



# مبادئ المبادرة التجارية



# جدول المحتويات

- 1 . مقدمة ..... 3
- 2 . ما هي روح المبادرة؟ ..... 5
- 3 . ما الذي يجعل المرء مبادراً في المشاريع والأعمال؟ ..... 9
- 4 . لماذا يصبح المرء مبادراً تجارياً؟ ..... 13
- 5 . القرارات والفشل ..... 17
- 6 . الانطلاق وحيداً أو ضمن فريق ..... 21
- 7 . اختيار المنتج والسوق ..... 25
- 8 . استراتيجيات الدخول للمشاريع الجديدة ..... 29
- 9 . التسويق هو البيع ..... 33
- 10 . المبادر والإنترنت ..... 37
- 11 . البيع على الإنترنت ..... 41
- 12 . اختيار شكل شركة الأعمال ..... 45

13	وضع خطة عمل	49
14	حاجة أصحاب العمل التجاري الحر إلى رأس المال	53
15	مصادر التمويل	57
16	الملكية الفكرية: رصيد ثمين في العمل التجاري	61
17	القوى التي تتمتع بها الأعمال التجارية الصغيرة	65
18	الاتجاه نحو بدء الأعمال التجارية يخدم الاقتصاد ويساعده	69
19	أهمية السياسات الحكومية	73
20	مصادر معلومات للطامحين والموجودين في مجال الأعمال التجارية	85
21	الأعمال التجارية الحرة المغامرة: مسرد مصطلحات	89
22	مصادر إضافية	95

## مقدمة

قد يختلف بعض علماء الاقتصاد وأصحاب الأعمال التجارية في الرأي حول تحديد المبادرة التجارية، إلا أن معظمهم يتفقون على أن روح المبادرة ضرورية لتحفيز النمو الاقتصادي وتأمين فرص العمل في كافة المجتمعات. وهذا صحيح بصورة خاصة في دول العالم النامي، حيث تشكل شركات الأعمال الصغيرة الناجحة المحركات الأولية لخلق فرص العمل، وتنمية الدخل، وتخفيض مستوى الفقر. تحاول هذه السلسلة من المقالات أن تسلط الضوء على أهم مراحل المبادرة التجارية، بدءاً بمراحل التخطيط لها حتى مراحل تسويق منتجاتها.

المؤلفة، جين هولدن هي كاتبة مستقلة لديها خبرة في المسائل الاقتصادية. عملت كاتبة ومحررة في وكالة الإعلام الأميركية لمدة 17 سنة.



ما هي روح المبادرة؟

## يتفق الاقتصاديون على أن الأعمال الصغيرة الناجحة تشكل المحرك الأولي لخلق فرص العمل والحد من الفقر.



رجل الأعمال الناجح توكيو سيكسويل يشاطر طلاب كلية برانسون للتجارة والأعمال بعضاً من خبراته في حفل ريادة الأعمال.

ما هو المعنى من كلمة مبادرة أو روح المبادرة؟ ظهر مفهوم المبادرة في الأعمال التجارية في القرن الثامن عشر وتطور معناها منذ ذلك الوقت. يعتبر الكثيرون هذا المفهوم بأنه مساو لقيام المرء بفتح شركة خاصة به. لكن معظم علماء الاقتصاد يعتقدون بأنها أكثر من ذلك.

في نظر بعض علماء الاقتصاد، يكون المبادر في الأعمال التجارية هو المرء الذي على استعداد لتحمل المخاطر المترتبة عن إطلاق مشروع جديد في حال توفرت فرصة كبيرة لتحقيق الربح. ويؤكد آخرون على دور المبادر كمبتكر يقوم بتسويق ابتكاره. ولكن عدداً آخر من علماء الاقتصاد يقولون إن المبادرين في الأعمال يطورون سلعاً أو عمليات جديدة يطلبها السوق وليست متوفرة حالياً.

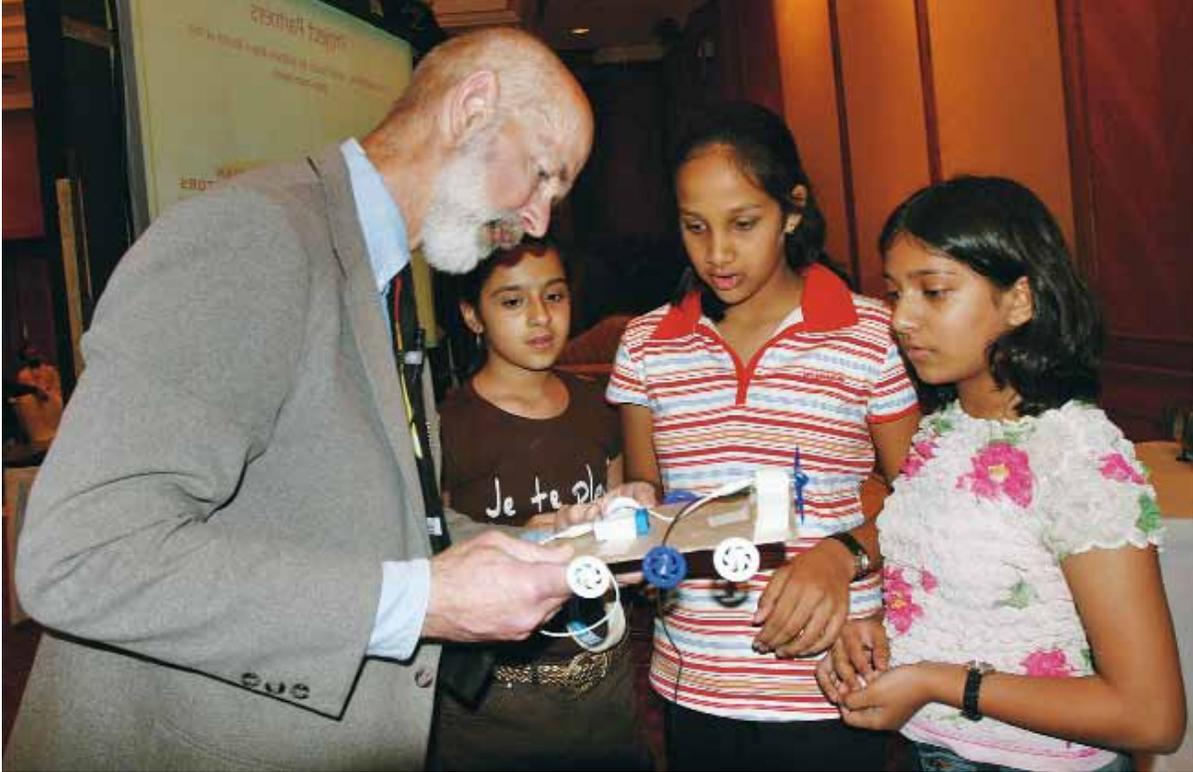
في القرن العشرين، ركز عالم الاقتصاد جوزف شومبيتر (1883-1950) على كيف أن حماس المبادر للابتكار والتحسين يحدث ثورة وتغييراً. اعتبر شومبيتر أن روح المبادرة هي بمثابة قوة «تدمير خلاقة». يجري المبادر «انتلافات جديدة»، مما يساعد في جعل الصناعات القديمة بالية. ويتم تدمير الطرق الراسخة للقيام بالأعمال بفعل استحداث طرق جديدة أفضل للقيام بها.

نقل الخبر في الأعمال التجارية بيتر دروكر (1909-2005) هذه الفكرة إلى أبعد من ذلك ووصف المبادر بأنه فرد يبحث فعلاً عن التغيير، ويستجيب إليه، ويستغل الفرصة السانحة للتغيير. نظرة سريعة إلى التغيرات الحاصلة، في قطاع الاتصالات من الآلات الطابعة مروراً بالكمبيوتر وصولاً إلى الإنترنت، تصور هذه الأفكار.

يتفق معظم علماء الاقتصاد اليوم على أن روح المبادرة ضرورية لتحفيز النمو الاقتصادي وتأمين فرص العمل في كافة المجتمعات. ففي العالم النامي تشكل شركات الأعمال الصغيرة الناجحة المحركات الأولية لخلق فرص العمل، وتنمية الدخل، وتخفيض مستوى الفقر. لذلك فإن الدعم الحكومي للمبادرة في الأعمال يشكل استراتيجية حاسمة للتنمية الاقتصادية.

وكما قالت اللجنة الاستشارية للأعمال والصناعة إلى منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) عام 2003، إن «السياسات الرامية إلى تشجيع وتنمية روح المبادرة ضرورية لخلق فرص العمل وللتنمية الاقتصادية». ويستطيع المسؤولون الحكوميون تأمين حوافز لتشجيع المبادرين على المخاطرة بمحاولة إنشاء مشاريع جديدة. ومن بين هذه الحوافز القوانين التي تفرض تطبيق حقوق الملكية وتشجع قيام نظام سوق تنافسي.

قد تؤثر أيضاً ثقافة المجتمع الأهلي على مقدار روح المبادرة القائمة ضمنه. فقد تبرز مستويات مختلفة من روح المبادرة الموجودة من الاختلافات الثقافية التي تجعل المبادرة مفيدة شخصياً إلى حدٍ ما. فالمجتمع الأهلي الذي



إد سوبي المرئي والشريك المؤسس لشركة «كيدز إنفنت». يتحدث عن ميكانيك السيارات التي تعمل بالبطارية لدى جولة له على مدارس بنغالور بالهند.

يمنح المركز الأعلى لأولئك الموجودين في أعلى المؤسسات المرمية القائمة أو الذين يملكون الخبرة المهنية قد تثبط همة المبادرين. ومن المرجح أن يتم تشجيع روح المبادرة عن طريق الثقافة أو السياسة التي تمنح أعلى تقدير للفرد «العصامي».

هذه النظرة الشاملة هي الأولى في سلسلة مقالات مؤلفة من صفحة واحدة حول العناصر الأساسية للمبادرة. تجمع كل مقالة تفكير أصحاب النظريات من الاقتصاديين في المسار السائد مع نماذج من الممارسات الشائعة حول روح المبادرة في بلدان عديدة. تحاول هذه السلسلة أن تجيب عن السؤال،

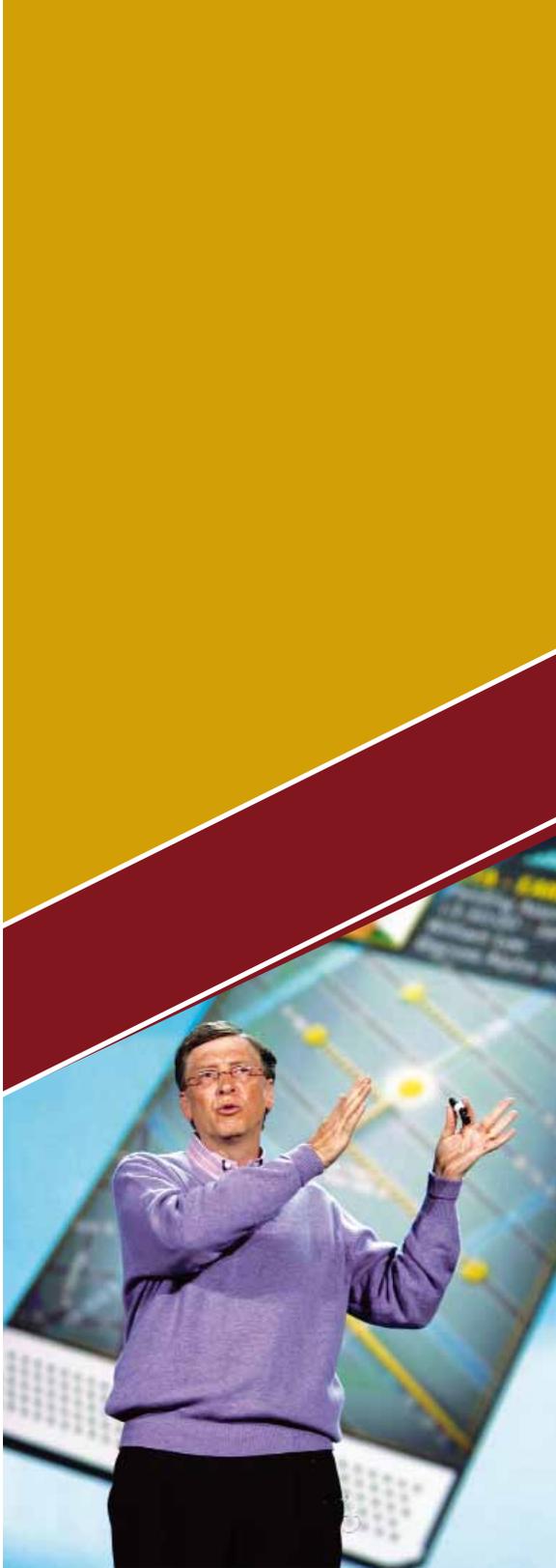
◆ لماذا وكيف يصبح الناس مبادرين؟

◆ ماذا تفيد المبادرة اقتصادياً؟

◆ كيف تستطيع الحكومات أن تشجع المبادرين في الأعمال وبالتالي النمو الاقتصادي؟ ■



ما الذي يجعل المرء مبادراً في  
المشاريع والأعمال؟



بيل غيتس مؤسس ورئيس شركة ميكروسوفت. يلقي كلمة في حفل افتتاح معرض للسلع الالكترونية في لاس فيغاس.

من يستطيع أن يصبح مبادراً في المشاريع والأعمال؟ لا يوجد أي وصف شخصي محدد. يبرز المبادرون الناجحون من مختلف الأعمار، ومستويات الدخل، والجنس، والأعراق. يختلفون في مستوى تعليمهم وتجربتهم ولكن الأبحاث تشير إلى أن معظم المبادرين الناجحين يتشاطرون مزايا شخصية معينة، تشمل: الإبداع، التفاني، التصميم، المرونة، القيادة، الشغف، الثقة بالنفس، والفترة السليمة أو «النباهة».

◆ الإبداع هو الشرارة التي تدفع تطوير منتجات أو خدمات جديدة، أو طرق ممارسة الأعمال. إنه الدافع إلى الابتكار والتحسين. إنه الاستمرار في التعلم، وطرح الأسئلة، والتفكير خارج المعادلات الراسخة.

◆ التفاني هو ما يحفز المبادر التجاري على العمل الشاق، ١٢ ساعة أو أكثر في اليوم الواحد وحتى سبعة أيام في الأسبوع ولا سيما في بداية إطلاق المشروع. يجب أن يترافق التخطيط والأفكار مع العمل الشاق من أجل تحقيق النجاح. والتفاني هو الذي يجعل كل ذلك يحدث.

◆ التصميم هو الرغبة القوية جداً لتحقيق النجاح. تشمل المثابرة والقدرة على الوقوف من جديد بعد مواجهة أوقات قاسية. يقنع المبادر التجاري بإجراء المكالمة الماتفية العاشرة بعد أن أدت المكالمات الماتفية التسع السابقة إلى لا شيء. بالنسبة للمبادر الحقيقي، لا يُشكل المال الحافز، بل النجاح هو الحافز والمال هو المكافأة.

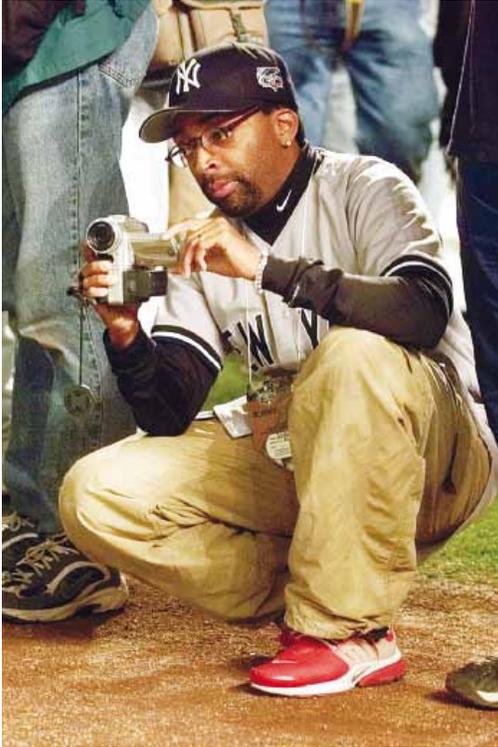
◆ المرونة هي القدرة على التحرك السريع استجابة إلى الحاجات المتغيرة للسوق؛ وان يكون المرء صادقاً بالنسبة لحلمه بينما يكون أيضاً واقعياً بالنسبة لحقائق السوق. يتم تداول قصة حول سيدة أعمال فتحت متجرأ فآخراً تباع فيه فقط المعجنات الفرنسية. لكن الزبائن كانوا يريدون أيضاً شراء فطائر المافينز. وبدلاً من المخاطرة بخسارة هؤلاء الزبائن، عدلت المرأة المبادرة رؤيتها للتكيف مع هذه الاحتياجات.

◆ القيادة هي القدرة على إنشاء قواعد ووضع أهداف. إنها القدرة في المتابعة للتأكد من أن القواعد تتبع وان الأهداف تنجز.

◆ الشغف، هو الذي يجعل أصحاب المشاريع يبدأون العمل ويبقيهم فيه. إنه يعطي المبادرين القدرة على إقناع آخريين للإيمان برؤيتهم. لا يمكن للشغف ان يحل محل



أوبرا وينفري لدى تسلمها جائزة مضيف برامج المقابلات الأكثر شعبية، في كاليفورنيا.



المصوّر السينمائي سبايك لي يلتقط مشاهد حية قبيل البدء بمباراة البيس بول في نيويورك.

التخطيط ولكنه سوف يساعدهم على البقاء مركزي الاهتمام ويجعل الآخرين ينظرون إلى خطتهم بإمعان وجدية.

◆ الثقة بالنفس تبرز من التخطيط الشامل الذي يخفض مقدار الشك ومستوى المخاطرة كما تبرز عن الخبرة. تمنح الثقة بالنفس رجل الأعمال القدرة على الاستماع دون ان يتعرض بسهولة إلى تغيير رأيه أو تخويفه.

◆ كلمة «Smarts» أو «النباهة» مصطلح أميركي يصف الفطرة السليمة المترافقة مع المعرفة أو التجربة في عمل أو مسعى معين. تعطي المعرفة للمرء الفرائز الصحيحة بينما التجربة تغطيه الخبرة. يتحلى أناس عديدون بميزة «النباهة» لكنهم لا يدركونها. فالشخص الذي يعيل بصورة ناجحة عائلة ضمن موازنة محددة، يملك بالتأكيد مهارات تنظيمية ومالية. الوظيفة، والتعليم، وتجارب الحياة تساهم جميعها في تكوين النباهة، أو الفطرة السليمة المترافقة مع المعرفة والتجربة.

يملك كل مبادر في الأعمال هذه الصفات بدرجات مختلفة. لكن ماذا بشأن فرد تنقصه واحدة أو أكثر من هذه الصفات؟ هناك العديد من المهارات التي يمكن تعلمها؛ أو ربما يمكن توظيف شخص يملك نقاط قوة يفتقدها المبادر التجاري. فالاستراتيجية الأكثر أهمية هي ان يدرك الشخص نقاط القوة وان يبني عليها في إطلاق مشروعه. ■



ما الذي يجعل المرء مبادراً  
في المشاريع والأعمال؟

يتمتع رواد الأعمال الناجحون  
بمزايا شخصية معينة  
تشمل الإبداع والتصميم  
والجرأة والثقة بالنفس  
والقيادة.

من يستطيع أن يصبح مبادراً في المشاريع والأعمال؟ لا يوجد أي وصف شخصي محدد. يبرز المبادرون الناجحون من مختلف الأعمار، ومستويات الدخل، والجنس، والأعراق. يختلفون في مستوى تعليمهم وتجربتهم ولكن الأبحاث تشير إلى أن معظم المبادرين الناجحين يتشاطرون مزايا شخصية معينة، تشمل: الإبداع، التفاني، التصميم، المرونة، القيادة، الشغف، الثقة بالنفس، والفطرة السليمة أو «النباهة».

◆ الإبداع هو الشرارة التي تدفع تطوير منتجات أو خدمات جديدة، أو طرق ممارسة الأعمال. إنه الدافع إلى الابتكار والتحسين. إنه الاستمرار في التعلم، وطرح الأسئلة، والتفكير خارج المعادلات الراسخة.

◆ التفاني هو ما يحفز المبادر التجاري على العمل الشاق، 12 ساعة أو أكثر في اليوم الواحد وحتى سبعة أيام في الأسبوع ولا سيما في بداية إطلاق المشروع. يجب أن يترافق التخطيط والأفكار مع العمل الشاق من أجل تحقيق النجاح. والتفاني هو الذي يجعل كل ذلك يحدث.

◆ التصميم هو الرغبة القوية جداً لتحقيق النجاح. تشمل المتابعة والقدرة على الوقوف من جديد بعد مواجهة أوقات قاسية. يقنع المبادر التجاري بإجراء المكالمات الهاتفية العاشرة بعد أن أدت المكالمات الهاتفية التسعة السابقة إلى لا شيء. بالنسبة للمبادر الحقيقي، لا يُشكل المال الحافر، بل النجاح هو الحافر والمال هو المكافأة.

◆ المرونة هي القدرة على التحرك السريع استجابة إلى الحاجات المتغيرة للسوق؛ وأن يكون المرء صادقاً بالنسبة لحلمه بينما يكون أيضاً واقعياً بالنسبة لحقائق السوق. يتم تداول قصة حول سيدة أعمال فتحت متجرماً فاخراً تباع فيه فقط المعجنات الفرنسية. لكن الزبائن كانوا يريدون أيضاً شراء فطائر المافينز. وبدلاً من المخاطرة بخسارة هؤلاء الزبائن، عدلت المرأة المبادرة رؤيتها للتكيف مع هذه الاحتياجات.

◆ القيادة هي القدرة على إنشاء قواعد ووضع أهداف. إنما القدرة في المتابعة للتأكد من أن القواعد تتبع وأن الأهداف تنجز.

◆ الشغف، هو الذي يجعل أصحاب المشاريع يبدأون العمل ويبقيهم فيه. إنه يعطي المبادرين القدرة على إقناع آخرين للإيمان برؤيتهم. لا يمكن للشغف أن يحل محل التخطيط ولكنه سوف يساعدهم على البقاء مركزي الاهتمام ويجعل الآخرين ينظرون إلى خططهم بإمعان وجدية.

◆ الثقة بالنفس تبرز من التخطيط الشامل الذي يخفض مقدار الشك ومستوى المخاطرة كما تبرز عن الخبرة. تمنح الثقة بالنفس رجل الأعمال القدرة على الاستماع دون ان يتعرض بسهولة إلى تغيير رأيه أو تخويفه.

◆ كلمة "Smarts" أو «النباهة» مصطلح أميركي يصف الفطرة السليمة المترافقة مع المعرفة أو التجربة في عمل أو مسعى معين. تعطي المعرفة للمرء الغرائز الصحيحة بينما التجربة تغطيه الخبرة. يتحلى أناس عديدون بميزة «النباهة» لكنهم لا يدركونها. فالشخص الذي يعيل بصورة ناجحة عائلة ضمن موازنة محددة، يملك بالتأكيد مهارات تنظيمية ومالية. الوظيفة، والتعليم، وتجارب الحياة تساهم جميعها في تكوين النباهة، أو الفطرة السليمة المترافقة مع المعرفة والتجربة.



الاخوان التوأمان جو ووارد باركنسون. مؤسسسا شركة ميكرون تكنولوجي. يعاينان شرائح برمجة الكمبيوتر في حضور مصممها دوغ بيتمان في مختبرهما في بويزي بولاية أيداهو.



