

# بعث المؤسّسات والابتكار في بلدان المغرب العربي

ب. ابييتي

ن. بن ريانة

ج. دورجي

م. العباسي

ا. حسن



I.H.E.C.



CLDP  
COMMERCIAL LAW DEVELOPMENT PROGRAM



Rensselaer  
LALLY SCHOOL  
OF MANAGEMENT & TECHNOLOGY

## بعث المؤسسات والابتكار في بلدان المغرب العربي

ب. ابيتي

ن. بن ريانة

ج. دوري

م. العباسي

ا. حسن

المقدمة

إعداد:

كاميرون كيري

المستشار العام بوزارة التجارة الأمريكية

المقدمة:

إعداد:

روبرت جوديس

سفير أمريكي سابق لدى تونس من 2006 إلى 2009

الناشر:

وزارة التجارة الأمريكية

يخضع المشروع لتمويل من وزارة التجارة الأمريكية والمكتب المختص بشؤون الشرق الأوسط ومبادرة الشراكة الشرق أوسطية وهو برنامج مميز أعد لعمل مشاريع استثمارية مباشرة في دول الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. ويسعى القائمون على المبادرة إلى عمل شراكة هادفة مع المواطنين وتنمية مفهوم التعددية وروح المشاركة لديهم لتنعم مجتمعاتهم بالرخاء في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. وتضم المبادرة المنظمات الحكومية والإقليمية والدولية وغير الحكومية والقطاع الخاص والمؤسسات الأكاديمية والحكومات، وللحصول على مزيد من المعلومات عن الشراكة الشرق أوسطية يرجى زيارة الموقع الإلكتروني للمبادرة: [www.mepi.state.gov](http://www.mepi.state.gov)

U.S.-Middle East Partnership Initiative



تعبير الآراء والنتائج والاستنتاجات الواردة أدناه عن وجهة نظر المؤلفين ولا تعكس بالضرورة الآراء الخاصة بوزارة الخارجية الأمريكية.

## المقدمة

بقلم: كامرون كيري  
المستشار العام بوزارة التجارة الأمريكية

صرح السيد/ كامرون كيري في خطابه أمام الرئيس أوباما في حزيران 2009 بمصر، إن الولايات المتحدة الأمريكية والعالم الإسلامي تربطهم مصلحة مشتركة في تطوير بعث المؤسسات والابتكار لأن كل منهما يعتبر مصدرا رئيسيا لخلق فرص عمل دائمة والتي تعتبر من الأولويات حول العالم.

”سأستضيف قمة عن بعث المؤسسات في هذا العام لتحديد السبل المعمول بها لتوطيد الروابط بين أصحاب المؤسسات والمؤسسات الخيرية والمشاريع المجتمعية في الولايات المتحدة الأمريكية والمجتمعات الإسلامية في العالم أجمع.

وبالنسبة لمجال العلوم والتكنولوجيا، سنطلق صندوق تمويل تطوير التكنولوجيا في الدول الإسلامية ونساعد في نقل الأفكار مما ينتج عنه خلق فرص عمل.“

ويعتبر هذا الكتاب هو ثمار التعاون بين الولايات المتحدة الأمريكية وشركائها في العالم الإسلامي والذي أيدته الرئيس أوباما. هذا الكتاب من إعداد فريق مشترك يتكون من أساتذة من الولايات المتحدة الأمريكية وتونس ويمكن لأصحاب المؤسسات والمبدعين في المغرب العربي أن يستفيدوا من هذا الكتاب والذي يعتبر نتاج شراكة استمرت لخمس سنوات بين مدارس الهندسة والتجارة في تونس وفي الولايات المتحدة الأمريكية. وتركز هذه الشراكة على مهارات الإدارة المطلوبة لاستخدام التكنولوجيا بشكل ناجح وهي التي حصدت فوائد عديدة. فعلى سبيل المثال الأساتذة من كلا الدولتين اشتراكا في وضع الدورات التي يتم تدريسها في الولايات المتحدة وتونس من قبل أساتذة من أمريكا وتونس. واستطاع أصحاب المؤسسات في كلا الدولتين الاستفادة وتبادل الخبرات.

وتعتبر عملية تطبيق حقوق الملكية الفكرية من أهم المكتسبات الرئيسية لبرنامج تطوير القانون التجاري والترويج له. ولذلك تبنّى برنامج تطوير القانون التجاري في السنوات العشر الأخيرة تطبيق البنود ذات الصلة مُقَارَبَتَيْن. هو من ناحية يُساعد على تنمية قدرات ”الجهات المنوط بها تنفيذ القانون الخاص بحقوق الملكية الفكرية“ كالقضاة وأعوان القمارق.

ومن ناحية أخرى يُعتبر دافع قوي لتطبيق حقوق الملكية الفكرية من خلال تقديم المساعدة الفنية والأكاديمية لنقل التكنولوجيا من الكليات إلى المبادرين. كما يتعامل مع اتحاد أصحاب المؤسسات وداعمي التكنولوجيا. وطبق برنامج التطوير التجاري بشكل فعال في دول العالم الإسلامي والمغرب العربي والشرق الأوسط ودول الخليج ودول أخرى ومنها باكستان وإقليم كوسوفا. وفي نفس السياق استطاع برنامج التطوير التجاري وضع مناهج مميزة ومقررات تعليمية ليستخدماها المبدعون.

واهتمت وزارة التجارة الأمريكية ببعث المؤسسات والابتكار من خلال دورة تبدأ بطرح الأفكار الجديدة وتنتهي بالتسويق في الاقتصاد العالمي. ويعتبر هذا الدور هام في تنشيط الاقتصاد وخلق مواطن شغل مستدامة في القرن 21 في ظل إدارة أوباما. وتعتبر الخبرة المكتسبة من قبل برنامج التطوير التجاري في تطوير بعث المؤسسات المرتكزة على التكنولوجيا في العالم الإسلامي جزءا من دعم وزارة التجارة لبعث المؤسسات والابتكار. ويعتبر هذا الكتاب نوع من المساهمة في نفس السياق.

## مقدمة

بقلم: روبرت جوديس

سفير أمريكي سابق لدى تونس من 2006 إلى 2009

ترجع العلاقة بين الولايات المتحدة الأمريكية ودول المغرب العربي منذ نشأة أمريكا، وفي عام 1777 كانت المغرب أول دولة في العالم تعترف بشرعية الولايات المتحدة الأمريكية. وتوالت من بعدها اعترافات الدول الأخرى في المنطقة بشرعية الولايات المتحدة الأمريكية ولذلك بدأت بعض الدول في بناء علاقات معها ومنها تونس منذ عام 1797.

وتوسعت علاقاتنا مع دول المغرب العربي منذ ذلك الحين وتوطدت الروابط بين الدول، وقدمت أمريكا مساعدة كبيرة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية خاصة بعد الحصول على استقلالها، وبأمر من السفارات الأمريكية استطاع القائمون على برنامج القانون التجاري مساعدة تونس والمغرب والجزائر على تقوية العلاقات الاقتصادية والتجارية مع شركائهم.

وطلبت السفارة الأمريكية بتونس في مطلع عام 2004 من وزارة التجارة والقائمين على برنامج التطوير التجاري مساعدة تونس على وضع خطة تتسع للإدارة التكنولوجية والثروة الفكرية. ولذلك قرر القائمون على برنامج التطوير التجاري توطيد العلاقات مع المؤسسات التعليمية الرائدة ومنها معهد الدراسات التجارية العليا ومعهد العلوم التطبيقية. ودُعي مجموعة من قادة الرأي في تونس ومنهم الأساتذة والمسؤولون عن التنمية الاقتصادية في الحكومة وممثلو أصحاب المؤسسات لزيارة العديد من الجامعات العامة والخاصة في الولايات المتحدة واختيار جامعة منها لتعاونٍ وطيد.

وافق الوفد التونسي بالإجماع على الشراكة بين معهد رينسلير للعلوم التطبيقية (RPI) وجامعة قرطاج. وأسس معهد رينسلير للعلوم التطبيقية في عام 1824 وكانت أول كلية هندسة في الولايات المتحدة وأول من طبقت استخدام العلوم للأهداف المشتركة في الحياة، وكانت من أول الجامعات الرائدة في دولتنا.

وفي مطلع الثمانينيات شهدت ولاية نيويورك أين يقع معهد رينسلير للعلوم التطبيقية انخفاض عدد العاملين بشكل كبير عندما نقلت شركة جنرال إلكتريك وشركات أخرى خطوط إنتاجها إلى أماكن أخرى. واستطاع المعهد التصدي لهذا التحدي من خلال مبادرته لبناء جامعة لتشجيع تطوير الدراسات التجارية والتكنولوجية ومساعدة أصحاب المؤسسات في بعث شركات تعمل بفكر مبتكر تخلق الثروات والوظائف ذات القيمة المضافة العالية وتنمية الصادرات، وفي ظل السنوات الثلاثين الأخيرة ظهرت أكثر من 250 شركة استطاع 80% منها الصمود. وأصبحت ولاية نيويورك مركز يتضمن قرية "النانو تكنولوجي" باستثمارات تقدر بـ 5 مليار دولار أمريكي.

وظهرت التحديات التي واجهها كل من ولاية نيويورك ومعهد رينسلير للعلوم التطبيقية على مدار 30 عاما أمام أعين المسؤولين في الولايات المتحدة الأمريكية وتونس والتي استطاعوا من خلالها تقديم رؤيتهم في التجربة المغربية لتفادي الوقوع في التحديات السالفة الذكر. ويأمل جميع المشاركين في نقل الخبرات العملية الخاصة بمعهد رينسلير وتحويلها إلى مشاريع يستفيد بها المغرب العربي.

وتعاون كل من القائمين على برنامج تطوير القانون التجاري (CLDP) ومعهد رينسلير للعلوم التطبيقية (RPI) والسفارة في تونس على إعداد برنامج تعاوني طويل الأجل. وتهدف هذه التجربة إلى نقل خبرة كل من معهد رينسلير للعلوم التطبيقية والخبرات التونسية إلى معهد العلوم التطبيقية وإلى مدرسة الدراسات التجارية العليا ذات الصلة. واستطاع القائمون على هذه التجربة تحقيق الأهداف ذات الصلة من خلال ما يلي: (1) تعدد الزيارات والاجتماعات بين عمال كل من معهد رينسلير للعلوم التطبيقية ومعهد الدراسات التجارية العليا ومعهد العلوم التطبيقية. (2) عقد دورات تدريبية بمعهد رينسلير للعلوم التطبيقية. (3) أستاذ زائر من معهد رينسلير للعلوم التطبيقية والتدريس بمعهد الدراسات التجارية العليا وإلقاء محاضرات في معهد العلوم التطبيقية. (4) عقد ندوتين في تونس بحضور نخبة من الباحثين من أمريكا وتونس والجزائر والمغرب والسعودية ومسؤولي الحكومة وممثلي أصحاب المؤسسات.

وتعاونت المنظمات المشاركة في المشروع وتبادلت الخبرات مما أدى إلى تعزيز علاقات التعاون لتحسين الابتكار التكنولوجي وبعث المؤسسات بما يعم بالفائدة على كل من تونس والولايات المتحدة الأمريكية.

وطلب القائمون على برنامج تطوير القانون التجاري من ثلاثة أساتذة من معهد رينسلير للعلوم التطبيقية وأستاذان من معهد الدراسات التجارية العليا ومن الجامعيين الأكفاء، طلب منهم صياغة خبراتهم باستخدام لغة عملية يتم وضعها في كتاب يحمل عنوان "بعث المؤسسات والابتكار بالمغرب العربي" ويُنشر بثلاث لغات العربية والإنجليزية والفرنسية.

ويعتبر هذا الكتاب ثمرة التعاون الذي استمر لسنوات عدة بين أمريكا وتونس. وآمل أن يكون هذا الكتاب لكل من أصحاب المؤسسات والقيادات الحكومية والأكاديميين والطلبة والعُوم.

وفي النهاية أود أن أعرب عن تقديري لحكومة الولايات المتحدة الأمريكية وكل من ساهم في هذا المشروع. وأعتقد أن هذه المبادرة الفريدة من نوعها من الباحثين والممارسين بكل من أمريكا وتونس ستمد التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المغرب العربي. وآمل أيضا أن يساهم هذا الكتاب في توطيد التعاون التكنولوجي وميدان الأعمال والمساعدة في رخاء مجتمعاتنا.

## جدول المحتويات

1	الفصل الأول: مقدمة.....
1	1-1 دور عملية بعث المؤسسات في تنمية اقتصاد بلدان المغرب العربي .....
3	1-2 التنافسية العالمية في دُول المغرب العربي والخطوط العريضة للتنمية الاقتصادية .....
2	1-3 القيمة المضافة العالية لبعث المؤسسات والابتكار .....
11	1-4 تشييد البنية التحتية وخلق المناخ المناسب لتطوير بعث المؤسسات والابتكار .....
15	1-5 تطوير دور الجامعات .....
16	1-5-1 الموجة الأولى.....
16	1-5-2 الموجة الثانية .....
17	1-5-3 الموجة الثالثة.....
18	1-5-4 الملخص .....
18	1-6 الجامعات ومحاضن المؤسسات ومدن التكنولوجيا ونقل التكنولوجيا إلى المغرب العربي.....
21	1-7 آليات بعث المؤسسات والابتكار .....
21	1-7-1 الاقتناءات وعمليات الإدماج .....
22	1-7-2 المشاريع المشتركة .....
22	1-7-3 شركات الامتياز التجاري .....
23	1-7-4 الإجازات التكنولوجية .....
23	1-7-5 الإفراق .....
25	1-7-6 المشاريع الجديدة والمستقلة .....
27	1-8 دراسة حالة: كريم سكيك – إيكوينوكس (Karim Skik-Equinoxes) .....
27	1-8-1 الملخص .....
27	1-8-2 تنمية المشاريع وزرع الأحلام.....
28	1-8-3 باب الواب "Bab el Web"، نقطة الانطلاق.....
29	1-8-4 المنهجية الجامعة.....
30	1-8-5 عوامل النجاح الرئيسية.....
31	1-8-6 الأسرة والحلم والمستقبل .....
31	1-8-7 التواريخ الرئيسية .....
32	1-8-8 الدروس المستفادة والنتائج .....

<b>33</b>	<b>الفصل الثاني: بحث مشاريع جديدة وعوامل النجاح الحاسمة</b>
33	2/1- عملية بحث المشاريع الجديدة
35	2/2 العناصر الرئيسية لبحث مشروع جديد
35	2/2/1 أصحاب المؤسسات
38	2/2/2 شبكة الأعمال
38	2/2/3 الفرص
39	2/2/4 الموارد: رأس مال المخاطرة
41	2/3 عوامل النجاح الحاسمة
43	2/4 الاتجاهات العالمية
44	2/5 نمو المشاريع الجديدة: من أصحاب المؤسسات إلى إدارة المشاريع
46	2/6 دراسة حالة: الصناعات الكيماوية زوبلي (1946-2006)
46	2/6/1 معلومات أساسية
47	2/6/2 بحث أساس المشروع الجديد
48	2/6/3 النمو وعولمة الشركة
49	2/6/4 تحليل الموقف في عام 2006 ومبيعات الشركة
51	2/6/5 عوامل النجاح الأساسية
<b>53</b>	<b>الفصل الثالث: إدراك الفرصة ومواجهة الأسواق الحديثة</b>
2	الفصل الثالث: إدراك الفرصة ومواجهة الأسواق الحديثة
53	3-1 كيفية العثور على فرص جديدة لتسويق المنتجات
54	3-2 تقييم احتياجات السوق
55	3-3 التجزئة والاستهداف
58	3-4 أسئلة لاستئراق الحريف
60	3-5 كيف يمكن تصور منتجات وخدمات لا يُمكن للمستهلك الاستغناء عنها
61	3-6 تسويق المنتج النهائي
61	3-6-1 العلامات التجارية
62	3-6-2 المنتج
62	3-6-3 الثمن
62	3-6-4 المكان
62	3-6-5 الترويج

63 ..... 3-7 الملخص

**65 ..... الفصل 4: تمويل الموارد للمشاريع الصغرى**

65 ..... 4-1 مقدمة

66 ..... 4-2 تمويل الأشخاص للأشخاص

66 ..... 4-3 بطاقات الائتمان الشخصية والتجارية

67 ..... 4-4 القروض البنكية

68 ..... 4-5 القرض التجاري وقرض المُزوّد

68 ..... 4-6 الحرفاء

68 ..... 4-7 الإيجار المالي

69 ..... 4-8 الشركات التجارية للتمويل

69 ..... 4-9 رأس مال المخاطرة

70 ..... 4-10 المستثمرون الممولون

71 ..... 4-11 توظيف أموال شخصية

71 ..... 4-12 التمويل الذاتي

72 ..... 4-13 وكالة النهوض بالمؤسسات الصغرى

73 ..... 4-14 شركات إنمائية معتمدة

73 ..... 4-15 الوكالات الحكومية

74 ..... 4-16 التمويل من المؤسسات الأخرى

74 ..... 4-17 مصادر التمويل في المغرب العربي

75 ..... 4-18 رأس مال المخاطرة في المغرب العربي

**2 ..... الفصل (5): الملكية الفكرية**

79 ..... 5-1 أساسيات الملكية الفكرية

80 ..... 5-2 أشكال حماية الملكية الفكرية

80 ..... 5-2-1 براءات اختراع

82 ..... 5-2-2 علامات تجارية ورسومات صناعية ونماذج

83 ..... 5-2-3 حماية الملكية الأدبية والفنية

83 ..... 5-2-4 الأسرار التجارية

84 ..... 5-2-5 أشكال أخرى لحماية الملكية الفكرية

84	5-3 حماية الملكية الفكرية في بلاد المغرب العربي
85	5-4 الحصول على حماية دولية للملكية الفكرية
86	5-5 الخاتمة
86	5-6 دراسة حالة: مقهى تايجر سميث وشعار النمر 24
86	5-6-1 مقدمة
86	5-6-2 المتنافسين الاثنين : تايجر ستورز ومقهى تايجر سميث
86	5-6-3 إشعار بالمخالفة ومفاوضات
87	5-6-4 خيارات أمام تايجر سميث
87	5-6-5 الخاتمة
<b>89</b>	<b>الفصل (6): مسائل قانونية وضريبية وخاصة بالضمان الاجتماعي</b>
89	6-1 المقدمة
89	6-2 : مسائل قانونية عند إقامة أي مشروع
89	6-2-1 شركات الأشخاص
90	6-2-1-1 شركة المفاوضة
90	6-2-1-2 شركة المقارضة البسيطة
90	6-2-2 شركات الأسهم
90	6-2-2-1 الشركة خفية الاسم
91	6-2-2-2 شركة المقارضة بالأسهم
91	6-2-3 الشركة ذات المسؤولية المحدودة
91	6-2-4 أشكال قانونية أخرى
91	6-3 النظام الضريبي عند إقامة مشروع
93	6-4 الضمان الاجتماعي
94	6-5 الخاتمة

95	الفصل 7 : مخطط الأعمال
95	7-1 مقدمة
95	7-2 أهداف مخطط الأعمال
96	7-3 شكل مخطط الأعمال
98	7-4 مكونات مخطط الأعمال
98	7-5 مقدمة
99	7-5-1 صفحة الغلاف
99	7-5-2 الفهرس
99	7-5-3 الملخص
99	7-6 تحليل السوق
100	7-6-1 العوائق في النفاذ إلى السوق
101	7-6-2 تهديدات المنتجات البديلة
101	7-6-3 مستوى المنافسة
101	7-6-4 قوة التفاوض للمزودين والمشتريين
102	7-7 المنتجات المعروضة
103	7-8 الإستراتيجية العامة
104	7-9 إستراتيجية التسويق
104	7-10 الوسائل المستخدمة والتنظيم
105	7-11 الموارد البشرية
106	7-12 الملف المالي
106	7-12-1 تمويل المشروع
107	7-12-2 ربحية المشروع
109	7-13 الملاحق
109	7-14 تقديم مخطط الأعمال
110	7-15 الخاتمة
110	7-16 دراسة حالة شركات الرخام لقرطاج
110	7-16-1 المقدمة
110	7-16-2 الوضعية: عالم صناعة الرخام في العالم وفي تونس
111	7-16-3 الشركة ومنتجاتها
112	7-16-4 دراسة السوق
113	7-16-5 خطة التسويق الإستراتيجية

114	7-16-6 الإستراتيجية التنافسية .....
114	7-16-7 إستراتيجية التسويق .....
115	7-16-8 خطة الاستغلال .....
117	7-16-9 الخطة المالية .....
119	7-16-10 التقييم الشامل .....

## الفصل (8): انطلاق المؤسسات ذات الابتكار .....

121	8-1 التحديات والمخاطر التي تواجهها المؤسسة الجديدة والمبتكرة .....
122	8-2 تطوير المنتجات والخدمات الجديدة وطرحها في الأسواق .....
123	8-2-1 عملية تطوير المنتج الجديد .....
124	8-2-2 اختبار المنتجات الجديدة .....
124	8-2-3 طرح المنتجات الجديدة بالأسواق .....
126	8-3 التدويل والعولمة .....

## الفصل (9) : استراتيجيات المباحرة لباقي المشاريع .....

129	9-1 مقدمة .....
129	9-2 تصفية الأصول .....
130	9-3 اندماج واقتناءات الشركات .....
131	9-4 الإدماج بالبورصة .....
133	9-5 الإحالة .....
133	9-5-1 للعائلة والأقارب .....
133	9-5-2 الاستحواذ على جزء كبير من الأسهم أو شراء كل أسهم الشركة لإدارتها .....
133	9-5-3 للعمال .....
134	9-6 البقاء على الوضعية الحالية أو تنمية المشروع؟ .....
134	9-7 استراتيجيات المباحرة في دول المغرب العربي .....
135	9-8 التلخيص .....

137	الفصل العاشر: الخاتمة
139	شكر وتقدير
141	المؤلفون
143	لمزيد من القراءات يرد فيما يلي مصادر من الكتب المختارة ومقالات مهمة لقارئ هذا الكتاب
147	الحواشي

## قائمة الأشكال:

- الشكل (1) خارطة الطريق للتنمية الاقتصادية لبلدان المغرب العربي..... 7
- الشكل (2) عملية بعث مشروع جديد..... 34
- الشكل (3) صفات المخترعين وأصحاب المؤسسات والمديرين الإداريين ..... 37
- الشكل (4) القوى المحركة والمسارات البديلة لعملية بعث المشاريع ..... 45
- الشكل (5) قوى بورتر التنافسية الخمس..... 100
- الشكل (6) دورة حياة القطاعات..... 102
- الشكل (7) تحديد نقطة الربحية..... 108
- الشكل (8) اللوحة التنظيمية لشركة قرطاج..... 116
- الشكل (9) رسم معمل شركة قرطاج..... 117

## قائمة الجداول

- الجدول (1) المؤشرات الجغرافية والاقتصادية لدول المغرب العربي..... 4
- الجدول (2) ثقل المؤشرات الثلاث للتنافسية العالمية لدول المغرب العربي..... 4
- الجدول (3) ترتيب المؤشرات التنافسية العالمية لدول المغرب العربي..... 5
- الجدول (4) البنية التحتية للمشاريع التكنولوجية بتونس..... 14
- الجدول (5) تغير مهام وأهداف معهد رينسلير للعلوم التطبيقية ..... 18
- الجدول (6) مقارنة بين نماذج بعث المؤسسات بالمغرب العربي..... 26
- الجدول (7) النتائج المالية لشركة زوبيلي (1999، 2005)..... 50
- الجدول (8) الأشكال القانونية للشركات في تونس والتأثيرات الجبائية ..... 93
- الجدول (9) الهيكل الاستثماري..... 107
- الجدول (10) المعدات المطلوبة لسير العملية الانتاجية بشركة قرطاج..... 117
- الجدول (11) تشغيل رؤوس الأموال المدينة بها الشركة ..... 118
- الجدول (12) ملخص الخطة المالية لشركة قرطاج (دينار تونسي) ..... 118
- الجدول (13) قوائم الدخل الخاصة بشركة قرطاج (دينار تونسي) ..... 119
- الجدول (14) مراحل نمو المؤسسات في تايوان ..... 128
- الجدول (15) مقارنة بين استراتيجيات المباحرة في تونس وأوروبا ..... 135

## الفصل الأول: مقدمة

### 1-1 دور عملية بعث المؤسسات في تنمية اقتصاد بلدان المغرب العربي

ازدهرت عملية بعث المؤسسات بشكل واسع في منطقة جنوب وشرق البحر الأبيض المتوسط على مدار أكثر من 2000 عاما وخير دليل على ذلك قصر الجم بتونس الذي شيده تاجر كان يزرع أغصان الزيتون ويستخلص زيته وبيعه في الإمبراطورية الرومانية. وشهدت عملية بعث المؤسسات ازدهارا أثناء الفتوحات الإسلامية في مناطق البحر المتوسط وتدهور في عصور الإمبراطورية العثمانية والفترة الاستعمارية. وشهدت دول المغرب العربي (المغرب والجزائر وتونس) بعد الحرب العالمية الثانية وفترات الاستقلال تحولا سياسيا واقتصاديا واجتماعيا اختلفت نتائجه حسب كل دولة.

وأدركت الدول الواقعة في شمال أفريقيا والشرق الأوسط ومنها دول المغرب العربي الثلاث أن بعث المؤسسات والابتكار هما المحرك الأساسي للتنمية الاقتصادية وتحقيق التنافسية في ظاهرة العولمة بالأسواق العالمية. ولذلك يهدف هذا الكتاب إلى مساعدة الأجيال الجديدة المتعلمة لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة والتي ستعطي دفعة للتنمية الاقتصادية على المستوى الإقليمي وتتيح مواطن شغل ذات قيمة مضافة عالية وتنمية الصادرات وتحسين جودة حياة الأفراد.

وبالرغم أن عملية بعث المؤسسات نشأت في فرنسا في القرن 18 لكن الشكل الحديث لها بدأ في أمريكا بعد أن وضعت مجالات بحثية جديدة في الجامعات الأمريكية والتي يتم تدريسها الآن في أرجاء العالم. وتعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكبر مساهم في خلق مواطن شغل وتحقيق التنمية الاقتصادية على الصعيد الإقليمي في أمريكا. وشهدت أكبر 500 شركة في أمريكا انخفاضا في نسب التشغيل حيث كانت بنسبة 19% في عام 1968 وانحدرت إلى 9% في عام 1996. وشهدت الشركات التي تضم أكثر من 500 عامل خسارة 4 مليون موطن شغل في الفترة من عام 1990 إلى 1994، بينما شهدت الشركات التي تضم أقل من 50 عاملا زيادة في مواطن الشغل وصلت إلى 8 مليون موطن شغل إضافي. وتشهد الشركات الكبرى بأمريكا ومنها جنرال موتورز وفورد انخفاضا في نسبة توفير مواطن شغل جديدة، بينما شهدت شركات جديدة تعتمد على استخدام التكنولوجيا الحديثة ومنها غوغل وسيسكو في اتجاه تصاعدي بشكل مستمر.

ومع ذلك أثبتت التجارب السابقة صعوبة نقل الممارسات المرتبطة ببعث المؤسسات في أمريكا وأوروبا إلى الدول النامية والدول التي تشهد تحولا اقتصاديا. فعلى سبيل المثال بعد انهيار الاتحاد السوفيتي أيد بعض أصحاب المؤسسات الفنلنديين عمل مشاريع بشكل مزدوج في كل من هيلسنكي ومدينة بيتسبرغ والتي تفصلهما مسافة 443 كيلومتر لعمل مشاريع مشتركة بين فنلندا وروسيا. وبعد مرور عدة سنوات أصبحت المشاريع بلا جدوى نظرا للبيئة البيروقراطية والسياسة التي عاشتها تلك الدول، مما أدى إلى توصل إلى حل وهو تدريب أصحاب المؤسسات الروس في المشاريع الفنلندية وتأسيس شركات في كلا البلدين وفقا لطبيعة العملية التجارية في تلك الدول.

ومما لا يدعو للشك أن للبيئة الثقافية والاجتماعية في بلد ما تأثير على المشاريع الصناعية والعاملين، بالإضافة إلى المعتقدات الدينية والقيم الثقافية السائدة التي تؤثر على النظم التعليمية الرسمية بشكل أساسي في تحمل العمل وإنجازه ذات الصلة. واتضح في الأونة الأخيرة أن العولمة عجزت عن خلق مجتمعات مثالية أو ثقافات عالمية متألّفة.

ولذلك يجب على نظرية بعث المؤسسات الأخذ في الاعتبار لتلك الاختلافات، بالإضافة إلى أهمية خلق تناغم بين الممارسات والأنظمة الثقافية والاجتماعية السارية في المنطقة. وعلى الهياكل المرتكزة على المبادرة في دعم المؤسسات أن تتفاعل مع المحيط القانوني والتجاري والسياسي للبلد. ولذلك الذين ساهموا في إعداد هذا الكتاب ينتمون إلى خمس خلفيات اجتماعية مختلفة منها أمريكي وإيطالي وبنجلاديشي مقيم بأمريكا وتونسيان والجميع لديهم خبرات في دراسات بعث المؤسسات. أما الحالات الملحقة فقد وضع رصدها الباحثان الأمريكيان والتونسيان.

ويهدف الكتاب وفقا لما هو وارد أعلاه إلى مساعدة أصحاب المؤسسات على بعث وتطوير مشاريعهم الخاصة. وتضم هذه المنطقة ثلاث دول لديها نفس الإرث الديني والثقافي والاجتماعي وحصلت جميع هذه الدول على استقلالها في النصف الثاني من القرن الماضي. وتشارك هذه الدول تحديات مشتركة وهي خلق فرص عمل هادفة ذات أجر مناسب لحديثي التخرج من الجامعات الحكومية والأجنبية والذين يريدون الإسهام في التنمية الاقتصادية والاجتماعية لبلدهم، وربما تتبع كل من هذه الدول نماذج مختلفة من التنمية الاقتصادية ولكن العولمة والتنافسية في السوق العالمية تدفع دول المغرب العربي إلى بعث المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة حتى تتمكن تلك الدول من تقرير مصيرها وتقليل الاعتماد على المؤسسات الحكومية أو الشركات المتعددة الجنسيات.

وتعتبر أول خطوة في العولمة التي غزت العالم وحولته إلى "قرية صغيرة" دون أي عوائق تجارية هي وضع إستراتيجيات إقليمية يمكنها استغلال القواسم المشتركة بين الدول في الموقع الجغرافي والطابع التاريخ والثقافات المشتركة. وتعتبر اتفاقية التجارة الحرة لدول أمريكا الشمالية والتي تضم الولايات المتحدة الأمريكية وكندا والمكسيك هي أنجح مثال لتكوين الأشكال الإقليمية التي أدت إلى العولمة. ولذلك يتضح أنه يمكن تطبيق ما هو وارد في هذا الكتاب بدول المغرب العربي.

## 1-2 التنافسية العالمية في دول المغرب العربي والخطوط العريضة للتنمية الاقتصادية

يُقصد بدول المغرب العربي هي التي تقع بمنطقة شمال أفريقيا وتضم تونس والجزائر والمغرب.<sup>2</sup> واشتهرت تلك الدول بأنها مراكز الثقافة العربية والإسلامية واحتلتها الفرنسيون ونالت استقلالها منذ خمسين عاما. وأصبح بين هذه الدول روابط ثقافية واقتصادية وتجارية مع فرنسا وتضم مناهج التعليم العالي والتجاري لديهم اللغة الفرنسية والعربية. وتتبع جامعاتهم النظام الأكاديمي الفرنسي ويحمل العديد من الأساتذة درجات علمية من جامعات فرنسية وأوروبية وأمريكية مشهورة. وتطورت العلاقات الفرنسية بتلك الدول لتصل إلى مستوى اتفاقات مع الجماعة الاقتصادية الأوروبية. وفي سياق متوازي أصبحت العلاقات التجارية والثقافية قوية خاصة مع دول مثل تونس والمغرب.

ويشير الجدول (1) إلى المؤشرات الاقتصادية والجغرافية الرئيسية لدول المغرب العربي وترتيبهم بين 134 دولة فيما يتعلق بالدول الأكثر تنافسية وفقا للمنتدى الاقتصادي العالمي (2008)<sup>3</sup>، حيث احتلت تونس المرتبة (36) وتعتبر ضمن أكثر الدول تنافسية في أفريقيا ويليهما دولة جنوب أفريقيا (45) ومن ثم الدولة الأكثر تنافسية ألا وهي الكويت (35). وتقترب المرتبة التي تحتلها دولة تونس من الصين (30) ويليهما جمهورية التشيك (33) ومن ثم بورتوريكو (41) وبعض دول البحر المتوسط: مثال: إيطاليا (49) وتركيا (63) واليونان (67). وتحتل المغرب المرتبة (73) وهي أقل من المستوى المتوسط مقارنة باليونان (67) وفيتنام (70) وكولومبيا (74). وتحتل الجزائر المرتبة (99) وتعتبر أدنى مرتبة مقارنة بالأرجنتين (88) وليبيا (91) وباكستان (101) وفنزويلا (105).

وتوجد أسباب معنية لاختلاف ترتيب هذه الدول الثلاث. ووضع كل من المنتدى الاقتصادي العالمي والأستاذ مايكل بورتر بجامعة هارفرد منهج لقياس التنافسية العالمية للدول والمتمثلة في "مجموعة من المؤسسات والسياسات والعوامل التي تحدد مستوى الإنتاجية للدولة" والذي بدوره يحافظ على مستوى الرخاء ويقود إلى النمو الاقتصادي على المدى المتوسط والطويل.

ويحدد ترتيب الدول على أساس ثلاث مؤشرات رئيسية: المتطلبات الأساسية ودعائم المردودية والابتكار وعوامل التطوير. وتعتمد تلك المؤشرات على مراحل التطور الاقتصادي للدولة والمتمثل في إجمالي الناتج المحلي للفرد.

وفي المرحلة الأولى وفقا لأقل قيمة لإجمالي الناتج المحلي والتحسينات المتعلقة بالشروط الأساسية (مثال: المؤسسات والبنية التحتية والاستقرار الاقتصادي الأكبر والصحة والتعليم الابتدائي) والتي تعتبر من العوامل الأساسية للتنمية الاقتصادية وهذا هو الحال في المغرب.

## الجدول (1): المؤشرات الجغرافية والاقتصادية لدول المغرب العربي

ترتيب التنافسية العالمية (١-١٣٤)	إجمالي الناتج المحلي للفرد	التوافق بين إجمالي الناتج المحلي والعمليات الشرائية (مليار)	عدد السكان (مليون)	المساحة تحسب بألف كيلومتر مربع	تاريخ الاستقلال	إجمالي الناتج المحلي
٣٦	٨٠٢٠	٨٣,١	١٠,٤	١٦٣	١٩٥٦	تونس
٧٣	٤٤٣٢	١٣٨,٢	٣١,٤	٤٤٦	١٩٥٦	المغرب
٩٩	٦٩٢٧	٢٤١,١	٣٤,٨	٢٣٨٣	١٩٦٢	الجزائر

\*المصدر: نقلا عن تقارير صندوق النقل الدولي الصادرة في عام 2008  
 \*\*المصدر: المنتدى الاقتصادي العالمي المنعقد في عام 2008.

وفي المرحلة الثانية وفقا لمتوسط مستويات إجمالي الناتج المحلي وتحسين دعائم المردودية (مثال: التعليم العالي والتدريب ومردودية سوق الشغل وتطور الأسواق المالية والتكنولوجيا) من أهم العوامل وهذا هو الحال في تونس والجزائر.

وأخيرا، في المرحلة الثالثة وفقا لأعلى مستويات إجمالي الناتج المحلي/ دخل الفرد، تعد عوامل الابتكار وتطوير المشاريع الأهم وهذا هو الحال في الدول المتقدمة، مثال: أمريكا وأوروبا الغربية واليابان وأستراليا. (لم تصل دول القرن الأفريقي إلى هذا المستوى من التقدم بعد).

ولذلك عند تقييم التنافسية العالمية يعتمد ثقل المؤشرات الثلاثة الواردة أعلاه على مستوى التنمية للبلد وفقا لما هو وارد في الجدول (2).

## الجدول (2): ثقل المؤشرات الثلاث للتنافسية العالمية لدول المغرب العربي

المؤشرات	المغرب	تونس والجزائر
المتطلبات الأساسية	٦٠%	٤٠%
دعائم المردودية	٣٥%	٥٠%
الابتكار والتطوير	٥%	١٠%
إجمالي	١٠٠%	١٠٠%

المصدر: المنتدى الاقتصادي العالمي المنعقد في عام 2008.

وتتألف المؤشرات الثلاثة من 12 مؤشر فرعي. ويُشير الجدول (3) إلى ترتيب المؤشرات الأساسية وأخرى الفرعية بالنسبة للمغرب وتونس والجزائر.

الجدول (3): ترتيب المؤشرات التنافسية العالمية لدول المغرب العربي:

الترتيب ضمن إجمالي 134 دولة			المؤشرات
الجزائر	تونس	المغرب	المؤشرات الفرعية
<b>61</b>	<b>35</b>	<b>67</b>	<b>المتطلبات الأساسية</b>
102	22	61	المؤسسات
84	34	70	البنية التحتية
5	75	84	الاقتصاد الكلي
76	27	71	الصحة والتعليم
<b>113</b>	<b>53</b>	<b>85</b>	<b>دعائم المردودية</b>
102	27	98	التعليم العالي
124	30	58	مردودية سوق البضائع
132	103	128	مردودية سوق الشغل
132	77	93	تطور سوق المال
114	52	78	التكنولوجيا
51	62	57	حجم السوق
<b>126</b>	<b>30</b>	<b>76</b>	<b>الابتكار والتطوير</b>
132	40	70	المشاريع المطورة
113	27	78	الابتكار
<b>99</b>	<b>36</b>	<b>73</b>	<b>الترتيب الشامل</b>

المصدر: المنتدى الاقتصادي العالمي المنعقد في عام 2008.

ووفقا للبيانات الواردة في الجدول (3) يمكن تلخيص مؤشرات الدول الثلاث بالشكل التالي: تأتي تونس في الدور القيادي للقارة الأفريقية والتي يمكن مقارنتها بدول الشرق الأوسط وأخرى بدول البحر الأبيض المتوسط. ويعزى الفضل للقيادة التونسية بالمغرب العربي إلى المؤسسات القوية والبنية التحتية الجيدة والخدمات الصحية الجيدة والتعليم الابتدائي والعالي والمردودية العالية لسوق البضائع والمستوى العالي للمشاريع المطورة والمبتكرة. وتتمثل نقاط الضعف التونسية في ضعف استقرار الاقتصاد وسوق الشغل وأسواق المال. وتعتبر التطورات التكنولوجية متوسطة ولذلك تجد تونس مشكلة في تحويل تلك الابتكارات والتكنولوجيا من الدول الصناعية لتحسين الإنتاجية والمنتجات المصنعة خاصة لأغراض التصدير.

ويمتلك المغرب العربي مؤسسات وبنية تحتية وأسواق بضائع متوسطة، لكنها تعاني من المستوى المتدني للخدمات الصحية والتعليم الابتدائي والعالي وضعف الاستقرار الاقتصادي ومن تدني مستويات مردودية سوق الشغل. وصنف المنتدى الاقتصادي العالمي سوق المال المغربي بأنه ذو مستوى متدني لكنه أعلى من مصادر أخرى. ولا تمتلك المغرب المشاريع المطورة والأعمال المبتكرة والتكنولوجيا المناسبة.

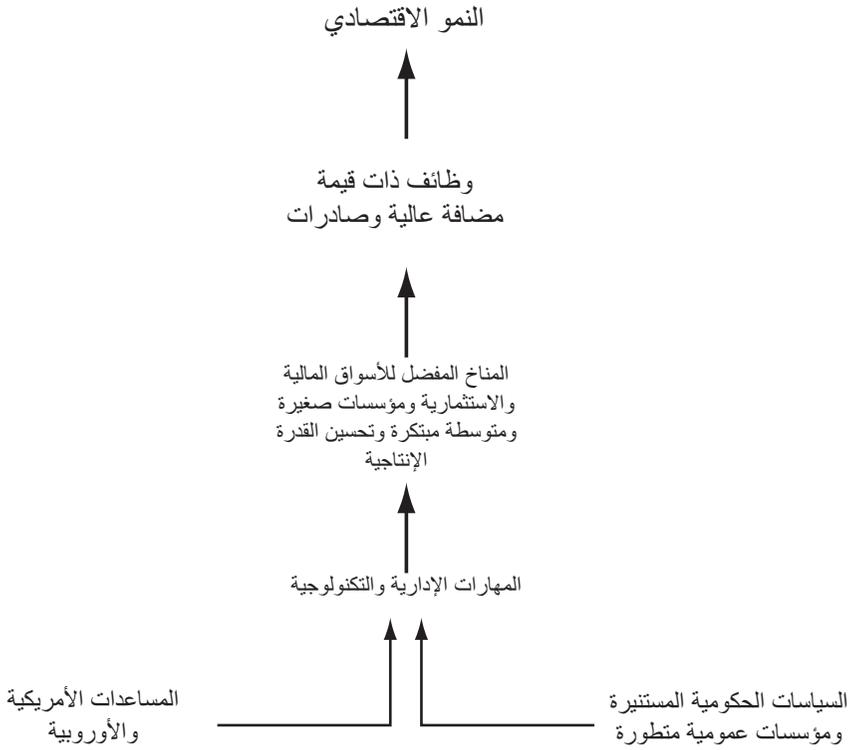
وتمتلك الجزائر مقومات استقرار الاقتصاد ويرجع ذلك إلى كونها دولة منتجة للنفط، بالإضافة إلى مستوى متوسط من الخدمات الصحية والتعليم الابتدائي لكن التعليم العالي ضعيف. ويصل مستوى مردودية سوق الشغل والمال وكذلك المشاريع المطورة إلى أدنى مستوياتها بين الترتيب العالمي. وينطبق نفس الأمر على الابتكار والاستعداد التكنولوجي وأسواق البضائع.

ويؤدي هذا التحليل العميق إلى إصدار بعض التوصيات العامة لتحسين التنافسية العالمية في دول المغرب العربي. وتمثل المؤشرات الثلاث والإثنا عشر مؤشر فرعي روابط لسلسلة تمثل التنافسية العالمية بين الدول، ولتقوية السلسلة يجب تحسين الروابط الضعيفة أولا ومن ثم يأتي الدور على الروابط الأخرى. ويتضح بناء على هذا التشابه أنه ينبغي على المغرب وتونس تحسين استقرار الاقتصاد لديهم ومردودية العمال والأسواق المالية. وتحتاج المغرب أيضا إلى تحسين المستوى الصحي والتعليم الابتدائي والبنية التحتية وتشارك معها الجزائر في الحاجة إلى تحسين مستوى التعليم الجامعي والقدرة على الابتكار. وينبغي للجزائر أيضا تحسين البنية التحتية وتطوير المشاريع. وأخيرا ستستفيد الدول الثلاثة من تحسين الإمكانيات التكنولوجية لديهم بهدف استعمال التكنولوجيا الحديثة المطبقة في الدول المتقدمة ودمجها في دول المغرب العربي.

وأشار متحدثون من العالم العربي والغرب أثناء انعقاد ندوة أقيمت يومي 15 و16 ديسمبر 2005 إلى أن مبادئ دعم المشاريع والتكنولوجيا موجودة بالدول المتقدمة عن طريق المجموعة الاقتصادية الأوروبية والولايات المتحدة وكندا.

ومع ذلك ينبغي للدول المتلقية لهذه التكنولوجيا أن تستعد لنقل المعرفة المكتسبة وتطبيقها بكفاءة. وستحدد مستويات الاستعداد التكنولوجي والتعليم العالي والمؤشرات الفرعية الواردة في الجدول (3) فعالية عملية النقل وسرعة سيرها. وتستطيع الشركات تحسين طاقتها الإنتاجية ومن ثم قدرتها على الابتكار وبعث مؤسسات صغيرة ومتوسطة مبتكرة من خلال المعرفة المدعمة وبالتالي تحقيق شيء من التنافسية في الأسواق العالمية. وسيزيد من القيمة المضافة للتشغيل والصادرات والرصيد التجاري واستقرار الاقتصاد وأخيرا تحقيق نمو اقتصادي مستدام. ومع أخذ هذه الاعتبارات

يشير الشكل (1) إلى خارطة الطريق للتنمية الاقتصادية في المغرب العربي.



### 1-3 القيمة المضافة العالية لبعث المؤسسات والابتكار

مفهوم بعث المؤسسات واسع جدا ويختلف وفقا للعوامل الثقافية والجغرافية. وتشمل المشاريع الفردية والشركات متعددة الجنسيات مثل: غوغل. ونقترح من أجل هذا الكتاب التعريفات التالية التي ابتكرها بارون وشان: "عملية بعث المؤسسات يُقصد بها النشاط الذي يتيح الفرصة لخلق كل ما هو جديد (مثال: الخدمات والمنتجات الجديدة والأسواق وأنظمة الاتصالات الجديدة) تم اكتشافه أو ابتكره شخص بعينه والذي يستخدم الوسائل المختلفة لاستغلالها وتطويرها لخلق قيمة للمؤسسة والمجتمع".

ويرتبط هذا التعريف بمبدأ التسلسل الذي يبدأ بتوفير الفرص إلى استغلالها فتنويعها كمشروع تجاري والحصول على نتائج ملموسة للمؤسسة (مبيعات وأرباح) وللمجتمع (مستوى معيشي أفضل وتوفير فرص العمل والتنمية الاقتصادية).

ويشخص هذا التعريف نطاق هذا الكتاب ويفرض حدوداً هامة:

1. ينبغي للمؤسسة الجديدة أن تكون مبتكرة بمعنى أن تعتمد على منتوجات أو تقديم خدمات جديدة أو أسواق مع إمكانية نمو مرتفعة وذلك لا تتضمن المؤسسات الصغرى والتي تكاد تستنسخ ما يقدمه الآخرون، مثال: محلات بيتزا.

2. ينبغي للمؤسسة الجديدة أن تداوم على خلق فرص (خدمات ومنتجات) والسعي لزيادة المبيعات والأرباح ومواطن الشغل بما يستثنى "المؤسسات العائلية" التي ليس لها أي استعداد للنمو والتوسع.

3. ينبغي للمؤسسة الجديدة أن تخلق قيمة مضافة عالية لأصحابها والعمال والحرفاء والمجتمع والسعي لإنجاح المشروع، وهذا ما يستثنى المخترعين والباحثين والمدرسين الذين ليس لديهم أي مصلحة في تطوير فرص الأعمال وكذلك المنظمات غير الهادفة لتحقيق أرباح.

وترتبط القيمة بشكل مباشر بالابتكار وفي واقع الأمر فاقترادات الدول الأكثر تنافسية في العالم (مثال: فنلندا وأمريكا وتايوان) هي التي تعتمد على مؤسسات مبتكرة حديثة التأسيس وذات قيمة مضافة عالية، مثال: نوكيا ومايكروسوفت وإيسر.

وتعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة بالنسبة للدول النامية والصناعية مورد طبيعي رئيسي لأنها:

■ تخلق مواطن شغل ذات قيمة مضافة عالية

■ تخلق مواطن شغل غير مباشرة بنسبة (5:1).

■ مبتكرة وفعالة مقارنة بالمؤسسات الكبرى العمومية.

■ تعتبر شريك قوي بالنسبة للمؤسسات الكبرى.

■ تنمي الصادرات وتساهم في ميزان المدفوعات للدولة.

■ تحسن المستوى المعيشي.

■ لا تعتمد على الموارد المحلية المحدودة.

■ تنوع وسائل التكنولوجيا والأسواق ولذا فهي أقل عرضة للركود الاقتصادي وتغيرات احتياجات المستهلك.

■ تعتبر نمودجا لتطوير بعث المؤسسات والابتكار

■ تعتبر مصدرا هاما لخلق مواطن شغل

ومع ذلك تعاني المؤسسات الجديدة من معدل وفيات مرتفع وكلما قل حجم الشركة كلما قلت فرصتها في الاستمرار على مدار الوقت. ولذلك في الولايات المتحدة يبلغ معدل البقاء بالنسبة للشركات الصغيرة التي تدوم لأربعة سنوات %37 (يبلغ عدد العمال بهذه الشركات من 1 إلى 19 عامل) و%56 بالنسبة للشركات المتوسطة (يبلغ عدد العمال فيها من 20 إلى 499 عاملا) و%68 بالنسبة للشركات الكبيرة (يبلغ عدد العمال فيها 500 عامل فما فوق)، والشركات المخفية ربما تم الاستحواذ عليها أو تغيير اسمها أو أغلقت. ويتضح أن فشل هذه الشركات يسبب مشكلات اقتصادية ونفسية واجتماعية لأصحاب المؤسسات وأسرههم والعمال والمجتمع.

وينتج عن تلك الإحصائيات أن من بين كل ثلاثة مواطن شغل، هناك واحد دائم واثنان يدومان بشكل مؤقت (يدوم أقل من أربع سنوات). ولذلك تهدف برامج التنمية الاقتصادية الإقليمية إلى تشجيع أصحاب المؤسسات ومساعدتهم على بعث مشاريع جديدة بشكل مُيسر في العديد من الدول والعمل على دعم تلك الشركات في أول عامين إلى ثلاث سنوات من نشأتها حتى تستطيع تلك الشركات النمو بشكل سريع والوصول إلى الكتلة الحرجة التي تضمن 20 عاملاً ومستوى مبيعات يتراوح من 1 إلى 2 مليون دولار.

ونستطيع تحفيز عملية النمو وتحقيق قيمة مضافة عالية من خلال الابتكار في كل من المشاريع الجديدة والشركات. ويمكن الابتكار في العديد من المجالات ومنها التسويق والتمويل وأنظمة المعلومات والمنظمات والموارد البشرية لكننا سنركز على المبتكرات التكنولوجية لأنها من أهم العوامل لاكتساب قدرة تنافسية عالمية.

وبينما الاختراعات تحيلنا إلى الاكتشافات والانفراد بالفكرة تمثل الابتكارات التطبيق للتكنولوجيا

الموجودة على منتجات أو خدمات جديدة، فعلى سبيل المثال، القطارات التي تعمل بالديزل والكهرباء التي صنعتها جنرال موتورز في عام 1930 والتي اعتبرت حلقة وصل بين التكنولوجيا القديمة ومحرك الديزل المستخدم كقوة دفع للسفن والمولدات الكهربائية والمحركات وخطوط التجميع النموذجية بمدينة ديترويت. ويمكن تطبيق المبتكرات التكنولوجية بشكل عملي من خلال ثلاثة طرق:

1. إدماجها في المنتجات المعروضة (الهواتف الجواله ومراقب ضربات القلب).
2. تفعيل المبتكرات التكنولوجية في عملية الإنتاج (أجهزة اللحام وتصنيع الشرائح).
3. تفعيل المبتكرات التكنولوجية عبر الانترنت (التجارة الالكترونية استخدام الهاتف المحمول في شراء تذاكر الترانزيت كما هو الحال في فنلندا).

ويجب على أصحاب المؤسسات في الدول بصدد النمو اختيار التكنولوجيا التي تناسبهم وليس بالضرورة ما هو أكثرها تطورا والتي يصعب نقلها وتطبيقها على المستوى المحلي. ويمكن توفير تلك الخدمات التكنولوجية مجاناً أو بأقل التكلفة من الدول الصناعية التي تتلقى مساعدات من المنظمات الحكومية وأخرى غير الحكومية أو المشاريع المشتركة مع الشركات التي ترغب في التوسع بالأسواق التصاعديّة.

ويعد خبير مثال على التقدم التكنولوجي والتطور الاقتصادي لمدينة تايوان في الفترة بين عام 1950 و2005. وكانت تايوان بعد الحرب من أفقر بلدان العالم الواقعة على دول المحيط الهادئ، ووصل ترتيب تايوان إلى المستوى الرابع بين الدول الأكثر تنافسية في عام 2004 (بليها فنلندا والولايات المتحدة والسويد). وحققت تايوان هذه المرتبة العالية من خلال التحديث المتدرج للتقنيات التكنولوجية والعمل مع شركات متعددة الجنسيات ونقل وسائل التكنولوجيا من سيليكون فالي وتشجيع الأساتذة على العودة إلى تايوان للتدريس في الجامعات وإجراء أبحاث في مجالات التكنولوجيا بينما وصلت المكسيك إلى المرتبة 48 في التنافسية والمجالات التكنولوجية عالمياً. وبالرغم من موقع المكسيك بجوار أمريكا وبها التقدم التكنولوجي كما في أمريكا وتايوان لكنها فشلت في تطبيق هذه التكنولوجيا في المجال الصناعي.

وفي نهاية الأمر نجد أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لديها أفكار مبتكرة وأكثر كفاءة وفعالة اجتماعياً مقارنة بالشركات الكبيرة الحكومية والخاصة لكنها تعاني من أعلى معدل وفيات نظراً لعدم قدرتها على النمو والاعتماد على إمكانياتها التجارية والاقتصادية. وأما الأسباب الرئيسية فهي:

- القوة الإستراتيجية الخاطئة (طرح منتجات غير تنافسية أو استهداف أسواق غير مربحة أو كليهما).
- نقص الموارد البشرية والفنية والمالية.
- التأثير الضعيف على التسوق (باعتبار أن المنتجات ستباع بمفردها).
- نقص التركيز (التحول من منتج لآخر قبل الأخذ بملاحظات السوق).
- نقص في كفاءات التسيير مع نمو حجم المؤسسة.

وبالنسبة للثقافات المحافظة والدول الصغيرة هناك أسباب إضافية أخرى: الخوف من فقدان السيطرة على الشركات بعد نموها والانتشار على الصعيد الدولي بشكل يُشكل مخاطر عالية نظراً لعدم استقرار السوق وتذبذب أثمان العملات والتنافسية بشكل عنيف.

وتتعرض الدول النامية لعدة عوائق تمنعها من النمو لأنها تعتمد على موارد طبيعية قليلة ملتزمة بتصديرها من أجل البقاء وتسريع وتيرة النمو الاقتصادي لديها.

ويمكن خفض تأثير عوائق البنية التحتية المذكورة أعلاه من خلال تشييد بنية تحتية للمشاريع التكنولوجية وإعداد أنظمة دعم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

## 4-1 تشييد البنية التحتية وخلق المناخ المناسب لتطوير بعث المؤسسات والابتكار

تدرك الدول الصناعية أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تساهم في التنمية الاقتصادية وخلق مواطن شغل. ولذلك طورت تلك الدول مبادرات عامة وخاصة لتعزيز بعث المؤسسات ومساعدة المشاريع الجديدة على النمو بشكل ناجح وفي نفس السياق خلقت تلك المبادرات مناخ يُشجع أصحاب المؤسسات على خوض المخاطر والسماح لهم بالمحاولة مرة أخرى إن فشلوا. وسناقش السياسات الحكومية والمبادرات الأساسية التي تقدمت بها أمريكا وفنلندا والمصنفين ضمن الدول الأكثر تنافسية في العالم في عام 2005. وتم تنفيذ تلك المبادرات في أمريكا على المستوى المحلي من الموارد العامة والخاصة. وتعتبر منطقة عاصمة ولاية نيويورك والبالغ عدد سكانها 500 ألف نسمة (ألبانيا وشينكتادي وتروي) خير مثال على النهضة الاقتصادية. وكانت هذه المنطقة مركزا لتنمية الصناعات الأمريكية (بداية من 1820 إلى 1945) لكنها شهدت تدهورا سريعا بعد الحرب العالمية الثانية عندما اتبعت جنرال إلكتريك أكبر شركة وظيفية سياسة اللامركزية حيث انتقلت إلى الولايات الجنوبية وخارج البلاد. مما أدى إلى انخفاض الأيدي العاملة بالشركة من 35 ألفا في عام 1946 إلى 6 آلاف في عام 2006. وتركت الشركات الأخرى مثل الغزل والنسيج وأجزاء السيارات. وتضاعفت أعداد البطالة وصارت شينكتادي اليوم منطقة مهجورة بشكل جزئي.

وأدرك جورج لو الذي شغل منصب رئيس معهد رينسلير للعلوم التطبيقية في ذلك الوقت أنه يمكن خفض نسبة البطالة من خلال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة والتي اعتمدت بشكل كبير على وسائل التكنولوجيا التي قدمها أساتذة معهد رينسلير للعلوم التطبيقية. واستطاع معهد رينسلير للعلوم التطبيقية في عام 1980 لأول مرة بعث أحد محاضن المؤسسات غير الرسمي التابع للجامعة في أمريكا وبحلول عام 1982 أصبح لهذا الجامعة وجود رسمي في أمريكا حيث استطاع المعهد تحويل مبنى مهجور إلى معمل وغرف مكتبية وشركات حيث دُعي الطلاب وخريجو الجامعات لتأجير مساحة بأثمان رمزية وتلقي المساعدات الفنية والإدارية للتوسع في الشركة. وأظهرت النتائج على مدار 25 عاما أعمالا رائعة من خلال إنشاء 250 شركة جديدة ومساعدة 1000 أخرى. ووصل معدل البقاء الشركات الناشئة عن المحاضن إلى أعلى من 80% (على عكس أمريكا معدل متوسط 40%)، وبذلك أتاحت أكثر من 2500 مواطن شغل ذي قيمة مضافة عالية و90% في منطقة عاصمة ولاية نيويورك وصار العديد من المؤسسين أصحاب ملايين. ويتشارك الطلاب والكلية وخريجي الجامعات وأعضاء من الخارج الشركات مناصفة ويتلقى كل منهما ثلث الموارد الخاصة بمحضن المؤسسات. واستطاعت ثلثي الشركات المشاركة تطوير مجالات البحث التي أجراها معهد رينسلير للعلوم التطبيقية أو من خلال الأعمال المبتكرة الخاصة بخريجي الجامعات، وفي أواخر 2008 استطاع محضن المؤسسات تشغيل أكثر من 250 طالبا وأساتذة الكليات وأفراد من المجتمع في 32 مشروع تكنولوجي.

واستطاع معهد رينسلير للعلوم التطبيقية في عام 1983 بناء رينسلير بارك للتكنولوجيا على أرض فضاء لتصبح ملاذاً دائم للشركات الناشئة والشركات الكبرى التي ترغب في الاستفادة من خبرات معهد رينسلير للعلوم التطبيقية والتجهيزات وصارت النتائج مذهلة، وبحلول عام 2008 ازدهرت 65 شركة تضم أكثر من 2500 عامل في 20 بناية على مساحة 500 هكتار.

واستطاع معهد رينسلير للعلوم التطبيقية تمويل محضن المؤسسات التابع للمعهد بشكل حصري دون طلب منح حكومية. وأشعلت هذه المبادرة النهضة في ولاية عاصمة نيويورك، وأصبحت المنطقة الآن بمساعدة الشركات المتعددة الجنسيات ومنها IBM و GE مركزا عالميا للنانوتكنولوجي والحواسيب ذات السرعة العالية وأبحاث حول مجالات الطاقة والبيوتكنولوجي والألعاب الالكترونية. ونتج عن نشأة تلك الشركات انخفاض معدل البطالة في المنطقة في عام 2007 ليصل إلى 3,8% (مقارنة بنسبة 4,9% في أمريكا). واستفادت الشركات الوطنية من المنح المقدمة من مؤسسة العلوم والتكنولوجيا بنيويورك لأغراض البحث والتنمية وأخرى من الحكومة الفيدرالية ومن المستثمرين الممولين المحليين وأصحاب رؤوس أموال المخاطرة.

