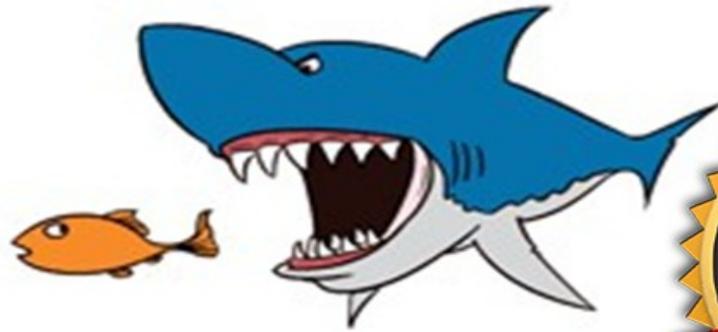


# نصيحة عملية ٨٤

للبدء بمشروع ريادي ناجح



أمثلة حقيقية ونصائح عملية للرياديين

مع نصائح خاصة لتأسيس مشاريع في المملكة العربية السعودية

خالد سُليمانِي



# نصيحة عملية ٨٤

للبدء بمشروعٍ رياديٍّ ناجحٍ



أمثلةٌ حقيقيةٌ ونصائحٌ عمليةٌ للرياديين

مع نصائحٍ خاصةٍ لتأسيس مشاريعٍ في المملكة العربية السعودية

خالد سُليمانِي

# 84 نصيحة عملية للبدء بمشروع ريادي ناجح

تأليف  
خالد سليمان

## قالوا عن الكتاب...

“لقد استمتعتُ جدًّا بقراءة هذا الكتاب لما يحويه من نصائح مهمّةٍ وهادفةٍ ومرحةٍ وواضحةٍ في الوقت نفسه، وهي نصائح تساعد على تحقيق النجاح في المشاريع الناشئة في السعودية. وتأتي هذه النصائح من رياديٍّ واسع الخبرة، خاض العديد من مغامرات الأعمال في قطاعات شتّى، وقدّم في الكتاب عصارة عقود من الخبرة بأسلوب بسيط يسهل فهمه، ممّا سيجعل الكتاب مرجعًا ضروريًا لجميع الطموحين الذين يشقُّون طريقهم في مجال ريادة الأعمال”.

معالي المهندس عادل فقيه

وزير العمل السعودي

“حينما تنظر إلى منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، فإنك تجد تجمُّعًا صاخبًا لرياديّ الأعمال الذين يحاولون الشروع في أعمالهم التجاريّة. ويُعدُّ هذا الكتاب مرجعًا ومُعينًا رائعًا لكلِّ رياديّ يسعى إلى الارتقاء بعمله في الشرق الأوسط، إذ يخوضُ الكتاب في المراحل التي يمرُّ بها العمل التجاريُّ من الألف إلى الياء، ويفتح أعين الرياديّين على أمورٍ من السهل أن يغفلوا عنها”.

يوسف حميد الدين

الرئيس التنفيذي - أويسيس 500

“مع أنّ ريادة الأعمال تزدهر بقوة في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، فإنّ الرياديين الشباب يكافحون ليجدوا التوجيه السليم الذي يهدي سبيلهم. ويعمل كتاب المهندس خالد سليمان بامتياز على جسر هذه الهوة، حيث يأتي بدروس وتجارب عديدة من العالم، ويطبّقها على سياق المنطقة. وقد نجح المؤلف في إنجاز هذا العمل بأسلوب مرح ومنوع، حيث عرض نصائح عملية يمكن لقادة الأعمال في المنطقة الاستفادة منها والاستعانة بها”.

البروفيسور وليم كير، كئيّة هارفرد للأعمال

William Kerr, Harvard Business School

“أنا مهتمّة منذ زمن بالنهضة التي تشهدها بيئة ريادة الأعمال في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. وقد أنجز المهندس خالد سليمان عملاً رائعاً ببصيرته الثاقبة التي أثرى بها مجتمع الأعمال السعودي، وذلك بأسلوب تعامله مع التحدّيات والفرص المتاحة في هذا المجتمع. يُعدُّ أسلوب عرض هذا الكتاب مثاليًا لرجال الأعمال وقادة التكنولوجيا المشغولين؛ فهو يقدّم نصائح سريعةً تبين طرقًا سهلة وقابلةً للتطبيق سواء للمشاريع الناشئة أم للشركات التي تودُّ أن تنمو بأسلوب ذكيٍّ ومستدام. وسواءً كنت ريادةً جديدًا أم ترغب في توسيع إطار أعمالك في السعودية والشرق الأوسط، فإنَّ هذا الكتاب هو مرجعٌ أساسيٌّ لك”.

كلير-دياز-أورتيز، مديرة الابتكار الاجتماعي في تويتر

Claire-Diaz-Ortiz, Manager of Social Innovation at Twitter

“في هذا الكتاب، يضع المهندس خالد سليمانى أداة تعليمية مثرية وبسيطة أمام جيل الشباب والرياديين الطموحين في منطقتنا. وبينما يتناول الكتاب فرص السوق السعودية وتحدياتها ومتطلباتها، فإنه يسدي للرياديين بنصائح عملية ضمن سياق بيئة الأعمال، ولا سيما بشأن ما على المنشآت الجريئة أن تفعله، وما ليس عليها أن تفعله أيضاً. وقد تجاوز المؤلف مسألة تقديم مجرد نصائح تقليدية، حيث قدم أيضاً بعمق المعرفة الخاصة الضرورية بالأسواق المحلية، وما يعنيه ذلك للمشاريع الناشئة والتي هي في طور النمو”.

د. خالد الخزرجي

رئيس مجلس إدارة الكوثر للاستثمار

Tips to a Successful Business Startup 84

.Copyright © 2014 by Khalid Suleimani

.All Rights reserved

84 نصيحة عملية للبدء بمشروع ريادي ناجح

الطبعة العربية الأولى 2015م

حقوق الطبع محفوظة

جبل عمان ناشرون

ص.ب. 3062، عمان 11181، الأردن

هاتف: +962 6 5665 768

فاكس: +962 6 5639 768

Email: info@JApublishers.com

www.japublishers.com

.Arabic Edition Copyright © 2015 by Jabal Amman Publishers

All rights reserved. No portion of this book may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means – electronic, mechanical, photocopy, recording or any other– except for brief quotations in printed reviews, without prior permission of the publisher

رقم الإيداع: 169/1/2015

ISBN 978-9957-539-23-8

جميع الحقوق محفوظة، لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب، أو أي جزء منه، أو تخزينه في نطاق استعادة المعلومات أو نقلها، أو استنساخه بأي شكل من الأشكال، دون إذن خطي مسبق من الناشر.

## إهداء

إلى والدي ووالدتي  
إلى زوجتي سحر ملهمتي ورفيقة دربي  
إلى فلذة كبدي، أبنائي تامر وأينا ولجين  
أقدّم هذا الكتاب الذي ينير الطريق لكلّ من يبحث  
عن النجاح في مشاريعه.

## شكرٌ وتقدير

أودُّ بدايةً أن أتقدّم بالشكر إلى جميع الرياديين المذكورين في هذا الكتاب، والذين ضربوا أروع الأمثلة في المثابرة والبحث والعمل الجادّ المضني الذي ألهمني وقدّم إليّ محتوى العديد من الأمثلة المنثورة على صفحات هذا الكتاب. وأتوجّه بالشكر الخالص إلى كلّ من يحيى البشري وقسورة الخطيب لمشاركتنا بقصّتيهما بالتفصيل.

كما أودُّ أن أشكرَ زوجتي الحبيبة سحر بحراوي لدعمها لي طوال فترة هذا المشروع. لقد ساعدتني وساهمت بجهودها المباركة في إجراء مراجعةٍ شاملةٍ للكتاب وألهمتني ببصيرةٍ ثاقبةٍ وعظيمةٍ في ما يتعلّق بالتسويق، ولا يفوتني أيضًا أن أشيد بالدور الكبير الذي قامت به ابنتي لينا في فهرسةِ الرسوم الهزليّة الاسترشاديّة.

أودُّ أيضًا أن أشكر كلّ مَنْ ساهموا معي: وأخصُّ بالذكر رسّامي الكاريكاتير المبدعين راندي غلاسبيرجن (Randy Glasbergen) ومارتي بوسيللا (Marty Bucella) من نيويورك، وكاسي بينغ (Cassie Peng) من إنكلترا الذي جسّد وأحيا أفكارٍ لتصيرَ مطبوعةً على الورق. والشكر موصولاً لجميع الذين تعاملتُ معهم عبر الإنترنت والذين أحمل لهم كلّ مودةٍ وتقدير، وأتمنّى أن أقابَلهم يومًا ما.

أخيرًا وليس آخرًا، أودّ الإشارة إلى أنّ هذا الكتاب قد كُتب ونُشر باللغة الإنكليزيّة أوّلًا لكثرة المصطلحات الجديدة غير المعرّبة بعدّ، وذلك لِرغبتني في إخراجه إلى النور بسرعة، ولا يسعني هنا إلا أن أقدّم جزيل شكرٍ إلى الأستاذ عصام داود خوري مترجم الكتاب، والأستاذ عبدالله ذياب أبو حميدان الذي دقّق الكتاب لغويًا وكان عونًا كبيرًا لي في تعريب المصطلحات بتأنّ بالغ.

## مقدّمة

لقد ساورتني فكرة تأليف هذا الكتاب أوّل مرّة في عام 2011م حينما كنتُ أخطّط لترك العمل في إحدى شركاتي بعد أربع عشرة سنة من تأسيسها وإدارتها، وهو ما وفر لي الكثير من وقت الفراغ بعد تركها. حينها شعرتُ بأنّي أريدُ أن أنقل إلى شباب وشابات الأعمال الواعدين جزءًا ممّا اكتسبته وتعلّمتُه من ممارسة الأعمال في السعودية. ولم أكن راغبًا في إصدار كتابٍ خاصٍ بالسعودية فقط، وعندما التحقتُ بدورة في جامعة هارفرد صيف 2013م تعرّفتُ خلالها إلى نخبة من الرياديين من جميع أنحاء العالم، والذين يزيد عددهم على ثمانين شخصيّة، فقد تأكّدت أن جميع المشاريع الناشئة في سائر الأقطار تواجه مشكلاتٍ متشابهة، وأدركتُ حينها أنّي لو ألّفتُ كتابًا يتضمّن أمثلةً من خبرتي المحليّة، فإنّ كثيرًا من الرياديين والرياديات- بالإضافة إلى رجال وسيّدات الأعمال حول العالم- سيستفيدون منه ويكون لهم نبراسًا يرسم طريق المستقبل أمامهم.

يستهدف هذا الكتاب أولئك الرياديين الذين شرعوا بأعمالهم التجاريّة أو هم على وشك البدء بها، حيث يحاول الكتاب أن يعطي القارئ فكرةً عن كيفية تأسيس المشاريع، ويقدم عرضًا لما قد تواجهه تلك المشاريع من مشكلات، فضلًا عن سردٍ لبعض الاستراتيجيات التطبيقية لمعالجة هذه القضايا. ثمّ إنّ الكتاب حافلٌ بالأمثلة وقصص النجاح والتجارب العمليّة (Business Cases). وقد حرصتُ وعلّمتُ جاهدًا أن أضغ بين يدي الرياديين الجدد من الجنسين (رجال وسيّدات أعمال) كتابًا سهلًا ممتعًا يحتوي على نصائح ذات جدوى، حافلًا بأمثلةٍ حقيقيّة من وحي تجربتي الشخصيّة، إضافةً إلى أمثلةٍ من رياديين مشهورين على نطاقٍ عالميٍّ مثل توماس إديسون (Thomas Edison) وستيف جوبز (Steve Jobs)، وبل غيتس (Bill Gates)، ومارك زوكربيرغ (Mark Zuckerberg)، والعديد من الرياديين العرب والسعوديين الذين عرفتهم، والهدف من ذلك هو تسليط الضوء على كلّ نصيحة.

لقد جرى إعداد هذا الكتاب ليُنفع به "محليًا وعالميًا على حدٍ سواء". وأحسب نفسي مواطنًا عالميًا، إذ جعلتُ مهنتي مبنيةً على تسويق التكنولوجيا المنقولة من الغرب إلى منطقة الشرق الأوسط، واستثمار تلك التكنولوجيا. ولا شك أنّ هذا النوع من العمل يتطلّب فهمًا للثقافات المختلفة في أطراف المعمورة. فإن أنت نجحت في تقليص تلك الهوة الثقافيّة، فإنّها ستدرّ عليك المال كما فعلتُ معي شخصيًا. فقد بدأتُ أحقّق أحلامي الرياديّة في مجال الأعمال حينما كنتُ أعمل لدى موران ستاهل أند بوير (Moran Stahl and Boyer) في بولدر (Boulder) بولاية كولورادو الأميركية بوظيفة مستشار ثقافيّ، وكان ذلك في عام 1993م، حيثُ ساعدتُ الوافدين الموشكين على الانتقال إلى السعودية للعمل على فهم كيفية التعامل مع الحواجز الثقافيّة الضاربة أطنابها في العالم العربيّ، ممّا كان موضع ثناء وتقدير من قبل مديرة البرنامج، والتي عبّرت عنه في رسالتها التي غصّت بشهادات الشكر والتقدير من طلابي، والتي أحفظُ بها في مكتبتي بكلّ فخرٍ واعتزاز.

لقد وضعتُ في الحسبان عند الشروع في تأليف هذا الكتاب أن يكون كتابًا عصريًا يحاكي الإعلام الحديث وفتوات التواصل الاجتماعيّ ويواكبها جميعًا. وفي سبيل ذلك حرصتُ على الاستعانة بأراء القراء والمتّقين المهتمّين بمضمون الكتاب، وتلقّيت الكثير من الردود عبر وسائل التواصل

الاجتماعي، حيث أسست قبل سنة تقريباً (من إنتاج الطبعة الإنكليزية) مجموعة فيسبوك (Facebook) بعنوان "كيف تنجح في السعودية"، وقادني نجاح المجموعة إلى إنشاء صفحة للمتابعين على فيسبوك والتي اجتذبت في خمسة أشهر عددًا كبيرًا من المعجبين وصل إلى أكثر من ثلاثين ألف متابع في وقت نشر الكتاب بطبعته الإنكليزية، حيث نُشرت جميع النصائح الواردة في هذا الكتاب على تلك الصفحة، وجرى قياس مدى قبول المستخدم لها. ولا أدل على نجاحها من إعادة تغريد كثير من هذه النصائح على تويتر (Twitter) أيضًا، كما أن بعض القصص التي سردتها في الكتاب نُشرت على موقعي الشخصي على الإنترنت، ولذلك حرصت على تضمين الكتاب لبعض النصائح الخاصة بالتسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي، فضلًا عما استوعبه من نصائح في مجالات شتى.

أكثر من ربع النصائح الواردة في هذا الكتاب ينطبق أثرها على المملكة العربية السعودية ومنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا عمومًا، وقد جرى ترميز النصائح الخاصة بالسعودية برمز خاص. وبالرغم من إمكانية تطبيق الكثير من هذه النصائح تطبيقًا مماثلًا في أي قطر آخر، لا سيما في البلدان التي تواجه فيها المشاريع الناشئة صعوبة في الانطلاق، فإن هناك عددًا من قصص النجاح والتجارب العملية ستجذب بشكل خاص أولئك الذين يرغبون في بدء عمل تجاري في السعودية تحديدًا، حيث تتمتع المملكة بنمو اقتصادي كبير واستقرار جيوسياسي، بينما تعاني دول كثيرة في العالم أزمات اقتصادية في أعقاب الأزمة المالية العالمية التي عصفت في عام 2008م، الأمر الذي أدّى بالكثير من الرياديين ورجال الأعمال إلى التوجّه بأعمالهم إلى السعودية لتوسيع قاعدة أسواقهم، أو لإنشاء مشاريع تستفيد من الثروة الهائلة في المملكة.

قد يتبادر إلى ذهن القارئ سؤال عن سبب اقتصار هذا الكتاب على 84 نصيحة فقط وليس 100 أو 99 مثلًا. والجواب أنه في عام 1984م كانت برمجة الحاسوب إحدى هواياتي، وبدأت تبرز مهاراتي في البرمجة باستخدام لغة بيسك (BASIC) على حواسيب من نوع تي آر إس 80 (TRS 80)، وذلك بعد أن اتقنت البرمجة باستخدام لغة فورتران (Fortran) العلمية في وحدة المعالجة المركزية على حاسوب أي بي أم (IBM) في الجامعة، وبعد عام من إجادتي البرمجة رأيت أن أستثمر هذه المهارات في الأعمال الحرة لدى العديد من الشركات التي ساعدتها كثيرًا في تصميم برامج حاسوب تتوافق مع متطلبات التشغيل بها. وفي تطوّر آخر، ساعدتني هذه الخبرة على إطلاق مهنة ريادة الأعمال الخاصة بي بعد عشر سنوات من الخبرة والعمل الدؤوب في مجال برامج الحاسوب، وقد أشرت في هذا الكتاب إلى كتاب جورج أرويل (George Orwell) بعنوان "1984" والذي لم أقرأه حتى رأيت إعلان شركة أبل (Apple) الشهير عام 1984م، والذي انتهى بالرسالة التالية: "في 24 كانون الثاني/يناير، ستطرح شركة أبل حاسوب ماكنتوش (Macintosh). وسترون لماذا لن يكون عام 1984م مثل «84»"، بمعنى أن هذا العام هو علامة فارقة في تاريخ شركة أبل، وقد كان عام 1984م بالنسبة إليّ كذلك نقطة تحوّل أيضًا، فقد أحببت أن أتيمنّ به لدى اختياري لعدد النصائح وليكون عنوانًا للكتاب.

