بعض الحالات يكون الاختيار في غير محله، وتكون نتيجة القرار بمنزلة الكارثة (عبد الحميد، ٢٠٠٠ م، عثمان، ٢٠٠٠ م). إن الحل السليم

لعدم الوقوع في مثل هذا الخطأ، هو صرف قليل من المال والوقت والبدء بدراسة مجموعة من المعايير يمكن الاعتماد عليها وعرضها بشكل يساعد في الوصول إلى القرار المناسب والرشيد.

٣ – إن من أهم أسباب عزوف البنوك و المؤسسات المالية عن تمويل المنشآت الاستثمارية الصغيرة والمتوسطة يعود بشكل كبير إلى عدم وضوح الرؤية لدى المستثمر الصغير بجدوى المشروع المقترح والعوائد المتوقعة منه (يسري، ١٤٢١هـ). وعليه فإن وجود معايير دقيقة وواضحة من شأنه أن يسهم بشكل كبير في تذليل الصعوبات المالية التي يواجهها أصحاب المنشآت الصغيرة والمتوسطة وكذلك تضمن للبنوك والمؤسسات المالية استرداد أموالهم التي تم إقراضها.

٤ – إن الواقع العملي يقول إن نسبة كبيرة من الراغبين في إقامة مشاريع استثمارية صغيرة ومتوسطة لديهم قناعة زائفة وغير موضوعية في كثير من الأحيان بأن المشروع المزمع إقامته ناجح ولا يحتاج للدراسة، في حين أن أصحاب هذه المنشآت في الدول المتقدمة اقتصادياً – مثل الولايات المتحدة الأمريكية وبعض الدول الأوروبية واليابان – يقومون بعمل أكثر من دراسة لدى جهات مختلفة بهدف التأكد من نجاح المشروع المقترح (البدراوي، ١٤٢٠هـ).

٥ – إن كثيراً من مكاتب دراسات الجدوى العاملة في كثير من دول العالم العربي، ومنها المملكة العربية السعودية، هي مكاتب وبيوت خبرة تفتقر إلى الدقة النسبية في قراءة هياكل الاقتصادات الوطنية والمتغيرات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية وكذلك أذواق المستهلكين ومدى حاجة المجتمعات المحلية إلى نوعيات معينة من السلع والخدمات. ومن ثم فإن المستثمر المرتقب الذي قد يكون مؤمناً بأهمية دراسة الجدوى معرض لأن يرتبط بمكاتب ضعيفة الخبرة وليست ذات دراية أو معرفة دقيقة بأوضاع السوق المحلي (البدراوي، ١٤٢٠هـ). أمام هذا الواقع فقد كثير

من المستثمرين الثقة في المكاتب القائمة وبدأوا في تنفيذ مشروعاتهم بناء على ما لديهم من خبرات واجتهادات شخصية دون معرفة للأسس العلمية المتعارف عليها في دراسات الجدوى.

٦ – تتصف نظرة المستثمر ولا سيما المبادر الصغير، بالنظرة الضيقة إزاء مكاتب دراسات الجدوى (رضوان، ١٤٢٣هـ)، ولا يعزى ذلك إلى ضعف الوعي لدى صغار المستثمرين بأهمية هذه المكاتب وحسب بل أيضاً لعدم قيام هذه المكاتب بالمساهمة في زيادة الوعي بأهمية دورها في إرشاد المبادرين ورجال الأعمال في منطقتنا العربية.

٧ – انتشر في الآونة الأخيرة في المملكة العربية السعودية وفي بعض الدول العربية ظاهرة إعداد دراسات جدوى من قبل مكاتب محاسبية وهندسية بعيدة عن فهم الأسس العلمية في إعداد دراسات الجدوى بما تتضمنه من معايير اقتصادية واستراتيجية وتسويقية ومالية واجتماعية. وعدم فهم هذه المعايير ودراستها أدى إلى التوصية بإقامة مشروعات استثمارية ليست ذات جدوى، وتحقق نتائج فاشلة (البيان الإماراتية، ١٩٩٩م، الزرعوني، ٢٠٠٤).

ثالثاً – المعايير المستخدمة حالياً في تحديد الفرص الاستثمارية في قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة:

تشير الدراسات والأدبيات المتعلقة بالموضوع إلى أن هناك عدداً من المعايير غالباً ما يتم الاستعانة بها من قبل أصحاب المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية وفي غيرها من الدول لتحديد الفرص الاستثمارية التي ينظر إليها على أنها فرص رائدة ينتج عنها مشروعات استثمارية ناجحة، من هذه المعايير:

١ – مقترحات الوزارات والجهات الحكومية وغير الحكومية المختلفة:

إن المطلع على الأدلة والكتب الإرشادية الصادرة من الجهات الحكومية وغير الحكومية في المملكة يجد توجيهاً من قبل هذه الجهات للمستثمرين

بالشروع في تنفيذ بعض المقترحات الاستثمارية في جميع القطاعات الاقتصادية. بعض هذه الأدلة والكتب يتم إصدارها من المؤسسات والجمعيات ذات العلاقة كالغرف التجارية والوزارات المختلفة، وبعضها يصدر عن مؤسسات وبنوك وهيئات محلية متخصصة. فعلى سبيل المثال تقوم الغرف التجارية بالإعلان بصفة دورية عن بعض الفرص الاستثمارية المتاحة للاستثمار فيها في مجال الصناعة والتجارة والزراعة. كما تقوم هذه الغرف أحياناً بإصدار أدلة تتضمن عدداً كبيراً من الفرص الاستثمارية التي يعتقد بأنها تتناسب واحتياجات السوق في المنطقة المقترح إقامة تلك المشاريع فيها. هذه الفرص تعتمد في معظمها على مصادر تقليدية تشمل دراسة خطط التنمية وتحليل قوائم الواردات.