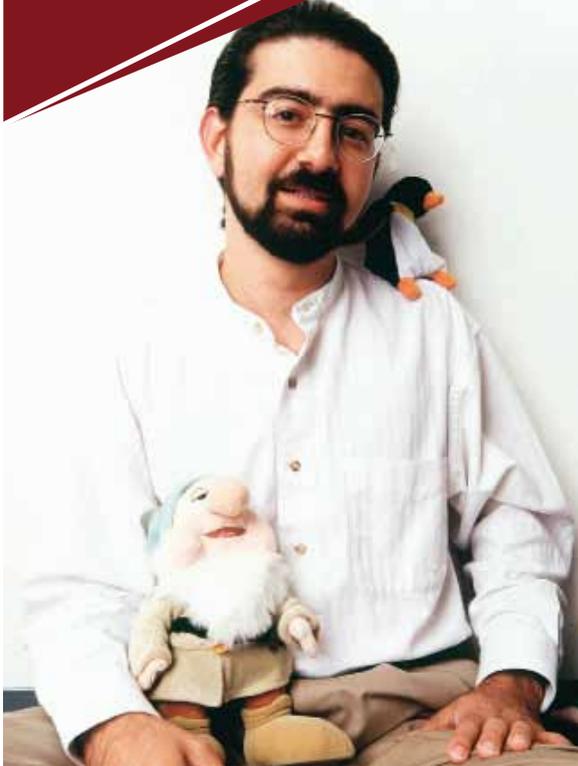
رجل الأعمال محمد يونس. صاحب فكرة التمويلات الصغيرة. وهي عبارة عن استراتيجية لتقديم قروض صغيرة للفقراء لمساعدتهم على بدء مشاريع أعمال تجارية.

يملك كل مبادر في الأعمال هذه الصفات بدرجات مختلفة. لكن ماذا بشأن فرد تنقصه واحدة أو أكثر من هذه الصفات؟ هناك العديد من المهارات التي يمكن تعلمها؛ او ربما يمكن توظيف شخص يملك نقاط قوة يفتقدها المبادر التجاري. فالاستراتيجية الأكثر أهمية هي ان يدرك الشخص نقاط القوة وان يبني عليها في إطلاق مشروعه. ■



# القرارات والفضائل

## روح المبادرة هي خيار مهني جذاب، ولكن صنع القرارات أمر ضروري



مؤسس شركة إي باي، للبيع على الانترنت، بيار أوميديار، توفر الانترنت إمكانية الوصول الى سوق كبيرة ومنتامية.

روح المبادرة هي خيار مهني جذاب. ولكن يجب اتخاذ العديد من القرارات قبل إطلاق وإدارة شركة أعمال جديدة مهما كان حجمها. من الأسئلة المطروحة التي يتوجب الإجابة عليها:

◆ هل يريد هذا الفرد حقاً أن يكون مسؤولاً عن شركة؟

◆ أي منتج أو خدمة يجب أن يشكل الأساس للشركة؟

◆ ما هي السوق، وأين يجب أن يكون موقعها؟

◆ هل إمكانيات الشركة كافية لتزويد أجور معيشية لموظفيها ومالكها؟

◆ كيف يمكن للشخص جمع الرأسمال لمباشرة العمل؟

◆ هل يجب أن يعمل الفرد بدوام كامل أو بدوام جزئي لبدء شركة جديدة؟ هل يجب ان يبدأ بمفرده أو مع شركاء؟

الأجوبة لهذه الأسئلة ليست نظرياً في خانة الصح أو الخطأ. بل إن الأجوبة سوف تستند على حُكم كل مبادر أعمال بدوره. يقوم مبادر الأعمال بجمع اكبر قدر ممكن من المعلومات والنصائح قبل اتخاذ هذه القرارات وغيرها من القرارات الحاسمة.

يكمن التحدي أمام مبادر الأعمال في إقامة توازن بين اتخاذ القرارات والحذر، أي ان يكون شخصاً عملياً لا يماطل قبل التقاط الفرصة، وفي نفس الوقت بأن يكون حاضراً لأي فرصة من خلال إنجاز كل العمل التحضيري الممكن ان يخفض مخاطر المشروع الجديد.

ومن خلال التحليل الدقيق لحالات نجاح وفشل مبادري الأعمال، قام علماء الاقتصاد بتحديد العوامل الرئيسية التي يجب على مالكي الشركات الجديدة أن يأخذوها عن كُتب في عين الاعتبار. فأخذها في الحسبان يمكن ان يخفض المخاطر. وبعكس ذلك، فإن عدم الانتباه لها يمكن ان يعجل بفشل المؤسسة الجديدة.

◆ **الدافع:** ما هو الحافز لبدء شركة الأعمال؟ هل هو المال لوحده؟ الصحيح ان العديد من مبادري الأعمال يحققون ثروات طائلة. لكن المال يكون دائماً تقريباً شحيحاً في مرحلة بدء الشركة الجديدة وفي المراحل المبكرة. فالعديد من مبادري الأعمال حتى لا يتلقون رواتب إلى ان يتمكنوا من ذلك وحتى انهم يتركون في المؤسسة تدفقاً نقدياً ايجابياً.

◆ **الاستراتيجية:** ما هي الاستراتيجية للممايزة المنتج أو الخدمة؟ هل الخطة هي المنافسة على أساس سعر البيع لوحده؟ السعر مهم، لكن معظم علماء الاقتصاد يوافقون على ان المنافسة على أساس السعر لوحده تنطوي على خطورة فائقة. المؤسسات الكبرى التي تنتج كميات ضخمة تملك الأفضلية في تخفيض السعر.

◆ **الرؤية الواقعية:** هل توجد رؤية واقعية للإمكانات مشروع الأعمال؟ الأموال التشغيلية غير الكافية هي سبب فشل العديد من الشركات. في كثير من الأحيان، يسيء مبادرو الأعمال تقدير تكاليف بدء الشركة ويبالغون في تقدير عائدات المبيعات في خططهم للشركة. ينصح بعض المحللين بإضافة 50 بالمئة إلى تقديرات الكلفة النهائية، وتخفيض توقعات المبيعات. عندئذ فقط يستطيع مبادرو الأعمال تفحص توقعات التدفق النقدي واتخاذ القرار إذا كان جاهزاً للإطلاق شركة جديدة. ■



الصورة الكاريكاتورية لنايف المطاوع كما رسمها الفريق الفني في شركة المطاوع الإعلامية الدولية التي أسسها.



# الانطلاق وحيداً أو ضمن فريق

## مبادرون جدد يأخذون في اعتبارهم عددا من العوامل عند إطلاق شركة أعمال

أحد الخيارات المهمة التي يتوجب على المبادرين الجدد اتخاذها هو إطلاق شركة أعمال بمفردهم أو بالمشاركة مع مبادرين آخرين. عليهم ان يأخذوا في الاعتبار العديد من العوامل التي تشمل المؤهلات والمهارات الشخصية وطبيعة العمل المخطط لتنفيذه.

في الولايات المتحدة، على سبيل المثال، بينت الدراسات أن حوالي نصف عدد كافة الأعمال الجديدة بالكامل أو جديتا فرق مكونة من شخصين أو أكثر. في أحيان كثيرة يكونون على معرفة وثيقة ببعضهم البعض، وبالفعل من الاعتيادي أن تتكون الفرق من زوج وزوجة.

تتوفر أفضليات عديدة للإطلاق شركة أعمال بالمشاركة مع مبادرين آخرين تتشاطر أعضاء الفرق اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات الإدارية. يستطيعون أيضاً منح الدعم العاطفي لبعضهم البعض الأمر الذي يمكنه ان يساعد في تخفيف الإجهاد الفردي.

تواجه الشركات المؤلفة من فرق مخاطر أقل نوعاً ما. فإذا لم يتوفر أحد المؤسسين للقيام بواجباته يتمكن عضو آخر من الحل محلّه.

وكثيراً ما تولد التفاعلات بين أعضاء الفرق شعلة الإبداع. يستطيع أعضاء فريق ان يتداولوا الأفكار فيما بينهم ويقومون بطرح الأفكار لاستنباط الحلول للمشاكل.

تظهر الدراسات ان المستثمرين والمصارف يفضلون على ما يبدو تمويل الأعمال الجديدة التي يطلقها أكثر من مبادر واحد. وهذا الأمر لوحده قد يُبرز تشكيل فريق.

تأتي فوائد مهمة أخرى من تشكيل فرق للعمل من توحيد الموارد المالية والخبرات. ففي افضل الحالات، يملك أعضاء الفريق الواحد مهارات مكملة لبعضها البعض. فقد يملك أحدهم تجارب في الهندسة، مثلاً، ويكون الآخر خبيراً في الترويج التجاري.

بوجه عام، تملك الفرق القوية فرصة افضل للنجاح. فقد أشار البروفسور إدوارد روبرتس من معهد ماساشوسيتس للتكنولوجيا (MIT) في كتابه «المبادرون في التكنولوجيا الراقية»، ان شركات التكنولوجيا التي شكلها فريق من المبادرين عرفت معدلاً من الفشل أقل مما عرفت شركات أطلقها أفراد. وهذا صحيح بوجه خاص عندما يضم الفريق خبيراً في التسويق.

دينا قصير، رئيسة شركة بروغريسيف نتورك سولوشونز ومديرتها التنفيذية، تصغي الى الحاضر يتحدث عن فرص الأعمال الصغيرة المحتملة في العراق خلال مؤتمر إعادة إعمار العراق .





مخترعو السكاكر سبين بوب ولايزر بوب الشهيرة على شكل ألعاب. من اليسار الزوجان توم وأن كوليمان. والزوجان آن وبيل سكلوتر. يعرضون آخر تشكيلة من منتجات مصنعهم.

يستطيع مبادرون من أعمار مختلفة تأسيس فرق متكافلة. فالنفاؤل وروحية «التمكن من الإنجاز» يميزان الشباب بينما يوفر التقدم في العمر الخبرة والواقعية. في العام 1994، مثلاً، كان مارك اندريسن عالماً شاباً موهوباً في الكمبيوتر لديه فكرة مبتكرة. لاحظ جيمس كلارك، مؤسس ورئيس مجلس إدارة شركة سيليكون غرافيكس، رؤيته. وسوية ابتكرا «نتسكايب نافيجاياتور» (Netscape Navigator)، برنامج الكمبيوتر لتصفح الإنترنت الذي شكل تحولا أساسياً في الكمبيوتر الشخصي.

لكن توجد أيضاً سينات محتملة من تشكيل فريق مبادرة. أولاً، يتشاطر أعضاء الفريق الملكية. وبوجه عام، يجب ان يمتنع المبادرون عن عرض المشاركة في الملكية ما لم يكن الشريك المحتمل قادراً على تقديم مساهمة ذات شأن إلى المشروع.

يتشاطر أعضاء الفرق السيطرة في صنع القرارات وقد يخلق ذلك مشكلة إذا كانت قدرة الحكم عند أحد أعضاء الفريق ضعيفة أو كان يمارس عادات سيئة في العمل.

معظم الفرق تواجه في آخر الأمر نزاعاً خطيراً. قد يشمل ذلك الخطط الإدارية، الإجراءات التشغيلية، أو الاهداف المستقبلية. ومن المحتمل ان يبرز هذا النزاع من الالتزام غير المتساوي في الوقت او من التناافر بين الشخصيات. في بعض الأحيان يمكن حل هذه النزاعات، وفي أحيان أخرى قد يؤدي النزاع إلى بيع الشركة، أو في أسوأ الحالات إلى إفلاسها.

من المهم ان يكون المبادر الجديد مدركاً للمشاكل المحتملة خلال درسه لأفضليات وسينات العمل مع مبادرين آخرين. لكن بوجه عام تترجح فوائد العمل كفريق على المخاطر. ■



# اختيار المنتج والسوق

يجب على المبادر المحتمل في الأعمال أن يتقدم بفكرة جيدة. سوف تخدم هذه الفكرة كأساس للمشروع الجديد.

في بعض الأحيان يرى أحد المبادرين احتياجات معينة في أحد الأسواق فيقول لنفسه، «لقد وجدتها»، وتصبح لديه فكرة عن منتج أو خدمة لتليتها. وفي أحيان أخرى تطرأ للمبادر فكرة لمنتج أو خدمة ويحاول أن يجد سوقاً لها. ابتكر مهندس اسكتلندي يعمل لدى شركة جنرال إلكتريك معجوباً قادراً على الوثب ولكن لم يجد استعمالاً له. ولكن على يدي مبادر خلاق أصبح هذا المعجون لعبة أطلق عليها اسم «سيللي بوت» لها سوق متحمس: الأطفال.

ليس من الضروري أن تكون الفكرة ثورية. فالأبحاث، والتوقيت، وقدر من الحظ يمكنها تحويل الأفكار الاعتيادية إلى أعمال تجارية ناجحة. في العام 1971، أطلق شاك بوركيت شركة لصنع منتج اعتيادي، سلاسل مفاتيح جديدة. ولكن عندما حصل على عقد مع مشروع جديد في فلوريدا، أي عالم ديزني، بدأ يصنع سلاسل مفاتيح ميكانيكية ماوس وحقق بذلك نجاحاً هائلاً.

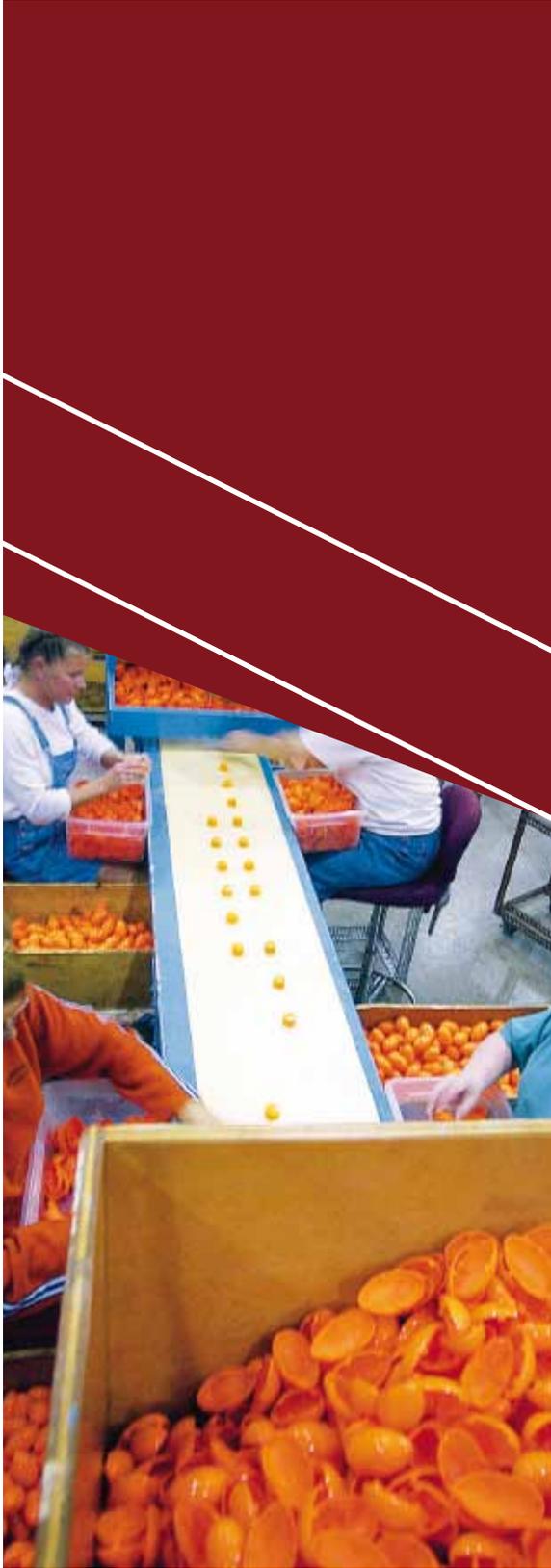
هناك طرق عديدة للبحث عن الأفكار. طالع كثيراً، تحدث مع الناس، وادرس مسائل مثل: ما هي التقييدات القائمة في المنتجات والخدمات الجالية؟ ما الذي ترغب به وهو غير متوفر؟ هل هناك استعمالات أخرى للتكنولوجيا الجديدة؟

ما هي الطرق المبتكرة للإستعمال أو لتزويد منتجات موجودة؟ في استراليا عام 1996، أسس مبادران في الأعمال شركة «أوسي بت موبايل إنك» للإصال خدمة غسل وقص شعر الحيوانات إلى منازل الناس المنهمكين في أشغالهم. أصبحت الآن هذه الشركة إحدى أهم قطاعات الأعمال التي تمارس نشاطها بموجب امتياز عمل في الولايات المتحدة.

هل يتغير المجتمع؟ ما هي مجموعات الناس التي لا تلبى احتياجاتها؟ ماذا بشأن الإدراك الحسي للناس؟ فقد خلق الطلب المتزايد على الوجبات الخفيفة الصحية فرص عمل جديدة عديدة في الولايات المتحدة، مثلاً.

إن أفكار الأعمال تلائم عادة واحدة من الفئات الأربع التي وصفها ايتش. ايغور أنسوف في مجلة هارفرد بيزنس ريفيو عام 1957:

◆ إيجاد سلعة أو خدمة لسوق قائمة. إنها مقارنة صعبة لعملية البدء بمشروع. إنها تعني كسب المستهلكين من خلال جاذبية البضائع المعروضة، والدعاية، وغير ذلك. تكاليف الدخول إلى السوق مرتفعة والربح غير مؤكد.



داخل مصنع شركة بيني وسميث. في ولاية بنسلفانيا. من بين منتجات هذا المصنع أقلام التلوين كرايولا.

◆ إيجاد سلعة جديدة أو خدمة جديدة لسوق جديدة. هذه أكثر الاستراتيجيات خطورة بالنسبة لشركة جديدة لأن السلعة والسوق غير معروفين. إنها تتطلب قدراً كبيراً من الأبحاث والتخطيط، ولكن في حال نجحت فإنها تملك أكبر الاحتمالات لشركة أعمال جديدة ويمكن ان تكون مربحة للغاية.

◆ سلعة جديدة أو خدمة جديدة لسوق موجودة. (يتم في أحيان كثيرة توسيع هذا المفهوم ليشمل التعديلات على السلع / الخدمات الموجودة). فعلى سبيل المثال، يستعمل صانعو بطاقات المعايدة المبادرون الدعاية الحادة جداً وأنواع الرسائل التي لا تنتجها شركتا هولمارك أو أميركان غريتنغز - الشركتان الرئيسيتان لصنع بطاقات المعايدة - للتمكن من التنافس في سوق موجودة.

◆ سلعة أو خدمة موجودة لسوق جديدة. قد تكون السوق الجديدة في دولة أو منطقة مختلفة أو جزء من سوق معينة. فالمبادرون في الأعمال الذين يزودون السلع / الخدمات إلى منازل أو مكاتب زبائنهم، أو الذين يبيعونها عبر الإنترنت يستهدفون أيضاً سوقاً جديداً، الناس الذين لا يرغبون بالتسوق أو المنشغلين للغاية للقيام بذلك.

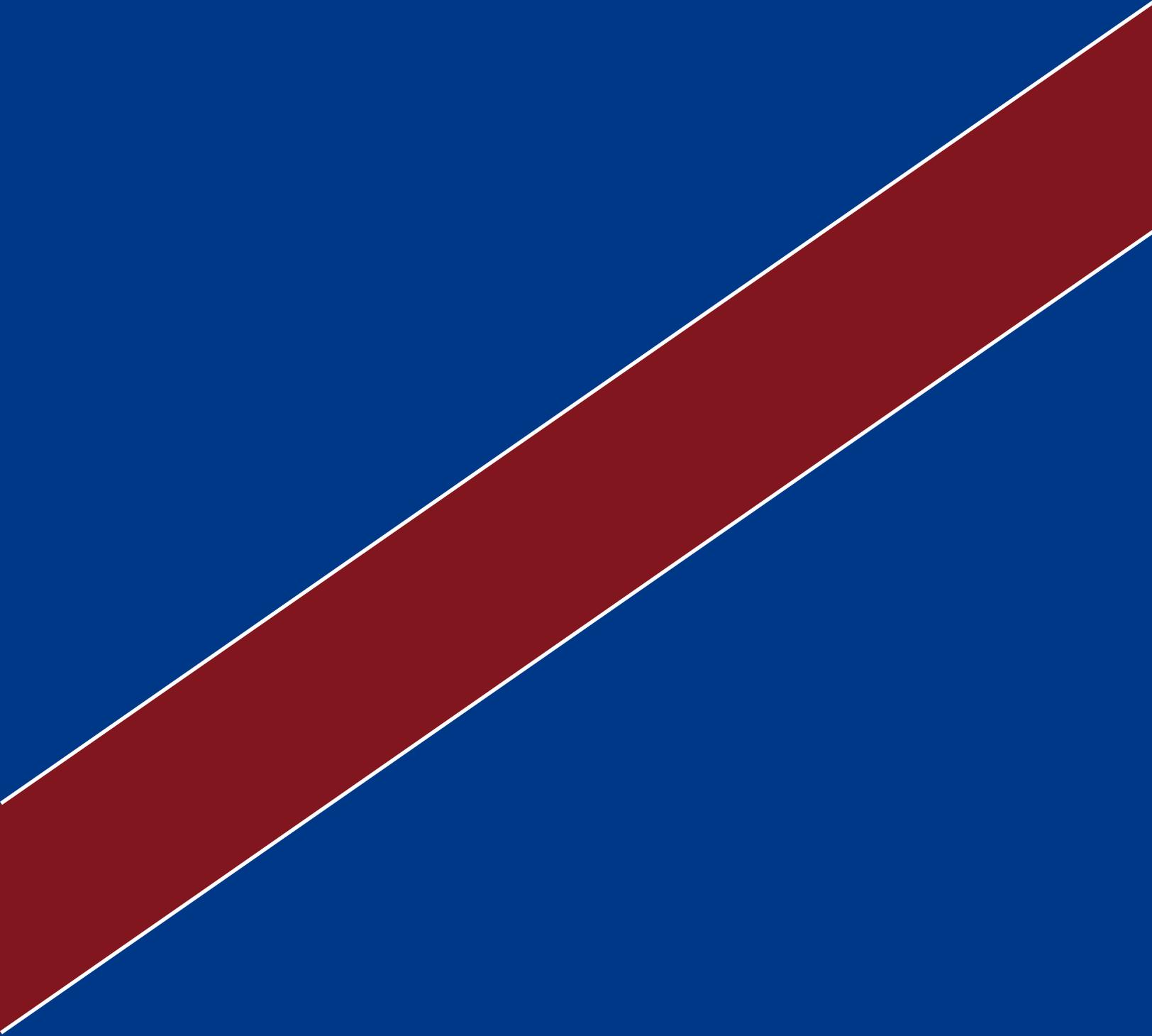
الفئتان الأخيرتان تحملان أخطاراً معتدلة، ولكن الأبحاث المتعلقة بالسلعة والسوق تستطيع تخفيضها. كما تقدمان فرصاً للإستعمال استراتيجيات فعالة للإنتلاق، أي الابتكار، والتميز، وتحديد مواصفات السوق. ■



الكنديان كريس هاني وسكوت أبوت مبتكرا لعبة تريفال بيرسوت الشهيرة. الفكرة خطرت لهما بعد ظهر أحد الأيام. ولكن تنفيذها استغرق سنتين.



سكوت ناش، مؤسس شركة «ماي أورغانيك ماركيت» في ولاية ماريلاند. بدأ ناش عمله التجاري متبعاً مبدأين: أحدهما أن هناك مكاناً في السوق لشركة تباع مواد غذائية عالية النوعية. والثاني أن هناك التزاماً حيال هكذا عمل لأن براعي سلامة البيئة.



# استراتيجيات الدخول للمشاريع الجديدة

من السهل أن يُفتتن المرء بما تعد به المبادرة في الأعمال، وبإغراء أن يصبح مدير نفسه. لكن من الممكن أن يكون صعباً على المبادر المحتمل أن يحدد نوع المنتجات أو الخدمات التي سيزودهما. فعليه أن يأخذ في اعتباره عوامل عديدة تشمل: السوق المحتملة لفكرته، المنافسة، الموارد المالية، والمهارات والاهتمامات الفردية للمبادر. وبعد ذلك يصبح من المهم طرح السؤال التالي: لماذا يجب على مستهلك أن يقرر شراء السلع أو الخدمات من هذه الشركة الجديدة؟

عامل مهم هو الفريدة الخاصة للفكرة. فمن خلال جعل أي مشروع يتفوق على منافسيه، تستطيع فريدة الفكرة أن تساعد في تسهيل إدخال منتج جديد أو خدمة جديدة إلى السوق.

من الأفضل تجنب اتباع استراتيجية للإدخال المنتج إلى السوق تستند إلى الثمن المنخفض فقط. تميل المشاريع الجديدة لأن تكون صغيرة الحجم. والشركات الكبيرة تملك عادةً أفضلية تخفيض التكاليف من خلال إنتاج كميات كبيرة.