يتألف هذا الكتاب من خمسة فصول رئيسية تتمحور حول المراحل التي تمرّ بها المنشأة الريادية: الاستكشاف، والتحقّق، والإطلاق، والنموّ، والانتقال. هذه هي المراحل تقريبًا التي يمرّ بها أي مشروع ناشئ، وقد اقتبست العديد من الأوصاف من تقرير "ستارت أب جينوم" [1] لوصف المراحل المختلفة للمنشأة الريادية، على أنه ينبغي لمن يشرع في تأسيس أي عمل تجاري أن

يدرك متطلّبات هذه المراحل، وأن يكون قادرًا على استخدام الأدوات المناسبة لكلِّ مرحلة، كما تُشيرُ كلُّ نصيحة، ويحتوي كلُّ قسمٍ على عددٍ من النصائح التي تتعلّق بكلِّ مرحلة من مراحل دورة حياة المشروع الرياديّ. وتسهيلًا على الرياديّ استيعاب تلك النصائح وفهمها، جرى شرح كلِّ نصيحةٍ بفقرتين فقط تجنّبًا للإطالة، ومقترنة بمثالٍ حقيقيٍّ أو قصّةٍ نجاحٍ عمليّة، إضافةً إلى رسمٍ كاريكاتيريٍّ بقصد الفكاهة ومساعدة القارئ على فهم النصيحة والمثال؛ ففي بعض الحالات يكون التعبير بالرّسم أبلغ من الكلام وأسرع في توصيل الرسالة المستهدفة، وهو عامل مساعد حتّى لا يصاب القارئ بالضّجر في أثناء القراءة. كما أوّد أن أنوّه إلى أن النصائح ليست بأعدادٍ متساوية لكلِّ مرحلة؛ حيثُ تُستهدف أكثرُ النصائح المراحل الأولى من إنشاء المشروع الرياديّ لأهميّة هذه المراحل كونها الأساس للعمل. ووفقًا لما تضمّنه الكتاب، فإنّ النصائح مترابطةٌ في ما بينها بدرجةٍ كبيرة، لذا فإنّ كلَّ نصيحةٍ تُذكّرُ بنصيحةٍ أخرى أو تُشيرُ إليها، ولعلّ القارئ يلاحظ أنّي أدرجتُ أرقامَ بعض النصائح ذات الصّلة في نهاية كلِّ نصيحةٍ بغرض الاختصار. وبالنظر إلى كَوْن الكثير من المصطلحات الخاصّة بمجال ريادة الأعمال جديدة، ولا يوجد اتّفاقٌ على ترجمة موحّدة لها، فقد ترجمناها بما يعكس المعنى ووحّدناها في كلِّ الكتاب، كما أضفنا في آخر الكتاب جدولًا بتلك المصطلحات وغيرها من تلك التي تكرّرت كأسماء بعض الشركات، وذلك تسهيلًا على القارئ.

إنّي أتطلّع لأن يجدّ القارئ في هذا الكتاب أجوبةً لما قد يجول بخاطره من تساؤلاتٍ حول المشاريع الناشئة، ولا سيّما الرياديّين والرياديّات ممّن ينتقلون إلى منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا للعمل، أو بغرض تأسيس مشروع تجاريّ.

وأخيرًا، تجدر الإشارة إلى أنّ هذا كتابٌ يتناول نصائحَ عمليّة قائمة على التجربة الفعلية، وليس كتابًا أكاديميًا نظريًا؛ فالمادّة النظرية متوافرةٌ في كتبٍ أخرى تزخرُ بها المكتبات، أمّا هذا الكتابُ فهو كتابٌ تطبيقيٌّ يقدّم إلى القارئ أمثلةً عمليّة وعلميّة عن كيفية تطبيق الأمور النظرية في الواقع العمليّ من خلال التجارب والممارسات التي قام بها الرياديّون، وكيف تخطّوا الصعاب للوصول إلى ريادة الأعمال.

م. خالد سلّيماني

تشرين الثاني/نوفمبر 2013م

# الفصل 1

## مرحلة الاستكشاف

تُعرَف أيضًا بمرحلة “الفكرة”، وهي المرحلة التي يستغرقها الرياديُّ في التفكير في مشروعه محاولاً تحديد أهدافه، ورسم صورة ذهنيَّة لخطته وما يريدُ القيامُ به، وتجميع قدراته وإمكانيَّاته، ودراسة مدى ملائمتها وكفايتها لإنشاء المشروع.

الأنشطة الرئيسيَّة: تتطلَّب هذه المرحلة تشكيل فريق التأسيس، ودراسة احتياجات السوق واختباره والفرص المتاحة والبدائل، ودراسة المنافسة، وإجراء مقابلات مع العملاء، وتحديد أهميَّة المنتج أو الخدمة وقيمتها، ومدى الحاجة إليه والطلب عليه، وإنشاء النموذج الأولي (Minimum Viable Product) في السوق، ودعوة أوائل المرشدين والمستشارين للانضمام إليك.

نوع التمويل: قد يجري تمويل هذه المرحلة من خلال أموال شخصيَّة، أو منح حكوميَّة محدودة أو منح بحوث تقدِّمها المؤسَّسات العلميَّة والتعليميَّة لنوع معيَّن من الأفكار، أو من الأصدقاء والعائلة. وينضمُّ كثيرٌ من فرق المشاريع الناشئة أيضًا إلى مُسرِّعٍ أو حاضنة أعمال في هذه المرحلة، ممَّا يوفِّر مصدرًا غير مباشر للتمويل.

## نصيحة 1

إن أردت أن تُغيّر العالم، ففكر بطريقةٍ مختلفةٍ!



لقد شهدنا في العصر الحديث العديد من الاختراعات المؤثرة في العالم، والتي صارت من ضروريّات الحياة لكلّ فرد، رغم أن أحداً لم يطلبها أو يساوره التفكير فيها. فقد انبثقت تلك الاختراعات عن مخترعين رياديين يفكرون خارج المألوف. ولن يطلب عملاؤك إلا ما يعرفونه بالفعل، لذا عليك أنت أن “تفكر بطريقةٍ مختلفةٍ” وتكشف للعملاء شيئاً ما لم يفكروا فيه قطّ، وهكذا تخلق حاجةً جديدةً وتلبيها في الوقت ذاته.

لو انتظرت الاختراعات العظيمة العملاء ليطلبوها، لكان العملاء حينئذ هم المخترعين! وفي العالم الحقيقي، يطلب العملاء تحسينات على حلول موجودة أصلاً، حيث إنهم يعتمدون في طلباتهم على ما هو في متناول يدهم، إذ ليس من مسؤوليّة العملاء أن يفكروا خارج المألوف أو يتخيّلوا حلاً جديداً لمشكلة قديمة؛ فهذا ما يفعله المخترعون، وما يفعله الرياديون العظماء أيضاً.

سأضرب هنا ثلاثة أمثلة عن رياديين عظماء في عصرنا قدّموا منتجاً كان العملاء يحتاجون إليه، لكنهم ما كانوا ليفكروا بتأتمن في طلبه. ولنبدأ باقتباس شهير من ستيف جوبز: “لا يمكنك أن تسأل العملاء عمّا يريدونه فقط ثمّ تحاول أن تُعطيه إياه؛ لأنّه في الوقت الذي ستنتهي فيه من إعدادة، سيطلبون بشيءٍ جديدٍ” [2]. قد يختلف معه الكثير ممّن يؤكّدون على ضرورة البدء بدراسة السوق (وهو ما سنناقشه في النصائح ذات الصلة). فلا بأس من الاستعانة بدراسة السوق لتقييم الحاجة والاعتماد عليها في اتّخاذ القرار، إلا أنّ من الضروريّ أيضاً التفكير بطريقةٍ مختلفةٍ عند محاولة تلبية هذه الحاجات بصورةٍ أفضل. ويمكنك أن تستخدم تفكيرك الخارج عن المألوف لتبتكر مطالب تلبية احتياجاتٍ جديدة، فلم يطلب أحد من جوبز أن يبتكر جهاز آيباد (iPad)؛ فالفكرة كانت

موجودةً في المختبرات لسنوات وقد لاقى تنفيذها فشلاً ذريعاً قبل أن يلتقطها جوبز ويجعل منها منتجاً عليه طلب في السوق (راجع المثال الذي أوردته في النصيحة 43). ويمكن أن يُقال الشيء نفسه عن أجهزة الآيفون (iPhone) والآيپود (iPod)، وحتّى عن آي كلاود (iCloud). ويُقتبس عن هنري فورد (Henry Ford) أنّه قال عن اختراع السيارة: “لو أنّي سألتُ الناسَ عمّا يريدونه، لقالوا خيولاً أسرع”. هنا يتجلّى التناغم ما بين كلام فورد وتعليق جوبز؛ فهنري فورد صنع السيّارات- سيّارات سريعة وبأسعارٍ معقولة- وليس خيولاً أسرع. وبالمثل تخلّى توماس إديسون عن إنتاج مصباح غاز أكثر سطوعاً، وابتكر بدلاً من ذلك المصباح الكهربائيّ. وبالرغم من أنّه كان من السهل الاقتناع بالعدول عن المشروع بسبب جسامه المهمّة- بسبب البنية التحتيّة الجديدة الهائلة التي كان ينبغي إقامتها لكي تعمل مصابيح الكهرباء- فقد ثابر فعلاً وكان اختراعه هو ما أنارَ العالم وليس مصباح الغاز. فقد غيّر المصباح الكهربائيّ البنية التحتيّة في مُدنٍ ودولٍ في شتّى أرجاء الكرة الأرضيّة، تمامًا كما غيّرتِ السيّاراتُ عمليّة إنشاء الطرقات، وغيّرتِ الأبياد مسارَ استخدام الحوسبة الشخصية.

**النصائح ذات الصلة: 15، 43**

## نصيحة 2

لا تبدأ بالتنفيذ قبل الانتهاء من تصميم استراتيجيتك. عليك أن تتيقن بأنك تفحصت جميع جوانب عملك التجاري قبل الشروع فيه



تفشل العديد من الأفكار العظيمة لأنها لم تُنفذ بصورة صحيحة. فمثلاً، إن الحصول على فكرة في مجال الإنترنت أو الحاسوب، ومن ثم تحويلها إلى موقع إلكتروني أو برنامج حاسوب أو منتج هو نصف القصة فقط، إذ إن هناك الكثير من الاستعدادات والمتطلبات التي ينبغي إتمامها قبل أن يتبلور العمل التجاري حول هذه الفكرة.

إن حجر الزاوية لبناء عمل تجاري هو إتمام (مراجعة، تمحيص، تجربة) نموذج العمل التجاري (Business Model)، والأسئلة المرتبطة بديموغرافية العملاء وخصائصهم، وعملية جذب العملاء وتكاليف المنتج وتكاليف التسويق والمبيعات وقنوات البيع، وهذه مجرد عوامل قليلة ينبغي لك التعامل معها قبل أن تحوّل فكرتك إلى عمل تجاري مُربح.

خلال الفعاليات العديدة التي شاركتُ فيها بصفة محكم، قابلتُ الكثير من الرياديين الشباب الذين كانت لديهم أفكار تبدو جذابة لهم، لكنّها في الحقيقة لا تعني أيّ شيء للعمل التجاري، فكنتُ أنصحهم بالقول: "إنّ تفكيركم بهذا الشكل لن يؤدي إلى خلق فرص تجارية لجني المال. وعليكم الشروع بابتكار فكرة غيرها". ومع ذلك نجد أنّ كثيراً منهم ليست لديهم سوى فكرة غير ناضجة أو منتج غير جاهز، وبطاقة عمل شخصية (Business card). لذا أحتُ هؤلاء بقوة على التفكير في كيفية بيع منتجهم والجهات المستهدفة قبل الذهاب إلى تطوير الفكرة. فمنذ فترة وجيزة، أبلغني أحد الأشخاص بأنّ لديه فكرة تأسيس موقع على الإنترنت في مجال التوظيف الإلكتروني (Social recruitment). غير أنّ كلّ ما كان لديه هو وسم تجاري (Brand) وصفحة واحدة

على الإنترنت لا تفي بأيّ غرض، وأقلّ من 100 مستخدم للموقع، يقتصرون على أصدقائه فقط. وسألني إن كان عليه أن يطلب تمويلًا لإنشاء هذا المشروع، فسألته مستغربًا: “أيّ تمويل تقصد؟ وماذا ستبيغ بالمناسبة؟” وأفهمته بأنّه لم يكن هناك مصدرٌ واضحٌ للدّخل ولا دليلٌ على وجود طلبٍ في السوق على هذا المنتج. ولم يكن هناك تصميمٌ مكتملٌ للمنتج ولا حُطّة عمل؛ حيث إنّه كان في بداية عمليّة إعداده، فضلًا عن عدم وضوح رؤيته بشأن ما يريدُ أن يحقّقه. وقد نصحتُه بالتفكير في الطريقة التي سيجعل بها عمله التجاريّ مقبولًا ورائجًا في الأسواق، وكيفيّة تحويله إلى دخلٍ قبل أن يبتكر النموذج التالي.

**النصائح ذات الصلة: 14، 19، 22، 31**

### نصيحة 3

في الشراكة، توازنُ القوى يكون مفتاح الاستمرارية



يشبه شريك العمل شريك الحياة. بحيث يجب أن يكون التعامل بثقة متبادلة في السراء والضراء مع التنويه أن شركاء الأعمال الأقوياء لا يهتُمون بالشراكة معك إلا لجني المال والأرباح. إن لم يكن أولئك الأشخاص مُنصفين؛ وإن لم تكن حريصًا، فالأرجح أنهم سيتغذون بك قبل أن تفكر في العشاء بهم. إن وجود شريك قوي معك سيفتح لك الأبواب بالتأكيد، وسيجلب الأعمال ويساهم في وقوف المشروع الناشئ على قدميه، لكن كل ذلك الدعم والمساعدة القويّة لا تأتي دون ثمن.

كما أوضحت في النصائح ذات الصلة، من المهم جدًا أن تفحص خلفيّة شركائك فحسبًا صحيحًا قبل أن تفرّر مشاركتهم؛ فلدّى بعض رجال الأعمال سمعة جيّدة، بينما ليس لبعضهم الآخر سوى المشكلات والمتاعب. وإذا ما اقترنت قوة شريك محتمل بمبادئ أخلاقية مهزوزة وضيعة، فإن ذلك قد يكون مدمرًا لرياديّ شاب. وليس من الضروري أن تكون القوة ماليّة فحسب، لكنّها قد تتمثل أيضًا في السيطرة على أسرار العمل التجاري. وينبغي أن تتوازن هذه القوة مع قوة رأس المال؛ فتوازن القوى في الشراكة هو المفتاح للأعمال التجارية المستدامة.

إذا كنت قد قرأت عن تأسيس موقع فيسبوك في كتاب "أصحاب المليارات بالصدفة" [3] (The Accidental Billionaires)، أو شاهدت فيلم "الشبكة الاجتماعيّة" (The Social Network) فإنك ستستوعب رسالتي في هذا الجزء. إن الصدغ الذي حدث بين مؤسسي فيسبوك هو مثال عظيم على شراكة أعمال انهارت. (نحن لا نعلم يقينًا ما إذا كانت الأحداث المبيّنة في الكتاب صحيحة تمامًا أم لا، لكن لنفترض وبغرض الاستفادة من هذا المثال أنّها صحيحة). عندما تنازل إدواردو سافيري (Eduardo Saveri) عن حقوقه ووضع ثقته في شريكه زوكربيرغ،

ارتكَب الخطأ الكلاسيكيَّ الفادحَ لرجل أعمالٍ فشلَ في حماية نفسه من مكائد شريكٍ قويٍّ (أو في هذه الحالة شريكٍ نما وصارَ قويًّا). لم يكن زوكربيرغ يملكُ المالَ لكنَّه كانَ مسيطرًا على أسرار العمل التجاريِّ الذي كانَ في الواقع في مراحله الأولى؛ لأنَّه كانَ يسيطرُ على شركة فيسبوك بوصفه المبرمجَ الوحيد، وكانَ من السهلِ عليه أن يتخلَّصَ من أوَّل شريكٍ مستثمرٍ فرديٍّ (شريك مؤسس) عندما حصلَ على التمويلِ من مصدرٍ آخر، وهنا تضاعفتُ قيمةُ المستثمر الفرديِّ عندما حصلَ زوكربيرغ على أموالٍ أكثر، في حين أنَّ مبلغَ التمويلِ الذي قدَّمه سافيري كانَ مهمًّا لفترةٍ قصيرةٍ فقط في حياة المشروع، وصار دوره هامشيًّا عندما نما العمل التجاريُّ، ممَّا جعلَ الشراكة بينهما غير متوازنة. ولو كانَ لدى سافيري مالًا ومواردَ كافيةً ليختارَ بديلًا آخر عن شريكه زوكربيرغ، لربَّما انتهت قصةُ فيسبوك بطريقةٍ مختلفة.

**النصائح ذات الصلة: 8، 23**

## نصيحة 4

صحيح أن غيتس وجوبز لم يُكْمَلَا دراستهما الجامعيّة، لكنّ هذا لا يعني أن تترك الجامعة سيجعل منك رياديًا ناجحًا



أنت تحتاج اليوم إلى المعرفة في ضوء تطوّر أنظمة الحاسوب وتعقيدها وتنوّعها؛ حيث تتقدّم تكنولوجيا الحاسوب بسرعة عظيمة، ولن تتمكّن من مجاراة هذه التطوّرات إلاّ بأساسٍ تعليميٍّ جيّد. قد تتمكّن من اليوم الحصول على المال الكثير على المدى القصير من خلال برمجة تطبيقك الخاصّ، لكنك تحتاج إلى التزوّد بمزيد من العلوم الأكثر تقدّمًا لخلق الفرص القادرة على الاستمرار على المدى الطويل في ظلّ المنافسة والتغيّر السريع في هذا العالم.

يبدو أن الكثير من المقالات الملهمة اليوم تركز على المستوى التعليمي لأعظم الرياديين في زماننا، مثل بل غيتس وستيف جوبز ومارك زوكربيرغ. وفي الواقع، هناك كثيرٌ من الرياديين الناجحين تركوا الجامعة في مرحلة ما ليصيروا أشخاصًا بارزين، لدرجة توحى للقارئ أن تترك الدراسة يكاد يكون السمة الأساسية لأيّ رياديّ ناجح. ولعلّ تجربتي الشخصية تعزّز هذا المفهوم، حيث تُظهر سيرتي الذاتية أنّي تركتُ برنامج الدكتوراه في جامعة كولورادو لأدير مشروع الناشئ الثاني. غير أنّ هذا المفهوم لا يمكن أن يعمّم لأنّه غير سليم، وقد يقود إلى الفشل الذريع ولا يؤخذ به كأحد عوامل النجاح، لأنّ ظروفًا معيّنّة لعبت دورًا أساسيًا في حياة بعض الرياديين ليصلوا إلى ما وصلوا إليه، وهو ما لا يُتاح لدى عموم الرياديين، ولا نرغب في بعث رسالة خاطئة عن هذا المفهوم الخطأ. عندما بدأ غيتس وجوبز وديل (Dell) وآخرون، كانت تكنولوجيا المعلومات جديدة لعامة الناس، ولا تزال في عملية التحول من أعمالٍ حصريّة لقطاع الأعمال [4](B2B)، إلى تكنولوجيا استهلاكيّة للجميع [5](B2C)، وفتح هذا الأمر الباب أمام الريادة.

استخدمَ جوبز مزيجًا من عبقريته الخاصة ومعرفة ووزنيك (Wozniack) بالحاسوب ليبتكرَ أول حاسوب أبل شخصي. حتى مع ذكائه الخارق، كان يحتاجُ إلى علم ووزنيك بهندسة الحاسوب لكي ينجح. وهكذا فعل بل غيتس وزوكربيرغ اللذان تعلّما برمجة الحاسوب في الجامعة قبل تركها لإنشاء شركتهما. ومن هنا ننصح قبل أن تترك دراستك تأكد من أن لديك ما يلزم لتحقيق النجاح- أو على الأقل احرص أن تكون لديك معرفة كافية تمكّنك من الحصول على وظيفة لائقة إن لم تنجح.