٢ – وجود سوق متاح:

تحليل قوائم الاستيراد من أهم المصادر لتعرف الفرص الاستثمارية التي يجب استخدامها من قبل المستثمرين بحسب رأي الكثير من المتخصصين والباحثين في مجال دراسات الجدوى (آل آدم و اللوزي، ١٤٢١هـ)؛ فوجود استيراد متزايد لسلعة أو خدمة معينة يمثل حافزاً لإقامة صناعة محلية تلبي الطلب المحلي وتصدر في المستقبل للأسواق الخارجية. والمتتبع للميزان التجاري للمملكة العربية السعودية يجد اعتماداً كبيراً في المملكة على الاستيراد من الخارج ولمجموعة كبيرة من السلع التي نادراً ما تكون متوافرة في السوق المحلي. وتقوم وزارة التجارة بإعداد تقارير سنوية لجميع السلع والخدمات التي يتم استيرادها مصنفة إلى مجموعات نوعية متضمنة الكميات المستوردة وأسعارها في بعض الأحيان. وغالباً ما يقوم المستثمر الصغير بالرجوع إلى هذه الإحصاءات والبيانات ومحاولة الاستفادة منها في تحديد السلع التي تتميز بارتفاع الطلب عليها ومن ثم اعتبارها فرصة استثمارية واعدة يتم الشروع في تنفيذها.

٣ – خطط التنمية:

دراسة خطط التنمية أحد المصادر المهمة بغية تعرف الفرص الاستثمارية التي يمكن الدخول والاستثمار فيها. فمن خلال هذه الدراسة يتم تحديد

المشروعات المقترحة التي لم تنفذ في مراحل لاحقة لأسباب مختلفة واعتبارها مشاريع جديدة واعدة (آل آدم و اللوزي، ١٤٢١هـ، عبد الحميد، ٢٠٠٠م). وفي المملكة العربية السعودية تتضمن خطط التنمية مجموعة من السياسات والبرامج الموجهة، إلى جانب العديد من السياسات والحوافز التي تهدف إلى تشجيع المستثمر على الدخول في بعض المنشآت الاستثمارية من أجل تحقيق أهداف التنمية. والمتتبع لخطط التنمية الخمسية في المملكة العربية السعودية – على سبيل المثال – يجد توجهاً واضحاً لدى المخطط السعودي للتركيز على بعض الجوانب الاستثمارية التي يتم طرحها وفقاً للظروف الاجتماعية والاقتصادية للمملكة من ناحية، ولمتطلبات التكامل مع المجتمع الدولي من ناحية أخرى. فمثلاً حددت خطتا التنمية الأخريان السادسة والسابعة بعض المحاور الرئيسة التي تهدف إلى تعزيز دور القطاع الخاص وتحسين الإجراءات التنظيمية والسياسات الرامية إلى توسيع نشاطه. من ذلك التوسع في استغلال رؤوس أموال هذا القطاع في تمويل بعض النشاطات الحكومية كالمدارس والمستشفيات. هذا التوجه الواضح من قبل المخطط السعودي غالباً ما يتم استغلاله وفهمه في استنباط مجموعة من الفرص الاستثمارية غير المدروسة التي يمكن تبنيها من قبل المستثمر السعودي.

٤ – وجود علاقات التشابك بين المنشآت القائمة:

تسعى كثير من الدول إلى إيجاد نوع من التكامل الأفقي والرأسي بين مشاريعها الاستثمارية، فمثلاً يلاحظ قيام العديد من المنشآت الصغيرة والمتوسطة من أجل إنتاج سلع أو خدمات يمكن استخدامها كمدخلات لمشروعات استثمارية كبيرة. أو قد يحدث العكس؛ فالشركات الكبيرة – كشركة سابك في المملكة العربية السعودية – غالباً ما تقوم بإنتاج سلع غير نهائية تكون بمنزلة مدخلات لمصانع سعودية كثيرة. هذا التكامل بين مدخلات المنشآت القائمة ومخرجاتها كثيراً ما أدى إلى استنباط العديد من الفرص

الاستثمارية الجديدة التي تم البدء بتنفيذها من قبل أصحاب المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة.

٥ – توافر عناصر إنتاج أولية:

يعتمد كثير من المستثمرين في تحديد الفرص الاستثمارية التي يمكن البدء بها على توافر عنصر أو عامل من عوامل الإنتاج كرأس المال أو مصدر طاقة أو مواد خام متوافرة. ويرى كثيرون أن هذا المصدر يمثل رافداً جيداً للعديد من المشروعات الاستثمارية الجديدة في كثير من الدول ولاسيما تلك التي تقوم بتصدير الخامات في صورتها الأولية كتصدير النفط الخام أو الألمنيوم أو المنتجات الزراعية وغيرها (أبو بكر و حيدر، ٢٠٠٠م). من هنا نلاحظ توجه كثير من المستثمرين في المملكة نحو المنشآت ذات الكثافة الرأسمالية إما لتوافر رأس المال المطلوب أو لوجود مصادر طاقة رخيصة.