وتدعم أمريكا أصحاب المؤسسات في يومنا هذا بمجموعة متنوعة من المبادرات منها ما هو عام وآخر خاص لكنها لا تتم نتيجة سوء التنسيق وتراكم المبادرات في بعض الأحيان، وربما يتضح هذا المفهوم على أنه مضیعة للوقت ويطبق بشكل متقطع مما يُتيح الفرصة لإجراء تجارب والإفادة بالرأي فيما يتعلق بأحوال السوق ونظرية داروين البقاء للأقوى. بينما يختلف الأمر في فنلندا البالغ عدد سكانها 5,2 مليون نسمة وتعاني من نقص في الموارد الطبيعية التي تستغلها الحكومة وبعد انهيار الذي شاهده فنلندا من عام 1991 إلى 1993 بعد انهيار الاتحاد السوفيتي وحليفها التجاري ووصول البطالة في فنلندا إلى 19%. واستطاع وزراء التجارة والصناعة والعمال والزراعة والغابات في عام 1995 دمج فرص العمل والعمل على اللامركزية بوزارتهم وأنشطة التنمية الزراعية من خلال إنشاء مركز للتنمية الاقتصادية والنقل في 15 محافظة بفنلندا. وأطلق مركز التنمية الاقتصادية والنقل بهلسنكي مشروع "التشغيل من خلال بعث المؤسسات" واستطاعت الشركات الجديدة خلق مواطن شغل تعتمد على استخدام التكنولوجيا ومن خلال هذه القاعدة يمكن عمل حزمة من الخدمات لصالح أصحاب المؤسسات. وأعلن الوزراء الثلاث عن تخصيصهم ما يُعادل 1,29 مليون يورو بتصويت من البرلمان للمشروع الناشئ بالإضافة إلى الحصول على تمويل من الاتحاد الأوروبي بمقدار 0,86 مليون يورو و يبلغ إجمالي التمويل 2,15 مليون يورو. وتقدم على الفور 30 مستثمر يرغبون في بدء مشاريعهم الخاصة. وأجرى مركز النقل والتنمية الاقتصادية دراسة جدوى مشتركة مع كل مستثمر وتلك الدراسة بتمويل بنسبة 75% من المركز و25% من المستثمرين. ونتج عن تلك الدراسة اعتماد 16 عرض. وهم 16 مشروع غير هادف للربح بتمويل يبلغ نسبته 50% من الموازنة. ويتعلق النصف الآخر بالعمليات والممولين والبلديات والجامعات والمنح والمصادر الأخرى. وظلت موازنة مركز التنمية الاقتصادية والنقل ثابتة منذ عام 1996 على 2,15 مليون نظرا للدعم القوي من الحكومة والبالغ قدره 50% حتى نهاية 2009.

وفي نهاية الأمر تعكس محاضن المؤسسات في الولايات المتحدة ثقافة "راعي البقر" الأحادية والمتمثلة في سعى فيه أصحاب المؤسسات إلى الحصول على مساعدات وتمويل على مدار عمر شركاتهم، بينما محاضن المؤسسات في فنلندا مخططة بشكل جيد ولديها حد أدنى من التراكم وحد أقصى من التعاون بما يؤدي إلى الرخاء الاجتماعي بفنلندا وبشكل يساعد المشاريع من نشأتها إلى ازدهارها من خلال مجموعة من البرامج المختلفة تضم التمويل من بداية نشأة الشركة إلى المنح المتعلقة بالأبحاث والتنمية

إضافة إلى رأس المال المخاطرة والتي تخضع لقوانين وتوجيهات معينة بهدف الحصول على هذه المساعدة. فينبغي للشركات على سبيل المثال أن يكون لها دور فعال في الصناعات ذات الأولوية الأولى (مثال: المعلومات والاتصالات وآليات المصانع والبيوتكنولوجيا والتصاميم الحديثة) أن تسعى للتصدير.

ويمكن إجراء مقارنة بين النظامين فيما يتعلق بالإنجازات الاقتصادية والاجتماعية. وفي ظل 40 من محاضن المؤسسات التي بدأت في الولايات المتحدة عام 1980، استطاعت الشركات المستأجرة أن تخلق مواطن شغل مباشرة تُقدر 468 وإجمالي مواطن شغل 702 من البداية إلى تميمتها بشكل كامل. واستطاعت هذه الشركات خلق 13 فرصة عمل في فنلندا نظرا لوجود محاضن المؤسسات. وتعتبر عملية ترشيد التكاليف لخلق مواطن شغل فعالة في كلتا الدولتين. وتبلغ قيمة التكلفة الفعلية في محاضن المؤسسات لتوفير مواطن الشغل 1109 دولار في أمريكا بينما في فنلندا تصل إلى 6450 يورو وذلك أقل بكثير من مصاريف التغطية الاجتماعية للفرد بالإضافة إلى التكاليف الاجتماعية المتعلقة بمنحة البطالة، ووفقا لما هو مذكور أنفا وصلت معدلات البطالة في منطقة عاصمة ولاية نيويورك إلى أقل من المعدل القومي. ويقال هذا المعدل في منطقة هلسنكي ليصل في عام 1997 إلى 17% وفي عام 2003 إلى 7,3% أقل من النسبة المسجلة في منطقة الاتحاد الأوروبي.

ويتضح أن النموذج الفنلندي للتنمية الاقتصادية وخلق مواطن شغل يتناسب مع البلدان الحديثة التصنيع والمحدودة الموارد الطبيعية والنمو السكاني السريع مثل المغرب وتونس. واستطاعت الجامعات في تلك الدول من خلال أنظمة التعليم العالي أن تُخرج سنوياً أجيالاً جديدة من الشباب يسعى إلى الوصول إلى مناصب تمكنه من استخدام المعرفة المكتسبة بشكل كامل، ولسوء الحظ مواطن الشغل المتاحة في هذه الدول غير كافية. ويواجه الخريجون الذين لا يجدون شغل لائق ثلاث مشكلات مضمّنة ومنها (1) الموافقة على قبول شغل ذو أجر منخفض (2) البطالة (3) الهجرة إلى دول أخرى. وفي حالة القبول بالحلين الأولين سيُعاني الشخص من مشاكل اجتماعية وسياسية ينتج عنها ما يُسمى "بهجرة العقول" ويُقصد بها هجرة ذوي المؤهلات العليا المميزين إلى دول أخرى وغالبا لا يعودون أبداً.

وخلاصة القول تتزامن عملية خلق مواطن الشغل والتنمية الاقتصادية مع بعث مشاريع مبتكرة والحرص على نموها وبقائها. ويعتمد نجاح تلك المشاريع بشكل كبير على البنية التحتية للأنظمة التكنولوجية للمؤسسات. ويتضمن الجدول (4) العناصر الأساسية للبنية التحتية ومنها الإشارة إلى المنظمات والمنشآت المتاحة في تونس.

## الجدول (4): البنية التحتية للمؤسسات التكنولوجية بتونس

العناصر	الأمثلة
الجامعات والمعاهد الفنية	معهد العلوم التطبيقية المعهد القومي لعلوم التكنولوجيا
معاهد البحث	معاهد البحث والاتصالات
المعاهد التجارية	معهد الدراسات التجارية العليا والمعهد العالي للإدارة والمدرسة العليا للتجارة
سياسة تبادل الطلاب الجامعيين	معهد الدراسات التجارية العليا بقرطاج ومعهد رينسلير للعلوم التطبيقية
المعاهد الفنية العليا	المدرسة الوطنية للمهندسين بتونس والمدرسة الوطنية للعلوم الإعلامية
دورات بعث المؤسسات	معهد الدراسات التجارية العليا والمعهد العالي للتجارة والمعهد العالي للإدارة
مناظرة مخطط الأعمال	بدعم من المجموعات التجارية الكبيرة والبنوك
المساعدات الدولية	وزارة التجارة الأمريكية والسفارة الأمريكية والمجموعة الاقتصادية الأوروبية
المساعدات الحكومية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	وكالة النهوض بالصناعة والتجديد وبرامج تحديث الصناعة
المنح الخاصة بأعمال البحث والتطوير	وكالة النهوض بالصناعة والتجديد وبرامج تحديث الصناعة
المستثمر الممول	أفراد مستثمرون
رأس المال المخاطرة	شركة استثمار ذات رأس مال مخاطرة
الإفراق	المؤسسات الكبرى (المصانع الكيماوية شركة الكهرباء والغاز بتونس والمركز القومي للبيئة والشبكة الوطنية لتوزيع المياه)
الشركات الاستشارية الصغيرة	مكاتب البحث والاستشارة والتدريب وبناء الخبرات
محاضن المؤسسات الجديدة	محاضن المؤسسات التابعة للجامعات
المدينة التكنولوجية	الغزالة (تونس) // صفاقس
نوادي أصحاب المؤسسات	مراكز شباب القادة
تبادل الطلاب والكلبيات	معهد الدراسات التجارية العليا ومعهد رينسلير للعلوم التطبيقية

تسري العديد من هذه العناصر في تونس وأخرى في طور التطوير ولم تُفعل بعد. بالرغم من توافر المناخ المناسب لبعث المؤسسات والسياسات الحكومية ودعم المشاريع التكنولوجية وبعث محاضن المؤسسات والمدن التكنولوجية وتوطيد علاقات التعاون مع الدول المتقدمة، وفي الواقع وفقاً لما هو وارد في القسم (1-2) تعتبر تونس من الدول الأكثر تنافسية مقارنة بالدول الأفريقية الأخرى. وتعتبر الدول المعزولة خارج نطاق المنافسة في السوق العالمي التي يتعاون مع بعضها البعض ليكون مناطق تجارية إقليمية (اتفاق التجارة الحرة لأمريكا الشمالية والجماعة الاقتصادية والسوق المشتركة لأمريكا اللاتينية)، ويُعتبر المغرب العربي نواة لسوق تجاري لدول شمال أفريقيا نظراً للتقارب الجغرافي والتشابه في التراث التاريخي. وقد بدأ أصحاب المؤسسات المغاربية وزملاؤهم في الدول العربية المجاورة في التعاون وبعث مشاريع مشتركة.

وفي نهاية الأمر تشهد دول شمال أفريقيا والشرق الأوسط تطوراً سريعاً في البنية التحتية والمناخ المناسب لبعث المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لكن ينبغي الأخذ بتجارب الدول المتقدمة للنهوض بالمنطقة.

## 1-5 تطوير دور الجامعات

كانت الجامعات في أنحاء العالم مصدراً مهماً لتطوير الأفكار المبتكرة والارتقاء بها وهي الذراع الأساسي في التقدم التكنولوجي والتجاري والاقتصادي والاجتماعي. وقد درس العديد من قيادي حركات الاستقلال بالمغرب العربي وكذلك مسئولو الحكومة في الجزائر والمغرب في الجامعات الأوروبية والأمريكية. ولذلك كان الهدف الأسمى لتلك الدول هي تحديث الجامعات وتطويرها بهدف تعليم الأجيال الجديدة من القيادات والنخبة المتقفة.

وتعمل الجامعات المغاربية على توسيع أدوارها بتجاوز الأنشطة الأكاديمية التقليدية المتعلقة بالأبحاث التوجيهية والنظرية والمساعدة بهدف إعطاء دفعة اقتصادية على المستوى الإقليمي وقد تقدم مستوى الجامعات في المغرب العربي لمحاكاتها الجامعات المميزة في الدول الأوروبية (مثال: بريطانيا العظمى والسويد وفنلندا وفرنسا) ومن ثم الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة ما بعد الحرب العالمية الثانية. ومع ذلك هناك فارق زمني يتراوح من 20 إلى 30 عاماً بدول المغرب العربي وهي فترة إعادة البناء بعد أن نالت استقلالها.

وشهدت الولايات المتحدة الأمريكية ثلاث موجات رئيسية نتجت عنها التوسع في الإسهامات الاقتصادية والمهام للجامعات الرائدة بمجال التكنولوجيا.

## 1-5-1 الموجة الأولى

يُقصد بها الفترة ما بعد الحرب العالمية الثانية حيث لم تشهد الولايات المتحدة الأمريكية طرق منهجية لنقل الصناعات المدنية وتبني العديد من المبتكرات التكنولوجية المطورة التي مكنت الحلفاء من الانتصار في الحرب ومنها إنتاج الطاقة الكهربائية من مصادر نووية واستخدام الرادارات في مراقبة الملاح الجوية ووصولاً إلى الطبخ الفوري باستخدام موجات الميكروويف.

ولذلك أقدم العديد من العلماء والمهندسين الذين يرغبون في المساعدة في عملية بناء العالم وتحسين جودة الحياة اليومية إلى تحويل نشاطهم إلى رجال أعمال وأقاموا شركاتهم الخاصة لتطوير الوسائل التكنولوجية والاتجار فيها. وتجمع أصحاب المؤسسات في نطاق جغرافي حتى يتمكنوا من التواصل بشكل سهل مع الجامعات والمعامل والمؤسسات الأكاديمية ومن تشغيل الخريجين الجدد، وخير مثال هو المعاهد التكنولوجية الواقعة على الطريق 128 بالقرب من بوسطن (معهد ماساتشوستس للتقنية وجامعة هارفرد)، ومدينة سيليكون فالي بالقرب من ولاية سان فرانسيسكو (جامعة ستانفورد) وجامعة كامبريدج في بريطانيا. واستطاعت هذه المجموعات أن تصبح مراكز تميز وجذبت المزيد من العلماء والمهندسين وأصحاب المؤسسات وتباعا المستثمرين الممولين وأصحاب رؤوس الأموال المخاطرة. وأصبحت الذراع المحرك للتوسع الاقتصادي الإقليمي ومصدر خلق ثروات للمشاريع التجارية والعمال والمجتمع.

إلى هنا لم تلعب الجامعات دوراً أساسياً في تنمية تلك المجموعات لكنها استطاعت بناء علاقات وطيدة مع قُدامى طلابها حيث وصل العديد منهم إلى مناصب إدارية عالية. واستطاعت بعض الجامعات إنشاء مكاتب اتصال تعمل بال مجال الصناعي لتسويق الملكية الفكرية والحصول على منح بحوث من الصناعة والبورصة. ومع ذلك قاوم الأساتذة هذا التغيير وشعروا أن نزاهة المؤسسات الجامعية واستقلالها يمكن أن تتأثر بتلك المبادرات "التجارية". وعلى نفس المنوال لم تشارك الحكومات الوطنية وعلى مستوى الولايات في تلك المبادرات بشكل فعال.

## 1-5-2 الموجة الثانية

شهدت العلاقة غير الرسمية بين الجامعات ومجموعة أصحاب المؤسسات والحكومات الإقليمية تغييراً في بداية الثمانينات. واندثقت الولايات المتحدة من انهيار شعبية السيارات الأمريكية أمام السيارات اليابانية والأجهزة الالكترونية مما أدى إلى ارتفاع مستوى البطالة وعجز في ميزان المدفوعات وواجهت الشركات الكبيرة نقص في النتائج. فعلى سبيل المثال سجلت جنرال موتورز وIBM وكوداك خسائر بمليارات الدولارات وسرحت العديد من العمال المخلصين للحفاظ على النتائج حيث سرح جاك والش بشركة جنرال إلكتروك 80 ألف عامل من جميع المناصب ويمثل هذا العدد 20% من القوة العاملة في شركة جنرال إلكتروك. وأصبحت العديد من المدن مثل، شينكتادي وتروي في ولاية نيويورك وبيت لحم بينسلفانيا مُدناً أُنشأ في الوقت الذي استطاع فيه أصحاب المؤسسات توفير مواطن شغل جديدة لكنها سرعان ما انهارت نتيجة نقص المعرفة بإدارة الأعمال وقلة الدعم المالي.

ولذلك توجهت القيادات المجتمعية والحكومات على المستوى المحلي والإقليمي وبعض المنظمات بالحكومات الفدرالية إلى الجامعات باعتبارها المصدر الأساسي للابتكار والتجديد الاجتماعي من أجل المساعدة في بعث مؤسسات جديدة ذات قيمة مضافة عالية والتي من شأنها توفير مواطن شغل عالية الأجر وزيادة المبيعات في بقية المدن والصادر التي يمكنها أن تحسن من المستوى المعيشي للمجتمع.

ولبعث مؤسسات ذات قيمة مضافة عالية يُفضل استخدام ما يُسمى "محاضن المؤسسات الجديدة" التي تقع بالقرب من الحرم الجامعي. وبدأت محاضن المؤسسات عملها في بريطانيا لكنها سرعان ما انتشرت في الولايات المتحدة الأمريكية. ووفقاً لما هو وارد أعلاه تم بعث أحد أول محاضن المؤسسات التابعة للجامعة في الولايات المتحدة في معهد رينسلير للعلوم التطبيقية عام 1980 (القسم 3-1).

ويُقصد بمحاضن المؤسسات آلية تعمل على تحفيز الشركات للنمو في وقت مبكر (القسم 4-1). وينبغي لتلك الشركات عند البدء في الإنتاج أن تنتقل إلى مقرات دائمة في مبان حديثة ولديها القدرة على دفع القيمة الإيجارية التجارية. وتفضل العديد من الشركات الإبقاء على مقرها في الحرم الجامعي والحفاظ على التواصل مع الجامعة الاستعانة بالكليات فيما يتعلق بالاستشارات الفنية والتجارية وتشغيل الطلاب والخريجين. ولذلك انتقلوا إلى مدن التكنولوجيا التي تملكها الجامعات وتديرها.

وفي نفس السياق أدركت الحكومات القيمة الاجتماعية والاقتصادية التي تقدمها محاضن المؤسسات والمدن التكنولوجية، وبدأت في تقديم مساعدات مالية لمؤسسي هذه المدن التكنولوجية والمستأجرين المحتملين.

### 3-5-1 الموجة الثالثة

أنشأت (90%) من محاضن المؤسسات في الولايات المتحدة من خلال مؤسسات غير هادفة للربح ونجحت في تعديل القيمة الإيجارية لتخفيض المصاريف بهدف الصرف في نطاق مبالغ الدعم التي تتلقاها تلك من الممولين. ونظراً لأن الشركات الناشئة عن المحاضن خاصة الحديثة منها قد تمكنت من تحقيق الأرباح فقد رغبت بعض الجامعات في المشاركة في هذه العملية الجديدة لخلق الثروات وكسب العوائد من الاستثمار. وقد اعتمدت بشكل أساسي على الآليات التالية:

- قيمة إيجاريه مرتفعة ودفوعات لخدمات كانت تقدم "مجانياً". وهذا المدخول محدود لأن الشركات الناشئة تفقر دائماً للسيولة وتبحث عن الأماكن ذات القيمة الإيجارية المنخفضة.
- تحصيل دفعات الملكية الفكرية الخاصة بالجامعات من الشركات الناشئة، وفي الولايات المتحدة يلتزم عمال الجامعة بغض النظر عن مناصبهم بنقل ملكية مخترعاتهم إلى الجامعة دون تحمل أي تكلفة. ولذلك، يمكن للجامعة تحصيل إتاوات (تتراوح نسبتها من 2% إلى 7% من المبيعات) للشركات التي يُديرها الأساتذة والباحثين والطلاب. ويتضح أن تحصيل الدفعات يبدأ بعد "التخرج" من محاضن المؤسسات.
- المساهمة في الشركة بالزام المستأجر بإعطاء حصة للجامعة تتراوح نسبتها من 2% إلى 7%. ومع ذلك يتردد بعض أصحاب المؤسسات وبالطبع تتناوب حالة من الذعر فيما يتعلق بالتخلي عن ملكية الشركة. ولذلك ربما تخسر الجامعة العديد من المستأجرين ذوي المردود المرتفع.
- تخصيص مبالغ صغيرة لاستثمارها في رؤوس أموال المخاطرة. ومع ذلك تجتنب أغلب الجامعات هذه الآلية لأنها تنقصها الكفاءات التي تؤهلها للاستثمار برأس المال المخاطرة وتُفضل إبرام عقود بحث والحصول على منح من المؤسسات والشركات.

وفي نفس السياق استطاعت الحكومات الوطنية التوسع في إسهاماتها فيما يتعلق بتشييد مدن تكنولوجية ومناطق صناعية مخصصة للتصدير. وتقدم مؤسسات العلوم والتكنولوجيا منح لأغراض البحوث والتنمية ورأس مال المخاطرة وقروض مُيسرة ومساعدة الشركات الواقعة في المدينة التكنولوجية وبالقرى من التجمعات.

#### 4-5-1 الملخص

تُشير هذه المراجعة التاريخية إلى أهمية الإسهامات الجامعية في تطوير المبتكرات التكنولوجية وبعث المشاريع الجديدة والتنمية الاقتصادية على المستوى الإقليمي والتي وجدت لها انتشاراً واسعاً في الولايات المتحدة وبريطانيا ولهم الريادة في هذا المجال. وتوسعت مهام محاضن المؤسسات التابعة للجامعات بالولايات المتحدة كما هو وارد في مثال معهد رينسلير للعلوم التطبيقية المذكور في الجدول (5).

#### الجدول (5): تغير في مهام وأهداف معهد رينسلير للعلوم التطبيقية:

المرحلة	التاريخ	المهام	الأهداف
1	1980-2009	بعث المشاريع الجديدة	ثراء أصحاب المؤسسات
2	1982-2009	التنمية الاقتصادية الجهوية	خلق مواطن شغل وتجديد العمران
3	1990-2009	نقل وسائل التكنولوجيا وتسويقها	ثراء الجامعات
4	2000-2009	تنمية مشاريع موجودة*	دعم خلق الثروات للشركات والحصول على منح لدعم البحث

\* أهداف ثانوية عن طريق بناء علاقات مع الشركات الكبرى ومنها جنرال إلكتريك وإنتل و IBM

#### 6-1 الجامعات ومحاضن المؤسسات ومدن التكنولوجيا ونقل التكنولوجيا إلى المغرب العربي

تطور دور الجامعات في الدول التي في طور النمو وفقاً للشكل المذكور أعلاه بالرغم من السير البطيء لهذا الأمر، نظراً لأن أغلب الجامعات في تلك الدول جامعات عمومية تتحكم فيها الدولة. ويتضح من خلال متابعة مثال تايوان وكوريا الشمالية أن تونس في طريقها إلى الموجة الثانية بفضل بعث محاضن المؤسسات والمدن التكنولوجية ومنها تلك الموجودة في معهد العلوم التطبيقية وفي المدينة التكنولوجية بالغزلة.

وتقدم المعاهد التجارية (مثال: معهد الدراسات العليا التجارية) دروس تتعلق ببعث المؤسسات والقائمون على تدريسيها أساتذة محليون وأجانب. لكن يجب توطيد العلاقات بين الجامعات وأصحاب المؤسسات وتشجيع الجامعيين والطلاب على المزيد من التعاون مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة. وصارت عملية تبادل الطلاب والكليات تحدث بشكل متكرر في الدول المتقدمة، بالإضافة إلى أن تشجيع بعث المؤسسات لم يقتصر على الجامعات والشباب فقط إنما اتجه أيضاً إلى الأشخاص الأكبر سناً عن طريق إطلاق برامج الإفراق لتشجيعهم على بدء مشاريعهم الخاصة.

واستطاعت المغرب وضع سياسة بحث على المستوى القومي والتي تساهم أكاديمية الحسن الثاني للعلوم والتقنيات واللجنة الوزارية للبحث العلمي بين الوزارات والتطور التكنولوجي ومعاهد البحث الحكومية والمركز الوطني للبحث العلمي والتقني. وأدى هذا التعاون إلى وضع استراتيجيات واتخاذ تدابير لدعم الابتكار والبنية التحتية الخاصة بالتكنولوجيا في المغرب. وتُعد الخطوة الأولى هي تبني حزمة من الإصلاحات على المستوى الجامعي والذي يدعم العلاقات بين الجامعات وكل الفاعلين في المجال الاقتصادي. ويلخص الفصل 7 (00-01) من هذه السياسة أن الجامعات تقدّم خدمات ذات مقابل مالي وتبعث محاضن للمؤسسات وتستغل براءات الاختراع والتراخيص وتسوّق منتوجات أنشطتها. ويُشير الفصل أيضاً إلى أن الأنشطة الأخيرة يمكنها دعم المشاريع من خلال المساهمة في المؤسسات العمومية والخاصة طالما لم تتعدى نسبة المشاركة 20% من رأس مال الشركة. وتستطيع الجامعات إنشاء شركات فرعية نشاطها الإنتاج أو تسويق المنتوجات أو الخدمات المتعلقة بالمجالات الاقتصادية والتكنولوجية والثقافية على أن لا تقل نسبة مساهمتها عن 50%.

وهناك حكومي يهدف إلى تنظيم شبكة محاضن المؤسسات والمدن التكنولوجية ومنها شبكة <sup>10</sup>(RMIE) وهدفها دعم بعث المشاريع ونقل المهارات وتسويق الأبحاث وخلق مواطن شغل والتأثير على رسم السياسات وتطوير محاضن المؤسسات والترويج للتطبيقات المثالية (التدريب) وتقديم رؤية عالمية لأساليب نقل المهارات إلى المغرب ومشاركة المعرفة والتعلم التنظيمي داخل مجتمع الابتكار ومحاضن المؤسسات<sup>11</sup>. وتلعب كل من المدينة التكنولوجية بالدار البيضاء وجامعة الأخوين دوراً هاماً في ميدان الإفراق. ونجحت المغرب في وضع آليات تتعلق بالابتكار وفقاً لسياسات البحث والابتكار لتعاون بين كل الجهات الاقتصادية والجامعية، ومع ذلك ما زالت التطبيقات الخاصة بسياسات البحث على المستوى المحلي بطيئة ولا تتسم بالدقة وهناك بعض التحفظات حول فعالية البرنامج.

وتحاول الجزائر مع توفر الأموال لديها أن تبني مؤسسات لتكنولوجيا المعلومات على أسس قوية. ولذلك يتألف المركز التكنولوجي سيدي عبد الله من ثلاث مدن تكنولوجية والتي تم بنائها بالتعاون مع البنك الدولي. وتم إنشاء مدينة سبيرر و"محضن مؤسسات تكنولوجية" داخل المدينة التكنولوجية لدعم الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة وتقديم الدعم التنموي للمعهد القومي للاتصالات ودورات إعادة التأهيل المتعلقة بإدارة تكنولوجيا المعلومات وبعث مؤسسات السبيرر والهدف منها زيادة الثروات مع الارتقاء بثقافة الابتكار والتنافسية في كل المشاريع والمؤسسات المعرفية.

ونقترح تطبيق النموذج الفنلندي بدلا من مثال الولايات المتحدة غير المنظم في بعث محاضن المؤسسات والمدن التكنولوجية (القسم 3-1) بدول المغرب العربي نظرا لقلّة الموارد البشرية والإدارية. ويُفضل التركيز على محاضن المؤسسات والمدن التكنولوجية المنظمة والمدعومة ماليا ذات السياسات والمهام الواضحة بدلا من البحث في مجتمعات مختلفة لا تضم جامعات مناسبة. ونظرا لأن تأسيس محاضن المؤسسات ومدن التكنولوجيا ذات الدعم الذاتي سيستغرق من ثلاثة إلى خمس سنوات فينبغي التأكد من تواجد الدعم الحكومي لمدة خمس سنوات على الأقل وفصله عن الاضطرابات السياسية.

ويعتمد نجاح محاضن المؤسسات ومدن التكنولوجيا بشكل كبير على نقل وسائل التكنولوجيا من الجامعات الحكومية والمؤسسات البحثية والدول الصناعية. وفيما يلي "القوانين العملية" لنقل التكنولوجيا بشكل ناجح:

■ **تُنقل التكنولوجيا عن طريق الأفراد وليس عبر الورق** بينما يمكن للعلوم أن تنتشر في جميع أنحاء العالم فالتكنولوجيا تعتمد بشكل كبير على العمل الميداني والخبرات والتي يمكن تنقلها من خلال المتعاملات الاجتماعية وليس بالتقارير المطولة والتوجيهات المكتوبة. ولذلك ينبغي للجامعات المغاربية تشجيع زيارة نظيرها من المؤسسات في أوروبا خاصة الدول التي تتحدث الفرنسية والولايات المتحدة الأمريكية وكندا. وينبغي لكل منهما التنسيق فيما بينهما بشأن تبادل طلاب الجامعة.

■ **التواصل الاجتماعي لنقل وسائل التكنولوجيا** بين يتقلص كل ما كانت المسافة متباعدة بينهم. وأشارت التجارب إلى انخفاض نسبة التواصل إلى النصف عند نقل شخصان يجلسان بالقرب من بعضها البعض على بعد متر إلى غرفتين مختلفتين تفصلهما مسافة 25 متر. واستطاعت شبكات الانترنت تقريب المسافات البعيدة لكن في رأينا تلك الوسائل يستفيد بها فقط فريق العمل عند التواصل بين الأطراف والتي تعتبر من أهم مزايا مدن التكنولوجيا ومحاضن المؤسسات الواقعة بالقرب من المجمعات الجامعية.

■ **تعتبر أهمية السوق أكثر فعالية من تطور التكنولوجيا**، فعلى سبيل المثال تعتبر إشاعة الليزر أول مصدر مترابط للضوء وتم اكتشافه في عام 1958 لكن أول استخدام عملي له كان في عام 1971 لأنه لم تبذل أي جهود لتطوير الأسواق، بينما الحاجة الملحة للحاسوب المحمول مثلت قوة دفع للتطوير بشكل سريع، مثال: توشيبا والتي تعتمد على التكنولوجيات المتاحة والمطورة بشكل تدريجي، ونظرا لعدم امتلاك أي من الأساتذة المهارة اللازمة أو اهتمامهم بتسويق مخترعاتهم ومبتكراتهم فعلى مكتب الاتصال بالجامعة أن يتكفل بهذا الأمر أو إشراك أصحاب المؤسسات في محاضن المؤسسات ومدن التكنولوجيا.

■ يسهل نقل التكنولوجيا الملموسة مقارنة بأخرى غير ملموسة ووفقا للخبرة الميدانية فإن التكنولوجيا غير الملموسة المتمثلة في براءات الاختراع والتقارير الفنية تحتوي على معلومات أقل فعالية من التكنولوجيا الملموسة في المنتجات التجارية. وتقوم هنا أيضا محاضن المؤسسات ومدن التكنولوجيا بدور هام في تمكين أصحاب المؤسسات من تصنيع نماذج تجريبية لمنتوج معين يقع اختياره من طرف الحرفاء وتمكين الحرفاء من إجراء الاختبارات ذات الصلة والحصول على منح ومشاركة رؤوس أموال المخاطرة.

## 1-7 آليات بعث المؤسسات والابتكار

ورد في (القسم 3-1) المذكور أعلاه تعريف بعث المؤسسات بتواجد عدد من الوسائل والطرق لتوفير فرص جديدة واستغلالها على نحو يخلق قيمة. وتتضمن تلك النماذج بعث مشاريع جديدة واقتناء واندماج شركات ومشاريع مشتركة وشركات واستعمال التكنولوجيا تحت ترخيص والإفراق. وسنهتم في الفصل التالي ببعث المشاريع الجديدة والنماذج المطابقة للدول النامية وأسهل الطرق لتطبيقها بشكل ناجح<sup>14</sup>. ومع ذلك سنناقش النماذج الأخرى بشكل مختصر.

### 1-7-1 الاقتناءات وعمليات الإدماج

في الدول المتقدمة، المشاريع الجديدة الناجحة يقع اقتناءها ودمجها من قبل الشركات الكبرى بالرغم من سهوله طرح أسهم هذه المشاريع في البورصة. وتعد عملية الاقتناء والإدماج معضلة تواجه فريق أصحاب المؤسسات.

1. هل يستمرون في دعم عملية الإدماج مع تطبيق السياسات والإجراءات المتعلقة بالشركات الكبرى؟

2. هل يمكنهم الاستفادة من المبالغ الضخمة والبدء في تشغيل شركة أخرى تعمل في نفس المجال مع تجنب المنافسة بشكل مباشر مع الشركة السابقة؟

في الحالة الثانية ربما سنجد أعداد ضخمة من الأشخاص تنتقل إلى الشركة الأخرى مع تداعيات للشركة التي وقع اقتناؤها.

وتشهد الدول النامية عدد محدود من عمليات الاقتناء والدمج على المستوى الوطني في المنطقة. وتحاول الشركات الأجنبية المتعددة الجنسيات اقتناء شركات وطنية وإضافتها إلى محفظتها مع التأثير السلبي الوارد أعلاه بالإضافة إلى صعوبات التشغيل الناتجة عن بُعد المقرات والاختلاف الثقافي. وتلجأ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المحلية إلى بديل أفضل وهو المشاريع المشتركة.

## 1-7-2 المشاريع المشتركة

يمكن للمشاريع المشتركة التي تكونت بين الشركات الموجودة في الدول المتقدمة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة في الدول النامية أن تقدم مزايا لكلا الطرفين. وتسهم الشركات الأولى في تقديم الخبرة الفنية والإنتاجية المعمول بها في السوق بينما تسهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تقديم المعرفة بالسوق المحلي والحرفاء الرئيسيين والموارد البشرية واللوائح المحلية والموارد المحتملة للتمويل والحوافز الحكومية. وتدرك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المحلية سبل تعديل المنتجات والخدمات بشكل يتناسب مع الاستهلاك المحلي.

وتعتبر أهم عيوب المشاريع المشتركة هي عدم التوازن بين الأطراف: (1) تتسم الشركات المعروفة والقوية بعدم المرونة والبيروقراطية لكنها تمتلك موارد مالية غنية و(2) مشاريع مبتكرة في طور التنمية ولديها موارد محدودة وهيكل تنظيمي وتعتمد بشكل كبير على المؤسسين. وربما يؤدي عدم التوازن إلى سيطرة الشركاء الكبار على المشاريع وعدم التوافق في النواحي الثقافية والإستراتيجية والتشغيلية. ويمكن حل هذا الخلاف من خلال عقد اجتماعات مفتوحة وإجراء مناقشات بدلا من المراقبة الحادة للالتزامات التعاقدية.

وتوجه أيضا أسئلة نموذجية حول الفصل بين حقوق المساهمين وأرباح المشاريع المشتركة بين الشركاء. وغالبا ما تشترط الشركات المعروفة أغلبية قوية للسيطرة على المشروع المشترك. وترغب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الحصول على استقلالها وربما ستشعر أن حجم الإسهامات غير مجدي. ومن ناحية أخرى في حالة استحواذ الشركات الوطنية على حقوق المساهمين الخاصة بالمشاريع المشتركة فربما لن يكون لدى الشركات المعروفة الدافع للإسهام في الأرباح المحدودة. وربما تبدو المشاريع المشتركة (50% إلى 50%) مثالية لكنها عرضة للتوقف في حالة عدم توافق الأطراف ذوي الصلة على القرارات الرئيسية ومنها الخطط الإستراتيجية والتمويل والتشغيل وتسريح العمال الأساسيين. وتشير التجارب إلى أن نجاح المشاريع المشتركة يرجع إلى الثقة المتبادلة كما هو الحال في أي صفقات تجارية تبرم في دول شمال أفريقيا والشرق الأوسط ومع تزايد الثقة تحولت المشاريع المشتركة من مجموعات صفرية إلى مجموعات يمكنها تحقيق أرباح<sup>15</sup>.

## 1-7-3 شركات الامتياز التجاري

تسمح شركات الامتياز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية بأن تحافظ على استقلالها مع اكتساب الخبرات والدعم والعلامة الخاصة بالشركات المعروفة.

وسنجد هذه النماذج في الفنادق والمطاعم ووكالات السفريات ومحطات صيانة السيارات والموزعين. وتدريب الشركة المحلية على إدارة المشروع بشكل مستقل وغالبا ما يتم دعمها بالإعلانات والشراء الجماعي وشبكة الانترنت وخلافه. ومع ذلك ربما يدفع الذين حصلوا على حق الامتياز رسوم معينة إلى أصحاب شركات الامتياز وعليهم بالالتزام بالسياسات والإجراءات ومعايير الجودة التي يحددها أصحاب شركات الامتياز. وصار من الواضح أن هذه العوائق تعيق الخيارات الإستراتيجية والتكتيكية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (يرجى الإطلاع على الجزء (2-3) للحصول على مزيد من المعلومات حول شركات الامتياز).

#### 1-7-4 الإجازات التكنولوجية

تستطيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحصول على أعلى درجة من الاستقلالية من خلال ترخيص التكنولوجيا التي تنتجها الشركات المعروفة في الدول الصناعية. وتسمح اتفاقات الترخيص للمرخص له باستخدام براءات الاختراع مقابل الحصول على إتاوات. ومع ذلك المعلومات المنشورة في براءة الاختراع لا تكفي لتطوير منتج أو عملية أو خدمات خاصة إن كانت لدى المرخص له تجهيزات محدودة للبحوث والتنمية والأعمال الهندسية. ويستطيع المرخص له اكتساب الخبرة العملية التي يحتاجها لتنفيذ التطبيقات ذات الصلة والحصول على تدريب ومساعدة نظير رسوم عالية.

وغالبا لا تمنح الرخص بشكل حصري بل لتغطي نطاق جغرافي معين ولفترة محدودة. ويحق للمرخص أن يشترط الحصول على اتفاقية تبادل حقوق الملكية والتي تسمح لحاملها بإجراء أي تعديلات على أوراق براءة الاختراع الخاصة بالمرخص. ويحق للمرخص الحصول على منشآت المرخص له وفحص السجلات المالية ذات الصلة نظرا لأن الإتاوات تعتمد على المبيعات. وغالبا ما يشترط المرخص دفعة مقدمة "إيداع ضمانات" بمجرد التوقيع على الاتفاق وتنخفض الإتاوات التي تعتمد على المبيعات. ويلتزم المرخص له بالحصول على منشآت المرخص له لأغراض التدريب وتبادل الخبرة الفنية وحرية إجراء التعديلات على أوراق براءة الاختراع أثناء فترة سريان العقد.

#### 1-7-5 الإفراق

تعتبر الولايات المتحدة أول من طبّق هذه الفكرة بعد الحرب العالمية الثانية وأصبحت القوة التي تدفع بعجلة التكنولوجيا: الطريق 128 بالقرب من بوسطن، سيلكون فالي. وتكرر هذا النموذج في الدول المتقدمة (كامبريدج في بريطانيا وصوفيا انتيبوليس في فرنسا والعديد من المدن التكنولوجية في السويد وفنلندا واليابان)، لكن اتسمت هذه الفكرة بالبطء في تطبيقها في العديد من الدول النامية بالرغم من ارتفاع النفقات الحكومية ذات الصلة.

ومرت الولايات المتحدة الأمريكية بثلاث مراحل:

المرحلة (1) الفترة من 1946 إلى 1955 والتي اتسمت بالإفراق في الجامعات (مثال: معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا) والمعامل الخاصة بوزارة الدفاع ببوسطن. وأراد الباحثون الذين شاركوا في الحروب بداية من تصنيع الرادار إلى القنبلة الذرية تحويل هذه الوسائل إلى الاستخدام المدني بهدف توريد منتجات جديدة وتحسين مستوى المعيشة.

وغادر هؤلاء العلماء معاملهم وصاروا رجال أعمال يعملون في مجال التكنولوجيا يستطيعون من خلالها بعث مشاريع جديدة. ونجح الكثيرون في تحقيق الثراء لأنفسهم وعمالهم ومزودهم.

المرحلة (2) (تبدأ من 1955 إلى 1976) وتتسم هذه الفترة بالإفراق في الشركات المعروفة، وبعد نجاح التجربة في المرحلة (1) أراد العديد من العاملين بشركات معروفة أن يقدموا منتوجا جديدا يعتمد على التكنولوجيا الحديثة ويفوق المنتج التي تقدمه خطوط الإنتاج وتصنعه الشركات وتسوقه. وواجه العديد من هؤلاء العمال أسباب عدة منها البيروقراطية التعجيزية والخوف من المخاطرة والمقاومة الشديدة من شركاتهم وقرروا ترك عملهم بتلك الشركات والبدء في مشاريعهم الخاصة، ومن ثم أنشأت الشركات بعد الإفراق شركات أخرى لها وهكذا. وتعتبر مدينة سيليكون فالي نتاج شركات التي انجذبت إلى جامعة ستانفورد للتكنولوجيا ومن ثم نتج عن هذا الانجذاب أجيال عديدة من الشركات الناتجة عن الإفراق.

المرحلة (3) (تبدأ من 1975 إلى 2000) وتتسم بدفع الاقتصاد الوطني لعجلة الشركات الفرعية. وعانت العديد من المناطق والمدن الأمريكية من مرحلة التحول الاقتصادي ما بعد الحرب والركود الصناعي نظرا للمنافسة الأجنبية الشديدة. وحاولت الولايات والأمانات العامة تحقيق التنمية الاقتصادية من خلال تكرار نموذج مدينة سيليكون فالي طريق 128 والمسمى "المعجزة" مع مزج هذه النموذج بالعديد من النتائج. وتعتبر مدينة دورهام الالاي للتكنولوجيا في ولاية نورث كارولينا مثال تقليدي على مستوى الولايات حيث يعمل بها 25 ألف من العمال. واستثمرت الحكومة أكثر من 5 مليار دولار على مدار أكثر من 10 سنوات لبناء البنية التحتية لهذه المدينة وتدريب الفائض من العمال الزراعيين للعمل في المصانع وتقديم الحوافز المالية للمشاريع الجديدة والشركات المعروفة التي ترغب في بناء فروع لها في هذا المكان.

وقد شجعت الشركات الكبرى الحكومية وبعض الشركات الخاصة ذات الفائض في عدد العمال عملية الإفراق. فعلى سبيل المثال الشركات الجديدة التي تم خصصتها في أوروبا الشرقية ساعدت عمالها على استخدام التكنولوجيا والعمل بالمهارات المطبقة في الشركة الأم. وفشلت أغلب هذه المبادرات نظرا لنقص البعد الاستثماري للعاملين في هذا المجال وأبحاث السوق غير الكافية ورداءة المستوى الإداري والبنية التحتية المعيبة. وقد تم تطبيق بعض عمليات الإفراق في الدول النامية ومنها المغرب لأن البحث الجامعي يغلب عليه الطابع النظري عن الطابع العملي وربما لن تقدم الشركات المعروفة على دفع عمالها لترك أعمالهم بها. بالرغم من ذلك، ففي ظل البنية التحتية الجديدة بما في ذلك محاضن المؤسسات والمدن التكنولوجية، رغب أصحاب المؤسسات في بدء شركاتهم الخاصة وربما دعمتهم الحكومة وتقديم الحوافز مثل رؤوس أموال المخاطرة. وربما نشأت بعض عمليات الإفراق من خلال رغبة الباحثين الذين درسوا بالخارج ثم عادوا إلى أوطانهم في بدء شركاتهم الخاصة مثلما حدث في تايبوان. (يرجى الإطلاع على القسم (8-1) المعنون "كريم سكيك وايكونكس").

وتواجه عمليات الإفراق عدة عوائق ومنها الملكية الفكرية والمعلومات السرية الخاصة بالشركات الأخرى (يرجى الإطلاع على الفصل (5)) لتفادي تكاليف التقاضي وبنبغي مناقشة هذا الموضوع وحله قبل الشروع في الإفراق. فعلى سبيل المثال في حالة امتلاك معهد رينسلير للعلوم التطبيقية الملكية الفكرية لشركة ما فستعطي رخصة غير حصرية لتلك الشركة مع دفع الإتاوات بعد تحقيق الشركات إيرادات من المبيعات الخاصة بالمنتجات المرخصة.

## 1-7-6 المشاريع الجديدة والمُستقلة

وبإيجاز، يوجد لدى أصحاب المؤسسات في المغرب العديد من الخيارات لتطوير أعمالهم في الشراكة مع شركات قائمة، وعلى إطلاع بالصناعة والأسواق الخاصة بهم. ومع ذلك، يُعد إنشاء مشروع مستقل – مُمتلك بالكامل أو معظمه من قِبل أصحاب المؤسسات – هو الوسيلة الأكثر فعالية والأكثر دقة لتحقيق الثروة لأنفسهم ولشركاتهم ولعمالهم بالإضافة إلى بلدهم أو للمنطقة.

وهذا موضح في جدول رقم 6، حيث تتم مقارنة مزايا وعيوب الطرق الست التي تم وصفها بالأعلى كما يتم تطبيقها على أصحاب المؤسسات في البلاد النامية بما في ذلك دولة المغرب، وتطبق معايير التقييم التالية باستخدام مقياس من خمس مستويات حيث يعني الرقم 5 = مرتفع جداً، والرقم 4 = مرتفع، والرقم 3 = متوسط، والرقم 2 = منخفض، والرقم 1 = منخفض جداً بالنسبة للمعايير التي توجد عليها علامة \*، ومقياس معكوس للمعايير التي توجد عليها علامة \*\* 1 = مرتفع جداً وبالوصول إلى الرقم 5 يساوي المقياس منخفض جداً.

وتعتمد الأهمية النسبية لكل معيار على موقف مُحدد في كل دولة ورأي أصحاب المؤسسات الذاتي، ورغم هذا فقد قمنا بتعيين عوامل الترجيح الخاصة بكل معيار وفقاً لخبرتنا سواء في الدول المتقدمة والدول النامية ومناقشاتنا مع أصحاب المؤسسات المحليين. ويُمكن وصف معايير التقييم باختصار كالتالي:

إن المعايير الخمس الأولى معايير موضوعية:

1. العائد أو الربح (إذا كان المشروع ناجحاً)\*
2. إمكانية النجاح\*
3. وقت الحصول على الربح\*\*
4. الاستثمار من قِبل بائع المشروع\*\*
5. إتاحة التمويل الخارجي (مثل البنوك، وممولي الأعمال التجارية، ورأس المال الاستثماري، والمنح الحكومية، إلخ)\*

تعد المعايير الثلاث التالية ذات بعد ذاتي ونفسي أكبر وتُمثل مقاييس الرضا لبائع المشروع:

6. الاستقلال الذاتي لأصحاب المؤسسات\*

7. تمييز أصحاب المؤسسات من قِبل المجتمع\*

8. كثافة وضغط العمل\*\*

ويهدف المعيار الأخير إلى قياس المساهمة الاجتماعية والاقتصادية لأصحاب المؤسسات:

9. المساهمة في التطوير الاقتصادي\*

يكون التقييم الكلي هو إجمالي مجموع جميع المعايير من المقياس 5 (الأقصى) إلى المقياس 1 (الأدنى).

ويُمكن ملاحظة أن المشاريع الجديدة قد حصلت على المرتبة الأعلى (3.8 أو 76%) تليها مشاريع الإفراق والمشاريع المشتركة (3.3 أو 66% لكل منهما). ويتبعهم التراخيص (3.1 أو 62%) ثم الاقتناء والإدماج (2.9 أو 58%) نتيجةً لإمكانية النجاح المنخفضة وأخيراً حقوق الامتياز (2.8 أو 56%) نتيجةً للربح المنخفض نسبياً. ومن المثير للاهتمام ملاحظة أن جميع الطرق حصلت على تقييمات أعلى من 50%، مما يدل على أن جميع هذه المعايير مُمكنة للمغرب. وتؤكد مرة أخرى، أن الاختيار الأخير سيعتمد على الموقف المحدد في البلد في وقت إنشاء المشروع وعلى الدوافع والخصائص النفسية لأصحاب المؤسسات.

الجدول (6): مقارنة بين نماذج بعث المؤسسات بالمغرب العربي

مشاريع جديدة	عرضية	الترخيص	الامتياز	المشاريع المشتركة	الاقتناء والإدماج	الوزن	معايير التقييم
5	3	3	1	3	4	30%	الربح (إذا كان ناجحاً)*
3	4	4	5	4	2	20%	إمكانية النجاح*
	2	3	5	3	4	5%	وقت الحصول على الربح**
4	3	4	4	3	2	10%	الاستثمار (من قبل رجل الأعمال)**
2	3	1	4	3	2	10%	إتاحة التمويل الخارجي*
5	4	4	2	3	3	5%	الاستقلال الذاتي لرجل الأعمال*
5	4	2	1	3	3	5%	تمييز رجال الأعمال*
1	2	3	4	2	3	5%	كثافة وضغط العمل**
5	4	3	1	4	3	10%	المساهمة في التطوير الاقتصادي*
3.8	3.3	1.3	8.2	3.3	9.2	100%	التقييم الكلي*

\*مقياس: 5 = عالي إلى 1 = منخفض

\*\*مقياس: 1 = عالي إلى 5 = منخفض

## 1-8 دراسة حالة: كريم سكيك – إيكوينوكس (Karim Skik-Equinoxes)

### 1-8-1 الملخص

تُعد دراسة الحالة التي تخص "كريم سكيك – إيكوينوكس" ذات أهمية كبيرة لأصحاب المؤسسات ولأصحاب المؤسسات الطموحين في المغرب العربي لأنها تروي قصة التدريب المهني والعمل الجاد والنجاح المالي والتجاري لباعث المشروع التونسي كريم سكيك والذي يبلغ من العمر 40 عامًا. إن سكيك هو المؤسس ومدير الإدارة لمجموعة MAE، والتي تتخصص في هندسة المعلومات والإنترنت وبرمجة البرامج بمبيعات وصلت في عام 2007 إلى 5 مليون دينار تونسي، أو بما يساوي 4 ملايين دولار. وتأتي نسبة ثلاثين في المئة من الربح من حرفاء دوليين من خارج السوق التونسي.

وقد تخرج سكيك، مثل العديد من الشباب التونسي الأذكياء، من جامعة HEC في قرطاج، وهي تُعد من إحدى المعاهد التجارية الرائدة في المغرب، ثم قام بالتحويل إلى جامعة HEC في مونتريال بكندا، حيث حصل على درجة الماجستير في التمويل، ثم ذهب للعمل في أحد البنوك الكبيرة في نيويورك وقد حصل على ترقية ليصبح مدير ثم تم نقله إلى الإدارة الفرعية في ميلانو بإيطاليا للقيام بإنشاء غرفة تجارية وإدارتها.

وبينما كان سكيك يعمل في البنك رأى الفرص الناشئة الخاصة بالإنترنت وشبكة الويب العالمية، وبعد 17 عامًا من "التدريب المهني" كاستجابة لما رآه، فقد قام بإنشاء شركته والتخصص في مجال الويب والشبكات. وفي الوقت ذاته، قام هو وصديقه وشريكه جاسم هلوي بإنشاء البوابة التونسية "باب الواب" لخدمة مجتمع مستخدمي الإنترنت المحلي.

وفي عام 2001 عاد سكيك وجاسم إلى تونس لسببين أساسيين؛ أولهما كان لشعورهما بالواجب الوطني والامتنان تجاه البلد التي قد ولدا فيها. والسبب الثاني كان للتخبط الذي كان يسود بيئة تكنولوجيا المعلومات وعدم استعدادها لتطوير مثل هذا المشروع وبالتالي لم تكن هناك أي منافسة.

قام سكيك وجاسم بتأسيس مجموعة MAE كشركتين: إيكوينوكس لبرمجة البرمجيات وإيفينيس لحجوزات السفر واجتماعات الأعمال المعتمدة على الويب. بعدها أسسوا – مع شريك برتغالي – Cyborg والتي كان تركيزها الأساسي على برمجيات للعلاقات البشرية وكشوف الأجور. وكرجل أعمال حقيقي قام سكيك بجني أرباح الشركات التي أنشأها وبزيادة رأس المال والاستمرار في بدء مشاريع جديدة، وقد باع 51% من إيكوينوكس لمجموعة شبكات فرنسية كبيرة، مع خيار الاستحواذ على الباقي في خلال ثلاثة أعوام.

وعلى الرغم من جدول أعماله المحموم، لم يهمل سكيك عائلته قط، فقد ظل قريبًا من زوجته، ويلعب كل يوم أربعاء ألعابًا رياضية مع أطفاله الذين يرغب في أن يمرر حلمه لتطوير شركة الإنترنت الخاصة به إليهم وطرح الأسهم لأول مرة (IPO) وأن يتم إدراج الشركة في بورصة ناسداك NASDAQ.

### 1-8-2 تنمية المشاريع وزرع الأحلام

لقد طورت الإثنا عشر عام التي قضاها سكيك في الولايات المتحدة كمؤسس ومدير لمجموعة MAE قدرته على إدارة المشاريع الكبيرة؛ فقد اكتسب العقلية التجارية الأمريكية والتي تسمح بالتوسع في

أحد المشاريع الجديدة والنجاح قبل أن يتم تنفيذ المشروع الآخر وقبل أن يمكن أن يستفاد من القيمة التي تم إنشائها من المبيعات الخاصة بالمشروع الأول. وتتطلب هذه العملية إدارة منهج إداري واقعي يعتمد على الإبداع ودوافع العمال وبحث مُنظم عن الفرص. وخلال الإثنا عشر عامًا هذه، تخطى سكيك التحديات التي واجهها في كل مجال جديد في كل بلدة جديدة بفضل "الاعتقاد الراسخ في العناية السماوية" والتي "تفوقه خطوة بخطوة للنجاح" وقد قام بتحويل مجال تخصصه من التمويل والتجارة إلى برمجة الحاسوب الآلي والإنترنت. ويقول سكيك، "لم أفكر أبدًا في أن أقوم يومًا بخوض مجال البرمجيات، ومع الخلفية المالية التي أمتلكها، لم أدعي أبدًا أنني أحد المُتخصصين في البرمجيات وتكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات، ولكنّي طالما أحببت هذا المجال تحديداً؛ مجال شبكات الاتصالات والاتصالات بين الأسواق المالية. في البداية، لقد كنت مُهتماً بالمحتويات وبعد ذلك بدأت في الاهتمام بقوالب المحتويات، وهي شبكات الاتصال حول العالم." لقد تميزت رحلت سكيك بأحداث غير متوقعة وعقبات ومضات إلهام وتعلم مستمر.

بعد أن حصل على شهادته العلمية من معهد IHEC في قرطاج عام 1990، حصل سكيك على درجة الماجستير من مونتريال ثلثها وظيفة في ريبيلك بنك the Republic Bank في نيويورك، واكتسب خبرة في مجال التمويل التجاري في عام 1992 وقد جذب مجال شبكات الحاسوب اهتمامه. وخلال مسيرته لفت سكيك أنظار أصحاب العمل كشخص مُدمن للعمل. وعندما تمت "إعادة هندسة" البنك أصبح على دراية بالعملية المالية وألقى نظرة عن كثب على الأعمال الداخلية للبنك. وقد حصل على منصب إداري بعد منافسة مع 56 مرشحًا آخرين.

وقد دفع حبه لشبكات الحاسوب مديره لاقتراح نقل سكيك إلى ميلانو للإعداد وإدارة التجارة، وقبل سكيك بهذا المنصب للعديد من الأسباب، وبحسب ما يقوله سكيك، "أولاً، لقد رغبت في تجربة تغيير الحضارة واكتشاف أوروبا. وقد ساعدتني خبرتي على الاتصال بشركات التشغيل حول العالم. وقد كان بإمكانني أيضاً الحصول أساس مالي جيد لبدء مشروعِي الخاص؛ وقد كانت تجربة أكثر اختلافاً ومكافأة لي بسبب قدرتي على شراء وبيع العملات المختلفة بحسب التغييرات في الأحداث السياسية في العالم. وقد كان ذلك عندما اكتشفت عالم تكنولوجيا الاتصالات."

### 3-8-1 باب الواب "Bab el Web"، نقطة الانطلاق

يؤمن سكيك بشدة بروح بعث المؤسسات والجهد الفردي، فهو يرى المؤسسات الشخصية في إطار اقتصاد السوق طريقاً إلى "القيمة والراحة لهؤلاء الذين يبذلون الجهد" وهذا ما يفسر قراره بالاستقالة من البنك الأمريكي بعد الانتهاء من مهمته في ميلانو. لقد شارك في إطلاق "orientation.com"، وهو مشروع افتتحي متخصص في الإنترنت وشبكات الحاسوب، وقد تم تجميع أكثر من 40 مليون دولار لهذا المشروع الناجح وتبع ذلك سلسلة من الأحداث، ففي عام 1997 بدأ سكيك في "باب الواب"، وهي بوابة تونسية تم تصميمها لتوفير خدمة الإنترنت الأساسية للمجتمع المحلي. خلال هذا المشروع، تعرف على جاسم حليوي، الذي أصبح شريكه في مشاريع مستقبلية، وبحسب قول "نحن أنشأنا وطورنا "باب الواب" بدافع الوطنية، حتى نلفت الانتباه إلى بلدنا، وقد أضاف جاسم مهارته لتصميم الموقع ومحتوياته، وكنا على اتصال مع مستخدمِي الإنترنت في جميع أنحاء العالم، وهذا هو أحد العوامل التي تفسر نجاحه"، وأثناء هذا دخل باب الواب في منافسة مع بوابات أخرى مثل فوالا Voila، كان تصميم باب الواب مبتكراً فقد كان يقدم خدمات في شكل نشرات أو رسائل إخبارية بحيث تُعدل المحتويات وفقاً

لاحتياجات البلد، ولم يتوقف سكيك وجاسم عند باب الواب، فبعد أن تم بيع شركة أخرى؛ وهي "orientation.com" التي بدءاها معاً إلى "about.com" في عام 2000، أمهل الصديقان أنفسهما بعض الوقت لاتخاذ قرار بشأن الخطوات المقبلة. ويقول سكيك "كان لدينا أنا وجاسم رؤية أصلية حول برمجة البرامج، وكان يجب التخلص من الإدخال اليدوي لكود البرمجة ويستبدل بتصميم أكواد أوتوماتيكية، وهذه ليست مهمة سهلة وتستغرق الكثير من الوقت والموارد، وكان هدفنا هو إنشاء ورشة عمل يمكن أن تنتج أي نوع من التطبيقات دون الحاجة إلى اللجوء إلى الإدخال اليدوي لأكواد".

وهنا سؤال: لماذا اختاروا أن يؤسسوا الشركات الخاصة بهم في تونس؟ يعطي سكيك سببين لهذا: "أولاً لسداد ديننا إلى البلد، الذي منحنا الفرصة كي نتعلم وننمو، وثانياً في ذلك الوقت [2001]، كانت السوق التونسية متواضعة وتسودها حالة من الفوضى، كما كانت غير مستعدة لمثل هذا المشروع، فلم يكن هناك منافسين، وكان فقط من الطبيعي أن شيئاً ما سوف يأتي"، وكانت ايكوينوكسيز Equinoxes التي تأسست في عام 2001، بلورة هذا النهج في برمجة البرامج. وأكدت شركة سكيك التالية ايفنتيس Eventis نجاحه؛ فقد كانت القلعة التي تمكنت بنجاح من الترحيب ورعاية أكثر من 15000 مندوباً ممن حضروا قمة مجتمع المعلومات العالمية في تونس في نوفمبر 2005، وفي هذا الحدث تلقت ايكوينوكسيز جائزة القمة عن "ويب تيليگرام" "Webtelegramme"، وهو البرنامج الذي كان قد صمم لمكاتب البريد التونسية.

#### 1-8-4 المنهجية الجامعة

تضم مجموعة MAE العديد من الشركات تمثل كل منها شركة إستراتيجية؛ فايكوينوكسيز هي الشركة الأساسية المتخصصة في هندسة البرمجيات وشبكة الإنترنت؛ وبداخل ايكوينوكسيز هناك سيبرج Cyborg وهي مشروع مشترك مع شريك برتغالي، وتطور سيبرج موارد العلاقات البشرية وبرنامج إدارة المرتبات بينما تخصص ايفنتيس في إدارة الفعاليات ومبيعات الإنترنت وتتضمن المجموعة أيضاً شركة التصوير وشركة نظام الصوت الرقمي وكذلك ويب جينيتكس WebGenetics، وهي شركة برمجيات، ويأمل سكيك في أن يجعل ويب جينيتكس بمثابة رأس الحربة بالنسبة لمجموعة شركاته.

من بين مساهمي MAE يوجد "ممولو الأعمال التجارية"، وهو مستثمر (شركة استثمار) هولندي يملك حصة 20% من أسهم الشركة، وتعمل MAE على "المشاريع التجارية الجديدة بداخل السياق التونسي، ولكن ليست كلها مبتكرة بالمقارنة مع السياق الدولي"، وفقاً لرأي سكيك. وبرغم أن سكيك فخور بترائه التونسي إلا إنه لا يخفي حماسه للسوق الدولي؛ "فالهدف النهائي للمجموعة هو أن تتركس 100% من جهودها إلى السوق الدولي من خلال بيع خدماتنا المختلفة لمنافذ غير محلية"، وفي الوقت الحاضر تُعد نسب أنشطة السوق الخاصة بالمجموعة هي 30% للسوق الدولية و70% للتونسية. ويُعزز البعد الدولي من قبل حقيقة أن كيراس Keyrus، وهي مؤسسة فرنسية عملاقة في مجال نظم المعلومات والاتصالات، اشترت 51% من رأس مال ايكوينوكسيز، مع خيار شراء الباقي في خلال ثلاث سنوات، وتسببت هذه الصفقة في إحداث ضجة في السوق التونسي.