يتميز المبادرون الناجحون في أحيان كثيرة مشاريعهم من خلال الممايزة، ومواصفات الجزء المحدد من السوق، والابتكار.

◆ الممايزة هي محاولة لفصل منتج أو خدمة الشركة الجديدة عن منافسيها. وعندما تكون الممايزة ناجحة يكون المنتج الجديد أو الخدمة الجديدة أقل تأثراً نسبياً من ناحية تقلبات الأسعار لأن الزبائن يقدرّون النوعية التي تجعل المنتج فريداً.

من الجائز أن يكون المنتج مماثلاً من الوجهة الوظيفية للمنتج الذي يطرحه المنافسون، ولكنه يملك مزايا تستطيع أن تجعل تشغيله أحسن، مثلاً، قد يكون أصغر حجماً، أخف وزناً، أسهل للاستعمال والتركيب، وغير ذلك. في العام 1982، بدأت شركة كومباك كمبيوتر تنافس شركتي الكمبيوتر آبل وآي بي أم (IBM). كان الإنتاج الأول للشركة كمبيوتراً شخصياً من قطعة واحدة مزود بمقبض. وكانت فكرة الكمبيوتر المحمول جديدة وناجحة للغاية.

◆ مواصفات السوق المناسبة المحددة هي محاولة لتزويد منتج يلبي أو خدمة تلبي حاجات مجموعة فرعية معينة من الزبائن. من خلال التركيز على قطاع في السوق ضيق إلى حد ما، قد يلبي المشروع الجديد حاجات الزبائن أفضل مما يستطيع المنافسون الأكبر حجماً أن يفعلوه.



في العام 1938 لم يكن هذا المرآب مخصصاً لأية سيارة. بل كان مركزاً لشركة هيلويت-باكارد التي أسسها وليام هيلويت وديفيد باكارد برأسمال اقترضاه قيمته 538 دولاراً.

قد تؤدي التغييرات في خصائص السكان إلى خلق فرص تخدم الأسواق المناسبة المحددة. أحد قطاعات السوق المتنامية في الدول المتطورة يشمل الناس في سن أكبر من 65 عاماً. تشمل الأسواق المحددة الأخرى مجموعات تحدد الاهتمامات أو أساليب الحياة، مثل المتحمسين للياقة البدنية، وهواة المغامرة في السفر، والوالدين العاملين. وبالفعل يتخصص بعض المبادرين في صنع وجبات عشاء «بيتية الصنع» يستطيع الوالدان العاملان مجرد تسخينها وتناولها.

◆ الابتكار هو ربما الخاصية الأكثر تحديداً للمبادرة. الخبير في الأعمال وصاحب الرؤية بيت راف دروكر، فسر الابتكار على أنه «تغيير يخلق بعداً جديداً من الأداء». هناك نوعان رئيسيان لابتكار المنتجات. العمل الرائد أو الابتكار الجذري، الذي يجسد اختراقاً تكنولوجياً أو المنتج الجديد في كل العالم. الابتكارات الإضافية هي تعديلات على المنتجات الموجودة.

ولكن يحصل الابتكار في كافة أوجه الأعمال، من عمليات التصنيع إلى سياسة تحديد الأسعار. القرار الذي اتخذه توم موناغان في أواخر الستينيات من القرن الماضي بتأسيس مطعم دومينو للبيتزا على أساس التسليم إلى المنزل والقرار الذي اتخذه جيف بيزوس عام 1995 للإطلاق موقع أمازون على الإنترنت Amazon.com كمكتبة تعمل بشكل كامل على الإنترنت يمثلان نموذجين لإستراتيجيات التوزيع المبتكرة التي أحدثت ثورة في السوق.

في أحيان كثيرة يبتكر مبادرون في الأعمال في دول اقل نمواً من خلال تقليد وتكييف منتجات ابتكرت في دول متطورة. وقد أطلق دروكر على هذه العملية «التقليد الخلاق». يحصل التقليد الخلاق في أي وقت يفهم فيه المقلدون كيف يمكنهم تطبيق الابتكار، واستعماله، أو بيعه في سوقهم الخاصة بشكل أفضل مما يستطيع المبتكرون الأصليون القيام به.

الابتكار، التمايز و/أو مواصفات السوق المحددة هي إستراتيجيات فعالة تساعد المشروع الجديد على جذب الزبائن البدء بتحقيق المبيعات. ■



محل جوال لبيع عصير الفواكهة على أحد الشطآن شمال البرازيل.



التسويق هو البيع

يُعرّف التسويق في كثير من الأحيان على أنه جميع النشاطات المتعلقة بتحويل سلع من المُنتج إلى المستهلك، بما في ذلك الدعاية، والشحن، والتخزين، والبيع. لكن بالنسبة لشركة أعمال جديدة، فإن التسويق يعني البيع. فمن دون الدفع للعملاء كي يشتروا السلع أو الخدمات، لا مجال للشك بأن جميع مخططات واستراتيجيات مبادر الأعمال سوف تفشل.

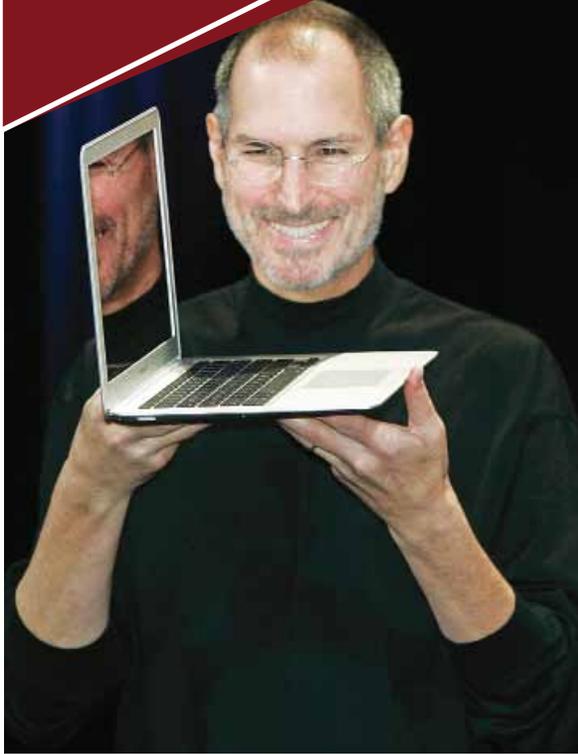
كيف تتلقى شركة الأعمال الجديدة الطلبات؟ قبل إطلاق شركة الأعمال، يجب على المبادر أن يجري أبحاثاً حول السوق المستهدفة وأن يحلل المنتجات التنافسية. يقول مبادر الأعمال فيل هولند، «لمعظم قطاعات الأعمال استراتيجيات تسويق محددة تعمل على أفضل وجه بالنسبة لها والتي تكون قد وضعت فعلياً قيد الممارسة». في العام 1970، قام هولند بتأسيس شركة متاجر «يام يام دونات شوبس» التي تطورت لتصبح أكبر سلسلة لمتاجر حلويات الدونات في الولايات المتحدة التي يملكها القطاع الخاص. وهو يقترح إجراء تحليل لطرق البيع الناجحة، والتسعير والحملات الدعائية لدى المنافسين.

على سبيل المثال، يمكن لمبادر الأعمال أن يقوم بإعداد ملف للزبائن المحتملين من خلال جمع لوائح الأسماء، أو العناوين البريدية من الكنائس المحلية، والمدارس، ومجموعات المجتمع الأهلي، أو المنظمات الأخرى. ويمكن استعمال هذا الملف لاحقاً لبعث الرسائل البريدية، وحتى لإرسال دعوات إلى افتتاح الشركة الجديدة.

بعد إطلاق المؤسسة الجديدة، يحتاج المالكون إلى إرسال معلومات حول منتجاتهم أو خدماتهم إلى أكبر عدد ممكن من العملاء المحتملين، بطريقة فعالة، وكفوءة، وضمن حدود الموازنة.

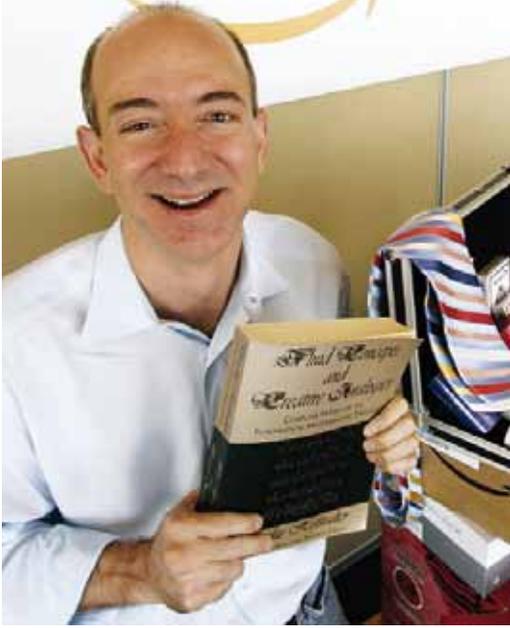
يكون عادة مسؤول المبيعات الأكثر كفاءة في أي مشروع أعمال جديد هو رئيس الشركة. فالناس سوف يتلقون دائماً تقريباً نداءً موجهاً من «رئيس» المؤسسة. هذا هو الشخص صاحب الرؤية، الذي يعرف مزايا المشروع التجاري الجديد، والذي يستطيع اتخاذ قرارات سريعة. العديد من مبادري الأعمال المشهورين مثل بيل غيتز من مايكروسوفت، كانوا موهوبين ببيع منتجاتهم.

يمكن أن يكون مسؤولو المبيعات الذين توظفهم الشركة فعالين لمشروع أعمال جديد، لاسيما المشروع الموجه نحو سوق ضيقة نسبياً. أما البيع المباشر الذي يتم عبر



المدير التنفيذي لشركة أبل، ستيف جوبز، يعرض آخر مبتكرات شركته، الكمبيوتر ماك بوك إير، في كانون الثاني/يناير 2008.

# amazon.



جيف بيزوس. مؤسس شركة أمازون دوت كوم. ومديرها التنفيذي. يحمل أول كتاب تم بيعه على الانترنت عبر أمازون دوت كوم. أمام المركز الرئيسي في سياتل بولاية واشنطن.



آمي براون. رئيسة شركة بلو هيرون باغز. لبيع الحقائب اليدوية. أمام كشك البيع في مجمع المحلات التجارية في مدينة أنابوليس بولاية ماريلاند.

طلبية بالبريد أو على الانترنت فهي خيارات أقل كلفة ويمكن أن تلقى أيضاً نفس النجاح.

يمكن أيضاً استعمال قنوات خارجية، من خلال استخدام وسطاء، مثل الوكلاء والموزعين، لتسويق منتج أو خدمة. يجب أن يعامل هؤلاء الأفراد بأنصاف وأن يدفع لهم فوراً. ينصح بعض المحللين بمعاملة المندوبين الخارجيين بنفس الطريقة التي يعامل بها الموظفون الذين يعملون داخل الشركة ومنحهم مكافآت سخية كي يتم إبراز المنتج أو الخدمة من بين المنتجات والخدمات العديدة التي يمثلونها.

الحملات الإعلانية والترويجية هي أدوات تسويق أساسية. الدعايات في الصحف، المجلات، التلفزيون والراديو هي فعالة للوصول إلى أعداد كبيرة من المستهلكين. وهناك خيار أقل كلفة وهو طباعة النشرات الطيارة، الممكن إرسالها بالبريد إلى العملاء المحتملين أو تسليمها على باب المنزل أو عرضها في الشركات التي تسمح بذلك. يمكن للشركات الجديدة أيضاً إعداد نشرات صحفية حول المنتجات الجديدة التي تنشرها عادة المجلات المختصة مجاناً.

من المهم إدراج اسم الشركة في أدلة الهاتف المحلية التي تجمع أسماء الشركات المشابهة تحت عنوان واحد، مثل الصفحات الصفراء في الولايات المتحدة. من المفيد أيضاً إدراج اسم الشركة في محركات البحث على شبكة الانترنت مثل غوغل أو ياهو، التي يستعملها المستهلكون للإيجاد شركات محلية. وكثيراً ما تكون هذه مرتبطة بالموقع الإلكتروني للشركة، الذي تزود المزيد من المعلومات.

الدعاية هي أيضاً طريقة ثمينة جداً لترويج منتج جديد أو خدمة جديدة. يجب على المؤسسات الجديدة أن ترسل نشرات صحفية إلى وسائل الإعلام. يمكن أن تقوم صحيفة يومية بإصدار مقالة حول الشركة الجديدة. ويمكن أن تقوم محطة تلفزيونية أو إذاعية بإجراء مقابلة مع مالكيها. هذه الوسيلة يمكن أن تكون فعالة جداً في توليد المبيعات، وهي مجانية! ■



# المبادر والإنترنيت

أحدثت الإنترنت، شبكة الكمبيوتر المائلة التي تربط شبكات الكمبيوتر الأصغر حجماً ببعضها البعض، ثورة في التجارة من خلال الجمع بين الناس من كافة أنحاء العالم. ومن الممكن استعمال العديد من مزاياها لتكوين شركات أعمال جديدة.

الاتصالات: يجب أن يتصل المبادر بالعديد من الناس، والموزعين، والزبائن على سبيل المثال. فتتوفر بذلك طريقة سريعة وغير مكلفة نسبياً لإرسال الرسائل، والتقارير، والصور وغير ذلك إلى مستعملين آخرين للإنترنت من خلال البريد الإلكتروني. كما يمكن استعمال البريد الإلكتروني حتى للتسويق. تتوفر أشكال مختلفة من برامج الكمبيوتر لحماية الوثائق من إمكانية الوصول غير المرخص به إليها أو تغيير نصوصها للتمكن من تبادلها بأمان والتحقق من صحتها بسهولة.

الأبحاث: يتطلب إطلاق مشروع أعمال تجاري القيام بالكثير من الأبحاث. فيستطيع المبادر ان يجد معلومات حول أي موضوع تقريباً بسرعة كبيرة باستعمال شبكة الإنترنت العالمية (والشبكة العنكبوتية هي عبارة عن مجموعة من النصوص والوثائق المتعددة الوسائط المرتبطة ببعضها لخلق مكتبة إلكترونية هائلة). توفر الوكالات الحكومية، والجامعات، والمنظمات وشركات الأعمال العديدة معلومات على الإنترنت بدون مقابل في العادة.

وأسهل طريقة للعثور على معلومات على شبكة الإنترنت هي باستعمال محرك بحث، أو نظام استرجاع البيانات. إذ يطبع المستعمل الكلمات الرئيسية لموضوع معين على الكمبيوتر، ثم يكبس على زر الإدخال فينتلقى قائمة بالمواد، وغالباً خلال ثوان. البنود موصولة إلكترونياً بالوثائق الفعلية، بحيث يستطيع مستعملو الإنترنت قراءتها على شاشات الكمبيوتر. ومحرك البحث من شركتي غوغل وياهو هما الأكثر شعبية والأوسع انتشاراً.

الترويج: مواقع الويب، وصفحات المعلومات المطبوعة، والمعلومات المرئية البصرية موصولة ببعضها البعض إلكترونياً وتوفر فرصة للمبادرين للتعريف بشركة أعمال جديدة ومنتجاتها و/أو خدماتها إلى مجموعة هائلة من الجمهور. بوجه عام، يمكن إنشاء وتحديث المعلومات على مواقع شبكة الإنترنت بسرعة أكبر وبطريقة اقل كلفة من كلفة طباعة المواد الترويجية. وعلاوة على ذلك، فهي تعمل بصورة متواصلة!

من أجل إنشاء موقع على إلكتروني على الإنترنت لشركته،



إي باي لايف. قوة لنا جميعاً. شعار الفرع الجديد لإي باي للتجارة على الإنترنت. التي يعتبرها الكثيرون ثورة في التجارة بين أفراد في كافة أنحاء العالم.

يستطيع المبادران يستعين بشركة لإنشاء موقع أو شراء برنامج كمبيوتر لإنشاء هذا الموقع بنفسه. وأيضاً تقدم جامعات عديدة صفوفاً دراسية لتعليم كيفية بناء موقع على شبكة الإنترنت.

يحتاج الموقع على الشبكة إلى اسم وعنوان. يكون الاثنان متماثلان على الإنترنت. يجب تسجيل أسماء وعناوين الموقع. يشير الرمز [Http://www.internic.net](http://www.internic.net) إلى موقع على الشبكة يدرج أسماء المسجلين حسب الدولة واللغة المستعملة. يتم التعبير عن عنوان الشركة الموصولة بالإنترنت بالرمز URL (محدد موقع المورد الموحد) وينتهي عادة بالرمز دوت كوم (.com)، الذي يعني موقعاً «تجارياً». الرمز دوت نيت (.net) وهي نهاية بديلة، كثيراً ما تستعمل عندما يتم تسجيل موقع معين ينتهي بالرمز .com والأسماء الجيدة لموقع محدد للشركة يمكن تذكرها بسهولة وتستحضر في الذهن الشركة ومنتجاتها أو خدماتها.

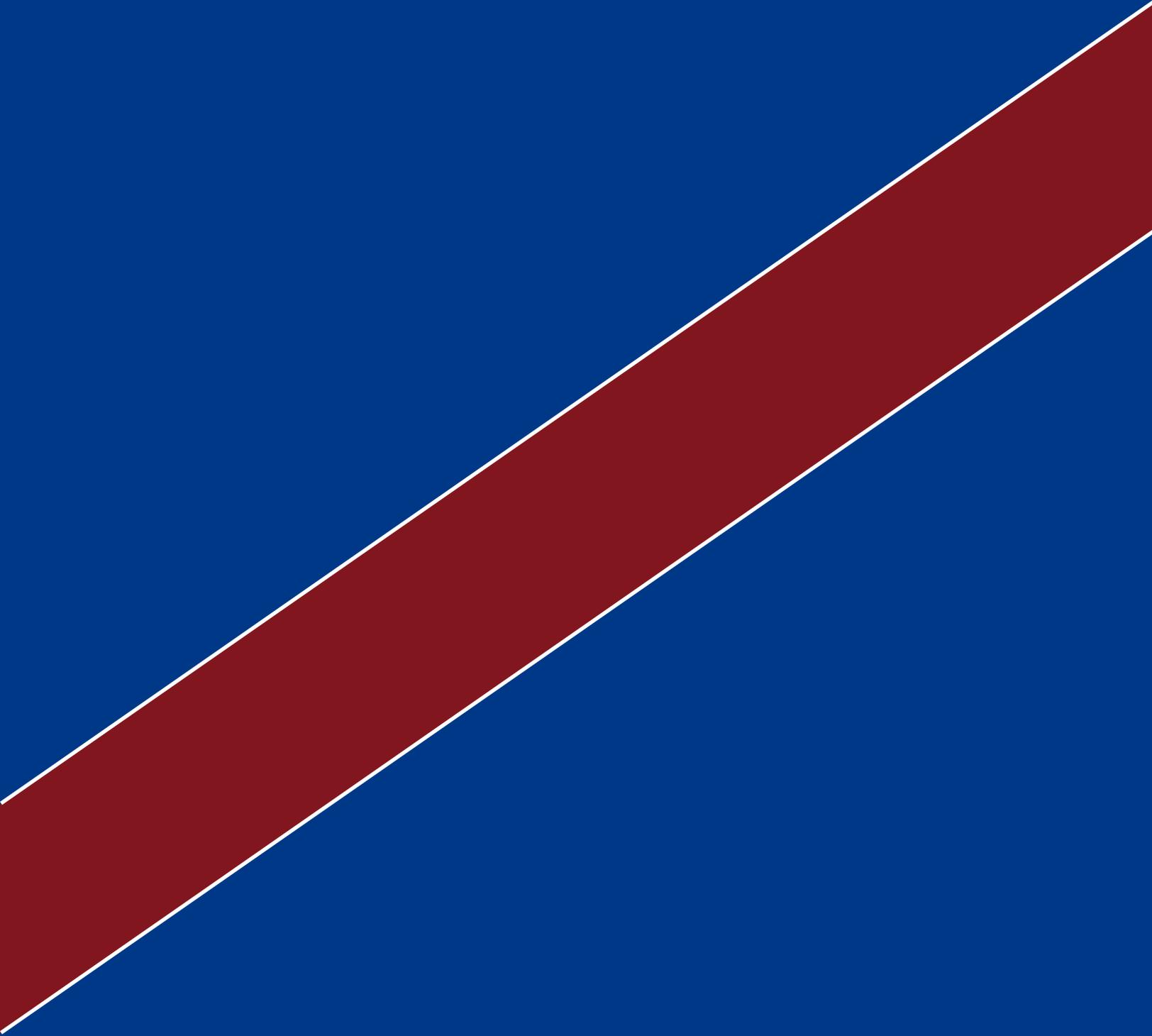
يحتاج المبادر أيضاً إلى امتلاك قطعة في الفضاء الإلكتروني لإقامة موقعه على الشبكة. تؤجر العديد من شركات «خدمات الاستضافة» التجارية، والتي تسمى بمقدمي خدمات الإنترنت (ISP)، مساحات على أجهزة الكمبيوتر الكبيرة التابعة لها (تسمى الخادم) مقابل رسم شهري أو سنوي زهيد.

الترويج للموقع يشكل أمراً حاسماً الأهمية. يمكن وضع عنوان الموقع على بطاقات الأعمال، وعلى القرطاسية، والكتالوجات، أو أي شيء يتعلق بالشركة الجديدة. أو يستطيع المبادر أن يدفع مبلغاً لوضع إعلان نابض بالألوان على مواقع الشبكة غير المنافسة، كالتى تستعمل للمنتجات التكميلية. الشعارات الدعائية تكون عادة موصولة بموقع الشركة المعلن عنها.

يستطيع المبادرون أيضاً تزويد معلومات حول مواقعهم إلى محررات البحث الموجودة على الإنترنت المعروفة جيداً. مقابل دفع رسم، تقوم معظم محررات البحث بالترويج لموقع ما عندما يتم استعمال مجموعة مختارة من مصطلحات البحث. فعلى سبيل المثال، يستعمل في أحيان كثيرة المتسوقون على الإنترنت محررات بحث للعثور على شركات تزود منتجات وخدمات محددة.

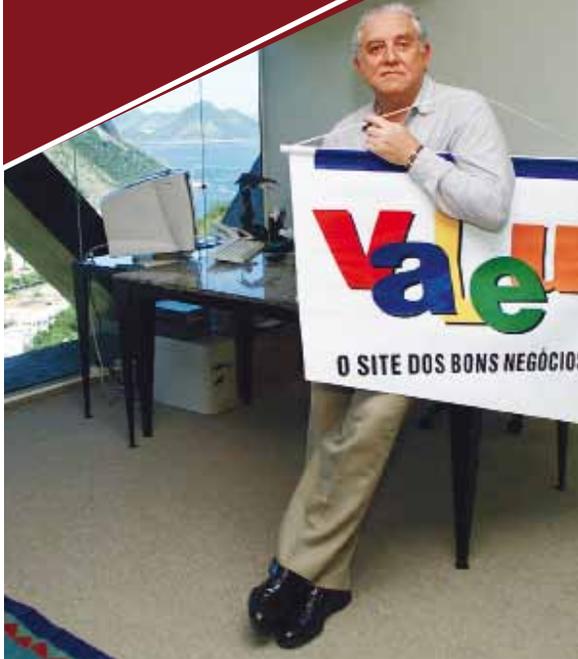
الاستعمال الآمن: تماماً كما يفعل أصحاب المتاجر في قفل واجهات متاجرهم، يجب على المبادرين الذين يستعملون الإنترنت اتخاذ خطوات لحماية أنظمة الكمبيوتر لديهم من مخاطر محتملة ناتجة عن الانتهاكات الأمنية والفيروسات. وإحدى الخطوات الأشد فعالية هي تركيب برنامج حماية. وتتمثل خطوة أخرى في تركيب جدار نار للإنترنت (يكون شبيهاً بالجدار الذي يمنع تسرب النار في المنازل) لغرلة ومنع حصول تبادل غير مرغوب به بين شبكة الكمبيوتر والإنترنت. يستطيع مستشار التكنولوجيا الذي يتم التعاقد معه أن يركب هذه الأدوات وغير ذلك من الأدوات الدفاعات عن الكمبيوتر. هناك الكثير من المعلومات المتوفرة حول سلامة الكمبيوتر وتقدم مجاناً في أحيان كثيرة. فعلى سبيل المثال، يقدم الاتحاد القومي للأمن الفضائ الإلكتروني (<http://www.staysafeonline.info>)، وهي منظمة تكوّن جهودها للنشر الوعي حول أمن الإنترنت، مواداً تعليمية وموارد أخرى.