٦ – تقليد مشروعات استثمارية يعتقد بأنها ناجحة داخل المملكة وخارجها:

من المعايير المستخدمة كثيراً في تحديد الفرص الاستثمارية في قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة وفي كثير من الدول هو اعتماد منهج التقليد لمنشآت استثمارية قائمة ينظر إليها على أنها منشآت ذات أفكار استثمارية ناجحة. هذه الأفكار ربما تكون وليدة داخل المملكة وربما يتم تعرفها من خلال رحلة سفر قصيرة خارج المملكة.

٧ – دعم الدولة:

يعتمد بعض أصحاب المنشآت الصغيرة والمتوسطة في تحديد الفرص الاستثمارية التي يمكن الدخول فيها على ما تقدمه الدولة من دعم لبعض السلع والخدمات، الأمر الذي ينظر إليه المستثمر على أنه فرصة يجب استغلالها. كذلك ينظر إلى السلع والخدمات التي تقوم الدولة بفرض بعض الرسوم على استيرادها على أنها فرصة استثمارية يمكن الدخول فيها.

هذه هي أهم المعايير التي يتم الاعتماد عليها في اختيار الفرص الاستثمارية في قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في كثير من الدول العربية

ومنها المملكة العربية السعودية. وتختلف درجة الاعتماد على أي من هذه المعايير من دولة إلى أخرى بحسب وعي المبادر الصغير وأصحاب المنشآت الصغيرة والمتوسطة من ناحية، وتوافر المعلومات والبيانات من قبل الأجهزة المختلفة بالدولة من ناحية أخرى. وقد يرى البعض أن هذه المعايير إنما هي مجرد وسيلة للتوصل لمجموعة من الأفكار الاستثمارية ويكون الاعتماد الكلي في اتخاذ القرار الاستثماري على دراسات الجدوى التي يقوم بها المستثمر لاحقاً بشكل تحليلي مفصل. غير أن الحقيقة في المملكة العربية السعودية تشير إلى غير ذلك للأسباب التالية:

- أن نسبة كبيرة جداً من المنشآت الاستثمارية الصغيرة والمتوسطة في المملكة يتم تنفيذها بطريقة عشوائية ودون الاعتماد على دراسة جدوى. كما أن التوسعات في أنشطة هذه المنشآت تتم دون دراسة أيضاً (الغرفة التجارية الصناعية للمنطقة الشرقية، ١٤١٨هـ). ويؤكد هذا الواقع ما يعانيه قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة من صعوبة بالغة في الحصول على تسهيلات ائتمانية سواء من البنوك التجارية أو من صناديق التنمية المتخصصة في المملكة. فالبنوك التجارية ترى أن التعامل مع المنشآت الصغيرة والمتوسطة يتضمن مخاطر عالية لقيامها على أسس غير دقيقة لا تعتمد على دراسات جدوى اقتصادية كافية وموثوقة يمكن الاستناد إليها (الغرفة التجارية الصناعية بالرياض، ١٤١٥هـ).

- أن غالبية دراسات الجدوى التي يتم استخدامها من قبل البعض القليل من أصحاب المنشآت الصغيرة والمتوسطة هي دراسات جاهزة ومتوافرة لدى العديد من مكاتب دراسات الجدوى، حيث يتم مخاطبة هذه المكاتب والحصول على الدراسة المطلوبة مقابل مبلغ زهيد لا يتجاوز ٥٠٠٠ ريال سعودي من أجل تقديم هذه الدراسة إلى الجهات المختصة والحصول على التراخيص اللازمة للبدء بالمشروع المزمع إقامته. أما

البعض الآخر الذي يعتمد على دراسات جدوى يتم إعدادها من جهات حكومية متخصصة كالغرف التجارية أو الشركات السعودية الكبرى كشركة سابك السعودية فهي دراسات تم إعدادها من قبل مكاتب تقليدية تقوم باستخدام نفس المعايير التي أشرنا إليها في بداية هذه الورقة. فغالبية هذه الدراسات إن لم يكن جميعها تعتمد على مبدأ إحلال الواردات أو الاستفادة من الميز النسبية التي تتمتع بها المملكة العربية السعودية كتوافر المواد الخام اللازمة للإنتاج أو رخص الطاقة المستخدمة (الغرفة التجارية الصناعية للمنطقة الشرقية، ١٤١٥هـ).