ويفتح هذا التحالف مع شركة عالمية الأبواب لمزيد من التدويل، ويقول سكيك أن عملية البيع الناجحة هذه أخذت الكثير من الوقت لتتجز، ويضيف "لقد كنت دائما أؤمن بهذا الأمر، وتعد فلسفة عملي بسيطة، وهي أن أسعى جاهداً لعمل، وأحصل عليه وبعد ذلك ابحت عن كل عوامل النجاح، إنها مثل تربية طفل، إنك تراه يكبر وينجح وبعد ذلك يأتي الوقت يتعين عليك السماح له بالذهاب، ويعني بعث المؤسسات بالنسبة لي إرادة قوية للاستقلال وملكية مؤقتة وإرادة قوية لترك الشيء في الوقت المناسب، ويعني المشروع التجاري الناجح العمل على ذلك، وهناك يأتي وقت عندما يجب أن يتم التنازل عنه ثم تحول القيمة المضافة إلى رأس مال وتبدأ مشروع تجارى آخر. لقد تمكنا من إقناع كيراس من سلامة مشروعنا ومن تحقيق الربحية المتوسطة وعلى المدى الطويل، وقبل بضع سنوات مضت لم يكن أحد ليصدق هذا، وسوف يمكن هذا التحالف ايكوينوكسيز من أن تحسن جودة الخدمات الخاصة بها وتتمكن من الوصول إلى أسواق أخرى". والآن ماذا عن قيمة الصفقة؟ أنشأ سكيك قيمة مفهومة على مؤشرات الأداء الكلاسيكية مثل مستوى الربحية، والدوران، والنتائج من الموارد البشرية الخ ولكن في الوقت نفسه يكون لديه قيمة تقريبية في ذهنه، مع "مبلغ متوقع من شأنه أن ينصف الشركة".

### 5-8-1 عوامل النجاح الرئيسية

يتوافق نجاح كريم سكيك ومجموعة MAE الخاصة به بشكل عام مع مجموعة من العوامل التقنية، والبشرية والفنية.

خطة عمل مفصلة. يقول سكيك إنه اختار خطة عمل مفصلة للغاية بالنسبة لفترة الثلاث سنوات التي تغطي الموازنة التشغيلية مع تكاليف العمال (50 من كبار العمال في الوقت الحاضر)، واستثمارات للمعدات والتسويق والمبيعات والتدفقات النقدية.

سياسة التسويق التي تستهدف زبائن محددة. يقول سكيك إن سياسة التسويق الخاصة به قد تغيرت مع مرور الوقت ففي البداية وعندما أرادت MAE أن تجذب حرفاء جدد وتجعل نفسها معروفة كشركة تشغيل جديدة (2001-2002)، كانت أثمانها أكثر اعتدالا ولكن بعدما عرفت نوعية خدماتها وأصبحت رائدة في المجال الخاص بها، زادت MAE من أثمانها واستهدفت حرفاء من الشركات الكبرى تستطيع أن تتحملها، وليس هناك دعابة للخدمات التي نقدمها لأننا ليس في حاجة إليها في الوقت الراهن، ربما عندما نصل إلى مرحلة تضخيم الأعمال الخاصة بنا قد نقوم ببعض الدعاية الترويجية، أما بالنسبة للتوزيع، فتطلب MAE في الأساس أطراف خارجية لتقديم عطاءات.

الولاء وأخلاقيات العمل. يعد سكيك واحداً من المديرين الذين يؤمنون بأخلاقيات العمل كوسيلة للتنمية والبقاء وهو يؤمن أيضا بالعناية الإلهية التي ترعى العالم، ويمكن أيضا تفسير نجاحه بالعناصر الشخصية خارج العمل التي تؤثر على ربحية مشروع ما، ويقول كريم - الذي يبدو أنه متأثر بكل من طموح شخصي وفلسفة ذات طابع اشتراكية كبير- أن الإدارة الأخلاقية هي عقيدته؛ "ففي كل نصف عام اكتشف عن الأداء الفعلي لايكوينوكسيز، ولقد دفعت كل الضرائب الخاصة بي على الرغم من المشاكل المالية الضخمة، وهو مما جعل من الممكن بالنسبة لي تعزيز عرض ايكوينوكسيز خلال المفاوضات مع كيراس، وكانت شفائنا مفيدة للغاية لنا"، أما عن الولاء، هذا يمكن أن يظهر في موقف سكيك تجاه "ممول العمل التجاري" الذي موله في الأصل، فقد كانت له الأولوية في تمويل للشركات الجديدة. وثمة عامل شخصي

آخر وهو المتابرة؛ فلم ثبت نتائج ايكوينوكسيز المولمة في وقت مبكر عزيمة سكيك ومعاونيه، فلقد كانوا يؤمنون بالشركة خلال الأوقات الجيدة والسينة، "يجب أن تؤمن في نجم الحظ الخاص بك وبنبغي على كل فرد أن يبذل كل ما في وسعه لتحويل المشروع إلى النجاح."

## 1-8-6 الأسرة والحلم والمستقبل

يسعي كريم سكيك دائما وراء تحقيق التعلم والحرية؛ ففي عام ٢٠٠٤ ترك منصبه كمدير عام لمايكروسوفت تونس. ويوضح سبب ذلك بأن "العمل في مايكروسوفت ومعرفته على بيل غيتس وستيف بالمر أمر رائع جدا ولا يحدث كل يوم؛ وقد كنت مدير فرع في تونس لثمانية أشهر، وأرادوا مني أن أعمل بدوام كامل وهذا يعني أنني لا أستطيع إعداد مشروعي الخاص لذلك قررت أن أترك العمل. بيد أن هذه الفترة القصيرة التي قضيتها في واحدة من أفضل الشركات المنتجة للبرامج في العالم علمتني الكثير، "إنه فخور بنجاح الشركة،" في البداية، ساورتني أنا وجاسم الشكوك حول تأسيس المشروع في تونس لأن البرمجيات والانترنت وشبكات الحاسوب يتبعها تحمل المخاطر، كما لم تقدم البنوك التونسية أي عون مع الأسف، ولا يزال النظام القضائي في تونس مقيداً لكل ما هو متعلق بالابتكار وتكنولوجيا المعلومات، ولكن هل تريد أن تعرف أسباب نجاحنا؟ إنها العناية الإلهية، وشخصيتنا ومثابرتنا". ويعتقد سكيك أيضا أن لقائه مع زوجته ومشاركة أحلامه معها ساعده بشكل كبير جدا، ويعبر عن ذلك بقوله "أنا مدين بالكثير لزوجتي، فهي دائما إلى جانبي، وأنا أحب أسرتي، وفي المنزل، أستطيع القيام بعمل، ورعاية أطفال؛ هذا بالإضافة إلى أنني في كل يوم أربء أمارس مع أطفال في بعض الأنشطة الرياضية، فحياتك في راحة أسرتك دائما هي أفضل ما يمكن أن تتمتع به"، ويواصل سكيك أحلامه فيقول "لكم أود تمرير حلمي للأجيال المقبلة؛ فهذه هي فلسفة حياتي". ويملك سكيك ثلاثة أحلام: استفادة المثلى من تصفية ٤٩٪ من رأس المال إكسيونيكسز، وتحسين أداء باب الواب وWebGenetics، وحلمه الأكبر هو أن تدرج شركاته في بورصة ناسداك.

## 1-8-7 التواريخ الرئيسية

١٩٩٠: حصل سكيك على شهادته بمعهد قرطاج للدراسات العليا التجارية وذهب إلى مونتريال ليحصل على درجة الماجستير في الشؤون المالية.

١٩٩٢: كان يعمل في "ريببلك بنك نيويورك" Republic Bank of New York الأمريكي واكتسب خبرة في التجارة.

١٩٩٤: ذهب الى ميلانو لإنشاء قاعة التداول في البنك الأمريكي.

١٩٩٧: أطلق سكيك "orientation.com"، وهو شركة حديثة العهد متخصصة في الانترنت والشبكات، وأدار هو وجاسم هيلوي كذلك البوابة التونسية الإلكترونية، المسماة "باب الواب".

٢٠٠٠: باع سكيك "orientation.com" للموقع الأمريكي "about.com".

٢٠٠١: عاد سكيك وجاسم إلى تونس وأسس مجموعة MAE، والتي تتكون من إكسيونيكسز، وإيفنتس وسبيرج.

٢٠٠٥ : أعدت Eventis الحجوزات ومراسم الترحيب بالمندوبين إلى القمة العالمية لمجتمع المعلومات، والتي منحت فيها إكسيونيكسز جائزة القمة.

٢٠٠٦ : اشترت كيراس Keyrus، وهي مجموعة فرنسية، ٥١٪ من رأس مال إكسيونيكسز، مع خيار شراء باقي الأسهم على مدى ثلاث سنوات.

## 8-1 الدروس المستفادة والنتائج

يمكن تعلم عدة دروس هامة من قبل أصحاب المؤسسات بالمغرب العربي عند دراسة مثل هذه الحالة هي كالتالي:

1. يمكن أن يتمتع أصحاب المؤسسات في المغرب العربي بنفس القدر من الذكاء، والإبداع، والاجتهاد في العمل ولديهم رؤية مثل زملائهم في الدول المتقدمة.
2. تعادل نوعية المعرفة التي تقدمها الجامعات الرائدة في تونس ما في الدول الغربية.
3. يمكن قبول أصحاب المؤسسات الطموحين من المغرب العربي الحاصلين على نتائج أكاديمية جيدة بكميات إدارية الأعمال في أي مكان في العالم ومن ثم العثور على فرص عمل في الشركات الدولية.
4. ينبغي اعتبار العمل في البلدان الغربية بأنها "تدريب" للحصول على المعرفة العملية لبعث مشاريع جديدة في منطقة المغرب العربي.
5. بمجرد اكتمال تدريبهم المهني، ينبغي أن يقاوم أصحاب المؤسسات إغراء الوظائف مرتفعة الأجر التي تطرحها الشركات متعددة الجنسيات العاملة في بلادهم، ذلك لأن هذا سوف يشغلهم عن هدفهم الرئيسي وهو إنشاء وامتلاك الشركات الخاصة بهم.
6. قد تصعب زيادة رأس مال المخاطرة في المغرب العربي، ولكن يمكن للمشاريع الجديدة الواعدة الحصول على تمويل من مصادر غريبة.
7. في حين قد يستهدف أي مشروع جديد بدايةً السوق المحلية المحدودة، ينبغي أن يكون دائماً مدفوعاً برؤية عالمية، حيث الفرص متاحة في جميع أنحاء العالم بصورة مطلقة.
8. إتباعاً لثقافة المغرب العربي، يجب أن يتمسك أصحاب المؤسسات باعتقاد قوي في المشاريع الحرة وقيمهم وأخلاقيات العمل التي يؤمنون بها.
9. مرة أخرى، إتباعاً وحرصاً على التقاليد والثقافة الإسلامية، ينبغي لأصحاب المؤسسات في المغرب العربي السعي إلى تحقيق التوازن في حياتهم، مع إعطاء وزناً متساوياً للعمل والأسرة والحياة المجتمعية.
10. ينبغي أن يقيس أصحاب المؤسسات النجاح وفقاً لثلاثة أبعاد: أولاً رضائهم الذاتي والمكافآت المالية، ثانياً نجاح أعمالهم بشركاتهم الخاصة وشركائهم، وثالثاً مساهماتهم في التنمية الاقتصادية الإقليمية وخلق مواطن شغل ذات قيمة مضافة عالية ثم العولمة.

## الفصل الثاني: بعث مشاريع جديدة وعوامل النجاح الحاسمة

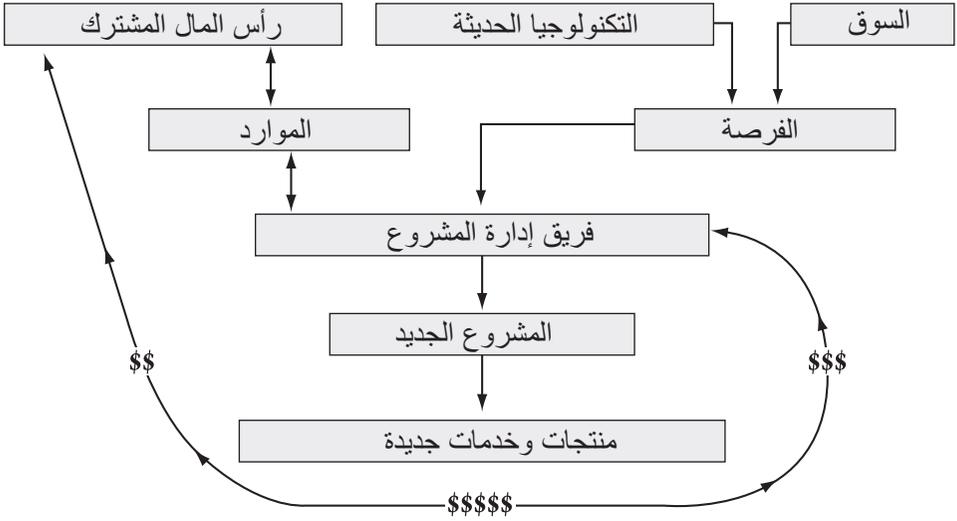
### 1-2 عملية بعث المشاريع الجديدة

يوضح الشكل (2) عملية بعث المشاريع الجديدة؛ والتي تبدأ بإدراك الفرصة التي يتوصل إليها أصحاب المؤسسات أو فريق إدارة المشروع، والفرصة هي عبارة عن مزيج *إيد/عي* من متطلبات السوق الحالية أو السوق المرتقبة مع وسائل جديدة لإشباع تلك السوق. فعلى سبيل المثال تُعد إحدى الفرص التي لم يتم استغلالها في السوق الحالية حتى الآن هي استحداث بطارية أو خلية وقود لها نفس حجم وتكلفة ووزن بطارية السيارة الحالية ولكن بثلاثة أضعاف كثافة طاقتها، حيث أن ابتكار مثل هذه البطارية سيؤدي إلى فتح سوق للسيارات الكهربائية بقيمة 10 مليار دولار. ومع ذلك وعلى الرغم من نفقات البحوث والتنمية الباهظة التي تُنفق من قبل القطاعين العام والخاص إلا أنه لم يتم ابتكار هذه البطارية حتى الآن، ومن ناحية أخرى فقد انتبه كل من ستيف وزنيك وستيف جوبز إلى الأهمية الواعدة لسوق أجهزة الحاسوب الشخصي إلا أنهم لم يتمكنوا من إقناع أرباب عملهم وهما شركتي هيو ليت باكارد وآتاري لاقتحام هذه السوق، ولذا فقد أنشأ شركة أبل وأصبحا الآن من أصحاب البلايين في حين اعتمدت شركات كثيرة مثل (آي بي إم) و (دي إي سي) بشكل كبير على أجهزة الحاسوب العملاقة (main frames) والحواسيب الصغيرة ولكن بصيرتها لم تنفذ لإدراك تصور التحول الحتمي لأجهزة الحاسوب الدقيقة والشخصية.

وفي بلاد المغرب العربي تعد إحدى الأسواق الواعدة البارزة هي سوق الإنتاج المحلي للسوق على صعيد المغرب العربي وذلك لتقليل الواردات، في حين أن إحدى الأسواق المرتقبة غير المستغلة قد تكون وسائل الري المُحسَّنة والمحافظة على المياه وإعادة تدوير المياه الرمادية لاستخدامها في أغراض زراعية.

وبمجرد وجود تصور لدي فريق إدارة المشروع حول واحد أو أكثر من الأساليب الجديدة الممكنة لتلبية احتياجات السوق، فإنهم آنذاك يحتاجون إلى موارد لتطوير التكنولوجيا وإثبات أهمية المنتج وذلك عن طريق بناء واختبار نماذج أولية، وتصميم وتصنيع المنتج، وتدريب فريق المبيعات، وأخيراً الإعلان عن المنتج أو الخدمة وطرحه في الأسواق. وفي أغلب الحالات سوف يتعين جمع هذه الموارد من المستثمرين مثل العائلة والأصدقاء وممولي الأعمال التجارية وأصحاب رؤوس الأموال. ويعد مخطط الأعمال هو أفضل وسيلة مقبولة للحصول على هذه الموارد التي تستخدم عادة في تمويل بعض الخطوات المرتكزة على معالم في الخطة. وبواسطة هذه الموارد يقوم فريق إدارة المشروع بابتكار وإنشاء المشروع الجديد ثم تطوير وتسويق منتجاتهم وخدماتهم الجديدة، وإذا كانت هذه الخطوات ناجحة مالياً فإن هذا المشروع سيُدر الكثير من الأرباح، وسيعاد استثمار جزء كبير من هذه الأرباح في المشروع وذلك لضمان النمو السريع والمنافسة الاستباقية، وسيذهب جزء من هذه الأرباح إلى أصحاب المؤسسات أنفسهم كمكافأة على جهودهم بينما يذهب جزء آخر للرأسماليين الذين خاطرُوا باستثمار أموالهم في المشاريع الجديدة ومساعدة أصحاب المؤسسات، ومن هنا تجدر الإشارة إلى أن مستثمري (الجهات الخاصة) مهتمون بالعوائد العالية التي تتناسب مع المجازفة التي يقبلون عليها والتي تُعد بمثابة بديل عن بعض بدائل الاستثمار التي تكون أقل ربحاً وأقل مخاطرة. وفي المقابل غالباً ما تكون مصادر الأموال العامة عبارة عن إعانات أو منح ويكون هدفها الرئيسي هو تعزيز التطور التكنولوجي وإيجاد فرص عمل والسيطرة على المخاطر باستمرار، وليس كسب المال.

## الشكل رقم 2: عملية بعث مشروع جديد



يتضح من الوصف السابق للعملية أن هناك ثلاثة عناصر رئيسية يركز عليها أي مشروع جديد وهي: (ر) أصحاب المؤسسات، و(ف) الفرصة، و(م) الموارد، ومن هنا يمكن التعبير عن إمكانات المشروع بالصيغة البسيطة التالية:

$$\text{إمكانات المشروع} = \text{ر} \times \text{ف} \times \text{م} \text{ حيث}$$

إن:

(ر) = هي الجودة والخبرة المتوفرة لدى أصحاب المؤسسات والفريق.

(ف) = هي جودة الفرصة وتوفر دواها.

(م) = هي تخصيص الموارد المطلوبة الكافية.

ومن هنا تلخص الحسابات الابتدائية إلى الاستنتاجين التاليين:

1. لزيادة إمكانات المشروع وتكبيرها يلزم زيادة العناصر الثلاثة السابقة إلى الحد الأقصى وهي: أصحاب المؤسسات والفرصة والموارد.
2. إذا انعدم وجود احد العناصر الثلاثة ليصبح صفر فإن إمكانات هذا المشروع ستصبح صفرًا كذلك. وبذلك يوضح الاستنتاج الثاني الأسباب الثلاثة وراء فشل العديد من المشاريع وهي:

■ لدي الشركات الكبرى الكثير من الفرص والموارد ولكن غالباً ما يديرها البيروقراطيين وليس أصحاب المؤسسات، فعلى سبيل المثال خسرت شركة إكسون 2 مليار دولار في السبعينات عندما حاولت تطوير "مكتب المستقبل" وذلك عن طريق الحصول على شركات صغيرة واستبدال رجال أعمالها بإداريين من شركة إكسون.

- يحاول بعض أصحاب المؤسسات الذين يتمتعون بموارد كافية اقتناص الفرص غير المناسبة في الوقت الخطأ، فعلى سبيل المثال ابتكر الرئيس التنفيذي لشركة بولارويد "إدوين لاند" ما يسمي بالبولوفيجين وهو عبارة عن فيلم سينمائي فوري، إلا أنه لم يكن هناك إقبال كبير على مثل هذا النوع من الأفلام كما أن شريط الفيديو لم يلق رواجاً في السوق من قبل ظهوره.
- وأخيراً يوجد الكثير من الفرص وأصحاب المؤسسات -لاسيما في البلدان النامية- إلا أن هذه البلدان تقتصر إلى الموارد التقنية والمالية مما يترتب عليه تسرب اليأس إلى كثير من أصحاب المؤسسات وفقدانهم للأمل أو انتقالهم إلى البلدان المتقدمة.

## 2-2 العناصر الرئيسية لبعث مشروع جديد

### 2-2-1 أصحاب المؤسسات

يمكن تصنيف خصائص أصحاب المؤسسات طبقاً لبعدين متعامدين كما هو مبين في شكل 3: مستوى الإبداع والابتكار عالي أو منخفض، ومستوى مهارات الإدارة عالي أو منخفض. وهناك أربعة تركيبات مختلفة لهذه الأبعاد يمكن وصفها كما يلي:

- (1) للمخترع مستوى عالي من الابتكار والإبداع لكن لديه مستوى منخفض من مهارات الإدارة إما بسبب فقدان المصلحة الشخصية أو بسبب نقصان الخبرة والتعليم، حيث يمتلك المخترعون العديد من الأفكار التي يستغلها الآخرون.
- (2) للمدير المسئول مستوى عالي من المهارات الإدارية والخبرة في الأعمال ولكن لديه مستوى منخفض من الابتكار والإبداع بسبب قلة القدرة الفكرية أو فقدان الحافز عند العمل في بيئة بيروقراطية، فالمديرون المسؤولون مهرة في إدارة العمل المجد في بيئة مستقرة.
- (3) يمتلك باعث المشروع إبداعاً وابتكاراً وأيضاً مهارات الإدارة والخبرة في الأعمال لذلك فهو قادر على خلق وتطوير عمل في بيئة مضطربة.
- (4) أخيراً يفتقد المتعهد أي نوع من أنواع المهارات فهو لا يقدر على شيء سوى جذب المستثمرين الأبرياء والسذج إلى تعهدات مشكوك فيها بشكل كبير.

والمساعدة هذا القالب البسيط يمكننا أن نحاول الإجابة على السؤال: هل يولد أصحاب المؤسسات أم تتم صناعتهم؟ لقد تم توزيع الإبداع والابتكار بشكل متفاوت بين البشر مثل الصوت الغنائي العذب والأذن الموسيقية، لكن حتى مع تلك الهبات الطبيعية تحتاج إلى العمل الدؤوب والكثير من التطبيق والتدريب لتصبح نجم أوبرا، وبالمثل يتمتع أصحاب المؤسسات بمستوى عالي من الإبداع والابتكار لكنهم يحتاجون لتطوير تلك السمات واكتساب مهارات الإدارة الأساسية والخبرة عن طريق حضور برامج تدريبية تتعلق بالأعمال والتدريب الفعلي والخبرة في المجال ويفضل أن يكون ذلك في شركات مبتكرة سريعة النمو.

نسرود فيما يلي السمات البارزة لباعث المشروع النموذجي.

1. *دافع داخلي.* (وهذا يوضح لماذا لا يمكن نقل أعمال العائلة من أصحاب المؤسسات للأطفال الذين قد يفتقدون الدافع.)
2. *حاجة مرتقعة للإنجاز وحاجة منخفضة للسلطة ومستوى متغير من الحاجة للانتماء.* يرى أصحاب المؤسسات مشاريعهم كوسيلة لتحقيق رؤيتهم أكثر من كونها وسيلة لاكتساب السلطة على العاملين والشركاء. حيث يكون بعض منهم ذا شخصية ساحرة واجتماعي بينما يكون بعضهم الآخر فاقدا للعقلية الاجتماعية ومن الصعب الاقتراب منه.
3. *يعتبر المال مكافأة على الإنجاز وليس الهدف الرئيسي لإنشاء الشركة.*
4. *مستوى عالي من الطاقة ساعات العمل الطويلة* "لمقابل المجهود (أو العرق)" بدون أي مكافآت مادية.
5. *موقع داخلي للمراقبة* بمعنى الثقة بأنه يمكن التغلب على العوائق حتى بداخل البيئة الصعبة أو العدائية.
6. *القدرة على إلهام الآخرين للمشاركة في الرؤية الخاصة* ببعث المؤسسات والإسهام بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في المشروع عن طريق الأموال والمساعدات العينية والنصيحة إلخ. وفي المغرب العربي يمكن أن تمول "الشبكات الاجتماعية" الراسخة والمنتشرة من أجل ذلك.
7. *القدرة على اقتراض المخاطر والتحكم بها* بدلا من الدخول في مغامرة.
8. *فقدان الخوف من الفشل وإدراك أنه يمكن ترجمة الفشل إلى تجربة للتعلم،* فقد نجح العديد من أصحاب المؤسسات في البلاد الغربية بعد الفشل مرة أو حتى مرتين، ولكن قد تنعكس الإخفاقات في المغرب العربي بشكل سلبي على باعث المشروع وعلى عائلته/ عائلتها وقد تمنعه من المحاولة مرة أخرى من أجل الحصول على "فرصة ثانية".
9. *خلق الاحتياجات بعد أبحاث تسويقية غير ناجحة* مثلما استطاع وزيناك وجوبز أن يفعلا للبحث التسويقي غير الناجح لأول جهاز حاسوب شخصي.
10. *وأخيرا يسعى أصحاب المؤسسات لإرضاء أنفسهم أولا عن طريق تحقيق حاجتهم للإنجاز في المقام الأول* ثانيا الحريف وثالثا حضور واحد من الرعاة أو أكثر ممن ينصحونهم ويشجعونهم ويحمونهم خلال العملية الصعبة لبعث مشروعا جديدا.

### الشكل 3. صفات المخترعين وأصحاب المؤسسات والمديرين الإداريين



ومن الواضح عدم امتلاك جميع أصحاب المؤسسات المحتملين لكل هذه الصفات حيث أن العديد منها فطري لكن يمكن تنمية الصفات الأخرى عن طريق الدافع والتدريب والعمل الدؤوب. حتى إذا كان أصحاب المؤسسات المحتملين يتمتعون بهذه الصفات فلا يصبح جميعهم بالفعل أصحاب مؤسسات نشطين، وحتى يمكن فعل هذا التحول يجب توافر شرطين:

1. يجب أن يثق أصحاب المؤسسات بأن لديهم القدرة لبعث مشروع جديد. وبالنسبة للشباب قد يشعر باعث أو باعثة المشروع بأنه/ أنها لا يمتلك المعرفة والخبرة الكافيتين لذلك هما بحاجة لأن يمر بفترة التدريب في المهنة. وعندما يشعر أصحاب المؤسسات بالثقة ستفتح له "نافذة القرار" وسيشعر أنه قادر على تأسيس شركة، لكن نافذة القرار لا تبقى مفتوحة للأبد حيث يكبر باعث المشروع وينشأ عائلة ويدخل في الالتزامات المالية مثل القروض العقارية للمنازل وقد يكون رجل أو سيدة الأعمال أقل استعدادا لتحمل مخاطرة الإفلاس وتتعلق "نافذة القرار" بسبب الافتقار إلى الاهتمام والطاقة.
2. خلال الفترة التي تكون "نافذة القرار" مفتوحة فيها يكون مطلوب عادة حدث مفاجئ يجبر باعث المشروع المحتمل أن يأخذ قرارا بإنشاء الشركة أو قرارا بالانضمام إلى بدء العمل بالشركة. وقد يكون هذا الحدث حدثا سلبيا- مثل عدم الرضا عن العمل الحالي أو النزاعات مع الرؤساء أو النقل أو الإقالة أو المشاكل الشخصية أو العائلية وقد يكون هذا الحدث حدثا- إيجابيا - مثل ظهور فرصة فنية أو تسويقية أو نماذج من الأقران الناجحين أو عروض من الأصدقاء بالانضمام لشركتهم أو توافر الأموال (التصفية أو الإرث) إلخ. تكون أحداث الدفع السلبية أكثر تكرارا في الولايات المتحدة بينما تكون الأحداث الإيجابية أكثر شيوعا في أوروبا. وفي المغرب العربي ستكون معظم أحداث الدفع أحداثا إيجابية مثل التشجيع والدعم من الأقارب والأصدقاء.

## 2-2-2 شبكة الأعمال

عندما ينشأ أصحاب المؤسسات شركة يكون لديهم موارد محدودة (سواء من الأموال أو المساحة أو المستشارين أو الخدمات إلخ)؛ لذلك يظهر أصحاب المؤسسات مقدررة عالية على زيادة ورفع مواردهم عن طريق التواصل. ويحدث التواصل غير الرسمي عبر العائلة والأصدقاء وأصدقاء الأصدقاء والشركاء في العمل وذلك شائع في المغرب العربي، وفي بعض الأماكن هناك بنوك محلية ومجالس تنمية الأعمال وفروع للغرف التجارية وبنوك مركزية ووكالات حكومية تساعد أصحاب المؤسسات.

وفي الحالة الأمريكية يحدث التواصل الأكثر اتساما بالطابع الرسمي بانتظام (مرة في الأسبوع إلى مرة في الشهر عادة للإفطار) وذلك عبر نوادي أصحاب المؤسسات مثل ذلك النادي الموجود في وادي السيليكون طريق 128 والفروع التابعة للمشروع (RPI VARPI). ويحضر هذه الاجتماعات بعض الأكاديميين بالإضافة إلى أصحاب المؤسسات والمصرفيين وأصحاب رؤوس الأموال والمحاسبين والمحامين والباحثين عن عمل، وذلك لتقديم أنفسهم في دقيقة أو دقيقتين أو لتواصل الأخبار أو لتقديم طلب على سبيل المثال لإيجاد مبرمجا متخصصا في اللغة "C". وفي نهاية الاجتماع يتم إجراء الاتصالات وتبادل بطاقات العمل مما قد يؤدي إلى صفقة تجارية. بالإضافة لذلك فإن للبنوك وأصحاب رؤوس الأموال شبكات أعمال واسعة يستخدمونها بالنيابة عن حرفائهم. في المغرب العربي حتى الآن هذا النوع من التواصل الرسمي ليس فعالا بالكامل لكن يمكن تعزيزه بقوة عن طريق التواصل غير الرسمي عبر "الشبكات الاجتماعية".

## 2-2-3 الفرص

الفرصة هي تركيبة خلقة من حاجة الأسواق المحتملة أو الحالية مع حل تنظيمي أو فني جديد لتلبية احتياجات تلك الأسواق.

وفيما يلي خصائص الفرص التي قد يتم ترجمتها إلى مشروع جديد ناجح عبر العمل الدؤوب.

1. يجب أن تكون الفرصة جاذبة لأصحاب المؤسسات وللمستثمرين وبالتأكيد للحرفاء. ويجب أن تكون دائمة وليست موضحة عابرة مثل "صخور الحيوانات الأليفة" أو التتورات القصيرة أو ما يخضع لتقلبات الموضحة. ويجب أن تكون الفرصة في الوقت المناسب بما يتوافق مع الاتجاهات البيئية والاقتصادية والتسويقية. فعلى سبيل المثال طور مشروع كندي طريقة آمنة ومبتكرة لحفظ البطاطس خلال فصل الشتاء عن طريق مستوى منخفض من الإشعاع، ولكن مع الأسف تسبب الخوف النووي الناتج عن حوادث المحطات في الولايات المتحدة والإتحاد السوفييتي في قتل المشروع.
2. الفرصة ليست مجرد فكرة. لتنجح الفكرة يجب أن تركز على منتج أو خدمة تخلق أو تضيف قيمة لمشتريها و/ أو المستهلك النهائي.
3. يعد أكثر المستثمرين وأصحاب المؤسسات نجاحا هم الذين يركزون على الفرص؛ فهم يبدهون مع المستهلك ولا يفقدون أبدا الرؤية في هذا طوال فترة تطوير المنتج أو الخدمة.

4. يجب أن تكون السوق المستهدفة جاذبة. أولاً: يجب أن تكون من الحجم الكبير وليست قسماً صغيراً، والسبب هو مبالغة معظم أصحاب المؤسسات في تقدير حصة السوق التي بمقدورهم أن يحققوها، لذلك ستظل الحصة الصغيرة من السوق الأكبر أكثر جذباً من حصة أكبر في الأسواق المتخصصة. (أي أن يكون لدينا ربع بيتزا من الحجم العائلي أفضل من أن يكون لدينا نصف بيتزا من الحجم الصغير!). ثانياً: يجب أن يكون معدل نمو السوق مرتفعاً نسبياً، %10 أو أكثر في السنة. والسبب هو أن المشروع الجديد سيأخذ حصة السوق من المنافسين الحاليين، فإذا كان السوق ينمو بسرعة ستظل مبيعات المنافسين مرتفعة ولن يهتموا بشكل كبير، وإذا كان السوق متعادلاً أو منخفض ستتخفف مبيعات المنافسين وسوف يردون على ذلك بتحسينات المنتج وتطوير السوق وتخفيضات الأثمان ومن الممكن أيضاً أن تبدأ حرب أسعار. ثالثاً: يجب أن يكون المستهلكون الرائدون مبتكرين وعلى استعداد للعمل وتبني الابتكار، فعلى سبيل المثال قامت شركة ناشئة عن محضن RPI بتطوير فاصل مغناطيسي فائق التوصيل يبلغ ثمنه 500000 دولار لصناعة تعدين النحاس. وكانت شركات النحاس في حالة مالية مفرجة بعد إضراب طويل وكان يجب أن يوافق مجلس الإدارة على جميع مشتريات المعدات التي تجاوزت أكثر من 50000 دولار وكانت الدورة الشرائية 16 شهراً! نتيجة لذلك تم بيع وحدة واحدة فقط لوكالة حكومية أمريكية.

5. يجب أن تكون نافذة الفرص مفتوحة لفترة طويلة بما فيه الكفاية لتطوير وبيع المنتج ولتحقيق أرباح كافية لمكافأة المستثمرين.

6. أخيراً يجب أن يكون لفريق الإدارة القدرة والخبرة اللازمة لتطوير التكنولوجيا والسوق.

7. يجب أن تستطيع فرصة ما، بعد دخول السوق، أن توفر للشركة مزاياها التنافسية وأن تحافظ عليها عن طريق إقامة حواجز للدخول ضد المنافسة (تكنولوجيا شخصية وبراءات اختراع واتصالات تسويقية وعمليات تصنيع فريدة). على سبيل المثال نجحت شركة من RPI في تطوير نظام تحكم عن بعد لتوجيه الأطباق لالتقاط إشارات القنوات الفضائية، لم يكن هذا الجهاز محمي ببراءات الاختراع. وبعد ستة أشهر كانت شركات تايوانية تباع في الولايات المتحدة منتج مشابه بثمن أقل من تكلفة التصنيع الخاصة بالشركة الأمريكية!

8. يجب أن يكون للفرصة نمو ملحوظ وربح محتمل حتى تجذب المستثمرين، ولهذا تعد الشركات الصغيرة "العائلية" الخاصة بأسلوب الحياة أو الأعمال (مثل محلات الأزياء والشركات الاستشارية الصغيرة) شركات غير جاذبة.

9. سيتم وصف الفرص في المغرب العربي بمزيد من التفاصيل بالأسفل (أنظر فصل 3).

#### 4-2-2 الموارد: رأس مال المخاطرة

لا يملك معظم أصحاب المؤسسات المبتدئين ما يكفي من الأصول ما يؤهل لضمان القروض المصرفية، وبالنظر للمخاطر الكامنة في المشاريع العالية، فمن الحماقة إن يرهنوا منازلهم أو الأصول الخاصة بالعائلة، ولذا يقيم معظم أصحاب المؤسسات بجمع الأموال عن طريق المساهمة (رأس المال السهمي) واستغلال المصادر الرسمية وغير الرسمية لرأس مال المخاطرة.

فالمصدر الرئيسي غير الرسمي يكون عن طريق الادخار الشخصي وأموال العائلة والأصدقاء وشركاء العمل، أما المصدر شبه الرسمي فهو "الممولون المستثمرون" وهم أشخاص أثرياء يفضلون عادة أن يستثمروا داخل المجتمع، وفي الولايات المتحدة يقدر حجم رأس المال المستثمر هكذا بشكل غير رسمي بأكثر من 100 مليار دولار أمريكي، أي ربما ضعف قيمة رأس مال المخاطرة الرسمي.

وبالمقارنة، ففي عام 2008 تم استثمار مبلغ يقدر إجمالاً بنحو 30 مليار دولار أمريكي في مشاريع الصناعة الأمريكية لرأس مال المخاطرة، وفي المتوسط يستثمر 20 مليار دولار أمريكي سنوياً، هناك أيضاً صناعات مهمة لرأس مال المخاطرة في المملكة المتحدة وسويسرا والسويد وفرنسا وإيطاليا واليابان وبلدان أخرى، وفيما يلي بعض أبرز خصائص الصناعة الأمريكية لرأس مال المخاطرة التي بدأت في بوسطن من أكثر من 50 عاماً مضت.

1. يشارك أصحاب رؤوس أموال المخاطرة بفاعلية في إدارة الشركات التي يستثمرون فيها، عادة من خلال الحصول على مقعد في مجلس الإدارة، مع عقد اجتماعات دورية مع الرئيس التنفيذي والعمال، ومع ذلك فهم لا يتدخلون في المعاملات اليومية وذلك على النقيض مع البنوك التي تتخذ الإجراءات فقط في حالة الدفع المتأخر أو التخلف عن الدفع.
2. يضع "دليل رأس مال المخاطرة الأمريكي" قائمة بحوالي 700 مصدراً لرأس مال المخاطرة حسب الموقع والتكنولوجيا والصناعات والأنواع ومراحل الاستثمار وغيرها، وهذا يساعد أصحاب المؤسسات على اختيار أنسب مصدر لرأس المال للشركة الخاصة بهم.
3. ينتقى أصحاب رأس المال المخاطرة بحرص، فمن الممكن أن يحصلوا في عام واحد على أكثر من 300 خطة مشروع، ولكنهم لا يمولون إلا من 1 إلى 3 بالمائة من هذه المشاريع، وبفضل هذا الاختيار الدقيق، يتمكنون من إعداد محفظة متنوعة من الاستثمارات حيث الاستثمارات الناجحة لا تغطي تكاليفها فحسب وإنما تكاليف المشاريع غير الناجحة كذلك. وتبين الإحصاءات النموذجية أن 10 ٪ من الاستثمارات ناجحة بصورة استثنائية مثل أبل ومايكروسوفت وإنتل، وأن 30% ينتج عائد على الاستثمار بنسبة 50-30% سنوياً وهذا أمر طبيعي لمعظم أصحاب رؤوس أموال المخاطرة، و20% ينتج عائد على الاستثمار بنسبة 30-10% سنوياً، و15% يعتبر فشل وخسارة كاملة، وتتمثل المشاكل الرئيسية في نسبة 25% المتبقية والتي تحقق عوائد هامشية وغير مستقرة (أو خسارة) وتبدو بأنها تذهب إلى لا مكان، وهذا يسمى "الحي الميت" أو "مشي الجريح". وتأخذ هذه الاستثمارات بكم وفير من الوقت، لندرة موارد أصحاب رؤوس أموال المخاطرة، لذلك سيتم تنفيذ خطة الإصلاح، ومن الممكن استبدال أصحاب رؤوس الأموال بمتخصصين أو بكل بساطة سيقتل المشروع برفض أموال إضافية، وعادة يتم الحصاد بعد الاستثمار بنحو خمسة إلى سبعة سنوات من خلال بيع أو دمج الشركة الناجحة أو طرح أسهم للاكتتاب العام في سوق الأسهم أو شراء الشركات من قبل أصحاب المؤسسات والإدارة (أنظر الفصل 9)

4. يستخدم أصحاب رؤوس الأموال طرق معقدة لتقييم مخطط الأعمال ولكن المبادئ الأساسية بسيطة إلى حد ما، وبالمثل فإن ممولي الأعمال يستخدمون معيار القرار المبسط، فأولاً، يجب أن يكون مخطط الأعمال كامل ومعد مهنياً وإلا سيتم رفضه، لذلك فإن تغطية قائمة الاختيار للبنود المختصة في المخطط مفيدة جداً، وأيضاً يجب على أقسام المالية تتبع أنشطة ممارسات

المحاسبية معيارية ويجب مراجعتها من قبل محترفين معتمدين. ثانياً، يجب أن تكون السوق والفرصة جذابتان والمنافسة تقل أو تنجزاً في قطاعات السوق المحددة. ثالثاً، يجب أن تكون الإمكانيات التقنية قابلة للتحقيق خلال الوقت والحدود المالية لمخطط الأعمال. رابعاً، وهذا إلى حد بعيد العامل الأكثر أهمية، يجب إكمال فريق الإدارة (على الأقل تقني ومسوق وبعث مشروع) بدوام كامل (لا يوجد دوام جزئي لأصحاب المؤسسات)، ويجب أن يشمل على الأقل باعث مشروع ذو خبرة، وينبغي لأعضاء فرقة الإدارة أن يكون لديها سجل سابق من الإنجاز ليس بالضرورة كأصحاب مؤسسات ولكن في تخصصاتهم، على سبيل المثال خبرة البحوث والتنمية في الجامعات أو المختبرات لمدير التقنية.

### 2-3 عوامل النجاح الحاسمة

يمكن تلخيص هذا بأنه لكي تنجح المشاريع يجب استحداث شيء جديد وخالق كمنتوج أو خدمة جديدة (مثل جهاز مراقبة القلب للرياضيين الذي أنتجته الشركة الفنلندية بولار إلكترو) ووضع إستراتيجية تسويقية جديدة (مثل خطة البيع المباشر لأجهزة الحاسوب الشخصي لشركة ديل للحواسيب مع خدمة 24 ساعة) أو طريقة جديدة لتقديم الخدمة (مثل إتاحة المعلومات من الانترنت بواسطة جوجل دون تغريم المستخدم).

كلما تطورت المشاريع الجديدة يجب على أصحاب المؤسسات التطور تدريجياً من كونهم أصحاب مؤسسات إلى مديري مشاريع، ويمكنهم قيادة وإدارة توسع الشركة في بيئة غير مستقرة وسريعة التغير، وهذا يفسر لماذا يتم تغيير الرؤساء التنفيذيين في العديد من المشاريع الجديدة خاصة في وادي السيليكون، فمؤسسي المشاريع وأصحاب المؤسسات غير القادرين أو المهتمين بالانتقال إلى مديري مشاريع مع الواجبات الإدارية، يتم استبدالهم بمديرين ذو خبرة والبقاء كمستشارين أو الانتقال لبدء شركات جديدة بحصتهم من الأرباح.

ولخص ما يلي العوامل الحاسمة للنجاح في المشاريع الجديدة على أساس الابتكارات التكنولوجية وفقاً للخبرة الميدانية في إدارة التكنولوجيا العالية للمشاريع المبتكرة.

احتمال فشل مشروع تكنولوجي مبتكر (غير تقني) نحو الثلاثين، لذلك من أجل الهروب من قانون الإحصاءات الصارم ذلك، ويجب على الشركة الجديدة أن تمتلك ميزة فريدة لا تتوافر مع المنافسين مثل براءات الاختراع والحرفاء جاهري الاعتماد وإنتاج متاح وتسهيلات توزيع ومصادر مالية متوافرة والخ.

1. يجب أن يكون هناك ربط مباشر ومستمر مع السوق أي لحرفاء أو مستخدمين محتملين خلال الفترة الكاملة لبعث مشروع جديد، ويجب تلقى ردود الفعل ودمجها في المنتوج أو الخدمات إما غير الرسمية أو الرسمية (من خلال المجموعات البؤرية والاختبارات التجريبية، الخ).
2. يجب على صاحب المنتوج أو راعي هذا المنتوج أن يتحلى بالسلطة الكافية لإقناع المتشككين والتغلب على ضغوط البيروقراطيين، وإذا كان صاحب الشركة له مكانة كافية في الصناعة فمن الممكن تولي هذا الدور وإلا يأخذ المبادرة المستثمر أو المستشار.
3. يساعد حراس التكنولوجيا في اختيار الأساس الأنسب ودعم التقنيات لتحقيق المواصفات.

4. يشمل الفريق المثالي للمشروع ثلاثة أدوار متميزة هي: مخترع يضع تصور المنتج ويطوره، ومطور خاص للسوق لبيع هذا المنتج، ومدير شركة يتأكد من أنه لا يوجد التزامات مبالغ فيها وأن الموارد النادرة تستخدم بعناية، وكذلك فإن الفريق المكون من ثلاثة أكثر إبداعاً من الفريق المكون من اثنين وأكثر كفاءةً من الفرق المكون من أربعة أو أكثر.
  5. إذا كان المشروع هو جزء من منظمة أكبر (كشركة، أو جامعة، أو مختبرات بحوث وتنمية) فيعد إشراك الإدارة العليا ودعمها شيء محبذ أو على الأقل (لا يتجاوز) الإهمال غير المتعمد.
  6. يعد الانفتاح وقنوات الاتصال سواء داخل الفريق ومع المستثمرين والحرفاء وجميع مصادر المعلومات والمشورة ضرورة لا غنى عنها.
  7. يعتبر الحظ عامل مهم جدا يمكن أن يؤيد أو يقتل أي مشروع جديد، ومع ذلك فقد صرح باستور المخترع والمبدع الكبير ذات مرة بأن "الفرصة تفضل العقل المستعد"، وبعبارة أخرى فسيدرك ويغتتم الفرصة أولئك الذين قاموا بواجبهم بينما الآخرين سيتركونها تمر من بين أيديهم.
  8. يعتبر الحظ 8 عامل مهم جدا يمكن أن يؤيد أو يقتل أي مشروع جديد، ومع ذلك فقد صرح باستور المخترع والمبدع الكبير ذات مرة بأن "الفرصة تفضل العقل المستعد"، وبعبارة أخرى فسيدرك ويغتتم الفرصة أولئك الذين قاموا بواجبهم بينما الآخرين سيتركونها تمر من بين أيديهم.
- كنظير لعوامل النجاح الرئيسية التي نوقشت أعلاه يمكن أن تلخص الأسباب الرئيسية لفشل مشروع جديد كالآتي:
1. التدفقات النقدية غير الكافية (ليس ربحاً أو خسارة) فالنقدية هي الأساس لذلك يجب أن تصان جيداً.
  2. حجم المبيعات غير الكاف، والذي يحدث دائماً بسبب التقدير الأعلى للسوق والتقدير المنخفض للمنافسة.
  3. قلة التركيز في أساسيات العمل التجاري، الكثير من التشتت وهدر الموارد النادرة وقلة التركيز على الهدف الأساسي.
  4. التوجه الاستراتيجي الخاطئ للسوق والصناعة المحددين، وعادة ما تكون إستراتيجية الدخل غير كافية، على سبيل المثال وضعت شركة نظام التوجيه داخل السيارة وحاولت بيعه لمصانع السيارات في ديترويت ولكن بدون جدوى، فإستراتيجية الدخل الصحيحة كانت أن يتم بيعه لشركات تأجير السيارات.
  5. فجوة بين فريق الإدارة تتمثل في غياب أصحاب المؤسسات ذوي الخبرة أو عدم التوافق بين الشركاء.
  6. يمكن أن تؤدي المعلومات المغلوطة أو الناقصة لقرارات خاطئة.
  7. يمكن أن يبطل التوقيت الخاطئ للدخول لمميزات المشروع.
  8. تعتبر قلة الموارد التمويلية عائقاً مهماً، وخاصةً في البلدان النامية أو الاقتصاديات الانتقالية مع معدلات الفائدة المرتفعة.

9. قد لا تكون التكنولوجيا غير كافية أو غير متطورة بشكل كاف وغير متوفرة من مصادر خارجية.

لاحظ أن هناك تسعة أسباب من أكثر الأسباب شيوعاً للفشل؛ ثمانية منها أسباب تجارية وسبب واحد فقط تقني.

## 2-4 الاتجاهات العالمية

يُذكر أدناه أهم الاتجاهات الحديثة لتطوير بعث المؤسسات في جميع أنحاء العالم مع التركيز على بلدان إعادة الهيكلة والبلدان الصناعية مثل المغرب:

1. يعد كل من الابتكار وبعث المؤسسات بمثابة القوة المحركة العالمية الجديدة للنمو الاقتصادي.
2. تنشئ تكنولوجيا الشركات الجديدة الثروة ومواطن الشغل وتنويع الاقتصاد وتنمية الصادرات، فهي نماذج للتنمية الإقليمية.
3. تتطور البنية التحتية لبعث المؤسسات تطوراً سريعاً في بلدان إعادة الهيكلة والبلدان الصناعية.
4. هناك تقارب متزايد من أنظمة دعم المؤسسات: الرعاية الخاص والعام ورأس مال المخاطرة والجامعات ومجمع (مدينة) التكنولوجيا والمشاريع المشتركة العالمية.
5. يتضح تعزيز الكفاءة المهنية في جميع أنحاء العالم في تأسيس وإدارة المؤسسات المبتكرة والتمويل المبتكر للمؤسسات ووضع المعايير للأداء والشبكات الدولية (الإنترنت والتجارة الإلكترونية والتجارة المتنقلة).
6. تحل القدرات العقلية محل الموارد الطبيعية والاستثمار الثقيل ("المؤسسة الذكية").
7. جميع البلدان لديها القدرة لتطوير المشاريع المبتكرة والفوز في الأسواق العالمية ذات التقنية العالية.
8. ستصبح بلدان المغرب العربي، بغض النظر عن الحجم والموارد الطبيعية والثروة، قادرة على تحقيق منافسة عالمية عالية ونمو اقتصادي من خلال المؤسسات المتطورة والأساليب الحديثة للتعليم وبعث المؤسسات والابتكار والعولمة.

## 5-2 نمو المشاريع الجديدة: من أصحاب المؤسسات إلى إدارة المشاريع

لم يعد من الصعب في عديد من الدول، بما في ذلك المغرب العربي، بدء مشروع جديد، ولكنه من الصعب إنماء مشروع جديد ليكون من المشاريع طويلة الأمد والمشاريع ذات القيمة الإضافية العالية التي تحقق زيادة في المبيعات والأرباح والتدفق النقدي والصادرات والمساهمة في التشغيل المحلي بأجور مجزية وتطوير الاقتصاد الإقليمي. وكما تم التوضيح في البند رقم 3-1، أن في الولايات المتحدة اختفى ما يقرب من ثلثي الشركات الجديدة خلال الأربعة أعوام الأولى 17، وأصبحت شركات أخرى غير قادرة علي النمو فيما وراء الكتلة الحرجة ( حوالي 2 مليون دولار مبيعات و 20 عاملاً)، وهي معرضة للاختفاء أثناء الركود الاقتصادي أو التغييرات الرئيسية في سوق الطلب والتكنولوجيا. وهناك شركات ريادية أخرى تحقق في تحقيق إمكاناتها الاقتصادية الكاملة، ومن ثم تعاني من بطء شديد في النمو وتصبح هدفا للاقتناء من قبل منافسين من مناطق أو بلدان أخرى. وينتهي المطاف بأصحاب المؤسسات والعمال والمستثمرين والمجتمعات المحلية في معظم هذه الحالات بضياح ثمرة عملهم الشاق واستثمارهم في الأموال والمجهود. وتعد أسباب هذه الإخفاقات في البقاء والنمو لتحقيق الإمكانات الاقتصادية الكاملة معقدة جدا، ولكن يمكن تصنيفها إلي فئتين: أسباب داخلية وأسباب خارجية؛ فالأسباب الداخلية تتعلق بشكل أساسي بعجز وعدم استعداد أصحاب المؤسسات للنمو نفسيا ومهنيا مع المشروع، أو ترجع إلي الخلافات الأساسية والانقسامات في فريق المؤسسين. أما الأسباب الخارجية فهي تتعلق بعدم القدرة علي توقع التغييرات في بيئة العمل، والأهم من ذلك، عدم القدرة علي التفاعل استراتيجيا مع هذه التغييرات.

ووفقا لما هو مذكور أنفا (الجزء رقم 1-2-2) فإن أصحاب المؤسسات يتمتعون بمستوي عالي من الإبداع والابتكار، ولكنهم يفتقرون إلي مهارات الإدارة وخبرة العمل، التي تعتبر ضرورية لنمو مشروع جديد ناجح ماليا. ولذا، يتوجب عليهم اكتساب هذه المهارات من خلال الدراسة في كليات إدارة الأعمال والعمل في شركات قائمة علي ممارسات الإدارة السليمة، أو الأفضل من ذلك، في شركات مبتدئة ناجحة و متميزة بفاعلية مستمرة. وتعد محاضن المؤسسات والمدن التكنولوجية حيث توجد هذه الشركات الأخرى بيئة مثالية لهذا النوع من التدريب المهني.

ويتعين علي أصحاب المؤسسات بعد تأسيس شركاتهم إتباع عمليات بعث المشاريع حتى يصبحوا مديري مشاريع ويمتلكوا القدرة علي إنماء شركاتهم في مشاريع الأعمال مستدامة النجاح. ويعرض الشكل رقم 4 القوة المحركة للعمليات الريادية هذه كما يوضح المسارات البديلة لتصبح شركة ناجحة. ويبدأ كل من المسارين في الزاوية اليسرى السفلية لجدول الشكل رقم 4، ويبدأ معظم أصحاب المؤسسات شركاتهم كمخترعين، فهم يركزون علي أفكارهم الأصلية، ومفهوم المنتج والتكنولوجيا. وبالتوازي، فهم يتمتعون بأنماط حياة غير مقيدة، ولا يساورهم القلق بشأن المال، وغالبا ما يكفي مكسبهم قوتهم اليومي. وعاجلا أم آجلا سيدركون أن مشكلتهم الرئيسية هي البقاء والنمو. وهناك الآن اثنان من المسارات الممكنة للنمو: (1) في مجال الأعمال الحرة و(2) وفي المجال الإداري.

الشكل رقم 4. القوى المحركة والمسارات البديلة لعملية بعث المشاريع



ويوجد المسار المفضل للنمو ضمن المجال الإداري، ويحدد أصحاب المؤسسات الرواد أهداف وقيم والتزامات المؤسسين، فهم يرون الفرص بنحو أكثر وضوحاً ( الجزء الرقم 2-3-2، الفصل الثالث) ويقع تركيزهم علي احتياجات ومتطلبات الحرفاء. وفي الوقت نفسه، يدركون بأن مواردهم محدودة للغاية، ومن ثم يقللون الحاجة إلي هذه الموارد من خلال ابتداع وابتكار أساليب وطرق لتصميم وتسويق وبيع وتمويل المنتجات. فيقوم مؤسسي المشاريع بتشغيل أعضاء فريق جدد حيث يشاركونهم رؤيتهم المستقبلية وقيمهم. ومع نمو المشاريع التجارية في كل من نسبة المبيعات وعدد العمال مما يجعلها تصبح أكثر تعقيداً، يتعين علي أصحاب المؤسسات الرواد أن يجرؤا عملية تحول كي يصبحوا من مديري المشاريع، فهم في حاجة دائماً إلي تطوير إستراتيجية المشروع المستدامة والتي سوف تركز علي كامل الأعمال، وتعمل علي صقل وتوسيع الفرص. كما يشرعون في بناء الفريق الإداري والمحافظة علي منظمة مناسبة تعمل علي رعاية استمرار الابتكار والاختراع، وتكون متجاوبة تماماً مع التغييرات الجارية في الاقتصاد، والأعمال التجارية والسوق والبيئة الاجتماعية.

إن المسار البديل من مجرد مخترع أو مبتكر إلي مدير مشروع لهو بأمر أكثر صعوبة ويتبع المجال الإداري؛ ففي المسار البديل ينتقل المبتكر من الأسفل يسار إلي الأسفل يمينا حتى يصبح مدير مسئول، إما عن طريق وأد المشروع الجديد أو عن طريق بيع المشروع إلي شركة منشأة. ويصبح باعث المشروع عن طريق الاختيار أو الضرورة وصيا علي الشركة، ويركز علي اقتناء وملكية الموارد، ويضيف الطابع الرسمي علي سلطته من خلال إجراءات وسياسات لفرض السيطرة. وتتطور الشركة الآن بالنسبة للطرق الفعالة لمواكبة التغييرات في البيئة والعمل علي الدخول في سوق المنافسة.

ويشعر بعض أصحاب المؤسسات بالاستياء، عاجلاً أو آجلاً، من المناخ القمعي الجديد للمشروع، وينتابهم شعور بالإحباط ورغبة في العودة إلى الأيام الأولى السعيدة لبدء المشروع. ومع الإرادة القوية وقليل من الحظ، يكتسبون القدرة على الانتقال من أسفل اليسار إلى أعلى اليسار ويصبحوا مديري مشاريع، وقد يحدث أن يستقيل بعض منهم من وظيفته وبدأ مشروع جديد، باستخدام خبرتهم البسيطة في محاولتهم الأولى، ولكن الأغلبية منهم يتخلون عن طموحهم في إقامة مشروع ويتقبلون أجورهم المالية المرضية ولكن في وظيفة إدارية مملة.

وتكمن المشكلة في أن المديرين الإداريين يتمتعون بقدر من الكفاءة والنجاح يُمكنهم من إدارة الأعمال الناجحة في مناخ مستقر، ولكن لسوء الحظ أصبح المناخ السياسي والاقتصادي والتجاري في عالمنا المعاصر غير مستقر مما يجعل المديرين الإداريين غير قادرين على التعامل مع هذه المتغيرات فضلاً عن الاستفادة منها، حيث تعاني شركاتهم من خسائر فادحة ويتعرض بعضها للإفلاس ويتعرض المدراء الحاليون للطرد، وخير مثال على ذلك هو توابع هجمات التاسع من سبتمبر الإرهابية التي تسببت في فشل العديد من المشاريع الواعدة إلا أنها كانت مشاريع تنسم بسوء الإدارة وطول الأجل، ذلك فضلاً عن التضيق علي مصادر رأس مال المخاطرة.

ويتضح أن عملية بعث المشاريع التي تمت مناقشتها سابقاً تنطبق أيضاً علي أصحاب المؤسسات في بلدان المغرب العربي، ومع ذلك قد يكون من الصعب العثور علي مكان مناسب لتدريب أصحاب المؤسسات من الشباب ويرجع ذلك إلى الندرة النسبية للمشاريع الجديدة المضافة ذات القيمة العالية. فيمكن أن تقوم بعض مجتمعات التكنولوجيا الجديدة بهذا الدور أو أن ينتقل أصحاب المؤسسات مؤقتاً إلى البلدان المتقدمة والعمل هناك لدى الشركات الناجحة، وعلي هذا النحو يتمكنون من إيجاد روابط تجارية قد تفيدهم في حال رغبتهم في توسيع أسواقهم<sup>18</sup>. وبالتوازي مع ذلك قد يلجأ مديرو المشاريع الطموحين إلى الالتحاق بدورات تنمية في المجالين التنفيذي والإداري، هذه الدورات تقدمها الجامعات المحلية غالباً بالتعاون مع الجامعات في الدول المتقدمة<sup>19</sup>.

## 2-6 دراسة حالة: الصناعات الكيماوية زوبلي (1946-2006)

### 2-6-1 معلومات أساسية

لتوضيح تطبيق عملي لمبادئ بعث مشروع جديد والتي تمت مناقشتها في هذا الفصل سنقوم بتقديم مثال الآن خاص بحالة شركة ايطالية عائلية وهي شركة زوبلي للصناعات الكيماوية الموجودة في تورينو بإيطاليا والتي تم إنشائها من الصفر بواسطة اثنين أشقاء من أصحاب المؤسسات بعد الحرب العالمية الثانية وقد أصبحت الآن من الشركات الرائدة عالمياً في مجال مكافحة الحشرات ولديها رأس مال يقدر بنحو 400 مليون دولار وعدد عمال يبلغ 3500 عامل يعملون في 8 دول.

ويبدى العديد من أصحاب المؤسسات والمسؤولين عن تطوير الاقتصاد في دول المغرب العربي اهتماماً خاصاً بحالة تلك الشركة وذلك للأسباب الآتية:

1. تعد إيطاليا دولة من دول حوض البحر المتوسط تماماً مثل دول المغرب العربي.
2. لم ينشأ المشروع الجديد في المثلث الصناعي الخاص بمناطق تورينو وميلان وجنوا وإنما في تورينو التي يقع موقعها في جبال الألب بتعداد سكان يبلغ 100 ألف نسمة وليس لديها أي صناعات كبرى تذكر.