وكما قال جوليان أي. لانغ، الأستاذ المشارك لمادة روح المبادرة في الأعمال في كلية بابسون، «توفر الإنترنت للمبادرين الخلاقين الذين يملكون موارد محدودة فرصاً ذات شأن لتأسيس شركات أعمال جديدة ولتعزيز المشاريع القائمة.» وسوف تطور شركات الأعمال الجديدة الحلول لتعزيز تجربة مستخدم الإنترنت. وسوف تستغل شركات الأعمال القائمة برمجيات لا تحصى على الإنترنت، بدءاً من خدمة الزبائن وصولاً إلى طلب المعالجة إلى علاقات المستثمر. يقترح لانغ، بالنسبة للعديد من المبادرين، أن التحديات التي تطرحها الإنترنت هي «فرص للإبهاج الزبائن ولخلق مشاريع مبادرات مثيرة.» ■



# البيع على الانترنت

## توفر الانترنت إمكانية الوصول إلى سوق كبيرة ومنتامية لبيع السلع والخدمات



جاك لوندون صاحب مبادرة جارية على الانترنت في ريو دي جانيرو.

يبيع العديد من مبادري الأعمال السلع والخدمات على شبكة الانترنت. لماذا؟ لأن الانترنت توفر إمكانية الوصول إلى سوق كبيرة ومنتامية. فقد بلغ عدد المتسوقين على الانترنت عام 2005 حوالي 627 مليوناً، وفقاً لشركة إيه سي نيلسون، وهي شركة عالمية لمعلومات التسويق.

فمن خلال البيع على الانترنت، يمكن لمتجر في حي من الأحياء أو لمؤسسة مقرها في المنزل ان تصل إلى مجموعة قومية أو حتى دولية من الزبائن المحتملين. وعندما يقوم مبادرو الأعمال بالبيع على الانترنت، فإنهم يكونون على مستوى أكثر تساويًا مع المنافسين الكبار.

هناك بالتأكيد تكاليف للبيع على الانترنت. لكن سعر إنشاء وإدارة موقع على الانترنت قد تدنى وعدد شركات تصميم وإدارة المواقع قد تزايد. بالحقيقة، يجد بعض المبادرين ان تشغيل متجر على الانترنت هو أقل كلفة من توظيف قوى كبيرة للمبيعات والاحتفاظ بمتجر في مبنى فعلي واحد أو أكثر.

لقد تحولت وتغيرت بعض الأعمال، مثل الكتب، والسفر الجوي، وسوق الأسهم، بفضل نجاح مبيعاتها على الانترنت. أما غيرها، مثل مدن الملاهي، ومراكز البوليف، أو شركات المرافق العامة، فلا تبدو لأول وهلة بأنها تتناسب جيداً مع الانترنت. ولكن من الممكن أيضاً استعمال الموقع لبيع التذاكر، أو تقديم حسومات أو السماح للزبائن بالدفع عبر الانترنت.

من أجل إطلاق شركة أعمال وإنشائها على الانترنت، على المبادر ان يقوم بما يلي:

◆ تسجيل اسم الموقع - الاسم والعنوان على الانترنت.

◆ شراء كومبيوتر أو التعاقد مع مقدم خدمات الانترنت لاستضافة الموقع. شراء برنامج إنترنت لإنشاء الموقع أو الاستعانة بخبير ليقوم بذلك. تصميم متجر على الانترنت جذاب ويسهل التجول فيه.

◆ إنشاء دليل (كتالوغ) على الانترنت. توفير معلومات مكتوبة بوضوح، دون استعمال لغة فنية معقدة أو عبارات مبهمه. استعمال الكثير من الصور لتشجيع الزبائن المحتملين على الشراء. تضمين الموقع تعليمات واضحة لطريقة تقديم الطلب عبر الهاتف أو الانترنت.

◆ تحديد طريقة للدفع. يعتمد بعض الشركات إلى

تقديم الفاتورة إلى الزبون قبل أو بعد شحن البضائع. لكن هذا قد يؤدي إلى تأخر الدفع. الخيار الآخر هو جعل الزبائن يستخدمون بطاقات الائتمان مباشرة على الانترنت. ويمكن لشركات الأعمال التجارية ان تفتح حسابا يرخص البنك الذي تتعامل مع الشركة (حساب تجاري) لمعالجة الصفقات ومناولة الايرادات (والرسوم) من معاملات بطاقات الائتمان، وذلك من بنك أو من مؤسسة أخرى تعالج معاملات بطاقات الائتمان على الانترنت. وهناك طريقة بديلة، إذ من الممكن الاستعانة بخدمة دفع موجودة على الانترنت، مثل وورلدباي (WorldPay) لمناولة مثل هذه المعاملات.

◆ جعل الموقع على الشبكة آمناً لحماية المعلومات المالية للزبائن على الأخص. الاستعانة بخبير تكنولوجيا، وهو أمر يستحق الوقت والمال المنفقين عليه مقارنة مع التعرض للأخطار المحتملة للانتهاكات الأمنية.

◆ تحديد سياسة للشحن. وتتضمن الخيارات جعل شركة الأعمال تمتص الكلفة (دون رسم)، بما في ذلك التكاليف المعلنة في قائمة الأسعار، أو إدراج رسوم الشحن بشكل صريح. يجب ان لا يفاجأ الزبائن أبداً في نهاية معاملة الصفقة بوجود رسوم شحن. فقد يؤدي ذلك إلى قيام الزبائن بإلغاء عملية البيع.

◆ تمكين الزبائن من الاتصال إما عن طريق عنوان إلكتروني أو رقم هاتفني لعرض شكاواهم أو تقديم اقتراحاتهم أو التعبير عن مديحهم وللرد عليهم. فهذا العمل يمكن أن يعزز ولاء الزبون.

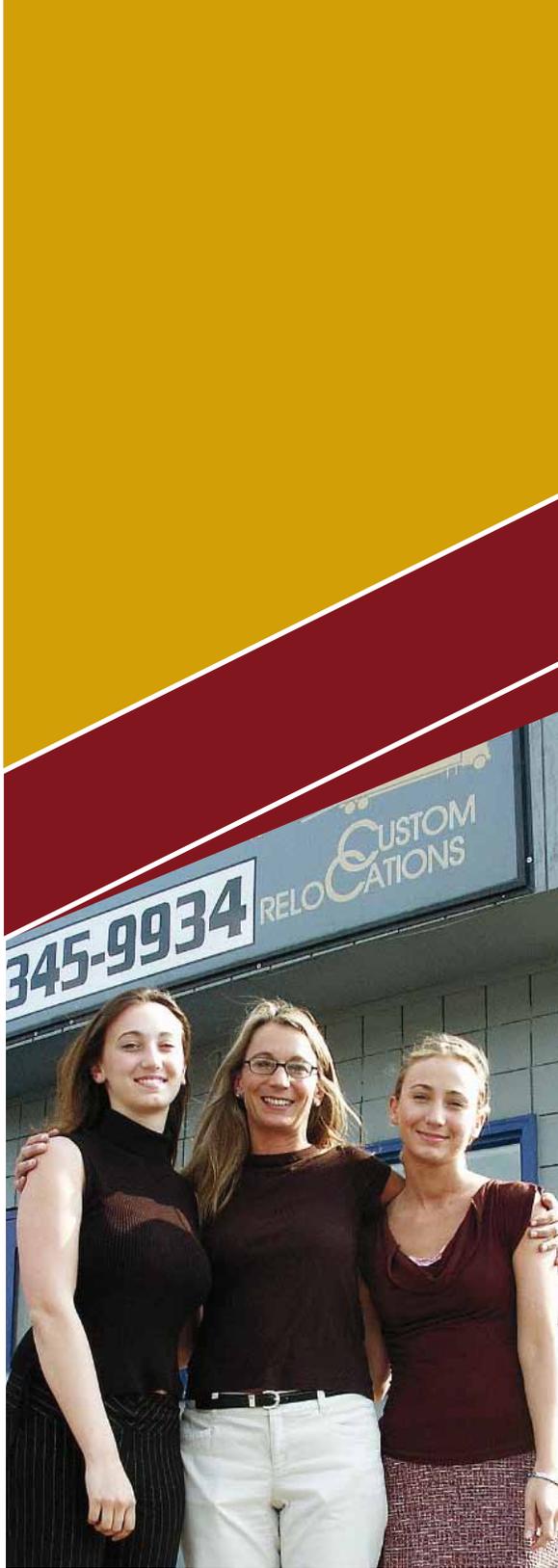
بعد إنشاء متجر على الانترنت، يبقى الكثير مما ينبغي عمله. إذ يحتاج مبادر الأعمال إلى اجتذاب الزبائن المحتملين. هناك العديد من الطرق للقيام بالدعاية لموقع الانترنت. احدي هذه الطرق هي طباعة عنوان الموقع على إيصالات الشركة، وفي أعلى أوراق رسائل الشركة، وفي نشرات الشركة الإخبارية، وغيرها من المواد. والطريقة الأخرى هي الاتصال بمحركات البحث مثل غوغل وياهو واستعمال كلمات الموضوع الرئيسية في تصميم موقع الانترنت كي يتم توجيه مستخدم محرك البحث إلى موقع انترنت المبادر في الأعمال من خلال الكلمات التي تشكل مفاتيح التحويل. على سبيل المثال، يمكن أن يتضمن مطعم مختص بالمأكولات الأفغانية الكلمات والعبارات الرئيسية مثل «المطبخ الافغاني»، «وصفات تقليدية»، «طبخ معاصر»، «بولاني»، «حمص»، «قورما»، «كباب»، «كفتا»، «خروف»، «اشواك»، «معجنات على البخار»، وما يشابهها غير ذلك. الترويج لموقع الانترنت أمر أساسي وحاسم. فلغت الانتباه يشكل الخطوة الأولى لتحقيق مبيعات على الانترنت. ■



داخل مخزن مركز بارنز إند نوبل لتوزيع الكتب في مونرو بولاية نيوجيرسي. يكثر إقبال الأميركيين على شراء الكتب عبر الانترنت في فترات الأعياد مثل عيد الشكر وعيد الميلاد.



# اختيار شكل شركة الأعمال



أليسون مك دانيل تنوسط فاليري بوتورف وكريستينا سينسر. أمام مبنى شركة أليسون للنقل والشحن التي أسستها سنة 1997.

في كثير من البلدان، يتعين على المبادرين اختيار شكل المنظمة عند افتتاح شركة تجارية صغيرة. والنماذج الأساسية للمنظمة هي الملكية الفردية، والشراكات والمؤسسات. وكل منها له مزاياه وعيوبه. وعلاوة على ذلك، فإن القوانين والأنظمة التي تنطبق على أصحاب الأعمال التجارية تختلف من بلد لآخر وحسب الولاية القضائية المحلية. ويتعين على المبادرين ورجال الأعمال استشارة محام أو خبير آخر للتأكد من أن كافة التراخيص والتصاريح اللازمة متوفرة لديهم، ومن أنهم على علم بكافة التزاماتهم القانونية. ففي العديد من البلدان تعتبر الغرفة التجارية المحلية أو مجلس رجال الأعمال التجارية المحلي أيضا مصدرا جيدا للمعلومات.

الملكية الفردية: في الملكية الفردية، يملك الفرد المبادر الشركة ويتحمل المسؤولية الكاملة عن جميع ديونها والتزاماتها القانونية. أكثر من 75 في المئة من جميع الشركات الأميركية هي شركات ملكية فردية. ومن الأمثلة على ذلك الكتاب والخبراء الاستشاريون، والمطاعم والمتاجر المحلية، والأعمال التجارية التي تدار من المنازل.

فهذا هو الشكل الأسهل والأقل كلفة لبدء عمل تجاري. بشكل عام، يقدم المبادر كافة المستندات المطلوبة ويفتح محلا تجاريا. والعييب في ذلك هو أنه تترتب على ذلك مسؤولية شخصية غير محدودة - إذ إن جميع الأصول الشخصية والتجارية التي يملكها المبادر قد تكون عرضة للخطر في حال أصبحت الشركة غارقة في الديون.

الشراكة: الشراكة تتألف من اثنين أو أكثر من الأشخاص الذين يشتركون في أصول، ومسؤوليات، وأرباح الشركة. أفضل ما تتميز به الشراكة هو أن الشركاء يتقاسمون المسؤوليات. كما تستفيد الشراكات أيضا من وجود المزيد من المستثمرين ونطاق أكبر من المعارف والمهارات.

وهناك نوعان رئيسيان من الشراكات، شراكات عامة وشراكات محدودة. في الشراكة العامة، يكون جميع الشركاء مسؤولين عن تصرفات وأفعال جميع الشركاء الآخرين. كما يتحملون جميعا مسؤولية شخصية غير محدودة عن ديون الشركة. وعلى النقيض من ذلك، فإنه يوجد في الشراكة المحدودة شريك واحد عام تقع عليه المسؤولية الكاملة بالإضافة إلى شريك آخر محدود أو أكثر يكون مسؤولا فقط عن مقدار الأموال التي يستثمرها في هذه الشراكة.

وأكبر عيب في أية شراكة هو احتمال حدوث خلافات، بغض النظر عن نوعية ومدى معرفة الشركاء ببعضهم البعض. ويتفق الخبراء على أن اتفاق شراكة يقوم بوضعه محام من ذوي الخبرة يعد أمراً ضرورياً لقيام شراكة ناجحة. وكثيراً ما يستخدم ذلك في:

- ◆ وضع آلية لتسوية الخلافات؛
- ◆ تحديد مساهمة كل شريك في الشراكة؛
- ◆ تقسيم المسؤوليات الإدارية؛
- ◆ وتحديد ما يحدث إذا غادر أحد الشركاء أو توفي.

الشركات المؤسسية: ينصح الخبراء بإنشاء الشركات المؤسسية للمبادرين الذي يخططون لفتح مشاريع تجارية كبرى. إذ تستطيع الشركة باعتبارها كياناً قانونياً منفصلاً عن أصحابه رفع دعوى قضائية أو أن تكون عرضة للمقاضاة، كما تستطيع حيازة وبيع الممتلكات، وإقراض الأموال.

وتنقسم الشركات المؤسسية إلى حصص أو أسهم قد يملكها شخص واحد، أو عدد قليل أو كثير من الأشخاص. وتستند الملكية إلى النسبة المئوية للأسهم المملوكة. والمساهمون ليسوا مسؤولين عن ديون الشركة، ما لم يكونوا قد ضمنوها شخصياً. واستثمار المساهم هو حد مسؤولياته. تستطيع الشركات الحصول بسهولة على الاستثمار، وجمع رأس المال عن طريق بيع الأسهم، ويمكنها أن تظل على قيد الحياة في حال تغير مالكوها. وهي توفر حماية من المسؤولية أكثر من الأشكال الأخرى من الأعمال التجارية. وإمكانات النمو فيها غير محدودة.

ومع ذلك، فإن الشركات المؤسسية هي أكثر تعقيداً وإنشائها يكون أكثر تكلفة من الأشكال الأخرى للأعمال التجارية؛ وهي عادة ما تكون خاضعة لمستوى أعلى من التنظيم الحكومي. ■



فيديل ألبيلو وزوجته وينديلين أوسوريو في مطبعة ألبيلو في دوران بفلوريدا، التي أسسها فيديل بقرض من مؤسسة القروض للأعمال الصغيرة.



سيدة أعمال تايوانية تعرض قماشاً من إنتاجها على رجل أعمال من البيرو خلال معرض جوال أقيم في ليمّا، سنة 2007، حضره مندوبون عن أكثر من 70 شركة تايوانية، لتسويق إنتاجها في أميركا الجنوبية.



# وضع خطة عمل

لا يحتاج إيجاد عمل  
تجاري ناجح الكثير من  
المال نقدا بالضرورة.

إن وضع خطة عمل شاملة يعد أمرا حاسما لبدء الأعمال التجارية نظرا لأنها تحدد رؤية صاحب المشروع وتعمل بمثابة سيرة ذاتية للشركة.

وهناك العديد من الأسباب التي تدعو إلى وضع خطة عمل:

- ◆ التوصل إلى قناعة شخصية بأن المشروع الجديد جدير بالاهتمام وذو جدوى قبل تقديم أي التزام شخصي ومالي ذي شأن.
- ◆ مساعدة الإدارة في تحديد الأهداف والتخطيط للآمد الطويل
- ◆ اجتذاب المستثمرين والحصول على التمويل.
- ◆ توضيح المشروع التجاري للشركات الأخرى التي قد يكون من المفيد إقامة تحالف أو تعاقد معها.
- ◆ اجتذاب الموظفين.

ويمكن أن تساعد خطة العمل رجل الأعمال في تخصيص الموارد بشكل مناسب، والتعامل مع أية مشاكل غير متوقعة، واتخاذ قرارات تجارية صائبة.

إذ إن خطة جيدة التنظيم تشكل جزءا أساسيا من أي طلب للحصول على قرض. وينبغي أن تحدد كيفية قيام الشركة التجارية بتسديد أي أموال مقترضة. كما يتعين على صاحب المشروع التجاري أن يأخذ في الحسبان ويراعي كافة نفقات بدايات المشروع والأخطار المحتملة لكي لا يبدو سادجا.

ومع ذلك، فإن هناك سوء فهم شائعا استنادا لأندرو زاخاراكيس وهو أن خطة العمل تستخدم أساسا لجمع رأس المال. ويشير زاخاراكيس، الذي يعمل أستاذا محاضرا في مادة تنظيم المشاريع التجارية الحرة في كلية بابسون، إلى أن الهدف الأساسي من خطة العمل هو مساعدة رجال الأعمال على كسب فهم أعمق للفرص المتاحة التي يتصورونها. وقال مفسرا «إن عملية خطة العمل التي يضعها صاحب المشروع التجاري تساعده في تشكيل رؤيته الأصلية وتحويلها إلى فرصة أفضل عن طريق طرح الأسئلة الحرجة، والبحث عن أجوبة عن هذه الأسئلة، ومن ثم الإجابة عليها.»

يضع بعض رجال الأعمال خطتين هما: وثيقة التخطيط للاستخدام الداخلي ووثيقة التسويق لجذب الاستثمار الخارجي. وفي هذه الحالة، فإن المعلومات الواردة في كل خطة هي في الأساس نفسها، ولكن التركيز يختلف إلى حد ما. فعلى سبيل المثال، إن الوثيقة الداخلية التي ترمي إلى توجيه وإرشاد الشركة لا تحتاج إلى سير ذاتية مفصلة



جانب من الحضور في قمة ويب 2.0 في سان فرانسيسكو سنة 2006.

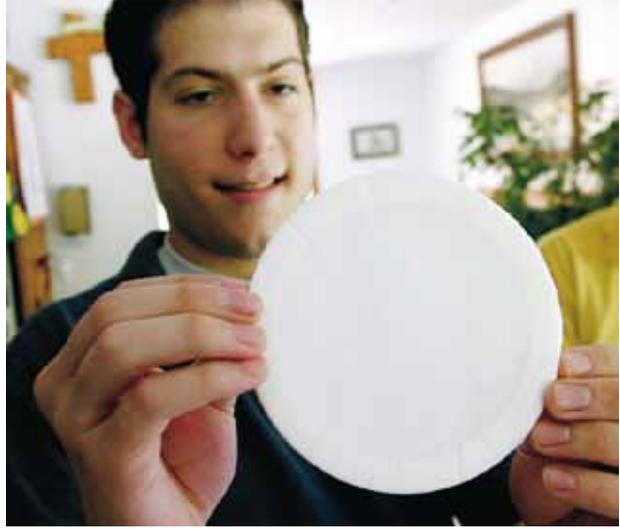
لأعضاء الجهاز الإداري فيها. أما الخطة التي تمدف إلى التسويق، فإن خلفية وتجربة أعضاء الجهاز الإداري قد تكون الميزة الأكثر أهمية في الخطة.

تقع خطة العمل النموذجية عادة في حوالي ٤٠ صفحة. وينبغي أن تستخدم الأدوات البصرية والمرئية بأسلوب حسن التنسيق، مثل القوائم المنقطة والفقرات القصيرة. وينبغي أن تكون اللغة سلسة وخالية من المصطلحات والمفردات التخصصية وسهلة الفهم.

وينبغي أن تتبع نغمتها ولمجتها الأسلوب التجاري المعهود وأن تكون مفعمة بالحماسة. وينبغي أيضا أن تكون قوية في سرد الحقائق من أجل إقناع الناس باستثمار المال أو الوقت في المشروع التجاري الجديد.

العناصر الأساسية لخطة العمل الموحدة تشمل ما يلي:

- ◆ عنوان الصفحة
- ◆ قائمة المحتويات
- ◆ ملخص تنفيذي
- ◆ نبذة عن الشركة:
- ◆ المنتج / الخدمة
- ◆ السوق والمنافسة
- ◆ إستراتيجية التسويق والبيع
- ◆ خطة التشغيل
- ◆ الإدارة / والتنظيم
- ◆ التمويل
- ◆ الوثائق الداعمة



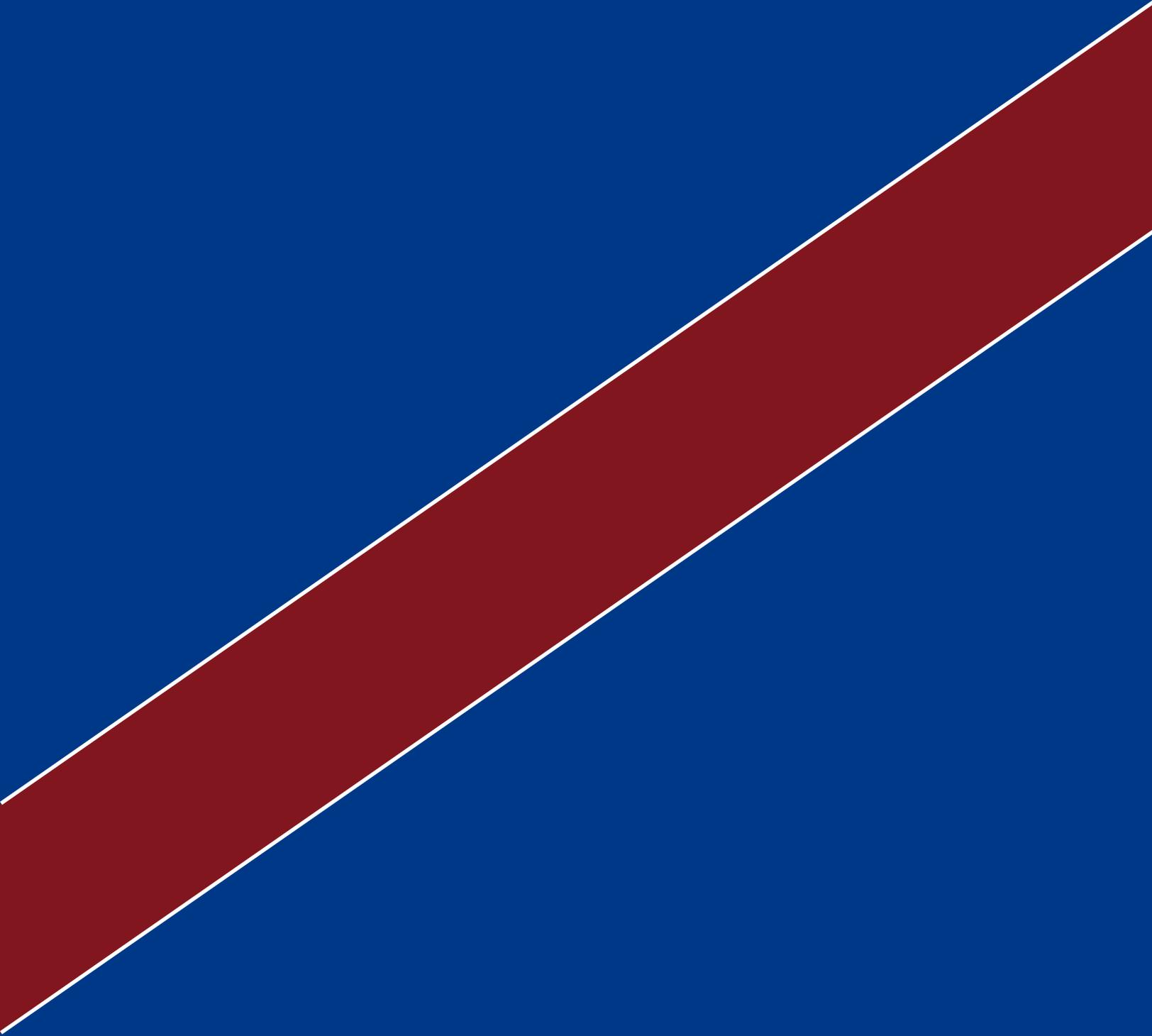
ماثيو تورنورا من شركة واترتاون يعرض رقعة لاصقة لتخفيف الآلام، وهي من ابتكار عمه تفيد مختلف الأوجاع الناجمة عن الألعاب الرياضية تقريبا.