رابعاً – المعايير الجديدة في تحديد الفرص الاستثمارية الواعدة بقطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة:

يستخدم المستثمرون في المنشآت الصغيرة و المتوسطة الربح ممثلاً بالعائد على الاستثمار أو فترة الاسترداد أو صافي القيمة الحالية معياراً رئيساً لاختيار الفرص التي يجب الاستثمار فيها. و مع أهمية هذا المعيار، فإنه يجب أن ينظر إليه على أنه نتيجة يتم الوصول إليها عند توافر مسببات معينة. ذلك أنه لكي يتم تحقيق الربح لابد من أن تكون المنشأة قادرة على المنافسة وأن يرى فيها العملاء بديلاً أفضل مقارنة بالمنافسين الآخرين. السؤال الذي تحاول هذه الدراسة الإجابة عنه هو "ما المعايير التي يجب على المستثمر الصغير استخدامها لتحديد الفرص الاستثمارية الواعدة التي يؤدي توافرها لزيادة قدرة المنشأة على المنافسة، ومن ثم ربحيتها واستمراريتها؟" هذه المعايير يمكن الحديث عنها على النحو التالي:

١ – توافق الفرصة مع الرؤية والهوية التجارية:

نجاح أي منشأة يعتمد على قدرتها على خلق هوية واضحة لها وشكل معين تعرف به لدى العملاء مقارنة بالمنافسين. إن العملاء المختلفين يقومون عند رغبتهم في إشباع حاجة معينة – و لتكن شراء هاتف نقال مثلاً – باستعراض جميع المنشآت التي يمكن أن تشبع مثل تلك الحاجة، و من ثم

يقومون بالشراء من المنشأة التي تمتاز بمزايا معينة تكون مهمة لديهم و أفضل مما لدى الآخرين (كالدر، ١٤٢٣هـ). وحيث إن العملاء يختلفون في المزايا التي يريدونها فهناك من يفضل النوعية العالية و هناك من يطلب السعر المنخفض، لذا فإن نجاح المنشآت يعتمد على تقسيمها للعملاء بناء على رغباتهم إلى شرائح مختلفة Segmentation، تكون الشريحة الواحدة متشابهة فيما بينها و مختلفة عن الشرائح الأخرى في رغباتها و الفوائد التي ترجوها من شراء السلعة أو الخدمة (ستيرنتال و تايبوت، ١٤٢٣هـ). وبعد تقسيم السوق إلى شرائح مختلفة تقوم المنشآت الناجحة باختيار شريحة أو شرائح محددة من العملاء Targeting، ومن ثم تجد الإدارة بناء على رؤيتها للمستقبل و بناء على المعلومات التي جمعتها عن البيئة و المنافسين و قدراتها، أنها يمكن أن تنافس الشركات التي تختار تلك الشرائح ومن ثم تحقق أعلى العوائد من الأموال التي تستثمرها في تحقيق رغبات تلك الشرائح. أخيراً يتم توفير المزايا التي يريدها العملاء الذين اختارتهم المنشأة وتقديم تلك المزايا بشكل واضح يجعل المنشأة تحتل مكاناً متميزاً في ذهن العملاء مقارنة بالمنافسين.

ومن هنا فإن على رجل الأعمال والمستثمر الصغير أن يحدد لمنشأته منذ البداية الصورة التي يريد أن تعرف بها مقارنة بالمنافسين. عليه أن يحدد نوع المنتجات والعملاء الذين سيركز عليهم، وكذلك المزايا التنافسية التي ستميز منشأته عن المنشآت الأخرى. إن عدم وجود مثل هذا التصور يعني دخول المستثمر في فرص استثمارية قد تبدو مربحة، غير أن قدرة منشأته على المنافسة تعتبر محدودة لعدم استغلال المنشأة لاسمها المعروف و قدراتها التي بنتها و مزاياها التنافسية التي ارتبطت بها. كما أن استغلال فرصة لا تتوافق مع الرؤية و الحلم الذي تسعى المنشأة لتحقيقه و لا تتوافق مع الهوية التجارية التي ترغب المنشأة أن تعرف بها يؤدي إلى التشويش على عملاء المنشأة الحاليين بسبب دخول المنشأة في مجالات أخرى أو استهداف شرائح أخرى من العملاء أو اختيار مواقع تنافسية مختلفة. وبناء على ذلك، فإن الفرصة الجيدة

هي التي تعمل على تحقيق رؤية المنشأة وتدعم بناء هويتها التجارية، وإن تحديد الرؤية و بناء الهوية يتطلبان تحليلاً علمياً و فهماً دقيقاً لأنواع العملاء بناء على الفوائد و المزايا التي يرغبونها في المنتج، ولما يقدمه المنافسون وإمكانات المنشأة. و من ثم يتم اختيار مجال العمل و العملاء و المزايا التي ترى المنشأة أنها يمكن أن تنافس فيها المنافسين بفعالية وكفاءة ومن ثم تحقق أعلى عائد من استثماراتها. إن اختيار أي فرصة بمعزل عما سبق يعني فرصة غير واقعية وفرصة مضللة.

٢ – قيام الفرصة على مزايا صعبة التقليد:

لابد للمنشآت لكي تحقق النجاح أن تقوم باختيار مزايا تنافسية صعبة التقليد. فكثيراً ما يلاحظ على أغلب المنشآت الصغيرة و المتوسطة تركيزها على السعر باعتباره عنصراً وحيداً في المنافسة. يأتي هذا التوجه بسبب تشابه المنافسين في المزايا التي يقدمونها، ومن ثم لا يبقى لديهم لجذب العملاء سوى حرب أسعار يخرج الجميع منها خاسرين أو بهامش ربح محدود. وكما هو معروف فإن انخفاض الربح يؤدي إلى عدم الاستثمار في تطوير المنتجات مما يعني دوران المنشأة في دائرة مغلقة من محدودية المزايا و السعر المنخفض ومن ثم الربح المحدود. من أمثلة المزايا سهلة التقليد الموقع والديكور وحملات تنشيط المبيعات كتقديم الهدايا أو التغليف أو وجود عامل واحد متميز أو عمالة رخيصة أو توافر مواد خام رخيصة. إن من الأهمية بمكان في هذا الجانب عدم الخلط بين المزايا النسبية والمزايا التنافسية. اختيار الفرص اعتماداً على استغلالها لمزايا نسبية تتمتع بها المملكة كعوامل الإنتاج الأولية (الطاقة مثلاً) لا تضمن النجاح للفرصة الاستثمارية التي تم اختيارها وذلك لسهولة تقليدها. وإنما يحصل التميز عن المنافسين و المحافظة عليه من خلال استخدام عوامل إنتاج متقدمة كالتقنية الحديثة و العمالة الماهرة المتخصصة. كما يتحقق التميز نتيجة وجود عدة مصادر يرتبط بعضها ببعض كالتنسيق الفعال بين قسمي التسويق والإنتاج والعلاقة الجيدة بين المنشأة والموردين وبينها والموزعين.