3. وبسبب محدودية السوق المحلي فقد بدأت الشركة بالتصدير إلي جميع دول العالم ومن ثم اشترت أو قامت ببناء مصانع في أوروبا وآسيا وأمريكا الجنوبية.
4. يتشابه الوضع الاقتصادي الصناعي في ترينتو منذ أربعين عاماً مع الوضع الحالي لدول المغرب العربي، وعلى الأخص مدن مثل تونس العاصمة والدار البيضاء والجزائر العاصمة والتي تتوافر لديها جامعات جيدة وبعض العمال الماهرين لكن تعوقها قلة وجود فرص عمل متميزة نتيجة لمحدودية السوق المحلي.
5. في ذات الوقت لم يكن رأس المال اللازم متوفراً في إيطاليا؛ فالبنوك كانت تفرض ضمانات إضافية على القروض المقدمة للمشاريع الجديدة ولذلك فقد قام الأخوان زوبلي بتمويل شركتهم الناشئة من أموالهم الخاصة المحدودة وبعد ذلك من إيراداتهم المكتسبة، وهذا الموقف يمثل تشابهاً واضحاً لما يحدث مع العديد من الشركات الناشئة في سوق العمل في المغرب العربي.
6. تمثل الشركات العائلية جزءاً حيوياً في الاقتصاد الإيطالي كما هو الحال وأكثر في المغرب العربي.

## 2-6-2 بحث أساس المشروع الجديد

تكمن مفاتيح النجاح لوضع أساس مشروع جديد - كما أوضحنا من قبل - في توفر أصحاب المؤسسات وإتاحة الفرصة بالإضافة إلى وجود موارد. فقد تلقى كل من الأخوان زوبلي تعليماً تقنياً؛ فلويجي مهندس كيميائي وفوليفو مهندس ميكانيكا، وكان والدهما مؤسس الشركة يمتلك مصنعاً في ترينتو ينتج (صائد الذباب أو ورق مسمم لقتل الذباب) والذي كان منتجاً رائجاً في إيطاليا قبل الحرب. وعندما عاد الأخوان إلي البلاد بعد انتهاء دراستهما الجامعية واجها موقفاً عصيباً؛ فالمصنع قد تم تدميره من جراء قصف القنابل ولم يعد هناك حاجة لصناعة مصائد الذباب لأن مادة DDT قد أجهزت على كل الذباب فضلاً عن أن كل هذه الأحداث أدت إلي إصابة والدهم بالاكنتاب ولم يعد قادراً على العمل.

ونتيجة لذلك فقد أصبح الأخوان مضطرين لأن يصبحا رجلي أعمال، فبدأ بتصنيع منتجات نظافة بسيطة يتم عملها في المنزل مثل سلك غسل الأطباق والشموع والصابون وهي منتجات استطاعا بيعها من خلال نفس شبكة التسويق الخاصة ببيع مصائد الذباب. وجاءت فرصتهم الأولى عام 1960 عندما استطاعا شراء شركة كانت على وشك الإفلاس تنتج أنواع من اللفائف والتي عند إضاءتها تقوم بطرد البعوض الذي كان منتشر بكثرة في إيطاليا وفي منطقة البحر المتوسط بشكل عام. وكان ازدهار هذا العمل يعود إلي أن مهارات أصحاب المؤسسات تكمل بعضها البعض، فلويجي كان مهندس كيميائي متميز واهتماماته الرئيسية كانت التسويق وإستراتيجية العمل أما فوليفو فكان مهندس ميكانيكا عبقرى فقد قام بتطوير ماكينات الإنتاج واهتماماته الرئيسية كانت الإنتاج وإدارة شؤون العمال.

وكان الأخوان معاً، ومن بعدهما أولادهما الثلاثة يقدرون التلاحم والتعاون العائلي؛ فجميع قرارات مجلس الإدارة المكون من أربعة أفراد من العائلة كان تتم عن طريق الإجماع وأحياناً تتم بعد مناقشات حامية، ولكن لم يكن هنالك حاجة أبداً لتصويت بالشكل الرسمي.

وجاءت فرصة كبرى ثانية عام 1970 عندما لاحظ لويجي أن هناك شركة يابانية تعرض نوع جديد من أدوات مكافحة البعوض، سهل الاستخدام وأكثر أماناً من اللفائف المضيفة وهو عبارة عن جهاز صغير يتم توصيله بالكهرباء ويقوم بتسخين قرص كيميائي مما ينتج عنه بخار كبريه الرائحة يساعد على

طرد البعوض. وكان القرص الواحد يدوم لليلة كاملة ويسمح بأن تكون النوافذ مفتوحة. وعندما فحص لويجي القرص وضمن التركيبة الكيميائية المستخدمة قام بتسجيلها عند السلطات الإيطالية الخاصة ببراءة الاختراع، ولا يزال هذا المنتج وغيره من المنتجات التكميلية من أنجح المنتجات الخاصة بشركة زوبلي.

كانت الشركة مملوكة بالمناصفة بين الأخوين وبعد ذلك بأبنائهم وهم انريكو ابن رئيس مجلس الإدارة لويجي وفرانكو وجيوفاني ابني فوليفو. وكانت الشركة دائمة الربح وبعد أن حصل الأخوان على ما يكفيهما من المال ليعيشا بطريقة مريحة، قاما بإعادة استثمار المال القادم من الإيرادات المكتسبة في الشركة مستخدمين فقط حساب بنكي وحيد وبأقل قدر من الديون وضمنت هذه الطريقة المالية التي تتميز بالحرص الشديد للأخوين التحكم الكامل في الشركة وقللت من المخاطر الاقتصادية المحتملة في حالة التراجع الاقتصادي ولكنها في نفس الوقت أدت إلى جعل نموها محدود في حالة ازدهار السوق.

### 3-6-2 النمو وعولمة الشركة

وكما رأينا فإن الأخوين زوبلي قد أصبحا من رجال أعمال بحكم الضرورة بعد الحرب، وعندما بدأت شركتهما بالنمو من خلال المنتجات والتوسع في الأسواق استطاعا تحقيق نقلة ناجحة من كونهم مجرد رجال أعمال إلى مديري مشاريع. وشغل لويجي منصب الرئيس التنفيذي بغرض التركيز على فتح أفاق تسويق عالمية لشركته أولاً في دول أمريكا الجنوبية (مثل البرازيل والباراجواي) وبعد ذلك في دول آسيا (مثل ماليزيا، والصين من خلال هونج كونج) بالإضافة إلى ما استطاع الاستحواذ عليه في إيطاليا وأسبانيا. كما طور لويجي إستراتيجية خاصة بالشركة في جميع أنحاء العالم وأصبح كزعيم مدني، فكان رئيس غرفة الصناعة الخاصة بمقاطعة تريننتو ومتبرع لجمعية تريننتو جبال الألب. أما فوليفو رئيس قطاع الإنتاج والأفراد فقد استمر في تطوير أحدث خطوط الإنتاج الخاصة وأكثرها فاعلية كما قام ببناء مصنع جديد يعمل به مئات العمال الماهرين مع مكافآت ترتبط بجودة الإنتاج. وكان يتم التعامل مع هؤلاء العمال على أنهم جزء ممتد من العائلة. وكما كانت علاقات النقابة (المؤثرة في أغلب الأحيان والمثيرة للجدل في أحيان أخرى) ممتازة للغاية وكان معدل فصل العمال يتم بنصف المعدل السائد.

درب الأخوان زوبلي أولادهما لكي يخلفوهما في تولى إدارة الشركة؛ فانريكو أصبح مديراً لقسم التسويق وفيما بعد رئيس المجلس التنفيذي خلفاً لوالده لويجي، بينما أصبح فرانكو ابن فوليفو الأول مدير القسم التقني ومدير قسم الإنتاج بينما الابن الثاني جيوفاني فقد أصبح مدير شؤون العمال، تم انتقال السلطة من الجيل الأول إلى الثاني ببطء ولكن بطريقة سلسلة في ظل الحفاظ على تلاحم وترابط العائلة.

استخدمت شركة زوبلي للكيمياويات في البداية الماركة التجارية الخاصة بها (فولكانو) لبيع المنتجات إلى بعض الموزعين الإيطاليين بالإضافة إلى حرفاء أجانب. وعلى الرغم من أن العولمة كانت تسود المبيعات والدول النامية أصبحت سوقاً جاذباً لمجال مكافحة الحشرات فإن التوزيع العالمي أصبح حكراً على خمس شركات كبرى: ثلاثة منهم أمريكيين وواحدة ألمانية وأخرى بريطانية. وقد ترك انريكو الماركة الخاصة به وقام بطرد العمال العاملين بالمبيعات وقام بتطوير إستراتيجية تسويق جديدة تعتمد على البيع فقط لأثنين من هؤلاء الموزعين، وكانت المهمة الجديدة للشركة يمكن عرضها كما يلي:

” تعتبر شركة زوبلي للصناعات الكيماوية شركة رائدة عالمياً في تصميم وتصنيع منتوجات النظافة المنزلية ومزيلات الروائح مبتكرة مختارة ويتم تسويقها عالمياً عن طريق موزعين رئيسيين“. وبناء على هذه المهمة فإن إستراتيجية الشركة كانت تركز على تطوير منتوجات مبتكرة ذات جودة عالية وتوفر قدر من الأمان ولديها تصميم أنيق، كل هذا يتم تصنيعه بأرخص التكاليف لتتلاءم مع الأسواق التي يتم بيعها بها.

حدثت ثالث وأكبر خطوة تجاه العولمة عندما تم اقتناء DBK (مجموعة دي بي كى) الإسبانية في الفترة ما بين 2002-1999 بمبيعات يبلغ قدرها 30 مليون دولار وعدد 470 عاملاً. وبينما قامت الشركتان زوبلي وبي دي كى بإنتاج مبيدات حشرية ومزيلات الروائح، تخصصت زوبلي أكثر في تصنيع المبيدات الحشرية بينما اتجهت دي بي كى لتصنيع مزيلات الروائح وهما منتوجان لا يعتبران من المنتوجات موسمية. وتتم الشركتان بعضهما البعض جغرافياً فمصانع زوبلي موجودة في إيطاليا والبرازيل والباراجواي أما دي بي كى فتوجد في أسبانيا والبرازيل والمكسيك والهند.

وبهذا الاقتناء تمكن انريكوا من تكوين مجموعة اقتصادية تبلغ مبيعاتها 76 مليون دولار ويعمل بها 700 عامل ولها 8 مصانع في 7 بلاد. وكانت الخطوة الانتقالية الكبرى التالية هي التوسع في الصين حيث يبلغ ازدهار السوق ذروته. وقدمت الحكومة الصينية حوافز للتصنيع، وبالطبع تطلب الأمر أن تشيد منشآت التصنيع في الصين لكي تمد السوق المحلي باحتياجاته وتصدر للبلاد الأخرى. وبمساعدة المكاتب التجارية الإيطالية في الصين قام إنريكو بزيارات لا حصر لها إلى الصين واستطاع أن يقوم ببناء المباني التأسيسية هناك، وبدخل مدينة شينزين (التي يقطنها 600 ألف ساكن) القريبة من هونج كونج بُنى مصنعاً (12 ألف متر<sup>2</sup>) ومكاتب إدارية (على مساحة 1000م<sup>2</sup>)، ومنطقة سكنية بمساحة (8 آلاف متر<sup>2</sup>) للعاملين وكان أغلبهم من الشباب القادمات من مقاطعات صينية أخرى.

وبحسب ما يصرح به إنريكو زوبلي فإن تكلفة تشغيل عامل في الصين لساعات عمل كاملة تمثل 5% فقط من تكلفة العامل الأمريكي و6% من العامل الإيطالي. وعلى الرغم من ذلك يعد الإنتاج في الدول الغربية المعتمد على استخدام الماكينات المتطورة أعلى مما هو عليه في الدول النامية ولذا كانت إستراتيجية إنريكو تقضى بأن يستفيد من التسهيلات الصينية بهدف رئيسي وهو التصدير لدول العالم. وبالطبع أثار التوسع السريع الذي تم في الصين والذي عن طريقه تم تشغيل 1500 عامل بالمقارنة مع 800 عامل في المكسيك و500 في إيطاليا نوعاً من القلق في تريننتو، ولكن شركة زوبلي العالمية كرائدة للصناعة في تريننتو تعرف جيداً أن لديها مسؤوليات مجتمعية في مجال التعاون المجتمعي، فظل معدل التشغيل في المصنع بتريننتو ثابتاً عند 300 عامل نتيجة لاستخدام الماكينات المرتفعة الثمن، هذا بالإضافة إلى شركة زوبلي القابضة الجديدة والتي يقع مركزها الرئيسي في تريننتو بعدد 25 عاملاً. ولا توجد أي مخاطر أن تقوم شركة زوبلي بإتباع نموذج شركة أريكسون عندما قامت الأخيرة بإغلاق مصانع صنع الهاتف في السويد ونقلت جميع إنتاجها عن طريق المقاول من الباطن إلى شركة سامسونج بكوريا الجنوبية.

#### 4-6-2 تحليل الموقف في عام 2006 ومبيعات الشركة

في عام 2006 كانت شركة زوبلي للصناعات الكيماوية واحدة من الشركة الناجحة التي تتمتع بمحصلة مالية جيدة ومنتوجات مبتكرة وأسواق عالمية وعمالة متزايدة ومسئولية إجتماعية وعلاقات قوية للشركة. فعلى نحو سريع ومثمر تطورت الشركة وتوسعت منذ عام 1999 إلى عام 2005

## الجدول (7): التناجح المالية لشركة زوبلي في أعوام 1999 و 2005

معدل النمو المركب السنوي (%)	2005	1999	
19	210	75	الإيرادات
20	15	5	صافي الدخل
----	7.1%	6.8%	العائد على المبيعات
28	3.000	700	العمال
-8	70.000	107.000	الإنتاجية

خلال 6 أعوام تزايدت المبيعات بمعدل نمو مركب سنوي بلغ 19% في السنة هذا على الرغم من فترة الركود الاقتصادي التي حدثت عقب أحداث 11 سبتمبر المؤسفة . وبشكل ملحوظ تزايدت المكاسب على نحو أسرع بمعدل 20% في السنة. وتزايدت العمالة بنسبة 28% في السنة بينما ينحدر معدل الإنتاج (الداخل/العاملين) بنسبة 8% في السنة. ويرجع هذا بدوره إلى أن المصانع الصينية، وبدرجة تزيد أو تقل المصنع المكسيكي، يعد أي منهما من المصانع كثيفة العمالة بالنسبة إلى المصانع الإيطالية والأسبانية والتي تتمتع بكثافة رأس المال. وعلى الرغم من النمو السريع فقد حرصت الشركة على المحافظة على مكاسبها وجودة العائد على المبيعات بمعدل 7.1% في عام 2006، كما يوجد توازن بين المبيعات والإنتاج الدوليين الممثلين على التوالي بنسب 80% و62% من المجموع الكلي.

لكن أحيانا ما تتواجد بعض التحديات والمشاكل المهمة؛ فهنا يجب أن يبدأ المديرين الخمس من الأسرة المالكة مواجهة تلك التحديات ومقاومتها، ودائما ما يتم تمويل أي توسع في الشركة في المقام الأول من مدخرات الشركة وقروض البنوك البسيطة، وكان أهم حريفيين لدى الشركة هما شركتي توزيع كل منهما شركة متعددة الجنسيات كانتا تمثلان تقريبا نصف مجموع المبيعات الكلي، فهذان الحريفيان كانا يحرصان على المطالبة بتطوير زوبلي لمنتجات جديدة لهم والاستثمار في مرافق إنتاج جديدة دون وجود أي ضمان أو شرط شرائهم للمنتجات. وفي الواقع طالما كانت مطالبهم من الصعب التنبؤ بها وغير ثابتة بالإضافة إلى المخاوف الدائمة من تركهم والذهاب إلى منافسين غير مكلفين؛ فالمعضلة عند زوبلي هي الحيرة في الاختيار بين التوسع مع احتمالية وجود مخاطرة مالية أو خسارة نصيبهم في السوق.

فمما لاشك فيه أن النجاح يمثل قضية ومسألة رئيسية ومهمة لدى كل الشركات والمؤسسات وشديدة الأهمية والخطورة خاصة عند شركات الأسر والمشاريع التجارية. فتطورت متطلبات السوق لشركات الأسر تعتمد على تطور ونمو العمل والأسر وأصحاب المصلحة في الحجم والتعقيد والتنوع. لقد تم بناء شركة زوبلي بعد فترة الحرب على يد الأخوين الذين اشتركوا في ملكية الشركة وفي اتخاذ كل قرارات العمل سويا، كما مررا وورثا نصيبهما من الشركة والإدارة إلى أبنائهم الثلاثة؛ ومن هنا أصبحت وتحولت الشراكة الأخوية إلى اتحاد وشراكة بين الأقارب (أبناء العم). وأتضح أن تلك العلاقات والروابط بين أبناء العم أصبحت أكثر مرونة من تلك التي كانت بين الأخوين ولكنها تتطلب مجهود أكثر للمحافظة على هذا الترابط والتوافق بين الأسر. ومن ثم تصبح العلاقات والاتحاد بين الأقارب الأبعد في الصلة أكثر صعوبة في فكرة الحفاظ عليها وهذا يرجع إلى إن صلات القرابة والعلاقات الاجتماعية بين الأسر في المجتمع الغربي محدودة والذي يوضح ويبرر فكرة أن 3% فقط من شركة الأسر هي التي لديها قدرة على الاستمرار إلى الجيل الرابع.

في عام 2006 كان عمر إنريكو زوبلي الرئيس التنفيذي للشركة 56 عاماً، أما ولدا عمه فأعمارهما 54 و45. وإشتمل الجيل الرابع على توماز ابن إنريكو وهو في العشرين من عمره ومتخرج من كلية الاقتصاد بالإضافة إلى ستة من أبناء فرانكو وجيوفاني وهم أصغر من توماز. وقد تم تشغيل المديرين من الجيل الثالث في أعمار تتراوح بين سن 45 و43 و34. ولذا يصبح الجيل الرابع غير مؤهل أو مستعد لاستلام أي مسؤولية لإدارة أو أداء المهام لمدة تتراوح من 15 إلى 20 أعوام أي في أعمار الستينيات والسبعينيات لأبائهم. ومع مرور الوقت سوف يتسبب هذا في إحداث فجوة في الإدارة العليا للشركة والتي سوف تخلو من أي أعضاء للأسرة.

كانت عروض الشراء والمساهمة في الشركة أو الحصول عليها تتوافد من قبل المنافسين بدون وجود أي عرض بيع للشركة ويرجع هذا إلى النتائج الإستراتيجية في إدارة الشركة والمالية الممتازة والمستقرة لشركة زوبلي. لكن أخيراً في عام 2006 تم قبول عرض مقدم من المجموعة البريطانية الاستثمارية، وكان من الصعب رفض هذا العرض الذي نص على دفع 250 مليون جنيه يورو مقابل نصيب 83% في الشركة بما يساوي حوالي 300 مليون يورو من رأسمالية السوق، وقرر الثلاث ملاك للشركة مثل والديهم بيع الشركة مع الاحتفاظ بنصيب 17% كأسهم للأسرة ولكن مع عدم وجود أي نوع من التحكم أو السلطة في الشركة والتي استمرت في النمو والتطور على يد إنريكو كرئيس لها ورئيس تنفيذي لها. أصبحت خطة وإستراتيجية الملاك الأساسيين تعتمد على فكرة تزيين العروسة (المنتج) لإيجاد العريس الغني الناضج (المشتري المناسب) الذي يمكنه دمج الشركة ضمن عملياته وصفقاته الدولية مع الأخذ في الاعتبار امتلاك هؤلاء الملاك التموليات الكافية لعملية الاستثمار.

## 5-6-2 عوامل النجاح الأساسية

ونعود الآن إلى عوامل النجاح الأساسية للشركة الاستثمارية والتي تم مناقشتها من قبل في الجزء 3-2 والتعرف على إمكانية تطبيقها في شركة زوبلي للصناعات الكيماوية. قد تم ذكر التالي : يمكن توضيح أي إمكانية لمشروع جديد في المعادلة الآتية:

$$E \times O \times R = M \times F \times R$$

حيث إن:

(R) E = هي الجودة والخبرة المتوفرة لدي أصحاب المؤسسات والفريق.

(O) F = هي جودة الفرصة وتوفر دوايها.

(M) R = هي تخصيص الموارد المطلوبة الكافية.

وليس هناك أدنى شك في أن مؤسسي شركة زوبلي يعدان رجلي أعمال بارزين ومميزين وقد تم توضيح ما يميزهما من صفات في الجزء 1-3-2. ومن المهم كذلك ذكر أنهما كانا مكملين لبعضهم في المهارات والصفات فقد عملا سويا في انسجام وتوافق بأقل احتمالية ممكنة لحدوث أي تداخل في المسؤوليات والمهام. قد أظهر الأخ الأكبر شهية ورغبة غريبة للبحث عن الفرص والحصول عليها. كان الرئيس التنفيذي الثاني أيضا من الاستثمارين البارزين فلديه قدرة على توسيع وعولمة الأسواق والإنتاج من خلال صفقات ومشاريع مشتركة.

وقد تم تعريف الفرصة من قبل على أنها عملية تطوير للمنتجات الجديدة بطريقة إبداعية وجديدة بحيث تفيد الأسواق الموجودة حاليا والناشئة مؤخرا، ويجب أن تمثل تلك المنتجات قيمة معينة عند المستهلك والمجتمع ككل مع توفرها بأثمان في متناول الجميع، وقام الرئيس التنفيذي الأول بشراء شركة لمنافس قد أعلن إفلاسه والتي كانت تنتج لفائف طارد البعوض (الناموس) باستخدام آلات قديمة ومهلكة. ومن هنا أكمل أخيه المشروع بتصميم وإنشاء خطوط إنتاج آلية ثم بدأ في تزويد الأسواق المتوسعة سريعا في الدول النامية. أما الفرصة الثانية فهي الهندسة العكسية لمكونات السخانات والمنصات يابانية الصنع. بينما كانت الفرصة الثالثة والتي المستغلة من قبل الرئيس التنفيذي الثاني عبارة عن بناء المرافق التأسيسية للإنتاج في الصين بأقل تكلفة إنتاج ممكنة والتي تم تمويلها من قبل الحكومات المحلية من ناحية لخدمة السوق الصيني وصادراته على مستوى العالم. ومع ارتفاع مستويات المعيشة في الدول النامية يتم تخصيص مصادر تمويل أكثر لمنتجات التنظيف المنزلية. ولذا تعد الفرصة شديدة الجاذبية لزوبلي في كونها تعتمد على سوق عالمي في توسع سريع مزود بأفضل التصميمات وأفضل جودة ومنتجات أكثر أمانا.

وأخيرا وليس آخرا الموارد؛ وكما هو واضح أن مديري وملاك الشركة قد حرصوا على الحفاظ على ملكية الأسرة للشركة بنسبة 100% كما عملوا على تنمية وتوسيع الشركة، غالبا، بمدخرات وأرباح معاد استثمارها. تلك الإستراتيجية وطريقة الإدارة المحافظة أو (القديمة) عملت على تقليل احتماليات وجود المخاطر التي يمكن أن تنتج عن إستلام منافسين آخرين من خارج العائلة مهام ومسئوليات إدارة الشركة ولكنها أيضا تسببت في تعطيل مراحل النمو في بعض الأحيان. وقام الرؤساء التنفيذيين بتقوية وتزويد موارد التمويل من خلال بعث مشاريع مشتركة والحصول على حوافز ومكافآت من الحكومة وخطوط الائتمان المصرفي بشروط مناسبة مما يدل على كفاءتهم وتميزهم كاستثمانيين. ومن هنا يمكننا استنتاج الحقيقة والأسباب وراء نجاح شركة زوبلي والتي تتمثل في إدارة وكفاءة الجيلين من الاستثمارين وأصحاب المؤسسات والقدرة على انتهاز واستغلال الفرص في الوقت المناسب بالإضافة إلى وجود موارد كافية ولكن ليست وفيرة، ولذا تمكن المشروع الجديد من استيعاب الإمكانيات العالية.

وهنا يأتي سؤال مهم وهو هل يمكن أن يكون شركة من هذا النوع قد تم إنشائها وتأسيسها في بلاد المغرب؟ بعد كل هذا فالمنتجات تعد من الناحية التكنولوجية بسيطة كما أن هناك سوق طارد البعوض في شمال أفريقيا ومنطقة البحر المتوسط الموارد المطلوبة بسيطة، وعلاوة على ذلك فكرة أن عملية النمو والتوسع غالبا ما يتم تنفيذها من خلال المدخرات والأرباح المعاد استثمارها. وتأتي الإجابة على هذا السؤال سهلة جدا وبسيطة وهي أن أي شركة مشابهة لشركة زوبلي كان من الممكن أن يصعب إنشائها في المغرب قبل الاستقلال وهذا يرجع إلى نقص البنية الأساسية. أما الآن فيوجد بنيات أساسية في تونس كما تم توضيحه في الجزء 4-1 كما تم تطويرها في المغرب والجزائر. وفي الوقت الراهن هناك أجيال جديدة من الاستثمارين وأصحاب المؤسسات الذين يعملون على تأسيس مؤسسات صغيرة ومتوسطة مبتكرة بالإضافة إلى أن مصادر رأس مال المخاطرة قد أصبحت متاحة من الحكومة (على النحو المحلي) ومن الجماعة الاقتصادية الأوروبية. وفي الختام يمكن اعتبار حالة وموقف زوبلي كشركة مناسبة وذات علاقة بمستقبل التنمية الاقتصادية في المغرب.

## الفصل الثالث: إدراك الفرصة ومواجهة الأسواق الحديثة

### 1-3 كيفية العثور على فرص جديدة لتسويق المنتجات

هناك الآلاف من الفرص الجديدة للمشاريع التجارية الجديدة في جميع أنحاء المغرب العربي، تماماً كما توجد فرص في الولايات المتحدة الأمريكية، والصين، وأوروبا. وكما يقول "طوم ليفيرى" مطور "برمجيات انتويت"، فإن أصحاب المؤسسات يحتاجون إلى التركيز على أربع مبادئ رئيسية عامة فقط:

1. أن تعرف الحريف.

2. أن تقدم فائدة؛ فلا أحد يشتري التكنولوجيا وإنما يشتري الحل.

3. إن الانضباط عامل أساسي لنجاحك. وأنت بحاجة إلى الانضباط لترجع إلى السوق التجارية لتعرف ما إذا كان لديك الحل الصحيح أم لا.

4. يوجد ثلاثة أشياء هامة فقط عند إنشاء الشركة: أن يكون لديك المنتج الذي يريده الناس، وألا تسمح بأن تنفذ منك الأوراق النقدية وأن تقوم بتوليد المبيعات.

يميل معظم الباحثين في بعث المؤسسات إلى تعريف الفرص من حيث السوق، ويدعى هؤلاء الباحثون أن الفرص تحدث بسبب التغيرات البيئية وأنه ينبغي على أصحاب المؤسسات فحص البيئة المتغيرة للحصول على اتجاه وأفكار للمنتجات والخدمات الجديدة. وكما كتب شينديهوت، وموريس، وبييت، إن الفرصة "تنطوي على مجموعة من الظروف المواتية في البيئة التي تولد الحاجة أو تفتح لمفهوم المؤسسات المبتكرة." وبالتأكيد، فإن الاتجاه نحو زيادة الطلب على الطاقة والاحتباس الحراري ينطوي على الحاجة إلى المنتجات الموفرة للطاقة، والسياحة المتنامية في المغرب العربي ينطوي على فرصة لمزيد من الخدمات السياحية.

ومع ذلك فإن الأكثر نفعاً أن نفكر في الفرص على أنها روابط بين شيئين: قدرات أو موارد الفرد من ناحية، ومن ناحية أخرى احتياجات السوق. وتدور الابتكارات الناجحة حول ربط هذين الجزأين من اللغز، عن العرض والطلب، مهارات المزود واحتياجات المشتري، والقدرات التقنية واحتياجات الحلول الجديدة.

ويوسع هذا التعريف شكلاً كبيراً من إمكانيات الأعمال التجارية الجديدة. ويسأل باعث المشروع الطموح ما هي القدرات، أو التقنيات أو المواهب التي يملكها من ناحية ويفحص السوق بحثاً عن الاحتياجات الناشئة من ناحية أخرى. وهناك إحدى النكات في الولايات المتحدة تقول بأنك إذا أردت أن تحقق الكثير من الأموال، فأنت بحاجة إلى مصدرين ميكانيكي جيد وقرض من البنك. ثم يمكنك شراء شركة لإصلاح سيارات النقل. والقليل فقط من الناس هم الذين يودون أن يبقوا في هذا العمل غير المبهر، ولكن الكل بحاجة إليه!

وإذا اعتقد أحد الأشخاص أن بإمكانه تقديم خدمة أو منتج قد يكون موجودا بالفعل ولكن في مقدوره أن يقوم بعمل أفضل، فهناك دائما فرص لمشاريع تجارية جديدة تقدم قيمة أكبر أكثر من المشاريع التجارية الحالية. وباختصار، فإن الخطوة الأولى هي التقييم الذاتي. والهدف من هذه الخطوة هو قائمة من اهتمامات ومهارات والتقنيات الجديدة المحتملة الخاصة ببعث المشروع الطموح. وتملك دول المغرب العربي وفرة من المصادر الطبيعية وإمدادات جيدة من المهندسين الشباب والموهوبين وهم قريبين من أوروبا، ولذا فهم يتمكنون من إمداد سريع الدوران لطلبات الصناعات التحويلية الخفيفة ويشبه ذلك الأمر كثيرا إمدادات الأعمال التجارية المكسيكية إلى الولايات المتحدة الأمريكية بطول حدود ولاية تكساس.

وبافتراض أن احد الأشخاص يعرف نفسه- اهتماماته، ومهاراته، ومصادره، وقدراته التقنية، وشبكة الاتصالات وما يسبب له البهجة- فلماذا لا يقوم بإنتاج شيء ما يضيف عليه السرور في إنتاجه؟

أما الخطوة التالية فهي تقييم احتياجات السوق.

## 2-3 تقييم احتياجات السوق

عندما تستهدف حاجة السوق أحد المصادر الوفيرة، تبرق الصواعق؛ فعلى سبيل المثال، من حيث الاحتياجات، فإن السوق الأمريكية تسعى بجدية إلى منتجات صحية أكثر للأطفال، وبها السوق وفرة من عروض الوجبات الخفيفة المالحة أو السكرية والتي تكون قيمتها الغذائية محدودة أو معدومة تماما، ومن المشاكل الملحة ظهور حالات مثل البدانة في مرحلة الطفولة المبكرة وظهور مرض السكري لدى الأطفال. ومع ذلك فهناك طلب متزايد على خيارات الوجبات الخفيفة العضوية والصحية، والتي تخلق بعض المساحة يمكن الدخول إليها في السوق الأمريكية. على سبيل المثال، فالبلح منخفض في الدهون والصوديوم وليس به كولسترول ونسب الألياف والمغنسيوم به مرتفعة وهو يحتوى على نسبة بوتاسيوم أعلى مما يحتوى عليها الموز وهو غنى جدا بالمعادن. ونظرا لحلاوة طعمه فمن الممكن أن يحل محل الوجبات الخفيفة الأخرى والأقل منه من حيث الفائدة الصحية. ويمكن لدول المغرب أن توفر البلح المعبأ مسبقا، والممتنشرة في إطار سوق الولايات المتحدة الأمريكية. ويمكن لفرص التصدير الموجهة نحو التصدير أن تتضمن دولا عبر البحار بواسطة السوق الأوروبية المشتركة والولايات المتحدة الأمريكية للاتصالات والمكونات الإلكترونية كما بدأت بالفعل في تونس.

ومن حيث احتياجات المنتجات والخدمات في دول المغرب، فهناك شريحة متنامية من السكان والتي تقدر الخدمات ووسائل الراحة، وتسكن هذه الشريحة في المقام الأول في المدن الكبرى وتتكون من العائلات التي يعمل بها كل من الزوج والزوجة في وظائف ذات رواتب جيدة نسبيا، وتريد هذه الشريحة توفير قدر كاف من مقدمي الخدمات المشهورين والذين يحملون علامات تجارية يمكنهم الوثوق بها، بالإضافة إلى مقدمي خدمات مثل الوجبات السريعة، ومتفرقات والسلع المستأجرة وأعمال التصليح.

ومن بين الطرق السهلة لبدء مشروع تجارى يلبي احتياجات هذه الشريحة هو شراء حق الامتياز، ووفقا "لجاستيس" و"جود"، تعنى اتفاقية حق الامتياز "فرصة مشروع تجارى يقوم بموجبها المالك (سواء المنتج أو الموزع) لخدمة أو منتج مسجل كعلامة تجارية بمنح حقوق حصرية لأحد الأفراد للتوزيع المحلى أو البيع أو كلاهما للمنتج أو الخدمة وفي المقابل يتلقى مبلغ مقابل الملكية والامتثال لمعايير الجودة".

وبالتعاون مع مناح الامتياز، يشتري الحائز على الامتياز حقوق الاسم بالإضافة إلى العمليات ومخطط الأعمال بحيث يمكنه تقديم نسخة محلية من المشروع التجاري الخاص بمناح الامتياز. وفي حالة دول المغرب العربي، فمن المستحسن الذهاب إلى دول البحر المتوسط الأخرى للإطلاع على أي من الأنواع وأسماء عمليات الامتياز التي أثبتت نجاحها. وبالتأكيد هناك العديد من محطات الغاز التي تظهر في جميع أنحاء شمال إفريقيا والتي تقوم على نموذج الامتياز. وقد تكون هناك أيضا فرص أمام امتيازات الوجبات السريعة من غرب أوروبا أو الولايات المتحدة الأمريكية مثل امتيازات التأجير السيارات والدراجات، وخدمات إصلاح أجهزة الحاسوب، وخدمات السفر، وحتى الخدمات التعليمية.

وتتضمن الفوائد التي يحصل عليها الحائز على الامتياز ما يلي:

- منتج أو خدمة مؤسسة.
- المساعدة التقنية والإدارية من مناح الامتياز.
- معايير مراقبة الجودة.
- رأس مال تشغيلي أقل، على الرغم من أنه يمكن الوصول إلى الاستثمار الأولي في عامين أو ثلاثة.
- فرص النمو.

وتتضمن العيوب ما يلي:

- تكاليف بدء عمل مرتفعة (وهي المبالغ المالية التي يتم دفعها لمناح الامتياز)،
- التوقعات الخاطئة.
- القيود المفروضة على حرية الملكية.

انظر أيضا قسم 3-7-1 وجدول 6 أعلاه.

ونستعرض الآن كيفية تقييم السوق ثم تطوير استراتيجيات وأساليب الإدارة، وعلى وجه التحديد نلقي نظرة على التجزئة أو الاستهداف، وتقييم احتياجات السوق، والاتجاهات التي تؤثر على احتياجات السوق، وتسويق المنتجات التي تم الانتهاء منها.

### 3-3 التجزئة والاستهداف

وبافتراض أن الفرد يملك فكرة مبدئية للعروض التي يمكن أن يقدمها للسوق، سواء كانت خدمة، أو تكنولوجيا، أو حتى منتج حرفي بسيط، تصبح الخطوة القادمة هي بدء التفكير في أفضل هدف. ولا أحد يبيع للجميع اليوم. والجميع يضع في اعتباره هدف محدد. وإذا تبين أن الهدف النهائي لا يشبه المنتج فهناك هدف ثانوي أو هدف ثالث فوق ثانوي. وقد استهدف جاك بورتون كاربنتر، وهو مخترع ألواح التزلج، في بادئ الأمر إنتاج ألواح التزلج للذكور من ذوي الدخل المرتفع في سن العشرينات والثلاثينات، ولكن هؤلاء لم تتل الألواح رضاهم، ولكن لحسن الحظ حظت الألواح بإعجاب الفتيان المراهقين، ولذا غير جاك برنامجه التسويقي لمخاطبة هؤلاء الفتيان واحتياجاتهم الخاصة (على سبيل المثال ملابس أكثر عصرية)، وتحقق نجاح المنتج. وتدرجيا بدأت ألواح التزلج في اجتذاب مستخدمي ألواح أكبر سنا منذ ذلك الحين.

ويعد اختيار الهدف أمر مهم للغاية؛ وبمجرد أن يتم الموافقة على الهدف: تأتي العديد من العناصر الأخرى في مكانها الصحيح، ومنها:

■ أين نذهب لنقوم بعمل أبحاث ونفهم احتياجات المشتري،

■ كيفية تصميم المنتج،

■ نوع الوسائل الإعلامية المستخدمة للإعلان عن هذا المنتج،

■ كم المبلغ المطلوب،

تعد الشريحة هي مجموعة من المشتريين الذين لديهم مجموعة متجانسة من الاحتياجات وبالنظر للفوائد الرئيسية للمنتج، من الذي يقدر أكثر هذه الفوائد؟ وإذا كان المنتج منتجاً استهلاكياً، قد تكون المجموعة مجموعة سكانية معينة، أو مجموعة ذات دخل معين، أو مجموعة عرقية، أو مجموعة جغرافية (على سبيل المثال قاطني المدينة). ويعد الهدف الواضح في أي فئة من فئات المنتجات أو الخدمات هي مجموعة الاستخدام الغزير. وعادة ما يساوي 20 بالمائة من المستخدمين في فئة من الفئات 80 بالمائة من المبيعات. وهذه المجموعة تعرف المنتج وتعرف ما تريده من المنتج جيداً. أما إذا كان المنتج هو منتجاً صناعياً، فقد يكون الهدف صغير وبالتالي يكون الوصول إليه سهلاً.

ومع ذلك، وحتى قبل أن يتم وضع الهدف، فإن أكثر طريقة واضحة لتقييم احتياجات الهدف هي أن تستخدم المنتج بنفسك، وهذا يبدو واضحاً، ولكنه قد يكون ملهماً للغاية إذا تم بعناية وعلى نحو صحيح. وهذا أمر مهم حتى إذا لم تكن أنت ومصممي المنتج مستهدفين؛ فعلى مصممي المنتجات المخصصة للمعوقين تعلم كيف يستخدم المستخدمون المستهدفين التصميمات الجديدة، ولذا يمكنهم الجلوس في كرسي متحرك أو قيامهم بتحديد تحركاتهم إلى استخدام يد واحدة عندما يستخدمون المنتج.

وهناك طريقة أخرى لفهم احتياجات الهدف وهي استخدام المنتج وأن تسأل: كيف يمكن تحسين التجربة؟ وهل يمكن زيادة معدل سرعتها؟ وهل يمكن جعلها أكثر سهولة؟ وهل يمكن للتجربة أن تتطلب موارد أقل؟ وتعد معظم المنتجات في الأساس أدوات، وقد تم صنعها لتبديل حالة شيئاً ما. ويوضح اسم عديد من المنتجات ما الوظيفة التي تؤديها كأدوات مثل "غسالة ملابس"، أو "آلة قص العشب"، كما ينبغي السؤال أيضاً: ما الذي يؤثر عليه المنتج؟ وما الذي يؤثر عليه بخلاف ذلك؟ والإجابة (مثلاً) شامبو لتنظيف الشعر، وقامت شركة بروكتور أند جامبل بتطوير شامبو له شعبية على نطاق واسع يسمى هيد أند شولدرز، ينظف الشعر، ولكنه يعالج أيضاً مشكلة شائعة في فروة الرأس وهي القشرة. ما الذي يمكن أن يؤثر عليه المنتج أيضاً؟ إن الشعر يحتاج إلى أن يكون نظيفاً ولكنه أيضاً يمكن أن يحظى برائحة زكية. وهناك شامبو شائع أيضاً في الولايات المتحدة به مكون ذا عبير قوى ويسمى بالفعل "جى، إن رائحة شعرك رائحة!".

ويعد أن يتم تحديد الهدف، من المهم زيارة المستخدمين، وأن تعرف ما يحتاجون، ثم بعد ذلك تعيد زيارتهم حيث يتم تطوير خطط تسويق وابتكارات المنتج الجديد، وتزداد الحاجة إلى ردود فعل الحريف. ويعد رد الفعل من الحرفاء أمر بالغ الأهمية. وفي دراسة حديثة، فإن 70 بالمائة من الابتكارات الناجحة أعقبت ضغط الطلب (رد فعل الحريف) بدلا من التكنولوجيا أو تسلسل دفع المنتج.

وإذا لم يكن هناك ما يكفي من المال لزيارة عينة كبيرة من مستخدمى المنتج وعمل مقابلات خاصة معهم، فهناك حل واحد سهل وهو مقابلة مقدمى المعلومات. وهذا المفهوم مقتبس من الأنثروبولوجيا الثقافية، ويشير إلى أن الأشخاص الذين في موقع أو محل تحكم أفضل يمنحهم رؤية خاصة إلى حياة واحتياجات الأشخاص محل دراسة. وقد أتى التطور الكبير في الكاميرات اليابانية كان بسبب التحسينات في الدقة والجودة، ولكن أيضا بسبب البحث الدقيق الذي قام به المصممون بين تجار التجزئة في محلات الكاميرات الأمريكية. ويملك تجار التجزئة هؤلاء العديد من المعلومات عن مالكي الكاميرات الذين يأتون إليهم أما للسؤال أو للمشاكل التقنية أو الرغبات واحتياجات وردود أفعال التحسينات الجديدة على الكاميرا. ولذا لم يكن على المصممين التحدث إلى العديد من المستخدمين؛ فقد منحهم أصحاب المتاجر جميع المعلومات التي احتاجوها.

والسؤال الآن كم من الحرفاء ينبغي زيارتهم؟ أن الهدف هو الحصول على التمثيل الملائم للمشتريين من المجموعات الفرعية حيث أن كل مجموعة فرعية يمكن أن تمثل مجموعة مختلفة إلى حد ما من الاحتياجات. وإذا كانت هناك شركة مغاربية تقوم ببيع الفوسفات إلى الشركات الأوروبية، ينبغي عليهم الاتصال بعينة ملائمة من كل من مجموعات المشتريين الرئيسية المعنية. وإذا كانت أحد المجموعات تقوم بمعالجة الفوسفات إلى أسمدة، فقد يكون لديهم احتياجات مختلفة (مثل حجم الطلب، والنقاء، والشحن منخفض التكلفة) عن المشتري الذي يريد دفعة صغيرة من الفوسفات للمعالجة الكيميائية. ويعد حكم التجربة هو مقابلة أكبر عدد ممكن من المشتريين المختلفين، إلى النقطة التي يتم عندها إجراء دراسة مسحية لجميع ردود الفعل الممكنة. وإذا ذهب ممثلو شركة الفوسفات إلى أربع شركات أسمدة، وبدأوا في سماع نفس الإجابات، إذن فمن المحتمل أنه قام بمقابلة ما يكفي من المشتريين في شركات الأسمدة.

ومع العلم بأنه إذا تم البيع من شركة إلى شركة أخرى، وإلى مشتر كبير، ينبغي مقابلة العديد من الأشخاص في الشركة المشتريية. وفي الشركة الكبيرة (هناك أكثر من 60 مدير)، ويوجد عادة مجموعة من الأشخاص يطلق عليهم اسم وحدة اتخاذ القرار (أو DMU). وهذا يشمل كل من له مصلحة في عملية الشراء الكبيرة المقبلة.

فهناك متخذو القرار، والمستخدمون النهائيون، وأصحاب النفوذ، وحراس البوابات (هؤلاء الذين يسمحون للبائع بدخول الشركة). وينبغي مقابلتهم جميعا لأن كل منهم لديه احتياجات مختلفة. ويمكن أن تكون هذه الاحتياجات قائمة على المكان الذي يعملون به؛ فهناك أحد الأشخاص من قسم المشتريات يريد أثمنا منخفضة، وآخر من قسم الهندسة يريد مواصفات تقنية عالية، ومن قسم التصنيع يريد الموثوقية وسلامة العمال، وغيره من الإدارة العليا يريد التناسب بشكل عام مع الخطط الإستراتيجية طويلة المدى. ومن أجل العثور على هؤلاء الأشخاص، لا يحتاج أحد إلى السؤال: "من أيضا يشارك في اتخاذ قرار شراء هذا المنتج؟" يتحرك المشتري من شخص إلى آخر في الشركة المشتريية فيما يسمى بنمط كرة الثلج.

وتتضمن أغراض مقابلة الحرفاء ما يلي:

■ التعرف على احتياجات الحرفاء التي لم يتم تلبيتها.

■ تحديد فرص السوق الجديدة.

- استكشاف المحبوب والمكروه فيما يتعلق بعرض المنتج الحالي.
- فهم الدور الذي يلعبه المنتج داخل عملية الحريف أو إستراتيجية المشروع التجاري.
- فهم نموذج قرار الحريف وعملية الاختيار بين البائعين.
- إنشاء التفسيرات المحتملة لاتجاهات السوق المرصود

ولا تعد الزيارات من هذا النوع زيارات للبيع، هناك اختلاف حيوي، ومن المهم في هذه الزيارات للمشتريين أن يشعروا بالاسترخاء والراحة، فإذا أحسوا بأنهم مضطرين لشراء شيء ما، سوف يكتفون بمعلومات حيوية، أما إذا شعروا بالاسترخاء فسوف يقدمون معلومات عن احتياجاتهم لأن من مصلحتهم أن يعثروا على أفضل منتج ممكن.

ويمكن التحدي الحقيقي في فهم تلك الاحتياجات، وقد طورت أحد شركات الكيماويات مادة كيميائية جديدة لتقوم ببيعها، وبعدما مروا بثلاث أعوام من المبيعات الرائعة، قررت شركة الكيماويات عند هذه النقطة أن تقوم بالتركيز على جودة المنتج، لقد اقتنعوا بأن حفاؤهم بحاجة إلى منتج بأعلى جودة ممكنة، وبدون استشارة حرفانهم قاموا بتنقيح المنتج من أجل الحصول على هذه الجودة المرتفعة، ونتيجة لذلك، فقدوا آلاف الدولارات من المبيعات. فقد استخدم المشتريين الشوايب الموجودة في المواد الكيماوية لمساعدتهم على فحص أدواتهم وبدون الشوايب كانت أدواتهم غير دقيقة.

### 3.4 أسئلة لاستئراق الحريف

تُعد أسرع وأسهل الطرق لجمع المعلومات المفيدة من الحرفاء عن المنتج أو تصنيف المنتج هو القيام بعمل "مقابلة تنفيذية"، فيخرج البائع ومعه مجموعة من الورق، وكل صفحة بها مقسمة إلى نصفين. ويوجد سؤال مكتوب في النصف العلوي، والسؤال الآخر مكتوب في النصف السفلي. ويوجد مساحة خالية كافية ليقوم البائع بالتدوين على عجل أسئلة المشتري، أو يمكنه تسجيلها على جهاز تسجيل. وفي العادة تستغرق المقابلة التنفيذية ما بين 30 دقيقة إلى ساعة.

والهدف من هذا هو حث الشخص الذي يجرى معه المقابلة على أن يتكلم بانفتاح ويشرح كيف أن رغباته واحتياجاته تتغير. ويحتاج مجرى المقابلة أن يعكس حالة من الاهتمام الايجابي غير المشروط، وينبغي أن تعكس اللهجة القبول التام لأي شيء قد يريده المشتري. فإذا كان المشتري يشكل أهمية لمنتجات البائع الحالية، لا ينبغي على من يجري المقابلة الشخصية أن يجادل مع المشتري، وبدلا من ذلك، من المهم أن تبقى المعلومات متدفقة، وتشجيع المشتري على المزيد من التحدث، فإذا قال مشتري للرخام التونسي "أن الرخام الخاص بك يصل متأخرا جدا". لا ينبغي على القائم بالمقابلة الجدل أو الدفاع، بل ينبغي عليه بدلا من ذلك متابعة الحديث قائلا: "هل لديك مشكلة مع توقيت شحنات الرخام الخاص بنا؟"

وفيما يلي بعض الأسئلة المفيدة التي يمكن طرحها خلال هذا النوع من المقابلات:

- كيف تغيرت احتياجاتك في الخمس سنوات الماضية فيما يتعلق بالمنتج X (تصنيف المنتج)؟ وما الذي ستحتاج إليه على مدى الخمس سنوات القادمة؟
- ماذا ستفعل إذا لم يعد X متاحا بعد الآن؟

- ما الذي يعجبك في الإصدارات الحالية من X؟ وما الذي لا يعجبك؟
  - هل هناك أي مشاكل حقيقية تتعلق بالمنتج X؟ هل هناك أي مسائل تنطوي على X قد تمنعك من النوم ملء جفونك ليلاً؟
  - ما أكثر شيء يقدره الأشخاص الذين يشترون X؟
  - صف لي خطوة بخطوة العملية التي تستخدم في إطارها X. يرجى شرح كل خطوة.
  - إذا كان بمقدورك أن تغير أي شيء في X أو في الشركة التي تبيعه لك، ما الذي يمكنك أن تغيره؟
- إذا كان لديك منتج أو اثنين أو ثلاثة من المنتجات في ذهنك، يمكنك أن تكتب وصف للمنتج في جملتين أو ثلاثة في بطاقات صغيرة، وامنح واحد في كل مرة للحرفاء المحتملين، وأن تسألهم عن رأيهم. في بعض الأحيان ومن المفيد أيضاً أن تقدم رسم بياني أو رسم تخطيطي لكل منتج لمساعدة الشخص الذي تسأله على فهم فكرة المنتج. ويسمى هذا المنهج "اختبار المفهوم"، ويمكنه أن يجمع الكثير من المعلومات، ويتعلم البائع بشأن ردود الفعل حول فكرة المنتج، سواء كانت ايجابية أو سلبية، والأكثر أهمية من ذلك، أن الشخص المسؤول يمكنه أن يناقش لماذا يحب أو يكره المنتج، كما أنه يقدم معلومات أعمق عن احتياجاته ورغباته في هذه الفئة.
- وتعد الفقرة القادمة مثال لبيان المفهوم المكتوب لمستحضر تنظيف جاف منزلي جديد.
- "لكل مالكي المنازل، هذا X؛ منتج جديد يوفر الوقت والمال بدلاً من الذهاب إلى متجر التنظيف الجاف، أنه يقوم بتنظيف البزات، والسترات الصوفية، والبطاطين والستائر في المنزل، وهو عبارة عن قطع من القماش معدلة كيميائياً ويتم وضعها مع الملابس في مجفف الملابس، تتحرر المواد الكيماوية من قطع النسيج لتنظيف الملابس خلال دورة المجفف."
- وإضافة إلى استخدام المنتج ومقابلة مستخدمي المنتج، تكون الطريقة الثالثة الكبرى في العثور على فرص هي مشاهدة المستخدمين النهائيين وهم يستخدمون المنتج. وبشكل مثالي، يذهب باحثو التسويق في زيارات إلى الحرفاء ليتمكنوا من مراقبة المنتج الحالي أثناء استخدامه في شركة الحريف. وإذا تحلى الباحث بالانتباه الشديد، يمكن لهذه الطريقة أن تقدم العديد من الرؤى لأفكار المنتج الجديد.
- ويتشبه المستخدمون بطقوس وإجراءات الاستخدام لدرجة أنهم يصبحوا غير مدركين للمشاكل أو الاحتياجات الكامنة، فعلى سبيل المثال، شركة "بركتور أند جامبل" وهي شركة صانعة لمنتجات العناية الشخصية والمنزلية، فكرت الشركة في أن الناس يغسلون الأطباق باستخدام حوضين: أحدهما للماء بالصابون للغسيل، وماء نظيف للشطف. وقد قرروا اختبار عينة من المستخدمين وقاموا بتركيب كاميرات أعلى الأحواض في حوالي 30 منزلاً. ولقد وجدت أن المستخدم الطبيعي قد يقوم بتشغيل الماء الساخن ويلتقط الطبق، ثم يرش الطبق بالصابون السائل، ثم يغمره أسفل الماء الساخن ويضعه في حامله الأطباق ليحجف، وباعتبار أن الماء الساخن، والصابون السائل مصادر مكلفة، ولجعل الطريقة أرخص وأبسط، قدموا منتجاً جديداً: فرشاة غسيل مزودة بصابون سائل بالداخل.

### 3-5 كيف يمكن تصور منتجات وخدمات لا يُمكن للمستهلك الاستغناء عنها

عندما قامت شركة موتورولا باختبار أول نماذج للهاتف المحمول بين الأطباء في المستشفيات في شيكاغو، رفض الأطباء حملها فقد وجدوا أنها غير مريحة وضخمة وشعروا أنه لا توجد ضرورة حقيقية لاستخدامها، رجحت شركة موتورولا الأطباء أن يقوموا بتجربتها على أساس منتظم لمدة ثلاثة أشهر، وفي نهاية فترة اختبار الثلاثة أشهر، عاد باحثوا موتورولا إلى المستشفيات وطلبوا من الأطباء إعادة الهواتف، فرفضوا جميعا! وقالوا بأن حياتهم العملية اعتمدت عليها! أن الحاجة إلى الهواتف كانت موجودة طوال الوقت، ولكنها كانت كامنة أو أنها كانت حاجة مختفية وكان عليهم إظهارها إلى السطح.

وبمجرد أن يتم جمع وتحليل المعلومات التي تم الحصول عليها من اللقاءات الشخصية ومن ملاحظات احتياجات الحريف، تصبح الخطوة القادمة هي ظهور أفكار المنتج التي تعالج الحاجات التي لم يتم تغطيتها، والفحص المفيد لتوليد الأفكار للعروض الجديدة هي أن تسأل ما إذا كانت العروض تمثل شيء ما للحريف ولن يمكنه العيش بدونه بعد استخدامه لمدة سنة أشهر. بماذا تشعر عندما تتعطل تقنية شائعة الاستخدام مثل شبكة الانترنت أو الهاتف المحمول أو فرن الميكروويف أو تصبح غير متاحة؟ إن الاستمرار بدون هذه الأشياء يمكن أن يكون محبطا وكأنك فقدت يدك اليمنى، وإذا استخدمت هذا المعيار للفحص، سوف تخرج بهذه الأفكار التي قد لا يطلبها الحرفاء في بادئ الأمر ولكن يمكن شراؤها باستخدام التسويق الصحيح على سبيل المثال، إذا كان يمكن قيادة سيارة بأمان باستخدام سائق آلي على الطرق السريعة، ما الذي سيقوم به السائقين في وقت الفراغ الذي نتج عن ذلك؟ يمكن العثور سريعا على طرق لاستخدام هذا الوقت ويمكنهم بعد ذلك أن يقرروا أنهم لا يستطيعون التماشي مع ذلك.

وتتضمن القواعد الأخرى للتجربة لتقييم الفرص الجاذبة ما يلي:

1. حل ثوري أو تطوري.
2. التخفيف من ألم الحرفاء.
3. سوق متنامي السعة.
4. فرق من خبراء الصناعة.
5. الجدوى.
6. انخفاض متطلبات رأس المال
7. التدفق النقدي الايجابي في العام الثاني
8. مكاسب كبيرة
9. إستراتيجية مبارحة واضحة المعالم.
10. ميزة تنافسية (على سبيل المثال: براءات الاختراع).

### 3-6 تسويق المنتج النهائي

إذا كانت هناك ضرورة ملحة ومحسوسة لأحد المنتجات الاستهلاكية، عادة ما يبدأ التسويق بسلسلة، فعلى سبيل المثال، عندما ظهرت التلاجات الكهربائية لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية، أصبحت شائعة الاستخدام سريعاً. وبالمثل عند ظهور الهواتف الخلوية في المغرب العربي. ومع ذلك فبالنسبة للمنتجات المبتكرة بشكل جذري- المنتجات المختلفة والتي تتضمن التغيرات في سلوك المشتري- فإن على المسوقين دائماً قيادة الحرفاء أو القيام بنشاط بتشكيل احتياجاتهم و رغباتهم. وفيما يشبه مفهوم السائقين الأليين في السيارات، فقد يفشل الحرفاء في رؤية الفوائد المبدئية لتقنية مختلفة جذرياً أو قد يكونوا خائفين منها. وكمثال آخر، افترض أن بإمكانك تناول حبة دواء بإمكانها أن تبقيك مستيقظاً لمدة أربعين ساعة بدون تأثيرات ضارة طويلة المدى، وستكون الفترة التجريبية طويلة المدى للمستهلكين المختارين حاسمة في الحصول على القبول العام لمثل هذا المنتج. وعندما يدرك الناس ما الذي يمكن أن ينجزوه أكثر عبر النوم القليل، فإن المنتج سيشهد قبولاً واسع المدى.

المنتج "Product"، الثمن "Price"، المكان "Place"، الترويج "Promotion"، وتعد الأربعة بنود "P" المزيج التسويقي للمنتج الجديد (Marketing Mix).

#### 3-6-1 العلامات التجارية

يعد كل من المنتج، والثمن، والمكان (موقع المبيعات) والترويج (الإعلان) العناصر التي تكون المزيج التسويقي لأحد المنتجات الجديدة. وتشكل هذه العناصر معاً علامة تجارية. وقد أصبحت العلامات التجارية مهمة للغاية في التسويق حيث تتنافس المزيد والمزيد من المنتجات والخدمات للحصول على الحرفاء النادرين، والحرفاء يبحثون عن المؤشرات التي يمكنهم أن يتقوا بها في العروض التسويقية، خاصة إذا كانوا يتسوقون في أحد الأماكن غير المألوفة. إن الحريف الذي يشتري الوقود من المرجح توقفه عند محطة وقود تباع علامة تجارية مؤسسة بدلاً من محطة غير معروفة بالمرّة، أي أن العلامة التجارية هي تكثيف لكل تجربة مر بها أحد الحرفاء بالتزامن مع العرض. وإذا قام بزيارتك أحد مندوبي مبيعات شركة IBM المذهبين والمستعدين للمساعدة، فإن هذه المميزات ستكون جزء من الصورة التي كونتها عن علامة IBM التجارية. وإذا كنت تملك حاسوباً ألياً محمولاً جدير بالثقة، يمكن لهذا الأمر أن يشكل الصورة التي تملكها لهذه العلامة التجارية، وتكثف هذه الصور بسبب صعوبة الاحتفاظ بكل عنصر يحدد الصورة الكلية منفصل على حدة.

وبصورة نموذجية، فإن جميع عناصر المزيج التسويقي تتحد معا بحيث يعزز كل منها الآخر، ويكون تأثير العلامة التجارية الكلية أكبر من مجموع الأجزاء المنفردة، وفي أفضل الأحوال تتشكل من؛ خطط التسويق الأكثر فاعلية، جميع العناصر التي تعكس تركيزاً عالياً لعرض ذي منفعة جوهرية واحدة، أو CBP (قانون الحماية الخاص بالعلامة التجارية). ويقوم هذا العرض على جوهر فائدة يتم تقييمه بالمشتري المستهدف. وفي الولايات المتحدة الأمريكية، تباع شركة جنرال إلكترونيك التكنولوجيا للشركات التي تريد الأحدث في الابتكار التكنولوجي، ولذلك، فجميع "نقاط الاتصال" أو الاتصالات التسويقية وعناصر المزيج المقدمة للمشتريين تعكس الفكرة الرئيسية للابتكار التكنولوجي. وتتكون خطوط إنتاج جنرال إلكترونيك من أحدث وأكثر التقنيات الغربية مثل (مولدات الطاقة بالرياح)، وتستفيد

سمات إعلاناتهم الجديدة من ابتكاراتهم وتستخدم شعار "الخيال في العمل" ولذا فإن أثمانهم هي الأعلى في تصنيفاتهم المعنية، وهم يعتمدون بشكل مكثف على الوسائل الإعلامية الجديدة وقنوات التوزيع والبقاء على اتصال مع حرفائهم باستخدام وسائل مثل الإنترنت.

وباختصار، فمن المهم أثناء تصميم عناصر المزيج التسويقي أن تضع في اعتبارك CBP (قانون الحماية الخاص بالعلامة التجارية) التي يسعى إليه الحريف المستهدف. ومع وضع هذين الأمرين في الاعتبار - CBP والحريف المستهدف - كل شيء آخر سيوجد في مكانه.

## 2-6-3 المنتج

أن تويوتا سيارة عالية الجودة والقيمة، وهذا هو افتراض القيمة. عندما تحينت تويوتا الفرصة لإنتاج سيارة راقية وعالية المكانة، لم يحاولوا تطوير منتج تويوتا مع اسم تويوتا. وإنما بدلا من ذلك، قاموا بإنتاج سيارة في هذا التصنيف وأطلقوا عليها اسم ليكزس، فهي سيارة راقية مرتفعة التكلفة مع اسم تويوتا لن تكون متسقة مع CBP تويوتا.