والمخلص التنفيذي هو حجر الزاوية في أية خطة جيدة. فهذا هو القسم الذي يقرأه الناس من أجل تقرير ما إذا كانوا سيقروا ببقية الوثيقة. وينبغي أن يلخص بإيجاز التفاصيل التقنية والتسويقية والمالية والإدارية. والأهم من ذلك لا بد أن يقنع القارئ أن المشروع الجديد هو استثمار ذو جدارة.

أما وصف الشركة فينبغي أن يبرز حلم صاحب المشروع التجاري وإستراتيجيته وأهدافه. وينبغي أن يشدد قسم المنتج / الخدمة على خصائص ومزايا المشروع التجاري الجديد. وما يميزه عن الشركات المنافسة له؟ وهل هو مبتكر؟

وتشتمل المكونات المالية لخطة عمل المشروع الجديد عادة على ثلاثة تقديرات هي: الميزانية، بيان الدخل، وتحليل السيولة النقدية. وتتطلب هذه التقديرات مقدمات مفصلة للنفقات والمبيعات. ومن السهل نسبيا تقدير النفقات. أما تقدير المبيعات فهو يستند عادة إلى أبحاث السوق، وغالبا ما يستخدم بيانات مبيعات لمنتجات مماثلة وخدمات تنتجها شركات منافسة.

إن صياغة خطة عمل قد تبدو أمرا مجهدا. ومع ذلك، فإن هناك سبلا لجعل العملية أكثر سهولة. أولا، هناك العديد من مجموعات البرامج الحاسوبية المتخصصة في وضع خطط عمل موحدة أو قياسية. وهناك كتب عديدة حول مشاريع الأعمال التجارية الحرة وروح المبادرة تحتوي على تعليمات مفصلة لهذا الغرض، وهناك العديد من الجامعات التي ترعى برامج للشركات الجديدة. ■



# حاجة أصحاب العمل التجاري الحر إلى رأس المال

نادرا ما تحقق المؤسسات التجارية الجديدة أرباحا في الشهور الأولى من مباشرة نشاطها. فتحقيق المبيعات يحتاج إلى وقت، والعائدات لا تكون عادة كافية لموازنة تكاليف المبادرة وبدء العمل وسد النفقات الشهرية. ولذا فإن المبادرين بالعمل التجاري يحتاجون إلى تقدير مبلغ المال الذي يحتاجونه وإلى جمع ذلك المبلغ كي يكونوا قادرين على ترجمة أحلامهم إلى حقائق واقعة.

لا يحتاج إيجاد عمل تجاري ناجح الكثير من المال نقدا بالضرورة. ففي أواسط السبعينيات من القرن العشرين بدأ ستيف جوبز وستيف وُزنيك شركة أبل كمبيوتر من ثمن بيع شاحنة فولكسواغن صغيرة وآلة حاسبة علمية من طراز هيولت باكارد بمبلغ 1,300 دولار - أي ما يكفي لإنشاء خط إنتاج متنقل. وفي العام 1997 استخدم بيل مارتن وغريغ رايت وصلات الإنترنت المجانية المزودة بها غرف السكن الجامعي ومبلغ 175 دولارا -75 دولارا منها كرسم شراكة لولاية نيو جيرزي و70 دولارا كرسم تسجيل اسم لموقعهما على شبكة الإنترنت و30 دولارا شهريا كرسم اشتراك استضافة - وذلك لإنشاء موقعهما الذي سمياه [www.ragingbull.com](http://www.ragingbull.com).

وهناك العديدون من مبادري الأعمال الذين بدأوا أعمالا تجارية بمبلغ 5,000 دولار أو أقل، أي ما كان كافيا لمجرد إنشاء الشراكة واستثمار جزء منه في الموجودات وفي إيجاد بعض المواد الإعلانية والدعاية. وهناك عدة طرق لتخفيض النفقات منها على سبيل المثال: العمل في البداية من منزل أحد ما بدلا من استئجار مكتب، واستئجار أجهزة وتجهيزات مكتبية بدلا من شرائها.

غير أنه يجب على المبادرين التجاريين أن يقدروا مبلغ المال الذي يحتاجونه نقدا لتغطية النفقات إلى أن يبدأ عملهم في تحقيق أرباح. وأفضل وسيلة وآلية مالية لتحقيق هذا الغرض هي وضع بيان للعائدات والتدفق النقدي. والتدفق النقدي يدل على مبلغ المال الفعلي المتوفر للمشتريات وتسديد الفواتير والالتزامات. وهو الفارق بين العائدات النقدية (الدخل المالي الحاصل) والنفقات النقدية (المصروفات المالية المدفوعة) خلال فترة محددة من الزمن.

ومن المهم إرفاق تلك التنبؤات بملاحظات توضح أي نفقات غير اعتيادية أو افتراضات استخدمت لغرض التقدير والحساب.

◆ بيان الدخل يحدد كل العائدات والنفقات المتوقعة للمبادر بالعمل (بما في ذلك الاستهلاك ومدفوعات الرهن العقاري) وذلك لتقدير أرباح المشروع الشهرية والسنوية. والاستهلاك هو وسيلة لتقدير حساب انخفاض قيمة



أنجي ريس في استراحة قصيرة بعد زحمة تقديم الفطائر في مطعمها في ساوث داكوتا.



لوفينيس باندا في مقهاها الخاص مع بعض من الصديقات. استفادت لوفينيس من برنامج مؤسسة القروض الصغيرة لتبدأ مشروعها الخاص.

## الأصول التي تقل مع مرور الزمن والاستعمال.

◆ بيان التدفق النقدي يقدر المبيعات النقدية المتوقعة والمدفوعات النقدية المتوقعة لتسديد الفواتير. ويمكن وضع هذه التقديرات على أساس أسبوعي أو شهري أو فصلي (كل ثلاثة أشهر)، لكن الخبراء ينصحون بوضع التقديرات مرة كل شهر في السنة الأولى أو السنتين الأوليين من إنشاء العمل التجاري الجديد. ويستخدم هذا الأسلوب في التنبؤ لتقدير كمية المال المطلوب لتمويل العملية سنويا. إذ يستطيع المبادر بالعمل التجاري من خلال حساب هذه التنبؤات على أساس تراكمي أن يتكهن سلفا بمبلغ رأس المال الإجمالي الذي يحتاجه للمباشرة في عمله.

ويبين صافي التدفق النقدي الشهري كم تزيد عائدات المبادر التجاري النقدية أو تقل عن نفقاته الشهرية النقدية. ومن المحتمل أن تتعدى النفقات النقدية الشهرية في معظم السنة الأولى من مباشرة العمل العائدات. إذ يتم في كثير من الأحوال إرسال أو شحن البضائع والسلع قبل الحصول على مدفوعات أثمانها. وفي غضون ذلك يترتب على صاحب العمل التجاري أن يسدد الفواتير مستحقة الدفع. ولذا فإن التدفق النقدي التراكمي الذي يضاف كل شهر إلى المبلغ الإجمالي المتراكم من الشهور السابقة سينجم عنه مبلغ أو حساب سلبي متزايد.

وعليه فإن المرحلة الحاسمة بالنسبة لأي عمل تجاري جديد تحدث عندما تكون العائدات من المبيعات كافية لتغطية النفقات الشهرية. إذ يبدأ التدفق النقدي عند هذه النقطة في الانخفاض والانتقال إلى الجانب الإيجابي. وبدل مبلغ التدفق النقدي التراكمي الذي يتم التوصل إليه قبل انعكاس الاتجاه مباشرة على كمية رأس المال الذي يحتاجه العمل التجاري الجديد.

غير أنه لا يمكن تفادي أن تكون التكهانات المالية غير دقيقة نوعا ما لأنه لا يمكن التنبؤ بكل حالة طارئة. ولهذا السبب يوصي الخبراء بإضافة 20 بالمئة إلى الاحتياجات المالية المقدرة في بيان التدفقات النقدية وذلك من أجل إيجاد شبكة أمان لمواجهة أمور ليست في الحسبان. فهذه التقديرات يستطيع المبادر بالعمل التجاري الجديد السعي في سبيل الحصول على التمويل والتركيز بشكل أكثر صفاء على الشروع في العمل الجديد وإطلاقه. ■



# مصادر التمويل

يكّد عدد غير قليل من رجال الأعمال للعثور على مصادر تمويل ورساميل لتأسيس مشاريع تجارية جديدة. وهناك مصادر كثيرة يمكنهم أخذها في الاعتبار لذلك. ولهذا، فإن من الأهمية بمكان أن يستكشف رجال الأعمال الطيف الكامل لخيارات التمويل لديهم. كما ينبغي عليهم التقدم بطلب اقتراض مبالغ مالية من مجموعة واسعة من مصادر التمويل.

**حسابات الادخار الشخصية:** يتفق الخبراء على أن أفضل مصدر لرأس المال لأي نوع من أنواع العمل التجاري الجديد هو الأموال الخاصة بصاحب المشروع التجاري. فهي سهلة الاستعمال، كما أن الوصول إليها يكون سريعاً. ولا توجد شروط خاصة بالتسديد ولا نقل ملكيتها أو أي شيء من هذا القبيل. كما أنها تبين للمستثمرين المحتملين أن صاحب المشروع التجاري على استعداد للمجازفة بأمواله الخاصة والصمود في وجه الأوقات الصعبة.

**الأسرة والأصدقاء:** هؤلاء الأفراد من العائلة والأصدقاء يؤمنون بصاحب المشروع التجاري، وهم يمثلون ثاني أسهل مصدر للأموال لناحية الوصول إليها. وهم عادة لا يطلبون المعاملات الورقية التي يقتضيها سواهم من مقرضين. لكن هذه الأموال يجب أن توثق وتعامل على أنها قروض. ولا يجب منح هؤلاء المقرضين ملكية جزئية أو صلاحيات اتخاذ قرارات ما لم تتوفر لديهم الخبرات التي يمكن لهم تقديمها للمشروع. والعيب الرئيسي لهذا النوع من الأموال هو أنه في حال أخفق المشروع وتبددت الأموال فإن علاقة شخصية ثمينة أو حميمة قد تصبح في خطر.

**بطاقات الائتمان:** إن بطاقات الائتمان الشخصية التي يمتلكها رجل الأعمال يمكن أن تشكل مصدر تمويل يسهل الوصول إليه، خاصة لأغراض شراء معدات مكتبية مثل أجهزة التصوير والحواسيب الشخصية والطابعات. وفي العادة يمكن حيازة هذه الآلات لقاء دفع القليل من المال، أو بدون تسديد أي جزء من أثمانها لدى شرائها، أو عن طريق دفع أقساط شهرية صغيرة. لكن من عيوب بطاقات الائتمان الفائدة المرتفعة على المبالغ المستحقة غير المسددة في كل شهر.

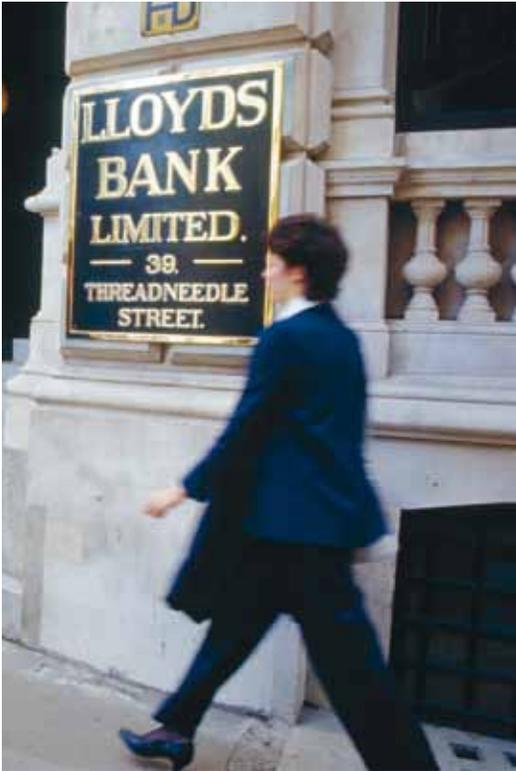
**المصارف:** المصارف هي مؤسسات إقراض محافظة جدا في سياساتها ومعاملاتها. وكما يوضح رجل الأعمال الناجح فيل هولاند: «العديد من أصحاب الأعمال المحتملين يخيب ظنهم لدى إدراكهم أن البنوك لا تقدم قروضا لمشاريع ناشئة ما لم تكن هناك موجودات يتم التعمد بها لقاء الإقراض.» وكثير من أصحاب المشاريع



الدائرة الاقتصادية في مدينة لندن البريطانية، حيث تلتقي الأبنية ذات التصاميم الحديثة مع تلك القديمة بانسجام تام.



واحد من الموظفين إل ج . و تظهر بطاقة الائتمان في أحد المصارف في وسط سيول.



أحد فروع مصرف سوفرين بنك في فيلادلفيا، الذي يعتبر من أكبر المسلفين لمشاريع الأعمال الصغيرة.

لا يملكون ما يكفي من الموجودات للحصول على قرض مكفول من مؤسسة تسليف. لكن، إذا توفر المال لدى صاحب مشاريع في حساب ادخار مصرفي، فإنه يكون بمقدوره أن يقترض مقابل ذلك الحساب. وإذا كان لرجل الأعمال سجل انتماء جيد سيكون من السهل له نسبياً أن يحصل على قرض شخصي من مصرف. وهذه القروض تميل لأن تكون قصيرة الأمد ولا تكون كبيرة بحجم القروض التجارية.

**المستثمرون المغامرون:** هؤلاء هم مصدر رئيسي لتمويل مشاريع تأسيسية أو ناشئة لديها إمكانيات قوية للنمو، لكن هؤلاء المستثمرين يصرون على الاحتفاظ بجزء من ملكية العمل الجديد الذي يمولونه.

◆ وفي العادة تكون الرساميل المؤسسية الرسمية محصورة بشراكات محدودة يكون الشركاء المحدودون المستترون مثل صناديق التقاعد مصدر الجزء الأكبر من المبالغ. ولدى هذه الصناديق في العادة مبالغ طائلة للاستثمار، لكن عملية الحصول على الرساميل المغامرة تكون بطيئة. وهناك عدد من المؤلفات التي تعرض بصورة مستفيضة معلومات عن هذه الصناديق ومنها مثلاً الدليل التالي: Galante's Venture Capital & Private Equity Directory «دليل غالانت لرأس المال المغامر والملكية الخاصة».

◆ صناديق الأموال الشركاتية المغامرة هي أموال تملكها شركات كبرى لغرض الاستثمار في مشاريع جديدة. وكثيراً ما توفر هذه الشركات تلك خبرات تقنية وإدارية إضافة إلى استثمارات مالية هائلة. لكن تلك الأموال يصعب الوصول إليها مقارنة بمصادر تمويل أخرى كما أن هذه الشركات المستثمرة تسعى للاستحواذ على أو السيطرة على الشركات الجديدة التي تمولها.

◆ المستثمرون «الملائكة» الذين يميلون لأن يكونوا أصحاب مشاريع ناجحين لديهم الرساميل التي هم على استعداد للمجازفة بها. وكثيراً ما يصرون على أن يكونوا مستشارين فعليين للمشاريع التي يمولونها. وأموال «الملائكة» هذه هي أسهل لناحية الوصول إليها من أموال الشركات الكبرى. ويرجح أكثر أن تستثمر في مشاريع تأسيسية جديدة. لكنها تقوم باستثمارات فردية أصغر وتكون لديها اتصالات أقل مع مجموعة المصارف.

البرامج الحكومية: كثير من الحكومات الوطنية والإقليمية يوفر برامج لتشجيع الأعمال الصغيرة والمتوسطة الأحجام. وفي الولايات المتحدة فإن إدارة الأعمال الصغيرة التابعة للحكومة الأميركية تساعد شركات صغيرة من خلال كفالتهما للقروض التي تقدمها مؤسسات تمويل في القطاع الخاص لمقترضين لا يكونوا مؤهلين من دون تلك الكفالات للحصول على قروض تجارية. ■



# الملكية الفكرية: رصيد ثمين في العمل التجاري

ينبغي على كل صاحب  
عمل أن يكون واعياً بحقوق  
الملكية الفكرية كي يحمي  
هذه الأصول والأرصدة في  
عالم أسواقه عالية.



نولان بوشنيل مبتكر ألعاب الفيديو بونغ وأثاري المشهورة. يعرض ابتكاراً آخر له: الرجل الآلي (الروبوت) ليكون «الصديق» الذي يمكن للانسان التحكم به وخرطكه مجرد أن يكون لديه جهاز كمبيوتر شخصي.

تشكل الملكية الفكرية أصلاً ورصيداً ثميناً بالنسبة لأي صاحب عمل. فهي تنطوي على ابتكارات وخلق إبداعات معينة من أصحاب العمل أو موظفيهم ولها قيمة تجارية وتكتسب حقوق ملكية قانونية تمنح لها. ومن الأمثلة على مثل تلك الابتكارات الخلاقة المبتكرات الجديدة والأسماء التي تعطى لها والأساليب الجديدة والعمليات الجديدة والخطط الجديدة للترويج والتصاميم الجديدة.

وإقامة سياج أو استعمال أقفال لا يمكن أن يحمي هذه الأصول غير الملموسة. ولذا تستعمل بدلاً من ذلك براءات الاختراع أو الابتكار وحقوق الطبع والنشر وامتيازات العلامات التجارية لمنع المنافسين من استغلال أفكار فرد أو مؤسسة والإفادة منها.

وحماية الملكية الفكرية قرار عملي بالنسبة للعمل التجاري. فالمال والوقت اللذان يستثمران وينفقان في تطوير فكرة واكتمالها يكونان قد ضاعا عبثاً إذا قلدها أو اقتبسها الآخرون. فبإمكان المنافسين أن يتقاضوا سعراً أدنى لها لأنهم لم يتحملوا التكاليف التي ترتبت على بدئها. ولذا فإن الغرض من قانون الملكية الفكرية هو تشجيع الاختراع والابتكار من خلال منح المبتكرين والمخترعين الوقت الكافي للإفادة وتحقيق الربح من أفكارهم الجديدة واسترداد ما أنفقوا في تطويرها.

ويمكن شراء حقوق الملكية الفكرية وبيعها والترخيص بها للغير أو منحها والتنازل عنها مجاناً وبحرية. وقد حقق بعض شركات ومؤسسات الأعمال مكاسب بلغت ملايين الدولارات من الترخيص للغير باستخدام براءاتها أو علاماتها التجارية أو من بيعها.

ولذا ينبغي على كل صاحب عمل أو مبتدئ عمل أن يكون واعياً بحقوق الملكية الفكرية كي يحمي هذه الأصول والأرصدة في عالم أسواقه العالمية. وبإمكان محام متخصص في الملكية الفكرية أن يوفر المعلومات ويقدم النصيحة.

والأشكال الرئيسية لحقوق الملكية الفكرية هي:

◆ **براءات الاختراع:** تمنح البراءة للمخترع أو المبتكر الحق في استبعاد واستثناء الآخرين من صنع أو استخدام أو عرض بيع أي اختراع لفترة زمنية محددة - تصل إلى ٢٠ سنة في معظم البلدان. وعندما تنتهي المدة تصبح براءة الاختراع ملكاً عاماً ويحق لأي كان أن يستعمله.

◆ **حق التأليف والنشر:** حقوق التأليف والنشر تحمي الأعمال الأصلية الخلاقة للمؤلفين ومؤلفي الموسيقى والملحنين وغيرهم. وبصفة عامة، لا يحمي حق التأليف

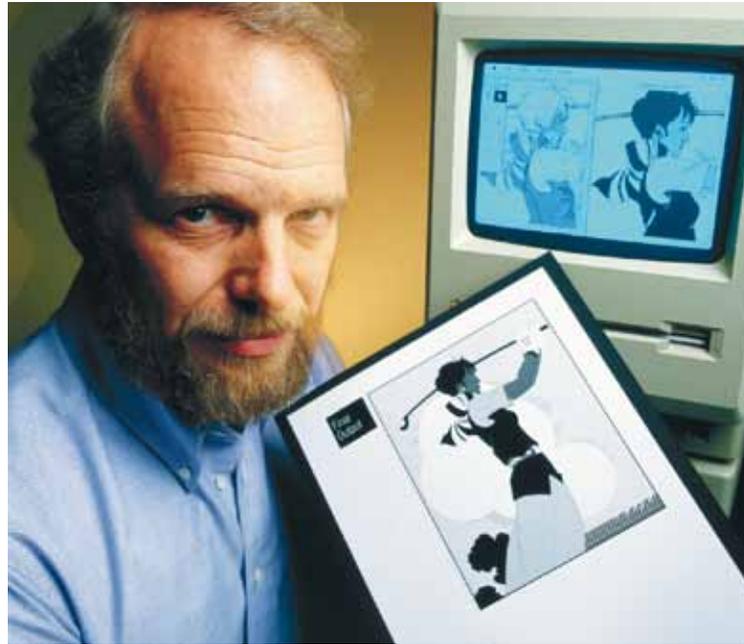
والنشر الفكرة بحد ذاتها ولكنه يحمي الشكل النهائي الذي تظهر وتصدر فيه - بما في ذلك التسجيلات الصوتية والكتب وبرامج الكمبيوتر والتصاميم الهندسية. ويملك مالك حق تأليف ونشر المادة الحق الحصري التام في إعادة إصدار ونشر العمل واستخراج أعمال مشتقة منه وتوزيع نسخ من العمل أو يؤدي أو يعرض العمل المعني علنا.

◆ **الأسرار التجارية:** تشمل الأسرار التجارية المعرفة والمعلومات التي يحتفظ بها سرا من أجل الاحتفاظ بالأفضلية في العمل التجاري. ويوضح جوزيف إس إيانديوريو، الشريك المؤسس لمكتب إيانديوريو وتيسكا، وهو مكتب محاماة متخصص بالملكية الفكرية، أن «قوائم أسماء الزبائن ومصادر الإمداد والتموين بالمواد أو مصادر الإمداد السريع أو الأسعار المهاددة يمكن اعتبارها أسراراً تجارية.» ويضيف أن «من المؤكد أن العمليات السرية والوصفات والوسائل التقنية والمعرفة الصناعية وخطط الإعلان والدعاية وبرامج التسويق وخطط العمل التجاري كلها قابلة للحماية.»