بصفتي رئيسًا للجنة التقييم لشبكة سرب (SIRB) للمستثمرين الأفراد، كنتُ أقيم مشروعًا ناشئًا في وقتٍ سابقٍ من عام 2013م يتعلّق بتطوير تطبيق للهواتف النقّالة. وكان عليّ أن أحمّد ما إذا كان مؤهلاً للعرض أمام مجموعة المستثمرين الأفراد، الذين هم أعضاء الشبكة، ومثل المشروع الناشئ رياديّ بدأ عرضه بالإعلان أن جميع أفراد الفريق المؤسس هم من الذين تركوا الدراسة الجامعيّة قبل إنهاؤها مثل ما فعل بل غيتس وزوكربيرغ! كان يمكن أن تكون هذه المعلومة ممتازة ومقبولة لو أن الشركة حققت بالفعل الشهرة والثروة، أو في حال لاقى الفريق نجاحًا سابقًا من أي نوع، لكن في تلك الحالة كان ذلك الإعلان مؤشّرًا سلبيًا أدّى إلى تقويض مصداقيّة الفريق بالإضافة إلى كون هذه المعلومة عاملاً غير مساعد في تعزيز المشروع. وقد ظهرت أيضًا عوامل أخرى كتنقص في العملاء، وغياب نموذج الأعمال السليم، وعدم وجود استراتيجيّة واضحة، وهو ما أفرز متاعب جمّة ومشكلات على أصعدة مختلفة جعلت وضع فريق العمل أكثر سوءًا وهو الفريق المكوّن من مجموعة من “المنسحبين من الدراسة” كما لقبوا أنفسهم. كان علينا أن نقرّر السماح لهم بتقديم عرضهم أمام مجموعة “مستثمري سرب”. وعندما سألتُ صاحب العرض عن سبب تقديمه نفسه وفريقه على هذا النحو أجاب: “أردتُ أن أُبين التزامنا”، حينها نصحتُه بأن يجدَ عبارة أو شعارًا آخر. فلو أنهم كانوا مهندسين طموحين مع بعض الإنجازات السابقة، لكننا شعرنا بالثقة نوعًا ما بأنّ الفريق سيكون قادرًا على حلّ مشكلات الشركة، لذا كان القرار الطبيعيّ والمعقول في هذه القضية أنّنا لم نوافق على طلبهم، وبذلك فقدوا فرصة الوصول إلى هدفهم.

**النصائح ذات الصلة: 67**

## نصيحة 5

إذا كنت تتوقّع دخلاً شهرياً ثابتاً، ولا تستطيع تحمّل الضغوط، كما لا تحبّ المخاطرة، وليست لديك أموال احتياطية، ولا مرشد يرشدك في مشروعك الناشئ-فلا تتركّ وظيفتك لتدخل في مجال الأعمال التجاريّة



كثيرٌ من الناس الذين يريدون الدخول في مجال الأعمال يركّزون رؤيتهم على المنافع الملموسة كالحصول على المنصب الإداري الأعلى في المنشأة، حيث ساعات عملٍ مرنة، كونهم مديري أنفسهم، وجني الأرباح والفوائد التي لا تمنحها أية وظيفة أخرى.

ما يغيب عن أذهان مثل هؤلاء الناس هو أنّ الشخص في المشروع الناشئ، يدفع عادةً من أمواله الخاصّة لفترةٍ طويلةٍ قبل أن يحصل أيّة عوائد، فكلُّ مشروع ناشئٍ يتطلّب في البداية بذل أكثر من عشر ساعات عمل يومياً، إضافة إلى أنّ على المؤسس أن يعمل في عطلة نهاية الأسبوع ويسهر ليليّ دون نومٍ حاملاً أوراق عمله وملفّاته إلى البيت يومياً وفي العطلات الرسميّة والموسميّة- هذا إن استطاع أن يحصل على عطلة- حيث لا يكفي وقت الدوام في المكتب لإنجاز الأعمال في وقتها. إنّ مستويات الإجهاد الناتج عن إدارة عملك التجاريّ الخاصّ هي أعلى من نظيراتها في أية وظيفة أخرى.

يمكن القول إنّ إطلاق مشروع ناشئ هو مثل الذهاب في رحلة مغامرات؛ فهي رحلة تتسم بالمخاطر غير المعلومة، لا سيّما في ظلّ عدم وجود مرشد، فأنت تحتاج إلى شخصٍ يوجّهك بينما تشقّ طريقك في عالم الأعمال تماماً كمن يسير في أدغال أفريقيا أو الأمازون. وإذا كنت موظّفاً، تذكر أنّ مؤسستك تحميك من التعرّض لمخاطر العديد من جوانب العمل التجاريّ والتي لن تتعامل معها إلا عندما تكون أنت مالك العمل، لذا فمن الصعب جدّاً أن تقوم بهذا التحول دون توجيه، والمثال التالي يوضح ذلك. في عام 1994م، شاهدتُ فقرةً على محطة سي. أن. أن (CNN) عن

ألعاب الفيديو. وقد جرت الإشارة في الفقرة إلى أن عائدات ألعاب الفيديو ستتجاوز قريباً عائدات الأفلام، وحينها خطرت في ذهني فكرة عمل تجاريّ مربح. فبدأت أبحث عن إمكانية تمثيل شركات الألعاب في السعودية. وقادني بحثي إلى قرار أنني لن أستطيع أن أكون وكيلًا لأجهزة مثل سوني (Sony) أو نينتندو (Nintendo) حيث كان لديهم وكلاء حصريّون في السعودية، لكنني كنت أستطيع أن أصير وكيلًا حصريًا لشركات الألعاب نفسها (Video game labels) ولجميع الأجهزة. لذا عدتُ إلى الولايات المتحدة وبدأت أجمع امتيازات بيع ألعاب الفيديو من منتجها، وحصلتُ على عشرة امتيازات. وكان من بين تلك الامتيازات أشهر منتج الألعاب اليوم مثل إلكترونيكس آرتس (Electronic Arts) ويوبي سوفت (Ubisoft) كما أنني تعاقدت مع شركة أخرى كندية لتعريب إحدى ألعابهم، وبدأنا في طبع كتيبات الاستخدام (الكتالوجات) والملصقات باللغة العربية تمهيدًا لتوزيعها مع اللعبة في السوق المحليّة. غير أنّ الشحنة الأولى من هذه الألعاب أوقفت في الجمارك ولم أستطع تخليصها وتسليمها؛ حيث لم تكن لديّ المعرفة أو القدرة على متطلبات التخليص الجمركي، كما أنّها أمورٌ لم تكن لدى شريكي أيضًا. وكدنا أن نفقد كلّ أموالنا في تلك الصفقة التجارية التي أتلفت بضاعتها إدارة الجمارك، ولو لم تكن الإرادة والتحدّي والعزيمة متاحة لديّ في تلك المرحلة، لكان ذلك إيذانًا بنهاية مهنتي الرياديّة. في هذا الموقف، لن ألوم سوى نفسي؛ لأنني لم أستشر خبيرًا، ولم أسع إلى الحصول على توجيه خبير محترف في أمور التخليص، كان في وسعي تجنبني الشعور بالأسف. إضافةً إلى خسارة الكثير من المال.

## النصائح ذات الصلة: 84

## نصيحة 6

إلى الذين يريدون أن يصبحوا ريادةيين: عمل تجاريّ بقيمة مليون دولار قد يُدرُّ عليك أقلَّ من راتبك الحاليّ البالغ 50 ألف دولار سنويًّا.



يخوض العديد من الرياديين في مجال الأعمال التجارية دون فهم الصورة الشاملة، ويُبهرهم رنين الملايين. إذا كنت قد بدأت عملاً تجاريًّا صغيرًا أو افتتحت متجرًا، فإنَّ متوسط هامش الربح المتوقع الذي ستجنيه هو ما بين 10 و15%. إنَّ مبيعات إجمالية تصل إلى "200 ألف دولار" قد تبدو مغرية لرياديّ جديد، لكنَّ إذا كان ذلك العمل التجاريّ يُعطي هامش ربح في حدود 15%، فإنَّ الرياديّ سيُجني فقط 30 ألف دولار تقريبًا سنويًّا. لذا، إذا لم يعطك عملك الحاليّ أكثر من هذا المبلغ، فكِّر مرارًا قبل الانتقال بسرعة إلى مشروع جديد.

بعض المشاريع الناشئة سريعة النموّ إذ تعطي هامش ربح تصل إلى 100%، وتقييمات تصل إلى 15 ضعفًا أو أكثر من رأس المال. لكنَّ مشاريع ناشئة من هذا النوع تتطلب معرفة محدَّدة في مجال محدَّد، وعادةً ما يكون ذلك في مجال التكنولوجيا المتقدِّمة. والأكثر ترجيحًا أيضًا هو أنَّ المشاريع الناشئة (سريعة النموّ) هي أكثر عرضة للفشل في البداية مقارنةً بالمشاريع المتوسّطة والصغيرة. وتقدِّم المعادلة في المثال اللاحق دليلًا بسيطًا جدًّا لفهم ما تتوقَّع الحصول عليه من دخل سنويّ من عمل تجاريّ عاديّ بهوامش ومضاعفاتٍ عادية. احسب الأمور وفكِّر فيها جيّدًا قبل الانخراط في عمل تجاريّ.

عرفت الكثير من الأشخاص الذين أنفقوا مدَّخرات حياتهم في مشاريع صغيرة أو متوسّطة الحجم، مثل صالون حلاقة أو مقهى أو مطعم أو متجر للهواتف النقالة. وعلى الرغم من ضعف رأسمال

مثل هذه الأعمال التجارية، فإن مبيعات الجملة لبعضها قد تتجاوز مليون ريال سعودي (نحو 300 ألف دولار)، لكن بعد حسم النفقات وتكاليف التشغيل، نجد أنه بالكاد يحصل أصحاب هذه المشاريع على راتبٍ لائقٍ يكافئ مجهودهم ووقتهم. أحياناً يتساءل هؤلاء إذا كان مشروعهم يستحق كل هذا العناء، لا سيما في ظلّ المتاعب التي تصدر من العملاء، وعمليات التفتيش التي تقوم بها الأجهزة والإدارات الحكومية، فضلاً عن تكاليف التصاريح والضرائب ومستحقات الموردين إضافةً إلى مشكلات الموظفين ومتطلباتهم. قد يكون في وسع المشروع الناشئ سريع النمو أن يأتي بنتائج أفضل إذا ما صار مشروعاً ناجحاً أو مشهوراً، ومع ذلك فإنه يكون في معظم الأحيان أسوأ من مشروع صغير أو متوسط كون المنتج لم يخضع للاختبار من المشترين، ويمكن أن يواجه المالك مشكلاتٍ غير متوقعة. إذا كنت حالياً موظفاً تكسب دخلاً يوفّر لك العيش الكريم، فأرجو منك إجراء التمرين التالي:

حدّد دخلك السنويّ اليوم واقسمه على الهامش المتوقع لعملك التجاري. وإذا كان لديك شركاء اضرب حصّتك بالهامش الصافي أيضاً، وانظر إن كان الناتج يُدرّ عليك مبلغاً أفضل من راتبك الحالي. وإن لم يكن الأمر كذلك، حدّد مقدار الدخل السنويّ الذي يمكنك أن تضجّي به. لنوضح التمرين بالأرقام: لنفترض أنك موظّف دخلك السنويّ في الوقت الراهن 50 ألف دولار، وتتوي الدخول في شراكةٍ مع آخرين في مشروع جديد بحصّة 30%. وبافتراض أن العمل التجاريّ المتوقع يُعطي هامشاً صافياً يبلغ 15%. فحتى تكسب 50 ألف دولار هي ما تكسبه من وظيفتك الآن، يجب أن تكون المبيعات الإجمالية:

$$50 \text{ ألف دولار} / 0.3 = 1.1 \text{ مليون دولار!!!}$$

في العملية الحسابية آنفاً، جرت قسمة الربح الإجماليّ على حصّتك؛ لأننا نريد أن تساوي حصّتك البالغة 30% المبلغ ذاته مثل راتبك. نستنتج من التمرين السابق أن عملاً تجارياً تبلغ مبيعاته 1.1 مليون دولار ليس عملاً تجارياً صغيراً، لكن حتى لو وصل عملك التجاريّ في النهاية إلى هذا الحجم، فستحتاج على الأقلّ إلى عدّة سنواتٍ لتصل إلى تلك المرحلة. تأكّد أن عملك التجاريّ يدرّ عليك ما تتوقّعه قبل أن تترك وظيفتك.

**النصائح ذات الصلة: 53**

## نصيحة 7

لا تثق بأحد ثقةً عمياء! إنَّ لصدقاتك وعلاقاتك  
وقدراتك الفريدة ثمنًا، ويمكن أن تُباع.



كثيرٌ من الرياديين هم شباب، وغالبًا من قليلي الخبرة والتجربة في الوقت ذاته. فنجد أنه في بداية المشروع قد ينفذ جميع الشركاء بحماسٍ شديدٍ إلى تأسيس أول مشروع ناشئٍ لهم، ويُغفلون عن بعض التفاصيل القانونية التي قد تؤدي في نهاية المطاف إلى فشل المشروع أو إفلاس مؤسسِه، لذا فمن الضروري جدًا أن تكون هناك وثيقةٌ مُفصّلة تشير بوضوح تامٍ إلى حقوق كلِّ شريكٍ والتزاماته بعيدًا عن الثقة بالأشخاص الذين يمارسون العمل.

إذا كان أحد المؤسسين أقوى من الآخر، لاسيما في ما يتعلّق بالمهارة (راجع المثل في النصيحة 3)، فإن ذلك الشخص سيكون قادرًا على استغلال وثيقة قانونية صيغت صياغة سيئة، ويستولي على المشروع وينهي الشراكة بتعويضاتٍ ضئيلةٍ أو حتى دون تعويض. فالثقة لا تنفع في هذه الحالات كما أن قليلاً من الحرص لن يؤدي أحدًا بتاتًا.

إنَّ هذا المثل (بخلاف المثل في النصيحة 3 التي شرحت عملية طرد الشريك الممول) هو عن طرد الشريك صاحب الموهبة والمهارة من شركته التي أسسها. فهذا الريادي الناجح جدًا أسس شركةً ووضع ثقته في شريكه الممول لسنواتٍ طويلة. ومع أن الثقة بينهما حسنة، فإن الثقة المفرطة يمكن أن تُثير الجشع البشري. وعندما أضحي المشروع كبيرًا بعد أكثر من عشر سنوات ووصل إلى مرحلة دخول نادي الملايين، بدأ الشريك الممول يتأمر للتخلص من المؤسس الشريك معه والسيطرة على الشركة بكاملها، فأدخل في الشركة شخصًا من أصحاب الملايين، وهذا الأخير بدوره وعد بنقل الشركة إلى نادي المليارات. فقد كانت الفرص والإمكانيات متاحة، فضلًا عن

توافر مشاريع تسمح لهم بالحصول على حجم مبيعات ضخم يتخطى هذه الأرقام، ويدعم كل ذلك أن الرجل الغني ذو نفوذ ولديه المقدرة على إدخال الشركاء في نادي المليارات وتوفير الأموال اللازمة (انظر النصيحة 75). كانت عملية الاحتيايل تقوم على إقناع المؤسس الشريك بوجوب إعادة توزيع الأسهم للسماح بدخول الشريك الجديد، غير أن الخطأ الكبير الذي ارتكبه هذا المؤسس (صاحب الموهبة) كان التوقيع على توكيل منح بموجبه شريكه (الممول) صلاحية إدارة عملية البيع والشراء الضرورية لإتمام الصفقة من جانب واحد. لكن ما فعله الشريك الآخر (الممول) هو امتلاك أسهم شريكه المؤسس بناءً على التوكيل الممنوح له منه في إدارة أسهم الشركة وبيعها وشرائها من طرف واحد، وهكذا تمكّن من طرده من الشركة تمامًا! وبلغ به الجشع حدًا أنه لم يبيع حتى للشريك الثالث، إذ احتفظ بملكية الشركة كلها لنفسه. ولسوء طالعها فقد فشل هذا الشريك الجشع في الحصول على ما كان يفترض أن يحصل عليه الشركاء الثلاثة معًا، ودمر الجشع ليس فقط ما وفره المؤسس خلال حياته، بل أيضًا العمل التجاري كله. ومع أن الشريك المؤسس (صاحب الموهبة) أقام دعوى قضائية، فإنها لا تزال منظورة أمام القضاء ولا يتوقع الانتهاء منها في الأجل المنظور (انظر المثل في النصيحة 78). لقد وجد المؤسس نفسه فجأة دون عمل بعد أن كان قد أسس عملاً تجاريًا وأداره من الأعلى لسنوات، وكانت غلطته الكبرى منح ثقة في غير موضعها. ورغم سنوات الصداقة الطويلة، فإنها لم تشفع في التغلب على الجشع البشري.

**النصائح ذات الصلة: 3، 23**

## نصيحة 8

الشراكة هي علاقة طويلة الأمد.  
تأكد من كَوْن الأدوار والمساهمات  
تعكس توزيع الحصص.



أشرت في النصائح ذات الصلة إلى أهميّة الشراكة. وقدّمتُ الزَّواجَ مثلًا على سبيل التَّشبيه؛ فنحن نجد في العمل التجاريّ كما في الزواج، أنّه يمكن أن يكون اختيارُ الشريك مصدرًا للحن أو مصدرًا للفرح للسنوات الآتية.

من المهمّ جدًّا في الشراكة تحديدُ دور كلِّ شريك، وينبغي أن يكون الدَّور متوافقًا مع الحصّة التي يمتلكها كلُّ طرف. فإذا كان دورُ شريكك مثلًا هو أن يحصلَ لك إيجارًا مجانيًّا للمكتب في أوّل سنتين، فلا تمنحه 50% حتّى لو كانت مساحةُ المكتب وموقعه هما أصعب ما يمكنُ الحصول عليه. ولمجرّد أنّ الشريك كان لطيفًا معك ومنحك من أمواله مبلغًا تستثمره في شركتك، فليس من الضروريّ أن تمنحه أكثرَ من قيمة ذلك المال على شكل أسهم. وحتّى لو قدّم إليك الفكرة الأساسيّة للمشروع وعمّلتَ بها، فينبغي ألاّ تعطيه 50% ما لم يبذل في الواقع جهدًا كافيًا يوازي مستوى ذلك التعويض ويتكافأ معه. فإنّ واجهتَ مشكلةً في حسابِ حصصِ الأسهم، فينبغي أن تعرف أنّ لديك مشكلةً تحتاج إلى معالجةٍ وتصحيح، وعليك أن تستعين بمحترفين أو أشخاص ذوي خبرة لمساعدتك.