## 2-6-3 الثمن

إذا كان المنتج جديداً على السوق، ويبدو أن الطلب على المنتج سيكون عالياً، فمن المستحسن أن يكون ثمنه مرتفعاً وهذا يسمى "الثمن على أساس كشط السوق"، مما يمنح الوقت للصانع تعويض تكاليف البدء والتصنيع. ومع ذلك فإن الثمن المرتفع مهم على نحو خاص إذا دعا CBP إلى ذلك. إذا كان المنتج سيقدم القيمة التي تم السعي إليها على نحو مرتفع، فينبغي أن يكون الثمن مرتفعاً بالنسبة للمنتجات الحالية في السوق.

## 2-6-4 المكان

يتعامل المكان أو وظيفة التوزيع مع منافع الوقت والشكل والمكان. وتشرح خطة التوزيع كيف إن رغبات المشترين يتم إشباعها من حيث التوقيت (عند احتياج المنتج)، والشكل (كيف يتم تشكيل المنتج) والمكان (موقع الاستخدام أو الاستهلاك). وهنا، مثل ما سبق، ينبغي أن تتفق العناصر مع CBP. افترض أن مشترين خدمة البرمجيات يحتاجون إلى مزود يمكنه أن يقوم بالبرمجة لهم بسرعة شديدة. ويمكن أن يكون اسم الشركة شيء ما مثل "مبرمجين البرق"، فينبغي أن تكون الشركة قادرة على الكتابة وإرسال البرمجيات سريعاً على النحو المستعد للتشغيل. وبالطبع أن أفضل الطرق لإرسالها ستكون عبر الإنترنت.

## 2-6-5 الترويج

إن الوظيفة الرئيسية للتسويق لأحد المنتجات الجديدة هو أن تجعل المشترين يدركونه، وفي التسويق الصناعي، ليس هذا صعباً للغاية بسبب أن المشترين الصناعيين يسعون دائماً إلى طرق لتحسين عملياتهم التجارية، وفي التسويق الاستهلاكي يمكن أن يكون في غاية الصعوبة بسبب أن المستهلكين قد يصطدمون بالآلاف الرسائل الإعلانية في كل يوم. وسواء كان هذا المنتج صناعي أو استهلاكي، فإن الهدف من الإعلان هو تمثيل CBP الخاص بالمنتج.

### 3-7 الملخص

هناك فرص لا تحصى متاحة للمؤسسات التجارية الجديدة في المغرب العربي مثلما توجد في الدول النامية الأخرى، ويعد التحدي هو مقارنة المهارات، والموارد، والتقنيات، والاهتمامات من ناحية، ومن ناحية أخرى الاحتياجات الجارية والمنبثقة للحريف. وبينما لا يعد التركيز على رغبات الحريف شرطاً كافياً على الدوام للنجاح، فإنه يجعل بالفعل باعث المشروع مركزاً. وتبدأ العديد من مضاربات أصحاب المؤسسات بتقييم ثم معالجة احتياجات الحريف، ولكنها تتجرف بعيداً حيث يمر المنتج بعدة مراحل للنمو. كما إن باعث المشروع الذكي قادر أيضاً على أن يرى احتياجات الحرفاء قد لا يرها الحرفاء أنفسهم. وفي هذه الحالات يقود باعث المشروع أو يشكل احتياجات الحريف عن طريق جلب منتج جديد إلى السوق قد يرى الحرفاء بعد فترة من الاستخدام أنهم لا يستطيعون العيش بدونه. وقد تتطلب الحالات الأخيرة وضع المنتج الجديد مع مستخدم رئيسي أو حرفاء يحددون الاتجاه بالإضافة إلى تقديم منتجات لاستخدام تجريبي شامل من معظم الحرفاء.



## الفصل 4: تمويل الموارد للمشاريع الصغرى

### 4-1 مقدمة

يعد توليد رأس المال هو أهم جزء في نشاط المؤسسات التجارية، فأكثر من 60% من المؤسسات التجارية الصغرى قد صرحت بأن نجاحها أو فشلها يعتمد على ضمان تمويل الأنشطة، وعلى قدر ما إن المشاريع الصغرى معنية بالأمر فإن المدخل لتمويل الموارد ليست مهمة سهلة، ولهذا فإن تنوع مصادر التمويل مفيد دائما لتطوير نشاطات المؤسسات التجارية الصغرى خاصة عندما يكونون ذات أهمية قصوى في عملية تطوير البلاد بأكملها وكمصدر رئيسي للدخل والتشغيل. وتساهم بلاد المغرب العربي الآن في تطوير مجموعة من مصادر التمويل للمؤسسات التجارية الصغرى عبر جهودها الترويجية لأنه شيء لا غنى عنه ومع ذلك فإن المشاريع تفضل ما هو أكثر. ويركز هذا الفصل على مصادر التمويل للمؤسسات التجارية الصغرى (كتمويل بدء المشروع والتطوير) وهو يحدد فوائد وعيوب كل بديل، بالإضافة إلى أنه يبرز الأمور الرئيسية التي يجب على شركة مشروع مشترك أن تعالجها عندما تزيد التمويل حسب كل بديل، ويحاول هذا الفصل أن يشرح ما يلي: أولا تمويل النماذج والموارد المتوفرة في الولايات المتحدة والتي تعد أكثر تطورا عن أغلب نماذج التمويل الأوروبي (وبخاصة الفرنسية)؛ وثانيا شرح تمويل الموارد في بلاد المغرب العربي.

بشكل عام فإن المؤسسات التجارية الصغرى تتحول إلى الأشكال الأساسية من التمويل: القرض من المقرضين أو رأس المال من المستثمرين، وقد سُجلت البنوك كأكثر الموارد الشائعة للتمويل عبر القروض، وتمويل رأس المال يتحملة الأفراد أو الشركات والذين من الممكن/ أو من غير الممكن أن يساهموا في النشاطات اليومية، وقبل تفصيل موارد التمويل المختلفة فإنه لمن الجدي ملاحظة أن التمويل يُجمع لأربعة فئات:- 1 تكاليف بدء المشروع، والمخزون، والموارد البشرية.- 2 تجهيزات رأسمالية.- 3 رأس المال العامل المطلوب لتمويل العمليات التجارية الجارية.- 4 التمويل الإضافي المطلوب لنمو المؤسسات للتوسعة المستقبلية. حتى للمؤسسات الصغرى الناشئة والتي لها منفذا لتمويل الموارد فإن النمو من الممكن أن يُنتج عنه نوعين من حاجات التمويل؛ الأولى هي الحاجة لشراء أصول إنتاجية طويلة المدى لتوليد النمو في المبيعات والإيرادات والأخرى هي الحاجة لرأس مال عامل إضافي لتمويل النمو والذي يحتوي على موارد مالية لشراء مواد أكثر، وأجور، وتخزين بضائع إلى آخره.

وتجعل عدم قدرة المؤسسات الصغرى على النفاذ بسرعة لسوق المال تأمين التمويل إجباريا لبدء عملها، وبقاءها، ونموها، وبوجه عام وبعد أن يستهلك أصحاب المؤسسات مواردهم المالية الداخلية فإن المشروع الناشئ يجب أن يعتمد على مصادر الأموال الخارجية. وتتجلى رؤية دورة الحياة في تمويل المشاريع التجارية، ويمر المشروع التجاري المثالي بهذه المراحل وهي مرحلة التطوير، ومرحلة بدء العمل، ومرحلة البقاء، ومرحلة النمو السريع/ التوسع ومرحلة النضج، وبالتالي فإنه عند المراحل المختلفة فإن المشروع التجاري يجب أن يضمن التمويل ليوافق الاحتياجات المختلفة؛ فتمويل المرحلة المبكرة يتألف من النواة المالية والتي تُمكن المؤسسة التجارية أن تكمل مخطط الأعمال وتمويل بدء المشروع والذي يمول عمليات المشروع قبل أن تُباع المنتجات بالفعل.

ويستخدم تمويل المرحلة الأولى لبدء إنتاج والتسويق واسعي النطاق، ويتكون توسع التمويل بعد ذلك من تمويل المرحلة الثانية لزيادة رأس المال العامل قبل ظهور الأرباح، أما تمويل المرحلة الثالثة (الميزانين) فهو لتمويل تحسين المنتج والتمويل المرحلي يسمح للمشروع بالتمويل المؤقت لأنشطته قبل أن تكتمل الجولة التالية من التمويل.

وبخلاف المدخرات الشخصية والتي قد يستخدمها أصحاب المؤسسات لتمويل احتياجات مؤسساتهم التجارية الصغرى، فهناك مصادر واعدة متاحة لدعم المؤسسات التجارية.

## 4-2 تمويل الأشخاص للأشخاص

تمول الكثير من المؤسسات الصغرى (ومن المحتمل معظم الشركات المبتدئة) عن طريق الاقتراض من الأصدقاء والأقارب، وقد لا تحتاج هذه المصادر إلى مخطط أعمال رسمي على الرغم من أن عرض واحد حالي من شأنه غالباً أن يكون جزءاً مهماً جداً في اكتساب الدعم من هذه المجموعة المهمة من المقرضين أو المستثمرين المحتملين. ويعد العيب الرئيسي في تمويل مشروع تجاري بواسطة هذا المصدر من رأس المال هو قابلية حدوث ظروف مجهدة، لذا فإنه من الأفضل معاملة الاقتراض من صديق أو قريب على أنه عملية تجارية رسمية عن طريق وضع الاتفاق مكتوباً (مثل الحصول على استمارة نموذجية للقرض التجاري لاستخدامها كقاعدة للتفاوض بالاستعانة بخدمات محامي للمساعدة في التعاقد والتأكد من سريان مفعوله... الخ)

## 4-3 بطاقات الائتمان الشخصية والتجارية

يستطيع أصحاب المؤسسات في بعض الأحيان تمويل شركاتهم مستخدمين بطاقات الائتمان الشخصية الخاصة بكل منهم، وفي الحالة الأمريكية لو أظهر باعث المشروع ائتمانياً مجدياً مع البنك لسنوات عديدة عبر دفع الفواتير في مواعيدها وتراكم حساب التوفير، فإن البنك سيرحب بتوسيع حد الائتمان الشخصي، وبالنسبة للمشاريع التجارية الصغرى فإن الائتمان الشخصي يمكن أن يعد مصدرًا جيداً للمال خاصة عندما تكون الشركات الصغرى غير مساهمة. ويعتبر مقدار التمويل الذي يمكن إقراضه محددًا ومعتمدًا مسبقاً، ويستطيع باعث المشروع أن يستخدم بطاقة الائتمان الشخصية بشكل متكرر طالما يمكنه/ يمكنها دفع الدين والفائدة الشهرية.

في بلاد المغرب العربي يعد القطاع الأكبر من الشركات التجارية للتمويل هي شركات تمويل مستهلكين ويقتصر الائتمان فيها على الأشخاص ذوي الدخل. ويمكن أن تكون بطاقات الائتمان مصدر تمويل بديل عندما يستهلك باعث المشروع مصادر التمويل الأخرى، وتعتبر الفوائد الرئيسية العائدة من استخدام بطاقات الائتمان لتمويل المشاريع التجارية هي أن الحد الأقصى للاقتراض يحدد مسبقاً ويمكن الوصول إلى المال في نفس اللحظة، ولكن الفائدة على بطاقة الائتمان هي أعلى بشكل عام من مصادر التمويل الأخرى، ولو لم يحافظ المقرض على خطة صحيحة للدفع فإن معدلات الفائدة يمكن أن ترتفع بشكل مذهل بسبب التأثير المركب.

## 4-4 القروض البنكية

يوجد نوعان من القروض المقدمة بواسطة البنوك: المؤمنة وغير المؤمنة؛ فالقروض المؤمنة يمكن أن تؤخذ في شكل قروض أصل عقاري، أو قروض رهن عقاري، أو قروض إعادة تمويل رهن عقاري، والكل بمعدل فائدة أقل من القروض غير المؤمنة، يمكن أن يؤخذ أياً من هذه القروض مقابل منزل أو أي ملكية أخرى كتأمين، يمكن أن يكلفك العجز في الدفع خسارة الملكية لذا فإن الدفع في الموعد أمر حاسم.

ويعمل قرض الأعمال التجارية الصغرى غير المؤمن بطريقتة مشابهة لبطاقة التأمين بالرغم من أن القرض لا يحتاج إلى أي ضمانات مصرفية، فيجب أن يرد المقترض القرض في الوقت المحدد ليحتفظ بسجل ائتماني جيد، وتعد القروض غير المؤمنة ويوافق عليها أسرع وبطريقة أسهل وبدون أي وثائق مفصلة، وبمساعدة القروض غير المؤمنة فإن مالك المؤسسة التجارية الصغرى يستطيع تمويل أي متطلبات لهذه المؤسسة التجارية، وكذلك فإن معدلات الفائدة على القرض غير المؤمن سوف تكون أعلى من القروض المؤمنة.

ويعطى قرض بدء المؤسسة التجارية الصغرى عادة في شكل قرض فصلي يمكن أن يرد خلال 10 سنوات ويدفع على هيئة أقساط شبه سنوية متساوية، وتعطى هذه القروض لتمويل رأس المال العامل والأصول الثابتة للمؤسسة التجارية، وتعد القروض الفصلية مؤمنة ويحتاج المقرض أن يكفل له المقرض الأصل الذي يتم تمويله بالقرض، ويمكن استخدام الأصول الأخرى بالمنشأة أيضاً كضمان للقرض، وتعد الفائدة على القروض الفصلية إلزام قانوني يحتاج أن يُدفع بغض النظر عن الحالة المالية للمؤسسة التجارية. وتفرض بنوك الولايات المتحدة الأمريكية فائدة قدرها %10-14 ويُعرض العجز في سداد هذه الديون المقرضين للعقوبة، فلو عجز المقرض عن سداد الدين يعرضه/ يعرضها لعمل مدفوعات بخسارة تحت التصفية وتحتسب فائدة إضافية تبلغ %2-1.

وتقيّم البنوك غالباً سمات متعددة للمؤسسة التجارية الصغرى عند عمل قرارات التسليف، وتشتمل على مقدار رأس المال المودع في المؤسسة، ومواصفات المؤسسة التجارية و/أو ملاكها، وتوافر الضمانات لتأمين القرض، وقدرة المنشأة الصغرى على سداد القرض، والشروط (الصناعية والاقتصادية) التي تعمل وفقها المنشأة الصغرى.

وغالباً ما توضع قيود القرض عند تمويل الدين، وتعرف هذه القيود كذلك بالمواثيق المحددة بواسطة البنك والتي من الممكن أن تضع قيوداً على معدلات التمويل المسموحة بالنسبة للمؤسسة التجارية ويمكن أن تسمح كذلك باقتراض جديد، أو تعترض على إدارة جديدة، أو لا تسمح بتطوير منتجات أو اتجاهات جديدة، أو تصرف نظر المؤسسة التجارية عن امتلاك أصول جديدة، أو لا تسمح باستثمار أو معدات جديدة.

ويجب أن يكون مالك المؤسسة التجارية على معرفة بعواقب مثل هذه المواثيق ويأخذها في الاعتبار قبل قبول القرض.

## 4-5 القرض التجاري وقرض المُرُود

هي شروط دفع تقدم بواسطة مزودين المؤسسة التجارية والتي قد تحتوي على خصومات على الدفع المبكر، أو توسيع حد الائتمان، أو التفاوض على شروط سداد أطول، أو ترتيب موعد السداد بأن يصبح مستحقاً فقط عند وصول البضائع (السلع) للمؤسسة بدلا من أن تكون مستحقة عند شحنها. إنه لمن المهم أن لا تعتمد على حد ائتماني لمزود واحد ولكن بدلا من ذلك أن تقسم المؤسسة التجارية بين مزودين عدة لأنه عندما تظهر مشاكل السداد يمكن أن تُقطع المؤسسة التجارية من المزود الرئيسي للسلع، وبالرغم من أن العديد من أصحاب المؤسسات التجارية يتجهون إلى مزودين لرأس المال فقط كمرجع بديل وأخير فإن التفاوض من أجل شروط سداد أفضل من الممكن أن يصبح مكون أساسي لاحتياجات تمويل المؤسسة التجارية والنمو المستقبلي.

## 4-6 الحرفاء

عندما يدفع الحرفاء لعمل ما مقدما أو يقدمون بعض المواد بأنفسهم فهم بالفعل يمولون المؤسسة التجارية، وإنه لمن الشائع أن تطلب جزءا من أو جميع الدفعات كتنقية مدفوعة مقدما وبخاصة عند تقديم خدمة طويلة الأمد أو طلب أشياء خاصة، ويستطيع الحرفاء أيضا مساعدة المؤسسة التجارية لتأسيس حد ائتماني جديد مع مزود ما والوصول لتمويل المزود عن طريق كتابة خطابات الاعتماد عند تنفيذ طلبهم.

## 4-7 الإيجار المالي

يعد أمر تقليل المصاريف طريقة أخرى لتخصيص رأس المال بكفاءة لأنه يقلل من مصاريف التمويل التي كان يجب أن تصرف، وهناك طريقة واحدة لتقليل التدفق النقدي هي التأجير المالي مثل مرافق العقارات، والسيارات، والأثاث المكتبي والماكينات بدلا من شرائها، كجزء من عقد إيجار الشركة، ففي بعض الأحيان تستطيع أن تتفاوض على شراء الأداة المؤجرة في نهاية مدة الإيجار، والتأجير له آثار مترتبة على كلا من الضرائب وانخفاض القيمة والذي يفيد المؤسسات التجارية على المدى القصير، كما أنه وبشكل عام يعد تأجير أصل ما أقل تكلفة من شراؤه، وبهذا فإن الإيجار يسمح بمدفوعات شهرية قليلة تمكّن النشاط التجاري أن ينمو بمرور الوقت، وفي النهاية تستطيع المؤسسة التجارية أن تعيد تمويل القرض عندما يسمح الوقت ومعدلات الفائدة بذلك، وإلى جانب ذلك فإنه عند التشاور على الإيجار فإن المؤسسة من الممكن أن ترتب المدفوعات بحيث تتلاءم مع الذروة الموسمية أو مع أنماط النمو. ويجب أن تقيم صفقات الإيجار رسميا حيث أنه في الإيجار طويل المدى يكون بشكل عام أكثر تكلفة من تمويل البنك بالإضافة إلى أن الإيجار غالبا ما يكون محددا لأشياء صالحة لمدة طويلة، ذات استخدام متنقل، أو يسهل استردادها في حالة التوقف.

ويوجد طرق قليلة يمكن بواسطتها تغيير الإيجار لزيادة الوضع المالي للمؤسسة، وبشكل عام فإن الدفعة المبدئية والتي تقدر بأقل من 10% من قيمة الصفقة أو أن لا يكون هناك دفعة مبدئية على الإطلاق هو شيء مفضل، وأيضا فإن تكاليف الصيانة والتي تندرج تحت باقاة الإيجار يجب أن تقلل المصاريف بدلا من إجبار المؤسسة على الدفع لها كلما كان هناك حاجة إليها. ويعد كل من مد شروط الإيجار لتغطية كل العمر الاقتصادي للممتلكات، واختيار الشراء والدفعات التي يمكن دفعها لموافقة التغييرات الفصلية في المؤسسة التجارية أو ترتبط بمؤشرات تتابع تغير الفائدة لعمل إيجار مناسب هي أيضا طرق جيدة لتأسيس عقد إيجار أفضل.

## 4-8 الشركات التجارية للتمويل

في الحالة الأمريكية فإن المؤسسات التجارية الصغرى الجديدة أو الناشئة قد تحرم من قروض البنوك التقليدية لأنها بشكل عام لا تملك أي سجلات ليتم تتبعها، ويعد القرض الحالي للمشاريع التجارية والمواثيق المحددة وصعوبات المؤسسة التجارية السابقة كلها أشياء قد تمنعهم من الالتزام بقروض البنك، وفي مثل هذه الحالات فإن الشركات التجارية للتمويل قد تكون مصدر بديل للتمويل، وعلى الرغم أن الشركات التجارية للتمويل مثل البنوك مختصة ب عقود المقترضين إلا إنها تأخذ أيضا في الاعتبار سجل مسار المؤسسة التجارية أو التنبؤ بالأرباح عند الاقتراب من طلب قرض، وقد تفرض هذه الشركات أيضا أكثر من صافي قيمة المقترض وهو الوضع الذي يكون غير مرغوب للبنك، مع ذلك فإنه غالبا ما يوجد الكثير ليتم دفعه لإتمام عمل ما مع الشركة التجارية للتمويل، ولأن شركات التمويل ترحب بالقروض عالية الخطورة فهي تضيف معدلات فائدة عالية. وتعتبر الطريقة الرئيسية للتمويل المقدم بواسطة الشركات التجارية للتمويل هي القروض التي توثق بالحسابات المدينة والجرد، والمعدات والعقارات أو القروض المؤمنة جزئيا أو كليا المعتمدة على الربحية المحتملة للمقترض أكثر من الاعتماد على الضمانات.

في بلاد المغرب العربي فإن الغالبية العظمى من الشركات التجارية للتمويل تُمول بواسطة المستهلك ولهذا فإنها غير متاحة لبدء المؤسسة التجارية أو للشركات المبتدئة.

## 4-9 رأس مال المخاطرة

يشير رأس مال المخاطرة إلي الأموال المستثمرة في مشاريع تجارية غير مؤكدة، ويمكن الحصول علي رأس مال المخاطرة من خلال صناديق استثمارية تدار بطريقة مهنية أو عن طريق الشركات التجارية الصغرى للاستثمار (SBIC) والتي تدعمها الحكومة أو عن طريق شركاتها المصرفية الاستثمارية وشركات التأمين ومؤسساتها، وبصفة عامة، تستثمر منظمات رأس مال المخاطرة في الشركات المبتدئة الخاصة مع ارتفاع الأرباح المحتملة ولا تهتم بالاستثمارات التي تقل عن 2 مليون دولار في الولايات المتحدة الأمريكية. وكمبادلة للتمويل تتطلب منظمات رأس مال المخاطرة عادة نسبة ملكية الأسهم في الشركة وقدرا من السيطرة علي التخطيط الاستراتيجي ودفع رسوم متنوعة، ونظرا لطبيعة استثماراتها غير المؤكدة تتوقع منظمات رأس مال المخاطرة ارتفاع معدل العائد من 30% إلي 40% أو قد تتجاوز 50% سنويا، بالإضافة إلي ذلك ترغبوا في كثير من الأحيان في الحصول علي هذا العائد خلال فترة قصيرة نسبيا وغالبا ما تكون في غضون من ثلاث إلي سبع سنوات. وفيما وراء الأفق الزمني القصير فإن الأسهم المرهونة عن طريق المستثمرين إما أن ترد مرة أخرى إلي حريف الشركة ومن ثم إلي طرف ثالث أو أن تعرض في بورصة الأوراق المالية العامة ومن ثم علي الطرح العام الأولي (IPO). ويعتبر الحصول علي رأس مال المخاطرة أكثر صعوبة من غيره من مصادر التمويل مثل القروض المصرفية وانتان المزود وقبل المساهمة برأس مال المخاطرة في مشروع تجاري جديد أو ناشئ، تتطلب منظمات رأس مال المخاطرة اقتراح رسمي (مخطط أعمال) وإجراء تقييم شامل ومن المتعارف عليه أن معدل بقاء مخططات الأعمال لفحص ما قبل الاستثمار يعد منخفضًا جدا .

وعلى الرغم من ذلك يوفر رأس مال المخاطرة مزايا عدة للمؤسسات التجارية الصغرى والمعروفة بالخدمات ذات القيمة المضافة، وعلى ذلك، يمكن لشركات رأس مال المخاطرة توفير نصيحة الإدارة ورصد التقدم المحرز والبحث عن شركاء التحالف المناسب لشركتهم. بالإضافة إلى ذلك يقوم رأس مال المخاطرة بدور رئيسي لبعض المشاريع التجارية المبتدئة أو الرئيسية وبخاصة عندما تكون القروض البنكية وغيرها من أشكال التمويل لا تعتبر بمثابة اختيارات للشباب والشركات المحفوفة بالمخاطر كما تشمل المساوئ المرتبطة برأس مال المخاطرة احتمالية فقد السيطرة الفعلية على قطاع الأعمال وارتفاع التكاليف نسبيا على المدى الطويل. وعموما يشير الخبراء إلى أنه يجب على أصحاب المؤسسات النظر في مسألة رأس مال المخاطرة ليكون واحدا من بين العديد من استراتيجيات التمويل والسعي إلى دمجها مع تمويل الديون إن أمكن ذلك.

#### 4-10 المستثمرون الممولون

في الحالة الأمريكية، فالمستثمرون الممولون ما هم إلا أفراد يرغبون في الاستثمار في شركات تمر بمرحلة مبكرة من عمرها أو شركات مبتدئة في مقابل ملكية الأسهم. وغالبا لا يستثمر المستثمرون الممولون إلا بناءً على رؤية مخطط أعمال للمشروع التجاري مع إمكانية واضحة لتحقيق الربح والنمو. وغالبا ما يكون هؤلاء المستثمرين على استعداد تام للاستثمار في المشاريع المحفوفة بالمخاطر بالنسبة للبنوك أو غير المربحة بالقدر الكافي للأسمايين، وعادة ما تكون على استعداد تام لطرح أكثر من 500000 دولار لكل المشاريع التجارية. وبالتالي فيمكن للممولين في بعض الأحيان أن يكونوا حجر الأساس بين انطلاق مشروع جديد وبين اقتراب شركة رأس مال المخاطرة للضخ الكبير لرأس المال، ويشبه المستثمرين الممولين في عملهم شركات رأس مال المخاطرة حيث يعمل كلاهما في المقام الأول بدافع من العائد على استثماراتهم. ويمكن بالإضافة إلى ذلك أن يكون المستثمرين الممولين مصدر جيد للنصيحة والتوجيه وفرض التواصل وموارد التمويل الأخرى، فضلا عن تمويلهم لممولهم الخاص بهم فإنهم يميلون إلى الاستثمار في مشاريع تجارية يفهمونها ويؤمنون بها ومهتمون بها أو لديهم خبرة عنها وغالبا ما تقع في النطاق الجغرافي. وعادة ما يولي الممولون المستثمرون أكثر اهتمامهم بمؤسسي المشاريع التجارية وفريق الإدارة عن المستثمرين الآخرين. وعلى الرغم من توقعاتهم بالسهولة النقدية التي يجنوها من استثماراتهم في مرحلة ما في المستقبل فمن الممكن استمرارها لمدة خمس أو سبع سنوات وهي مدة أطول من غيرها من العديد من أنواع المستثمرين.

وعلى النقيض من استثمار رأس مال المخاطرة، يوجد رأس المال المحفوف بالمخاطر الذي يقدمه المستثمرين الممولين ولم ينظم رسميا. فالיום، وبغض النظر من ذلك، ففي بعض الحالات ينضم الممولون معا لتشكيل مجموعات وتدرج أيضا مع منظمات التجارية ومنظمات الاستثمار. ويستمر هذا عادة لمدة سنوات مع الأصدقاء وشركات العمل التي يحتاج المرء لها من أجل العثور على اسم المستثمرين الممولين. والآن يمكن لأصحاب المؤسسات إيجاد الإرشادات اللازمة على مواقع الانترنت الخاصة بتلك المنظمات الاستثمارية التي تبلغ أصحاب عن أنواع المشاريع التجارية التي يرغبون في دعمها وأفضل طريقة للوصول إليها. ووفقا لاستطلاع نشاط شبكة الممول الذي أجرته تشينج ويف لخدمات الأبحاث (ChangeWave Research Services) في روكفيل، بولاية ماريلاند عن طريق مجموعات ممول نشط، في المتوسط، وعادة تشمل ما يصل إلى 85 عضوا يسعون لتحقيق 35 % عوائد على استثماراتهم. بالإضافة إلى ذلك، فعادة ما تستثمر مجموعات الممولين ما بين 2 إلى

خمسة ملايين دولار سنويا في الشركات الحافظة وبمتوسط قدره 9.5 مليون دولار في الشركات المبتدئة منذ إنشائها وشابه ذلك استراتيجيات تصفيه شركات رأس مال المخاطرة فعادة ما يتحقق " العائد النقدي" عن طريق بيع الأعمال أو عرضها في مزاد علني والسماح للمستثمرين ببيع أسهمهم لشخص آخر من خلال الأسواق العامة أو من خلال اتفاق لرد البضاعة مرة أخرى.

ويوجد في المغرب عدد قليل من المستثمرين الممولين فيما عدا الشركات القابضة العائلية التي افترضت هذا الدور.

## 4-11-11 توظيف أموال شخصية

في الحالة الأمريكية وعن طريق عملية اكتتاب سري، يمكن لمؤسسة تجارية صغرى بيع أسهم أو سندات في جلسة سرية لعدد من المستثمرين المؤهلين المختارين بعناية خاصة. وفي الولايات المتحدة الأمريكية، في إطار التطوير والتنظيم، يوجد عادة اكتتاب خاص ليس في حاجة إلي التسجيل لدي لجنة مراقبة عمليات البورصة (SEC) والتي توفر السبيل للمؤسسات التجارية الصغرى لتعفي نفسها من متطلبات تسجيل مرهقة وطويلة ومكلفة. وبحسب Thompson Financial فإن صدور أكثر من 416 مليون دولار في اكتتاب سري لعام 2002 وجاءت أغلب هذه الدولارات من صناديق المعاشات ومراكز الاستثمار والبنوك وشركات التأمين التي تصل إلي ما يزيد قليلا علي 2000 صفقة . حيث يقدم الطرح الاكتتاب الخاص نموذجًا قابل لتمويل المشاريع التجارية بدون قيود من اتخاذ شركة مساهمة عامة وقد سيطرتهم بالإضافة إلي مزايا أخرى لتمويل مشروع تجاري مع اكتتاب خاص هو: (1) وجود درجة عالية من المرونة في معدل التمويل تتراوح ما بين 100 ألف دولار الي 20-10 مليون دولار مع مجموعات من الديون وأسهم رأس المال.(2)غالبا ما يسعى المستثمرون الأكثر صبرا من أصحاب رؤوس المال للحصول علي عائد من 10 إلي 20% علي الاستثمار في خلال فترة أطول تصل إلي من 5 إلي 10 سنوات. (3)تكاليف أقل بكثير من المساس برؤوس الأموال أو بيع الأسهم للعامة علي أنها اكتتاب عام.(4)شكل أسرع لأشكال جمع الأموال من الطريقة المعتادة في أسواق رأس المال.

تتمثل الأموال التي جمعت من خلال الاكتتابات الخاصة والتي تأتي عادة من قبل المستثمرين المعتمدين من قبل لجنة مراقبة البورصة والمادة 501 بموجب لائحة التطوير (د) في كسب أفراد لما لا يقل عن 200000 دولار سنويا والأسر ذات الدخل أكثر من 300 ألف دولار سنويا أو وجود صافي ربح بقيمة أكثر من مليون دولار أي أنها تعتبر أموال المشروع وبعض البنوك والمؤسسات الأخرى.

ولذا لا تجذب توظيف أموال شخصية أصحاب المؤسسات (رجال الأعمال) في المغرب في الوقت الحاضر.

## 12-4 التمويل الذاتي

في التمويل الذاتي، يوفر الأفراد أو الشركات الإضافية رأس المال للمؤسسة التجارية ولكن ربما يشارك في عملياتها أو لا. أما شركاء المفاوضات فهي عادة في كل من رأس المال وتنظيم الوقت والمشاركة في المسؤوليات والالتزامات. أما الشركاء الموصين فهم أفراد يساهمون في رأس مال الشركة ولكن عادة لا يمتلكوا مسؤوليات في الإدارة ولا أي التزامات. وأخيرا فإن المنشآت الفردية فهي شركات لمالك واحد فقط وهذا الشخص مسئول عن ديون الشركة كافة. وقد سنت أكثر من 40 ولاية أمريكية تسجيلات شركة عرضية صغيرة ويسمح (SCORS) للشركات الصغيرة بإصدار أسهم تصل قيمتها إلي مليون دولار علي مدي 12 شهرا . ونشأت (SCORS) في ولاية واشنطن عام 1988 وكانت خاضعة لحكم الدولة حيث تقام المؤسسات التجارية الصغرى وفقا لإرشادات (SCE) ويجب علي الشركات بيع هذه الأوراق المالية بدون وساطة الضامن لعملية الاكتتاب ودائما ما يشار إلي هذه الدعوة باسم "يو 7" وعلي النقيض من طرح العام الأولي، وتعتبر هذه العروض أكثر شيوعا بمصطلح DPOs أو العروض العامة المباشرة حيث أن أكثر الخيار التقليدي العام هو الخوض من خلال IPO والذي يعتبر الخطوة الأخيرة للشركة الصغيرة في دورة الحياة الخاصة بها ويمكن استخدامه علي أنه إستراتيجية للتصفية من أصل الممولين/ الملاك .

وعند تأسيس شركة جديدة، تكون هناك حاجة إلي العديد من مستثمري الأسهم. فكل مستثمر هو مساهم ويمتلك نصيبه في الشركة، وتسعي شركة مملوكة للقطاع الخاص علي تقديم ملكية لعامة الشعب حتى يتباح الأهم من قبل بنك الاستثمار أو شركة وساطة للأسهم. وتمكنت الشركة من الحصول على تمويل للأسهم عن طريق إصدار عدد من الصكوك. فعلى سبيل المثال، قد تصدر أوراق مالية للأصدقاء والأقارب والمستثمرين. وتمثل الأسهم الممتازة ملكية في الشركات ولكنها تحتاج سرعة السداد من قبل أصحابها إذا كان العمل علي وشك إشهار إفلاسه. وتمتلك الشركة بعض المزايا في الحصول على الأموال، وذلك لأنها أكثر تنظيما بصورة أعلى من الأشكال الأخرى من المؤسسات التجارية. فقد تكون مكلفة من ناحية جمع الأموال ومن خلال طرح أسهم عادية بسبب الرسوم القانونية المرتبطة الأوراق المالية ولجنة البورصة وطلبات الحفظ التي تخص (SEC). وعلى الرغم من طلبات حفظ (SCE) غير المطلوبة لجميع الاكتتابات العامة، فهناك غيرها من التكاليف المرتبطة بزيادة تمويل الأسهم مثل تكاليف الطباعة والرسوم التماس العامة.

## 13-4 وكالة النهوض بالمؤسسات الصغرى

إن وكالة النهوض بالمؤسسات الصغرى (SBA) هي وكالة حكومية اتحادية مستقلة أنشئت في عام 1953 لمساعدة المؤسسات الصغرى. وتقدم SBA ضمانات الخاصة بالقروض، وإذا كانت الأموال متوفرة، توفر عدداً محدوداً جداً من القروض المباشرة، ولتلقى مساعدات مالية من SBA، يجب أن تكون المؤسسة التجارية غير قادرة على تمويل مقبول من مصادر أخرى. ويجب أن تتناسب المؤسسة التجارية أيضاً مع معايير العامة المعروفة لدي SBA علي أنها "صغيرة" والتي تختلف عن أنواع مختلفة من المؤسسات التجارية، وطلب قرض من SBA هو أكثر تعقيدا ويتطلب المزيد من الوثائق من أكثر من بنك. ومع ذلك، فإن SBA توفر طلبات الضمان للقروض بسرعة.

## 4-14 شركات إنمائية معتمدة

تساعد الشركة الإنمائية المعتمدة (CDC) في تمويل المؤسسات التجارية الصغرى من خلال توفير التمويل طويل الأجل للأصول الثابتة من خلال بيع SBA السندات مضمونة إلى مستثمرين من القطاع الخاص. وفي إطار هذا البرنامج، تضمن SBA في الوقت المناسب دفع 100 ٪ من أصل الدين والفائدة على السندات التي تصدرها الشركات الإنمائية تنظم مجموعة القطاعين العام والخاص نفسها لبيع السندات كشركات إنمائية معتمدة، ورفع رأس المال للمؤسسات التجارية الصغرى في الدولة أو المنطقة الجغرافية المحلية. بعد تلبية متطلبات معينة والمجموعة مصدقة من قبل SBA باعتبارها CDC، وسندات مضمونة تماما من قبل الوكالة. ويقال الضمان المخاطر التي يتعرض لها المستثمرون، مما يقلل من معدل فائدة سندات ويستقطب اهتمام المشترين. وفي النهاية يعني هذا انخفاض تكاليف الاقتراض للمؤسسات التجارية الصغرى.

وتوفر CDC قروض للمؤسسات صغيرة الربح المستقلة، ولا يمكن لمستلم القرض أن يكون له صافي إيراد يتجاوز 6 ملايين دولار ولا يمكن أن يتعدى متوسط أرباحها السنوية في السنتين السابقتين 2 مليون دولار. وتعد بعض أنواع الشركات غير مؤهلة لاتخاذ القروض منها ولاسيما وسائل الإعلام، وهيئات الإقراض والاستثمار والمنظمات غير الهادفة للربح أو مؤسسات القمار. ويجب أن تخضع المؤسسات التجارية الصغرى لاختبار مالك العمل. وتشمل أيضا المشاريع الممولة أو التي تساعدنا عن طريق سندات مضمونة من قبل SPA في إطار برنامج CDC وتشمل الأراضي أو شراء المبنى، ومرافق البناء والتجديد، أو التحديث والتحسينات المستأجرة، أو آلات وشراء المعدات. ويجوز دفع رسوم الخدمات المهنية وفائدة مؤقتة للبناء مثل التقييم والمسح، والمحاسبة والهندسة، والخدمات المعمارية مع صناديق السندات. ولا يمكن أن تستخدم العائدات رسوم الإرشاد أو رسوم قروض التطبيق، أو رأس المال العامل، أو مبنى واحد الغرض. ويعد الحد الأدنى للقرض هو 100000 دولار.

## 4-15 الوكالات الحكومية

وهناك مجموعة متنوعة من برامج المساعدة التي تقدمها الحكومة للمؤسسات التجارية الصغرى على المستويات المحلية وعلى مستوى الولايات والدولة. وعادة ما تكون هذه المساعدة على شكل استهداف حزم القروض أو ضمانات القروض.

فعلى المستوى المحلي، يمكن للمؤسسة التجارية الصغرى الاتصال بالمدينة أو القرية أو الدولة لاستفسار عن وجود أي إعانات للتنمية المجتمعية (CDBG). حيث يتم توفير هذه الأموال من قبل الحكومة الفيدرالية (من خلال وزارة الإسكان والتنمية الحضرية) إلى الحكومات المحلية لاستخدامها في الإقراض المحلي للمؤسسات التجارية.

وعلى مستوى الدولة توفر وزارة التجارة الأمريكية (DOC) العديد من البرامج المتاحة. ويوفر برنامج التنمية الاقتصادية الأموال المتاحة للمجتمعات المحلية للحصول على قروض للمؤسسات الصغرى المماثلة لتمويل CDBG. ومع ذلك، يجب أن تكون المؤسسة التجارية في نطاق مجتمع بعدد سكان أقل من 50000 نسمة.

على المستوى الاتحادي (أو الفيدرالي)، فبالإضافة إلى SBA، هناك برنامج ضمان القروض التجارية والصناعة للتنمية الريفية. هذا البرنامج مخصص من أجل المؤسسات التجارية القائمة في مدن يقل عدد سكانها عن 50000.

وأخيرا فإن المال الممنوح متوفرا ولكنه فقط من أجل المؤسسات الصغرى التي تجري البحوث المبتكرة وقد صمم البحث ابتكار المؤسسات الصغرى (SPIR) للحد من العقبات التي حالت المؤسسات التجارية الصغرى من التنافس للحصول على أموال هيئات الأبحاث والتطوير الاتحادية في الماضي، فقد كانت المنافسة للحصول على منح SBIR تهتم بنسبة -6% 8% فقط من المتقدمين ليتلقوا منحة المرحلة الأولى.

## 16-4 التمويل من المؤسسات الأخرى

يمكن للمشاريع التجارية الحصول على تمويل من المؤسسات التجارية الأخرى عندما تمتلك المؤسسات الصغرى براءة اختراع، أو الموارد البشرية، أو وجود جغرافي أو تسويق الترتيبات التي يمكن أن تعود بالنفع على الشركاء المحتملين. ويمكن أن يتحقق هذا التمويل إما من خلال شراكة أو تحالف أو كليهما مع الشركتين المتبقية ككيانات منفصلة أو من خلال الاستحواذ، مع شراء الشركة المساهمة لحصة في المؤسسة التجارية الصغرى. لا يمكن للملاك أو مؤسسي المؤسسات الصغرى أو كليهما الاحتفاظ بالسيطرة على الشركة على الرغم من ضخ رؤوس أموال الشركات القائمة من خلال تنظيم شروط المخرج أو آليات أخرى من هذا القبيل وضعت لحماية مصالح السيطرة لصالح الملاك.

وقد يصبح أصحاب المؤسسات التجارية الصغرى قادرين على الاستفادة من هذا الوضع بزيادة الرواتب أو العلاوات الاستثنائية الأخرى بدلا من توفير عائد للشركة التي توفر الأموال. وقد يُعد خيار الاستحواذ أحد الاختيارات الآلية المتقدمة للتغلب على هذا الاحتمال غير المرغوب فيه. ويمكن بل وينبغي مراعاة الترتيبات التعاقدية الأخرى، وأن تعتبر لحماية مصالح كلا الطرفين. وعلاوة على ذلك، تقوم العديد من البلدان ببعض أشكال حماية الأقليات ضد تجاوزات المحتالين من منعدمي الضمير من المساهمين. ومع ذلك، فإن تكلفة التقاضي لا تزال تفوق فوائد اتخاذ قرار إيجابي في كثير من الحالات.

## 17-4 مصادر التمويل في المغرب العربي

وكما ثبت، تمثل المؤسسات التجارية الصغرى جزءا كبيرا من النشاط الاقتصادي للاقتصاديات النامية، وهي مصدر مهم للدخل غير الزراعي والعمالة. ولأن النمو المستدام للمؤسسات الصغرى ضروريا لدعم التنمية الاقتصادية الشاملة، تسعى الحكومات في بلاد المغرب العربي جاهدة لتسهيل تطوير المؤسسات التجارية، وخصوصا المؤسسات التي تقوم بإضافة معظم القيمة للاقتصاد، مثل الشركات الناشئة لتكنولوجيا اتصالات المعلومات ذات القيمة المضافة العالية (ICT) والمشاريع المبتكرة الأخرى. ولأن التمويل غالبا ما يعتبر أصعب عقبة، وتوفير المساعدات المالية إلى المؤسسات التجارية الناشئة هو أهم طريقة لتسهيل نموها؛ وللوصول للهدف من إنشاء 70000 من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بحلول عام 2009، أنشأت الحكومة التونسية وكالتين جديدتين هما: البنك للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (BFPME)، وصندوق خاص يضمن تمويل المشاريع المبتكرة (SOTUGAR). ويهتم التونسيون بتطوير 70000 من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. "ونظرا لأهمية التمويل في عملية خلق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سيتم اتخاذ التدابير من أجل تعزيز دور رأس المال الاستثماري

لشركات الاستثمار مثل سيكار وذلك لزيادة مشاركتهم، بالإضافة إلى الدعم المالي الذي تمنحه لتعزيز الصناعة ولا مركزية رأس المال. وفي نفس الوقت، لتشجيع البنوك على تمويل هذا النوع من المشاريع، وهناك نظام جديد يعد تقاسم المخاطر التي من شأنها أن تصل منح القروض إلى الشركات المتوسطة الحجم التي تعمل في قطاع الصناعة والخدمات<sup>19</sup>. وفي بلاد المغرب العربي، لا يستطيع أصحاب المؤسسات الحصول على الخدمات المالية الرسمية، ولذا يجب أن يجد كل منهم بنفسه التمويل اللازم، على سبيل المثال استخدام مدخراتهم أو مقرضي الأموال غير الحكوميين، بمعدلاته المرتفعة للغاية. وكاستجابة لهذه المشكلة، فإن حكومة المغرب أنشئت مرفق التمويل قدره 10 ملايين دولار (صندوق الحسن الثاني)، وذلك بهدف دعم قطاع التمويل الأصغر ومؤسسات تجارية أخرى موثوق بها من شأنها أن تضيف القيمة للاقتصاد المغربي.

وفي الجزائر، مُنح التمويل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطار التعاون بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتنمية اليورو في وزارة الصناعات التقليدية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وكان برنامج الإصلاح الهيكلي الذي كان أيضا يشجع على العنصر المالي. وشجع هذا البرنامج على إنشاء مصارف، وإعادة هيكلة المؤسسات المضمونة، وعرض تقديم المساعدة للشركات الصغيرة. ومع ذلك، كان هذا البرنامج التعاوني ضروريا جدا بنسبة للحكومة الجزائرية في الفترة 2007-2008، وحل محل برنامج الحكومة الجزائرية، ولكن البيانات غير متوفرة. فالجزائر مهمة أيضا بتطوير الابتكار في إطار المؤسسات التجارية الصغرى وحددت إستراتيجية وطنية للابتكار الصناعي وعرض تقديم للمساعدة من جانب الاتحاد الأوروبي. وبشكل عام، يعد تمويل المشاريع الصغرى في بلاد المغرب العربي آلية ناشئة في لدخول الأسواق النامية فضلا عن تعزيز بعث مؤسسات تجارية جديدة.

## 18-4 رأس مال المخاطرة في المغرب العربي

يتم تعريف الاستثمار في الأسهم الخاصة/ رأس مال المخاطرة بالمشاركة المؤقتة في الشركات غير المدرجة في أي أسواق للأسهم من قبل المستثمرين الخارجيين. وتبذل محاولات في تونس، والجزائر والمغرب على السواء، لتطوير الاستثمارات الرأسمالية. ومع ذلك، فإن معدلات النجاح تختلف من بلد إلى أخرى. ووفقا للمنتدى الاقتصادي العالمي 2007-2008، حلت تونس في المرتبة 27 برصيد 4020 فيما يتعلق بتوافر رأس مال المخاطرة 21، في حين أن فرنسا تأتي في المرتبة 30، والمغرب 73، والجزائر 106. ويعد الاستثمار في مشاريع معاملات رأس المال عملية معقدة وطويلة. وتتضمن مراحل عملية الاستثمار ما يلي:

- التعرف على فرص الاستثمار؛
- تحليل الاستثمار؛
- اتخاذ قرار الاستثمار؛
- متابعة للاستثمارات؛
- المباحرة من المشروع<sup>22</sup>.

لكي يكون فعالا، يجب أن يكون رأس مال المخاطرة مدعوما حسب ظروف السوق الملائمة مثل:

■ سوق مالية صحيحة ومتطورة تضمن 23 قيمة جديدة واستراتيجيات المباحرة، وما إلى ذلك؛

■ وجود بيئة قانونية قوية وحوكمة الشركات؛

■ منافسة داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتركيز على الابتكار والصناعة الجامعية والبحوث المتعاونة.

وهناك مثال واحد لمؤسسة تشغيل رأس مال المخاطرة في المغرب العربي هو (Fonds Meditterrania Capital أو Meditterrania Fund)، وهو صندوق شركات الأسهم الخاصة مع مهمة خلق فرص استثمارية عامة في المغرب وتونس والجزائر. هذا التمويل الذي خرج من عملية برشلونة (2005-1995)، يهدف إلى تنشيط العلاقة بين دول الاتحاد الأوروبي وجيرانهم في الجنوب، وتتمثل أهدافه في ما يلي:

■ تعزيز القطاعات الاقتصادية التقليدية في منطقة المغرب العربي؛

■ تشجيع الاستثمارات في القطاعات الناشئة؛

■ تعزيز الوجود الدولي للشركات المحلية،

■ ودعم الشركات الأوروبية لأنها أصبحت مستقرة في المغرب العربي.

وفي حين أن دافع الاستثمار في الأسهم الخاصة هو هدف تعزيز العلاقات بين بلدان الشمال والجنوب على حد سواء في البحر المتوسط، ويتم التركيز "على تسريع وتيرة التعاون العلمي والتكنولوجي... مع التشديد على الجهود المبذولة لدعم البحث والتطوير التكنولوجي التجاري في بلاد المغرب العربي". ويستثمر الصندوق ما بين واحد إلى 9 ملايين يورو، وتعد القطاعات التي ستستفيد أكثر من هذا التمويل هي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي توفر مشاريع مبتكرة. وهناك مثال آخر ناجح من رأس مال المخاطرة VC هو TUNISINVEST، وهي جزء من مجموعة متكاملة Integragroup و MAROCINVEST MAGHREBINVEST-ALGERIA (الاستثمار المغربي الجزائري)، هي شركات تابعة لها، بيت الأسهم الخاصة. وتم استثمار صندوق شركات الأسهم الخاصة (1) بالمغرب العربي بالكامل في عام 2008 مع 20 في المائة من عوائد السنة. في يونيو 2008، وصندوق II جمع 125 مليون يورو، مستهدفاً الشركات العائلية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في منطقة المغرب العربي.

في بلاد المغرب العربي، توافر رأس مال المخاطرة عادة ما يرتبط بشدة ببعث مؤسسات جديدة. ولذلك، فمن المستحيل مناقشة بعث المؤسسات دون مناقشة أيضا صناديق الأسهم الخاصة بهم وتوافرهم. وعلاوة على ذلك، تعد صناعة رأس مال المخاطرة، ونوعية الموارد البشرية التي تتوفر ضرورية في خلق قيمة في المؤسسات التجارية الجديدة.



## الفصل (5): الملكية الفكرية

### 5-1 أساسيات الملكية الفكرية

استطاع الحرفيون والفنانون البناءون منذ بداية الحضارة الحفاظ على أسرار تجارتهم بحرص شديد حتى تخيب عن أعين وانتباه المنافسين. وانتقلت تلك الأسرار من الأب إلى الابن وضاعت بموت العائلة وانحسار الاهتمام بها. ومن الأمثلة القديمة في هذا الصدد عائلة استرافيداري بايطاليا (1670-1740) والتي وضعت تكنولوجيا فانقة في إنشاء آلة الكمان والتي فاق صوت آلاتهم ما صنعه الحرفيون في العصر الحديث بالرغم من توفر كافة مصادر الآلات الصوتية والالكترونية والخشبية التي تدار رقميا والتحليل الكيميائي وتركيبية الدهانات.

واستطاعت الحكومات سن قوانين وسياسات تضمن للمخترعين استخدام اختراعاتهم لعدد محدد من السنوات مقابل الإفصاح التام عن اختراعاتهم عن طريق طلب براءة اختراع تجنباً لفقدان الأسرار التجارية ذات صلة. وفي الواقع أن دستور الولايات المتحدة الأمريكية يضم الجملة التالية "يجب أن يكون لدى الكونجرس السلطة لتطوير العلم والفنون المفيدة لمنح المؤلفين والمخترعين، ولأوقات محدودة، الحق في كتباتهم واكتشافاتهم

و نلقي أولاً في هذا الفصل نظرة عامة على الملكية الفكرية في إطار المشاريع التجارية والمبتكرة وناقش الأساليب المختلفة للحماية بالإشارة إلى الولايات المتحدة الأمريكية على اعتبارها السوق الرئيسي بالعالم. ومن ثم سنعرض بعد ذلك شكل الحماية الفكرية ببلاد المغرب العربي. وأخيراً نوجز إجراء للحصول على براءات اختراع دولية والتي يسري المشروع بها في عدة دول خارج البلد الأصلي للمخترع.

و غالباً ما تعتبر الملكية الفكرية غير ملموسة ولكنها في الواقع ملموسة مثل أي أرض أو مصنع أو معدات. وبالتالي فإن الملكية الفكرية أصل قيم بالنسبة لأي شركة يجب حمايتها بشكل حريص من أي سرقة أو استخدام غير قانوني، تعتبر الأسئلة الخاصة بالملكية الفكرية أكثر تعقيداً من أسئلة عن الملكية العقارية لأن مطالبات براءة الاختراع لها حدود غير ملموسة لذا يجب الاستعانة بمختصين في المجال القانوني عند وصف وتقنين وحماية الملكية الفكرية لأي شركة إذا لزم الأمر.

ولكن لا يعني ذلك أن حماية الملكية الفكرية أمان ضد كل أخطار التزوير. وطبقاً لبارون وشين إن الحماية لا تحول دون التقليد وإنما تجعله غير قانوني.

وتنتشر ظاهرة تزوير منتجات صناعية في العديد من الدول خاصة النامية مثل الصين مثل الأقراص الموسيقية المدمجة وأفلام الدي في دي وبرامج الحاسوب، وتباع تلك المنتجات المزورة بأثمان غير مسبوقة. وعلى الرغم من حماية المنتجات أو العلامات التجارية الأصلية من خلال قوانين حقوق النشر مع وجود أسماء علامات تجارية وبراءات اختراع والتهديد بتوقيع عقوبات شديدة، فإن مشاريع التزوير تزدهر وتنتشر.

ولدى بعض المصنعين أنظمة حماية عديدة وتنظم العديد من المنظمات حماية الملكية الفكرية

■ اتفاقيات دولية مثل اتفاقية باريس (1883) واتفاقية برن (1886) واتفاقية مراكش (1994) والخاصة بإنشاء منظمة التجارة العالمية

■ المنظمات الوطنية لحماية الملكية الفكرية

■ المنظمات الدولية مثل المنظمة العالمية لحماية الملكية الفكرية ومنظمة الإنترنت المسؤولة عن إدارة مواقع الإنترنت

وتختص محاكم الدول التي تم اكتشاف واقعة التزوير فيها في حل حدوث النزاعات حول الملكية الفكرية.

## 2-5 أشكال حماية الملكية الفكرية

ومن الأشكال القانونية الرئيسية لحماية الملكية الفكرية تسجيل العلامات التجارية ورسومات ونماذج صناعية وحقوق نشر كما توجد أيضا طرق غير منتظمة لحماية الملكية الفكرية مثل الأسرار التجارية وتعتبر في بعض الأحيان أكثر فاعلية من الأشكال القانونية لحماية الملكية الفكرية

### 1-2-5 براءات اختراع

وبشكل عام، إن براءة الاختراع هي حق تمنحه هيئة وطنية لمخترع ( سواء كان شخص أو شركة) لحماية ملكية فكرية من مغبة استخدامها بواسطة آخرين ومدتها عشرين سنة. وفي مقابل هذه الحماية يجب على المخترع الإفصاح عن طريقة تشغيل اختراعه. وعموما فإن الاختراعات القابلة للحصول على براءة اختراع هي المرتبطة بمشاريع صناعية وآلات و سلع مصنعة وتركيبات كيميائية ودوائية (جزيئات) نباتات جديدة متنوعة. وفي العديد من الدول، يمكن منح أنواع معينة من تطبيقات برامج الحاسوب على الرغم من تباين تعريفاتها. إلا أنه من الصعب إضفاء براءات اختراع على أفكار أو خدمات. وفي حالة وجود طريقة جديدة لتسويق أي مشروع لمنتجاته فإن الأسلوب الوحيد لحماية هذا الإبداع الجديد هو سرعة تنفيذه لتجنب تقليده من جانب المنافسين.

وبشكل عام، إن براءة الاختراع هي حق تمنحه هيئة وطنية لمخترع ( سواء كان شخص أو شركة) لحماية ملكية فكرية من مغبة استخدامها بواسطة آخرين ومدتها عشرين سنة. وفي مقابل هذه الحماية يجب على المخترع الإفصاح عن طريقة تشغيل اختراعه. وعموما فإن الاختراعات القابلة للحصول على براءة اختراع هي المرتبطة بمشاريع صناعية وآلات و سلع مصنعة وتركيبات كيميائية ودوائية (جزيئات) نباتات جديدة متنوعة. وفي العديد من الدول، يمكن منح أنواع معينة من تطبيقات برامج الحاسوب على الرغم من تباين تعريفاتها. إلا أنه من الصعب إضفاء براءات اختراع على أفكار أو خدمات. وفي حالة وجود طريقة جديدة لتسويق أي مشروع لمنتجاته فإن الأسلوب الوحيد لحماية هذا الإبداع الجديد هو سرعة تنفيذه لتجنب تقليده من جانب المنافسين.

وفور قرار أن أي اختراع قابل للاستخدام وأصلي، يمكن تقديم طلب للحصول على براءة اختراع. ونظرا لأنه غالبا ما يتم تحريره بمعرفة محامي متخصص فإنه يشمل وصف تفصيلي عن الاختراع وسبب تميزه ورسومات دالة على الاختراع وإقرار بأن المخترع لم يسبق منحه براءة اختراع أو إنتاجه بالسوق. وبخلاف المستندات المحررة يجب سداد رسم معين والذي يختلف بحسب المخترع فرد أو شركة. وعلاوة على رسم التسجيل الأول، يمكن فرض رسوم أخرى على مدى مدة براءة الاختراع

ويرجع سبب تحمل الكثير من الوقت والمال من أجل الحصول على براءة اختراع إلى منح صاحب براءة الاختراع احتكار تشغيل أثناء فترة حماية الملكية الفكرية حيث يحق له الترخيص لأخرين باستخدام الاختراع الممنوح له براءة الاختراع مقابل رسم معين بالإضافة إلى إمكانية جمعه لتبرعات من أصحاب رؤوس الأموال حال قدرته على الإحياء بالميزة التنافسية لهذا الاختراع على تكنولوجيات ومنتجات قائمة.

والعيب الرئيسي لأي براءة اختراع هو إفصاح صاحبه عن بيانات تنفيذه مما يفيد المنافسين. والحماية التي توفرها براءة الاختراع محدودة الوقت. علاوة على ذلك فإنه نظرا للتطور السريع لأي تكنولوجيا في العديد من القطاعات، يمكن أن يلاحق تلك البراءة ظهور اختراع جديد. ولزيادة فاعلية أي براءة اختراع يجب أن تتعدى حدود الدولة إلى العديد من الدول كلما أمكن مما يضاعف من الرسوم المقررة. ونظرا لارتفاع تكلفة ومدة الحصول على براءة اختراع، يجب على أي شركة استثمار الإجابة على الأسئلة التالية قبل تقرير تقديم طلب للحصول على براءة اختراع.

1. هل يعتبر الاختراع حل متميز وتحسن ملموس للوضع الحالي؟
  2. ما مدى السوق المتوقع لهذا الاختراع الجديد والحوافز الجاذبة للحريف؟
  3. متى يمكن طرح المنتج أو المشروع أو الخدمة الجديدة بالسوق؟
  4. هل يمكن تصنيع المنتج أو توفير الخدمة بسهولة؟
  5. ما مدى قوة المنافسة القائمة والمتوقعة ومردودها؟
  6. هل براءة الاختراع الممنوحة قابلة للتنفيذ؟
- ولزيادة احتمال النجاح وتقليل تكلفة الحصول على براءة اختراع، يوصى بالالتزام بالتسلسل التالي للأنشطة:

1. يجب على المخترع الاحتفاظ ببيان تفصيلي يومي عن كافة الأنشطة الفنية ونتائجها
2. التأكد من أن الاختراع جديد
3. الالتزام بالشفافية كأساس لتقديم الطلب
4. تقديم الطلب قبل نشر أي نتائج علمية أو فنية ذات علاقة

5. الالتزام السريع والتام من جانب المخترع أو ممثلة (ها) القانوني بالرد على طلبات مكتب براءة الاختراع
6. فور صدور براءة الاختراع يظل ساريا لمدة 20 عاما اعتبارا من تقديمه وليس صدوره.
7. الالتزام بسداد الالتزامات المالية خلال المدة المشار إليها (20 سنة) للحفاظ على صلاحية العمل ببراءة الاختراع

## 2-2-5 علامات تجارية ورسومات صناعية ونماذج

العلامة التجارية عبارة عن كلمة أو جملة أو علامة مميزة أو شعار أو رسم يميز البضائع والخدمات الخاصة بمؤسسة معينة عن منافسيها. ومن أمثلة ذلك الشعار على الملابس الرياضية لنايكي والشريط الأحمر المثبت على الحبيب الخلفي من بنطلونات الجينز ماركة ليفي شترأوس. وعلى عكس براءات الاختراع يمكن تجديد العلامات التجارية طالما يتم تصنيع أي منتج وأي علامة تجارية قد تكون رأس مال هام للشركة التي تحددها. وعند ثبات أي علامة تجارية في عقول المستهلكين فإنها تحول دون دخول منتجات غير معروفة وتزيد من قيمة العلامة التجارية الأجود. تتمكن الشركات من حماية علاماتها التجارية عن طريق تسجيل اسم العلامة التجارية بمعرفة هيئة لحماية الملكية الفكرية. إن تسجيل العلامة التجارية يحميها من استخدام شركات أخرى لها. وتنطوي مشروعية التسجيل في تونس على البحث عن سابقة للتأكد من وجود العلامة ثم التسجيل مع مكتب حكومي. ويمكن حماية أي علامة تجارية لمدة عشر سنوات وتجدد تلقائيا.