بالطبع يمكن تقليد مزايا المنشأة التنافسية ولكن المنافسين مهما عملوا فإنهم لا يستطيعون نسخ كل جوانب الهندسة الاستراتيجية (مجموعة من النشاطات المساندة والمتكاملة) للمنشأة. هناك ثلاثة أشكال من التميز هي:

*** التميز في التشغيل والعمليات:**

تتميز المنشآت التي تتبنى هذا النوع بكفاءة التشغيل والعمليات وتلبية رغبات العملاء من خلال حصولهم على أنسب تكلفة كلية. يحصل العميل من الشركة التي تسعى للتميز في هذا الجانب على منتجات بأسعار منخفضة ومنتجات موثوق بها، وعلى راحة وسهولة وسرعة في الحصول على السلع والخدمات. يكمن أساس التفوق والنجاح في هذا النوع من التميز في التنفيذ الجيد، حيث تتسم أنظمة الإنتاج والعمليات والأنشطة المختلفة ببساطة الإجراءات والانسيابية في العمل.

*** التميز في تصميم المنتجات وتطويرها:**

تقدم المنشآت المتميزة في هذا المجال للعملاء أفضل المنتجات من حيث الجودة والتصميم والانتشار. كما أنها تتصف بالابتكار والتطوير المستمر للمنتجات وأساليب تقديمها للعملاء (تايبوت وكاربنتر، ١٤٢٣هـ). وعليه فإن العاملين في هذه المنشآت يتميزون بموهبة التخيل وتحويل الخيال إلى واقع. تقوم إدارات هذه المنشآت في الدول المتقدمة باستقطاب المتميزين والموهوبين من أرقى الجامعات والمعاهد. كما توظف من لديه القدرة على العمل الجماعي نظراً لما يتطلبه الابتكار والتطوير في تقديم المنتجات من تكامل في الجهود.

*** التميز في خدمة العملاء:**

يتضمن هذا النوع من التميز العمل على التميز من خلال توطيد العلاقة مع العملاء وعمل علاقة حميمة معهم، وتقديم حلول متكاملة لمشكلاتهم (Carprnter and Nakamoto, 1989). تشمل المكونات الرئيسة لهذا النوع الخدمة والنصيحة الشخصية للعملاء، التي يدعمها اتجاه إيجابي قائم على العناية بهم والحرص على مصالحهم والاتصال الفعال معهم من خلال الحملات

الإعلانية والترويجية. ويجب أن يتوافر لدى هذه النوعية من المنشآت جهاز بيع يتمتع أعضاؤه بالمهارة والقدرة على العناية بالعملاء والتعامل معهم بمنتهى اللباقة والصبر والتقدير. ويلاحظ أن المنشآت التي تتميز بهذه الميزة قد لا تقدم للعملاء أفضل المنتجات من حيث الجودة، ولكنها تحرص على أن يحصلوا على كل ما يحتاجون إليه من مساعدة. إن المطلب الأساس لتحقيق النجاح هو أن تكون المنشأة ملمة بأنشطة العملاء ولديها قاعدة معلومات إليكترونية تحوي معلومات مفصلة عنهم، وتساعد في خلق علاقة شراكة مع عملائها. إذاً على رجل الأعمال والمبادر الصغير عند تقويم الفرص الاستثمارية أن يختار الفرصة التي يمكن أن ينجح فيها بمستوى أفضل من المنافسين، وعليه دراسة الفرص في ضوء نوع المزايا المطلوب التميز بها. إن تقويم الفرص بمعزل عن علاقتها بالمزايا التنافسية ومدى دعمها أو إعاقتها لمزايا المنشأة يعني فرصاً خاسرة.

٣ – الفرصة وتغيير شكل الصناعة:

ليس كافياً بسبب شدة المنافسة أن تقوم المنشأة بعمل النشاطات نفسها التي يقوم بها منافسوها، بل يجب أن تتبنى فرصاً تؤدي لاختلافات قوية تميزها عن منافسيها، وذلك بتغيير طريقة عمل الصناعة وأصول اللعبة. ويمكن تحقيق ذلك من خلال التغيير في شكل الصناعة ونمط المنافسة المعتادة وذلك بواحدة أو أكثر من الطرق التالية:

*** إعادة تعريف السلع والخدمات:**

يمكن في هذا الجانب تغيير شكل المنتج ووظائفه وجعله يتوافق مع الاتجاهات الثقافية الجديدة المتمثلة برغبة العملاء في الحصول على المنتجات بشكل أكثر متعة وسرعة وراحة (جين، ١٤٢٤هـ). لعل الهاتف النقال من الأمثلة الجيدة لهذا النوع من أشكال تغيير الصناعة، حيث أدى ظهوره لتغيير الطريقة التي تعود عليها الناس في اتصالاتهم بالآخرين مما أدى لتغير شكل المنافسة وخريطتها.