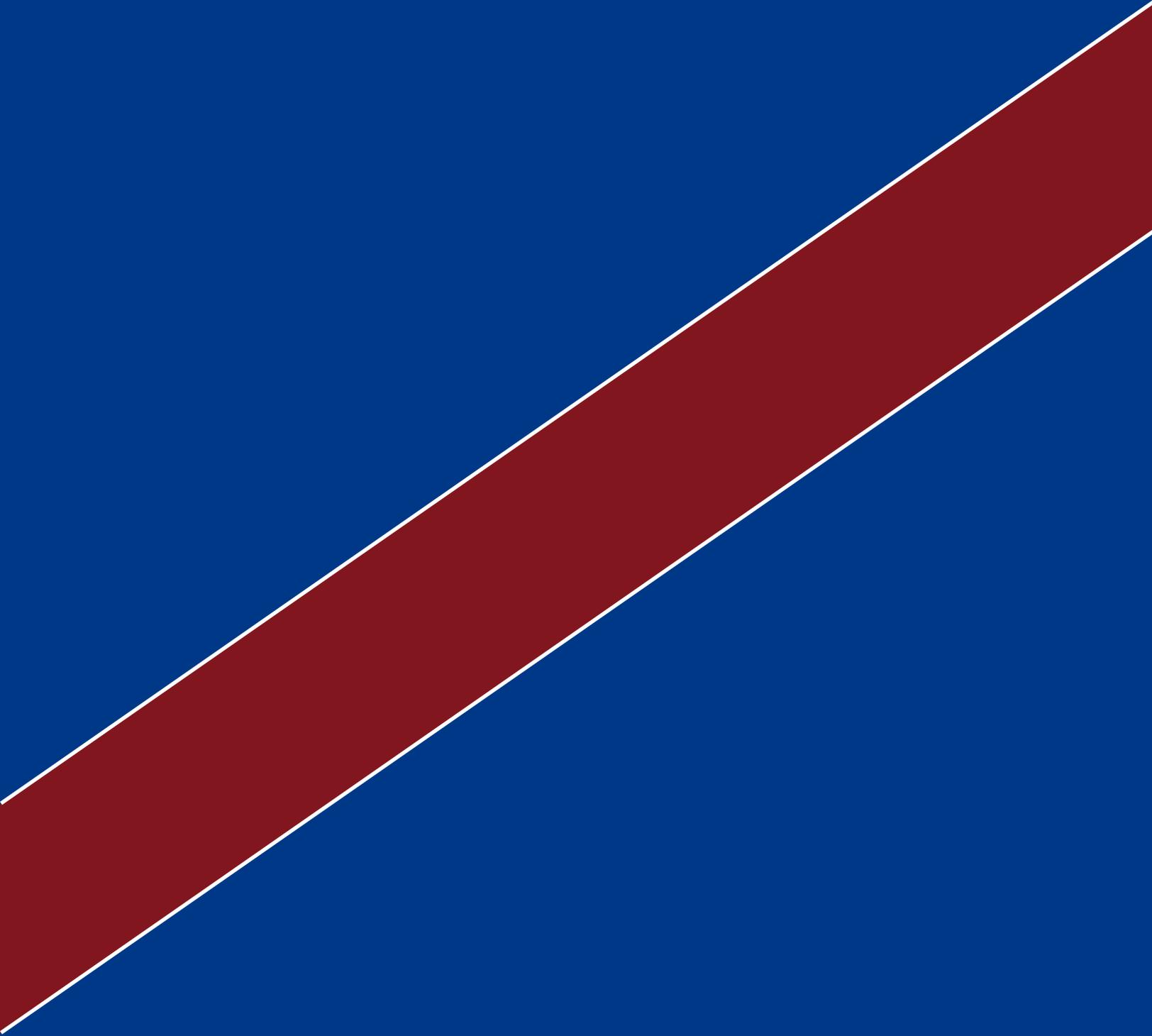
وتخضع الأسرار التجارية للحماية عادة بموجب عقود واتفاقيات غير قابلة لكشفها وإعلانها. ولا توجد هناك وسيلة أخرى للحماية. ولعل من أشهر الأسرار التجارية وصفة تركيبة شراب الكوكاكولا التي تجاوزت 100 عام من عمرها. ولا تكون الأسرار التجارية شرعية وتبقى سليمة إلا إذا بقيت سرا ولم يكشف عنها أو تعلن. ولا توجد وسيلة للحماية من الاكتشاف بالوسائل النزيهة كالكشف أو الإفشاء مصادفة أو الهندسة العكسية (عملية اكتشاف المبادئ التقنية أو التكنولوجية لا اختراع أو نظام أو مادة ما) أو التوصل إلى اختراع مستقل.

◆ **العلامات التجارية:** تحمي العلامة التجارية رمزا أو كلمة أو تصميمًا يستخدم منفردا أو ضمن تركيبة للدلالة على مصدر السلع والبضائع ولتمييزها عن غيرها من السلع التي ينتجها الآخرون. مثال ذلك رمز «كمبيوتر أبل» الذي يصور تفاحة مقضومة مع رمز® الذي يعني علامة تجارية مسجلة. وعلامة الخدمات تبين بالمثل مصدر الخدمة وتعرف بها. وتمنح العلامات التجارية وعلامات الخدمات أصحاب الأعمال التجارية الحق في منع الآخرين من استعمال علامات شبيهة من قبيل التشويش والخداع.

يجب تسجيل العلامات التجارية في معظم البلدان كي تكون الحماية قابلة للتطبيق، ولا بد من تجديدها على فترات حتى تظل الحماية سارية المفعول. ومن الممكن أن يتم تجديدها إلى ما لا نهاية. ويستخدم المستملكون العلامات التجارية للعثور على منتجات أو بضائع مؤسسة معينة يرغبونها بشكل خاص - مثال ذلك دمي باربي وسيارات تويوتا. وتختلف العلامات التجارية عن حقوق التأليف والنشر، التي ينتهي مفعولها، من حيث إن العلامات التجارية يرتفع ثمنها وتصبح أكثر قيمة مع مرور الزمن. ■



جون وارنوك الرئيس التنفيذي لشركة أنظمة أدوبي.



# القوى التي تتمتع بها الأعمال التجارية الصغيرة

«هناك مجال قوة آخر تتمتع به  
الشركة المبتدئة وهو أن الناس  
المعنيين.. وحتى أفراد العائلة..  
يكونون مدفوعين بحماسة  
وشغف ورغبة عارمة في  
النجاح...»

يجب على أي رجل أعمال تجارية حرة يفكر في مشروع جديد أن يدرس ويختبر القوى التي تتمتع بها الأعمال التجارية الصغيرة بالمقارنة مع مؤسسات العمل الكبيرة وأن يستخلص من تلك الدراسة أفضل وأكثر ما يمكن من ميزات وأفضلية المنافسة وفوائدها. فبالخطيئة الدقيق المتعمق يستطيع المبادر التجاري أن يقلل من أفضليات مؤسسات الأعمال الكبيرة وتفوقها في مقابل مشروعه ويعمل بالتالي على زيادة فرصه في النجاح.

بديهي أن قوى الأعمال التجارية الكبيرة موثقة ومعروفة جيدا. فهي تملك موارد مالية أكبر من المؤسسات الصغيرة وتستطيع تبعا لذلك أن توفر سلسلة كاملة من المنتجات وتستثمر في تطوير منتج أو سلعة ما وفي التسويق. فالمؤسسات الكبيرة تستفيد من اقتصاديات التوسع الحجمي لأنها تصنع وتنتج كميات وأعدادا كبيرة من المنتجات والسلع، مما يعمل على خفض التكلفة ويؤدي إلى احتمال العرض بأسعار أدنى. ثم إن المؤسسات الكبرى تتمتع بمصدقية وثقة بحيث أن اسما مشهورا لشركة أو منتج يوفر الدعم والتأييد للمؤسسات الكبيرة.

كيف إذن يمكن لمؤسسة صغيرة أن تنافس؟

تتمتع المؤسسات الصغيرة الناشئة، عموما، بمرونة أكبر مما تتمتع بها المؤسسات الكبيرة وبالقدرة على الاستجابة السريعة لتطور الصناعة أو المجتمع. والشركات الصغيرة قادرة أيضا على ابتكار وخلق منتجات وخدمات جديدة بسرعة وبقدرة على الخلق أكثر مما للشركات الكبيرة الغارقة في الروتين والبيروقراطية. وسواء كانت تستجيب للتغيرات في الأزياء أو التوزيع السكاني أو للإعلانات المنافسين ودعاياتهم تستطيع المؤسسة الصغيرة عادة اتخاذ قراراتها في أيام - لا في شهور أو سنين.

وللمؤسسة الصغيرة قدرة على تعديل منتجاتها وخدماتها استجابة لاحتياجات فريدة من زبون. وغالبا ما يعرف صاحب العمل أو مدير العمل التجاري الصغير قاعدة عملائه أفضل مما يعرف نظيره في مؤسسة أعمال كبيرة. وإذا كان التعديل في السلع أو الخدمات المعروضة - أو حتى في ساعات العمل - يخدم الزبائن بشكل أفضل فإنه يكون بإمكان الشركة الصغيرة أن تحدث التعديلات أو التغييرات. وحتى الزبائن يمكن أن يكون لهم دور أيضا في تطوير سلعة ما.

ثمة قوة أخرى تستمدتها المؤسسات الصغيرة من إشراكها أناسا من مختلف المواهب والمهارات العالية والحقول في بداية العمل. وتفيد المؤسسات المبتدئة بشكل

خاص من وجود شركاء أو مديرين كبار يعملون على مستويات أدنى من مستوياتهم العليا. من الأمثلة على ذلك أن رجل الأعمال الحرة وليام ستولتز عندما ساعد في بدء مؤسسة آر إف كوميونكيشن للاتصالات في مدينة روتشستر بنيويورك في العام 1961 كان معه ثلاثة من المؤسسين الذين عملوا سابقا في شركة جنرال داينمكس الكبرى حيث شغلوا مناصب رفيعة في التسويق والهندسة. وشغل خبير التسويق السابق منصب «الرئيس» في الشركة الجديدة ولكن عمله في الواقع كان تلقي الطلبات. أما المهندس الكبيران فلم يعودا مشرفين أو مديرين وعكفا بدلا من ذلك على العمل في تصميم المنتجات. وكما قال ستولتز في كتابه «المبادرة التجارية»، «في معظم حالات المبادرة التي أعرفها كان (المبادرون) ممن تخلوا عن مناصب المديرين الرئيسيين الذين كانوا يظلمون بمسؤوليات أكبر بكثير في شركات كبيرة، مما يمنح الشركة الجديدة أفضلية تنافسية هائلة.»

وهناك مجال قوة آخر تتمتع به الشركة المبتدئة وهو أن الناس المعنيين - من المبادرين التجاريين والشركاء والمستشارين والعاملين وحتى أفراد العائلة - يكونون مدفوعين بحماسة وشغف ورغبة عارمة في النجاح. وهذا يجعلهم يعملون بجد واجتهاد أكبر وبشكل أفضل.

وأخيرا يتميز كثير من الشركات الصغيرة أو المشاريع المبتدئة بمزايا غير ملموسة تأتي مع الناس المعنيين والمهتمين جدا ويقومون بما يريدون أن يؤديه من عمل. وهذا هو الذي يمثل «روح المبادرة التجارية» ويخلق الجو المرح والإثارة اللذين يتولدان عندما يعمل الناس معا من أجل خلق فرصة لنجاح أكبر مما هو متوفر ومتاح. وهذا بحد ذاته يجتذب العاملين ويلهمهم لبذل أفضل ما يستطيعون. ■



مصممة الأزياء بروك صمد تعمل على أحد تصميماتها الخاصة لتوفير الملابس الأنيقة التقليدية والمتواضعة للحسنات المسلمات المحافظات.



الاجتهاد نحو بدء الأعمال  
التجارية يخدم الاقتصاد  
ويساعده

يتفق معظم الاقتصاديين على أن الاتجاه إلى بدء الأعمال التجارية وإنشائها يعتبر أساسيا لحيوية أي اقتصاد نام أو متطور ولنشاطه. فأصحاب الأعمال التجارية ينشئون شركات وأعمالا تجارية ويخلقون وظائف وعملا لهم ولغيرهم ممن يوظفونهم. ويعمل نشاط إنشاء الأعمال التجارية في كثير من الحالات، ومع التغيرات التكنولوجية والتشغيلية، على زيادة إمكانية رفع الإنتاجية أيضا.

ففي الولايات المتحدة، على سبيل المثال، توفر المؤسسات والأعمال التجارية الصغيرة ما يقرب من 75 بالمئة من صافي الوظائف وفرص العمل الجديدة التي تضاف إلى الاقتصاد الأميركي في كل سنة، وتمثل أكثر من 99 في المئة من إجمال مستخدمي الموظفين والعاملين. والأعمال التجارية الصغيرة في الولايات المتحدة غالبا ما تكون من تأسيس وإنشاء أصحاب أعمال مبتدئين من ذوي العمالة الذاتية أو الحرة. وقال كارل جيه شرام، رئيس مؤسسة يوينغ ماريون كوفمان ومديرها التنفيذي، في تصريح له في شباط / فبراير 2007 إن «أصحاب مبادرات المشاريع التجارية يوفرون الضمانة والأمن للناس الآخرين، فهم الذين يولدون الإعانات الاجتماعية.» وتكرس المؤسسة جهودها للإرشاد والتوجيه في بدء وإنشاء الأعمال التجارية، ويعتبر شرام من الخبراء العالميين البارزين في هذا المجال.

ويتفق آخرون على أن فوائد الأعمال التجارية الصغيرة تتخطى مجرد الدخل. ويقول هكتور بريوتو، مدير الإدارة الأميركية للأعمال الصغيرة، موضحا إن «مشاريع الأعمال التجارية الصغيرة تعمل على توسيع قاعدة المشاركة في المجتمع وتخلق الوظائف والأعمال وتبطل القوة المركزية للاقتصاد وتجعل للناس مصلحة ونصيبا في المستقبل.»

أصحاب الأعمال التجارية يبتكرون، والابتكار عنصر أساسي في النمو الاقتصادي. ويقول بيتر دراكر إن «صاحب العمل التجاري يجري دائما أبحاثا حول التغيير ويستجيب له ويتكيف معه ويستغله كفرصة متاحة.» ومؤسسو الأعمال التجارية المبتدئة هم أصحاب الفضل المسؤولون عن تقديم العديد من المنتجات التجارية والخدمات الجديدة وفتح أسواق جديدة. ونظرة على التاريخ القريب تكشف عن أن أصحاب الأعمال التجارية كانوا يشكلون أهمية حاسمة في كثير من أشهر الابتكارات، لا سيما تلك التي أحدثت ثورة في الكيفية والطريقة التي يعيش بها الناس ويعملون. فمن السيارة إلى الطيارة وإلى الكمبيوتر الشخصي - حقق أفراد بالأحلام وعزيمة التصميم هذه الفتوحات التجارية.

ولعل المؤسسات الصغيرة أكثر احتمالا من الشركات الكبرى لإنتاج سلع متخصصة وخدمات تلبى طلبات



خلال ورشة عمل حول المبادرات التجارية والأعمال الخاصة، في جامعة كوتزتاون بولاية بنسلفانيا برعاية مركز تنمية الأعمال الصغيرة.

واحتياجات ومواد خاصة. فأصحاب مشاريع الأعمال التجارية، كما أوحى شرام، يوفرون للمستهلكين سلعا وخدمات لا احتياجات لم يكونوا هم أصلا مدركين حاجتهم إليها.

ومن شأن الابتكارات أن تحسن نوعية الحياة من خلال مضاعفة خيارات المستهلكين. فهي تثري الحياة وتغنيها في عدة طرق ووجوه - تيسر الحياة، وتحسن الاتصال والتواصل، وتوفر أشكالاً ترفيهية جديدة، وتحسن الرعاية الصحية، وهذا غيض من فيض.

والمؤسسات الصغيرة في الولايات المتحدة، من قبيل المثال، وطبقا لما أفادت إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، تتوصل إلى ابتكارات أكثر بكثير مما تتوصل إليه المؤسسات الكبرى. فشركات التكنولوجيا الصغيرة تنتج براءات ابتكار واختراع تبلغ نحو 13 ضعف ما تنتجه المؤسسات الكبرى بالنسبة للمعدل الفردي لعدد العاملين فيها. وتمثل الشركات الصغيرة ثلث إجمالي الشركات التي تملك 15 براءة ابتكار واختراع أو أكثر.

وجاء في مشروع دراسي لموجز نتائج رصد ابتداء الأعمال التجارية عالميا للعام 2006 أنه «بغض النظر عن تطور المؤسسة وحجمها، فإن السلوك الخاص بابتداء الأعمال التجارية لا يزال آلية ابتكار ونمو هامة حاسمة للاقتصاد عامة والشركات منفردة خاصة، لأنها توحى تحديدا بالاهتمام والاستعداد للإفادة من الفرص غير المستغلة.» ومشروع موجز نتائج رصد ابتداء الأعمال التجارية هو عبارة عن دراسة تشترك فيها عدة دول لتتبع إنشاء الأعمال التجارية والنمو الاقتصادي. وقد أنشأت المشروع في العام 1999 وتشرف عليه كلية بابسون الأميركية وكلية لندن للأعمال التجارية. وقد شملت الدراسة 42 بلدا في العام 2006.

وتتفق المؤسسات الدولية والإقليمية من أمثال الأمم المتحدة ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على أن أصحاب المشاريع التجارية يمكن أن يلعبوا دورا حاسما في حشد الموارد وتعزيز النمو الاقتصادي والتنمية الاجتماعية الاقتصادية. وهذا صحيح وبصفة خاصة في العالم النامي حيث تشكل الأعمال التجارية الصغيرة الناجحة المحركات الأساسية التي تخلق الوظائف والأعمال وتخفف الفقر.

ولهذه الأسباب قد ترغب الحكومات في انتهاج سياسات تعمل على تشجيع بدء الأعمال التجارية وإنشائها. ■



جائزة أئج عمل صغير للسنة في مونتانا كانت من نصيب صاحبة مطعم تاكو تريتا، جين سابروكي في مدينة هايفر.

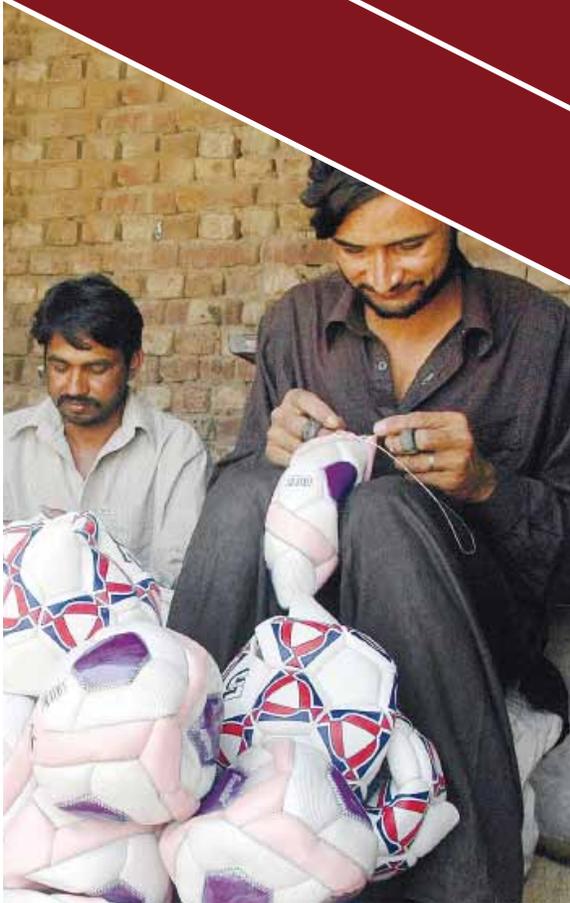


منظر عام لساحة رويترز بلازا في كاناري وارف بلندن.



# أهمية السياسات الحكومية

تقول إدارة الأعمال التجارية  
الصغيرة الأميركية إن  
المؤسسات الصغيرة في  
الولايات المتحدة، تتوصل  
الى ابتكارات أكثر بكثير  
ما تتوصل اليه المؤسسات  
الكبرى.



عمال باكستانيون يعملون على خياطة طباط كرة القدم في مصنع صغير  
في سيالكوت بباكستان. سنة 2006.

أنشطة الأعمال التجارية الحرة تفضي إلى النمو الاقتصادي  
وتسهم في خفض مستويات الفقر وتؤسس الطبقة  
المتوسطة وتشجع الاستقرار. وإن من مصلحة جميع  
الحكومات أن تنفذ سياسات تعمل على تشجيع المشاريع  
وجني ثمار نشاطاتها.

توماس غاريت، كبير الإقتصاديين في مجلس الاحتياط  
الفدرالي بمدينة سانت لويس، الذي هو جزء من مجلس  
الإحتياط الفدرالي الأميركي، يقول إن السياسات  
الحكومية يمكن تصنيفها كسياسات «نشطة» أو «غير  
نشطة»، ويعتمد ذلك على ما إذا كانت هذه السياسات  
تشارك فيما الحكومة لناحية تقرير أي نوع من الأعمال  
يجري تشجيعه. فالسياسات النشطة مثل منح المزايا  
الضريبية، تساعد أشكالاً محددة من الأعمال في حين  
أن السياسات غير النشطة تسهم في إيجاد بيئة مؤاتية  
لأصحاب المشاريع التجارية المغامرة بصرف النظر عن  
أشكال هذه المشاريع.

وتكون السياسات النشطة وغير النشطة عاملاً فعالاً في  
تشجيع أعمال تجارية صغيرة، كما يشير غاريت، لكن  
السياسات غير النشطة تروج للمشاريع التجارية المغامرة  
بصورة أعم. ويقول: «إن البيئة المؤاتية للمشاريع التجارية  
المغامرة هي تلك التي تتيح لأي فرد أو مؤسسة أعمال،  
بغض النظر عن حجمها أو موقعها أو رسالتها، أن تتوسع  
وتزدهر.»

ومن أنجح الإستراتيجيات لتشجيع تأسيس المشاريع  
والأعمال الصغيرة التعديلات التي تدخل على السياسة  
الضريبية والسياسة التنظيمية وسبل الوصول إلى رؤوس  
الأموال والحماية القانونية لحقوق الملكية.

السياسة الضريبية: تجبي الحكومات الضرائب لتعزيز  
وارداتها المالية. لكن الضرائب تعمل على رفع تكاليف  
النشاط التجاري الخاضع للضرائب وقد تثبط نشاطه إلى  
حد ما. وبالتالي يحتاج صناع السياسات إلى الموازنة بين  
هدف زيادة العائدات المالية من ناحية وتشجيع إقامة  
المشاريع التجارية من ناحية ثانية. كما أن خفض الضرائب  
التي يتم تحصيلها من كبريات الشركات والميزات  
الضريبية التي تقدم للمستثمرين أو للتعليم والحسومات  
على الضرائب التي تقدم لمؤسسات الأعمال -- كل هذه  
هي أساليب مثبتة لتشجيع نمو الأعمال.

السياسة التنظيمية: يقول ستيف شتراوس، المحامي  
والمؤلف المتخصص في نشاط إقامة المشاريع التجارية  
المغامرة، إنه كلما كانت عملية التنظيم وفرض القيود

أسرع وتيرة وذات إجراءات أبسط، كلما زادت احتمالات توسيع الأعمال الصغيرة.» كما أن خفض كلفة التقيد بالنظم الحكومية هو أمر مفيد أيضا. فبمقدور الحكومات مثلا أن توفر مراكز «الخطوة الواحدة» التي يمكن لأصحاب المشاريع من خلالها أن يتلقوا المساعدة وتتيح تقديم البيانات إلكترونيا وتخزين النماذج في نفس الوقت.

الوصول إلى رؤوس الأموال: إن تأسيس عمل تجاري يتطلب مالا. وهناك إجراءات ورسوم مطلوب تقاضيا إضافة إلى التكاليف التأسيسية للمشروع بالذات. وبالتالي فإن أهم نشاط يمكن أن تقوم به الحكومة هو مساعدة أصحاب المشاريع التجارية المحتملين على إيجاد مصادر التمويل للتأسيس. وفي الولايات المتحدة فإن إدارة الأعمال الصغيرة تساعد أصحاب المشاريع على الحصول على الأموال. وهذه الإدارة هي هيئة حكومية وظيفتها الرئيسية هي ضمان القروض لأصحاب المشاريع الصغيرة. وبذلك تتيح للبنوك وغيرها من الجهات المقرضة التي تشترك في برامج هذه الإدارة تخفيف الشروط الصارمة للقروض لأن الحكومة تتعمد بكفالة القروض في حال تخلف المقرض عن تسديدها. وهذه السياسة توفر العديد من القروض لأعمال جديدة محفوفة بالمجازفات.