في بدايات عام 2013م، جاء أحد الرياديين إلى مكّتي يطلبُ المشورة، وكان قد ترك للتوّ وظيفته ليبدأ عملاً تجاريًّا في مجال الأزياء. كان قد هبّ نفسه وحدّد شريحة العملاء الملائمة لمنتجاته، غير أنّ مشكلته كانت مع شريكه، فقد دخل الشريك الآخر في المشروع نظرًا إلى ما يتمتع به من مهارة

وموهبة، لكنّه كان قد انتقلَ نَوًّا إلى دولةٍ أخرى ولم يتقيّد بموعد تقديم التصاميم المطلوبة لإطلاق مجموعة المنتجات الأساسية للمشروع. وبسبب هذا الموقف من الشريك “الموهبة”، أتانى في طلب المشورة الرياديّ الذي أصابه الإرهاق، وكان قد اكتسب خبرةً في البيع بالتجزئة بالإضافة إلى امتلاكه المال.

كانت شراكتها 40/60 لمصلحة الرياديّ، غير أنّ تلك “الموهبة” ما كانت لتوهّل ذلك الشريك ليحصل على 40% من حجم الشركة؛ إذ إنّه لم يكن مصمّم أزياء، بل كان مجرد مشتري (Buyer) حقّق نجاحًا في المبيعات بالتجزئة لدى سلسلة من المتاجر الكبرى.

كانت نصيحتي للرياديّ أن يُعيد التفكير في هذه الشراكة، وحدّثه من أنّ هذه المشكلة ستتضخّم بمرور الوقت، ولا سيّما عندما يروّجون لمشروعهم أمام مستثمرٍ ما في المستقبل؛ لأنّ هذا سيأتي بنتائج عكسيّة حيث سيّتساءلُ المستثمرُ عن سبب عدم وجود مصمّم في الفريق المؤسّس، وهو حجر الزاوية لأيّ عملٍ تجاريّ في مجال الأزياء. إنّ إسناد الأعمال الأساسيّة (Core Competencies) في العمل التجاريّ إلى جهاتٍ خارجيّة قد لا يكون فكرة جيّدة، وقد يتساءل المستثمرُ أيضًا عن سبب حصول “الموهبة” على 40%، مع أنّه ليس موجودًا دائمًا! وكان جوابُ الرياديّ عن هذه النقطة أنّ الشريك “الموهبة” سيستحقّ حصّته لأنّه سيقدم الرياديّ أيضًا إلى مستثمرٍ تربطه به صلة قرابة، وعندها نصحتُه بتحديد مساهمة الشريك الحقيقيّة الطويلة الأمد بالعمل التجاريّ، وأن يورّع الحصص بناءً على ذلك التقييم. أمّا قضيّة أن يعرف “الموهبة” الرياديّ إلى المستثمر، فمن الأفضل أن يُمنح لقاء ذلك “مكافأة” على شكل عمولة فقط إن كانت قد اقتصرت المساهمة الرئيسيّة لهذا الشريك في العثور على مستثمر، لا سيّما أنّ المستثمر الجديد- أيّا كان- سيحصل على حصصٍ أيضًا من الشركة مقابل استثماره فيها، أو على تعويضٍ بشكلٍ أكثر تعقيدًا من الحصص المشروطة بتحقيق النجاح، ممّا سيُعقد حساب الحصص أكثر. كما أنّ 40% حصّة “الموهبة” في الشركة تبدو نسبةً مرتفعةً مقارنةً بحجم المشاركة الفعلية منه في العمل. كذلك فإنّ عدم الوضوح هذا بدا لي أنّه مدعاةٌ لحدوث مشكلاتٍ مؤكّدة في المستقبل في ظلّ وجود تضاربٍ مصالحٍ متشابكةٍ جدًّا. لذا يجب أن تكون الشراكة واضحةً بوجود توزيعٍ مُنصفٍ لرأس المال يعكس مساهمات الشركاء في العمل بالجهد أو بالمال أيضًا.

إذا كانت مساهمة أحد الشركاء قصيرة الأمد ومتوقّعة لفترةٍ محدودة من عمر الشركة، فإنّ حصّته في رأس المال ينبغي أن تعكس هذا الوضع. وفي حال انسحاب هذا الشريك لن يشعر أحدٌ بالغبن أو أنّ حقوقه سُلبت منه؛ لأنّ قيمة الحصّة للشريك المنسحب ستكون عادلةً للجميع.

## النصائح ذات الصلة: 21

## نصيحة 9

الطعام هو مجال الترفيه الأول والرياضة الوطنية الشعبية في السعودية. استثمر فيه!



من المعلوم للجميع أنّ السعودية بلدٌ محافظٌ جدًّا، قياسًا بالبلدان الأخرى التي تتّسم بالمحافظة وفقًا للعادات والتقاليد والأعراف المطبّقة فيها. لذا نجد أنّ غالبية أشكال الترفيه المتاحة في دولٍ أخرى غير متاحة في السعودية. وهذا ما يجعل من التركيز على تناول الطعام أمرًا أساسيًا في كلّ نزهة يقوم بها الأفراد أو الأسرة. ففي حين أنّ كلّ المال الذي ينفقه الناس في دولٍ أخرى على وسائل الترفيه كدور السينما والأوبرا والمسرح والمنتزّهات المائية ورحلات السير، وركوب الموج والتزلج وركوب الدراجات الهوائية، والفقر المظليّ... إلخ- نجد في السعودية أنّ هذه الأموال ستسلك طريقها إلى معدة العملاء في غياب وسائل الترفيه تلك. إذا كنت تفكّر في العمل التجاريّ في مجال الطعام، فإنّ الناس على الأغلب يأكلون من كلّ ما يُعرض من ألوان الطعام، وغالبًا لا يبحثون عن الجودة، بل يفضّلون الكمّ على الكيف!

من الخصائص التي تميّز بها السعودية أنّ العازبين والموظّفين المجهّدين لا يذهبون إلى الحانات بعد العمل أو في عطلة نهاية الأسبوع كما في البلاد الأخرى- حيث العادات والتقاليد والأعراف وأمور أخرى تمنع وجودها- بل يتّجهون إلى مقاهي النارجيلة حيثُ يمكنهم التدخين والشكوى من العمل ومن الآخرين (كالزوجات مثلًا) وتناول الطعام، نظرًا إلى كون كلّ شكلٍ من أشكال الترفيه في السعودية يرتبطُ بتناول الطعام كما أسلفت، وهذه هي الصفة السائدة في المجتمع، والتي أدّت إلى ارتفاع معدّل المصابين بمرض السكرى، وهذا بدوره أدّى إلى ظهور كثيرٍ من المطاعم التي تقدّم الأطعمة والوجبات الصحيّة، وهو ما انعكس إيجابًا على عيادات البدانة والعيادات المتخصصة بالصحة الغذائية التي أصبحت مزدهرةً جدًّا، ووجهة جديدة لرياديّ الأعمال، بفضل

البدنين والباحثين عن الحماية الغذائية وبرامج إنقاص الوزن. لكن من المهم أيضاً إدراك أن المنافسة في هذه السوق مرتفعة أيضاً. غير أنك لو استطعت ابتكار فكرة جديدة في مجال الطعام والوجبات السريعة أو حتى فكرة قديمة في حي جديد، فإن لديك فرصة كبرى للنجاح.

ربما لا يكون المطعم عملاً تجارياً ريادياً سريع النمو، أو قابلاً لمضاعفة الأرباح بسرعة، لكن الحصول على رخصة منح الامتياز لمنتجات العمل التجاريّ ذاك يمكن أن يؤدي إلى النمو السريع أيضاً. ففي هذا السياق، وسّع بعض رجال الأعمال السعوديين عملهم التجاريّ ليصبح شركة مؤهلة لمنح الامتيازات التجارية محلياً، بل دولياً أيضاً. وأفضل مثل على ذلك النجاح هو سلسلة مطاعم البيك [6]، فقد عُرضت على محطة سي. أن. أن بوصفها أحد أفضل ثماني سلاسل مطاعم تقدّم الوجبات السريعة الأجنبية المنتشرة في العالم.

بدأ هذا المطعم بفرع واحد يقوم بإعداد وجبة دجاج مقليّ - أقلّ دسماً من دجاج كنتاكي (KFC) - ثمّ أصاب نجاحاً كبيراً وصار مشهوراً إذ تمكّن من افتتاح عشرات الفروع لمنتجه "البيك" تعمل في بعض المدن أربعاً وعشرين ساعة تقريباً في اليوم، ووجد إقبالاً شديداً من المستهلكين، فلاحظ دائماً صفوفاً مزدحمة أمامها، وتتبع سلسلة مطاعم البيك عملية تشغيل محكمة الضبط، ووصفة طعام مثالية وفريدة من نوعها وموحّدة في كلّ فروعها. ورغم أنّ البيك لم يبدأ بمنح حقوق الامتياز للغير بعد - مع أنّ مقومات عمله مكتملة - فإنّ هناك مطعم دجاج آخر أيضاً هو "الطازج" يقدّم الدجاج المشويّ، وقد بدأ في منح حقوق الامتياز للغير داخل المملكة وخارجها. ولرفع إنتاجية المطعم، صمّم المالك شواية خاصة طوّرت بحيث تتمكّن من شويّ مئات الدجاجات في الوقت نفسه. مثلث ثالث على مطاعم تعمل بطريقة معيارية مثل مطاعم الامتياز العالمية هو كودو (KUDU)، الذي أطلقه ثلاثة شباب رياديين من الرياض تركوا وظائفهم في تسعينيات القرن العشرين ليؤسسوا أول مطعم لشطائر الستيك السريعة. اليوم لديهم أكثر من 160 فرعاً في جميع أنحاء المملكة والخليج العربيّ. أخيراً ركّزت عدّة نساء شابّات على تأسيس أعمال تجارية قائمة على تحضير الكعك المعروف باسم كپ كيكس (Cupcakes). لقد حقّقن قفزة نوعية في الطلب على منتجهنّ على مدى عدّة سنوات في سوق لم تكن معتادة أن تتناول منتجات كهذه.

إنّ شريحة الشباب المزدهرة في السعودية دفعت العديد من الرياديين إلى إجراء تجارب في سوق الأطعمة السريعة التي توقّفت خياراتها لسنوات على مجموعة قليلة من المطاعم التقليدية كالقول والتيميس (الخبز الفارسي) والمطبق (فطائر محشوة بطريقة خاصة). حتى هذه الأطعمة التقليدية لو أُجريت الدراسات الصحيحة عليها، فإنّه يمكن تحويلها إلى شركات امتياز وتطويرها عالمياً، وهو ما لم يُفمّ به أحد إلى الآن.

## نصيحة 10

تعدُّ الصناعاتُ البتروكيماويَّة، ثاني أكبر صادرات السعودية؛ إذ إنَّها مدعومةٌ حكوميًّا ويديرها أشخاصٌ مهنيُّون. حاولْ أن تفكِّرَ في خلق فرصةٍ عملٍ تجاريٍّ في هذا المجال.



مما يُثيرُ الاستغراب أنَّ عددًا قليلًا جدًّا من الرياديِّين يفكِّرون في تأسيس أعمالٍ تجاريَّةٍ ترتبطُ بمنتجات النفط، مع أنَّ السعودية هي إحدى أكبر الدول المنتجة للنفط في العالم؛ إذ يعتمد 90% من اقتصادها على النفط، ومع ذلك نجد أنَّ نسبةً قليلةً من الرياديِّين من يستثمرون في أعمالٍ تجاريَّةٍ ذات صلةٍ بالنفط، في حين يفضِّل معظمهم الاستثمار في العقارات أو تجارة التجزئة. توجدُ برامجٌ عديدةٌ تعملُ على تشجيع الاستثمار في مشاريع الصناعات البتروكيماويَّة، منها مثلًا، أوَّلًا: صندوقُ التنمية الصناعيّة السعودي (SIDF) حيث يمنح قروضًا تغطّي ما يصلُ إلى 75% من تكلفَةِ المشروع، وذلك دونَ فوائدٍ وضمن فترة سداد تصلُ إلى 20 سنة. ثانيًا: تمنحُ بعض المرافق الصناعيّة، مثل مدينة ينبع الصناعيّة (Yanbu Industrial City)، أرضًا مجانيَّةً، وتدعمُ تكاليف قطاع الخدمات. ثالثًا: في وسعِك الحصول على المنتجات البتروكيماويَّة بتكلفة أقلَّ مقارنةً بالأسعار العالميَّة. وكلُّ ما هو مطلوبٌ منك هو التحلّي بالإرادة والبدء في تأسيس بعض الأعمال التجاريَّة الحقيقيَّة. وتعدُّ المنتجات البتروكيماويَّة صالحةً للمئات من أنواع التنمية، وكلُّ ما عليك فعله هو أن تسألَ عن المجال الذي يتناسب مع إمكانياتك وقدراتك الماليَّة.

لا تزالُ السعوديَّة ومنذ سنواتٍ تنتج الموادَّ الخام الخاصَّة بالصناعات البتروكيماويَّة التي تدخلُ في عمليَّات الإنتاج النهائيَّة لمختلف الصناعات والسلع الاستهلاكيَّة. وهذا هو المنتج الأساسيُّ للشركة السعوديَّة للصناعات الأساسيَّة سابق. وتشملُ هذه المنتجات مثلًا: الموادَّ البلاستيكيَّة، والأسمدة

الكيميائية، والمعادن، والمواد الكيميائية الأديائية، والمواد الكيميائية مثل الأولفين والمؤكسجات والعمليّات، ومواد كيميائية وسطية، إضافة إلى الفليكول والغازات الصناعية والعمليّات والهيدروكربونية غير المشبعة. وتقدّم هذه المنتجات المواد الخام لعددٍ هائلٍ من المنتجات. وقد وقّعت شركة أرامكو (ARAMCO) السعودية مؤخرًا اتّفاقيّة شراكة مع شركة داو (DOW) الصناعية تحت مسمّى (SADARA) لإنتاج طيفٍ واسعٍ من المنتجات الأديائية مثل اللدائن (Isocyanates)، والبوليولات (Polyols)، وأكسيدالبروبيلين (Propylene Oxide)، وغلايكول البروبيلين (Propylene Glycol)، ومواد مرنة طبيعيّة أو صناعيّة، والپولي إيثيلين (Polyethylene) المنخفض الكثافة الطوليّ، والپولي إيثيلين المنخفض الكثافة، وغلايكول الإيثرات والأمينات (Glycol ethers & amines).

يمكن استخدام هذه المنتجات في مختلف الأسواق والقطاعات ولكنّها الأكثر استخدامًا ولزومًا في الأسواق والقطاعات السريعة النموّ مثل النقليات (قطع غيار السيّارات ومواد الصيانة)، البناء (الأنابيب، المواد اللاصقة ومانعات التسرّب)، التعبئة والتغليف والحاويات (للمواد الغذائية وغير الغذائية)، بضائع المستهلكين (المطاط الإسفنجيّ للأثاث والفرش؛ اللدائن الإسفنجيّة العازلة التي تدخل في تصنيع الأدوات المنزليّة)، الطلاء الخارجيّ (هناك نطاقٌ واسعٌ من الطلاء الخارجيّ للاستخدامات الصناعيّة والصيانة والاستخدام البحريّ)، النفط والغاز (حماية أنابيب النفط وضمان التدفّق، معالجة الغاز)، لوازم الأجهزة الكهربائيّة والإلكترونيّة (حزم الأسلاك المعزولة والأسلاك، العزل). (Z) على أن نضع في الحسبان أنّ هوامش الربح المتوقّعة هي في حدود 30-40%. لذا فإنّ كلّ ما على الرياديّ فعله هو إيجاد منتج يلبي حاجة مجالٍ صناعيٍّ محدّد.

في وسعك أن تبدأ مشروعًا مشتركًا مع مشترٍ بعقدٍ أجل (Off-Take Agreement) والشروع في العمل (انظر النصيحة 51). وإذا اخترت إقامة منشأة في بعض المناطق القرويّة، فإنّ قرصك دون فائدةٍ من صندوق التنمية الصناعيّة السعوديّ سيصل إلى 75%. ويمكن أن تقدّم المصارف التجاريةّ المبلغ المتبقّي.

## النصائح ذات الصلة: 51

## نصيحة 11

لا يزال موسم الحج منذ قرون  
فرصة للأعمال التجارية. فما الذي  
يمنعك من استثماره اليوم؟



قبل أن تصبح السعودية دولة نفطية عملاقة، كانت تعتمد في مواردها الرئيسية على التجارة، لا سيما في موسم الحج. فمنذ أن بنى نبيُّ الله إبراهيم (عليه السلام) الكعبة المشرفة في مكة المكرمة، والحجاج يتوافدون من جميع أقطار المعمورة إلى مكة المكرمة لزيارة الكعبة المشرفة، إذ إنَّ الحجَّ كان فريضةً دينيةً منذ ذلك الزمن. وبعد ظهور الإسلام في القرن السابع الميلادي، عزَّز الإسلام التزام تلك الشعائر الدينية، وأصبح الحجُّ ركناً من أركان الإسلام لمن استطاع إليه سبيلاً. مع وصول أعداد المسلمين اليوم إلى 1.8 مليار نسمة؛ وبعد إجراء الحكومة السعودية توسيعات متعدّدة للمسجد الحرام بهدف استيعاب ثلاثة ملايين مصلياً، وفي ظلِّ تزايد أعداد الحجَّاج والمعتمرين والذين تجاوز عددهم حالياً اثنا عشر مليوناً سنوياً- ومن المتوقع أن يصل إلى خمسة عشر مليون حاجٍّ ومعتمر في عام 2015م- ومع كلِّ هذه المعطيات الإيجابية التي تتيحها السياحة الدينية والتي تمثِّل فرصة ذهبية لمن يستطيع استثمارها، فإنَّه لا يوجد إلاَّ عددٌ قليلٌ جدًّا من الرياديين السعوديين العاملين في هذا الحقل.

منذ القدم، تميَّز أهالي مكة بامتهانهم التجارة، وذلك يعدُّ من عاداتهم وتقاليدهم، فقد كانوا يعملون في تجارتين أساسيتين هما: الطوافة (مرشدون سياحيون للحجَّاج)، والتجارة مع الحجَّاج بيعةً وشراءً. ويشير القرآن الكريم (في سورة قريش) إلى رحلتين تجاريتين لأهل مكة في السنة صيفاً وشتاءً؛ حيث إنَّ أهالي مكة كانوا يتوجَّهون إلى بلاد الشام واليمن مرَّتين كلَّ عام للتجارة، فكانوا

يبيعون بضائعهم إلى الرُوم في بلاد الشام، بوصفها بؤابة لاستيراد التوابل والحريير التي كان الحجاج يجلبونها من الشرق، مفايضة بالذهب وبيع السِّلَع. ومع أنّ تجارة الحجّ تضاعلت من حيث الواردات، فإنّنا نشهد اليوم أنّ حركة البيع للحجاج تقدّر بمليارات الدولارات سنويّاً، والتي معظمها من المنتجات الصينية حيث الصناعة المحليّة للسلع التي يستهدفها الحجاج ما زالت دون مستوى جودة الصناعات العالميّة.