أما بالنسبة للرسومات والنماذج الصناعية، يمكن حمايتها بتقديم طلب حصول على براءة اختراع عن طريق منظمة حماية صناعية والتي تمنح في تونس لمدد تتراوح ما بين خمس وعشر وخمسة عشرة سنة.

وفي الولايات المتحدة من السهل الحصول على أي علامة تجارية (أو علامة خدمة) من المكتب الأمريكي لبراءة الاختبار والعلامة التجارية طبقا للقواعد التالية:

1. يجب استخدام الاسم في التجارة
2. تدل العلامة ® بعد أي اسم على أن الاسم لعلامة تجارية مسجلة في المكتب الأمريكي لبراءة الاختبار والعلامة التجارية. وتدل العلامة TM على مطالبة شركة بحقوق خاصة بعلامة تجارية ولكن لم يسجل الاسم بعد في المكتب الأمريكي لبراءة الاختبار والعلامة التجارية. وأي علامة خدمة مسجلة يشار إليها بالحروف العلوية SM.
3. يسجل الاسم لأول مرة لمدة 10 سنوات ويمكن تجديده طوال فترة استخدام الشركة له.

ومن الخطوات الأولى التي يجب على أي شركة اتخاذها تسجيل علامتها التجارية حتى يحق لها مقاضاة أي شركة أخرى نظرا لاستخدامها اسم العلامة التجارية الخاص بها. ويمكن ترجيح تكلفة تسجيل أي علامة تجارية في مقابل الفوائد العائدة من الاعتراف بها وفرص التسويق العائدة منها والتي تتيح لأي شركة فرض أثمان عالية لمنتجات تحمل علامتها التجارية. ويمكن الاستيلاء والتخلص من المنتجات المزورة والمغشوشة والتي تعرض علامة تجارية مسجلة بطريقة غير قانونية

### 3-2-5 حماية الملكية الأدبية والفنية

يتم أيضا حماية أعمال أصلية في مجال الأدب والسينما والمسرح والموسيقى والتصوير الفوتوغرافي وتصميم الملابس والأثاث وبرامج الحاسوب ومنتجات فكرية أخرى من النسخ والبيع. ومع وجود قواعد خاصة بحماية الملكية الفكرية لدى كل دولة إلا أنه يوجد اتجاه لتوحيد الاتفاقات الدولية. ففي الولايات المتحدة مثلا تستمر حماية الأعمال الفكرية مثل الأدب لمدة 70 عام من تاريخ وفاة المؤلف في حين تستمر في تونس لمدة 50 سنة بعد وفاة المؤلف.

### 4-2-5 الأسرار التجارية

السر التجاري عبارة عن تركيبة أو مادة أو مشروع أو طريقة فنية أو حساب يضفي ميزة اقتصادية للشركة التي تمتلكها وتستفيد من سريتها. ويجب على مالك السر التجاري بيان أنه بذل جهود ضخمة من أجل استمرار سرية بالكتابة على السجلات كلمة "سري" وحفظها في مكان مغلق مع الحد من الوصول إليه. ويجب على الشركات الحفاظ على سرية أية معلومات قد تضر بميزاتها التنافسية في حالة معرفتها. وفي حالة الحاجة للإفصاح عن أي سر تجاري لأسباب عملية أو تجارية يمكن تكليف الطرف المتلقي لهذا السر بالتوقيع على اتفاق "عدم إفصاح" يحدد فيه أن تلك المعلومة السرية يمكن استخدامها لأغراض محددة فقط. (كالاستثمار في شركة مثلا)

وتفضل بعض الشركات حماية أسرارها التجارية بدلا من تقديم طلب للحصول على براءة اختراع وهذا ما فعلته شركة كوكا كولا حيث يعرف ثلاث أشخاص فقط سر تركيبة مشروبها المشهور بالفوران المعروف والمحفوظة في مقر شركة كوكا كولا في أتلانتا بولاية جورجيا. ونظرا لطرح المشروب عام 1886 وكاد عرضة في عام 1906 أن يفقد سرية بالنسبة للجمهور إذا كان محميا ببراءة اختراع فقط. ونظرا لأن تركيبة الكوكا سرية على مدى قرن فهذا ما يسعد المساهمين بشركة كوكا كولا.

ومن عيوب استخدام سر تجاري بدلا من براءة اختراع لحماية الملكية الفكرية هي صعوبة الاحتفاظ بتلك المعلومات سرية. وللحيلولة دون وقوع ذلك، يجب إنشاء جهاز متقدم وغال الثمن للتأكد من السرية مما يستلزم توقيع العمال الذين يعرفون السر التجاري على اتفاقيات حول السرية.

## 5-2-5 أشكال أخرى لحماية الملكية الفكرية

وبخلاف الأسرار التجارية، توجد سبل عديدة لحماية الملكية الفكرية والتي لا تنص عليها قوانين أي بلد ولكنها فعالة ومن بينها أن تكون أول المتحركين صوب صناعة معينة مما يضيف ميزة أكثر تنافسية عن باقي المنافسين والمقلدين الذين يتقهقروا في سبيل اللحاق بهؤلاء المتحركين أولاً. ومن الحالات اللاتي تدل على تلك الميزة التنافسية مجال تجارة الكتب بنظام التجزئة. وكانت شركة بارنز ونوبل أول شركة أمريكية من خلال المناء من مكتباتها لبيع الكتب حتى منتصف التسعينات ولم تتوقع الشركة ظهور طريقة جديدة للتوزيع ألا وهي الإنترنت. وفي عام 1994 أنشأ جيف بيزوس مكتبة عن طريق الإنترنت بالبريد الإلكتروني Amazon.com وحاولت شركة بارنز ونوبل اللحاق بهذا الأسلوب الجديد لتجارة التجزئة ولكن دون جدوى للسبق الواضح لمنافسة واستطاعت شركة أمازون حماية نموذجها الاقتصادي ليس عن طريق براءات اختراع أو حقوق نشر وإنما بصفتها الأولى من حيث الخبرة في هذا النوع من البيع وهي معروفة الآن على مستوى العالم كبايع لمنوعات متعددة في حين لا تتعدى شهرة شركة بارنز ونوبل الولايات المتحدة.

وعلى الرغم من ذلك فمن المفيد أن تكون مقلداً أكثر من مبادراً حيث يتعلم المقلدون الكثير من أخطاء المبادرون ويستفيدوا من خبراتهم وبالتالي يصلوا لمكانة قيادية في هذا المشروع.

## 5-3 حماية الملكية الفكرية في بلاد المغرب العربي

اقترحت الجزائر وتونس على مدى العقود القليلة الماضية سن تشريع محدد لحماية الملكية الفكرية. ففي تونس تم تكليف وكالتين عامة بهذه المهمة: المعهد الوطني للمعايرة والملكية الصناعية وبالجزائر والمغرب أيضاً هيئات عامة لحماية الملكية الفكرية: المعهد الجزائري للملكية الصناعية والمكتب المغربي للملكية الصناعية والتجارية علاوة على المكتب الوطني للتأليف وحقوقه بالجزائر وكاتب حق النشر بالمغرب. هذا وقد وقعت الدول الثلاثة على اتفاقيات دولية للحماية الفكرية. تتم حماية براءات الاختراع لمدة 50 سنة بعد وفاة المؤلف.

## 5-4 الحصول على حماية دولية للملكية الفكرية

ومع التسليم بمحدودية السوق المحلي يجب على الشركات في بلاد المغرب العربي التوسع في أعمالها على المستوى الدولي من خلال صادرات وشركات أجنبية تابعة ومشاريع دولية مشتركة. ومع سهولة الحصول خارج دول المغرب العربي على علامة تجارية وبراءات اختراع دولية، فمن الصعب الحصول على أو تحمل تكلفة براءات اختراع دولية. والخطوات التالية توضح بإيجاز الإجراء الواجب اتخاذه للحصول على حماية لحقوق النشر في الدول الموقعة على اتفاق تعاون براءة الاختراع ومن بينها الولايات المتحدة ودول غرب أوروبا وكوريا الجنوبية والمغرب مع عدم توقيع كل من تايوان وعدة دول صغيرة أخرى

1. تقديم طلب للحصول على براءة اختراع دولية مع مكتب وطني أو مكتب المنظمة العالمية للملكية الفكرية في جنيف

2. يخضع الطلب لعملية تحري دولي بواسطة أحد المكاتب الكبيرة المتخصصة تحدد المنظمة العالمية للملكية الفكرية. ينتهي البحث بإصدار تقرير يسرد بعض الأدلة التي قد تؤثر على مدى حصول الاختراع على براءة اختراع ويتم في نفس الوقت إعداد رأي مكتوب بهذا المعنى

3. يقرر مقدم الطلب إما الاستمرار أو سحب الطلب ويتم في الحالة الأولى نشر الطلب وتقرير التحري الدولي ( مع عدم نشر الرأي المكتوب)

4. يمنح مقدم الطلب مهلة مدتها 18 شهرا لكي يقرر طلب الحماية الفكرية من بلاد أخرى

5. يجب تقديم طلبات منفصلة في دولة يسعى فيها لحصول على الحماية مثل الولايات المتحدة كما تم شرحه بالقسم 1-2-5 أعلاه. ويمكن تقديم طلب في أوروبا وكذلك في كل دولة ذات صلة. يمكن طلب ترجمات معتمدة للغة كل دولة مما يستتبع زيادة الأتعاب المالية

6. براءات الاختراع الدولية سارية لمدة 20 سنة اعتبارا من تاريخ تقديم الطلب مع مراعاة سداد أتعاب تجديدها

تُنصح شركات المغرب العربي التي طورت المنتجات التكنولوجية المبتكرة بسرعة تقديم طلب للحصول على براءة اختراع دولية طبقا للإجراء السابق بيانه أعلاه. والتكلفة قليلة نسبيا ويتم الانتهاء من تقرير التحري خلال 18 شهرا. وطبقا لقرار الرأي السري لمدى القابلية للحصول على براءة اختراع، يمكن للشركات تقرير تقديم طلب لهذا الغرض وفي أية دول طبقا لإستراتيجية التسويق العالمي لها.

## 5-5 الخاتمة

إن الحماية الفكرية أداة هامة وفعالة لتشجيع الإبداع في مجالات اقتصادية وفنية . وتوجد وسائل عديدة لحماية المبدعين. ومن بين أهم الأدوات لحماية الملكية الفكرية من النسخ براءات الاختراع وتسجيل العلامات التجارية والرسومات الصناعية وحقوق النشر. ويمكن عن طريق سلسلة من المعاهدات والأجهزة المحلية والدولية متابعة مدى الالتزام واحترام قواعد الحماية والتي قد تميل إلى الثبات نظرا للآثار المترتبة على انفتاح دول العالم. وتشكل دول المغرب العربي جزءا من هذا الفكر بوضع إطار لحماية الملكية الفكرية قريب من القواعد والنظم الدولية.

## 5-6 دراسة حالة: مقهى تايجر سميث وشعار النمر

### 5-6-1 مقدمة

تعتمد هذه الحالة على وقائع فعلية وتبين مدى أهمية إنشاء وتسجيل علامة تجارية بعد إجراء بحث عن الصراعات المختلفة التي قد تنشأ نتيجة تشابه العلامة التجارية المقترحة مع أية علامات تجارية مسجلة. وتوضح الحالة أيضا تعرض أي مشروع سواء كان صغير أم مختلف عن أي مشروع خاص بعلامة تجارية لعقوبات غير مواتية ومكلفة

### 5-6-2 المتنافسين الاثنين: تايجر ستورز ومقهى تايجر سميث

تايجر ستورز شركة متعددة الجنسيات لتسويق وخدمة الدراجات والدراجات البخارية. صمم فنان شعار النمر المعروف عنهم عام 1975 وسجله كعلامة تجارية في نفس العام

في عام 1970 فتح ج سميث مقهى صغير في مجاورة للعمال في بيتسبرج بولاية بنسلفانيا عبارة عن موائد قليلة وعدة ألعاب فيديو وخلافة. ومنذ ميلاده أطلق والذي صاحب هذا المقهى عليه اسم " تايجر- النمر" ومن ثم أطلق على مشروعه اسم " مقهى تايجر سميث". وفي عام 1980، عرض حريف دائم طلاء رأس نمر على واجهة المقهى باللون الأحمر بخلفية بيضاء ومماثلة لشعار محلات تايجر الذي كان يجمع ما بين اللون الأسود والأبيض

### 5-6-3 إشعار بالمخالفة ومفاوضات

ومن الواضح أن بعض المارة قد لاحظوا التشابه بين الشعارين وأخبروا محلات تايجر. حرر منسق العلامات التجارية بالشركة خطابا رسميا إلى جورج سميث منوها بأن "استخدام شعارنا بشكل غير قانوني يعتبر تعديا على العلامة التجارية ومنافسة غير عادلة" وإن لم يتوقف مقهى تايجر فورا عن استخدام العلامة التجارية ( رأس النمر) لشركة تايجر خلال عشرة أيام سوف نوصي الإدارة باتخاذ الإجراء القانوني لحماية حقوق الشركة"

ذهل تايجر سميث عند قراءته لهذا الخطاب: كيف يمكن اتهام مقهاه المتواضع الذي بدأ قبل إنشاء تايجر ستورز بالمنافسة الجائرة؟ وناشد العضو المنتدب لشركة تايجر ستورز قائلا: لا يعقل أن يخلط أي شخص بين شعاري ومقهاي وتايجر ستورز، راجيا عدم اتخاذ أي إجراء آخر ضده. وتلقى ردا من عامل مسئول بعرض قفل الملف في حالة الموافقة على تغيير شعاره خلال 3-6 شهور القادمة" مما لا يجعلك فخورا فقط بل سعيدا أيضا"

أوعز أصدقاء وحرفاء تايجر إليه بعدم قبول "حل" متاجر تايجر بدعوى دعم ومناصرة وسائل الإعلام. وزعمت الصحف بأن تلك القصة بمثابة هجوم من مشروع كبير ضد شاب صغير. وتوافد الزوار وأطقم فرق العمل بالتلفاز للمقهى الذي اكتسب شهرة جارفة في وقت قصير ولكن سرعان ما تلاشى الاهتمام. وأصبح تايجر مع اقتراب المهلة المحددة لتايجر ستورز مهددا بالمثول أمام القضاء

#### 4-5-6 خيارات أمام تايجر سميث

درس تايجر سميث وهو ملاكم سابق عدة خيارات تتراوح ما بين الحرب للنهائية وصولا للإذعان والانسحاب

1. المناوشة بالمحاكم: حيث أن لدى ستورز علامة تجارية مسجلة وليس لدى تايجر سميث أي علامة تجارية لذلك من المحتمل أن يكون حكم المحاكم ضده علاوة على افتقاره للموارد المالية لإجراءات التقاضي الممتدة.
2. عدم التصرف وانتظار تايجر ستورز: وهي الخطوة التالية بعد ستة أشهر يكون اهتمام الإعلام قد تلاشى وتستمر تايجر ستورز في إجراءات التقاضي وقد يتخوف محاميها من مغبة استخدام تايجر ستورز لعلامتهم التجارية دون تفويض قد يكون سابقة لإجراءات مماثلة من منافسين فعليين. ومن ثم قد يقتصر الأمر على تأجيل هذا الخيار لأي قرار
3. دهان حائط المقهى باللون الأبيض واستبدال الشعار محل النزاع بشعار مختلف كما جاء في الخطاب الثاني لتايجر ستورز. وهذا قد يكون مكلفا وينطوي على هزيمة
4. دهان الحائط باللون الأبيض ونسيان كل الموضوع. وكان تايجر في الستين من عمره ويخطط للتقاعد خلال خمس سنوات ويبدو أن هذا أسهل وأرخص حل

#### 4-5-6 الخامسة

يمكن للقراء تحديد الخيار الذي يروونه مناسباً لتايجر. وحقيقة الأمر أنه كان في الإمكان تجنب تلك القصة من خلال رؤية وتخطيط أفضل بإتباع الخطوات الثلاثة التالية:

1. قبل دهان الحائط كان يجب على تايجر البحث عن علامات تجارية تعرض نمور أو صغار النمر وقطط النمر
2. في حالة اكتشافه لأي تشابه مع دهانه المقترح، كان يمكنه الإيعاز لعمال الدهان تجنب أي تشابه قد يحدث أي نزاع
3. حتى في حالة عدم اتخاذه الخطوات كان يجب عليه محاولة تسجيل علامته التجارية وخلالها كان من المحتمل أن يلفت انتباهه أي تشابه وإجراء التغييرات المناسبة



## الفصل (6): مسائل قانونية وضريبية وخاصة بالضمان الاجتماعي

### 6-1 المقدمة

يرتبط إقامة أي مشروع بالعديد من المسائل القانونية والضريبية والخاصة بالضمان الاجتماعي والمرتبطة بعدة عوامل منها شكل المشاركة ومسئولية الإدارة والمكافآت. إن اختيار أي كيان قانوني لأي مشروع قد يصبح أمر حاسم من وجهة النظر المالية والضريبية. ولكل نوع من الكيانات مزايا وعيوب. ويتغاضى كثير من الناس عن تلك الجوانب عند بدء مشروعهم ويدركوا مدى خطورة ذلك بعد مرور الوقت. وفي مجالات الضرائب والضمان الاجتماعي، توجد لدى كل دولة قواعدها الخاصة بهذا المجال على الرغم من وجود توافق على المستوى الدولي

### 6-2 : مسائل قانونية عند إقامة أي مشروع

عند إقامة أي مشروع يجب على المؤسسين أن يسألوا أنفسهم سلسلة من الأسئلة: هل يجب إدخال شركاء آخرين بالشركة؟ ما هو الحد الأدنى من رأس المال المطلوب لإقامة مشروع؟ من يدير المشروع ويتخذ قرارات؟ متى تبدأ مسؤولية المديرين ومتى تنتهي؟ في حالة حدوث مشاكل أو انهيار المشروع هل يوجد خطر على الأصول الخاصة لأصحاب المؤسسات؟ تلك أسئلة وأخرى يجب أن تلزم أي أصحاب مشاريع أو صاحب مشروعين بإقرار النتائج المترتبة على اختيار شكل قانوني معين لمشروعهم حيث أن ذلك يؤثر على أصولهم وعلى استمرارية المشروع. وفي معظم الدول، يكون الخيار لأي مشروع أن يكون مع شريك أو عدة شركاء على شكل شركة أشخاص أو شركة أسهم أو شركة خفية الاسم ولكل نوع من الشركات مزاياها وعيوبها

يوجد بالمغرب والجزائر وتونس ثلاث أنواع من الشركات:

- شركات الأشخاص
- شركات الأسهم
- الشركات خفية الاسم

### 6-2-1 شركات الأشخاص

ويرجع أصل لفظ شركة الأشخاص إلى روما القديمة التي تعني اختيار شريك بناء على معرفة شخصية به وبصفته (*Intuitus personae*). وبعبارة أخرى، تقل مخاطر شركة الأشخاص لإمكانية ضمان كل شريك بواسطة شركاء آخرين. ويوجد نوعان رئيسيان من شركات الأشخاص: شركة المفوضة وشركة المقارضة البسيطة

### 1-1-2-6 شركة المفوضة

شركة المفوضة عبارة عن "شركة تدار باسم شركة ومكونة من شخصين أو أكثر وعليهم مسؤوليات شخصية وجماعية عن التزامات الشركة" وتتميز بالطابع الشخصي كتجار عن الشركاء المساهمين ومسؤولية كل شريك عن ديون الشركة. تخص إدارة شركة المفوضة كل المشاركين من الناحية القانونية إلا أنهم قد يكلفوا أحد الشركاء أو أي شخص خارج الشركة بمهمة الإدارة.

### 2-1-2-6 شركة المقارضة البسيطة

شركة المقارضة البسيطة عبارة عن شركة تنفذ أعمالها باسمها وتضم نوعين من الشركاء: شريك المفوضة والشريك الموصي فشركاء المفوضة هم المسؤولون جماعيا عن التزامات الشركة ويحق لهم دون غيرهم إدارة الشركة. أما الشركاء الموصون تتحصر مسؤوليتهم على المساهمة المالية للشركة. وشركة المقارضة البسيطة هي وسيلة لتنفيذ مشروع أو عمل كان يقوم به من لم يرغبوا من قبل تحمل المسؤوليات اليومية للمشروع أو الذين يريدون اقتصار خسائرهم المتوقعة على أسهمهم في هذا المشروع.

### 2-2-6 شركات الأسهم

ويعكس الشركات القائمة على أساس المعرفة الشخصية، تعتمد شركات الأسهم فقط على المشاركة المالية للمساهمين. وهذا يعني أن الأسهم يمكن تحويلها بسهولة كإجراء للمشاركة في رأس مال السهم. يوجد نوعين من شركات الأسهم: الشركات خفية الاسم وشركات المقارضة بالأسهم

### 1-2-2-6 الشركة خفية الاسم

شركة مكونة من سبع أشخاص على الأقل في تونس أو خمسة في المغرب وهم المساهمون المالكون للأسهم ومسؤولون عن التزامات الشركة في حدود أسهمهم

ويحق لمجلس الإدارة تشغيل أحد منهم رئيسا المجلس والعضو المنتدب المسؤول عن الإدارة العامة للشركة غير أن لائحة الشركة قد تفصل ما بين وظيفة رئيس مجلس الإدارة وبين العضو المنتدب. وفي هذه الحالة يمكن أن يكون العضو المنتدب من خارج مجلس الإدارة.

وفي الجزائر، المقابل للشركة خفية الاسم بالمغرب وتونس هي شركة الأسهم.

### 2-2-2-6 شركة المقارضة بالأسهم

تتكون شركة المقارضة بالأسهم من شريك مفوضة واحد أو أكثر وشريك موصي أو أكثر. ويعد شركاء المفوضة مسئولون جماعيا وبلا حدود ( وكذلك أصولهم) عن التزامات الشركة في حين تقتصر مسؤولية الشركاء الموصين على حد أسهمهم. وأسهم شركاء المفوضة غير قابلة للتداول عكس أسهم الشركاء الموصين.

### 3-2-6 الشركة ذات المسؤولية المحدودة

طبقا لقانون الشركات بتونس كل مشارك في أي شركة ذات مسؤولية محدودة مسؤول عن مدفوعاته للأسهم فقط. وهذا نوع هجين من الشركات بمعنى أن مسؤولية المشاركين محدودة مثل الحال في أي شركة أسهم حيث يحظر طرح أسهم قابلة للتداول. وقواعد الشركة تتسم بالمرونة. وقد تعمل الشركة ذات المسؤولية المحدودة في أنواع عديدة من الأعمال خلاف التأمين ورأسماله المدخرات وأعمال البنوك والائتمان.

### 3-2-6 أشكال قانونية أخرى

وبخلاف الأنواع الهامة من الشركات المشار إليها أعلاه، توجد أنواع أخرى والتي تتناسب مع أصحاب المشاريع الصغرى ومنها شركات الأفراد ( هو المنتشر في تونس) حيث أنها شركة لشخص واحد ذات مسؤولية محدودة ( ومعروفة في تونس SARL) وفي الجزائر (EURL).

في حالة حاجة أصحاب المؤسسات لرأس مال مخاطرة لتعزيز أسهم شركاتهم، غالبا ما يطلب المساهمين تكوين شركة أسهم أو شركة خفية الاسم. وتتطلب تلك الأشكال من الأعمال المزيد من الشفافية والحكم الرشيد مقارنة بالأشكال القانونية الأخرى وللشركة مجلس إدارة (وقد يشارك في اجتماعاتها ممثلو شركات رأس مال مخاطرة) ويجب عليه اختيار مراقب مالي أو أكثر (والتالي محاسبين قانونيين) ولجان للمراجعة المالية والمكافآت والقيم.

### 3-6 النظام الضريبي عند إقامة مشروع

لكل مشروع مسؤوليات ضريبية حسب الشكل القانوني المختار لأي شركة. ففي تونس مثلا، لا تخصم رواتب المديرين المستحدين على غالبية أسهم بالشركات خفية الاسم من المصروفات عند حساب ضريبة الشركة في نهاية السنة المالية.

عموما يجب التمييز بين الضرائب المباشرة وغير المباشرة حيث ترتبط الأولى بربحية المشروع كما هو الحال في ضريبة الشركات ( والمعروفة بالضريبة على الأرباح في بعض الدول) في حين تعتمد الأخيرة على مستوى النشاط ( مبيعات أو بضائع مستوردة). وفي بعض الدول، نسبة ضريبة الشركات موحدة ولا تتغير حسب مراحل أو مستوى النشاط. وفي تونس، تبلغ النسبة العادية للضرائب 30% لمعظم الشركات، 35% لبعض الأنشطة (اتصالات، طاقة، الخ). ولتشجيع أنشطة مثل التصدير والطاقت المتجددة والتنمية الإقليمية، تمنح الحكومة التونسية تخفيضات ضريبية أخرى في حالة إعادة استثمار جزء من الأرباح في المشروع أو مشاريع جديدة. وفي تونس، يبلغ متوسط العبء الضريبي 21% بسبب الإعفاءات والمميزات الأخرى الممنوحة للشركات.

النظام الضريبي في المغرب والجزائر شبيهة بالنموذج التونسي بغض النظر عن بعض الفروق في النسب. وتحاسب معظم الشركات في الجزائر بنسبة 30% وفي المغرب 35% لمعظم الشركات، 39,6% لمشاريع الائتمان والتأمين.

وفي الدول الثلاثة، يخضع أصحاب المؤسسات من الأفراد للضريبة طبقا لشريحة دخلهم، ويبلغ الحد الأقصى لضريبة الدخل 35% في تونس، 40% بالجزائر، 44% في المغرب. علاوة على ذلك فإن توزيع أرباح الأسهم غير خاضع للضريبة في تونس، في حين يخصم 10% من المنبع في المغرب.

وبخلاف تلك الضرائب المباشرة (ضريبة الشركات وضريبة الدخل على الأشخاص الطبيعيين)، يوجد بالجزائر وتونس والمغرب سلسلة من الضرائب غير المباشرة ومن أهمها الأداء على القيمة المضافة والتي تتراوح نسبتها ما بين 0-17% بالجزائر، 0 - 18 % في تونس 0-20% بالمغرب حسب المنتجات والأنشطة. وتمثل المعدلات القصوى النسبة الثابتة في الدول الثلاث في حين تمثل المعدلات الدنيا الاستثناء.

ويوضح جدول 8 بايجاز الأشكال القانونية الرئيسية للشركات في تونس وأثرها المالي

شركات الأسهم	الشركات خفية الاسم	الشركات ذات المسؤولية المحدودة	شركات الأفراد	عدد الشركاء
حد أدنى (7)	حد أدنى (2)	1	1	
يتراوح من 5000 دينار إلى 50000 دينار بالنسبة للشركات التي تعمل بمجال الاندثار	-	-	-	الحد الأدنى لرأس المال
جهات اعتبارية وأعضاء منتدبين (مجلس إدارة يتكون من 3 إلى 12 مديرا) لمراقبة مجلس الإدارة	وكلاء (شركاء أو الغير)	وكلاء	أصحاب المؤسسات	المديرون
مديرون (الجمعية العمومية العادية والجمعية العمومية غير العادية)	مديرون (الجمعية العمومية العادية والجمعية العمومية غير العادية)	مديرون	مشاريع استثمارية فردية	لجنة صناعة القرار
تقتصر على المساهمين فقط	تقتصر على المساهمين فقط	تقتصر على المساهمين فقط	مسؤولية كاملة وبلا حدود	مسؤولية الشركاء
المسؤولية المدنية والجنائية وتوقيع العقوبات على أصحاب المؤسسات	المسؤولية المدنية والجنائية وتوقيع العقوبات على أصحاب المؤسسات	المسؤولية المدنية والجنائية وتوقيع العقوبات على أصحاب المؤسسات	المسؤولية المدنية والجنائية وتوقيع العقوبات على أصحاب المؤسسات	مسؤولية المديرين
نعم	نعم إن كان المديرين لا يمتلكون معظم الأسهم	لا	لا	خصم مكافآت المديرين

#### 4-6 الضمان الاجتماعي

يوجد نظام ضمان اجتماعي لكل دولة وقد اختارت بعض منها مثل دول المغرب العربي نظام إجباري بقواعد مماثلة مع اختلاف نسب المشاركة. تغطي نظم الضمان الاجتماعي في تونس والجزائر والمغرب مجموعة كبيرة من الخدمات مثل المخصصات والبدلات العائلية ومعاشات التقاعد والتأمين الصحي والتأمين على البطالة والشيخوخة. يأتي تمويل تلك الخدمات من مساهمات أصحاب المؤسسات ومرتببات العمال. يودع أصحاب المؤسسات مساهماتهم في صناديق ضمان اجتماعي. ويمكن لأصحاب المؤسسات في بعض الدول مثل تونس اختيار خطة لذوي الرواتب المستقلة وبالتالي الإيداع مباشرة في صناديق الضمان الاجتماعي. وتتراوح الاشتراكات الإلزامية من المشاريع ورواتب العمال ما بين 24,32% من إجمالي الراتب في تونس، 35% في الجزائر، 24,39% في المغرب.

تمنح الثلاث دول إعفاءات من اشتراكات الضمان الاجتماعي ( بعد أقصى خمس سنوات في تونس) في حالة تشغيل حديثي التخرج من جامعات بلادهم مع فرض حد أدنى للأجر الخاضع للضمان في مختلف قطاعات النشاط الاقتصادي. ومن الممكن في الدول الثلاثة شراء مزيد من وثائق التأمين على الحياة و منح ميزات مالية معينة مقابل الحصول على وثائق تأمين على الحياة

وضعت تونس والمغرب أيضا خطط لشراء أو بيع أسهم وخاصة للشركات التكنولوجية حتى تتمكن من الاحتفاظ بعاملها ذوي الرواتب العالية. وللأسف تلك الخطط غير معروفة ويستخدمها القليل من المشاريع التجارية.

## 6-5 الخاتمة

إن المؤسسات التجارية لها مسؤوليات قانونية ومالية وأخرى متعلقة بالضمان الاجتماعي وتؤثر تأثيرا بالغا على أنشطتها. إن اختيار أي هيكل قانوني يؤثر على دور صاحب العمل فيما يتعلق بالمسؤولية المالية والحكم الرشيد. وضعت دول المغرب العربي أطر مالية وقانونية واجتماعية تنظم نشاط أصحاب المؤسسات والمؤسسات التجارية والعمال الذين يحصلون على رواتب منتظمة. وهذه الأطر تكاد تكون ثابتة في الدول الثلاث بالرغم من وجود بعض الاختلافات بين الممارسات العملية في كل دولة.

## الفصل 7 : مخطط الأعمال

### 7-1 مقدمة

يبدأ كل مشروع برؤية صاحبه ولكن الفكرة لا تعني أن باعث المشروع لديه الدراية بتنفيذه وتطويره. فالشخص الذي لديه فكرة جيدة قد لا يكون الشخص المناسب لتحويله لمشروع قادر على البقاء. لكي تكون باعث مشروع ناجح يجب أن يكون لديك مهارات فنية وإدارية. وفي نفس الوقت أي مدير أو مهندس ماهر قد لا يكون باعث مشروع ماهر بالضرورة. ولكي يكون المشروع الجديد ناجحا، يجب أن يتحلى صاحبه بقوة الشخصية ولديه رؤية وكفاءة فنية وإدارية.

ومن أنسب السبل للحكم على تلك القدرات تحليل مخطط الأعمال للمشروع الجديد وعلى مدى معالجته للأمور التي تؤكد على نجاحه أو فشله. أصبح مخطط الأعمال لغة عالمية يستخدمها أصحاب المؤسسات والمستثمرون وأصحاب البنوك عند مناقشة مشاريع جديدة مستقبلية. إن أي مخطط أعمال جيد لا يعطي تأمين ضد الفشل ولكنه يقلل من خطر الفشل ويتضح من البحث أن المشاريع التي بدأت بمخطط أعمال أثبتت كفاءتها بشكل كبير عن التي لا يوجد بها مخطط أعمال. ووفقا لما قاله سهلمان، فإن المستثمرين يستخدمون أي مخطط أعمال لتقييم أربعة عوامل مترابطة في كل فرصة استثمارية: الأشخاص المشاركين، الالتزام ( البيئي، الاتجاهات السائدة، علاج التضخم)، المخاطر والمكافآت.

### 7-2 أهداف مخطط الأعمال

وعلى عكس الاعتقاد الشائع، أن أي مخطط أعمال مفيد لمجرد الحصول على قرض بنكي أو جمع أموال من مستثمرين. و إنه أولا وأخيرا بوصلة يستخدمها باعث المشروع أو خريطة طريق تشير إلى أفضل مسار للنجاح. وفي خضم بيئة عالمية متلاطمة ومضطربة فإن مخطط الأعمال شرط ومطلب لتقييم المخاطر المصاحبة ل طرح أي مشروع.

إن كتابة أي مخطط أعمال يساعد أصحاب المؤسسات على التعبير عن رؤيتهم وطموحاتهم في ألفاظ مادية. وخلال عملية الكتابة تصبح الأفكار أكثر تنظيما وبالتالي تتلاشى أسباب القلق أو التوتر. ويرسم مخطط الأعمال كل تفاصيل المشروع وكيفية إنشائه. ويربط معظم الناس بين مخطط الأعمال وإقامة مشروع ولكن لا تقتصر فائدته على ذلك فقط. طوال دورة حياة أي عمل أو مشروع ( تنمية وإعادة هيكلة ودمج وتملك) يمكن استغلال مخطط الأعمال في التخطيط لخطوات مستقبلية وتحديث إستراتيجية.

علاوة على ذلك، لا يمكن أن يظل أي مخطط أعمال ثابت. إنه مستند حي يجب تحديثه بانتظام مع تنفيذ العمليات و حدوث تغيرات على أي مستوى متناهي الصغر أو كبير وطني أو دولي.

يعكس مخطط الأعمال رؤية أصحاب المؤسسات المترجمة إلى عمل. وبالطبع فإن مخطط الأعمال يعتبر أداة اتصال بالعمال وأصحاب البنوك وأصحاب رأس مال المخاطرة والمستثمرين الممولين وهيئات عامة وجهات معنية محتملة، وعلى اعتبارها وسيلة اتصال يجب أن تروق لقارئها بجذب انتباههم وإقناعهم بأن يكونوا جزءا من المشروع باستثمار أموالهم أو مجهودهم فيه.

شهد مستثمرو رأس المال المتمرسين ( الممولين وأصحاب رأس مال المخاطرة) والمنظمات التي تدعم المشاريع الجديدة لعديد من الخطط من عدة قطاعات وشهدوا أيضا مشاريع ناجحة وأخرى عديدة فاشلة ومن هنا تعلموا قراءة مخططات الأعمال بشكل منفصل وكيفية الحرص على تداول الأموال. وذلك يؤدي إلي حدوث تباين بين أصحاب مؤسسات متحمسين للنجاح ومستثمرين وشديدي الحرص والحذر.

يجب لذلك أن يكون مخطط الأعمال قادرا على الإقناع والتأثير على المعنيين بها مما يستوجب مهارة الاتصال المكتوب والشفهي للتغلب على مشكلة حرص المستثمرين وأصحاب البنوك.

يعتبر إعداد مخطط أعمال مؤثر أنسب وسيلة لإقناع عمال محتملين للانضمام لفريق العمل وترك مناصب متميزة في مشاريع أخرى. لذا يجب أن ينجم عن المخطط حماس ورؤية مؤثرة، باختصار:

مخطط الأعمال له أربعة أهداف:

- أن يكون خريطة طريق ديناميكية وتعبير رسمي عن رؤية باعث المشروع عنه،
- يعمل كأداة للتواصل مع مستثمرين وأصحاب وعمال بنوك وهيئات تقدم دعم غير مالي،
- يوصل هدف موثوق به،
- يستقطب مشاركين موهوبين للعمل.

### 7-3 شكل مخطط الأعمال

أصبح شكل ومضمون مخطط الأعمال شبه ثابتا في كل أنحاء العالم ومفهوما من عالم أصحاب وممولي وأطراف المشاريع. لذا يجب على أصحاب المؤسسات الذين يريدون استخدام أي مخطط أعمال فهم هذا الشكل الشبه ثابت والتكيف معه.

أولا: يجب أن يكون موجزا كلما أمكن ومباشرا ومن السهل فهمه نظرا للعدد الكبير من المخططات التي تقدم للمستثمرين، وعلى الرغم من عدم تحديد الطول الأمثل إلا أن هناك اتفاق على ألا يزيد عن 40 صفحة. وصرح جون كافليبية الرئيس والعضو المنتدب السابق لشركة ماينفو والذي يعمل حاليا ممول مشاريع أنه يفضل أن يكون مخطط الأعمال من 10 صفحات إذا كان يقدم وصفا موجزا للمشروع.

ويجب لشكل المخطط أن يكون واضحا ومنظما حتى يمكن الوصول إلى المضمون بسهولة ويجب أن تكون الأقسام منظمة بشكل مسلسل مع التركيز على النقاط الرئيسية. وحيث أن هذا المشروع على شكل وثيقة يجب أن يكون الأسلوب متطابقا مع طبيعته بمعنى أن يكون بسيطا ومقروءا. ويجب أن يكون أسلوب الكتابة جذابا حتى يلفت نظر وخيال القارئ وكذلك واقعا لعرض صورة دقيقة لمستثمرين محتملين نابهين. التوافق في هذا الصدد يعد تحديا. ومن الأفضل أيضا توفر التوافق بين أي مخطط أعمال ونوعية كل قارئ لأن اهتمامات أي عامل أو صاحب بنك تختلف عن اهتمامات صاحب رأس مال المخاطرة أو المستثمر الممول حيث يزيد اهتمام أصحاب البنوك باسترداد قيم القروض والضمانات في حين يزيد اهتمام أصحاب رأس مال المخاطرة والمستثمرين الممولين بالمزايا الشخصية للمؤسسين وفريق العمل معهم والقيم الإضافية المحتملة والإستراتيجية المستقبلية. وكما يقول المثل العربي "خاطب القوم بما يفهمون" يجب على أصحاب المؤسسات إعداد مخطط الأعمال بأنفسهم نظرا لدرابتهم الأكثر به. وبناءً على تدريبهم وخبرتهم العملية يمكنهم الاستفادة من خبرة مختلف المستشارين من محررين أو أصحاب بنوك أو محامين حتى يتفق المخطط والمعايير المهنية. ويمكن لأي مهندس غير مدرب في مجال الإدارة كتابة رؤيته وإستراتيجية بالنسبة للمشروع ثم يستشر خبراء في هذه الأجزاء من المخطط التي تتطلب خبرة ودراية متخصصة في التمويل والتسويق أو المحاسبة مثلا .

ومن مواطن الضعف الشائعة في أي مخطط أعمال ما يعكس مدى تدريب كاتبه. فقد يميل المهندسون للتركيز الشديد على بيانات المنتوج أكثر من كيفية طرحه في حين يميل خبراء المال للتركيز بشكل مفرط على البيانات المالية للمشروع. ولعلاج هذا الخلل، يجب أن يشتمل مخطط الأعمال على ما يلي:

#### ■ مقدمة

■ قسم عن المشروع يضم الكلام عن إستراتيجية السوق والتسويق والإدارة والموارد البشرية

■ قسم عن التمويل والربحية

#### ■ ملحق

وبغض النظر على مدى أهمية اعتبارات قابلية المشروع للاستمرار والربحية فإن شكل مخطط الأعمال سيؤثر على حكم الرعاة والأطراف المعنية الأخرى عليه.

## 7-4 مكونات مخطط الأعمال

وطبقاً لبارون وشين يجب أن يجيب أي مخطط أعمال جيد على التساؤلات التالية؟

- ماذا؟ وصف تفصيلي لطبيعة المشروع والمنتج وتكنولوجيات السوق، الخ.
- لماذا؟ يجب أن يفي المشروع باحتياجات السوق. ويجب أن يُبرز مخطط الأعمال تلك الاحتياجات ويبين أن المشروع المقترح يفي بها أفضل من المنتجات القائمة
- كيف؟ يجب أن يتطرق بالتفصيل لتأسيس وإدارة مشروع وإستراتيجية وسياسة ربحيته
- من؟ يجب إبراز التعليم والخبرة العملية للمؤسسين وكبار المشاركين فيه
- كم يتكلف؟ وصف للتكاليف الاستثمارية وعناصر الربحية حيث أن الجانب المالي يعد جزءاً لا يتجزأ من مخطط الأعمال

يجب أن يشمل مخطط الأعمال الأقسام التالية:

- صفحة غلاف
- فهرس
- ملخص تنفيذي
- فرص وتحليل السوق
- وصف المنتجات
- إستراتيجية عامة
- إستراتيجية تسويق
- أساليب وتنظيم
- موارد بشرية
- تمويل وربحية
- ملحق

## 7-5 مقدمة

يجب أن يغري هذا القسم القارئ على مواصلة قراءة مخطط الأعمال. ويشمل صفحة الغلاف والفهرس والملخص.

## 7-5-1 صفحة الغلاف

يجب أن تشمل صفحة الغلاف العناصر التالية

- عنوان مخطط الأعمال
- اسم المشروع
- الشعار
- أسماء أصحاب المؤسسات
- معلومات هامة عن وسائل الاتصال: العنوان- رقم الهاتف- الفاكس- البريد الإلكتروني

## 7-5-2 الفهرس

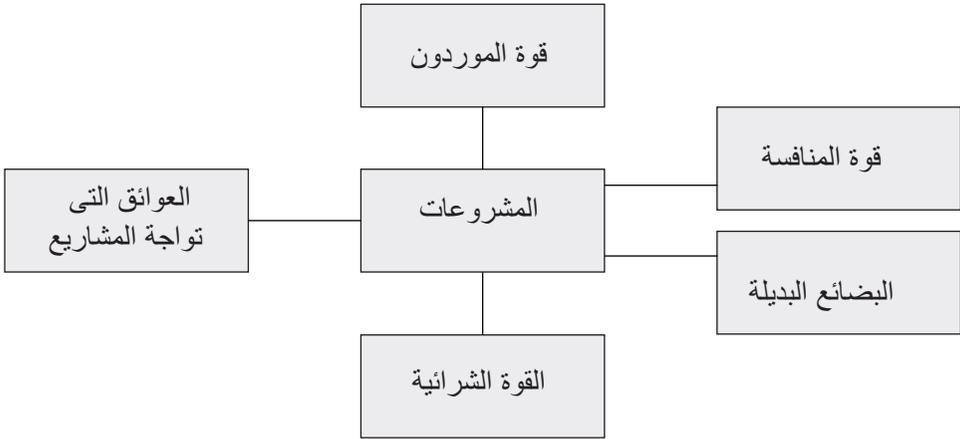
## 7-5-3 الملخص التنفيذي

يجب أن يستحوذ الملخص على انتباه أي قارئ منهمك في التفكير بسرعة الإجابة على الأسئلة: ماذا؟ لماذا؟ كيف؟ من؟ كم يتكلف؟ فيما لا يزيد عن صفحتين أو ثلاث صفحات ويقدم معلومات موجزة وواقية توحى بالتحمس للمشروع. وغالبا ما يقرر المستثمرون الاستمرار في قراءة مخطط الأعمال بناءً على الملخص..

## 7-6 تحليل السوق

يشرح تحليل السوق القطاع الذي من المقرر أن يعمل فيه المشروع. ويعرض للفرصة التي يجب أن يغتنمها باعث المشروع ومبرراتها والتي يمكن أن تشمل الاحتياجات التي يجب أن يفي بها المنتج أو الخدمة الجديدة أو المطورة. وفي هذا الجزء من المخطط يجب أن يوضح أصحاب المؤسسات أنهم قد أجروا بحثًا عن أسواقهم من خلال استبيانات ومسوح وبيانات أولية وثانوية. ولكن تحليل السوق ليس دراسة للسوق. وفي حالة توفر بيانات تفصيلية عن السوق يجب إدراجها في الملحق. يجب أن يصف تحليل السوق المزايا الرئيسية للسوق: الموانع دون الدخول للسوق والمنافسة والمنتجات البديلة والأطراف المعنية الأخرى مثل المزودين والمشتريين واحتمالات السوق ومعدل نموه ونصيب المتنافسين من السوق. ومن الوسائل الواضحة لفهم تلك العوامل المختلفة نموذج القوى الخمس لبورتر كما هو موضح بالشكل 5 والذي يبين قائمة العناصر الواجب دراستها عند تقييم أي صناعة.

## الشكل (5) قوى بورتر التنافسية الخمس



## 1-6-7 العوائق في النفاذ إلى السوق

يتعرض أصحاب المؤسسات لعدة عوائق محتملة ومنها ما يلي:

- **مزايا التكلفة المطلقة:** ينبغي للمشروع أن يكون مبتكر بقدر كافي لتجنب العوائق المشار إليها في البيانات المجمعّة عن المشاريع التنافسية المحتملة، بالإضافة إلى تواجده أصحاب المؤسسات لتمويل عملية تطوير المنتج.
- **وفورات الحجم:** يُقصد بها الشركات التي استفادت من حجم الإنتاج نظرا لأن التكاليف المتكبدة لإنشائها أقل من التكاليف المخصصة لإنشاء الشركات الجديدة.
- **متطلبات رأس المال:** يُقصد بها المشاريع التكنولوجية التي يمكنها أن تعرض رأس المال للخطر المحقق. ودائما ما تتردد البنوك في تمويل هذه المشاريع. ولكن يقبل المستثمرون الممولون وأصحاب رؤوس أموال المخاطرة والحكومة على الاستثمار في المشاريع الجيدة المحتمل أن تحقق أرباح.
- **تمييز المنتجات:** جودة المنتج وصورته ومدى فخامته والخدمات ذات الصلة والتي يمكنها أن تعيق منافسة المنتج للمنتجات الأخرى.
- **الماركة التجارية المميزة:** يُقصد بها منتجات توردها الشركات المعروفة والتي تمنع الشركات الجديدة من محاولة دخول السوق ولكن غالبا ما تنجح وسائل التكنولوجيا المبتكرة في نهاية الأمر بالرغم من الفترة الكبيرة بين تصنيع المنتج وبداية انتشاره. وتعتبر التليفونات والتلفزيونات وأجهزة الفاكس والألعاب الإلكترونية والتجارة الإلكترونية وخلافه خير مثال على الانتشار الحتمي لوسائل التكنولوجيا.

- **زيادة التكلفة:** يُقصد بها نجاح الشركات المعروفة في بناء منظومتها بأقل التكلفة نظرا لتوافر الخبرة ووفورات الحجم والتي يمكن أن تشكل عائقا أمام أصحاب المؤسسات.
- **سلسلة التوزيع:** يُقصد بها قدرة الشركات المعروفة على فهم سلسلة التوزيع بشكل جيد. ويجب على أصحاب المؤسسات أن تكون لديهم فكرة دقيقة عن الروابط في هذه السلسلة حتى لا يفاجئوا بسوء تلك الروابط عند إطلاق المشروع.
- **الهجوم المضاد المحتمل من المشاريع الحالية:** يجب على المشاريع الحالية الإطلاع على سبل حماية أسواقها من المنافسين الجدد من أجل البقاء. ولا يتوقع من المشاريع الموجودة أن ترحب بأصحاب المؤسسات الجدد الذين يحاولون دخول مجال معين. وينطبق نفس الأمر على المشاريع الناجحة التي يجب أن تخوض هذه المعركة عند دخول أسواق جديدة. وحينما طرحت شركة مايكروسفت جهاز أكسبوكس في سوق الألعاب الالكترونية أقدمت شركة سوني المسيطرة على سوق الالكترونيات على خفض ثمن البلاي ستيشن بنسبة وصلت تقريبا إلى 30% وذلك قبل بضعة أسابيع من طرح جهاز الأكسبوكس في الأسواق نظرا لأن سوني تسيطر على السوق منذ فترة طويلة وتكلفة منتجاتها أقل. ومع ذلك، ربما تظهر مشاكل مكافحة الاحتكار إذا كانت الشركة تحتل مركزا مهيمنيا في هذه الصناعة.

## 7.6.2 تهديدات المنتجات البديلة

تستطيع المنتجات البديلة والتي لا تشبه المنتجات المطروحة في السوق حاليا أن تؤدي نفس الوظيفة. ويشير الاقتصاديون إليهم كمنتجات بديلة غير مباشرة، وغالبا ما تعتبر تلك المنتجات مبتكرات تكنولوجية فعلى سبيل المثال استبدلت أجهزة الآلة الكاتبة بأجهزة الحاسوب وبرنامج Word واستطاعت أجهزة الفاكس أن تحل محل خدمات البريد وفي نفس السياق نجح البريد الالكتروني والمرفقات ذات الصلة في أن تحل محل الفاكس. استطاعت خدمات التليفونات Skype في السنوات الأخيرة (التي استحوذت عليها شركة e-pay في عام 2005) أن تنافس الخدمات التليفونية الدولية. وينبغي وضع خطط للتعامل مع المنتجات البديلة في إطار مخطط الأعمال.

## 7-6-3 مستوى المنافسة

ينبغي لمخطط الأعمال أن يتسم بالدقة فيما يتعلق بعرض شدة المنافسة وطبيعتها. ويجب أن تتضمن أيضا وصفا دقيقا لتركز القطاع من عدمه. وينبغي لتلك العناصر أن تستخدم فيما بعد في تعريف الإستراتيجية العامة للمشاريع الجديدة وكيفية توجيهها في إطار تنافسي وسياسة تثمين المنتجات المطروحة من قبل المشاريع الجديدة.

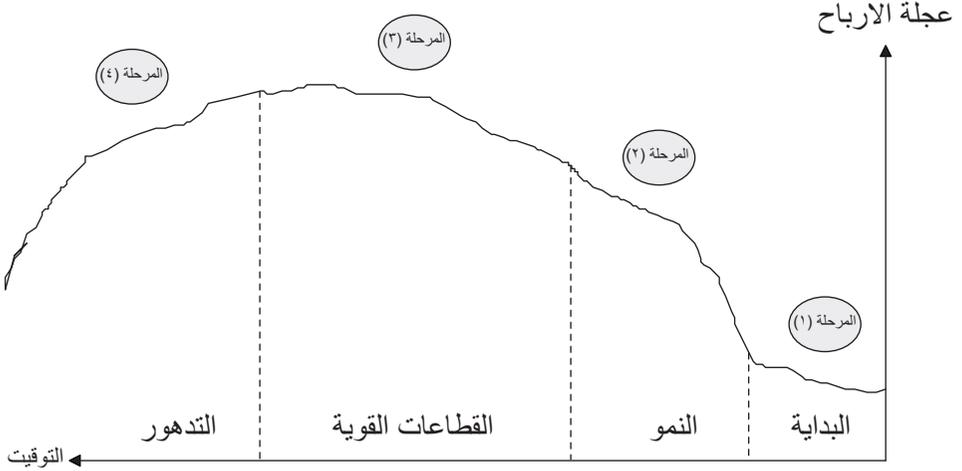
## 7-6-4 قوة التفاوض للمزودين والمشتريين

ينبغي لأصحاب المؤسسات أن يعوا التحديات الاقتصادية في القطاع الذي يرغبون الدخول فيه وذلك يتضمن استيعاب العلاقة بين المشاريع في قطاع معين والمشتريين والمزودين ذوي الصلة. ويُسيطر المزودون في بعض القطاعات كما هو الحال مع مايكروسوفت وشركة Intel وذلك يرجع إلى جودة أنظمة التشغيل للأنظمة المذكورة آنفا وأنظمة المعالجة الصغيرة للأخير والتي تؤثر بشكل كبير على القطاع المعلوماتي.

وتعتبر القطاعات الاقتصادية التي لديها فائض من الإنتاج هي الأقرب للحريف النهائي لأنها تمتلك القوة ولذلك فهي تفرض شروطها على اتجاه المشاريع (الحرفاء). ولذلك يُفضل لأصحاب المؤسسات أن يفكروا على مستوى القطاعات (الصناعية) وليس على مستوى الاقتصاد الجزئي (مثال: المشاريع والمتنافسين).

ويجب على أصحاب المؤسسات أن يعوا مدى قوة القطاعات التي سيعملون بها لأن من عوامل النجاح الأساسية تختلف وفقا لدورة حياة القطاعات (الشكل (6)). وتشهد بعض القطاعات نموا (مثال: البيوتكنولوجيا والانترنت) بينما تشهد القطاعات الأخرى نضجا هاما (مثال: خطوط الطيران وصناعة السيارات والفنادق) على عكس القطاعات الأخرى (مثال الصلب) الذي يشهد تدهورا.

### الشكل (6) دورة حياة القطاعات



لا ينبغي الخلط بين مراحل دورة حياة الصناعة ودورة حياة المنتج. ويمكن طرح منتج مبتكر سواء في مراحل نمو صناعة هذا المنتج أو النضج أو التدهور. وينطبق هذا الشكل على الطيران الاقتصادي (low cost) والذي يشهد مرحلة توسع بالرغم من نضج قطاع الطيران. وثمة أيضا مشاريع مربحة في مجال صناعات الصلب المتدهورة ومنها معامل الصلب الصغيرة. ونستطيع من خلال وصف الوضع الحالي للأنشطة المطبقة في القطاعات المستهدفة أن نقدم عرضا لصالح المنتج الذي يرغب أصحاب المؤسسات في طرحه بالأسواق.

### 7-7 المنتجات المعروضة

يحتاج أصحاب المؤسسات إلى تقديم الخصائص الإيجابية للمنتج المطروح بمجرد الانتهاء من تحليل السوق. وينبغي للمنتج أن يُلبى العديد من الاحتياجات المحتملة للحرفاء التي لم يتم الإيفاء بها بعد أو تلبيةها بشكل أقل من المستوى المطلوب. وينبغي سرد المزايا التنافسية للمنتجات (مثال: الأثمن أو الجودة أو العملية أو قدرتها على توفير الوقت). وتشرح النبذة عن عمليات البحوث والتنمية المحتملة عملية تطور المنتج على مدار الوقت وفي حالة وجود أي مخاطر فنية فهاهي المشكلات التي ينبغي التصدي لها.

ويجب على أصحاب المؤسسات توفير سبل لحماية المنتجات المبتكرة من العلامات التجارية المسجلة وبراءات الاختراع وخلافه (يرجى الإطلاع على الفصل (5)).

## 7-8 الإستراتيجية العامة

يشير مخطط الأعمال إلى الرؤى متوسطة وطويلة الأجل أو الإستراتيجية العامة للمشاريع تم التعبير عنها بشكل مقتضب. وأشار موقع سوق البورصة الفرنسية المعنون [boursorama.fr](http://boursorama.fr) "صار سوق البورصة الفرنسي يُقدم المعلومات المالية عبر شبكة الانترنت". وتشير تلك العبارات الواضحة إلى تمهيد الطريق لمركز المشاريع مستقبلا. ولذلك سيلتزم أصحاب المؤسسات بوضع أهداف قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل في مخطط الأعمال. وينبغي تنظيم تلك الأهداف وفقا لأولويتها ووضع الإستراتيجيات التي ستحقق تلك الأهداف. وتعتمد الإستراتيجية على المزايا التنافسية المزعم تواجدها بالمشروع.

ووفقا ليورتر هناك مصدرين رئيسيين للمزايا التنافسية:

■ حجم الإنتاج وتكلفته.

■ التمييز (مثال: الجودة والصورة ومركز المنتج بين المنتجات الأخرى والخدمات).

مما يُشير إلى وجود ثلاثة أنواع من الإستراتيجيات تعتمد على حجم السوق المستهدف: القيادة فيما يتعلق بالتكلفة والتمييز والتركيز. ويحذر بورتر من مزج المزايا عند محاولة الوصول لهدف أكبر ربما "تقف الشركات في أرض وسط" فبالنالي لن تستطيع الاستفادة من مزايا التكلفة أو التمييز، لكن يمكن الاستفادة من تلك المصادر التنافسية عند مواجهة الأسواق الصغيرة.

ويُشترط في اختيار الإستراتيجية أن يتم تقسيم السوق إلى شرائح بجانب الشرائح الأخرى المستهدفة أو تقسيم العديد من تلك الشرائح ومن ثم وضع أسس للمزايا التنافسية في تلك الشرائح. ويُفضل بالنسبة للمشاريع المبتكرة وضع سياسة للمزايا التنافسية على أساس التمييز عوضا عن التكلفة. ونستطيع من خلال إستراتيجية التمييز أن نُضيف مزايا للثمن الذي يعكس القيمة المضافة للمنتج عند مقارنته بالمنتج الحالي.

ويجب على أصحاب المؤسسات أن يرتبوا العوامل الأساسية للنجاح في إطار مخطط الأعمال، بالإضافة إلى عرض المهارات الإستراتيجية من خلال وصف المراحل المختلفة من المشروع بداية من افتتاح المشروع "سرعة الانطلاق" وما بعدها من خلال عرض مستقبل المشاريع كشركاء محتملين والدخول إلى البورصة والعولمة وغير ذلك. ويُشير هذا الجزء من المشروع إلى قدرة أصحاب المؤسسات على البناء وكذلك كسب الثقة والسوق وبناء فريق عمل.

## 7.9 إستراتيجية التسويق

يُشير هذا الجزء من مخطط الأعمال إلى كيفية توجيه المنتج في السوق ومنها تفاصيل إستراتيجية البيع. وتضم ركائز إستراتيجية السوق ما يلي: المنتج والثمن وسبل الترويج (مثال: الإعلان) والمكان (مثال: التوزيع) وتعرف أيضا بمزيج التسويق (Marketing Mix) أو إستراتيجيات التسويق الأربع، لأنه تم شرح المنتج من قبل في إطار العمل وبناقش هذا الجزء سياسة الثمن والترويج والمكان (مثال: التوزيع). ويلتزم أصحاب المؤسسات بعرض تكلفة تصنيع المنتج وثمان بيّعه والهامش الناتج عن هذه العملية (مثال: الفرق بين التكلفة والثمان أو الأرباح) وأصحاب المؤسسات مُخبرون فيما يتعلق بعملية وضع الثمن فالخيار الأول يعتمد على تكلفة صناعة المنتج والآخر هو قيمة المنتج والذي غالبا ما يحقق هامشا عاليا فيما يتعلق بالمنتجات المبتكرة مقارنة بسياسة الثمن على أساس التكلفة والتي تلائم البضائع التي يمكن للحرفاء عدم التمييز بينها والمنتجات التنافسية.

ويجب إعداد قائمة بهدف الترويج للمنتج وتتضمن هذه القائمة موازنة الأنشطة الترويجية مثل الإعلانات والبيان الصحفي والإعلام والعروض والندوات والمواقع الإلكترونية. ويحتاج نظام التوزيع إلى عرض قوة المبيعات والتغطية السوقية و منافذ البيع والتجزئة والمبيعات عبر شبكة الانترنت وأسباب اختيار شكل واحد لنظام التوزيع عوضا عن التنوع.

ويقصد بالسوق المستهدف دمج كل من الحصة والثمان والترويج والتوزيع على أساس توقعات المبيعات، مثال: الأرباح المتوقعة التي تتعلق بالفرضيات الأساسية للقطاع المالي والتي يمكن أن تضم الوقت المستغرق لطرح المنتج في الأسواق ومفهوم "تقليص المدة الزمنية للمنتجات المطروحة بالأسواق". ويمكن الاعتماد على هذه التوقعات في عملية التأكيد على التدفقات النقدية لأنه هناك فارق زمني بين تاريخ فويرة المبيعات وتاريخ تدفق الأموال.

## 7-10 الوسائل المستخدمة والتنظيم

يستطيع أصحاب المؤسسات التعامل مع الأجزاء الفنية لمخطط الأعمال بمجرد وضع إستراتيجية التسويق. ويُشير هذا الجزء إلى مصطلحات بسيطة دون الخوض في المصطلحات الفنية لعملية الإنتاج وعملية التسليم ذات الصلة (البضائع أو الخدمات). وينبغي شرح اختيار محدد مثل المناولة أو اختيار مزودي المعدات أو الشراكة الفنية. وتساعد العناصر الإنتاجية أصحاب المؤسسات على وضع قائمة لمراجعة وسائل الإنتاج الخاصة بهم ووضع تقدير يمكن استخدامه في وضع الخطط الاستثمارية. ويحتاج القراء إلى الإطلاع على المخاطر المحتملة التي تتعلق بالجوانب الفنية للمشروع. ويمكن لهذا الجزء أن يكون أبسط مما يمكن لأن المصرفيون أو أفراد آخرون أو من ليس لهم دراية باللغة الفنية سيطلعون على المخطط.