الحماية القانونية لحقوق الملكية: تستطيع الأعمال الصغيرة أن تنجح حيثما يكون هناك احترام لحقوق الملكية الفردية ويوجد نظام قانوني لحماية تلك الحقوق. وبدون حقوق الملكية تلك سيكون هناك القليل من الحوافز للإبداع أو الإستثمار.

وكي تنجح المشاريع، يتعين على القانون أن يحمي الملكية الفكرية. فإذا تعذرت حماية الابتكارات بشكل قانوني من خلال البراءات والعلامات المسجلة وحقوق النشر سيميل أصحاب المشاريع لعدم المجازفة، وهو أمر ضروري لاختراع منتجات جديدة أو استنباط أساليب جديدة. وطبقا لتقرير للبنك الدولي بعنوان «القيام بالأعمال 2007: كيف تصلح»، فإنه يتم تكيف تكنولوجيات جديدة بصورة أسرع حينما تعمل المحاكم بصورة كفؤة «والسبب وراء ذلك أن معظم الابتكارات تتم في مؤسسات الأعمال الجديدة، التي بخلاف الشركات الكبرى، لا تتمتع بالسلطة للاحقة القدرة على فض النزاعات خارج النظام القضائي.»

تأسيس ثقافة العمل التجاري: يمكن للحكومات أن تبين أنها تثمن المشاريع الخاصة بتسهيل اكتساب الأفراد للمهارات التجارية وتقدير إنجازات أصحاب مشاريع ومؤسسات الأعمال الصغيرة. مثلا بمقدور صناع القرارات السياسية أن:



سيدة صينية تعمل في مصنع للنسيج في مقاطعة أنهوي في شرق الصين.

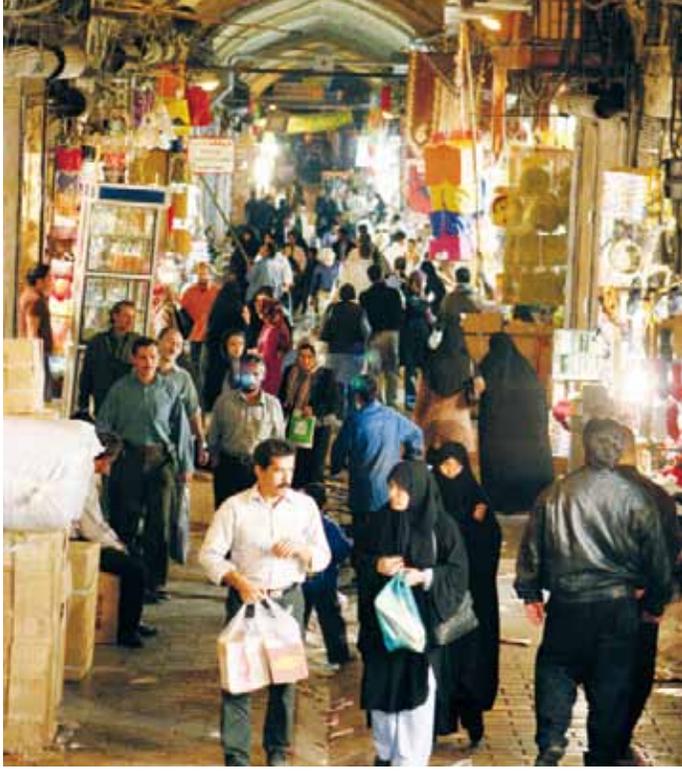
◆ يعرضوا حوافز مالية للإنشاء حاضنات تجارية توفر للأعمال الجديدة مساحات وأماكن زهيدة الثمن للتأسيس، وخدمات مثل آلات الطباعة والاستنساخ التي ليس بمقدور معظم الأعمال الجديدة أن تقتنيها. وكثيرا ما تقتزن الحاضنات التجارية بكليات وأساتذة ذوي خبرات في هذا المجال.

◆ تعميم المعلومات والبيانات. في الولايات المتحدة لدى إدارة الأعمال الصغيرة (راجع موقعها الإلكتروني) الكثير من الفروع ولديها منشورات يسهل الوصول إليها من بينها: Small Business Answer Desk التي تجيب عن أسئلة عامة تتصل بالأعمال. كما يمكن مراجعة دروسها الإرشادية على الموقع التالي: <http://sba.gov/training/coursetake>

◆ تعزيز مكانة أصحاب المشاريع ورجال الأعمال في المجتمع. بمقدور الحكومات مثلا أن تؤسس برامج تقدم جوائز قومية أو محلية تقديرا للمؤلاء وتدعو كبار رجال الأعمال كي يشاركوا في لجان وهيئات ذات صلة بالأعمال والمشاريع التجارية. ■



# مشاريع الأعمال: إبتكار وشجاعة



مركز التسوق لسكان طهران.



شركة أنظمة متروستار التي يترأسها منوشهري في برامج التواصل الخاصة بشبكات النشاط الاجتماعي



مصممة الأزياء النيويوركية داليا غانم تضيء على التقاليد العربية طابعا أميركيا.



سامي الحق نور يهيم؛ الطعام الحلال في عربته لبيع الطعام الحلال في جاكسون هابتس في منطقة كوبنز بنيويورك.



بدأت روشانه ظفار، التي ولدت في مدينة لاهور مشوار حياتها لتصبح مصرفية استثمار، ثم ساورت مخابراتها رؤيا مبهرة.



السوق التجاري في قلب العاصمة اليابانية طوكيو.



المبنى الرئيسي لمكاتب نيتسكيب. الشركة التي ابتكرت محرك البحث على الانترنت.



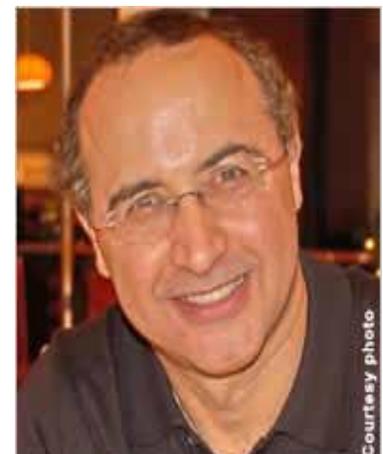
جوانا أوكوا منهمكة في تحضير رقائق التورتيللا في مطبخ خاص خلف منزلها في غواتيمالا سيتي. أسست جوانا عملها هذا بقرص حصلت عليه من إحدى الجمعيات الخيرية.



سيدة الأعمال الفلسطينية وعد طويل



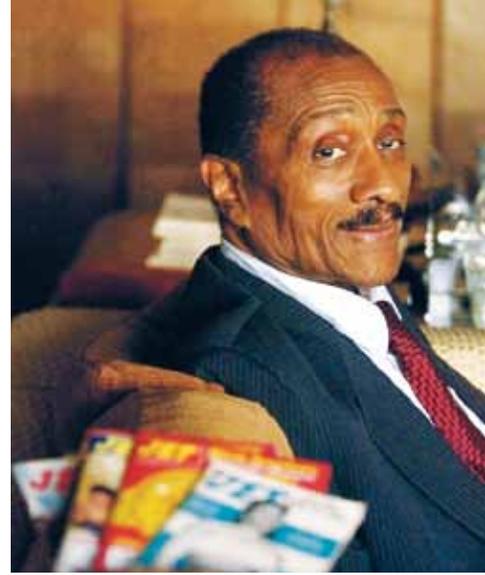
أنطوان أبو سمرا مصدر وحي للشبان المبادرين بالعمل التجاري الخاص في لبنان.



أنشأ ساوود شركة الإعلام المتحدة التي تطور وتصمم إعلانات تجارية موجهة إلى جماعات وجاليات إثنية في الولايات المتحدة.



أكبر شركة منتجة لمضارب كرة التنس. وهي أفضل مثال لنجاح أي عمل خاص في الأسواق الواسعة.



جون إتش جونسون، رئيس دار جونسون للنشر. لا يزال بعد مرور خمسين سنة متمسكاً بفكرته الأصلية. وهي تسليط الضوء على إنجازات الأميركيين الأفارقة وتغطية الأخبار والمناسبات.



بيل غيتس مؤسس ورئيس شركة ميكروسوفت. لدى الاعلان عن أول نسخة برنامج ويندوز في مكتبه.



مبتكرا محرك البحث الالكتروني غوغل. سيرجي برين. الى اليسار. ولاري بيج خلال مؤتمر صحفي في الهند حيث قاما بجولة تفقدية لاحتمال توظيف الفنيين لشركتهما.



بيكي أندرسون المديرة التنفيذية لشركة «صناعة يدوية في أميركا». ساعدت في رعاية مؤتمر بعنوان: بناء اقتصاد مبدع: الفنون. الاعمال التجارية والتنمية المستدامة.



رسم لمشروع «المدينة» في الجزائر العاصمة، الذي تديره سونيا زيامني. والتي تأمل بأن يصدر طموحها في ميدان الأعمال الحرة أمواجاً توفر الفرص لنساء جزائريات أخريات.



فجح المخرج السينمائي ستيف سبمبرغ في أميركا وفاز بجوائز عديدة تقديراً لأعماله الرائعة.



ملكة إسبانيا صوفيا تتأمل إنتاج لويس فيدال الذي أسس عمله الخاص بعد فوزه بالحصول على قرض صغير.



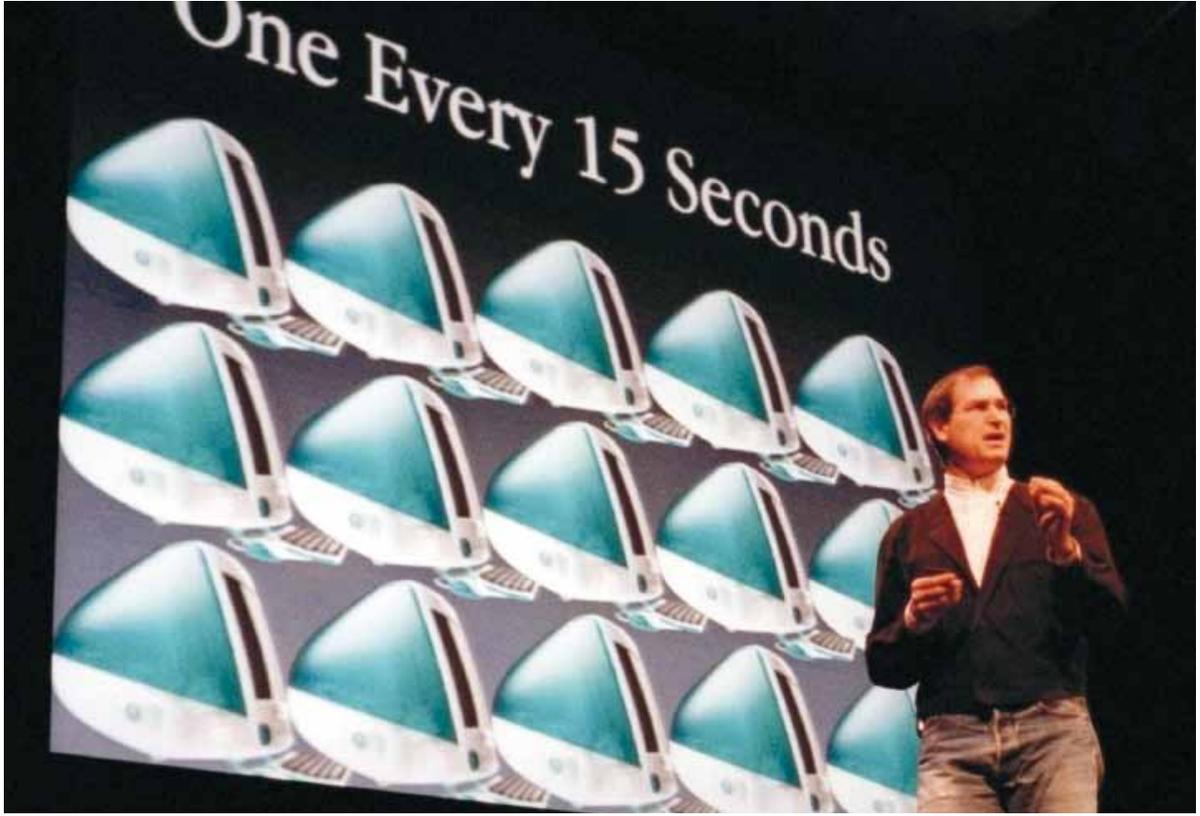
طورت الدكتورة حمود وأدارت برنامج صحة النساء من الشرق الأوسط. بهدف الى توفير رعاية صحية تراعي الحساسية الثقافية للسيدات المتحدرات من منطقة الشرق الأوسط.



حقيق عباسي يقف في محل النسيج الذي يمتلكه في يونيون سيتي، بولاية نيوجيرزي.



نعمه منصور يطحن اللحم الحلال في سوق سوبر غرينلاند في ديربورن، بولاية ميشيغان.



ستيف جوبز، المدير التنفيذي بالوكالة لشركة آبل، يلقي كلمة في الجلسة الافتتاحية لعرض ماك وورلد إكسبو في سان فرانسيسكو، سنة 1998، وتبدو خلفه جدارية تروج لكمبيوتر أي ماك الجديد.



حياة سندي، تبدو في الصورة أعلاه وسط زملائها حاملة الكأس الذي حصلت الشركة عليه في مسابقة جامعة هارفارد.



**مصادر معلومات للظامحين  
والموجودين في مجال الأعمال  
التجارية**

## الحكومة الأميركية

إدارة الشركات التجارية الصغيرة (SBA) هي وكالة مستقلة تابعة للحكومة الفدرالية تقدم المعونة، والمشورة والمساعدة والحماية إلى شركات الأعمال الصغيرة. تقدم الوكالة خدماتها من خلال شبكة واسعة من الفروع الميدانية والشراكات مع منظمات خاصة وعامة. يوفر موقعها على الإنترنت طائفة عريضة من المعلومات حول إطلاق وتشغيل شركة الأعمال الصغيرة.

<http://www.sba.gov>

## الوكالات الدولية

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ومركز روح المبادرة، ومشاريع الأعمال الصغيرة والمتوسطة (SME)، والتنمية المحلية «مسؤولة عن نشر أفضل الممارسات المتبعة في التصميم، والتنفيذ وتقييم المبادرات من أجل تعزيز روح المبادرة، وتنمية مشاريع الأعمال الصغيرة والمتوسطة، والتنمية الاقتصادية والتوظيف المحلي». يحتوي موقع الإنترنت على روابط وصل بالمطبوعات والبرامج

[http://www.oecd.org/department/0,2688,en\\_2649\\_33956792\\_1\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/department/0,2688,en_2649_33956792_1_1_1_1_1,00.html)

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ولجنة القطاع الخاص والتنمية. تأسس هذا البرنامج لمواجهة العقبات التي تعيق توسع القطاع الخاص الأهلي في الدول النامية. يتضمن موقع الإنترنت تقرير اللجنة لعام ٢٠٠٤ بعنوان، «إطلاق العنان لروح المبادرة: الأعمال التجارية تعمل لمصلحة الفقراء».

<http://www.undp.org/cpsd/indexF.html>

مشروع مبادرة الأعمال للبنك الدولي يوفر إجراءات موضوعية للقواعد المنظمة للمشروعات التجارية وفرض تطبيقها عبر ١٧٨ دولة وبعض المدن المختارة على المستويين القومي والإقليمي.

<http://www.doingbusiness.org/Downloads>

## مصادر أكاديمية، وأبحاث، ومصادر خاصة

مركز آرثر أم. بلانك لروح المبادرة في كلية بابسون (بولاية مساتشوسيتس، الولايات المتحدة) يصف مهمته بأنها توجيه التقدم العالمي في مجالي التوعية والممارسة بالنسبة للمشروعات لتجارية من خلال مبادرات التعليم، والأبحاث والتواصل. وبالإشتراك مع كلية لندن للأعمال، ينفذ أبحاثاً عالمية مركزة على روح المبادرة في مجال المشروعات التجارية. وهو يعقد مؤتمراً سنوياً حول أبحاث روح المبادرة ويصدر مجلة «طلائع أبحاث المشروعات التجارية»

<http://www3.babson.edu/eship/research-publications>

مركز المشروعات التجارية الريفية يدعم جهود تشجيع المشروعات التجارية في المجتمعات الريفية بالولايات المتحدة، ويصدر نشرة دورية. ويوفر موقعه على الإنترنت معلومات تتعلق بالأدوات، وقصص الأعمال الناجحة، والأبحاث.

<http://www.energizingentrepreneurs.org>

منظمة المبادرين الجامعية هي شبكة عالمية للراغبين في خوض مغامرة المشروعات التجارية الصغيرة، وهي تقدم خدماتها إلى حوالي 30 ألف طالباً من خلال 400 فرع وبمشاركة منظمات طلابية في الكليات والجامعات

<http://www.c-e-o.org/page.php?mode=privateview&pageID=124&navID=24>

موقع entrepreneur.com على الإنترنت. هو نشرة على الإنترنت ومطبوعة حول المشروعات التجارية الصغيرة توفر معلومات للمساعدة في إطلاق، وتنمية أو إدارة شركات الأعمال الصغيرة.

<http://www.entrepreneur.com>

منظمة المبادرين (EO) هي منظمة عالمية ينتمي إلى عضويتها أكثر من ستة آلاف صاحب شركة تجارية تجمعهم الرغبة المشتركة في تنمية أعمالهم، ويتعلمون من الآخرين، ويتبادلون تجاربهم وخبراتهم.  
<http://www.eonetwork.org/Default.aspx>

المؤسسة الخيرية إيوينغ ماريون كوفمان هي داعمة رئيسية للأبحاث وتقدم منحاً لتعزيز روح المبادرة في مجال المشروعات التجارية، وتطوير البرامج التعليمية في هذا المجال، وتدريب المعلمين وتسهيل التسويق التجاري للتكنولوجيا الجديدة. وباعتبارها إحدى أكبر المؤسسات الخيرية في الولايات المتحدة، فإن موقعها على الانترنت يتضمن روابط عن الأبحاث، والمنشورات والتقارير.

<http://www.kauffman.org>

فاست تراك. هو برنامج شامل لتعليم روح المبادرة في مجال المشروعات التجارية يتضمن مقررات تعليمية وورش عمل للتطوير المباشر العملي للمبادرين، ومناهج دراسية لروح المبادرة لطلاب الجامعات. تتوفر برامج فاست تراك حالياً في 50 ولاية أميركية وفي أستراليا وروسيا.

<http://www.fasttrac.org>

المرصد العالمي لروح المبادرة (GEM) هو تكتل للأبحاث الأكاديمية لا يبغي الربح ويهدف إلى جعل البيانات حول الأبحاث الدولية المتعلقة بنشاط روح المبادرة متوفرة بسهولة. إنه برنامج أبحاث مشترك بين كلية بابسون وكلية لندن للاقتصاد ويستند إلى تقييم مستوى نشاط روح المبادرة القومية في الدول المشاركة ويستكشف دور روح المبادرة في النمو الاقتصادي القومي. بدأ عمل المرصد العالمي لروح المبادرة (GEM) عام 1999 بمشاركة 10 دول، وأجرى برنامجه لعام 2007 أبحاثاً في 42 دولة. يعرض موقعه على الإنترنت تقارير عالمية وملخصات للأبحاث على المستوى القومي.

<http://www.gemconsortium.org>

المجلس الدولي لشركات الأعمال الصغيرة. كان أول منظمة دولية يتم الانتماء إليها عن طريق العضوية لتعزيز نمو وتطور شركات الأعمال الصغيرة عبر العالم. يعقد المجلس مؤتمراً سنوياً يهدف إلى إحراز التقدم لشركات الأعمال والمشروعات الصغيرة.

<http://www.icsb.org>

ماي أون بيزنس انك. هي منظمة لا تبغي الربح تركز نشاطاتها لتوفير التدريب والموارد بالمجان للمبادرين الطامحين. يتضمن موقعها على الإنترنت مقرراً تعليمياً مجاناً كاملاً وبالتفصيل حول كيفية إنشاء شركة تجارية.  
<http://www.myownbusiness.org>

مؤسسة المنتدى العام، الحوار القومي حول روح المبادرة توفر مجموعة واسعة من المعلومات حول روح المبادرة في مجال الأعمال التجارية تتضمن الأنباء والأبحاث. كما تقدم تقارير حول الخطوات المتخذة حول العالم لتشجيع الابتكار ونمو المشاريع الجديدة. كما تتضمن روابط عن قصص نجاح المشروعات التجارية الصغيرة.  
<http://www.publicforuminstitute.org/nde/global/index.htm>

طلاب في المشروعات الاقتصادية الحرة (SIFE) منظمة عالمية لا تبغي الربح ناشطة في 47 دولة وتعمل بالشراكة مع الشركات التجارية. تشجع هذه المنظمة فرقا من طلاب الجامعات على تطوير مشاريع للتواصل مع المجتمع الأهلي تشمل مشروعات تجارية صغيرة.

<http://www.sife.org>



الأعمال التجارية  
الحرّة المغامرة: مسرد  
مصطلحات

**مستثمرون مخاطرون (المستثمرون الملائكة) (Angel investors):** هم أفراد يملكون رأسمالاً ومستعدون للمخاطرة به. يكون المستثمرون المخاطرون في أحيان كثيرة أصحاب أعمال مغامرة ناجحين ويستثمرون في مشاريع أعمال تجارية حرة ناشئة، وكثيراً ما تشكل تمويلها تمهيداً جسراً بين مرحلة التمويل الذاتي والنقطة التي تمكن شركة الأعمال الجديدة من جذب رأس مال مغامر.

**الأصول (Assets):** بنود ومواد ذات قيمة تملكها شركة وتظهر في بيان الميزانية، وتشمل النقد، والمعدات، وقائمة السلع وغيرها.

**بيان الموازنة (Balance sheet):** بيان إجمالي للوضع المالي لشركة عند نقطة زمنية محددة تدرج فيها الأصول كما المستحقات على الشركة.

**نقطة التعادل (Breakeven point):** قيمة المبيعات النقدية التي سوف تغطي، ولكن لا تتجاوز، قيمة جميع نفقات الشركة الثابتة كما والمتغيرة.

**تمويل انتقالي (Bridge finance):** تمويل قصير الأمد يُتوقع ان يتم تسديده بسرعة.

**متصفح (Browser):** برنامج كمبيوتر يمكّن المستعملين من الوصول إلى شبكة الانترنت العالمية والبحث فيها.

**حاضن شركة الأعمال (Business incubator):** هو شكل من أشكال الإرشاد يتم فيه توفير مكان العمل، وخدمات التدريب والدعم إلى أصحاب أعمال حرة مغامرة والى شركات أعمال في مرحلة نشاطها الباكر مقابل كلفة منخفضة أو مجاناً.

**خطة العمل (Business plan):** وثيقة مكتوبة تُوضّح بالتفصيل مشروعاً مقترحاً، وتغطي الوضع الحالي، والاحتياجات المتوقعة، والنتائج المقدرة للمشروع. تحتوي هذه الوثيقة على تحليل شامل للمنتج أو للخدمة المطروحة، كما السوق والمنافسة المتوقعة، واستراتيجية التسويق، وخطة التشغيل، والإدارة، وكذلك الأرباح، والموازنة وتقديرات التدفق النقدي.

**رأس المال (Capital):** المبلغ النقدي أو السلع المستعملة لتوليد الدخل. بالنسبة لأصحاب الأعمال المغامرة، يشير مصطلح رأس المال إلى الأموال والأصول الأخرى المستثمرة في مشروع الأعمال.

**التدفق النقدي (cash flow):** الفرق بين الإيرادات والمدفوعات النقدية لشركة خلال فترة زمنية معينة. يشير هذا المصطلح إلى كمية النقد المتوفر بالفعل من أجل القيام بالمشتريات وتسديد الفواتير والالتزامات الجارية.

**بيان التدفق النقدي (Cash flow statement):** ملخص التدفق النقدي لشركة خلال فترة زمنية معينة.

**ضمان رهنّي (collateral):** أصول مرهونة بمثابة كفالة لقرض.

**حقوق الطبع (Copyright):** حقوق الطبع هي شكل من أشكال الحماية القانونية للأعمال الأدبية، والعلمية، والفنية المنشورة وغير المنشورة التي تم تحديدها في شكل ملموس أو مادي. وتُمنح هذه الحماية القانونية حقوقاً حصريّة لصاحب المنتج لفترة زمنية محددة.