هناك فرصة كبرى للنموّ في هذا المجال، فضلاً عن فرصٍ لتطوير سياحة الحجّ التي لا تزال متأخّرة إلى حدّ كبير وتحتاج إلى الكثير من التّحسين والارتقاء. ومن الأفكار الملهمة التي ظهرت مؤخّراً وقامت على سياحة الحجّ، هي تطبيق الواقع الافتراضيّ (نافذة مكّة) والذي صمّمته وتعمل على توزيعه شركة ابتكار (انظر المثال في النصيحة 30)، وهو تطبيقٌ يُتيح للمستخدمين فرصة رؤية اسم كلّ موقع وتاريخه بينما يجولون فيه بهواتفهم الذكيّة. وتقدّم تطبيقاتٌ أخرى معلوماتٍ محدودةً عن موقعي مكّة المكرّمة والمدينة المنوّرة. وهناك أيضاً بعض الأدلّة السياحيّة الإلكترونيّة المصمّمة لتحلّ محلّ الدليل السياحيّ الورقيّ الذي لم يُجدّد تصميمه منذ أكثر خمسين سنة.

## نصيحة 12

تنفقُ الحكومةُ السعوديةَ أكبرَ نسبةٍ من موازنتها على قطاعي الصحة والتعليم. إن استطعتَ إيجادَ فكرةٍ تخدم هذين القطاعين، فلن تكونَ مشكلتك في القوة الشرائية أبدًا.



إذا كان النفط والسياحة الدينيّة هما أكبر صادرات السعودية، فإنّ قطاعي الصحة والتعليم يستحوذان على أكبر النفقات المخصّصة للخدمات. حيث تحتلُّ نفقات الصحة والتعليم الصّدارة دومًا في الموازنة السعودية، فقد وصل الإنفاق على التربية والتعليم إلى مبلغ ضخم يُقدَّر بنحو 54.4 مليار دولار في عام 2012م- أي 25% من حجم الموازنة العامّة للدولة. وقد صُرف ما يقرب من نصف هذه النفقات على المشاريع الرأسماليّة، كما بلغت موازنة الصحة لعام 2012م نحو 26.7 مليار دولار، وهذا يتضمّن تشييد عددٍ كبيرٍ من المستشفيات والمرافق الجديدة. (8) إنّ هذه المليارات من الدولارات التي تُنفق كلّ عام على الصحة والتربية والتعليم يجب أن تشجّع الرياديين على العمل في هذين القطاعين. والمثّل الذي أقدمه تاليًا هو عن برنامجين يخدمان هذين القطاعين. لكنّي أعتقد أنّ هناك المزيد للقيام به لتحسين كلّ قطاع، سواء كان ذلك في شكل برامج شخصية أم من خلال تطبيقات العمليات الداخليّة، أو كان استثمارًا في الصناعة ذاتها. كما ينبغي أن أُشير إلى أنّ الكثير من العيادات التخصّصية غير الفعّالة أُغلقت بسبب الضغوط التي يمارسها قطاع التأمين، بينما تزدهر أعمالٌ تجاريّةٌ أخرى مرتبطة بالصحة لا يشملها التأمين. أحد الأمثلة ذات الصلة والمذكورة بالتفصيل في هذه النصيحة هو تطبيق دليل الأطباء (طبيب)، وهو برنامج إلكترونيّ يمكن التعامل معه من خلال أجهزة الحاسوب أو الهواتف الذكيّة

(Mobile). وما دام هناك نقصٌ كبيرٌ في اختصاصيّ الرعاية الصحيّة في السعوديّة، فإنّ هذا التطبيق يساهم في علاج تلك المشكلة حيث يهدف إلى توفير الوقت والمال على الأطباء بدلاً من توظيف اختصاصيّين متعهّدين من الباطن (Subcontractors) للقيام بأعمال إداريّة روتينيّة، كالإحالة أو الحجز؛ فمن خلال هذا التطبيق يمكن للمستخدم الحجز لدى الطبيب للكشف وإجراء التحاليل والفحوصات المخبريّة دون مراجعة موظّفي أو موظّفات الاستقبال. وفي حقل التعليم، فإنّ هناك تطبيقاً واعدًا هو موقع “رواق” للتعليم الإلكتروني (www.rwaq.org).

يهدف موقع “رواق” إلى نشر التعليم عن بُعد ليصل إلى أكبر عدد من طالبي العلم من المتحدّثين بالعربيّة، وذلك بإقناع أساتذة الجامعات والمتخصّصين بوضع محتوى تعليميّ عبارة عن موادّ علميّة منظمّة تشبه في هيكلتها الموادّ المقرّرة في الجامعات، بغرض نشر التعليم العالي لمن لا يستطيع الانتظام في جامعة لأيّ سببٍ كان. الفكرة عبارة عن توطين (Localization) لفكرة حديثة من شركة كورسير (Corsera) التي أسّسها بروفيسوران من جامعة ستانفورد الأميركيّة في عام 2012م وأثبتت نجاحًا كبيرًا، حيث صار يستفيد منها ملايين من طُلاب العلم، ممّا شجّع مؤسس شركة رواق (السعوديّة) على التقاط الفكرة ونقلها إلى العالم العربيّ في عام 2013م. إنّ أجمل ما في النموذج الربحيّ لهاتين الشركتين هو أنّ الدورات التعليميّة تُقدّم مجانًا، ولا يتكفّل الطالب أيّة مبالغ ماليّة سوى ممن يرغب في خدمات إضافيّة مثل التقدّم إلى الامتحان والحصول على شهادة. وقد استطاعت الشركة الأميركيّة تحقيق مبيعات مليون دولار والحصول على استثمار بمبلغ 85 مليون دولار خلال عام من تأسيسها. وتتطلّع شركة رواق إلى سوقٍ تكتظّ بملايين الشباب في السعوديّة والعالم العربيّ، من أولئك الراغبين في التعليم، والذين لا تُتاح لديهم القدرة على الالتحاق بالدراسة في الجامعات الرسميّة. الجدير بالذّكر أنّه وصل عددُ مستخدمي “رواق” إلى 170 ألف مستخدمٍ موزّعين في 172 دولة خلال فترة قياسيّة من إطلاق الموقع. وتهدف الشركة إلى الوصول إلى 300 ألف مستخدمٍ قبل البدء في بيع الخدمات المدفوعة.

النصائح ذات الصلة: 40

## نصيحة 13

تشكّل الفئة العمرية للشباب النسبة العظمى من التركيبة السكانية في السعودية ومنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا عمومًا. والتوجّه إلى الاهتمام باحتياجاتهم يُتيح لمشروعك الناشئ فرصة الوصول إلى عددٍ كبيرٍ من العملاء.



تجاوزَ عددُ سكّان العالم العربيّ مؤخرًا 367 مليون شخص (5% من سكّان العالم)، مع وجود 85% منهم بين سنّ 14 و25. (9) وما دامت نسبة كبيرة من هؤلاء السكّان، وهم سنّ الشباب والمراهقة، تستخدم تكنولوجيا المعلومات سواء من خلال الحواسيب المحمولة أم باستخدام الهواتف الذكية، فإنّ مثل هذه المجتمعات الشبابية تعدّ بيئةً صالحةً وفرصةً ذهبيةً لخلق مشاريع استثمارية في مختلف الأعمال التجارية الطموحة.

تتميّز السعودية بأنّها صاحبة أعلى نسبة في العالم من مشاهدي يوتيوب (YouTube) من الأفراد قياسًا بعدد السكّان، وثاني أكبر نسبةٍ من مستخدمي الهواتف الذكية في الشرق الأوسط (10)، وأكبر عدد من التغريدات في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (51%). إنّ 29% من تغريدات العالم في الواقع تصدرُ من السعودية ومنطقة الشرق الأوسط. (11) وهذا يعني أنّ هناك فرصة عظيمة للوصول إلى هذا الجيل من الشباب البارِع في استخدام أجهزة الحاسوب والهواتف الذكية.

لقد وضع العدد المتزايد من مستخدمي الحاسوب من الشباب المنطقة العربية على خريطة العالم في حقل مشاريع الحاسوب الناشئة. والمثل الذي أقدمه هنا هو من تركيا. تُعدّ شركة بيك غيمز (Peak Games) أكبر وأسرع شركة ألعابٍ نموًا في العالم. وتركّز هذه الشركة على الأسواق الرئيسية في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا عمومًا، وعلى تركيا خصوصًا. وبوجود أكثر من 30 مليون مستخدم في أحد أكبر أسواق الألعاب ديناميكيةً في العالم، فقد أصبحت تحتلُّ في زمن قياسيِّ

المركز الثالث بوصفها أكبر شركة ألعاب اجتماعية في العالم. تأسست هذه الشركة الفنية في تشرين الثاني/نوفمبر من عام 2010م، ولديها الآن أكثر من 11.8 مليون مستخدم يوميًا، وجمعت 30 مليون دولار من الممولين. (12)

تركز شركة "بيك غيمز" على أسواق الشرق الأوسط كلها وليس فقط على تركيا. وكانت إحدى أشهر صفقات الاستثمار لعبة "كاملنا" (Kammelna) الاجتماعية السعودية. وهذه اللعبة مبنية على لعبة الورق السعودية الشعبية، البلوت. وتسمح "كاملنا" للمستخدم بأن ينضم إلى آخرين من خلال منصات اجتماعية ويلعب لعبة الورق الشعبية. لقد ركز مؤسسو "بيك" و"كاملنا"، على قطاع الشباب، واستطاعوا تحقيق أهدافهم مع تزايد أعداد المستخدمين يوميًا بعد يوم. ومع هذا النجاح، فما زالت شركة بيك غيمز تطور منتجاتها كمًا وكيفًا لتتجاوز أرقامها المحققة حاليًا؛ إذ إنَّها تخطت للوصول إلى 400 مليون مستخدم.

## نصيحة 14

الوسم هو وعدٌ لمستهلكِ سلعتك يبدأ في اللحظة التي تطوّر فيها منتجك، ويجب أن يُمحصّص في جميع مراحل دورة المنتج.



إنّ أحدَ أكبر الاعتقادات الخاطئة لدى الكثير من الرياديين هو ما يتعلّق بعملية "الإيسام" (13). فالإيسام ليس شعار الشركة أو ألوانها وهويّتها؛ حيث إنّ هذه الرموز والشعارات ليست سوى انعكاساتٍ خارجيّةٍ لمنتجك. وابتكار "الوسم" (Brand) ينبغي أن يتمّ في وقتٍ مبكرٍ جدًّا من مسيرة عمليّة الإنتاج، أي في مرحلة تكوين الفكرة والاستكشاف.

ويساعدك التفكير باكراً في الوسم لمشروعك على إحكام سيطرتك على عرض التّسويق الذي تقدّمه إلى المستهلكين قبل أن تبدأ في الانغماس في منتجك الجديد المبتكر، وهي ضرورة حتميّة في عالم الأعمال على عكس المشاريع التي تتمّ خلال الدراسة الأكاديميّة، إذ قد يحصل الطالب على علاماتٍ جيّدةٍ عن فكرته سواء بيّع المنتج أم لا. لكنّ في العالم الحقيقيّ، إنّ لم تتمكّن من بيع منتجك؛ أو إذا لم يكن ثمة احتمالٌ على المدى المنظور لبيعه، فإنّ قيمته في الواقع ستكون قليلةً جدًّا.

كان ستيف جوبز أحد الأشخاص الذين فهموا قيمة الإيسام في وقتٍ مبكرٍ جدًّا، حيث كان إعلانُه التجاريّ المشهور "1984"، المُستوحى من رواية جورج أورويل التي تحمل عنوان "1984"، دلالةً على ذلك الفهم. فقد أراد أن يوضح أنّ شركة أبل كانت شركة "متمرّدة"، وأنّها موجودةٌ لتغيير العالم. ففي هذا الإعلان، يُلقَى "القائد" خطابًا على جمهورٍ رماديّ اللون يتشابه أفرادُه في ما بينهم، وقد "بُرمجوا" ضدّ إرادتهم الحرّة. ثمّ تدخل شخصيّة غير معروفة ملوّنة بألوان

ماكنتوش، وتحطّم الشاشة الكبيرة التي تُلقَى التعليمات على جمهور مسلوب الإرادة وتفتَح الباب لتحرير الأشخاص الرماديين. لقد كانت الرسالة الأساسية للإعلان هي أن ماكنتوش سيكسر الحواجز المألوفة، ويحرّر المستخدمين من سيطرة الشركات الكبرى، أو كما هو واضح ضمناً، شركة آي. بي. أم بالتحديد. وفي عام 1997م، عندما عاد جوبز ليدير شركة آبل، أطلق إعلاناً تجارياً آخر، وكان هذه المرّة تحت شعار “فكّر بطريقة مختلفة”. كان جوبز يؤمن بأنّ شركة آبل موجودة لكسر المعايير وتغيير طريقة تفكير الناس، وذلك بتقديم منتجات مختلفة كان الناس يفكّرون فيها بطريقة مختلفة، تلك المنتجات التي باستخدامها جعلتنا جميعاً نقوم بالأشياء بطريقة مختلفة بعيدة عمّا هو متّبع في الحياة العامّة. وهكذا فإنّ آي بود وآيفون وأيبوك وأبياد وأيكلود أحدثت تغييراً جذرياً في أربع صناعات مختلفة: الموسيقى والهواتف والكتب والحواسيب. إنّ تحقيق الاختلاف هو ما التزمته آبل في رسالتها التسويقية، وهو ما يُدعى “التزام الوسم” (Brand Promise).

**النصائح ذات الصلة: 1، 15**

## نصيحة 15

عندما تحصلُ على فكرة مشروعك الناشئ،  
ابدأ بتحديد المستهدفين ومعرفة احتياجاتهم،  
ثم ارسِم الاستراتيجية الخاصة بك قبل  
الشروع في التنفيذ.



خلال مرحلة استكشاف مشروع ناشئ أيًا كان نوعه، عليك أن تفعل شيئًا واحدًا فقط وهو: الاستكشاف. عادةً ما يشرع كثيرٌ من الرياديين بالتنفيذ قبل التخطيط وقبل بناء استراتيجية جيدة وواضحة المعالم والتفاصيل. وقد تطرقتُ إلى هذا المحور المهم في كثير من النصائح ذات الصلة، وأطلقت عليه عدّة تعريفات، مثل: “الحماسة المفرطة”، “الوقوع في حبِّ فكرتك”، والإصابة بـ“جرثومة المشروع الناشئ”، ولكن ينتهي بهم الأمر إلى فشل الفكرة لافتقارها إلى التخطيط السليم والمبني على استراتيجية قوية قابلة للتنفيذ والاستمرارية.

بوصفك رياديًا وممن يفكرون في كيفية تغيير العالم، فإن الخطوة الأولى التي عليك إتخاذها هي تدوين البيانات الشخصية التفصيلية للمستهلك الذي تستهدفه: العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية والاقتصادية وأسلوب الحياة الذي يطيقه، ثم أتبع هذه البيانات بدراسة ميدانية مسحية للسوق لمعرفة المزيد عن أفراد الفئة التي تستهدفها، واستشراف ما يفضّلونه وما يتوقعونه، وتحديد احتياجاتهم أيضًا. استخدم هذه المعلومات لتكون مرجعًا وثائقيًا تستند إليه في بناء مفهوم العمل التجاري ونموذجه الذي تسعى إلى تحقيقه وإنشائه، كما ينبغي أن يكون هذا النموذج متوافقًا مع المنتج الذي تعمل على ابتكاره أو تطويره، على أنه يمكن الوصول إلى الهدف بمنظور مختلف كالذي حدث مع ستيف جوبز عندما سُئل عن سبب عدم إجرائه دراسة مسحية للسوق قبل إطلاقه حاسوب ماكينتوش، فأجاب أن المستهلكين لا يعرفون ما يريدونه إلى أن يروه واقعًا ملموسًا

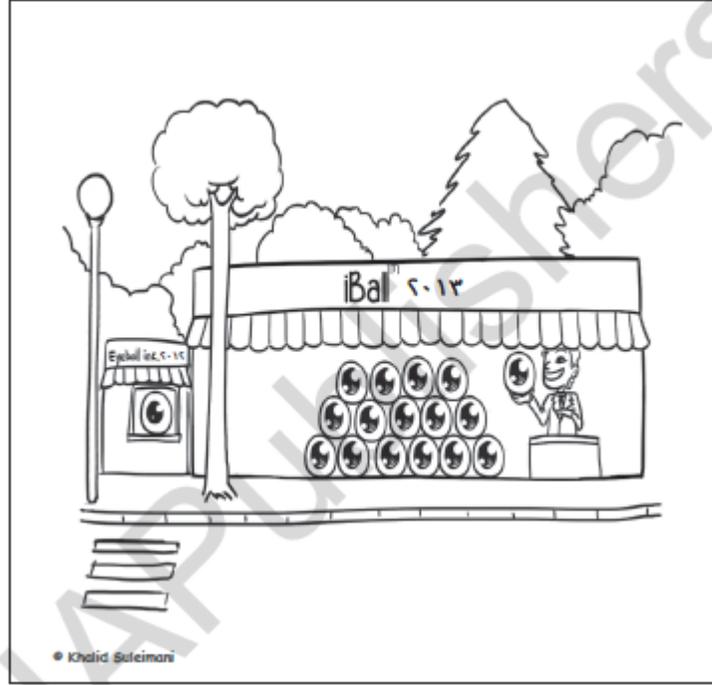
مطروحًا بين أيديهم. فإن لم تكن تخطِّط للقيام بنقلة نوعيَّة تُحدث تغييرًا ملموسًا في العالم- كما فعل جوبز- فعليك أن تُصغي إلى عملائك قبل أن تتطلق في طريقٍ طويلٍ قد يكون في الاتجاه الخاطئ. كان أحد المشاريع التي فكَّرتُ فيها في شركة بايس تك (BASE TECH)- وهي شركة متخصصة في تطوير الأعمال المبتكرة- أن أبتكر لعبةً تخلو من العنف، أو تكون أقلَّ عنفًا، نستطيع تسويقها للأطفال في جميع أنحاء العالم. وقد تولَّدت هذه الفكرة عندي صدفةً عندما استمعتُ إلى اللغة العنيفة في لعبة فيديو رائجةٍ كان ابني يلعبها بها. تصوَّرتُ حينها لو أن ابني كان يلعب لعبة تعزِّز القيم الأخلاقيَّة العليا لديه، وتجعلُ كلَّ الأسر مثلي تندفع لشرائها لأطفالهم، وتخيِّلُ الأطفال حول العالم وهم يمارسون اللعب بها ويتعلَّمون كلماتٍ مهذَّبة ويستخدمونها بدل اللغة العنيفة، التي تحوي في بعض الأحيان كلماتٍ بذيئة تنمو في فكر الأطفال وعقولهم، فتعكس على سلوكياتهم وتصرفاتهم طوال حياتهم، بما يعانیه المجتمع عمومًا.