*** إعادة تعريف السوق:**

تقوم المنشآت في هذا الجانب بتوسيع حدود السوق لتشمل التوسع الجغرافي أو خدمة عملاء جدد لم يتم التركيز عليهم سابقاً. فقد تمكنت شركات قيادية عديدة من التغيير في صناعاتها من خلال الإنترنت، وبخاصة التجارة الإلكترونية والبيع على شرائح جديدة من العملاء موزعين جغرافياً على عدة دول لم يكن بالإمكان الوصول إليهم سابقاً.

*** إعادة رسم حدود الصناعة:**

يتضمن هذا التوجه تبني عمليات الدمج والاستحواذ لتغيير تركيبة المنافسة، ويدخل في ذلك تجاوز حدود الصناعة كما هو الحال في محلات السوبرماركت مثلاً؛ حيث يتم بيع الخضار واللحوم والعديد من السلع التي كانت تباع سابقاً في محلات خاصة بها. كما بدأت المنشآت المتبنية لهذه الطريقة بضغط سلسلة الوسطاء بحيث يتم التعامل مع العملاء مباشرة دون الحاجة للوسطاء.

٤ – تأثير بعد العولمة على تقويم الفرص:

ساهم التطور الهائل في الاتصالات والمواصلات في تسريع حركة التوجه نحو العولمة، حيث أصبح بالإمكان البيع على العملاء في جميع أنحاء العالم من خلال الشبكة العنكبوتية. كما أصبح واضحاً بعد توقيع أكثر من ١٤٠ دولة على اتفاقية منظمة التجارة العالمية أن الحدود الفاصلة بين السوق المحلية والعالمية قد أزيلت، وأنه لابد للمنشآت من صياغة خططها بحيث تهتم بالأسواق الدولية للاستفادة من الوفورات الاقتصادية والتجارب التي يتيحها الانفتاح على الأسواق الخارجية والبيع بكميات كبيرة. فالعولمة على الرغم من وجود بعض المخاطر المرتبطة بها، استطاعت أن تحقق المزيد من الفرص الاستثمارية (صندوق النقد العربي، ٢٠٠١م). وبناء على ذلك، فإن على المستثمرين عند تقويمهم للفرص الاستثمارية المختلفة القيام بوضع المنافسة العالمية في عين الاعتبار، وأن يقدروا إمكانية منافستهم للمنشآت الأجنبية التي تدخل في السوق

المحلي. تبنت الدولة والقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية على سبيل المثال سياسة إحلال المنتجات المحلية بدل المستوردة لتخفيف العبء على العملات الأجنبية وتحقيق الربح. ساهمت هذه السياسة في قيام العديد من المنشآت بالعمل في صناعات تستورد المملكة منتجاتها بنسبة كبيرة معتقدة أنها بذلك تضمن النجاح والربح. ولكن الواقع هو أن تلك المنشآت لم تستطع مواجهة المنافسة الأجنبية، مع ملاحظة أن شدة المنافسة المحلية والأجنبية هي ظاهرة صحية حيث إنها تؤدي للتطوير والبحث عن الأفضل، ومن ثم على المستثمر، ألا يرى محدودية المنافسة على أنها معيار للنجاح. كما يجب على المنشآت العاملة بالمملكة مراعاة أهمية عدم الاعتماد على الرسوم الجمركية الموضوعة على المنتجات المستوردة من قبل الدولة، حيث سيتم إزالة القيود الجمركية وتحرير التجارة بعد انضمام المملكة لمنظمة التجارة العالمية. كما يجب عدم الاعتماد على المشتريات الحكومية أو الإعانات الحكومية التي تؤثر سلباً على التجارة الدولية التي منها التحويل المباشر من مال الحكومة (كالمنح والقروض والدعم الرأسمالي)، وتنازل الحكومة عن الإيرادات المستحقة لها، ودعم الدخل أو دعم الأسعار، وإعانات الصادرات، والإعانات التي تهدف إلى تشجيع شراء المنتج المحلي بدلاً من المستورد. من هنا، فإن الفرص الاستثمارية التي يتم تقويمها يجب أن يستند قرار تبنيها أو عدمه إلى إمكانية التغلب على المنافسين محلياً وأجنبياً بسبب تمتع المنشأة بمزايا واقعية وليست وهمية كارتفاع سعر المنتجات الأجنبية مقارنة بالمنتجات المحلية بسبب دفع رسوم جمركية على الواردات أو بسبب تفضيل المنتجات المحلية على الأجنبية في المشتريات الحكومية.