**شركة مساهمة (Corporation):** شكل من مؤسسات الأعمال يمثل وحدة منفصلة قانونياً عن مالكيها. أهم مزاياها تشمل المسؤولية المحدودة، التحويل السهل للملكية لفترة عمل بلا حدود.

**تناقص القيمة (Depreciation):** تناقص قيمة الأصول خلال حياتها العملية المتوقعة ويتم تحديده وفق طريقة احتساب مقبولة، مثل توزيع كلفة الأصل على مدى السنوات التي سوف يستعمل خلالها.

**التجارة الالكترونية (E-commerce):** بيع المنتجات والخدمات عبر الانترنت.

**صاحب العمل التجاري المغامر (Entrepreneur):** شخص ينظم، ويشغل، ويتحمل أخطار مشروع أعمال تجاري.

**النصيب الصافي (Equity):** النصيب الصافي لأسهم المشترك في شركة أعمال.

**مؤسسة أعمال منزلية (Home-based business):** شركة أعمال من أي حجم أو نوع، ومركزها الرئيسي قائم في منزل مالكها.

**بيان الدخل (Income statement):** يعرف أيضا باسم «بيان الأرباح والخسائر»، ويظهر دخل ونفقات شركة، والربح أو الخسارة الناتجة عن ذلك خلال فترة زمنية محددة.

**أصول معنوية (Intangible assets):** بنود ذات قيمة لا تملك خصائص مادية ملموسة، كالأفكار.

**الإنترنت (Internet):** الشبكة الواسعة للشبكات التي تصل ملايين الأفراد وأجهزة الكمبيوتر الموصولة بشبكات عبر العالم.

**قائمة السلع (Inventory):** جردة السلع المكتملة الصنع، والتي في طور التصنيع، والمواد الأولية التي تملكها شركة.

**مشروع مشترك (Joint venture):** هيئة قانونية توجد ما شركتا أعمال أو أكثر توحدان جهودهما لتنفيذ مشروع أعمال معين مع مشاركة الطرفين في الأرباح والخسائر.

**المسؤولية المالية (liabilities):** الديون المطلوبة من شركة أعمال بضمنها الذمم الدائنة، الضرائب، والقروض المصرفية وغير ذلك من الالتزامات. المطلوبات القصيرة الأجل تستحق الدفع خلال سنة واحدة في حين تستحق المطلوبات الطويلة الأجل خلال فترة أطول من سنة واحدة.

**شراكة محدودة (Limited partnership):** اتفاق تجاري يتم بموجبه إدارة العمليات اليومية على يد واحد أو أكثر من الشركاء العامين ويموله شركاء محدودون أو شركاء موصون يكونون مسؤولين قانونيا عن الخسائر تبعا لمبالغ مساهمتهم في الشركة.

**تسهيل قرضي (1): (Line of credit)** اتفاق بين مصرف وعميل يحدد المبلغ الأقصى لدين غير مكفول الذي يستطيع العميل ان يكون مديناً به للمصرف عند نقطة زمنية محددة. (2) حد أقصى يقرره البائع للمبلغ الذي يستطيع المشتري ان يشتريه بالدين.

**السيولة (Liquidity):** القدرة على تحويل اصل إلى نقد بأسرع وقت ممكن وبدون أي حسم في السعر.

**التسويق (Marketing):** عملية إجراء الأبحاث، والترويج، والبيع، وتوزيع منتج أو خدمة. يشمل التسويق مجموعة واسعة من الممارسات بضمنها الإعلان، والدعاية، والترويج، والتسعير، والتوضيب.

**خطة التسويق (Marketing plan):** وثيقة تصف الزبائن المحتملين لشركة واستراتيجية شاملة لبيعهم سلعاً وخدمات.

**التربط الشبكي (Networking):** (١) إقامة اتصالات تجارية لإنشاء علاقات تجارية، وزيادة المعرفة، وتوسيع شركة أعمال، أو خدمة المجتمع الأهلي. (٢) ربط أنظمة الكمبيوتر سوية.

**التسويق المحدد (Niche marketing):** تحديد واستهداف الأسواق التي لا تخدم بدرجة كافية من جانب المنافسين الآخرين.

**التعميد الخارجي (Outsourcing):** عملية استعمال مقاولين من الباطن أو شركات أعمال أخرى لتقديم خدمات معيارية كالمحاسبة، إعداد جداول الرواتب، تكنولوجيا المعلوماتية، الإعلان وغير ذلك بدلاً من توظيف موظفين للقيام بهذه الأعمال.

**الشراكة (Partnership):** شكل قانوني لشركة يكون فيها شخصان أو أكثر مالكين لشركة ويتشاطرون الأرباح والخسائر.

**براءة اختراع (Patent):** حق ملكية يمنح إلى مخترع لكي يستثنى الآخرين من الصنع، والاستعمال، والعرض للبيع أو بيع الاختراع خلال فترة زمنية محددة مقابل البوح علناً عن الاختراع بعد منح براءة الاختراع.

**إدارة الأعمال الصغيرة (Small Business Administration (SBA):** أنشئت هذه الإدارة عام ١٩٥٣، وهي وكالة مستقلة من وكالات الحكومة الفدرالية الأميركية، تقدم الإعانة، والمشورة، والمساعدة والحماية لمصالح شركات الأعمال الصغيرة.

**مراكز تطوير شركات الأعمال الصغيرة (Small Business Development Centers (SBDC):** برنامج لإدارة شركات الأعمال الصغيرة باستخدام هيئة تدريس في جامعة وآخرين لتزويد المساعدة في الإدارة للمالكي شركات الأعمال الصغيرة الحاليين والمحتملين.

**مجموعة النواة الخدمائية للإداريين المتقاعدين (Service Core of Retired Executives (SCORE):** منظمة لا تبغي الربح تركز جهودها لتعليم أصحاب الأعمال الحرة وتأمين نجاح شركات الأعمال الصغيرة. ترعاها إدارة الأعمال الصغيرة (SBA) لتقديم الاستشارات إلى شركات الأعمال الصغيرة.

**محرك البحث (Search engine):** برنامج كمبيوتر يسهل تحديد موقع المعلومات عبر الإنترنت والحصول عليها.

**تمويل ابتدائي (Seed financing):** مقدار صغير نسبياً من المال يزود للإثبات فكرة، وقد يشمل تطوير المنتج وأبحاث السوق.

**الكمبيوتر الخادم (Server):** نظام كمبيوتر يوفر إمكانية الوصول إلى معلومات أو إلى مواقع الانترنت.

**مبادر اجتماعي (Social entrepreneur):** شخص يدرك وجود مشكلة اجتماعية ويستعمل مبادئ روح المبادرة الحرة لتنظيم، وإقامة وإدارة مشروع لإجراء تغيير اجتماعي. يعمل المبادرون الاجتماعيون في أحيان كثيرة من خلال المنظمات التي لا تبغي الربح ومجموعات المواطنين ولكن يستطيعون أيضاً العمل في القطاع الخاص أو الحكومي. اصبح العديد من المبادرين الناجحين، مثل بيل غيتس مؤسس شركة مايكروسوفت، من المبادرين الاجتماعيين.

**الملكية الحصرية (Sole proprietorship):** شكل من الأعمال يكون فيه احد المالكين مسؤولاً تجاه جميع مطلوبات الشركة.

**تمويل الشركات الناشئة (Start-up financing):** تمويل يقدم إلى شركات لاستعماله في تطوير المنتج وتسويقه الابتدائي. انه عادة تمويل لشركات لم تقم بعد ببيع منتجاتها في السوق التجارية.

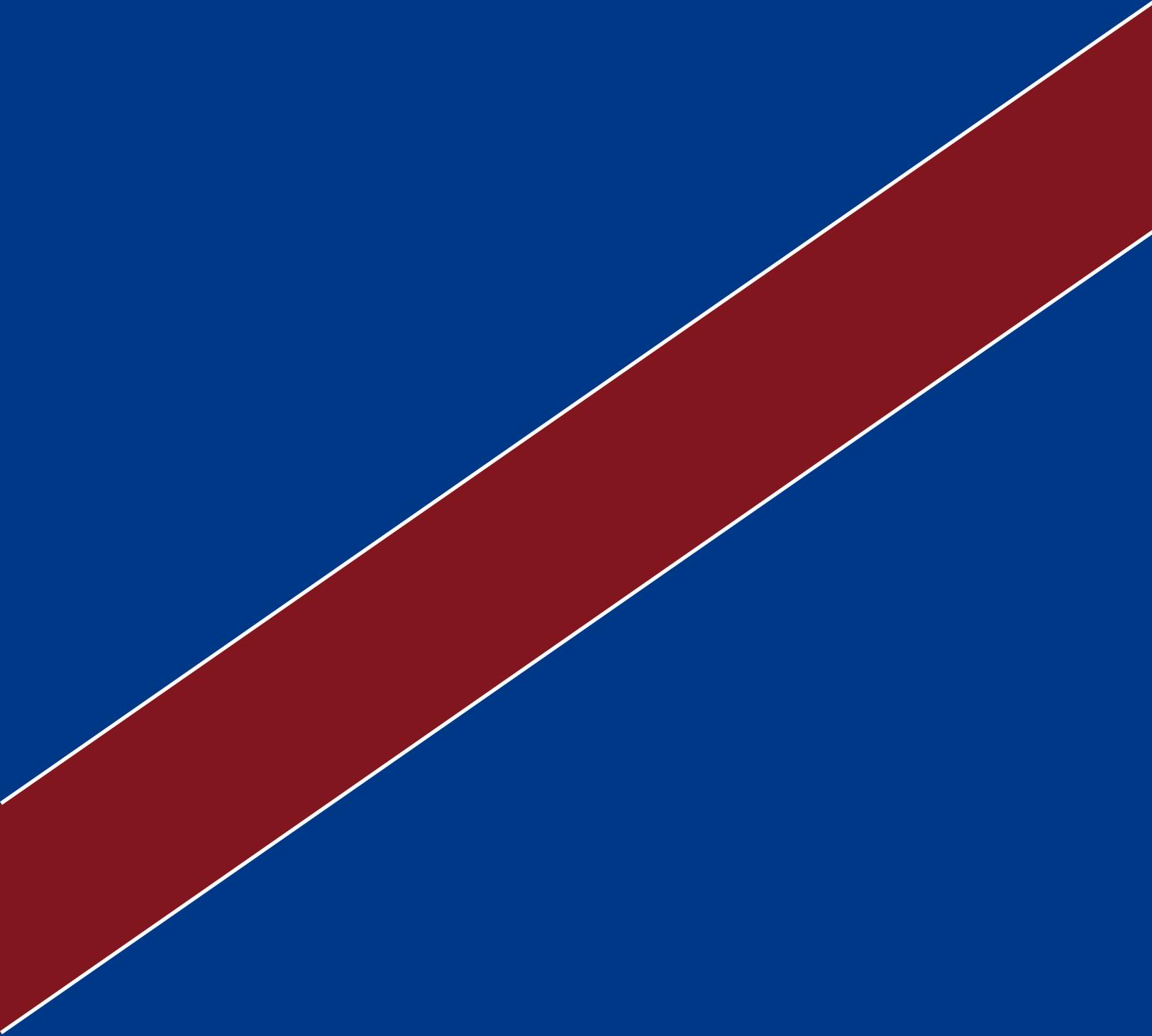
**علامة تجارية (Trademark):** شكل من أشكال الحماية القانونية يمنح لشركة أعمال أو لفرد استناداً إلى كلمات، وأسماء، ورموز، أصوات، أو ألوان تميز السلع والخدمات. يمكن تجديد العلامات التجارية، بعكس براءات الاختراع، لمدة أبدية طالما بقيت تستعمل في الأعمال.

**قرض غير مضمون (Unsecured loan):** مصدر قصير الأمد لرأسمال مقترض لا يرهن المقترض بموجبه أية أصول كضمان إضافي.

**النفقات المتغيرة (Variable costs):** النفقات التي تتغير حسب تغير قيمة الكمية المنتجة أو المباعه.

**مستثمرون مغامرون (Venture investors):** مؤسسة متخصصة بتزويد كميات كبيرة من رأس المال الطويل الأجل إلى مؤسسات أعمال تملك سجلاً محدوداً مع إمكانية نمو ذات شأن. قد يزود الرأسمالي المغامر أيضاً مستويات مختلفة من الخبرة الإدارية والفنية.

**شبكة الاتصالات العالمية (World Wide Web):** جزء الإنترنت الذي يُمكن استعمال النصوص، والصور، والتسجيلات الصوتية، والفيديو.



# مصادر إضافية

Acs, Zoltan J. "How is Entrepreneurship Good for Economic Growth?" *Innovations*, MIT Press Journal (Winter 2006): pp.97-107.

<http://www.mitpressjournals.org/doi/pdf/10.1162/itgg.2006.1.1.97>

Allen, Kathleen. *Entrepreneurship for Dummies*. Foster City, CA: IDG Books Worldwide, Inc., 2001.

Niels Bosma and Rebecca Harding. *GEM 2006 Summary Results. Founding and Sponsoring Institutions*: Babson College, Babson Park, MA and London Business School London, UK, 2007.

<http://www.gemconsortium.org/download.asp?fid=532> and

<http://64.233.167.104/search?q=cache:XeMKRIP0P-wJ:www.gemconsortium.org/>

Bygrave, William D. and Andrew Zacharakis, editors. *The Portable MBA in Entrepreneurship*, 3rd Edition. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2004.

Cohen, William A. *The Entrepreneur & Small Business Problem Solver*, 3rd Edition. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2006.

Conference Proceedings. *Putting It Together: The Role of Entrepreneurship in Economic Development*. Sponsored by the U.S. Small Business Administration Office of Advocacy, The Ewing Marion Kauffman Foundation, The Council of State Governments, The National Lieutenant Governors Association, March 7, 2005.

[http://www.sba.gov/advo/research/conf\\_summary.pdf](http://www.sba.gov/advo/research/conf_summary.pdf)

Drucker, Peter F. *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper Business, 1985.

Ewing Marion Kauffman Foundation. *Understanding Entrepreneurship: A Research and Policy Report*. Kansas City: Ewing Marion Kauffman Foundation, 2005.

[http://research.kauffman.org/cwp/jsp/redirect.jsp?resourceId=Research/Resource/Report\\_070.htm](http://research.kauffman.org/cwp/jsp/redirect.jsp?resourceId=Research/Resource/Report_070.htm)

Garrett, Thomas A. "Entrepreneurs Thrive in America: Federal, State Policies Make a Difference for Those Facing Risk." *Bridges*, St. Louis, Missouri: Federal Reserve Bank of St. Louis (Spring 2005)

<http://www.stlouisfed.org/publications/br/2005/a/pages/2-article.html>

Reynolds, Paul D., Michael Hay and S. Michael Camp, *Global Entrepreneurship Monitor: 1999 Executive Report*. Kansas City, MO: Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership, June 1999.

<http://www.gemconsortium.org/download/1203085057277/GEM%20Global%201999%20report.pdf>

Hiam, Alexander Watson and Karen Wise Olander. *The Entrepreneur's Complete Sourcebook*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1996.

Jacksack, Susan M. *Start, Run & Grow: A Successful Small Business*, 3rd Edition. Chicago, IL: CCH Incorporated, 2000.

Karlggaard, Rich. "Peter Drucker on Leadership." *Forbes.com*, November 19, 2004

[http://www.forbes.com/2004/11/19/cz\\_rk\\_1119drucker\\_print.html](http://www.forbes.com/2004/11/19/cz_rk_1119drucker_print.html)

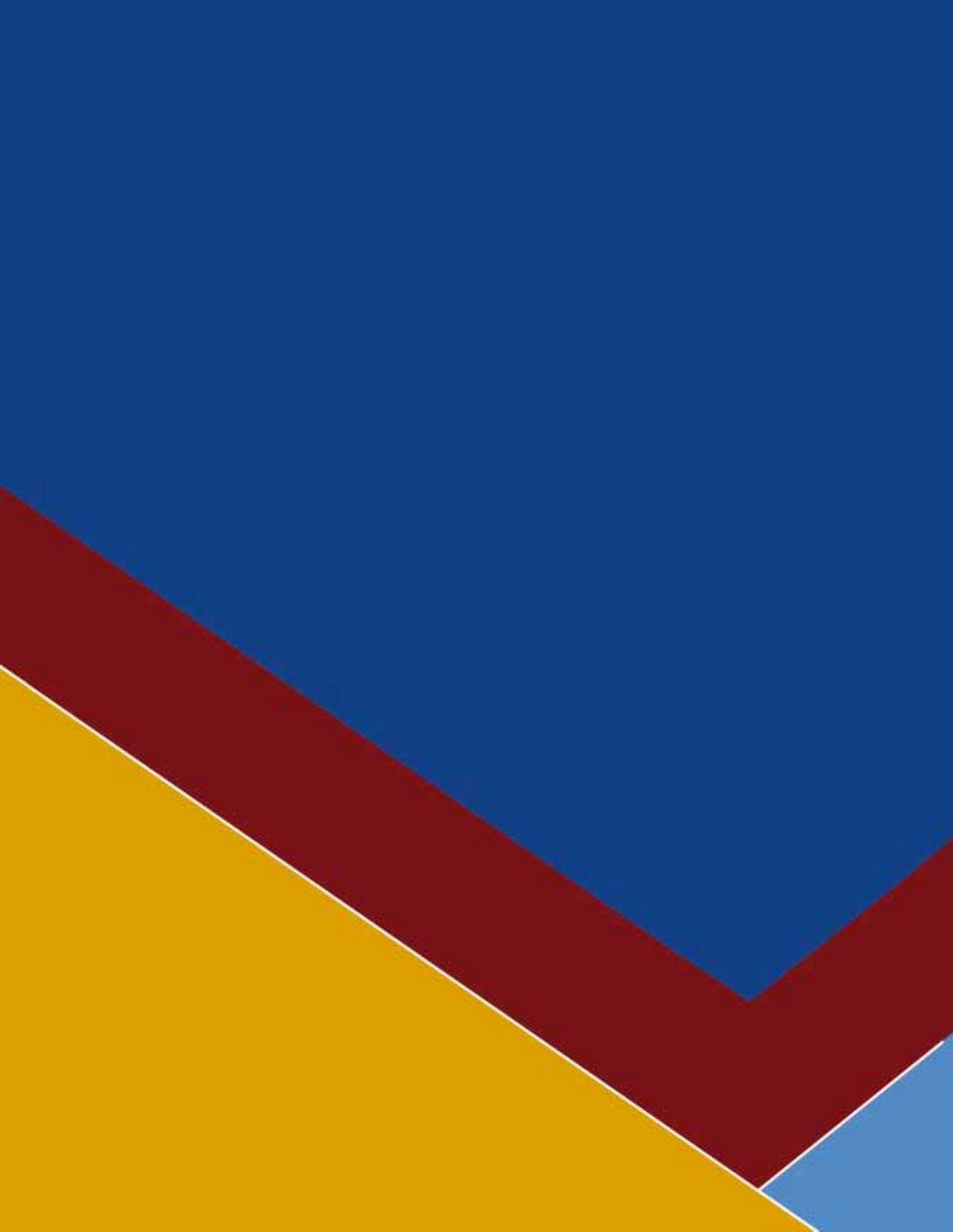
Reiss, Bob, with Jeffrey L. Cruikshank. *Low Risk, High Reward: Starting and Growing Your Business with Minimal Risk*. New York, NY: The Free Press, 2000.

Stolze, William J. *Start Up: An Entrepreneur's Guide to Launching and Managing a New Business*, 5th Edition. Franklin Lakes, NJ: Career Press, 1999.

United Nations Development Programme, Commission on the Private Sector and Development. *Unleashing Entrepreneurship: Making Business Work for the Poor*. New York: United Nations Development Programme, 2004  
<http://www.undp.org/cpsd/indexF.html>

U.S. Department of State. "Entrepreneurship and Small Business." *eJournal USA: Economic Perspectives*, Volume 11, Number 1 (January 2006)  
<http://usinfo.state.gov/journals/ites/0106/ijee/ijee0106.htm>

World Bank. *Doing Business 2007: How to Reform*. Washington, D.C.: The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, 2006.  
<http://www.doingbusiness.org/documents/DoingBusiness2007FullReport.pdf>



### Photo Credits:

Cover: Google co-founders Larry Page, left, and Sergey Brin at Company headquarters, AP Photo/Ben Margot; 8: Louise Gubb/Corbis; 9: AP Photos/Aijaz Rahi; 12: AP Photo/Paul Sakuma; 13: (top) AP Photo/Mark J. Terill; 13: (bottom) AP Photos/Amy Sancetta; 14: Ken White/State Dept; 19: (left) Roger Ressemeyer/Corbis; 19: (right) Sipa via AP Images; 22: Nathaniel Welch/Corbis; 23: AP Photo/Gene J. Puskar; 24: Courtesy Radio One; 28: AP Photo/Kevin Wolf; 29: AP Photo/ED Betz; 32: AP Photo/Dan Lo; 33: (top) Pierre Perin/Sygma/Corbis; 33: (bottom) AP Photo/The (Baltimore) Daily Record, Eric Stocklin; 34: Courtesy LYNKA; 38: Courtesy of Hewlett Packard ; 39: Reuters/Jamil Bittar GN/SV; 42: AP Photos/Paul Sakuma; 43: (top) AP Photo/Ted S. Warren; 43: (bottom) AP Photo/The Capital, Joshua McKerrow; 44: (Courtesy TLC Adcentives LLC); 48: AP Photos/Ben Margot; 52: Reuters/Gregg Newton; 53: AP Photo/Mark Lennihan; 54: AP Photo/Women's Wear Daily; 55: AP/WWP; 58: AP Photo/Alaska Journal of Commerce, Claire Chandler; 59: (left) AP Photo/Wilfredo Lee; 59: (right) AP Photo/Martin Mejia; 62: AP Photo/O'Reilly Media/CMP Technology, James Duncan Davidson; 63: AP Photo/Republican-American, Jim Shannon; 64: Janine Sides/State Dept.; 68: AP Photo/Carson walker; 69: Pieter Hugo/Corbis; 72: Will Fox; 73: (top) Reuters/You Sung-Ho KKH/CN; 73: (bottom) Eric Preau/sygma/Corbis; 74: Courtesy New Resource Bank; 78: Roger Ressemeyer/Corbis; 79: Ed Kashi/Corbis; 83: Getty Images, Inc.; 84: Courtesy Timberline Tractor & Marine Inc. Cleveland, Ohio; 88: AP Photo/The Patriot-News, Gray Dwight Miller; 89: (left) AP/Photo/Havre Daily News, Niki Carlson; 92: AP Photo/K M Chaudary, File; 93: AP Photo/EyePress; 96: (top left) AP Photo/Vahid Salemi; 96: (bottom left) AP Photo/Ed Andrieski; 96: (top right) AP Photo/Santiago Llanquin; 96: middle right AP Photo/Santiago Llanquin; 96: (bottom right) AP Photo-File; 97: (top) AP Photo/Katsumi Kasahara; 97: (middle left) Jerzy Dabrowski/dpa/Corbis; 97: (middle right) AP Photo/Jaime Puebla; 97: (bottom left) Philippe Lissac/Corbis; 97: (bottom right) AP Photo/Samir Mizban; 98: (top left) Pierre Vauthey/Corbis; 98: (top right) AP Photo/Ted S. Warren; 98: (bottom) Deborah Feingold/Corbis; 99: (top) AP Photos/Gautam Singh; 99: (middle left) Rick Friedman/Corbis; 99: (middle right): AP Photo/Eric Risberg; 99: (bottom left): Getty Images, Inc.; 99: (bottom right) LUCAS JACKSON/Reuters/Corbis; 100: (top left) Imagechina via AP Images; 100: (top right) Roger Ressemeyer/Corbis; 100: (bottom left) REUTERS/Chip East; 100: (bottom right) Andrew Brusso/Corbis; 101: (top left) AP Photo/Alan Marler; 101: (top right) Santiago Llanquin/AP Images; 101: (bottom) Bob Sacha/Corbis; 102: (top) AP Photo/Aijaz Rahi; 102: (bottom) AP Photo/Naokazu Oinuma; 103: (top) AP Photo/Ben Margot; 103: (bottom left) Roger Ressemeyer/corbis; 103: (bottom right) Stuart Westmorland/Corbis