لم يكن لديَّ تقييمٍ حقيقيٍّ وواقعيٍّ عن مدى قبول تلك الفكرة عند المستهلكين إلى أن أجريتُ دراسةً مسحيَّةً للسوق. مع أنني على يقين بأنَّ مبدأ إجراء بحوثٍ مُسبقَّة لقياس نجاح أيَّة فكرة أو فشلها لا تروقُ كثيرًا من المتخصِّصين المتحمِّسين ولا سيَّما مطوِّري البرامج، فإنَّها بحوثٌ ضروريَّة في الواقع. لقد كانت نتائج الدراسة المسحيَّة التي أجريتها مخيِّبةً للأمل إذ لم أكن قد بدأت في تطوير النموذج الأوَّليِّ (بعد الاستكشاف)، لكنِّي كنتُ قد بدأتُ العملَ على تصميم اللعبة بنموذج ابتدائيٍّ يعكس الفكرة. وتبيَّن في ما بعد أن ذلك كان خطأً فادحًا، فقد أظهرتِ الدراسة المسحيَّة أنَّ معظم الأسر كانوا يهتُمون بالحدِّ من العنف والابتعاد عن اللغة السيِّئة المستخدمة بقدر الإمكان، وفي المقابل فإنَّهم لا يرغبون في شراء لعبة تعزِّز القيم الأخلاقيَّة. لقد كان اهتمامهم منصبًا على لعبةٍ تحقِّق المتعة لأطفالهم فقط بصرف النظر عن مستوى العنف أو اللغة المستخدمة، كما أنَّ معظم الآباء والأمهات يتركون القرارات النهائيَّة لشراء الألعاب لأطفالهم. وقد بيَّنتِ الدراسة المسحيَّة بوضوح أن الأطفال لن يشتروا اللعبة التي تعزِّز القيم الأخلاقيَّة. وإذا جرى إهدانهم إيَّها، فإنَّهم لن يلعبوا بها. علاوة على ذلك، كشفت الدراسة المسحيَّة عن العديد من الأمور المتعلِّقة بالألعاب الأطفال مثل نوع المنصَّة، ونوعيَّة الألعاب الرائجة، وحدِّ التكلفة. كما ساعدتني الدراسة المسحيَّة على معرفة مستوى طلبِ السوق على الألعاب الجديَّة (Serious Game) مقارنةً بالألعاب المطروحة. وأكَّدتِ البحوث المكتبيَّة المتعدِّدة في هذه السوق انخفاضَ الطلب على الألعاب الجديَّة في المنطقة التي استهدفناها وفي العالم عمومًا. كانت الألعاب الجديَّة تُباع ما بين المؤسسات (B2B)، ولا سيَّما المؤسسات الراعية لمنشآتٍ تعليميَّة على الغالب، ولم تكن تُطرح للبيع للمستهلك النهائيِّ (B2C) إلا نادرًا. وحيث إنَّ تكلفة المشروع كانت نحو مليون دولار، فيمكنك تخيُّل مدى أهميَّة هذه الدراسة المسحيَّة البسيطة التي كلَّفتُ أقلَّ من بضعة آلافٍ من الدولارات والنتائج التي جرى التوصلُ إليها.

**النصائح ذات الصلة: 2، 14، 22**

## نصيحة 16

إن أردت تقديم منتج ما أو خدمة في غياب  
حماية الملكية الفكرية أو حماية الوسم التجاري،  
فعليك البدء بقوة، وإلا سيفقدك المنافسون  
وستدفع ثمن نجاحهم وحذك.



تفتقد بعض الأسواق النامية إلى العديد من المنتجات والخدمات، لكن ذلك لا يعني أن رجال أعمال آخرين لم يفكروا فيها، بل قد يعني ببساطة أنهم لا يريدون الدخول في أعمال تجارية مجازفة ولم تخضع بعد للاختبار. فعندما تُقرّر طرح منتج معروف في السوق، تستطيع بسهولة أن تدرك خصائص العملاء وتحدّد موقعك بين المنافسين، كما يمكنك قياس الطلب على المشروع وتقدير حصّتك في السوق. ويتبع هذه الاستراتيجية العديد من رجال الأعمال كونها تقلّل من المخاطر التي قد يواجهونها بشكل كبير؛ فكلّ ما عليهم فعله هو دراسة المستهلك ومدى إقباله على المنتجات المنافسة وزيادة حصّتهم في السوق. في هذه الحالة لا يتعلّق الأمر بمعرفة ما إذا كان هناك طلب أم لا، بل بالحصّة التي يمكنهم الاستحواذ عليها من ذلك الطلب الذي ليس هناك مجال للشك في وجوده.

عندما تفتح سوقاً جديدة لتقديم خدمة ما أو طرح منتج لم يخضع للاختبار من قبل، فإنّك تخاطر بمخاطرة أكبر، ولا توجد طريقة لمعرفة الكيفية التي سيتجاوب بها المستهلكون ما لم يُختبر المنتج أو الخدمة من خلالهم. وعليك في حال تأكدك من أنّ الطلب موجود أن تتيقّن بأنّ لديك القدرة على الاستحواذ على حصّة كبيرة في السوق. إنّ افتتاح متجر واحد على سبيل الاختبار يحدّ من مخاطرتك بالمال، لكنّ إن استطاع رجل أعمال آخر أن يفقدك دون أن يخضع للمساءلة فإنّه سيفعل.

ذلك. والطريقة الوحيدة لمنع الآخرين من الاستيلاء على حصتك السوقية المستهدفة هي التأكد من كسب أكبر حصة ممكنة في السوق مبكرًا. ويمكنك أن تفعل هذا بالبداية في طرح منتج بقوة في السوق ونيل ثقة العملاء وولائهم، وضمان حصول العملاء على تجربة عظيمة، وإبراز خصائص المنتج المختلفة التي تميزه عن المنتجات الأخرى (POD=Point of Difference) مما يجعل من الصعب على الآخرين تقليد فكرتك. أما إذا لم تفعل ذلك، فسينظر المنافسون إلى متجرك الصغير على أنه نموذج تجريبي ويستخدمونه لافتتاح فروع مشابهة له في مواقع متعدّدة مستخدمين قوتهم التسويقية والتي قد لا تكون قادرًا على مجاراتها. في تلك الحالة تكون قد قتلت عمك التجاري ليس لأن القوانين لم تعمل على توفير الحماية لك، بل لأنك قدّمت خدمة كبيرة إلى منافسيك الأقوياء.

إن أحد الأمثلة الكلاسيكية عن الاستيلاء الجائر على السوق هو طرح واجهة المستخدم الرسومية (14) (GUI) مع حاسوب ماكينتوش حيث استثمرت شركة أبل في تطوير البرامج، واتخذت القرار بتحمل مخاطر كبيرة بطرح شيء مختلف كليًا في السوق: نظام تشغيل مبني على "WIMP" (ويندوز [Windows]، أيقونات الشاشة [Icons]، قوائم [Menus]، مؤشر الفأرة [Pointer])! ولم يكن اسم "Wimp" الذي أطلقه المبرمجون صدفةً، وهو يُترجم بالعامية "الدلع" - وكان يشكّل أولئك المبرمجون السواد الأعظم من مستخدمي الحاسوب في ذلك الوقت، إذ شعر العديد منهم بأن هذا النظام لم يحقّ تطلعاتهم الفكرية؛ لأنهم مبرمجون متمرسون قادرين على استخدام لغة "Assembly" (15) الفائقة التعقيد. وحتى إن استخدمت لغات برمجة أبسط، فإن المبرمجين وحدهم هم من يعرفون كيفية استخدامها. لكن شركة أبل كانت تستهدف المستهلكين لا المبرمجين ومحترفي الحاسوب، فقد أرادت أن يستخدم الجميع الحاسوب.

والمشكلة الوحيدة هي أن شركة أبل لم تحم نفسها أو فكرتها حمايةً صحيحة؛ فوفقًا لرواية ستييف جوبز نفسه في سيرته الذاتية (16)، نسخ بل غيتس الذي كان يعمل بصورة وثيقة مع شركة أبل في ذلك الوقت الفكرة، واستخدمها لتطوير برنامج ويندوز. وكان السبب المنطقي الذي قدّمه غيتس لهذه الخطوة هو أن من ابتكر واجهة المستخدم الرسومية ليس شركة أبل، بل شركة زيروكس بارك (Xerox Parc). صحيح أن أبل أخذت أفكار نظام التشغيل باستخدام واجهة المستخدم الرسومية من زيروكس، لكن زيروكس لم تكن قادرة على تحويلها إلى منتج عملي ذي تصميم جذاب وبسرعة مناسبة للمستهلكين، وهو بالضبط ما فعلته أبل. وما إن كسرت أبل حاجز الشكّ وتبين أن واجهة المستخدم الرسومية صارت أمرًا ناجحًا، كان من السهل على مايكروسوفت أن تُلقي بكلّ ثقلها لتغيير جميع أنظمة "دوس" التشغيلية (DOS) إلى ويندوز. وفي نهاية المطاف كانت النتيجة أن استخدمت مايكروسوفت الحاسوب ماكينتوش ليكون نموذجًا أوليًا لنظام ويندوز دون أن تدفع مايكروسوفت ثمن تلك المخاطرة. وشاهدنا جميعًا أبل وهي تغير مركزها من رائدة في السوق إلى لاعب محدود الانتشار في سوق متخصصة، بينما مايكروسوفت مدعومة بالانتشار الواسع للحاسوب الشخصي أي. بي. أم (IBM)، صارت الشركة العملاقة كما نراها اليوم. في ذلك الوقت كان إجمالي مبيعات مايكروسوفت لا يتجاوز 30 مليون دولار مقارنة بمبيعات أبل البالغة مليار دولار، غير أن الحواسيب الشخصية المبنية على نظام التشغيل "دوس" كانت أكثر انتشارًا وأقل كلفة من حواسيب ماكينتوش بوجود مُصنّعين مُتعدّدين. ونقطة الضعف التي استغلها بل غيتس مؤسس مايكروسوفت، وهي عدم قيام الشركات المخترعة بالعمل على الحماية الفكرية

لاختراعها، كانت ما أهّل مايكروسوفت لتبوء الريادة. وكما خسرت أبل، فقد خسرت أيضاً آي. بي. أم في النهاية اللعبة ضدّ مايكروسوفت؛ لأنها لم تحصل على براءة اختراع لتكنولوجيا حواسيبها الشخصية. والذي حصل في نهاية المطاف أنّ جميع منافسي مايكروسوفت اضطروا إلى استخدام نظام تشغيلٍ واحدٍ احتكر السوق، وهو نظام ويندوز من مايكروسوفت، التي كانت الرباح الوحيد من مخاطرة أبل وآي. بي. أم.

**النصائح ذات الصلة: 35، 39، 40، 48، 78**

## نصيحة 17

تجنّب وادي الموت، الجزء 1: التحقّق بحاضنة أعمال،  
فإنّك ستوفّر المال في مساحة المكتب  
والمرافق والخدمات المجانيّة.



تُعرف إحدى مراحل المشاريع الناشئة باسم "وادي الموت". ويفشل 90% من المشاريع الناشئة. وتظهر هذه المرحلة (وادي الموت) في أثناء عمليّة التحقّق وما بعدها، ولدى محاولتك القيام بالبيع لتعزيز عملك التجاري. يخفى على كثير من الرياديين أنّ مرحلة الفكرة في المشاريع الناشئة قد تفتضي التركيز في البحث عن حاضنة، وقد يغيب عن هؤلاء أنّه لكي تُفنع مستثمراً حقيقياً بتمويل مشروعك أو عملك التجاري، فإنّك تحتاج إلى أكثر من فكرة مدوّنة على الورق. فأقل ما تحتاج لأن تقدّمه إلى المستثمرين لتكسب ثقتهم هو النموذج الأولي (MVP)، هذا إن لم يكن لديك سجل أداء في مشاريع ناجحة سابقة يُثبت قدراتك، ولكي يكون مقنعاً لهم ليضعوا ثقتهم وأموالهم في ما دوّنته على الأوراق التي تحملها.

إنّ للانتقال إلى حاضنة فوائدها أخرى؛ فهو يساعد أيضاً على توفير المال إلى أن يبدأ مشروعك في إحراز التقدّم أو يدرّ المال أو يؤهّل لمستثمر ما. وبالنسبة إلى مشروع في مرحلته المبكرة، يكون الإيجار والمرافق والخدمات مكلفة جداً، وقد ينتهي الأمر بالمشروع إلى تحمّل مصاريف يكون في أمس الحاجة إليها في مواضع أخرى، مثل التحقّق أو إطلاق المنتج أو التسويق.

عندما افتتحت شركة بايس للاستشارات (Base Consulting) في عام 1994م، لم تكن هناك حاضنات في السعودية. ولو كانت موجودة، لكان من الطبيعي أن أدخل واحدة للتوفير في الإيجار والمرافق. ولكن ما فعلناه بدلاً من ذلك كان أقرب ما هو متاح إلى الحاضنة؛ فقد اشتركت مع

شركة أخرى في استخدام مساحة المكتب، وذلك بتأجير نصف مكتبنا لمشروع ناشئ آخر، وهكذا وفرنا جزءًا من الإيجار. لكن كنا لا نزال ندفع فواتير الهاتف والكهرباء والإنترنت عبر الربط الهاتفي (Dialup) وكان ذلك مكلفًا جدًا. كما كنا ندفع نصف إيجار شقة مكلفة نسبيًا، وكان علينا أن نشترى أثاثنا ومعدّاتنا. وفي وقت لاحق، استحوذنا على مشروع كبير مع مجموعة صناعية معروفة كانت تملك شركة متعيرة لتكنولوجيا المعلومات. وكانت مهمتنا هي إدارة تلك الشركة وتحديد مشكلاتها وتسوية تلك المشكلات. والحقيقة أنّ ذلك المشروع كان أكبر بكثير من إمكانياتنا، حيث كان لدى الشركة التي عملنا على تصويب أوضاعها موظفون يتجاوز عددهم عشر مرات عدد موظفينا. ونتيجة لذلك، كان جزء من الاتفاق الذي أبرمناه أن ننتقل إلى مكان أقرب من شركتهم المتصدّعة عبر افتتاح مكتب في بناية تملكها المجموعة الصناعية. وهذا ما جعل شركتنا محتضنة بطريقة غير مباشرة. وكان مبلغ المال الذي وفرناه كبيرًا بالنسبة إلى مشروع ناشئ. يُعدّ الدخول في حاضنة عاملاً إيجابياً للمشروع الريادي؛ إذ من خلال تلك الحاضنة ستوفّر مبلغًا كبيرًا من الإيجار وتكاليف المرافق والخدمات وخلافه، وهي أمور لازمة للتشغيل، حيث تحصل عليها مجانًا من الحاضنة. ومع هذه الإيجابيات التي توفّرها الحاضنة، فإنّ في وسعك أن تترك الحاضنة في إحدى حالتين: عندما تجد مستثمرًا ما، أو لدى تحقيق مبيعات مجزية وكافية لتعزيز وجود شركتك، واضعًا في الحسبان أنّ الشركات التي تفضّل في تحقيق إحدى الحالتين لا يمكنها البقاء في الحاضنة إلى الأبد.

**النصائح ذات الصلة: 29، 51**

## نصيحة 18

مع أن الأمم المتقدّمة هي في طليعة التقدّم التكنولوجي، فإنّ العالم النامي هو حفلٌ جديدٌ وغير مُستثمرٍ بعدُ للتكنولوجيا المجرّبة.



في دول العالم المتقدّمة، هناك سعيٌ حثيثٌ ودائمٌ لتكون هذه الدول في طليعة التكنولوجيا وتطوير الإنتاج. ولا يُعدُّ هذا الأمر ترفاً، بل هو واقع الحياة الذي تُحفّزه منافسةٌ قويّةٌ في جميع الحقول. وتتطلب هذه المنافسة الشرسة من الأعمال التجارية البحث باستمرارٍ عن أدواتٍ لزيادة الأرباح إلى أقصى حدٍّ من خلال خفض التكلفة ورفع مستوى الفاعليّة (Efficiency).

إننا نرى اليوم أنّ الدول النامية، والتي يمكننا أن نعرّفها بالدول الأقلّ تطوّراً، قد تمنح الرياديين بصورة غير مباشرة ميّزاتٍ إضافيّةً لصفقات الأعمال بين المشاريع التجارية (B2B) بسبب التأخر التكنولوجي، على عكس أصحاب المشاريع في الغرب الذين يجب عليهم تطوير حلولٍ مبتكرةٍ لم تخضع للاختبار الواسع في السوق وتحمل مخاطر أكبر. ففي وسع الرياديّ في الدول النامية أن يجد طرقاً لتفادي ذلك باستخدام تقنياتٍ قديمةٍ سبق أن خضعت للاختبار في الدول المتقدّمة، ويمكن لهذا التخلف التكنولوجي أن يخدم الرياديين ويساعدهم من خلال قراءة ردود فعل المستهلكين السابقين في الدول المتقدّمة قبل المخاطرة بتجربة هذه المنتجات محلياً، ومن ثمّ معرفة ردّ فعل المستهلك على هذه المنتجات. بل إنه في بعض الأحيان يمكن شراء هذه المنتجات التكنولوجيّة القديمة بجزءٍ من تكلفتها، حيث يكون قد عفا عليها الزمن في بلد التصنيع، وتقديمها على أنّها منتجاتٌ متطورةٍ في البلدان النامية.

قلّت يوماً في مقابلةٍ مع صحيفةٍ عربيّةٍ رائجة: "تحتاج التكنولوجيا من سبع إلى عشر سنواتٍ لتصل إلى العالم العربيّ". (17) ربّما يكون الوضع قد تغيّر بالنسبة إلى السوق الاستهلاكيّة التي

يحرّكها الآن قطاع الشباب الباحثين عن أحدث الهواتف الذكية وتطبيقاتها، لكنّ الوضع لا يزال على ما هو عليه بالنسبة إلى سوق الصفقات التجارية بين الشركات (B2B)، وقد جاهدنا لسنوات في شركة آي. أف. أس العربية (الشركة الثانية التي أنشأتها) ونحن نُرشد رجال الأعمال ونعلّمهم إمكانية رفع مستوى نظامهم القديم القائم على الحواسيب المركزية والبرامج القديمة واستخدام برمجياتنا المتطورة الخاصة بتطوير البنية الداخلية للمنشآت والمعروفة بمصطلح “أنظمة تخطيط موارد الشركات” (ERP Software). قد يكون هذا الوضع مُحبطاً إذا كنت تدير شركتك بعقلية المتخصّص في التكنولوجيا وتبحث دائماً عن أحدث التقنيات لتطبيقها؛ لأنك لن تستطيع أن تبيع سوى تكنولوجيا أقلّ تطوراً.