٥ – الفرصة نوع من التطوير:

يجب ألا يرى التميز على أنه ثابت حيث إن رغبات العملاء متغيرة، كما أن المنافسين يقلدون المزايا التي تقدمها المنشأة. يجب على المنشأة مراجعة أدائها والعمل باستمرار على تقوية مزاياها التنافسية وتطويرها. فتحقيق النجاح والمحافظة عليه يحتاج إلى عمل دؤوب من التطوير والابتكار. هذا قد يشمل

طرقاً جديدة أو مطورة في عمل تصاميم المنتجات أو طرق الإنتاج، وتبني أساليب تسويقية مبتكرة، والدخول في أجزاء سوقية ذات طلبات معقدة، والدخول في الأسواق الدولية. وهناك عدة طرق يمكن استخدامها لدعم التطوير والابتكار، منها البحث عن العملاء ذوي الرغبات المعقدة والشروط الصعبة، والحصول على المدخلات من أفضل الموردين حيث إنهم يمثلون نوعاً من التحدي الذي يجعل المنشآت التي تتعامل معهم تعمل على التحسين والتطوير، وأخيرا تحديد منافسين ممتازين لاستخدامهم محفزين ومعايير للمقارنة. لذا يفترض على المنشآت عند تقويم الفرص تقدير مدى مساهمة الفرصة في تطوير سلعها وتحسين خدماتها. مع أن مثل هذه الفرص قد لا يفضلها المستثمر حيث إنها تتطلب شعوراً بالقلق والضيق وعدم الرضا بالوضع الحالي والحاجة إلى التغيير، غير أن مثل هذه الفرص ضروري لتطور المنشأة، ومن ثم استمراريتها ونجاحها.

الخلاصة والمدلولات العلمية:

استخدم المستثمرون في قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية الفرص الاستثمارية المقترحة من المؤسسات الحكومية والخاصة دون دراسة وتقويم سليم اعتقاداً منهم أنها مضمونة النجاح. كما قاموا بتبني فرص قائمة على مزايا وهمية أو مزايا سهلة التقليد؛ فقد اعتمد البعض في منافسته على الرسوم الجمركية المقرة على المنتجات المستوردة وعلى المشتريات الحكومية المضمونة والإعانات. في حين اعتمد البعض الآخر على عوامل الإنتاج الأولية كرخص المواد الخام والأيدي العاملة كمصدر للتميز. أدى استخدام هذه المعايير إلى خروج عدد كبير جداً من المنشآت الصغيرة والمتوسطة من السوق وإلى محدودية ربح المجموعة المتبقية.

لقد رأينا أن القرن الحادي والعشرين قرن التغيرات البيئية المعقدة والسريعة، الذي يتطلب أنواعاً مختلفة من المعايير المستخدمة لتحديد الفرص الاستثمارية الناجحة. فعلى المستثمرين ورجال الأعمال دراسة الفرص المختلفة

في ضوء شدة المنافسة وعالميتها. كما أن عليهم اختيار الفرص المعتمدة على المزايا الصعبة التقليد، إلى جانب تطوير قدراتهم باستمرار والبحث عن الفرص التي تحقق لهم السبق. إن النجاح هو النجاح في الاختلاف لا في التشابه، وفي السرعة لا في البطء. هذا هو أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة.

المراجع

أولاً – المراجع العربية:

- أبو بكر، مصطفى محمود وحيدر، (٢٠٠٠م)، معالي فهمي، "دليل دراسات جدوى المشروعات وفعالية قرارات الاستثمار"، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- آل آدم، يوحنا واللوزي، سليمان، (١٤٢١هـ)، "دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم كفاءة أداء المنظمات"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
- البدراوي، مغازي، (السبت ١١ ربيع الآخر ١٤٢٠هـ)، "نصائح هامة للمستفيدين من مشروع انطلاق: دراسة الجدوى ضرورية للمشاريع الصغيرة والكبيرة"، جريدة البيان الإماراتية.
- البيان الإماراتية، (٢٢ أكتوبر ١٩٩٩م)، "في مصر: دراسات الجدوى بلا جدوى".
- تايبوت، اليس وكاربنتر، غريغوري، (١٤٢٣هـ)، "كلية كيلوغ تبحث في التسويق"، العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- جين، ديباك، (١٤٢٣هـ)، "كلية كيلوغ تبحث في التسويق"، العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- رضوان، لؤي محمد زكي، (١٤٢٣هـ)، "دور الغرفة التجارية الصناعية السعودية في دعم وتطوير المنشآت الصغيرة والمتوسطة: حالة عملية للوحدة الاستشارية بغرفة الرياض"، ندوة واقع ومشكلات المنشآت الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها، الغرفة التجارية الصناعية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الزرعوني، أمينة، (٣٠ أبريل ٢٠٠٤م)، "أسباب متعددة وراء فشل بعض الشركات المساهمة العامة"، جريدة البيان الإماراتية.