ويمكن أن يضم الملحق معلومات للقراء الذين يرغبون في معرفة المزيد عن الموضوعات الفنية وكذلك موضوعات دورة الإنتاج والسعة واقتصاديات الحجم الكبير والتوريد والمناولة والمؤثرات الخارجية. ويستطيع أصحاب المؤسسات وفقا لما هو وارد في الملحق إدراج الفواتير المبدئية والعروض الفنية المتعلقة بالوسائل المستحوذ عليها بهدف ضمان سير المشاريع بشكل سلس. ويستطيع أصحاب المؤسسات التعامل مع الموارد البشرية بمجرد توضيح الجوانب الفنية.

## 7-11 الموارد البشرية

تحتاج المشاريع المبتكرة إلى تشغيل فريق من الإداريين والعمال المؤهلين لعمل مشاريع ناجحة. ويُفضل المستثمرون الفرق الموهوبة وذوي الخبرة والمتحمسين ولديها فكرة عن المشاريع تفوق الفرق العادية بالإضافة إلى امتلاك أفكار جيدة يمكن تحويلها إلى مشاريع.

ويجب على فريق أصحاب المؤسسات أن يجعل الآخرين يثقون به وفي حالة نقص الخبرة فعليهم الاهتمام بالخبرة الفنية والتدريب العملي والثقة في المشروع والحماس والالتزام التام بإنجاح المشروع. وينبغي لمخطط الأعمال أن يضم تلك الاتجاهات وكذلك مجموعة المهارات بين أعضاء الفريق. وفي حالة إشراف مهندسين على المشروع فعليهم بإحضار الجهات المختصة بالأعمال الإدارية والتسويق وغير ذلك لضمان نجاح المشروع. ويمكن الإشارة إلى تشارك الأدوار فعلى سبيل المثال يمكن رسم لوحة تنظيمية حيث يمكن توضيح مسؤوليات الجميع. وينبغي لمخطط الأعمال أن يوضح المهارات التي يمتلكها الفريق من عدمه.

ويجب التفريق بين شركاء المشروع والمساعدين الأساسيين. ويجب إدراج مؤهلات المساعدین الأساسيين في سيرة ذاتية مفصلة في الملحق. وينبغي إدراج العقود والمكافآت وتوزيع الأرباح والفوائد الأخرى في هذا القسم. وبالنسبة للشركاء فيجب ذكر خطة توزيع رأس المال بينهم وتحديد الشكل القانوني للمشروع. وينبغي أيضا إدراج أسماء المستشارين الشركاء ومراجعي الحسابات المستقلين والمحامين والخبراء الآخرين لإضفاء المزيد من المصداقية على مخطط الأعمال.

وينبغي لمخطط الأعمال أن يشير إلى قدرة أصحاب المؤسسات على التنظيم والإدارة بما أن تلك المهارات ستحدد من سيصبح قائد المشروع. وينصح كل من هورموزي وسوتون ومكين ولوسيو بأن المستثمرين يهتمون بالقابلية والاستعداد لتنفيذ (المشروعات) أكثر من اهتمامهم بالمنتج نفسه. ويذكر هؤلاء الباحثين أشهر أصحاب رؤوس أموال المخاطرة ومنهم آرثر روك الذي صرح "أنا استثمر أموالی في الأفراد وليس الأفكار".

## 7-12 الملف المالي

تعد من أهم الأسباب التي يعتبر بها أصحاب المؤسسات في وضع الخطط هي الحصول على الموارد الضرورية للمشروع. ويهدف الملف المالي الوارد في المخطط إلى توفير الحزمة المالية الممكنة وفي نفس الوقت الإشارة إلى قدرة المشروع على الاستمرار وتحقيق أرباح، ولذلك ينقسم هذا القسم إلى قسمين فرعيين: (التمويل والأرباح).

### 7-12-1 تمويل المشروع

يقدم الجزء المذكور آنفا بيانات تتعلق بمخطط الأعمال (مثال: الأرباح المتوقعة وخطة الاستثمار وهيكله كشوف الأجور وتنظيمها). وتجمع هذه البيانات مع تقديم الافتراضات التي تمثل جزء من الملف المالي لمخطط الأعمال. ويعكف المصرفيون والمستثمرون عند تقييم خطة الافتراضات الواردة في مخطط الأعمال وتحويلها إلى واقع بقدر الإمكان. ويدرك المستثمر المالي بواقع خبرته أن أصحاب المؤسسات خاصة الجدد يميلون إلى التفاؤل عند عرض مشاريعهم.

يضم قسم تمويل المشاريع العناصر العامة التالية:

#### ■ خطة التمويل;

■ أعداد تتراوح من ثلاث إلى خمس قوائم أرباح وخسائر سنوية;

■ الخطة الشهرية للتدفق النقدي الشهري عن فترة التشغيل التي تتراوح من 12 إلى 18 شهر.

■ أعداد تتراوح من ثلاث إلى خمس ميزانيات عامة.

تمر عملية تجميع البيانات بمراحل متعددة . ويجب تقدير الشروط السارية أو الدائمة الخاصة بالمشروع والتي يمكن تحقيق أرباح من خلالها. ويمكن إجراء تقدير معتمد من خلال الإشارة إلى الجزء الخاص بالتسويق. وتعتبر تلك الأصول ثابتة ومنها المعدات وأجهزة الحاسوب ووسائل النقل وخلافه وكذلك متطلبات رأس المال العامل والتي يُقصد بها المبالغ المتاحة بشكل دائم لتغطية مصروفات الضرورية لإدارة المشروع (الأسهم والمرتببات في الشهور الأولى وديون الحرفاء وخلافه). وتختلف كمية رأس المال العامل وفقا لنوعية المشروع والاحتياجات ذات الصلة. ويمكن أن ترتفع نسبة رأس المال العامل في حالة المشاريع المبتكرة وأخرى التي تنطوي على المخاطر العالية مقارنة بإجمالي الاستثمارات.

وينبغي مقارنة الاستثمارات عند تقديرها بالموارد المتاحة لدى أصحاب المؤسسات، مثال: حقوق المساهمين والقروض المتوسطة وطويلة الأجل. وتتضمن حقوق المساهمين جميع رؤوس الأموال التي تعتبر من أصول المشروع ومنها الموارد الخاصة للمؤسسين (مثال: نقدية أو عينية) ورؤوس الأموال الخاصة بالشركاء (مثال: رؤوس أموال المخاطرة والمستثمرون الممولون) والتبرعات والتمويل الحكومي وكذلك الشكل الشبه رسمي لحقوق المساهمين (الحسابات الجارية للشركاء والقروض المشتركة وخلافه). وبالنسبة للتمويل من خلال الديون فهناك المبالغ الائتمانية والقيمة الإجارية المتوسطة وطويلة الأجل. وتعمل جميع تلك العناصر (الأصول غير المتداولة وشروط رأس المال العامل وحقوق المساهمين والديون) على وضع الهيكل الاستثماري التالي.

الجدول (9): الهيكل الاستثماري

الموارد	الاستخدامات
رأس المال الشركاء أو الحسابات الجارية أو التمويل الحكومي أو الأقساط التأمينية أو القروض المتوسطة وطويلة الأجل	تكاليف الإعداد أصول غير متداولة حاجات رأس المال العامل

ويخضع رأس المال العامل إلى تقييم بهدف تقدير النتائج التشغيلية (المنتج مطروح منه التكاليف) والتمويل الذاتي للمشروع لفترة تتراوح من ثلاث إلى خمس سنوات. وينبغي وضع خطة تدفق نقدي على مدار 12 إلى 18 شهرا بهدف تجنب مشاكل التدفقات النقدية نظرا لأن الفجوة بين الأرباح والمصروفات تتسبب في فشل المشروع.

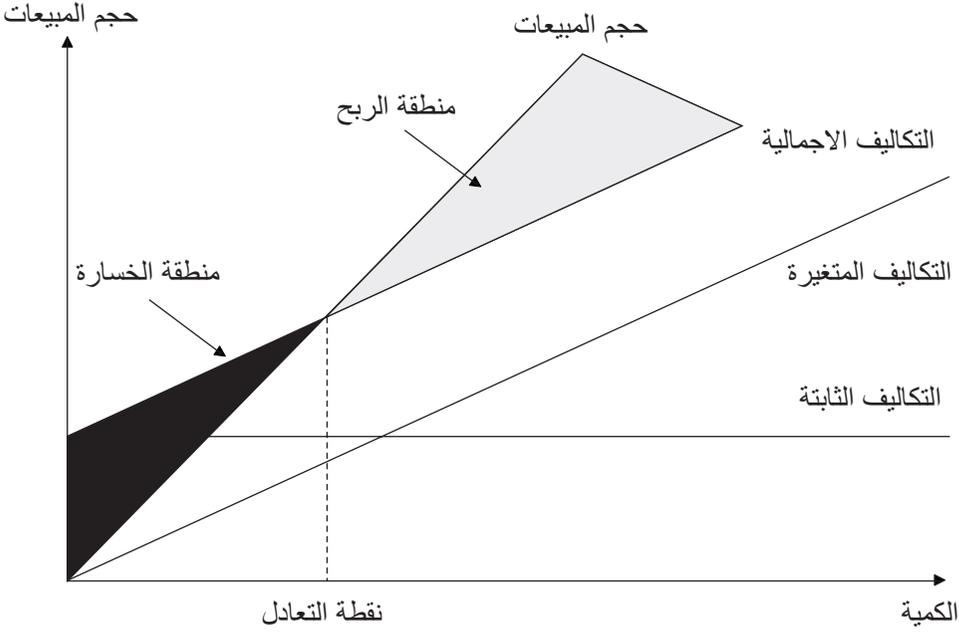
ويجب إعداد الميزانية العامة عن أول ثلاث إلى خمس سنوات في هذا القسم. ويمكن استخدام الميزانية العامة كمؤشر لربحية المشروع وإعطاء فكرة عن التقييم المالي ذات الصلة على مدار السنوات الأولى.

وفي حالة رغبة أصحاب المؤسسات في ضم مستثمرين (مثال: أصحاب رؤوس أموال المخاطرة أو المستثمرون الممولون)، ينبغي للملف المالي أن يضم العروض الخاصة بالمستثمرين (نسبة رأس المال المطلوب إنفاقه في افتتاح المشروع وتقدير نسبة المشاركة ذات الصلة). وينبغي توجيه المستثمرين المحتملين فيما يتعلق بالعائد المالي من خلال استخدام نماذج متعددة (التحويل المباشر والاكتتاب الأولي وخلافه كما هو وارد في الفصل (9)).

**7-12-2 ربحية المشروع**

تشير ربحية المشروع إلى الاستمرار إلى بداية تحقيق الأرباح والمعدل الداخلي للعوائد لفترة التغطية وصافي القيمة الحالية الذي ينبغي أن يخضع للمراجعة الحسابية في هذا القسم. ويقصد بالربحية هي الكمية أو القيمة التي يمكن من خلالها تحديد ربحية المشروع من عدمه، كما هو مشار إليه في الشكل (7).

## الشكل (7) تحديد نقطة الربحية



التكاليف الثابتة

التكاليف المتغيرة

التكاليف المتغيرة لكل وحدة

الكمية

المبيعات

حجم المبيعات

نقطة التعادل: يُقصد بها النقطة التي يمكن لحجم المبيعات أن يغطي التكاليف الثابتة والمتغيرة

التكاليف الإجمالية = التكاليف الثابتة + التكاليف المتغيرة

التكاليف المتغيرة = التكاليف المتغيرة لكل وحدة × الكمية

إجمالي المبيعات = المنتج × الكمية

يمكن إخضاع صافي القيمة الحالية للمراجعة الحسابية لتحديث التدفقات النقدية على مدار السنوات ولخصم الاستثمارات الأولية. وإن وصل صافي القيمة الحالية أعلى من صفر فذلك يُشير إلى ربحية المشروع.

ويُقصد بالمعدل الداخلي للعوائد هو المستوى الذي يمكن من خلاله تحديث صافي الأرباح مع المصروفات الاستثمارية، بما يعني أن صافي القيمة الحالية للمشروع يصل إلى صفر. تتمثل فيما يلي:

$$\frac{\text{التكلفة الثابتة (1)}}{n(i+1)} + \frac{\text{التكلفة الثابتة (2)}}{^2(i+1)} + \dots + \frac{\text{التكلفة الثابتة (n)}}{(i+1)} = \text{الاستثمار}$$

التكلفة الثابتة (1) = التدفقات النقدية عن عام واحد

التكلفة الثابتة (n) = فترة تشغيل المشروع

كلما ازداد معدل العائد الداخلي مقارنة بفائدة البنك الحالية كلما ازدادت ثقة المصرفيين والمستثمرين.

يمكن دعم مؤشرات الربحية من خلال التحليل القائم على النسب: العوائد على الأصول وحقوق المساهمين ونسبة الديون وخلافه. ويمكن استخدام اختبار الحساسية للإطلاع، مثلاً، على تأثير انخفاض 20% من حجم المبيعات وزيادة 10% من التكاليف في ربحية المشروع. وينبغي للقسم المالي في أي حال من الأحوال (التمويل والربحية) التأكيد على المنطق التمويلي للمشروع والتأكد من ملاءمته مع الأقسام الأخرى من مخطط الأعمال لأنها تقدم افتراضات أساسية تتعلق بالملف المالي.

## 7-13 الملاحق

نستطيع من خلال هذه الملاحق ضم البيانات المتعلقة بالمشروع والواردة في صدر مخطط الأعمال. ويمكن ذكر ذلك تفصيلاً في السيرة الذاتية الخاصة بأصحاب المؤسسات وشركائهم والبيانات المالية والخطط الفنية وتقديرات المعدات الأساسية المطلوبة وكذلك معلومات أخرى تعمل على إظهار قيمة المشروع.

## 7-14 تقديم مخطط الأعمال

تلي مرحلة إعداد مخطط الأعمال تنفيذ الأمور الهامة التي تخص أصحاب المؤسسات. ويتوقع كل من المصرفيين والمستثمرين قيام أصحاب المؤسسات بالدفاع عن خططهم مما يُتيح الفرصة للتواصل المباشر مع المستثمرين وإقناعهم بالمشاركة في المشروع المُعد باستخدام خطة عمل مُعدّة بشكل جيّد. وينبغي لأصحاب المؤسسات أن يفهموا أهمية الإعداد لهذا الاجتماع الذي ينبغي أن يُنظّم بشكل جيّد وهو نفسه عبارة عن مخطط أعمال. ويمكن تلخيص موضوع المشروع كحد أقصى 20 دقيقة بداية من طرح المشروع كفكرة إلى تنفيذه على أرض الواقع. ويمكن أن تظهر بعض السمات الشخصية خاصة الثقة في المشروع والإحساس بالعمل دون اللجوء إلى الاندفاع. وينبغي التركيز على النقاط الهامة فقط في عرض المشروع وتقادي التفاصيل الفنية المعقدة التي من شأنها أن تُنفر المستثمرين. وسنفترض أن الحاضرين لم يطلعوا على مخطط الأعمال بعد حتى لا تتسبب لهم في إزعاج.

وتساعد برامج PowerPoint والتي غالبا ما يتم استخدامها في عرض المشاريع، فيمكن أيضا توزيع نسخ ورقية من العرض على المستمعين حتى يمكنهم تدوين ملاحظات والتي تمهد للنقاش فيما بعد. وتوصي بعض الجهات بالوصول إلى الاجتماع مبكرا لفحص معدات العرض والأنظمة الصوتية ذات الصلة.

ويجب على باعث المشروع أن يتحلى بالتواضع ولا يُفطع الآخرين وينصت إلى النقد ويتقبله بما أن المستمعين لديهم خبرة بالمشاريع مقارنة بمقدم العرض.

## 7-15 الخاتمة

يُعد مخطط الأعمال "المفتاح" الذي يفتح أبواب خزانة المستثمرين ولا تكفي عملية بعث مشاريع جيدة للحصول على تمويل فهناك قواعد يجب الالتزام بها عند إعداد مخطط الأعمال مع الاهتمام بمادة المشروع والإطار الذي يُقدم فيه.

## 7-16 دراسة حالة شركات الرخام لقرطاج

### 7-16-1 المقدمة

أثناء دراستي لماجستير إدارة الأعمال في 2005 بكلية إدارة الأعمال جامعة جنوب المتوسط قرر فريق من الخريجين انشأ شركة وأسماها شركة قرطاج للرخام أو (CMC). وكانت فكرتهم تعتمد على خبرة فريق تونسي يعمل في مجال الرخام واعتقدوا في ذلك الحين أن هذا الفريق فرصة غير مستغلة من قبل تونس لتغزو بها السوق العالمي. وركز مخطط الأعمال على ثلاث مجالات: التسويق والتشغيل والتمويل. واستطاع هذا الفريق الحصول على بيانات عن مخطط الأعمال لمكاتب تعمل في مجال الاقتصاد مقرها في تونس ومدعومة بمعلومات مصدرها شبكة الانترنت.

### 7.16.2 الوضعية: عالم صناعة الرخام في العالم وفي تونس

تتألف صناعة الرخام من منتجات مصنوعة من حجر الزينة وتستخدم في الإنشاء وأعمال الديكور الداخلية والخارجية والتنمية العمرانية. ويعتبر منتج قيم وتصنيفه بالشكل التالي: رخام كريستالي ورخام جيرري وجرانيت ورخام الحجار اللامعة. ويعتبر الرخام معمر مقارنة بالمنتجات الأخرى (مثال: الخشب) ويسهل صيانته مما يعطيه مزية في صالحه. ويعتبر الرخام رمزا للوضع الاجتماعي وعرض مرئي لنمط حياة معين.

وشهدت صناعة الرخام تزايدا من 51 مليون طن في عام 1998 لتصل إلى أكثر من 70 مليون طن في عام 2007. وتسيطر أربع دول على نصف الإنتاج العالمي من الرخام وحجر الزينة. وتعتبر الصين وإيطاليا الأكثر شهرة في هذه الصناعة وتمثل 16% من الإنتاج العالمي وتحل إسبانيا المرتبة الثالثة 9% من الإنتاج العالمي ويليهما الهند 8% من الإنتاج العالمي. وتتصدر إيطاليا قائمة أكبر مُصدري رخام في العالم (20%) ويليهما الصين (16%) ويليهما الهند (10%) وإسبانيا (6%) والبرتغال (5%). وتعتبر تونس الأقل تصديرا للرخام مقارنة بالدول المذكورة آنفا لكنها تلعب دورا هام في إنتاج الرخام وتصدر أغلبيته إلى إيطاليا ودول البحر المتوسط التي تربطها علاقات اقتصادية وطيدة.

وتمثل صناعة الرخام في تونس ثلثي المشاريع التي تعمل في مجال البناء وتضم أكثر من 2300 عامل. وتتألف هذه الصناعة من ثلاثة أنشطة: استخراج الكتل الرخامية وتصنيعها وإضافة الأعمال الزخرفية عليها. وتقع أغلب محاجر الرخام في الشمال الغربي والمركز الغربي لدولة تونس. وتقتضي الضرورة تحسين عملية الإنتاج وزيادة سعة الناتج المحلي نظرا لزيادة استهلاك الرخام في تونس والعالم. وسيتطلب مبالغ استثمارية ضخمة تتراوح من 40 إلى 50 مليون دينار تونسي (تقريبا من 27 إلى 34 مليون دولار) لتحديث عملية الإنتاج وإخضاع العاملين للتدريب المهني.

وتعتبر مكانة تونس في سوق الرخام العالمي ضعيفة لكنها في طور التحسن ووصلت إلى المرتبة الثالثة يليها جنوب أفريقيا ومصر. ويجب بذل المزيد من الجهد للحصول على الحصة السوقية في جميع الدول مع تحديد الهدف المنشود لكل دولة. ويسهم صندوق الصادرات التونسي في تحفيز عملية التصدير وإعداد أنشطة ترويجية لتفعيل عملية التصدير الفوري للرخام.

### 3-16-7 الشركة ومنتجاتها

ترغب شركة قرطاج في إنتاج الرخام وتسويقه وفقا للقواعد والإستراتيجيات التالية:

**الرؤى:** يختلف إنتاج الرخام من دولة لأخرى ويعتقد أنه جزءا من تاريخ الدولة وثقافتها. ويمتلك الرخام التونسي خصائص فريدة من نوعها والتي صارت جزءا من القيم الثقافية والتاريخية للدولة. ويرغب مؤسسو الشركة في تضيق الفجوة بين الحضارة والثقافة من خلال طرح الرخام التونسي في الأسواق الإسبانية ومن ثم الدول الأوروبية والولايات المتحدة الأمريكية والسوق العالمي.

**المهمة والمنتجات:** تأتي عملية تصدير الرخام إلى إسبانيا في مقدمة أولويات تونس ويليهما كهدف ثانوي عملية طرح الرخام التونسي بالأسواق التونسية. ويستخدم الرخام التونسي في المنشآت لتغطية الأرضيات والحوائط بالإضافة التماثيل الفنية وأثاث الحدائق. وتختلف الخصائص الفيزيائية للأحجار التونسية عن الرخام الذي يتم إنتاجه في الدول الأخرى. وتختلف ألوان الرخام منها اللون الكريمي والرمادي، بينما الرخام التونسي أكثر جمالا وعملي ويسهل استخدامه.

**الحرفاء المحتملون والمزايا التنافسية:** ترغب الشركة في تصدير كتل الرخام والمنتجات المصنعة ذات الصلة إلى الحرفاء الذين ينتجون الرخام أو يبيعونه أو كليهما في الدول الأخرى تتصدرهم إسبانيا. وفي نهاية المطاف يُتوقع بيع الكتل الرخامية والمنتجات المصنعة في تونس والتجار من الخارج (مثال: الموزعين) والشركات المصنعة للرخام وشركات البناء الخاصة (مثال: المقاولون). وتهتم شركة قرطاج بتقديم منتجات ذات ألوان مميزة وجودة جيدة مدعومة بخدمات ممتازة وأثمان تنافسية تعتمد على أقل تكلفة للتشغيل.

**قيادة شركة قرطاج:** يعمل مؤسسو الشركة على تقليد العاملين لديهم مناصب قيادية شرط أن يحمل ماجستير إدارة الأعمال من كلية إدارة الأعمال جنوب المتوسط بالإضافة إلى سنوات الخبرة في صناعة الرخام. وتمنح المناصب القيادية للأعضاء المنتدبين ومدراء الإنتاج والتسويق والمبيعات والخدمات اللوجيستية والاجتماعية لكل من مندهار سلامة ومحمود ميلادي وماهر تاريفي وسلامة على التوالي. وتعتمد تلك القواعد على 60 عاما من الخبرة المتراكمة في صناعة الرخام.

#### 4-16-7 دراسة السوق

قررت شركة قرطاج التركيز على تسويق الرخام في السوق الإسباني والتوسع فيما بعد في الأسواق الأخرى ومنها تونس وفقا لتحليل السوق العالمي للرخام.

**سوق الرخام الإسباني:** يتصدر سوق الرخام الإسباني المركز الأول فيما يتعلق بتصدير الكتلة الرخامية حول العالم (26%) ووصلت للمركز الثالث بالنسبة للمنتجات المصنعة ذات الصلة (7%). وتعتبر شركة قرطاج المصدر الأول للرخام في السوق الإسباني. ويبلغ عدد محاجر الرخام في إسبانيا 492 محجرا (بالإضافة إلى المحاجر التي تحتوي على أنواع أخرى من الأحجار)، والعديد من الشركات التجارية والصناعية بالإضافة إلى الاتحاد القومي الإسباني للصناعات الحجرية والذي يضم 17 نقابة مهنية بها ألف شركة متخصصة في استخراج الرخام وتصنيعه والمتاجرة فيه.

وينقسم سوق الرخام الإسباني إلى الكتل الرخامية والمنتجات المصنعة ذات الصلة وكل منهما يتضمن ثلاث أنشطة: الإنتاج والاستيراد والتصدير. ووصل إجمالي إنتاج الرخام وأنشطة الاستيراد ذات الصلة إلى 6 مليون طن في عام 2004. مما أدى معدل نمو سنوي وصل إلى 4,5%. ووصل متوسط معدل النمو السنوي عن الأربع سنوات السابقة إلى 2,2%. وتستهدف شركة قرطاج سوق الكتل الرخامية بإسبانيا والذي وصل إنتاجه من الكتل الرخامية إلى 345 ألف طن في عام 2004 ومتوسط نمو على مدار الأربع سنوات وصل إلى 4,4%.

ووصل إنتاج السوق الإسباني من الرخام في عام 2004 تشمل عملية الإنتاج والاستيراد إلى 70 مليون متر مربع. وبلغ متوسط نمو هذا السوق في الأربع سنوات الأخيرة حوالي 10% بما يمثل 7 مليون متر مربع إضافي في عام 2005. ويعتبر الهدف الثاني لشركة قرطاج هو سوق استيراد منتجات الرخام المصنعة في إسبانيا والذي وصل إلى 150 ألف متر مربع في عام 2004 مما يمثل زيادة تصل إلى 5,7%.

وتتصدر الصين السوق المستوردة للرخام الإسباني بنسبة (33%) والولايات المتحدة (25%) يليها الإمارات 9% ثم السعودية 7% وجنوب كوريا وإيطاليا كل منهما 6%. وتستورد إسبانيا الرخام من ثلاثة دول: تتصدرهم إيطاليا بنسبة (41%) وتركيا (38%) والبرتغال (11%). وتصدر إسبانيا المنتجات المصنعة من الرخام إلى الولايات المتحدة الأمريكية وإيطاليا وفرنسا والبرتغال والمكسيك وبريطانيا. وتتصدر مدينتان بإسبانيا عملية استخراج الكتل الرخامية وتصنيعها وهما بالينسيا والمرية.

**سوق الرخام التونسي:** وصل عدد الشركات العاملة في صناعة الرخام إلى 84 شركة في عام 2004. وشهد السوق المحلي من عام 2000 إلى 2004 قفزة صناعية من 3 إلى 4 مليون متر مربع من الرخام. ووصلت الصادرات المحلية إلى 40 ألف طن في عام 2004 وما يساويها من الرخام المصنع 8 آلاف طن/متر مربع. وتم شحن 65% من إجمالي الصادرات المحلية إلى السوق الإيطالية. وشهد الإنتاج المحلي من الرخام في الفترة من 1995 إلى 2004 ارتفاع في كمية إنتاج الرخام المصنع وصلت نسبته إلى 94% والقيمة ذات الصلة إلى 59% وبلغ معدل النمو المركب السنوي 12% و7,4% على التوالي.

وشهدت كميات الرخام المستورد استقرارا نسبيا في الفترة من عام 2000 إلى 2004 وفي نفس الفترة تضاعفت كمية التصدير لتصل إلى 48 ألف طن في عام 2004. واختارت شركة قرطاج سوق الرخام الإسباني لأنه يشهد حجم تصدير كبير من الكتل الرخامية والمنتجات الصناعية ذات الصلة، بالإضافة إلى النمو الملحوظ في استيراد الكتل الرخامية. وتشهد إسبانيا أيضا انخفاضاً تدريجياً في مخزون الرخام الملون لديها بينما تونس لديها فائض من الإنتاج، وبالإضافة إلى الموقع الجغرافي لتونس بالقرب من إسبانيا وتوفر وسائل النقل بين الدولتين مما يجعل السوق الإسباني اختياراً منطقياً.

## 5-16-7 خطة التسويق الإستراتيجية

تعتمد الخطة الإستراتيجية للتسويق الخاصة بشركة قرطاج على التحليل التالي:

**نقاط القوى:** يتميز الرخام التونسي بألوانه وخصائصه الفيزيائية المميزة. ويتوافر لدى سوق الرخام التونسي مخزون كبير، وتستطيع شركة قرطاج أن تعين مجموعة من العمال الشباب الذي يمتلكون المهارات المطلوبة. وترغب الشركة في رفع نقاط القوى من خلال التركيز على استخراج الكتل الرخامية وتصنيع المنتجات ذات الصلة.

**نقاط الضعف:** يدرك المؤسسون أنهم سيتصدون للعديد من التحديات تتعلق بتشغيل الشركة من الصفر، بالإضافة إلى عدم امتلاكهم العلامة التجارية القوية وأماكن توزيع محدودة وقيمة منخفضة نسبياً للمنتج وموارد مالية محدودة.

**الفرص:** يشهد مخزون الرخام الملون في إسبانيا انخفاضاً كبيراً والذي يتوافر بكثرة في تونس ويلقى قبولا لدى العديد من الأسواق. ويمكن باستخدام التكنولوجيا الحديثة لإتاحة فرص مستقبلية لغزو الأسواق الأوروبية والأمريكية.

**التحديات:** في الوقت الذي ينفرد فيه الرخام بخصائص مميزة كونه سلعة معمرة وجميلة إلا إنه يمكن استبداله بمنتجات أخرى أقل ثمناً وخاصة أن الطاقة المستخدمة في تصنيع الرخام حول العالم تشكل زيادة كبيرة في تكلفة الإنتاج والتوزيع بشكل يفوق سيطرة العديد من الشركات.

## 7-16-6 الإستراتيجية التنافسية

تعتمد مخطط الأعمال الإستراتيجية الخاصة بشركة قرطاج على التحليل الوارد أعلاه والخبرة العملية للمؤسسين. وتأمل الشركة في تحقيق مزية تنافسية باستخدام مجموعة قليلة من المنتجات وجودة عالية للرخام والأوان مميزة. وترغب شركة قرطاج في تقديم خدمات ذات جودة عالية ودعم خبراتهم الخاصة بصناعة الرخام، بالإضافة إلى الأثمان التنافسية للمنتوجات. ويمكن الحفاظ على استدامة المزايا التنافسية من خلال المرونة وسرعة الاستجابة واستخدام أحدث التكنولوجيا في صناعة الرخام وإدارة العلاقات بين الحرفاء والمزودين.

## 7-16-7 إستراتيجية التسويق

تقسيم السوق إلى شرائح: تضم الشريحة الأولى مصانع الرخام والتجار ذوي الصلة والذي وصل عددهم تقريبا إلى ألف شركة إسبانية ومختلف الشركات الصناعية والمقاولون في تونس الذين يستخدمون الرخام المستورد.

وبالنسبة للكتل الرخامية ستهتم الشركة بمنطقتين في إسبانيا وهما المرية وبالنسيا والتي تنتج 75% من إجمالي الرخام في إسبانيا. وتلتزم شركة قرطاج بتوريد الرخام الملون الذي يعكس الجو الدافئ والشيق لمدينة قرطاج وشمال إفريقيا إلى الحرفاء الذين يقدرون الجودة العالية.

الثمن والبيع: أشارت التقارير في عام 2004 إلى أن متوسط أثمان الكتل الرخامية والمنتجات المصنعة ذات الصلة لدى المتنافسين المحتملين لشركة قرطاج في السوق الإسبانية هم الصين ومصر.

وتقترب الأثمان التي تقدمها شركة قرطاج من الأثمان المطروحة في الصين ومصر لكن يتوقع أن ينطويا على مزايا تنافسية تعتمد على القرب من الأسواق الإسبانية. وصارت الأثمان في السوق المحلي (تونس) تنافسية مقارنة بمتوسط الأثمان التي يُقدمها المُصنع المحلي.

وتحتم عملية بيع الرخام التونسي من خلال الشركات الإسبانية تقارب علاقات العمل بينهم والتي ستدعم جهودهم من خلال العينات والمواد الترويجية.

التوزيع: بناء علاقات شراكة مع شركات الشحن التي تنقل البضائع بين دول البحر المتوسط خاصة المرية (الساحل الشرقي) وبالينسيا (الساحل الجنوبي) وتونس

الإنتاج والمبيعات: تتوقع شركة قرطاج الوصول إلى كامل طاقتها الإنتاجية بعد مرور ثلاث سنوات من تاريخ التشغيل. وأشارت الشركة إلى السيناريوهات الثلاثة التالية فيما يتعلق بالإنتاج والمبيعات.

1. السيناريو الأول: إنتاج الرخام وبيعه في الأسواق الإسبانية حيث بلغت عدد الكتل المباعة 15 ألف سنويا (بلغ معدل النمو 30%) للشركات التجارية والصناعية، وبلغ عدد الرخام المُصنع المباع 50 ألف متر مربع (بلغ معدل النمو 10%) إلى التجار.

2. السيناريو الثاني: إنتاج الرخام وبيعه في الأسواق الإسبانية والأسواق المحلية بتونس بداية من العام الرابع لتشغيل الشركة، وبيع 15 ألف كتلة رخامية سنويا لأغراض التصدير إلى إسبانيا والشركات الصناعية و3 آلاف كتلة رخامية إلى الشركات الصناعية المحلية بتونس.

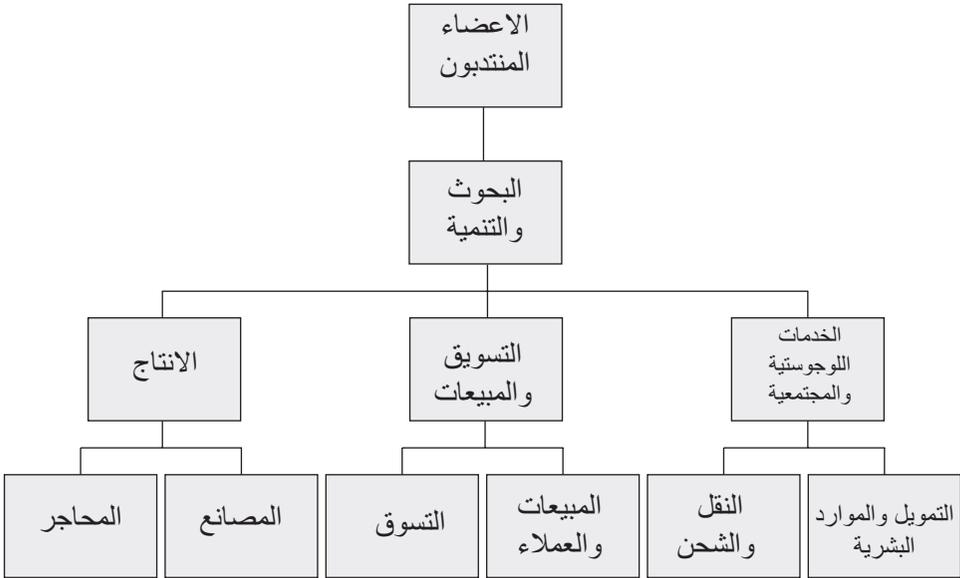
3. السيناريو الثالث: انخفاض المبيعات لتصل إلى نقطة التعادل وبيع 7500 كتلة رخامية و32696 متر مربع سنويا للشركات التجارية والصناعية الأجنبية منها والمحلية.

شهدت شركة قرطاج بيع 15 ألف طن من الكتل الرخامية في العام الثالث من التشغيل وبيع 3 آلاف طن في السوق المحلي (تونس) بعد مرور خمس سنوات من التشغيل. ويصل معدل الاختراق المتوقع في السوق الإسبانية إلى 4%. وتخطط شركة قرطاج بيع حوالي 50 ألف متر مربع إلى السوق الإسبانية في العام الثالث من التشغيل و10 آلاف متر مربع في السوق المحلية (تونس) بعد مرور خمس سنوات من تاريخ التشغيل. ووصل معدل الاختراق المتوقع بالنسبة للمنتجات المصنعة في السوق الإسبانية إلى 33%.

### 8-16-7 خطة الاستغلال

يعتمد نظام العمل في شركة قرطاج والمنظمات ذات الصلة على ثلاثة أنشطة تنظيمية: تبدأ عملية الإنتاج في المحاجر. هناك ثلاث خطوات للبدء في إنتاج الكتل الرخامية: (1) مسح المنطقة محل الاختيار لاستخراج الرخام. (2) استخراج الكتل الرخامية العادية وقطعها و (3) تخزين الكتل الرخامية في مناطق البيع. وهناك أربع خطوات بالنسبة للمنتج النهائي من الرخام: (1) تقطيع الكتل الرخامية إلى بلاطات و(2) تقطيع الألواح الرخامية إلى بلاطات و(3) صقل البلاطات الرخامية وتصنيع القواعد الرخامية و(4) تعبئة المنتج النهائي وتخزينه. ويلتزم قسم التسويق والمبيعات بتطبيق إستراتيجية التسويق المذكورة آنفا وعرض الخطة التنافسية وإدخال التعديلات عليها. وسترکز الخدمات اللوجيستية والاجتماعية على نقل الكتل الرخامية والمنتجات المصنعة من موقع الإنتاج إلى مختلف الحرفاء. وسيتضمن ذلك إبرام اتفاقات تفاوضية مع الشركات النقل البري وشركات الشحن. وتتضمن أنشطة الشركة أيضا إعداد القوائم المالية وتحليلها وإدارة الموارد البشرية. يرجى الإطلاع على الشكل (8) اللوحة التنظيمية لشركة قرطاج.

## الشكل (8) اللوحة التنظيمية لشركة قرطاج



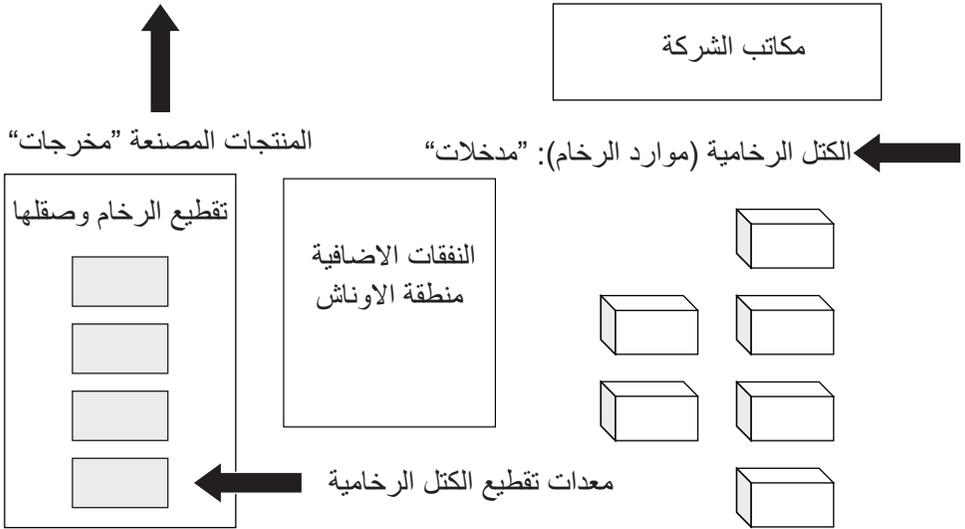
يرد فيما يلي بعض مشاكل التطبيق:

**الموارد البشرية:** تتطلب أنشطة الشركة 21 فرد يمتلكون الخبرات المطلوبة وتتألف المنظومة الإدارية من الأعضاء المنتدبين ومشرفي إنتاج وآخرين للتسويق والخدمات اللوجيستية ذات الصلة. وتتكون المناصب التنفيذية من مهندسي المناجم ومهندس إنتاج ومسؤولي التسويق والمبيعات. وزودت المحاجر والمصانع بأربعة شاحنات وخمس عمال في محاجر الرخام وخمسة آخرين غير مدربين.

**المحاجر:** ستبدأ الشركة في تأجير 10 أفدنه في المنطقة الشمالية بالبلاد. ويلبها الحصول على تراخيص مدتها خمس سنوات قابلة للتجديد. وتقضي الضرورة إبرام عقود امتياز خاصة مع الحكومة نظرا للموقع الجغرافي للأرض المحاطة بالجبال. ويفترض استمرار الاعتماد على مخزون المواد الخام حتى 100 عام من تاريخ الاستخراج.

**المصنع:** تشييد مصنع على مساحة 1000 متر مربع لدعم العملية الإنتاجية. وإعداد رسم هندسي للموقع.

الشكل (9) رسم معمل شركة قرطاج



الجدول (10): المعدات المطلوبة لسير العملية الإنتاجية بشركة قرطاج

المصنع	العدد	المحاجر	العدد
معدات تقطيع الكتل الرخامية	1	اجهزة التنقيب	1
معدات القطع	2	اللودرات	1
معدات الصقل	2	العربات القلابية	2
اوناش الرفع	1	سيارات الشركة	1
شاحنات الرفع	1		
سيارات الشركة	1		

بالإضافة إلى حاجة المكاتب والعمال الإداريون إلى الحصول على 10 أجهزة حاسوب شخصي محمل عليه برمجيات خاصة لتشغيل الشبكات الداخلية للشركة وشبكة الانترنت.

9-16-7 الخطة المالية

حقوق المساهمين: ترغب شركة قرطاج في تجميع مبلغ 460 ألف دينار تونسي من خلال بيع الأسهم الخاصة والبالغ قيمتها 20 ديناراً للسهم. وأعد سيناريو هان محتملان لبيع 23 ألف سهم. ويتضمن السيناريو الأول التفاوض مع أصحاب رؤوس أموال المخاطرة المهتمين بالأمر والذين سيخفضون حصتهم مع مرور الوقت. ويتضمن السيناريو الثاني جذب حملة الأسهم من الشركات الخاصة (الأصدقاء والأسرة والمشاريع الوطنية وخلافه)، والذين يُسمح لهم بامتلاك 49% بينما يمتلك المؤسسون 51%.

ويتضمن السيناريو الثالث المحتمل مزيجا من السيناريوهين الأوليين وهو امتلاك المؤسسون جزء كبير من أسهم الشركة.

الدين: تسعى الشركة للحصول على رأس مال إضافي من خلال الاستدانة لفترات قصيرة وطويلة الأجل. وستفاوض الشركة على اقتراض 1097600 دينار من البنوك والمؤسسات المالية الأخرى. وسيحاول المؤسسون الحصول على أقل ثمن فائدة ممكن للقرض من خلال الالتزام بمخطط الأعمال والحصول على الضمانات الكافية.

#### الجدول (11) تشغيل رؤوس الأموال المدينة بها الشركة

نوع رأس المال	النسبة (%)	القيمة بالدينار التونسي	المؤسسات	القروض
رأس المال العامل	11%	120000	البنوك التجارية	قروض قصيرة الاجل
معدات المحاجر	68%	747600	مزودو المعدات/ البنوك التجارية	قروض طويلة الأجل
معدات المصنع	21%	230000	المصادر المالية الإسبانية	

#### الجدول (12): ملخص الخطة المالية لشركة قرطاج (دينار تونسي)

خصومات			حقوق المساهمين			
ديون طويلة الاجل		ديون قصيرة الاجل	السيناريو الثاني		السيناريو الأول	
الموارد المالية الإسبانية	مزودو المعدات	البنك التجاري	حملة أسهم شركات خاصة	المؤسسون	رأس مال المخاطرة	المؤسسون
21%	68%	11%	49%	51%	20%	80%
230000	747600	120000	225400	234600	92000	368000
1097600			460000		460000	

بمتابعة السيناريو الأول والذي يتلخص في إنتاج الرخام وتصديره إلى الأسواق الإسبانية ويرد في الصفحة التالية قوائم الدخل عن الخمس سنوات الأولى من تشغيل الشركة متضمنة التدفقات النقدية.

الجدول (13) قوائم الدخل الخاصة بشركة قرطاج (دينار تونسي)

السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة	السنة الرابعة	السنة الخامسة	
2150000	2595000	3280000	3280000	3600000	المبيعات
1228000	1319200	1435200	1703000	1827500	تكلفة المبيعات
922000	1275800	1844800	1577000	1772500	إجمالي الهامش
234933	234933	234934	201600	201600	الإهلاك
687067	1040867	1609866	1375400	1570900	الأرباح قبل خصم الضرائب
0	0	0	0	0	الضرائب
687067	1040867	1609866	1375400	1570900	صافي الدخل
32%	40%	49%	42%	44%	هامش الربح
922000	1275800	1844800	1577000	1772500	التدفقات النقدية

10-16-7 التقييم الشامل

سنفترض أن القيمة السوقية للشركة بعد عامها الخامس 3600000 دينار تونسي لأن الرخام صناعة قوية وعرضة للمنافسة الشرسة من قبل نظيرها على مستوى العالم. ويرمز المعدل الداخلي للعوائد (i) استثمارات حقوق المساهمين البالغ 460000 دينار تونسي والخاضعة للمراجعة الحسابية وفقا للمعادلة التالية:

$$7,8 = \frac{3,600,000}{460,000} = \frac{\text{القيمة في السنة الخامسة}}{\text{حقوق المساهمين الأولية}} = (1+i)^{\circ}$$

ويبلغ المعدل الداخلي للعوائد 51% سنويا ويمكن مقارنته مع العوائد من رؤوس أموال المخاطرة والبالغ نسبتها 40% سنويا في حالة استثمارها في مشاريع متوسطة المخاطر. ويمكن للمعادلة التالية شرح الوضع الحالي للمخاطرة كاملا:

يتضمن مخطط الأعمال ثلاثة أجزاء خطرة:

1. تعتبر المخاطر الفنية ضئيلة لأن وسائل التكنولوجيا قوية بينما الماكينات بتونس أقل من المعايير العالمية، لكن المعدات الحديثة متاحة مع توافر العمالة والخبرات المتعلقة بإنتاج الرخام.
2. تعتبر المخاطر السوقية متوسطة لأن المنافسة على مستوى عالمي وقيادة الدول الرائدة في إنتاج الرخام ويشهد السوق استقرارا ونموا. وتمتاز تونس بقدرتها على خفض التكلفة الإنتاجية والتقارب الجغرافي والعلاقات التجارية الوطيدة مع إسبانيا.

3. تعتبر المخاطر المالية منخفضة لأن الشروط الاستثمارية مقننة. وتستطيع تونس توفير موارد التمويل من المصادر الخاصة والبنوك بشروط معقولة. ويتوقع أن يشهد التدفق النقدي اتجاها إيجابيا في نهاية العام الأول مما يساعد على زيادة مصادر التمويل.

يمكن تمويل رؤوس أموال المخاطرة المحتملة وفقا للمعادلة الواردة في القسم 1-2:

رؤوس أموال المخاطرة المحتملة = هـ X ن X ص

يُقصد (هـ) أصحاب المؤسسات ويُقصد (ن) الفرص ويُقصد (ص) الموارد.

*أصحاب المؤسسات:* يحمل المؤسسون الأربعة 60 عاما من الخبرة في صناعة الرخام بالإضافة إلى ماجستير إدارة الأعمال والخبرة في مجال التسويق والمبيعات والإنتاج والتمويل وهم على علاقة قوية مع الشبكات الرائدة من الجهات الاجتماعية والمالية والحكومية بتونس.

*الفرصة:* متاحة الآن في إسبانيا والتوقيت المناسب الآن نظرا لتدهور الموارد الطبيعية للرخام في هذه الدولة. ومن ناحية أخرى ما زالت تتمتع تونس بموارد ضخمة موقعها بالقرب من إسبانيا مع تكلفة النقل المنخفضة.

*الموارد:* تعتبر حقوق المساهمين التي حصلت عليها الشركة منخفضة نسبيا (وصلت إلى 21% من نسبة المبيعات عن السنة الأولى) والديون (51% من مبيعات السنة الأولى) والتي يجب الحصول عليها بمعدل معقول من المؤسسات المالية المقرضة، بالإضافة إلى قدرة الحكومة التونسية على صرف حوافز من خلال مؤشرات الأداء والارتقاء بصادرات الرخام ولن تحصل ضرائب دخل عن أول خمس سنوات.

ولذلك يتضح أن مخطط الأعمال لشركة قرطاج ذو جدوى ومستدام وستسهم المؤسسات الجديدة في التنافسية العالمية بتونس.

## الفصل (8): انطلاق المؤسسات ذات الابتكار

### 8-1 التحديات والمخاطر التي تواجهها المؤسسة الجديدة والمبتكرة

تعتبر التحديات التي تواجهها المؤسسات الجديدة المبتكرة هي نفس التحديات التي تواجهها المؤسسات الصغرى: التأسيس والحصول على تمويل ومقر الشركة وتشغيل العمال وتطوير المنتج أو الخدمة والبحث عن الحرفاء المهمين وطرح المنتجات وخلافه. ومع ذلك تواجه المشاريع الجديدة المزيد من التحديات والتي تنطوي على مخاطر وفي نفس الوقت ربح عالي في حالة نجاح الشركة. وتعتمد المخاطر الشاملة على ثلاثة عناصر:

1. *المخاطر التكنولوجية*: تعتمد الشركات المبتكرة على استخدام وسائل التكنولوجيا الجديدة وغير المثبتة. ولذلك في الوقت الذي يواجه فيه أصحاب المؤسسات التحديات المعتادة المذكورة أعلاه فعليهم أيضا ابتكار تكنولوجيا جديدة وإدخالها على المنتجات والخدمات لتحسينها شرط توافر الوقت الكافي والمزيد من التمويل، وربما يحاول الأعضاء المنتدبون إن كانت لديهم مخترعات أن يبذلوا أقصى ما في وسعهم لتطوير وسائل التكنولوجيا عوضا عن بناء فريق متكامل ومنظمات لديها رؤية واضحة وإستراتيجية ذات صلة.

2. *مخاطر السوق*: بالنسبة للمشاريع التكنولوجية التي تعتمد على استخدام التكنولوجيا المتقدمة تواجه سوق غير واضح المعالم وليس له وقت معين. فعلى سبيل المثال بعد مرور اثني عشر عاما على اختراع الليزر الحائز على جائزة نوبل وأول تطبيق تجاري له (الآلات الدقيقة). ونعود ثانية إلى حاجة أصحاب المؤسسات أثناء مواجهتهم لجميع التحديات الجديدة أن يحددوا التطبيقات المحتملة وأبحاث السوق ذات الصلة. وينبغي ترتيب شرائح السوق طبقا لأولويتها نظرا لأن موارد الشركة محدودة ومدى ربحية تلك الشرائح. وتشهد بعض المشاريع الجديدة توجيهها من قبل مبتكري وسائل التكنولوجيا الذين يرغبون في تطوير وسائل التكنولوجيا ثم تحليل السوق. ويعتبر هذا التصرف خاطئا لأن تحليل السوق ربما يضيف مدخلات قيمة على التطور التكنولوجي. ويوجد حل محتمل لمواجهة هذا التحدي وهو التعريف المبكر لأكثر من مستخدم رئيسي والتعاون معهم في تطوير المنتج أو الخدمات وإخضاعهما لاختبارات.

3. *المخاطر المالية*: تشير التكنولوجيا الحديثة ومخاطر السوق إلى مخاطر مالية محتملة بسبب المبالغ المخصصة والتأخر في الوقت والحصول على أرباح غير مؤكد. ومع ذلك فهناك مخاطر مالية أخرى. وتبدأ بمصادر التمويل والتي تتضمن رؤوس أموال المخاطرة وشركات التمويل التي تعتمد على الحد الأدنى من الوسائل التكنولوجية المتقدمة وظروف السوق. (وهناك بضعة حالات تتعلق برؤوس أموال المخاطرة في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا ولا توجد حالة واحدة في الدول النامية)، ثانيا تعتبر بعض وسائل التكنولوجيا الحديثة (مثال: البيوتكنولوجي) عالية التكلفة وتطويرها يحتاج إلى وقت طويل وربما تتسبب في إفلاس أصحاب المؤسسات في أسرع وقتنا ممكن عن المتوقع وفي هذه اللحظة سيسعى للحصول على مصدر تمويل إضافي بشروط غير مناسبة وفي بعض الأحيان فقدان السيطرة على الشركة، بالإضافة إلى ما هو وارد في الفصل (2) ينبغي للشركات الاستثمارية أن تنمو بأسرع وقت ممكن لتصل إلى الكتلة الحرجة (عائد يصل إلى 2 مليون دولار وعدد عمال يتراوح من 10 إلى 20 عامل) والإبقاء على كيان

الشركة. وغالبا ما يشير النمو السريع إلى تزايد التدفق النقدي بشكل سلبي وصعوبة في تمويل تشغيل الشركة، بالإضافة إلى الدفوعات المستحقة عن البضائع والخدمات التي ربما تتأخر لأسباب معقولة وزيادة التدفق النقدي السلبي. وتساعد شركة Hps المغربية أصحاب المؤسسات وتعتبر الرائدة في أنظمة الدفعات المالية.

ولا توجد حلول سهلة للحد من المخاطر وتحسين ظروف تمويل المشاريع المبتكرة بخلاف القواعد العامة الواردة الفصل (2). وسنؤكد فقط على أهمية وجود فريقا متكاملًا من أصحاب المؤسسات وخطة عمل مهنية مُعدة بشكل جيد. ويعتبر هذان العنصران متساويين في الأهمية لدى الدول الصناعية وأخرى في طور التحول الصناعي ومنها دول المغرب.

ويعتبر التعامل عبر شبكات التواصل مهم جدا في المغرب نظرا لنقص موارد التمويل الرسمي لأصحاب المؤسسات حيث يتم الحكم عليهم وفقا لخلفيتهم الاجتماعية والوضع الاجتماعي والمشاريع والعلاقات السياسية، وحتى في أمريكا برغم من توافر أكثر من 700 مصدر تمويل فلا يفضل "التسويق عبر الهاتف" بل ينبغي التواصل مع الرواد من أصحاب الشركات. وتوجد مصادر أخرى للتمويل وهي التعرف على نوادي أصحاب المؤسسات ومحاضن المؤسسات ومدن التكنولوجيا ومنظمات شبيهة وفقا لما هو وارد في القسم 1-4.

ويستطيع أصحاب المؤسسات في المغرب العربي الاعتماد على شبكات التواصل في المغرب نظرا لنقص الموارد المالية. ويجب بذل المزيد من الجهد لخلق المزيد من التوافق بين مستثمري المشاريع ومجتمع المشاريع خاصة أصحاب المؤسسات أصحاب المشاريع ذات القيمة المضافة العالية بهدف زيادة موارد التمويل. وتعتبر شبكة التواصل من العناصر المهمة في بناء النظام البيئي والبنية التحتية التي يزداد على إثرها أصحاب المؤسسات بشكل يفوق مصادر رأس المال (يرجى الإطلاع أيضا على القسم (1-4) والجدول (4)).

## 2-8 تطوير المنتجات والخدمات الجديدة وطرحها في الأسواق

تعتمد المشاريع التجارية الجديدة على اقتناص الفرص والتي تتمثل في طرح خدمات أو منتجات تلبي احتياجات السوق المحتمل (الفصل "3"). ويضم مخطط الأعمال المنتجات أو الخدمات الجديدة والأسواق المستهدفة (الفصل "7"). وتلي مرحلة الحصول على تمويل عملية تطوير المنتج (الفصل "4") (ربما تكون في هيئة خدمة أو نظام) وفي حالة تحقيق نتائج ناجحة ومطابقة المنتج للمواصفات والذي يجب أن يخضع لاختبارات قبل طرحه في السوق.

ونعرض من خلال هذا القسم بشكل مختصر بعض قواعد تنمية المنتج وإجراء الاختبارات ذات الصلة وطرحه في الأسواق مع الرجوع إلى الدول التي تتحول إلى دول صناعية ومنها المغرب.

## 1-2-8 عملية تطوير المنتج الجديد

تتبع الشركات الناجحة السياسات والمنظمات الرسمية لتطوير المنتجات الجديدة. ويضم فريق تطوير المنتجات خبرات متنوعة منها المصممين والمهندسين والمُصنعين والقائمين على التسويق والتمويل والشؤون القانونية. ويتحمل الفريق المسؤولية كاملة عن مراحل تطوير المنتج الجديد بداية من شكل المنتج إلى تصنيعه وينتهي الأمر بطرحه في الأسواق. وتفصل بين كل مرحلة "بوابات" والتي تُفتح بعد تقديم مراجعات رسمية من قبل المدراء التنفيذيين.

وتتسم المشاريع التجارية بأنها ليس لها شكل رسمي وقابلة للتغيير وربما تتراكم المراحل ولا تتكرر عملية المراجعة بشكل منتظم. بالرغم من صلاحية القواعد التالية لكن ينبغي تغييرها وفقاً لظروف الدولة.

1. يلتزم فريق تطوير المنتج الجديد بعرض جميع الخبرات من خلال إجراء تطوير شامل نظراً لأن شكل المنتج يجب أن يطابق المواصفات الوظيفية ودورة الحياة الكاملة ذات الصلة والتي تتضمن الصيانة والتطوير ومطابقتها لمعايير السلامة الحكومية وأخرى البيئية. ويستطيع العديد من مؤسسي المشاريع تلبية تلك الاحتياجات. ويمكن الحصول على مزايا أخرى على سبيل المثال الشكل الصناعي والالتزام باللوائح الحكومية من خلال شبكات التواصل أو شراء المنتجات الضرورية من الشركات المتخصصة.
2. يجب أن تتضمن مراحل التصميم المبكرة جميع الشروط "الفرعية" لتجنب المفاجآت المكلفة والتأخر نتيجة إجراء إصلاحات مؤقتة.
3. ينبغي تشغيل قيادات فريق تطوير المنتج الجديد مع الالتزام بعملية التوثيق أي كان حجم المشروع (يمكن الاعتماد عليها فيما بعد لحماية الملكية الفكرية أو التقاضي) وإعداد سجل متابعة للمشروع وعرض أهم أعمال المشروع في الاجتماعات بالإضافة إلى الوقت المستغرق والمصروفات ذات الصلة.
4. أثناء عملية تطوير المنتج الجديد لا مفر من انحراف المشروع عن مساره ولذلك يجب مواجهة هذا الأمر بمجرد انتشار هذه الظاهرة. وينبغي تخيل مخطط الأعمال كثلاثة أذرع أساسية تضم المواصفات والوقت والمصروفات، في حالة فقدان أي عنصر من العناصر الثلاث ستقع المنظومة بأكملها. فعلى سبيل المثال عدم قدرة فريق التطوير على الالتزام بالمواصفات فيالتالي يجب تهدئتهم وإعطاء مهلة وزيادة المصروفات بشكل يفوق الموازنة أو مزيج من هذا وذلك.
5. تمر أوقات يصبح فيها فريق تطوير المنتج متفائل بشكل متزايد ولديه ثقة زائدة أو يخشى نقل الأخبار السيئة للإدارة العليا أملاً حدوث معجزة. وتقتضي الضرورة في هذه الحالة مراجعة المشروع وتقييم الوضع على أساس نظرة واقعية وتحديد الإجراءات التعويضية ولتحقيق الهدف من المشروع ينبغي إجراء مراجعة من قبل الأعضاء التنفيذيين وإن لزم الأمر يمكن عرض المشروع على مجلس أمناء أو الأصدقاء الموثوق بهم أو مستشار مختص.

## 2-2-8 اختبار المنتجات الجديدة

يُحظر طرح المنتج في الأسواق دون رصد رد فعل الحرفاء تجاه المنتج سواء كان المنتج سلعة بسيطة (مثال: بلاط رخام) أو متطورة (مثال: برمجيات للمصرفيين).

يخضع المنتج لثلاث اختبارات: ألفا وبيتا وجاما (غالبا يطبق الاختبار الأخير على البرمجيات).

1. يجرى اختبار الألفا مع مراعاة نوعية مستخدم المنتج ورصد النتائج والانطباعات ذات الصلة. وتجرى تلك الاختبارات على الأصدقاء الجديرين بالثقة ولا ينبغي إبلاغ الآخرين بالنتائج خاصة إن كانت تلك النتائج تسيء للشركة. وغالبا المجموعة التي تخضع للاختبار هم عمال الشركة أو الأصدقاء المهتمين بالتكنولوجيا الحديثة والمواصفات ذات الصلة. واستطاعت مايكروسوفت إخضاع عمالها لاختبارات ألفا أثناء "المنافسة الشرسة بين صحف الانترنت" بينما استخدمت شركة Netscape العديد من محبي البرمجيات المتواجدين على شبكة الانترنت.

2. يُقصد باختبارات بيتا هي الاختبار الميداني للمنتج ويراقب فيها أصحاب المؤسسات تصرفات الحرفاء تجاه المنتج ويحصلون على معلومات قيمة ومنها أفكار أصلية عن كيفية تثبيت المنتج وتوجيه المستخدمين وتقديم الخدمات ذات الصلة بالمنتج والحصول على إیرادات إضافية. ويجب أن يتحلى كل من يخضع لاختبارات بيتا أن يكونوا موضوعين ولا يخشون الإفصاح عن الأخطاء والانطباعات السيئة.