لكن إذا كنت تدير شركتك بالعقلية المنطقية لرجل الأعمال، فهذا يعني ضغوطاً أقلّ وسوقاً مجرّبة أكثر. انظر إلى الأمر وكأنّ لديك “منجماً” خاصاً بك، وانظر إلى السوق بمنظارٍ جديدٍ مركزاً على المستقبل، وستتبيّن بأنّ ما يحدث في الدول المتقدّمة اليوم، هو ما ستكون عليه حالنا بعد بضع سنوات. ومن هنا يمكنك أن تتمتع بكلّ الوقت الذي ستجلس فيه مستريحاً لترسم الخطط بينما تشاهد ما سيكون عليه الوضع في العالم المتطور، ومن سينجح ومن سيفشل. لن تتعرّض إلى أيّة ضغوطٍ من السوق أو أيّة مخاطر لتحديد التكنولوجيا التي ستضعك في الطليعة؛ لأنك ستعرفها من قراءة سوق الدول المتطورة. ولعلّ الضغوط الوحيدة عليك تلك التي سيكون مصدرها هوسك بالتكنولوجيا الحديثة وتطبيقها قبل غيرك.

**النصائح ذات الصلة: 40، 43**

## نصيحة 19

إنَّ دراسةَ الثقافة والقوانين والنُّظْمِ  
المحلِّيَّةِ هو أحدُ العوامل الرئيسيَّةِ لإنجاح  
نماذج الدَّخْلِ وعملك التجاريّ.



قد يبدو لحديثي العهد في العمل الرياديّ في السعوديةّ مثلاً، أنّ بيع أحد التّطبيقات أو عددًا من الرقائق الإلكترونيّة الذكيّة لا يتطلّب سوى مكتب تجاريّ بسيط ومنخفض التكلفة، وليس متجرًا كما هي الحال في أعمال التجزئة. ثمّ يتبيّن لهم في أثناء التحقّق أنّ الأمور تسير سيرًا مختلفًا عمّا كان متوقّعًا. لماذا؟ لأنّهم غفلوا عن أهمّ جزئيّة في العمل التجاريّ، وهي التأكّد من جميع التكاليف التي تتوقّف على المنطقة التي يوجد فيها المشروع.

لدى العديد من البلدان قوانينٌ باليةٌ قد تكلفك المالَ إذا لم توضع في الحسبان لدى تفكيرك في مشروع ما، ووضِع الخُطط له، أو حساب التكاليف المتعلّقة بما تنوي القيام به. قد تفرض هذه القوانين نفقاتٍ أو ضرائبٍ أو رسومًا أو رخصًا أو جميع ما ذكر. وقد يعني أيّ من هذه العراقيل القانونيّة تكاليف إضافيّة أو ربّما يؤدّي إلى تأخير إطلاق مشروعك بينما تعمل أنت على استيفاء المتطلّبات. وينبغي أن تزور الهيئات التنظيميّة في مدينتك لتعرف المتطلّبات؛ فهذه القوانين ليست واضحة في بعض الدول، لذا عليك أن تسأل شخصًا مارس هذه الأمور في السابق.

فمثلاً، تطلبُ منك البلديّات في السعوديةّ استنجازَ متجرٍ لمشروعك الرياديّ، حتّى لو كنت تبيع أجهزةً تكنولوجياً صغيرةً جدًّا لا يمكن رؤيتها بالعين المجرّدة. والعاملُ الرئيسُ هنا هو ما تضمّنه سجلُّك التجاريّ (Commercial Registration). إذا كتبت في السجلّ التجاريّ "أجهزة حاسوب"، فهذا يعني أنّ عليك أن تستأجرَ متجرًا وتضعَ لافتةً في الخارج، وهذا ما تعانيه معظم

المشاريع الرياديّة؛ حيث تُضطرُّ إلى استنجاز متجر، ثمّ التخلّص منه لأنّ إجراءات الحصول على الترخيص أو التسجيل بطيئة، وقد تستغرق مدّة تصل إلى سنة أو أكثر قبل أن تتمكّن من الحصول على جميع التصاريح الضروريّة. كما أنّ البيانات التي تضعها في سجلّك التجاريّ يمكن أن تؤثر أيضاً في نوع القوى العاملة التي يمكنكُ توظيفها، لا سيّما إذا كنتُ تنوي استخدام عمالٍ أجنبيّة موجودة في الداخل أو الاستفادة منها.

عندما قدّمتُ طلباً أوّل مرّة للحصول على تأشيرات استخدام، لم أتمكّن من استخدام مهندسين، بل فنيّين فقط؛ لأنّي أدرجت في السجلّ التجاريّ تحت بند نوع الأعمال التجاريّة “مبيعات أجهزة حاسب”، حيث لم يكن تصنيف “برامج حاسب” ضمن أنشطة العمل التجاريّ، لذا اضطرّرتُ إلى استخدام كلمة “أجهزة” لتصنيف النشاط في السجلّ التجاريّ رغم أنّنا كنّا نبيع البرامج فقط. وقد كلفني ذلك الخطأ كثيراً من الوقت والمال؛ حيث إنّه لم يكن النظام يسمح لشركات مبيعات الأجهزة باستخدام مهندسي حاسب آليّ، وواجهنا مشكلاتٍ مماثلةً مع مصلحة الزكاة (18) والدخل التي اعتقدتُ أنّنا نتجنّب دفع رسوم الجمارك لأنّه لم تكن لدينا أيّة تكاليف مخصّصة للجمارك، فافترضوا أنّنا كنّا نعملُ في الاستيراد ما دمنا وكالةً ببيع أجنبيّة، لكنّنا في الواقع كنّا نتسلّم برامجنا “المستوردة” على أقراص دي في دي بالبريد العاديّ، وفي ما بعد بواسطة الإنترنت. ويوضّح المثلّ المدرج ضمن النصيحة 31 شكلاً آخر من أشكال المعاناة التي يمكن أن يتعرّض لها أيُّ عملٍ تجاريّ نتيجة عدم الوضع في الحسبان تكاليف الجمارك على البضائع المستوردة والزكاة والدخل المستحقّة.

**النصائح ذات الصلة: 14، 15، 31**

## نصيحة 20

“أ أ أ (الأهل والأصدقاء والأغبياء) هم مصدرُ الاستثمار الأول بالنسبة إلى معظم المشاريع الناشئة. فإن كانوا هم مصدرَ استثمارك، فأنتَ والجميع في ذلك سواء.”



في أوقاتٍ محدّدة من حياتنا، ولا سيّما أوقات الضيق، كنّا نلجأ إلى الأصدقاء والأهل طلباً للمساعدة؛ لأنّ من الطبيعيّ أن يحاول البعض الحصول على التمويل من أحد المقربين. ويُطلق على هذه الفئة من الناس بالإنكليزية اختصار “FFF”، أي (الأصدقاء [Friends]، الأهل [Family]، الأغبياء [Fools]). إذا كنت تلجأ إليهم طلباً للمساعدة، فأنت لست وحدك الذي يفعل ذلك، فهذه الفئات الثلاث هي أحد مصادر التمويل الرئيسيّة في المراحل الأولى من المشاريع الرياديّة. من الطبيعيّ أن يموّلك الأهل والأصدقاء بحكم صلة القرابة، أمّا من يموّل فكرة قد تؤول إلى الفشل، فينطبق عليه “الغبي” لصعوبة الحصول على هذا الشخص، فهو إمّا شخص ذو رؤية ثابتة يرى ما لا يراه الآخرون، وإمّا شخص لم يرَ حتميّة فشلك، واستثمر حيث رفض الجميع، ولذا سُمّي بالغبيّ.

عندما يسمع الرياديون الجُدد الضجيج الإعلاميّ يتكلّم عن المستثمرين الأفراد (Angels)، وصناديق مشاريع رأس المال الجريء (19)(VCs)، وصناديق رأس المال الأوّليّة (Seed Funds)، فإنّ ذلك يترك لديهم في معظم الأحيان الانطباع الخاطئ أنّهم قادرين على تقديم طلبٍ إلى أيّة جهةٍ من هذه الجهات للتمويل. لكنّ الواقع يقول إنّ كلّ جهةٍ تموّل مشاريع في مرحلة محدّدة فقط، بناءً على المرحلة التي وصل إليها المشروع. فمثلاً (كما ستري في النصائح ذات

الصلة) عندما تنتقل إلى ما بعد مرحلة الفكرة وتبدأ في تكوين بعض عناصر العمل التجاري، ينبغي أن تكون وجهتك هي المستثمرين الأفراد للاستثمار في المشاريع الريادية قبل أن يبدأوا بكسب المال، وهو شيء نادرًا ما تفعله صناديق رأس المال الجريء أو لا تفعله بتاتًا. ويصنّف (أ أ) ضمن أنواع تمويل المستثمرين الأفراد.

عندما بدأت عملي التجاري الأول، كانت لديّ فقط فكرة عن عملٍ تجاريّ استشاريّ متخصص لم تكن تقدّمه الشركات الاستشاريّة في السعودية. ومع ذلك فلم أتّصلُ بمستثمرٍ فرديّ؛ لأنّي لم أكن أعرفُ أحدًا منهم. لكنّ عندما عرضَ عليّ حينها أحد معارفي وظيفة ورفضتها موضحًا له أنّ سببَ رفضي لعرضه هي رغبتني في أن أبدأ عملاً تجاريًا خاصًا بي. وعندما شرحتُ له الفكرة، أعجبَ بها وعرضَ عليّ مشاركتي في المشروع، وهذا ما وضعه تحت فئة (أ أ أ). قبل ذلك حاولتُ بضع مرّاتٍ عرضَ شراكة مع أشخاصٍ من معارفي كانوا أكثرَ درايةً بالسوق وكان دافعي من ذلك العرض أن أجدَ مستثمرًا يساعطني على تحمّل تكاليف المشروع الرياديّ، والحصول على المجموعة الأولى من الصفقات، بالإضافة إلى إتاحة الفرصة لي للتعرفُ إلى رجال أعمالٍ وثيقي الصلّة بالسوق المستهدفة؛ لأنّي كنتُ أفتقدُ إلى كلّ ذلك في بداية مشواري. وبعد بضع سنوات كان في وُسعي أن أحصلَ على عددٍ من الصفقات يعادلُ ما كان شريكي يحصلُ عليه؛ لأنّي أسستُ اسمًا معروفًا لمشروعنا الرياديّ. والخلاصة، فإنّ لدى الكثير من الرياديين قصصًا مشابهةً لقصّتي؛ حيث يحصلون على أول دعم لهم من شخصٍ يؤمنُ بقدراتهم ويستثمرُ مع الرياديّ انطلاقًا من هذا الإيمان فقط، وليس بالضرورة استنادًا إلى دراسة جدوى محكمة، ومن هنا جاءت التسمية "Angel"، والتي تعني حرفيًا ملاكًا، وتعني في مجال الأعمال مستثمرًا فرديًا.

النصائح ذات الصلة: 30، 37، 49، 54

## نصيحة 21

عند البدء في مشروع ريادي، كن حذرًا بشأن  
الالتزامات تجاه شركائك مستقبلاً؛ فربما  
لا تستطيع التخلص منها لاحقاً.



هناك مجموعة مقومات متشابهة تُعدُّ قاسماً مشتركاً بين الشراكة والزواج. فمن أوجه هذا التشابه  
أولاً: أن كليهما يمثل التزاماً طويل الأمد؛ حيث يستثمر كلا الطرفين في العلاقة لفترة طويلة. ثانياً:  
أن شراكتك في الزواج ستصل يوماً ما إلى نهايتها، إما بالانفصال وإما بالموت. هكذا أيضاً في  
العمل التجاري، حتماً ستنتهي الشراكة إذا ما انتهت المدة المحددة لها، سواء تحقَّق الهدف من  
الشراكة أم لم يتحقَّق، أو إذا طلب الشركاء فسخ الشراكة، أو كما نرى في الشركات العائلية،  
تجري تصفية الشركة نتيجة اختلاف الورثة على إدارتها وأنشطتها بعد موت المؤسسين.  
فإن كنت ممن يفكرون في إدخال شركاء معك في عملك التجاري، فعليك قبل أن تبادر بالارتباط  
بهذا الالتزام طويل الأمد أن تتقيّد بمجموعة من المعايير المهمة، ونذكر منها مثلاً، أولاً: عليك أن  
تفكر ما إذا كنت تحتاج حقاً إلى الشريك لمدة طويلة، ثانياً: خبرة بعض الشركاء العملية غير  
مجديّة، وربما يكون هذا الشريك عائقاً في طريق تنمية عملك التجاري، مع ملاحظة أن وجود  
بعض الشركاء في بداية مشروع ما هو أمر مفيد على المدى القصير، ثالثاً: استغلال فترة الشراكة  
في تحقيق أقصى فائدة تجنيهاً من شريكك، لتلافي أية مفاجآت سلبية تواجهها عند فسخ العقد لأي  
سبب كان. فإن لم تستطع تطبيق هذه المعايير قبل الشروع في مشروع الشراكة أو عند حساب  
حصص الشركاء، فعليك أن تفكر في آليّة أخرى تستطيع بها قياس قدرة الشريك ومدى الجدوى من  
مشاركته في مشروعك التجاري.

في تسعينيات القرن الماضي، عندما كنتُ حديث العهد في مجال الأعمال، كان أحد شركائي مديرًا تنفيذيًا في إحدى الشركات، وكنتُ أنا مجرد مهندسٍ شابٍ لا يزال يُحضِر الدراسات العليا في جامعة كولورادو، لكن كانت عندي طموحاتٌ كبرى وتطلُّعاتٌ لتحقيق أهداف في المستقبل المنظور. لم أكن أعرف الكثير عن الأعمال التجارية، ناهيك بمتطلِّباتها في السعودية، وكانت الفائدة التي قدَّمتها هذا الشريكُ إلى شركتنا هي تمويلًا هزليًا بالإضافة إلى تقديمنا لعملاء اشتروا خدماتنا. وكان الدافع القويُّ لإبرام شراكة مع ذلك الشريك هو عدم خبرتي في تأسيس الأعمال التجارية، وحاجتي إلى تأمين مبالغ تأسيس البنية التحتية التي قدَّمتها إليّ، بما في ذلك إمكانية الاتِّصال بمعقَّبين حكوميين وتوفير مساحةٍ للمكتب وتصاريح عمل للوافدين وأمور كثيرة لم تكن لديَّ أيَّة فكرةٍ عن كيفية القيام بها، وذلك بالاتِّفاق على الشراكة. ولكن بمرور الوقت تعلَّمتُ أنَّه يمكن الحصول بسهولةٍ على هذه الأمور، ولم يتبقَّ من شركتنا سوى حصَّةٍ شريكي من أصول الشركة. لقد بدا اتِّفاقُ المناصفة في الشراكة 50/50 عادلاً حين أبرمناه في بدايات المشروع، لكن بمرور الوقت بدأتِ الفوائد التي كان يقدِّمها ذلك الشريك تتضاءل، ولم يبدُ أنَّ حصَّته كانت تعكسُ بإنصافٍ مساهماته التي تضاءلت بمرور الوقت. ولذلك فقد كان يحاولُ أحياناً خلق مشكلاتٍ وهميةٍ لتثبيت مكانته بوصفه الشريك الأهمَّ الذي “يعرف كلَّ شيء”. قد يبدو هذا موقفاً ينمُّ عن شيءٍ من نكران الجميل، لكنَّ الحقيقة هي أنَّ هذا النوع من اختلال التوازن في المهامِّ والمسؤوليَّات والواجبات والممارسات الفعلية هو سببُ نهاية العديد من الشراكات. وإذا كان دور أحد الشريكين ينحصر في تقديم خدماتٍ من شأنها مساعدة العمل التجاري في بداياته فقط، فينبغي أن يقدر حجم هذه الخدمات دون إبرام عقد شراكة. وإذا كان أحد الشريكين فقط هو الذي سيستمرُّ في العمل في حين سيعتمدُ الآخر على المساهمات التي قدَّمتها في بدايات التأسيس، عندئذٍ قد تتسبَّبُ شراكةٌ بحصصٍ متساوية على هذا النحو في خلق مشكلاتٍ مستقبلية نتيجة عدم التساوي في الجهود المطلوبة للقيام بمتطلِّبات العمل.

## النصائح ذات الصلة: 8

## الفصل 2

## مرحلة التحقق

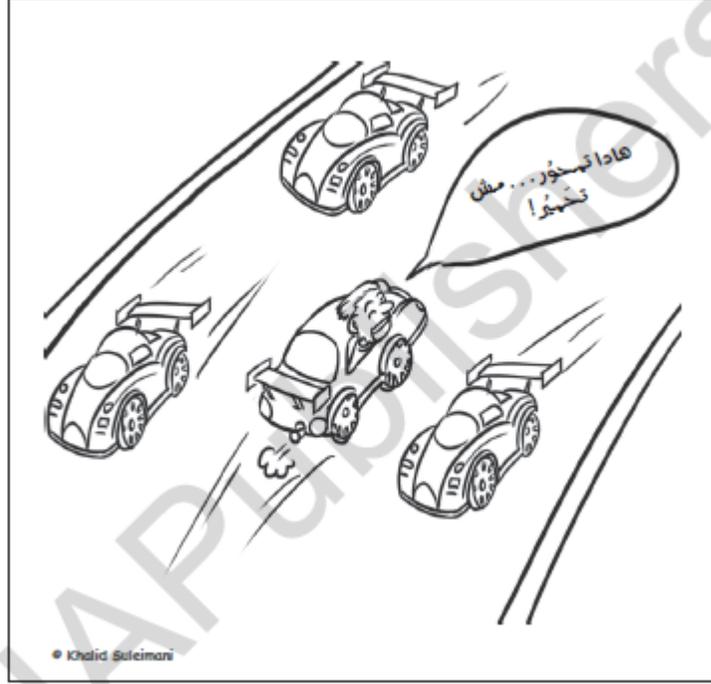
تهدف هذه المرحلة إلى ضرورة قيام المشاريع الريادية بالتحقق (Validation) من فاعلية نموذج عملهم التجاري. والذي يتجلى من خلال جذب أول مجموعة من العملاء إليهم، بالإضافة إلى السعي إلى الاحتفاظ بالعملاء وتأسيس قاعدة عملاء أوسع وأكثر انتشارًا جغرافيًا، وهذا ما يجب أن يكون محور تركيز الريادي في هذه المرحلة حصرًا. إن قدرتك على جذب العملاء والاحتفاظ بهم هي مؤشرٌ يعكس الاهتمام الأوسع بمنتجك. وأحيانًا، يتجسد هذا "التحقق" في صورة مبيعات فعلية، أو من خلال جذب عدد أكبر من المستخدمين الذين يمكن تحويلهم إلى مُشترين في مرحلة لاحقة. إنَّ التحقق من فاعلية نموذج العمل التجاري ونجاحه في جذب العملاء، ومن ثمَّ الترويج له بالعلاقات العامة أو أنشطة التسويق الأخرى- يعدُّ أمرًا ضروريًا لجذب مزيد من العملاء والاحتفاظ بالحاليين منهم، وكسب ثقة العملاء المستهدفين.