- ستيرنثال، بريان وتايبوت، اليس، (١٤٢٣هـ)، "كلية كيلوغ تبحث في التسويق"، العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- السهلاوي، خالد عبد العزيز، (يوليو ٢٠٠١م)، "معدل وعوامل انتشار المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية"، معهد الإدارة العامة، مجلة الإدارة العامة، المجلد الواحد والأربعون، العدد الثاني.
- السهلاوي، خالد عبد العزيز وعبد القادر محمد أحمد عبد الله، (مارس ٢٠٠٢م)، "خصائص ودوافع أصحاب المنشآت الصغيرة والمتوسطة: دراسة تطبيقية على المنشآت الخاصة في قطاعي التعليم والصحة بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية"، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، المجلد الثالث، العدد الأول.
- السهلاوي، خالد عبد العزيز، (يناير ٢٠٠٤م)، "دور المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في خلق فرص عمل جديدة في المملكة العربية السعودية: دراسة قياسية"، مجلة التعاون الصناعي في الخليج العربي، العدد ٩٤، السنة الرابعة والعشرون.
- شبلاق، عماد وليد، (٢٤-٢٥ شوال ١٤٢٣هـ)، "المنشآت الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض بين الضمور والاستمرار"، ندوة واقع ومشكلات المنشآت الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها، المملكة العربية السعودية، الغرفة التجارية الصناعية.
- صندوق التنمية الصناعية السعودية، (١٤١٩هـ)، "الصناعات الصغيرة في المملكة العربية السعودية"، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم وطرق تمويلها، الرياض: وزارة المالية والاقتصاد الوطني.
- صندوق النقد العربي، (٢٠٠١م)، "العولمة وإدارة الاقتصادات الوطنية"، أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة.

- عبد الحميد، عبدالمطلب، (٢٠٠٠م)، "دراسات الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- عثمان، سعيد عبد العزيز، (٢٠٠٠م)، "دراسات جدوى المشروعات بين النظرية والتطبيق"، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية.
- الغرفة التجارية الصناعية بالرياض، (جمادى الآخرة ١٤٢٤هـ)، "المنشآت الصغيرة محركات أساسية لنمو اقتصادي منشود"، منتدى الرياض الاقتصادي: نحو تنمية اقتصادية مستدامة، الرياض، المملكة العربية السعودية .
- الغرفة التجارية الصناعية بالرياض، (١٤١٥هـ)، "واقع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية: أهميتها النسبية . إجراءات ممارساتها . مشكلاتها . سبل دعمها . فرص الاستثمار المتاحة لها"، إدارة البحوث، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الغرفة التجارية الصناعية للمنطقة الشرقية، (١٤١٥هـ)، "المرشد في إعداد دراسات الجدوى"، الإدارة الاقتصادية والبحوث، الدمام، المملكة العربية السعودية.
- الغرفة التجارية الصناعية للمنطقة الشرقية، (١٤١٨هـ)، "المشروعات الصغيرة والمتكررة: المشاكل والحلول"، الإدارة الاقتصادية والبحوث، الدمام، المملكة العربية السعودية.
- كالدر، بوبي جي، (١٤٢٣هـ)، "كلية كيلوغ تبحث في التسويق"، العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية .
- مجلس الغرف التجارية الصناعية السعودية، (١٤١٤هـ)، "واقع اقتصاديات الصناعات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدول مجلس التعاون الخليجي ودور الغرف التجارية الصناعية في تنميتها"، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة أساليب تنمية الصناعات والمؤسسات الصغيرة

والمتوسطة في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، مسقط، سلطنة عمان.

- منظمة الخليج للاستشارات الصناعية، (١٤١٤هـ)، "نحو استراتيجية خليجية موحدة لتنمية الصناعات الصغيرة والمتوسطة"، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة أساليب تنمية الصناعات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، مسقط، سلطنة عمان.
- وزارة التخطيط، (١٤٠٥هـ)، خطة التنمية الرابعة، الرياض، وزارة التخطيط.
- وزارة الصناعة والكهرباء والدار السعودية للخدمات الاستشارية، (١٤١٩هـ)، "الصناعات الصغيرة والمتوسطة وطرق تمويلها"، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم وطرق تمويلها، الرياض، وزارة المالية والاقتصاد الوطني.
- وزارة المالية والاقتصاد الوطني، (١٤١٩هـ)، "دور المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم في التنمية الاقتصادية في المملكة العربية السعودية"، ورقة أعدت لندوة المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم وطرق تمويلها، الرياض، وزارة المالية والاقتصاد الوطني.
- يسري، عبد الرحمن، (١٤٢١هـ)، "الصناعات الصغيرة في البلدان النامية: تنميتها ومشاكل تمويلها"، البنك الإسلامي للتنمية، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب.

ثانياً – المراجع الأجنبية:

- Blanchflower, D.G and Oswald, A.J. (1990), ''What Makes a Young Entrepreneur?'' Working Paper No. 3252, National Bureau of Economic Research.
- Blanchflower, D.G. and Meyer, B.D. (1991), ''Longitudinal Analysis of Young Entrepreneurs in Australia and the Unites States'',

National Bureau of Economic Research. Working Paper No. 3746, Cambridge, Mass.
- Carpenter, G. C. and Kent Nakamoto. (1989), ''Consumer Preference Formation and Pioneering Advantage, '' Journal of Markiting Research, vol. 26.
- Dunne, T., Roberts, M.J. and Samuelson, L. (1989), ''TheGrowth and Failure of US Manufacturing Plants,'' Quarterly Journal of Economics, November, pp. 671-698.
- Robson, G and Gallagher, C. (1993), ''The Job Creation effects of Small and Large Firm Interaction,'' International Small Business Journal, Oct-Dec, v 12, n1, p 23.
- Storey, D.J. (1996), ''Understanding the Small Business Sector'', Routledge, London and New York.
- Westhead, P. and Birley S. (1995), ''Employment Growth in New Independent Owner-Managed Firms in Great Britain,'' International Small Business Journal, April-June, v13, n3, p11.