3. تستخدم اختبارات جاما في تجربة البرمجيات نظرا لإمكانية تشغيل المنتج في أماكن مختلفة ولا تخلو من "أجهزة المراقبة". وتهدف اختبارات جاما للكشف عن أجهزة المراقبة ودعم الحرفاء الذين اكتشفوا تلك الأجهزة.

ويجد القائمون على اختبارات بيتا صعوبة في إخضاع المنتجات لتلك الاختبارات في حالة طرحها بأسواق المغرب خاصة في حالة استخدام الشبكات المحلية المعروفة. وتقتضي الضرورة تعريف الشركاء والحرفاء المعتمدين في حالة طرح المنتج بالأسواق الخارجية وفقا لما هو وارد في القسم (3-8) أدناه.

## 3-2-8 طرح المنتجات الجديدة بالأسواق

تعتبر عملية التخطيط الجيد لطرح المنتجات في الأسواق من أهم إنجازات المشاريع التجارية وهو اختبار عملي لقيمة المفاهيم والعمل الشاق المبذول من قبل فريق المشروع التجاري.

وبالرغم من أن المرحلة الأخيرة في برنامج تطوير المنتج هي طرحه بالأسواق إلا أن تلك العملية ينبغي التخطيط لها في وقت مبكر وإجراء مراجعات إدارية ذات صلة. ويحتاج التطبيق الناجح لعملية طرح المنتج بالأسواق إلى الفكر المبتكر والمهام الإدارية. ولذلك ينبغي وضع رئيس حملة طرح المنتج بالأسواق والذي غالبا ما يكون عضوا في فريق تطوير المنتج الجديد. وينبغي لفريق طرح المنتج بالأسواق أن يتضمن أفراد لديهم خبرة في التسويق وبناء علاقات مع الحرفاء وإدارة التوريد والتوزيع وتخطيط القنوات والتدريبات الخاصة بالمبيعات والخدمات. ويمكن تشغيل الخبراء في حالة غياب تلك الخبرات في الشركة. وفي حالة نجاح عملية طرح المنتج بالأسواق فيجب على الشركة إنتاج القدر الكافي من السلع لتلبية احتياجات السوق المتزايدة. ولم تنجح العديد من المنتجات نظرا لعجز الشركة عن تسليم البضائع في الوقت المتفق عليه مع الحرفاء خاصة فيما يتعلق بالسلع الموسمية مثل الألعاب قبل فترة الأعياد. ولذلك يجب ضبط عملية العرض والطلب على المنتج مع خطة الطرح ذات الصلة.

تتضمن عملية طرح المنتج الخطوات التالية:

1. *إستراتيجية طرح المنتج*: حينما يواجه المنتج صعوبة في طرحه في نفس الوقت بجميع الأسواق المستهدفة فعلى سبيل المثال في دول المغرب العربي بما أن استجابة السوق يصعب توقعها فربما نجد مخزون زائد مع ارتفاع التكلفة أو مخزون قليل ينتج عنه خسارة في المبيعات أو سلامة نية الحرفاء، وفي حالة الافتتاح التجريبي يطرح المنتج بشكل متتالي في الأسواق المختلفة مما يعطي فرصة لتعديل عملية الإنتاج وتقديم التوجيهات بمختلف اللغات والالتزام باللوائح الحكومية المختلفة. ويمكن الخطر في شبكات الانترنت المستخدمة في يومنا هذا ربما يخيب ظن بعض الدول أو ما هو أسوأ من ذلك أو قيام المنافسون بإغلاق شبكات الانترنت ذات الصلة لمنع عملية طرح المنتج بالأسواق.

2. *إيجاد الشركاء المناسبين*: لن تتمكن العديد من الشركات من بيع منتجاتها بشكل مباشر إلى المستخدم النهائي ويجب الاستعانة بالشركاء المناسبين لتحديد ماهية الحرفاء المحتملين والتواصل معهم وتقديم خدمات ذات صلة. ويجب الاستعانة بالشركاء المناسبين قبل طرح المنتج الجديد وصرف الحوافز ذات الصلة. ويجب إخضاع عمال الخدمات للتدريب على طرح المنتج إن كان من السلع المعقدة. ويمكن أن يتم هذا التدريب في مرحلة اختبارات البيتا.

3. *الثمن*: يصعب تثمين المنتجات المبتكرة نظرا لعدم وجود معايير موحدة على سبيل المثال المنتجات التي يطرحها المنافسون. وتتمثل الخطوة الأولى في وضع حدود للثمن والخطوة الثانية تحديد الثمن في إطار معقول. ويعتبر الحد الأدنى للثمن المطروح يتضمن تطوير المنتج وتصنيعه وبيعه دون تحقيق حد أدنى من الأرباح. ويعتبر الحد الأقصى هو قيمة المنتج لدى الحريف المحتمل مما يُشير إلى وجود مخاطر محتملة من تغير المزودين كما هو مشار إليه في المثال التالي.

واستطاعت المشاريع الجديدة التي ليس لها أي كيان رسمي وغير معروفة في السوق تصنيع منتج جديد يمكن إخضاعه لاختبارات بيتا والتي ثبت لمرتين كفاءة تلك المنتجات وإمكانية بيعها من قبل شركة IBM المعروفة. وفي حالة طرح المنتج بثمن أقل من 190% عن الأثمان المطروحة من قبل شركة IBM فلن يشتري من مزودين آخرين خشية التعرض للمخاطر عند التعامل مع مزود بخلاف شركة IBM ذات الصلة. ولذلك يجب خفض الأثمان لدفع الحرفاء إلى خوض هذه المخاطرة. وتبلغ نسبة نقطة البداية الجيدة 150% وذلك وفقا للدراسات الاقتصادية المبتكرة والتي يمكن من خلالها تشارك الفوائد مناصفة بين الحرفاء والمزودين. وربما من الأفضل أن تبلغ نسبة نقطة البداية 167% وخفض الأثمان في حالة عدم استجابة السوق. وتذكر إنه من السهل خفض الأثمان عن رفعها!.

وينبغي إخضاع الأرباح للمراجعة الحسابية الخاصة بالمنتجات المعمرة والتي يتكرر استخدامها بما فيها دعم المزودين وقطع الغيار والخدمات.

وبالنسبة لماكينات الحلاقة والشفرات ذات الصلة فينصح بتحديد تكلفة ماكينات الحلاقة لأن الربح الفعلي سيأتي من بيع الشفرات. وينطبق نفس الأمر على المنتجات التي تخضع للتحديث بشكل مستمر، مثال: أجهزة التشخيص الطبي أو جداول الفحص والصيانة الخاصة بمحركات الطائرات. ومع ذلك لا يُنصح ببيع المنتج بأثمان منخفضة عند تصديره والذي يمكن أن يدفع إلى مكافحة ظاهرة إغراق السوق.

ويشكل الثمن أمرا هام بالنسبة للمنتوجات المطورة والقيمة التي يحملها للحريف، فعلى سبيل المثال المصممين الفنلنديين يلقون ترحاب واسع حول العالم والدليل بيع عربة الشاي من تصميم البار التو بثمان 3000 دولار أو أكثر إلى الخبراء الأغنياء بينما التكلفة الفعلية تصل إلى 300 دولار. ولذلك الثمن المرتفع للمنتوج يحمل رسالة قوية مفادها أن القطعة المباعة على مستوى عالي من الجودة. وإن بلغ ثمن عربة الشاي أقل من 800 دولار فذلك يحمل رسالة مفادها أن القطعة المباعة على مستوى متوسط من الجودة، وربما يرغب الحرفاء المحتملون في شراء هذه القطعة لأنهم غير مهتمين بشراء عربة شاي أصلية.

### 8-3 التحويل والعولمة

يعتبر السوق المغربي صغير نسبيا فيما يتعلق باستيعابه للمنتوجات والخدمات المبتكرة. ولذلك تخضع المشاريع الجديدة لعملية التحويل والعولمة بهدف الاستمرار في النمو والإسهام في الاقتصاد الإقليمي من خلال عملية التصدير. وتعتبر شركة نوكيا الفنلندية خير مثال على هذه الظاهرة حيث أن عدد السكان بفنلندا 5,2 مليون نسمة (مقارنة بعدد السكان في المغرب والبالغ عددهم 75 مليون نسمة)، والتي تعتبر من الدول الرائدة في تصنيع الهواتف المحمولة. وبدأت شركة نوكيا في عام 1993 بتصنيع منتجاتها في فنلندا والسوق الأوروبية والعالم بأسره خاصة القارة الآسيوية.

وتأتي المرحلة الأولى وهي التحويل ويُقصد بها بيع المنتجات أو الخدمات خارج دولة المنشأ فعلى سبيل المثال تباع الشركات التونسية دوائر الاتصال خاصتها إلى شركة متعددة الجنسيات بالسويد، وفي نفس السياق تُستورد بعض مكونات الأجهزة من تايوان لأنها غير متاحة على المستوى المحلي أو باهظة الثمن. ويحتاج التجار إلى التفاوض بشكل مباشر فيما يتعلق ببيع المنتجات أو شراء الأجزاء من خلال الموزعين أو الوكلاء أو بائعي الجملة والذين غالبا ما سيتفاوضون عمولة كبيرة عن أعمالهم.

وتأتي المرحلة الثانية وهي التعهيد ويُقصد بها تكليف الشركات التونسية ببناء الشركات الأجنبية في عدة دول أو قيام الشركات التايوانية بتصنيع مكونات خاصة بتكليف من الشركات التونسية. وتأتي المرحلة الثالثة وهي بناء علاقات مستقرة مع الموزعين أو الموزعين وربما يتطلب ذلك الكشف عن الشركات الفردية أو المعلومات السوقية التي في حالة العجز عن الحفاظ عليها (الفصل "5") سيصبح المزود أو البائع منافسين لبعضهم البعض. وتأتي المرحلة الرابعة وهي قيام الشركات المغاربية ببناء علاقات مستقرة مع الشركاء في الدول الأجنبية (مثال: فرنسا) وتشغيل العمال وتخصيص الوقت والمجهود وتمويل المشاريع المشتركة.

وتأتي المرحلة الأخيرة وهي العولمة ويُقصد بها تحويل العالم كله إلى سوق واحد ومصدر أوحد للإنتاج وتوفير الإمكانيات. وتأتي المغرب في مقدمة الدول التي لديها فائض من الإمكانيات (مثال: البرمجيات ومهندسو تكنولوجيا المعلومات) ومهارات التصنيع (مثال: تجميع الأجهزة الالكترونية واختبارها) وترغب بعض الشركات المتعددة الجنسيات في أوروبا استغلال الفرصة لتوفير أيد عاملة بأقل التكلفة كجزء من سياسة العولمة. وغالبا ما تقدم الدول المتقدمة على عولمة شركاتها من خلال دخول الدول الصناعية وفقا للخطوات التالية:

1. توفير الأيد العاملة الماهرة للقيام بالأعمال الروتينية ومنها مراكز الاتصال بالهند والفلبين للإجابة على اتصالات الحرفاء الأمريكيين.
2. توفير الموارد البشرية التي يمكنها توسيع العمل الفني ومنها شركة GE الهندية والصين.
3. زيادة الخبرات المتخصصة ومنها شركات تطوير البرمجيات والاختبارات ذات الصلة في شرق أوروبا.

وتشكل العولمة خطرا على الدول المتقدمة صناعيا لكنها تمثل فرصة للدول التي تعمل على تطوير صناعاتها. وكلما استطاعت الدول المتقدمة التعهيد من خلال استغلال ظاهرة العولمة كلما استطاعت توفير الخبرات الفنية والإدارية للدول المتلقية والتي لا تطبق فيها حقوق الملكية الفكرية بشكل صارم وربما تتمكن بعض الشركات غير الملزمة بالقوانين من نسخ التصميم والتكنولوجيا المستخدمة مع إدخال بعض التعديلات عليها. وفي بعض الحالات الأخرى لا يمكن وضع إطار قانوني لحماية الخبرات المكتسبة لكن يمكن تناقل الخبرات من خلال التعامل بين الأفراد وخير مثال على ذلك هو دولة الجزائر التي يتدرب مواطنيها في أوروبا على استخدام أجهزة الحفر البترولية أو التونسيين وتدريبهم على تجميع مكونات أجهزة الهواتف المحمولة.

وتعتبر تايوان درس عملي في التنمية الاقتصادية من خلال تناقل وسائل التكنولوجيا والخبرات ذات الصلة، ومع نهاية الحرب العالمية الثانية وبعد عقود من الاحتلال الياباني لمنطقة تايوان صارت هذه المنطقة من أفقر المدن في العالم، لكن وفقا للمنتدى العالمي المنعقد في عام 2006 صارت تايوان في المركز الرابع بين 132 دولة صناعية واستطاعت توفير التعليم العالي والتدريب لمواطنيها ووصلت إلى المرتبة (9) في الابتكار واستطاعت أن تسبق الدول الأوروبية والمغرب (القسم 1-2). واستطاعت تايوان أن تصبح من الدول الرائدة في صناعة السيليكون ومن أهم مصدري المكونات الالكترونية وأجهزة الحاسوب والهواتف المحمولة وخلافه. ووصلت تايوان إلى ما هي عليه الآن في غضون 50 عاما الأخيرة والمراحل التكنولوجية الخمس والتنمية الاقتصادية الواردة في الجدول (14) والذي يعرض تطور مخطط الأعمال للشركات التايوانية الرائدة وكيف استطاعت تحسين وسائل التكنولوجيا التي تنتجها ومركزها في السوق. ويُفضل تطوير السياسات الاقتصادية والفنية في وقت واحد بالحكومة التايوانية. ويُشير العمود الأخير إلى السياسات والإستراتيجيات المتعلقة بالتطوير الاستثماري للشركات التايوانية والتي بدأت معظمها كشرركات عائلية واستمرت على هذا النحو لمدة ثلاث سنوات. وتبعد تايوان عن مدينة المغرب مسافة 10000 كيلومتر وصار العالم اليوم "قرية صغيرة" نظرا لوجود شبكات الانترنت والعولمة. ولذلك يتضح أن دول المغرب بداية من تونس يمكنها أن تتبع نظم التنمية الاقتصادية المذكورة أعلاه من خلال تعديل السياسات والإستراتيجيات الحكومية بشكل يتماشى مع المناخ الثقافي والاجتماعي والسياسي لهذه الدول.

الجدول (14): مراحل نمو المؤسسات في تايوان

المرحلة	الوقت المستغرق	الإستراتيجية	التكنولوجيا	السوق	سياسة الحكومة	سياسة الشركات الاستثمارية
1	الخمسينيات	التصنيع ومقاومو الباطن	مهارات التجميع	عسالة رخيصة مستورد مؤثر توزع من قبل المشترين	الحوافز الضريبية خفض الأجور استيراد البائز	المحلات العائلية الصغيرة اتفاق أقل التكاليف واستخدام أقل الموارد و الحصول على ثقة المشترين
2	الفترة بين الستينيات والسبعينيات	تصنيع المعدات الأصلية	الهندسة العكسية والتحسينات والتحكم في التكلفة	المبيعات عن طرق الغير لشركات أجنبية	الصناعات الاستثمارية من قبل الشركات متعددة الجنسيات والحصول على البحث العلمي الخاصة بالتكنولوجيا الأجنبية	تحديث المحلات بشكل يتماشى مع المواصفات الخاصة بالحرفاء الأساسيين
3	الثمانينات	التصاميم الخاصة	تصميم المنتج والابتكار ومهارات الإنتاج المتقدم	الإنتاج بمواصفات خاصة وبيع منتج منخفض الجودة والتكلفة	تطوير التكنولوجيا والتطبيقات ذات الصلة وإعادة الباحثين إلى أوطانهم مثال: مدينة هينين شو للتكنولوجيا	ضم التصميم والتصنيع والتسويق والتعلم بشكل سريع من الشركات المتعددة الجنسيات
4	التسعينيات	الماركات التجارية الخاصة	البحوث والتنمية التي تجرى على الأجهزة المنزلية وأعمال التقليد	تصميمات السوق والمتورجات المتقدمة والتسويق الدولي للشركات المتعددة الجنسيات	بناء جامعات تعمل في مجال البحث والمعامل الوطنية والشركات التي تنتج التكنولوجيا المتطورة	مشاريع متطورة تنافس في الأسواق الدولية
5	الألفيات	شركات متعددة الجنسيات لديها قاعدة قوية في تايوان	البحوث والتنمية وعلاقتها بالسوق والخول في المشاريع المشتركة مع الشركات الأجنبية المتعددة الجنسيات	انتشار الماركة حول العالم أبحاث السوق الخاصة بالأجهزة المنزلية	الأبحاث العلمية والفنية والتنوع في الساحات الفنية والترابط بين الجامعات الأجنبية والمعامل	التوسع في البحوث والتنمية والإنتاج والتسويق حول العالم وتعديل الطابع العالمي لهذه الشركات

## الفصل (9) : استراتيجيات المباحرة لباقي المشاريع

### 9-1 مقدمة

يركز هذا الفصل على وضع استراتيجيات لحصاد مباحرة المشاريع عند الوصول لمرحلة النضج. وعند اقتراح أي صاحب مشروع خطة مبدئية يجب وضع جدول زمني لإستراتيجية مباحرة تعكس رغبة المستثمرين والمؤسسين للتصفية. لذا فإن الهدف النهائي من مباحرة أي مشروع تجاري هو الحصول على سيولة. وقد يجد أصحاب المؤسسات أنفسهم عاجزين عن بيع شركتهم لعدة أسباب ومنها على سبيل المثال أسباب صحية.

وقبل بدء مرحلة الاستثمار يجب على باعث المشروع استخدام ثروته الشخصية لتغطية التكاليف المطلوبة لوضع مخطط أعمال وعمل نموذج مبدئي لمنتوج. وعلى الرغم من إنفاق أصحاب المؤسسات أموال ضخمة من مواردهم الشخصية إلا إنهم يتعرضوا للعجز عن الوفاء بالتزاماتهم. ومع استفاد مصادر التمويل الشخصية يجب على أصحاب المؤسسات الحصول على تمويل خارجي للتأكيد على استمرار ونمو المشروع. وفي مرحلة ما بعد الاستثمار، يرتبط موقف السيولة لدى باعث المشروع بنتيجة المشروع. فعند وصول المشروع إلى مرحلة النضج يأتي الوقت لجني صاحب المشروع ثمار نجاح المشروع وتنظيم إستراتيجية مستقبلية. ونحن نعرض أولاً في هذا الفصل أُمير الاستراتيجيات المنتشرة في سوق أمريكا الشمالية والطرق المتعددة للمباحرة ومناقشة مزايا وعيوب كل طريقة وإبراز العوامل التي تحدد الإستراتيجية الواجب اختيارها. ثم نناقش استراتيجيات المباحرة في دول المغرب العربي. ومع اختيار الإستراتيجية المناسبة يجب على صاحب المشروع إعداد كل خطوة على حدة.

### 9-2 تصفية الأصول

ومن الطرق الشائعة لمباحرة أي صاحب عمل والحصول على سيولة نقدية هو إنهاء المشروع وبيع الأصول لمن يهتم بقيمتها. لماذا يريد أصحاب المؤسسات تصفية أعمالهم؟ توجد عدة أسباب. عند وصول أي مشروع تجاري لمرحلة النضج فإنه يضخ أموال نقدية ضخمة قد تزيد عن الحاجة لإعادة استثماره ونموه المتواصل. ويمكن توزيع تلك المبالغ النقدية على مساهمين عن طريق سداد إرباح الأسهم أو إعادة شراء أسهم. أو يمكن في تلك المرحلة بيع المشروع بشكل مميز. ومن الممكن أيضاً حدوث انخفاض في الصناعة وعدم حدوث نمو في العمل. ولكن من التصورات الأخرى إمكانية استعداد صاحب المشروع للتقاعد مع عدم وجود جيل ثانٍ بالعائلة قد يكون مهتماً بمواصلة العمل.

ولا يحدث نقل للسلطة أو الرقابة خلال عملية التصفية حيث يواصل أصحاب المؤسسات فرض سلطتهم خلال فترة الحصاد. ويمكن لصاحب المشروع تصفية أصول الشركة بشكل تدريجي مع سحب المبالغ النقدية على مدى عدة سنوات ولكن إستراتيجية المباراة تشوبها بعض العيوب. ومن الطبيعي استخدام عوائد البيع في سداد الديون للمقرضين أولاً ثم تقسيمها بعد ذلك على المساهمين، والحساب الضريبي لتلك العوائد يشوبه بعض الجوانب السلبية. فمثلاً، تعامل عوائد التصفية على أنها دخل عادي وليست أرباح رأسمالية. علاوة على ذلك، إذا كانت الشركة مؤسسة على أنها شركة أموال، يتم الربط الضريبي على أرباح الأسهم بالضعف سواء على الشركة أو على الأفراد.

وينتج عن هذا الأسلوب من المباراة أقل عائد نقدي لأن صاحب المشروع يحصل على قيمة أسهم الشركة بواقع الثمن السائد بالسوق. وعلى الرغم من إمكانية تجنب بذل الجهد من أجل العثور على بائع لكل المشروع، إلا أنه يجب الدخول في مفاوضات من أجل الحصول على ثمن عادل للأصول الجارية. والأهم من ذلك أن أي شركة تزيد قيمتها عند اعتبارها كيان قائم ومستمر. وفي حالة التصفية، يتم خصم أشياء أخرى مثل علاقات العمل والحرفاء والمزودين والسمعة الشخصية والتي قد يصعب استعادة قيمتها مرة أخرى. ومن الجدير بالذكر أن قرار تصفية أصول قد يكون نتيجة تقديم طلب لإشهار الإفلاس. ومن المعروف بشكل عام أن المشاريع الجديدة عرضة " للمسئولية عن حداثتها وصغرها" وما يترتب على ذلك من زيادة معدلات الفشل. وفي حالة تعرض تلك المشاريع الصغرى لتعثر مالي قد يلجأ أصحاب المؤسسات لقانون الإفلاس لمبارحة شركاتهم.

### 9-3 اندماج واقتناء الشركات

في بعض الأحيان يتم مبارحة مستثمرون ومؤسسون عن طريق استراتيجيه مبارحة بموجبها يتم شراء كل الشركة عن طريق طرف آخر على أنها شركة قائمة. وفي غالبية الأحوال ، يكون المشتري الخارجي مقتني استراتيجي والذي قد يكون على شكل منشأة قائمة بذاتها أو منافس أو مزود أو حريف لشركة مستهدفة والتي قد تكون أكبر من الشركة المستهدفة ( أي المعرضة للاستحواذ). وقد يأخذ أي منافس الخطوة الإستراتيجية لتعزيز المشروع باقتناء الشركة المستهدفة في حين يمكن لأي مزود أو حريف استخدام المشروع وأصوله لتقوية خط منتوجاته وخدماته. وعقب الاقتناء يمكن للمقتني ترك الشركة المستهدفة كشركة تابعة أو قسم منفصلاً لاستمرار مسؤولية الفريق الإداري عن النجاح السابق للشركة. وكبديل يمكن للمقتني دمج تكنولوجيا الشركة لتكنولوجياته. وفي كلتا الحالتين فإن الدافع الرئيسي لهذا الإجراء هو في الغالب الجمع بين منتوجاته وتكنولوجياه للحصول على مكاسب من الشركة المستهدفة والمقتناه.

ومنذ منتصف التسعينيات وحتى الآن، أصبح الإندماج بالبورصة الأسلوب المفضل للحصول على سيولة نقدية غير أنه بعد انتشار الانترنت عام 2000 انهار سوق الأوراق المالية ( البورصة) عام 2008 مما أدى إلي تلاشي تلك الظاهرة. ومنذ ذلك الحين أصبحت حالات الاقتناء أهم وسيلة لتوفير سيولة نقدية واستمرارية الشركات الناشئة. وقد لا تستمر شركات جديدة حتى مرحلة الإندماج بالبورصة بعد صرفها للمبالغ النقدية المخترنة لديها مما يجعلها في الحاجة الماسة للتمويل خلال تلك الفترة. وإن بيع المشروع لشركة أخرى قد يساعد على استعادة قيمة أصولها وملكيته الفكرية على الرغم من سوء موقف صاحب المشروع عند التفاوض حول الثمن.

هناك فروق عديدة بين نتائج بيع خاص لطرف ثالث عن مثيلاتها نتيجة الإدماج بالبورصة وخاصة عند تلقي الشركة استثمار خاص في الأسهم، وبالنسبة لمستثمري الأسهم من القطاع الخاص وشركة الأشخاص ذات رأس مال المخاطرة، يفضل البيع للقطاع الخاص نظرا للدفع نقدا أو بسندات قابلة للترح بالسوق مما ينهي مشاركة شركة الأشخاص ذات رأس مال المخاطرة في الشركة. أما بالنسبة لإدارة الشركة، لا يفضل البيع للقطاع الخاص بحيث يتم اقتناء الشركة من شركة أخرى أكبر منها مما يجعلها تابعة لها.. وفي النهاية يعتمد شكل المباحرة المختار على ما تمتلكه الشركة في المستقبل من أسهم وسندات. وفي بعض المواقف، فإن بيع الأسهم لشركة أخرى قد يضح عائداً أكثر من طرحها للاكتتاب العام لإمكانية تقييم المقتني للشركة المستهدفة أكثر من سوق رأس المال العام بسبب حالة عدم الاستقرار العالية.

ويمكن لصاحب أي مشروع المباحرة عن طريق شركة مدمجة والتي تعرف على أنها اندماج شركتين من أجل توسيع عملياتها لتكون شركة أكبر. وفي معظم الشركات المدمجة، يتم تبادل الأوراق المالية لإتاحة الفرصة لمشاركة المساهمين في المخاطر وبالتالي لا يحصل أصحاب المؤسسات على سيولة لبعض الوقت. إلا أن الضرائب المفروضة على أي شركة مدمجة أخف وطأة من مثيلاتها في الشركة المقتناة.

#### 9-4 الإدماج بالبورصة

يعتبر الإدماج بالبورصة حدث هام في حياة أي شركة حيث ينقلها من النطاق الخاص للنطاق العام. ففي النطاق العام أي شركة تمويل تبيع %40-20 من أوراقها المالية للجمهور. ويستعين صاحب شركة التمويل بأصحاب البنوك لتحديد ثمن طرح وتسويق الأوراق المالية للجمهور. ويتحرى بنك الاستثمار عن مدى نزاهة الشركة ويكتب نشرة إصدار ويحفظ المستندات اللازمة لدي لجنة الأوراق المالية والبورصة الأمريكية ويجمع مجموعة من بنوك استثمارية أخرى لمعاونته في إتمام الصفقة. يحصل كل بنك من المجموعة البنكية على عدد معين من الأسهم في عملية الإدماج بالبورصة لبيعها للحرفاء ثم يجمع ما يسمى عروض مشروطة من حرفاء للوقوف على الطلب المبني للصفقة.

والعملية الثانية من الإدماج بالبورصة هي القيام بجولات في العديد من المدن وهو ما يعرف أيضا بعرض الطريق (Road show) ويتم خلالها البدء في مرحلة خلق بيانات بحيث يتمكن المستثمرون من فهم خطة إدارة شركة الإصدار ويعربوا عن اهتمامهم في شراء الأسهم. وفور انتهاء معرض الطريق وطبع نشرة الإصدار النهائية وتوزيعها على المستثمرين، تجتمع إدارة الشركة مع بنك الاستثمار لاختيار ثمن وحجم العروض النهائية وفور الموافقة علي ثمن الطرح يتم الإعلان عن بدء سريان الإدماج بالبورصة ويحدث ذلك عادة بعد غلق السوق وبدء التعامل ثاني يوم في الأوراق المالية الجديدة مع عمل المكتب الرئيسي في ترتيب دفتر أوامر الشراء.

وفي الولايات المتحدة، تستخدم الشركات المصدرة لأوراق مالية عقد الالتزام القاطع أو عقد "بذل أقصى الجهود". وإذا كان الاكتتاب كان على شكل التزام قاطع يوافق المكتب على شراء بيع كل كمية الأوراق المطروحة وتحمل المخاطر المالية لأي أسهم غير مباعه. ومن مزايا الاكتتاب في عقد الالتزام القاطع هو التزام المكتب بتلقي جهة الإصدار مبلغ مالي محدد في تاريخ محدد بعد الانتهاء من

الإدماج بالبورصة. ومن عيوب ذلك تحمل المكنتب جزء كبير من المخاطر وفي حالة تقلب السوق قد يلجأ المكنتب إلى الاستمرار في عملية الإصدار وفي تلك الحالة قد يتم تأجيل أو سحب الاكتتاب نهائياً. والعيب الثاني في ارتفاع تكلفة الاكتتاب في عقد الالتزام القاطع.

و“ يتعهد بنك الاستثمار ببذل أقصى مساعيه خلال مدة زمنية محددة لبيع عدد من الأسهم بين أدنى وأقصى كمية في أي ”عقد أو اتفاق لبذل أفضل الجهود وفي حالة عدم بيع الحد الأدنى من الأسهم خلال المدة المحددة، عادة ما تكون 90 يوماً، يتم سحب العرض وترد كل أموال المستثمرين من حساب معلق على شرط عدم تلقي شركة الإصدار أي أموال. وتستخدم عروض أفضل الجهود من جانب جهات إصدار صغيرة مضاربة. وأساساً، كل أعمال الإدماج بالبورصة والتي تزيد عن 10 مليون دولار تستخدم عقود الالتزام القاطع.

وتفضل إدارة أي شركة إستراتيجية المبارحة عن الإدماج بالبورصة لأنها تحافظ على استقلالية الشركة وتتيح لها الحصول على رأس مال بشكل مستمر مما يوفر سيولة نقدية لسندات الشركة. وفور المتاجرة في الأسهم والأوراق المالية تساعد تلك السيولة المالية على توفر معلومات من المسجلون بالبورصة من الشركة للمستثمرين كما تساعد الشركة على جمع أموال بشروط مواتية في المستقبل. كما يمكن للمساهمين الحاليين بيع أسهمهم في السوق الموازي. ومع تلك الفوائد العائدة من إنشاء شركة عامة، توجد بعض التكاليف الخاصة بموافاة المستثمرين والقانونيين بمعلومات بشكل منتظم عن شركات تجارية عامة.

علاوة على ذلك، يشمل الإدماج بالبورصة بعض التكاليف الأساسية التي تشمل أتعاب النواحي القانونية والخاصة بالمراجعة المالية والاكتتاب والوقت والجهد الموجه لعملية الإدماج وخفض ثمن بيع الأسهم والذي يكون في المتوسط أقل من الثمن السائد بالسوق بعد الإدماج بالبورصة (والمعروف أيضاً بتثمين الأوراق المالية لما دون ثمنها السائد أو الأموال المطروحة على المائدة)

ويؤدي الإدماج بالبورصة إلى وصول تقييم الشركة إلى أعلى حد وبالتالي يعتبر أسلوب المبارحة المفضل للعديد من الشركات الناشئة. وعلى سبيل المثال، أظهرت دراسة موفورات مشروع أن استثمار دولار واحد في أي شركة يضح متوسط عائد نقدي يبلغ 1,95 دولار أكثر من الاستثمار المبدئي بمتوسط 4,2 سنوات. والبديل التالي الأفضل هو استثمار في شركة تم اقتناؤها والتي تضخ عائد نقدي 40 بالمائة فقط على مدي مدة استثمار تبلغ 3,7 سنوات.

## 9-5 الإحالة

### 9-5-1 للعائلة والأقارب

وعند بعث أكثر من فرد بالعائلة لمشروع تجاري يكون خيار المباحرة أمام المستثمرين من خلال بيع السهم لأفراد آخرين بالعائلة ، ولهذه الطريقة عدة مزايا منها عدم الحاجة لإجراء تحريات نظرا للقرابة العائلية مع إمكانية الحفاظ على قيمة نظام باعث المشروع واستمراره في المستقبل.

### 9-5-2 الاستحواذ على جزء كبير من الأسهم أو شراء كل أسهم الشركة لإدارتها

ومن أساليب حصول باعث المشروع على سيولة نقدية من شخص هو الاستحواذ على جزء كبير من الأسهم أو شراء كل أسهم الشركة لإدارتها. إن الاستحواذ على جزء كبير من الأسهم أو شراء كل الأسهم يعني حصول طرف على كل حقوق الطرف الآخر. والمشتري قد يكون مجموعة من الأفراد أو فرد واحد يعمل في نفس مجال العمل ويستحوذ على أساس شراء الملكية القائمة من باعث المشروع. والفرق بين الطريقتين في أنه في حالة الاستحواذ على جزء كبير من الأسهم يأتي المشتري من خارج الشركة في حين في حالة شراء كل الأسهم يعمل المشتري في نفس الشركة. وفي أي من الحالتين يحصل باعث المشروع أو صاحب المشروع على سيولة نقدية ببيع سهم للطرف الآخر، ويستطيع المشتري سداد قيمة ملكية المشروع مقدما أو استخدام طريقة تسمى " استحواذ أو شراء نسبة من رأس مال الشركة" بحيث يستفيد المشتري من العائد النقدي المتاح مستقبلا للمشروع لتأجيل الدين الممول من جهة تمويل خاصة أو بنوك أو إصدار سندات عالية المخاطر. وفي بعض الظروف يمكن للباعث تمويل المشتري ثم يجعله (أي المشتري) يسدد القرض على مدى فترة زمنية معينة.

### 9-5-3 العمال

يمكن لباعث المشروع أيضا بيع المشروع لعمال أو عمال حاليين. إن خطة ملكية العامل للأسهم وسيلة جيدة لمباحرة باعث المشروع من الشركة. ويمكن لصاحب المشروع التأكد من استمرار فاعلية الشركة بوضعها في أيدي من يعتني ويهتم بها عبر بيع أسهم للعمال حسب الخطة السابقة ولهذه الطريقة العديد من المزايا، أولا: يعكس ثمن البيع قيمة عادلة حسب السائد بالسوق مع إعفاء عائدات المبيعات من الضريبة. ثانيا: يمكن لباعث المشروع بيع أسهم بدلا من أصول الشركة. ثالثا: يمكن لباعث المشروع المباحرة كليا أو جزئيا مع إمكانية استمرار سلطته على الشركة. وكما هو الحال في أسلوب الاستحواذ على جزء كبير من الأسهم أو شراء كل الأسهم، يمكن تمويل الجزء الأكبر من المباحرة من خلال خطة ملكية العامل للأسهم عن طريق رأس مال تمويل الدين.

## 9-6 البقاء على الوضعية الحالية أو تنمية المشروع؟

قد لا يرغب أصحاب المؤسسات في العديد من المواقف المبارحة من مشروع تجاري وإنما يواصلوا حقهم في السيطرة عليها. إلا أنه في كلتا الحالتين يظل لدى باعث المشروع الحافز للحصول على بعض السيولة النقدية بحصاد نجاح المشروع ولو بشكل جزئي. ومن الوسائل المفضلة لتحقيق هذا الهدف الحصول على سيولة من الشركة بشكل يومي. وقد يرون كذلك حصولهم على راتب ضخم مع مكافأة كبيرة. وهذا قد يؤدي إلى زيادة السيولة لدى باعث المشروع بغض النظر عن أداء الشركة. وفي دول معينة يمكن لباعث المشروع إصدار فئة خاصة من الأسهم ذات نسبة ربح أعلى مما يتلقاه مساهمين آخرين. والحصول على مزايا إضافية من الشركة قد يكون طريقة أخرى لمكافأة صاحب المشروع. علاوة على ذلك، قد يتمكن صاحب المشروع من العيش بطريقة هادئة بالاعتماد على دخل منتظم من الشركة.

إلا أن نجاح صاحب المشروع في عملية الحصاد بالحصول على أموال من الشركة لا تأتي دون تكلفة. فإذا كان صاحب المشروع قد حصل على راتب عال سوف يترتب على ذلك عبء ضريبي مثلما الحال في الدخل العادي. وما يزيد الأمر تعقيدا أن التدفقات النقدية الخارجة قد تتعارض وإستراتيجية عمل الشركة. ومع إمكانية نجاح باعث المشروع من خلال استنزاف أموال من المشروع إلا أنه يجب عليها أن يفكر جيدا في فرص الاستثمار المستقبلية.

## 9-7 استراتيجيات المبارحة في دول المغرب العربي

توجد في تونس استراتيجيات المبارحة التالية:

- الاستحواذ على جزء كبير من الأسهم
- شراء كل أسهم الشركة لإدارتها
- الاقتناء عن طريق شركة كبيرة
- اندماج مع شركة عامة
- الإدماج بالبورصة
- صفقة تضم العديد من الإجراءات

وفي دول المغرب العربي، يعتبر الاستحواذ على جزء كبير من الأسهم من أكثر استراتيجيات المبارحة حدوثا حيث يشتري أصحاب المؤسسات أسهم من مستثمرين خارجيين. والنوع الثاني هو الاقتناء عن طريق شركات أكبر ( سواء كانت على شكل اندماج غير مدرجة أو مدمجة مع شركة مدرجة). ومن أقل الطرق حدوثا الإدماج بالبورصة

إلا أن أكثر استراتيجيات المبارحة شيوعا (75%) هي "النقل" بمعنى إعادة بيع المشروع لصاحب المشروع. وتختلف تلك الخطة عن شراء حق بيع السهم بثمن محدد والمنتشر في أوروبا (21% من الاستراتيجيات). وأسلوب "النقل" مشابه لأي فرض من حيث شروط الوقت والكيفية. والمبارحة عن طريق "النقل" مستخدم بشكل مفرط في تونس مما يعكس وجود سوق مال غير مريح بعد.

الجدول (15): مقارنة بين استراتيجيات المباحرة في تونس وأوروبا

أوروبا	تونس	إستراتيجية المباحرة
21%	أكبر من أو يساوي 75%	أجرة النقل أو البيع لأصحاب المؤسسات
24%	أقل من أو يساوي 15%	الاقتناء من قبل الشركة
16%	أقل أو يساوي 0%	اقتناء المؤسسات المالية
15%	أقل من أو يساوي 5%	الاكتتاب الأولي
18%	أقل من أو يساوي 5%	شراء حصص الشركة كاملة
6%	أقل أو يساوي 0%	أخرى

يدعم القانون التونسي هذه الإستراتيجية. وتشير المادة 21 من قانون 92-88 الصادر في الثاني من أغسطس عام 1988 الي شركات الاستثمار ذات رأس مال المخاطرة وتنص على " المشاركة قد تكون لحساب واحد فقط أو لأطراف أخرى بهدف استعادة ملكية الأسهم". في حين تحدد المادة 22 أنه" يجب موافقة أصحاب المؤسسات على مشاركة الشركات الاستثمارية أو رأس مال المخاطرة وتحديد أشكال ومدد تحقيق خطة استعادة ملكية الأسهم".

ويوضح الجدول (15) مقارنة بين إستراتيجيات المباحرة في كل من تونس وأوروبا.

## 9-8 التلخيص

قد يوفر حصاد ومباحرة المشروع التجاري سيولة لصاحب المشروع. وتدل عمليات المباحرة الناجحة على قدرة أي باعث مشروع على إطلاق الموارد المالية من المشروع التجاري القائم. لذا تعتبر عمليات المباحرة مهمة للتأكيد على توفر عوائد متميزة للمستثمرين وضخ المزيد من رأس المال لتمويل مشاريع جديدة. يناقش هذا الفصل إمكانيات التنافس فيما بين أصحاب المؤسسات ومؤسسين ومستثمرين آخرين ويعرف إجراءات تحديد الوقت المناسب للمباحرة بالنسبة للإدماج بالبورصة والكيانات المدمجة والشركات المقنتاة والتصفية. ويمزيد من التعمق في فهم الأساليب المختلفة للمباحرة، يتمكن أصحاب المؤسسات من الحصول على فرص ووضع تصورهم بالنسبة للمشاريع الجديدة.



## الفصل 10: الخاتمة

يقول المثل الإيطالي "البداية الجيدة تعني نصف العمل". إن مرحلة بداية أي مؤسسة تجارية صعبة وخاصة للمشاريع الجديدة والتي لا يتوفر لدى مؤسسيها خبرة عملية كبيرة والشركات الحديثة التي تواجه مخاطر تكنولوجية ومالية وتتعلق بظروف السوق. وفي دول المغرب العربي، فإن نظم مساندة الشركات المبتدئة أحدث وأضعف من نظيراتها في الدول المتقدمة ولكن الشبكات الاجتماعية والعملية تبدو أقوى. ولكن يمكن الآن التوسع في كل من شمال أفريقيا والشرق الأوسط وأخيرا في العالم أجمع عما كان أثناء المراحل الأولى للتنمية الصناعية. وقد أظهر أصحاب المؤسسات في بلاد المغرب العربي روح المبادرة العملية والإبداع والمسئولية الاجتماعية والخصال التي تعتبر الأساس لتراثهم الثقافي والتاريخي وسيواصلون على هذا الدرب في المستقبل.

وفي الختام: نود أن نؤكد أن الأصالة المقرونة بالتخطيط النقي هي مفتاح النجاح لأي إبداع أو عمل يسهم بشكل فعال في تنمية وطنية وإقليمية. ونأمل أن يساعد هذا الكتاب أصحاب المؤسسات في بلاد المغرب العربي والبلاد والتي يعملون بها لتحقيق النجاح الذي يستحقونه في السوق العالمي ومجتمع الأمم.



## شكر وتقدير

تم تمويل إعداد هذا الكتاب من وزارة التجارة الأمريكية من خلال منحة SA130107 CN 0046 المقدمة لمعهد رينسلير الفني يوم 9/9/2007 من مدرسة لآلي للإدارة والتكنولوجيا بمعهد رينسلير الفني، تروى، نيويورك ومن جامعة قرطاج، تونس.

يقر المؤلفون بالشكر والعرفان للتوجيه والدعم المستمر من نائب المستشار/ مارك تيجنل والسيدة/ دون منسون وكلاهما من وزارة التجارة الأمريكية وعميد مدرسة لآلي (201-2005) ديفيد جوتشي

تساور المؤلفون عدة مرات وحصلوا على معلومات قيمة من زملائهم ومن السيدة/ بيببي نيلسون مدير الجمعية الدولية لتنمية المنتج والذين ساهموا بالعديد من الآراء العملية حول طرح وتدويل منتج جديد

قامت السيدة/ لينسي ايفانز بمراجعة وتنقيح النص الانجليزي والسيدة/ ماري بيير هاجو النص الفرنسي وتولت السيدة/ شيلي صامويل طباعة وتصحيح عدة مسودات للنص الانجليزي.



**ابيتي بيير:** حاصل على شهادة الدكتوراه في الهندسة الكهربائية من معهد الينوى للتكنولوجيا. وقبل الالتحاق بمعهد رينسليز الفني عام 1982 عمل على مدى 32 سنة في شركة جنرال إلكتريك، حيث عمل مديرا لمعامل تكنولوجيا المعلومات المتقدمة والكهرباء ومدير عمليات التخطيط الاستراتيجي بأوروبا. ويدرّس حاليا بالدورات التدريبية حول إدارة التكنولوجيا والمشاريع التكنولوجية بالولايات المتحدة وفنلندا وألمانيا وتونس. ألف أكثر من 150 مقالا في المجال الفنية والإدارية بخمس لغات وزميل معهد مهندسي الكهرباء والإلكترونيات وحاصل على جائزة مؤسسة كوفمان كأستاذ المشاريع الاستثمارية لعام 1993.

**نوفل بن ريانة:** حاصل على البكالوريوس من المعهد الأعلى للدراسات التجارية في قرطاج والماجستير في الاقتصاد الدولي والتمويل من جامعة البحر المتوسط باكس - مرسيليا (فرنسا) وماجستير إدارة السياحة من مدرسة الإدارة الأوروبية بغرناطة ، أسبانيا. أسس العديد من المشاريع في قطاعات متعددة ومن أهمها السياحة والاستشارات والانترنت. أنشأ في عام 1999 الموقع الإلكتروني [Tustex.com](http://Tustex.com) والذي يعد الموقع الإلكتروني الأول في تونس المتخصص في البورصة. ونظم في نفس السنة أول معرض لبعث المؤسسات في تونس. وكون في سنة 2010 إذاعة ذات توجه اقتصادي (Express FM). ويدرّس موضوعات بعث المؤسسات والإدارة الإستراتيجية والسياحة الإلكترونية بالمعهد الأعلى للدراسات التجارية قرطاج وبالمدرسة العليا للتجارة بتونس.

**جيفري دوري:** ويعمل حاليا عميد مساعد للشئون الأكاديمية وأستاذ منتسب للتسويق بمدرسة لآلي للإدارة والتكنولوجيا بمعهد رينسليز الفني العالي. ويركز بحثه على التداخل بين فهم السوق وتجويد المنتج الجديد. وله مؤلفات منشورة عديدة وعمل مستشار للعديد من شركات السلع الاستهلاكية. وفي كتابة "رؤية خلاقة" يصف أساليب تحديد الحاجات المعلنة والكامنة لمنتجات جديدة وإنشاء علامات تجارية جديدة

**مروان العباسي:** حاصل على شهادة الدكتوراه في الاقتصاد من جامعة السوربون بباريس وشهادة الماجستير في الرياضيات والاقتصاد القياسي وماجستير الاقتصاد الزراعي من جامعة السوربون بباريس في فرنسا. ودرس في مجالات الاقتصاد والتجارة الدولية منذ عام 1987. وهو صاحب فكرة برنامج الماجستير في تكنولوجيا المعلومات والتجارة الإلكترونية بالمعهد العالي للدراسات التجارية قرطاج في تونس ومديرا سابقا لبرنامج الماجستير في الإدارة الفندقية والسياحية. نشر الدكتور عباسي مقالات بحثية في كبار الصحف الأكاديمية ومستندات المؤتمرات وتلقي العديد من الجوائز للتميز في مجال التدريس والبحوث. ودرس بشكل مكثف في برامج الحصول على الماجستير في إدارة الأعمال وشغل منصب كبير اقتصاديين بالمعهد العربي لرؤساء مجالس الإدارات العرب وهو مركز بحثي لمديري الأعمال. وعمل أيضا مستشارا لوزير التجارة والصناعات التقليدية وللمنسق العام لمشروع تنمية الصادرات الأول والثاني في تونس اعتبارا من عام 2000 والذي تم تحت رعاية وزارة التجارة والصناعات التقليدية والبنك الدولي. وفي يناير 2008، عمل مع مجموعة البنك الدولي كمنسق برامج إقليمي في ليبيا، وهو الآن ممثل البنك الدولي بليبيا.

**افتخار حسن:** أستاذ المالية بمعهد رينسلير العالي الفني. ويعمل أيضا مستشار علمي بالبنك المركزي الفنلندي وأستاذ زائر ببنك الاحتياطي الفيدرالي في أطلانطا وزميل بحثي في مركز بيركلي للدراسات الاستثمارية لجامعة نيويورك. وشغل عدة مناصب كأستاذ زائر في العديد من الجامعات الأوروبية. ويعمل محرر في جريدة التوازن المالي ومحرر مساعد في عدة جرائد مشهورة مثل جريدة المال والانتماء والأعمال البنكية وجريدة التحليل المالي والكمي وجريدة الأعمال وجريدة الاقتصاد النقدي وجريدة الإدارة الإستراتيجية. وعمل د. حسن مستشار بالبنك الدولي والأمم المتحدة وشركة تأمين الودائع الإيطالية. وهو الآن ممثل البنك الدولي بليليا.

يُرد فيما يلي مصادر من الكتب المختارة ومقالات مهمة لقارئ هذا الكتاب:

## Chapter 1

### 1.1 Entrepreneurship

Baron, R. A. and Shane, S. A. *Entrepreneurship: a process perspective*, 2nd ed. Mason, OH: Thomson South-Western, 2008.

Timmons, J. A. and Spinelli, S. *New Venture Creation*, 6th ed. New York, NY: McGraw-Hill/Irwin, 2004.

### 1.2 Global Competitiveness of Nations

World Economic Forum. *The Global Competitiveness Report 2007-2008*. New York, NY: Oxford University Press, 2007.

Porter, M. E. *The Competitive Advantage of Nations*. New York, NY: Free Press, 1990.

### 1.3 Economic development of Taiwan, New York State Capital Region and Finland

Ding, H.-B. and Abetti, P. A. "The Entrepreneurial Success of Taiwan: Synergy between Technology, Social Capital and Institutional Support" in Liebcap, G. D. (ed.) *Advances in the Study of Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth*. New York: JAI Press, 2002, pp. 91-123.

Abetti, P. A. and LeMaistre, C. W. "Rensselaer Polytechnic Institute as a 'Role Model' for Promoting Industrial Innovation, Manufacturing Productivity and Regional Economic Development" in *Industrial Innovation, Productivity and Employment*, edited by P. A. Abetti, C. W. LeMaistre, and Smilor, R. W. Austin, TX: IC2 Institute, University of Texas, 1987.

Abetti, P. A. "Government-Supported Incubators in the Helsinki Region, Finland: Infrastructure, Results and Best Practices." *Journal of Technology Transfer*, Vol. 29, 2004, pp. 19-40.

### 1.4 Infrastructure for technological entrepreneurship

Abetti, P. A. "Infrastructure for Technological Entrepreneurship." *International Journal of Technology Management, Special Issue*, Vol. 7, Nos. 1, 2/3, 1992, pp. 129-139.

## 1.5 Expanding role of universities

Abetti, P. A. and Rancourt, C. F. "University Incubators as Agents for Technology Transfer and Economic Growth: Case Studies in USA, Ukraine and Finland." *International Journal of Technology Transfer and Commercialization*, Vol. 5, No. 4, 2006, pp. 308-337.

## Chapter 2

### 2.1 New venture creation and key success factors

Timmons, J. A. and Spinelli, S. *New Venture Creation*, 6th ed. New York, NY: McGraw-Hill/Irwin, 2004.

Baron, R. A., Shane, S. A. *Entrepreneurship: a Process Perspective*, 2nd ed. Mason, OH: Thomson South-Western, 2008.

### 2.2 Zobe Chemical Industries

Abetti, P. A. and Phan, P. H. "Case Study: Zobe Chemical Industries: The evolution of a family company from flypaper to globalization (1919-2001)." *Journal of Business Venturing*, Vol. 19, 2004, pp. 589-600.

Abetti, P. A. and Phan, P. H. Teaching Note for above case. *Journal of Business Venturing*, Vol. 19, 2004, pp. 601-613.

Abetti, P. A. "The Globalization of an Italian Family Company: Zobe Chemical Industries (1991-2006)." *International Journal of Technology Management*, Vol. 40, No. 4, 2007, pp. 330-348.

## Chapter 3

Durgee, J. F. *Creative Insight: The Researcher's Art—Finding Hidden Needs for New Products and New Brand Positionings*. Chicago, IL: Copy Workshop Press, 2005.

Justis, R. and Judd, R. *Franchising*, 2nd ed. Cincinnati, OH: South-western Publishing Co., 2002.

McQuarrie, E. F. *Customer Visits: Building a Better Market Focus*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1998.

Schindehutte, M., Morris, M. and Pitt, L. *Rethinking Marketing: the Entrepreneurial Imperative*. Princeton, NJ: Prentice Hall, 2009.

## Chapter 4

Timmons, J., Spinelli, S. and Zacharakis, A. *How to Raise Capital: Techniques and Strategies for Financing and Valuing your Small Business*. New York, NY: McGraw Hill, 2004.

Osteryoung, J. S., Newman, D. L. and Davies, L. G. *Small Firm Finance: An Entrepreneurial Perspective*. Fort Worth, TX: The Dryden Press, 1997.

McMahon, R.G., Holmes, S., Hutchinson, P .J. and Forsaith, D. M. *Small Enterprise Finance*. Sydney, Australia: Wiley, 2003.

## Chapter 5

Baron, R. A. and Shane, S. A. *Entrepreneurship: a Process Perspective*, 2nd ed. Mason, OH: Thomson South-Western, 2008.

Shane, S. *Technology Strategy for Managers and Entrepreneurs*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2009, Chapter 9.

## Chapter 6

Additional sources of information

Centre des Liaisons Européennes et Internationales de Sécurité Sociale (CLEISS): [www.cleiss.fr](http://www.cleiss.fr)

Caisse Nationale des Retraites (Algérie): [www.cnr-dz.com](http://www.cnr-dz.com)

Caisse Nationale de la Sécurité sociale (Maroc): [www.cnss.ma](http://www.cnss.ma)

Caisse Nationale de la Sécurité sociale (Tunisie): [www.cnss.nat.tn](http://www.cnss.nat.tn)

Jurisite Tunisie (portail juridique): [www.jurisitetunisie.com](http://www.jurisitetunisie.com)

## Chapter 7

Baron, R. A. and Shane, S. A. *Entrepreneurship: a Process Perspective*, 2nd ed. Mason, OH: Thomson South-Western, 2008.

Timmons, J. A. and Spinelli, S. *New Venture Creation*, 6th ed. New York, NY: McGraw-Hill/Irwin, 2004.

Dollinger, M. J. *Entrepreneurship: strategies and resources*, 3rd ed. Princeton, NJ: Prentice Hall, 2003.

---

Hormozi, A. M., Sutton, G. S., McMinn, R. D. and Lucio, W. "Business plans for new or small business: paving the path to success." *Management Decision*, Vol. 40, No. 8, 2002, pp. 755-763.

Lambing, P. and Kuehl, C. *Entrepreneurship*, 3rd ed. Princeton, NJ: Prentice Hall, 2003.

Porter, M. E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York, NY: Free Press, 1985.

## Chapter 8

Karol, R. and Nelson, B. *New Product Development for Dummies*.® Hoboken, NJ: Wiley, 2007.

Friedman, T. *The World is Flat*. New York, NY: Farrar, Strauss and Giroux, 2005.

Ding, H.-B. and Abetti, P. A. "The Entrepreneurial Success of Taiwan: Synergy between Technology, Social Capital and Institutional Support" in Liebcap, G. D. (ed.) *Advances in the Study of Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth*. New York, NY: JAI Press, 2002, pp. 91-123.

## Chapter 9

Brau, J. C, Francis, B. and Kohers, N. "The choice of IPO versus takeover: empirical evidence." *Journal of Business*, Vol. 70, No. 4, 2003, pp. 583-612.

Jenkinson, T. and Ljungqvist, A. *Going Public: the Theory and Evidence on How Companies Raise Equity Finance*. Oxford, U.K.: Clarendon Press, 1996.

Moskowitz, T. J. and Vissing-Jørgensen, A. "The Returns to Entrepreneurial Investment: A Private Equity Premium Puzzle?" *American Economic Review*, Vol. 92, No. 4, September 2002, pp. 745-778.

Venture Economics. *Exiting Venture Capital Investments*. Wellesley, MA: Venture Economics, 1988.

Wright, M., Thompson, S. and Robbie, K. "Venture Capital Management-Led Leveraged Buy-outs: European Evidence." *Journal of Business Venturing*, Vol. 7, No. 1, 1992, pp. 47-71.

- 1 على سبيل المثال، قد تولى المؤلف المشارك بيير أبيتي تدريس دورات في بعث المؤسسات منذ عام 1986 في عشرين دولة أخرى في ست قارات.
- 2 في اللغة العربية، يقصد بالمغرب الغروب، بينما يختلف هذا التعريف لدى "الغرب"؛ حيث تُولف تونس والجزائر والمغرب مجموعة دول المغرب، في حين يتضمن اتحاد المغرب العربي ليبيا وموريتانيا. وفي هذا الكتاب، يشار إلى تونس، والجزائر والمغرب باسم "المغرب".
- 3 قد أعادت الأزمة الاقتصادية في عام 2009-2010 تنمية بعض البلدان. لذلك، تمثل بيانات عام 2008 بدرجة أكبر وضع التنافسية على مستوى العالم.
- 4 تبلغ التكلفة الإجمالية للباحث أساسا في مشروع جديد نصف تكلفة الباحث في شركة كبيرة.
- 5 يعد المثال النموذجي هو صناعة الأدوية، حيث تتعاقد الشركات الرائدة من الباطن على المشاريع الجديدة والمبتكرة، لتوفير المال والوقت ولتحفيز الإبداع.
- 6 على سبيل المثال، في ولاية تكساس في الولايات المتحدة، يمكن بعث مشروع جديد في يوم واحد بأقل تكلفة.
- 7 خلافا لذلك، تم نقل التكنولوجيا إلى الشركات الفرعية المكسيكية للشركات متعددة الجنسيات في الولايات المتحدة على نحو مرضي.
- 8 لا يمكن الوصول إلى الإسهامات ذات الصلة للشركات الناشئة والشركات القائمة مثل نوكيا.
- 9 وقعت تونس والجزائر مؤخرا اتفاقية للتعاون العلمي والفني مع الولايات المتحدة في شمال أفريقيا والشرق الأوسط.
- 10 <http://www.rmie.ma>
- 11 <http://idisc.net/en/incubator.102.html>
- 12 <http://www.unido.org/index.php?id=o26090>
- 13 المشاريع الداخلية في الشركات القائمة التي يطلق عليها أيضا " عملية بعث المؤسسات الداخلية" خارج نطاق هذا الكتاب.
- 14 تتجلى هذه الظاهرة بشكل محدد في صناعة التكنولوجيا الحيوية الأمريكية كبديل جذاب لمصطلح طرح الأسهم في الاكتتاب الأولي.
- 15 تعد الشراكة بين شركتي كورنينج وسامسونج التي استمرت ثلاثين عاما مثالا واضحا على مشروع مشترك ناجح بين شريكين لهما ثقافتين مختلفتين تماما.

- 16 تم إعداد هذا الملف استنادا على المساعدة القيمة من قبل السيد/ رفيق الهرجوم، الصحفي والأستاذ المساعد في معهد الدراسات العليا التجارية (IHEC) بقرطاج.
- 17 تعرضت بعض الشركات إلى الإفلاس، والبعض الآخر تم استحواذها، وعدد قليل من الشركات تم إغلاقه من قبل الملاك.
- 18 على سبيل المثال، وقع كل من معهد رينسلير للعلوم التطبيقية (RPI) وجامعة قرطاج في تونس اتفاقا لتبادل الطلاب، بما في ذلك العمل الصيفي في محاضن المؤسسات ومدن التكنولوجيا والمشاريع التجارية المحلية.
- 19 تقدم كليات إدارة الأعمال جامعة جنوب المتوسط هذه الدورات بالتعاون مع جامعة ماريلاند.
- 20 خطة التنمية الاقتصادية الاجتماعية العاشرة، 2002-2006.
- 21 بوسع أصحاب المؤسسات وأصحاب المشاريع المبتكرة والتي تنطوي على مجازفة إيجاد رأس مال مخاطرة في بلدك (=1 غير صحيح إلى 7=صحيح)؛ <http://www.insead.edu/v1/girt/wef/main/analysis/showdatable.cfm?vno=1.26>
- 22 خطة التنمية الاقتصادية الاجتماعية العاشرة، 2002-2006.
- 23 وفقا للمنتدى الاقتصادي العالمي، مستوى تطور الأسواق المالية بالمقارنة مع الأعراف الدولية: تونس= 50، والمغرب= 77، والجزائر= 123، مع العلم أن الدار البيضاء بالمغرب لديها ثاني أكبر بورصة في أفريقيا بعد جوهانسبرج، بجنوب أفريقيا.
- 24 تم اقتباس هذه الحالة من البحث "The Playboy Emblem: A Case of Trademark Infringement" (حالة مخالفة العلامة التجارية) بقلم كوراتكو، الذي تم تقديمه في جمعية وسط الغرب للحلقة الدراسية لعمل أبحاث الحالات، 1986، علما بأن أسماء الأشخاص والشركات غير حقيقية.
- 25 تم كتابة دراسة الحالة التي نحن بصددتها من قبل البروفيسور روبرت ساندرز، وهو يدرس في منحة فولبرايت في تونس (2006-2007) وهو يدرس في معهد الدراسات العليا التجارية وكلية إدارة الأعمال جامعة جنوب المتوسط.
- 26 بلغت قيمة الدينار التونسي 0,69 دولار أمريكي في مارس عام 2009.
- 27 تتواجد جهات رقابية مماثلة خارج الولايات المتحدة الأمريكية.