الأنشطة الرئيسية: تُعدُّ مرحلة التحقق من أهمِّ مراحل تأسيس العمل الريادي؛ ذلك أنَّ التحقق هو المنصة الأساسية التي يقرّر الريادي من خلالها إمَّا أن ينطلق إلى آفاق النجاح وإمَّا أن يتوقف من بدايات العمل التجاري دون التأثير بأية خسائر. وهذا يقتضي من الريادي أن يراعي العديد من العوامل المؤثرة في هذه المرحلة، ومنها مثلًا، صقل الملامح الأساسية للمنتج، بمعنى إبراز السمات والخصائص والجودة النوعية للمنتج، والتي من شأنها جذب العملاء؛ نموُّ عدد العملاء؛ تحديد معايير القياس الناجحة؛ تطبيق الأدوات التحليلية واستخراج البيانات التي بناءً على معطياتها تُجرى تغييراتٍ محورية، أي التمحور (Pivoting) على نموذج العمل التجاري أو المنتج إذا اقتضت الضرورة؛ توظيف الأشخاص الرئيسيين، وحبذا أن يكونوا أصحاب خبرة في التسويق؛ الحصول على أول مجموعة من العملاء الذين يدفعون ثمنَ ما يحصلون عليه؛ قياس ملائمة المنتج لمتطلبات السوق ومقارنته بالمنافسين والتحقق من ذلك.

نوع التمويل: تمويل رأس المال الأولي والمنح. يمكن أن تحصل المشاريع الريادية على فرص أفضل للتمويل حين الانضمام إلى مُسرّعات أعمال في هذه المرحلة، أو الاستعانة بالمنح التي تقدّمها الجهات المعنية بالمنتج، إذا توافرت شروط المنح لدى الريادي.

## نصيحة 22

تعديل معظم المشاريع الناشئة نموذج عملها أكثر من مرة إلى أن يستقيم. لا تقلق! "تمحور" وأجر كل التعديلات التي تحتاج إليها!



تعني هذه النصيحة ألا تكون حبيس فكرتك وتنحصر فيها؛ "فلا تقف في حب فكرتك بتاتا"، إذ لن تكون فكرتك ناجحة إلا إذا تمكنت من بيعها. في حالات نادرة قد تكون متقدما على السوق وستقدم منتجاً جيداً جديداً، وفي تلك الحال، عليك أن تسلك الطريق الشاق في نشر ثقافة منتجك على العملاء المستهدفين في السوق أولاً قبل تحقيق أية مبيعات، لكن في حالات أخرى كثيرة لا يتطلب بذل هذا الجهد، سوى أن تعدل نموذج عملك التجاري، واستراتيجيتك للتسويق، أو استراتيجية وسمك التجاري (Brand) ليتلائم مع ذوق المستهلك. في أية حالة من تلك الحالات لن يكون منتجك جاهزاً للإطلاق قبل التعديل.

ويطلق على عملية إجراء التعديل على نموذج عملك التجاري أو منتجك اسم جديد ولطيف هو "التمحور" ويعرف إريك ريبس، عراب نظرية "المشروع الريادي المرن" (Lean Startup)، التمحور بأنه "تصحيح منظم للمسار يهدف إلى اختيار فرضيات جديدة عن المنتج والاستراتيجية والآلية النمو" (20). ينبغي أن يُجرى على معظم الأعمال التجارية تصحيح منظم للمسار (أو تمحور) أكثر من مرة قبل الوصول إلى الدرجة المثلى من التوافق ما بين المنتج والعمل التجاري. إن منتجك ليس منزلاً أو مقدساً، ولن يكثرث أو يهزأ بك أحد إذا ما أجريت التغيير عليه. أجر عملية التمحور وإعادة التمحور مرة تلو الأخرى إلى أن تحصل على المنتج الملائم وتصل إلى الدرجة المثالية من التعديل.

في عام 2011م، قرّرت السعودية أن تقصّر العمل في تجارة المستلزمات النسائية على النساء فقط، وهو ما عُرف بقانون “تأنيث محلات بيع المستلزمات النسائية”، وهو مجال كان حتى ذلك الحين يعمل فيه شبّانٌ من دولٍ مجاورة، ممّا أتاح الفرصة لتوظيف أكثر من مليون سيّدة لم يسبق لهنّ قطّ العمل في ذلك المجال. في ذلك الوقت اتّصلت بي بوصفي مستثمرًا فرديًا، إحدى المختصّات في مجال الأزياء، وعرضت عليّ فكرة افتتاح مركزٍ للتدريب النسويّ في مجال بيع الأزياء بالتحديد، وكانت فكرة رائدة لم يسبق وجودها في سوق العمل، كما أنّ الفرصة كانت سانحةً بكلّ تأكيد. جرى الاتّفاق على تنفيذ الفكرة، وعندها أجرينا بعضَ البحوث على السّوق، وكانت إحدى نتائجها أنّ بائعي التجزئة يريدون تشغيل نساءٍ مدرّبات لبيع منتجاتهم. وبينما كنّا على وشك البدء في تأسيس مركز التدريب، حدّدت الحكومة موعدًا نهائيًا ينبغي بموجبه أن تدير النساء فقط جميع متاجر التجزئة الخاصّة بمستلزمات النساء.

وجراء الوقت القصير المتاح للمتاجر لتنفيذ القرار دون إنذار، اضطرّ بائعو التجزئة إلى تشغيل فتيات من جميع الفئات العمريّة مهما كانت خلفياتهنّ، على أن يخضعن لبرامج تدريبٍ داخليّ مكثّفٍ وسريعةٍ لاحقًا بينما هنّ على رأس العمل وذلك لتوفير الوقت. وأدّى هذا القرار المفاجئ إلى تخفيض الطلب على خدماتنا تخفيضًا حادًا؛ إذ لم يكن هناك وقتٌ لدى المتاجر لانتظار المتدربات من معهدنا، وكان لا بدّ من توظيف نساء غير مدرّبات، وإلّا كان مصيرُ المحلّ الإغلاق. كانت ردّة فعلنا على هذا التغيّر المفاجئ هو ضرورة “تمحورنا” للتوافق مع الوضع، ما اقتضى تغيير نموذج عملنا التجاريّ، حيث جرى تحويل مركز التدريب إلى وكالة توظيفٍ للنساء الراغبات في العمل بالمجالات النسائيّة، وقدمنا بعضَ برامج التأهيل الإضافيّة. وبمرور الوقت كنّا نعلم أنّ الطلب على خدمات التدريب سينمو، لكنّ في الوقت الحاليّ كان علينا أن نبيع شيئًا ما لتغطية تكاليف التشغيل وتفادي الدّيون، فقد استطعنا توظيف مجموعاتٍ من المتدربات، وتبيّن لاحقًا، والله الحمد، أنّ عملية “التمحور” كانت ناجحةً.

**النصائح ذات الصلة: 15، 28**

## نصيحة 23

أحيانًا لا يدومُ لُطْفُ شريكك طويلاً، وسيزول  
عندما تتحسن أوضاع العمل التجاري.



يختارُ العديدُ من الرياديين الدخولَ في شراكةٍ مع شخصٍ لديه معرفةٌ أعمقُ وأموالٌ أوفرُ وخبرةٌ أوسعُ، أو مع عميلٍ رئيسيٍّ (Captive Customer). دون شكّ، يمكنُ أن تكونَ هذه الخطوة نوعًا محمودًا من الشراكة، وفي وسعها أن تساعدك على اختصار طريق النجاح. لكن ربّما يُخفي هذا الشريك اللطيفُ أطباعًا غير لطيفةٍ البتّة لم تُظهِر سماته لك على المدى الطويل. وقد ناقشنا في النصيحة 7 خطرَ عدم توازن القوى في الشراكة، وفي هذه النصيحة سأسلّط الضّوء على بعض المشكلات الإضافية التي قد تنشأ عندما تدخلُ العملَ التجاريَّ مع شخصٍ آخر في ظاهره اللطف، وفي باطنه العنف.

إنّ التحقُّق من خلفيّة الشركاء المحتملين هو أمرٌ ضروريٌّ إلى أقصى حدّ، ومن المهمّ معرفة سمعتهم التجارية، وتعرُّف سلوكهم وممارساتهم في شركاتٍ أخرى، فقد يُظهِر شريكُ ما اللطفَ لفترةٍ قصيرة لا لشيء سوى أنّه منشغلٌ بعمله التجاريّ الخاصّ به، بينما تصرفُ أنت ليليّ طويلاً تعملُ على نموِّ عملك التجاريّ الناشئ الذي يشاركك فيه. وفي اللحظة التي يبدأ فيها هذا العمل التجاريُّ في تحقيق قيمةٍ عالية في نظر شريكك، الذي بدأ أنّه غير مكترثٍ بتفاصيل عملك وجهدك المبذول في بدايات المشروع، ستجدّه فجأةً يُبدي اهتمامًا متزايدًا بالعمل. وقد يبدأ بطريقةٍ جريئةٍ وقويةٍ بطلبِ الحصول على حقوقٍ إضافيةٍ لم يطلبها من قبل.

استمرَّ عملُ إحدى الشركات التي أسَّسها أحد ريادةيي الأعمال لأكثرَ من عشر سنوات دون مشكلاتٍ تتعلّقُ بالشراكة. وكان الشركاء لطفاء المعشر ونادرًا ما كانوا يطرحون الأسئلة، وخلال

هذا الوقت كان الرياديُّ يصرف ساعاتٍ وساعاتٍ في دراسة خَلقِ فرصٍ جديدةٍ للسُّوق، وقد أسفرتْ هذه الفرص عن حصول شركتنا على منتجاتٍ جديدة، ممَّا أدَّى إلى مضاعفة إيراداتها عشرَ مرَّات. فجأةً، ترك أحد الشركاء عمله، وأراد أن ينضمَّ إلى الفريق التنفيذيِّ بالشركة رغم أنَّه لا يتمتَّعُ بأيَّة خبرةٍ عمليَّةٍ لشغل هذا المنصب. لم يكن موقفه الجديد ناتجًا عن تغييرٍ في الشخصيَّة بل كان يعبِّر عن شخصيَّته الحقيقيَّة التي لم تظهر حتَّى ذلك الحين؛ لأنَّ الشركة في بداياتها لم تكن قد وصلتْ إلى مرحلةٍ جذَّابةٍ بالنسبة إليه، وظهرَ إصراره على المشاركة الأعمق وبراتب عالٍ وصلاحيَّات واسعة، ممَّا خلقَ توترًا في مجلس الإدارة، وفي نهاية المطاف تسبَّبَ تصرُّفه في تصفية الشراكة كَليَّها.

يمكنُ أن يحدثَ هذا الأمر ليس فقط مع الشركاء، بل أيضًا مع الموردين. ففي مرحلةٍ ما وبينما كان وضع إحدى شركاتي أنا شخصيًّا في السوق ممتازًا، قرَّر أحد الموردين الأجنبيِّ لشركتنا- بدلًا من مكافأتنا- أن يفتحَ مكتبًا مباشرًا للشركة الأجنبيَّة في المنطقة، ممَّا يحدُّ من صلاحيَّاتنا نحن الوكلاء الحصريِّين لمنتجات الشركة. وهذا يدلُّ على أنَّهم قبل تلك المرحلة لم يكونوا متأكِّدين من أنَّ السوق تستحقُّ استثمارًا خاصًّا من أموالهم، لذا اختاروا وكيلاً للتوزيع- وهو نحن- لاختبار وضع السُّوق بالحدِّ الأدنى من الاستثمار. لكنَّ بعد أن ثبتَ لهم من خلالنا أنَّ السوق تستوعب إمكاناتٍ استثماريَّةً جيِّدة، صارَ من المناسب والممكن عندهم اتِّخاذ قرارٍ بالقدوم إلى المنطقة، والعمل بمفردهم مباشرةً. أمَّا بالنسبة إلينا نحن المورعين، فقد أتى هذا القرار في الوقت الذي بدأنا فيه جَنِّي الأرباح، وكان كلُّ عملنا السابق استثمارًا في تثقيف السُّوق. ولم تصر منتجاتُ الوكالة جذَّابةً إلَّا بفضلِ جهودنا، وكانت مكافأة عملنا المضمني هي الحدُّ من حقوقنا، الأمر الذي أصابنا بالإحباط والغبن والإجحاف. لكنَّه مخطئٌ مَنْ ظنَّ يومًا أنَّ للشُّعب دينًا.

### النصائح ذات الصلة: 3، 7

## نصيحة 24

عرض المشروع هو الدقائق القليلة التي قد تُتاح لك للترويج لمشروعك. كن واضحًا! فالمستثمرون يحبُّون الوضوح وحُسن الاستعداد، ويكرهون اللَّفَّ والدُّوران.



رجال الأعمال هم أشخاص مشغولون بطبعهم وينهال عليهم يوميًا العشرات من الرياديين الذين يعرضون عليهم شراكة أو صفقة تجارية، أو يطلبون دعمًا ماليًا. ونتيجة لذلك، هم عادةً ما يكونون انتقائيين جدًا ودقيقين في اختيار الأشخاص الذين يسمحون بمقابلتهم، وتحديد الوقت الذي يرغبون في استثماره لمقابلة أولئك الأشخاص. والحصول على مُقابلة مع رجل أعمال هو مجرد خطوة أولى لإثارة اهتمام مستثمر.

عندما تُتاح لك فرصة المقابلة، سيكون لديك بضعة دقائق فقط لتترك انطباعًا جيّدًا وتجذب انتباه رجل الأعمال إمّا سلبيًا وإمّا إيجابيًا. لا تُضيّع الوقت في شرح قصة كفاحك الخاصة أو عدد سطور البرمجة التي كتبتها، أو مدى تفوق منتجك من الناحية التقنية. هذه الأمور عندهم ذات أهميّة ضئيلة أو حتى معدومة. والشيء الأهم الذي يركّز عليه رجل الأعمال هو مقدار المال الذي تريده في مقابل الحصّة التي ستطرحها للبيع، وكيف ستردّ المال، والوقت اللازم، ومقدار الربح. يجب أن تكون كلُّ هذه الأمور هي المحوّر الرئيسيّ في العرض الذي تقدّمه بينما تضع في الحسبان- وهو أمرٌ بالغ الأهميّة أيضًا- أن يكون العرض سريعًا وقصيرًا ومحددًا. وإذا ما حصلت على فرصة إجراء مقابلةٍ أخرى عندئذٍ يمكنك أن تشرح بالتفصيل الجوانب الأخرى من العمل التجاري.

خلال الفعاليات التي كنتُ فيها مدربًا وحكمًا، لاحظتُ أنّ العديدَ من الشركات الناشئة تأتي لتقديم عرضها وهي فخورة بمنتجاتها، وعلى استعداد للردّ على أسئلةٍ مفصّلةٍ حول مميزات منتجاتها الفنيّة وتقنيّات البرمجة وخلافه، لكنّهم كانوا يرتكبون عندما يُطرح عليهم السؤال الأساسي: ما المبلغ الذي تريده؟ وما الحصّة المخصّصة في مقابل ذلك؟ وكيف سنُصرفُ هذه الأموال؟ ومتى سنُسرد؟

عندما تذهب لتطلب تمويلًا، تأكّد من أنّ قيمة شركتك قد قدّرتُ مهنيًا، وتأكّد أيضًا من كونك واضحًا بشأن ما تريده وما سيرغبُ فيه شريكك المستثمر. في إحدى الفعاليات التي نظمتُها شبكة مستثمري صوفيا الأفراد ( Business Angels of Sophia Antipolis )، طلبتُ من عشرة مشاريع رياديّة ناشئة تقريبًا من آسيا والشرق الأوسط وشمال أفريقيا وأوروبا والولايات المتّحدة أن تقدّم عرضها أمام فريقٍ من الحكّام كنتُ أحدهم. وبعد الجلسة الأولى، استمع الرياديون إلى ملاحظتنا، وقدموا عرضهم مرّةً أخرى وفشل تسعةً من أصل عشرةٍ في الإجابة عن الأسئلة الأساسيّة المذكورة آنفًا خلال عروضهم. وأحد المشاريع الناشئة استنفدَ أربع دقائق من خمسٍ كانت مخصّصةً لهم في سرد قصّة حياة الفريق (وسط تناوُب الحكّام) كيف تقابلوا وكيف اشتروا أثاث المكتب وشعور شركاء حياتهم... إلخ. وفجأةً دقّت الساعةُ مُعلنةً تبقي دقيقةً واحدةً فقط من الوقت المتاح لهم، فاضطّروا لأن يعرضوا سريعًا الشرائح العشرين الباقية التي تحوي تفاصيل المشروع خلال دقيقةٍ واحدةٍ فقط! بالتأكيد، أدت هذه الاستراتيجية إلى خسارتهم رغم أنّه ربّما كان لديهم النموذج الأكثر ثباتًا وتوازنًا، إضافةً إلى إمكانات النموّ الأعلى. سيلاقي هؤلاء الرياديون النتيجة ذاتها إذا كرّروا ما فعلوه أمام مستثمرٍ آخر. وفي حالات كهذه حيث يظهر على المستثمر عدم الاهتمام ولا يمنحُ المؤسّسين بتاتًا الفرصة لتقديم عرضٍ ثانٍ، يمكن أن تكون مُدبرة لفرص المشروع الناشئ.

النصائح ذات الصلة: 26، 55

## نصيحة 25

إنّ فريق مشروعك الناشئ هو عنصرٌ رئيسيٌّ يركّز عليه المستثمر. تأكّد من شغلِ الوظائفِ الرئيسيّةِ للعملِ التجاريِّ بثلاثةِ أشخاصٍ مؤهّلين على الأقلّ.



عند تقديم عرضٍ لطلبِ تمويلِ مشروع استثماريٍّ، يختارُ العديدُ من الرياديين القيامَ بهذه الخطوة وحدهم. وقد يُرضي غرورك إظهارُ أنّك "الإنسان الخارق" الذي يمكنه أن يفعل كلَّ شيءٍ بمفرده، لكنّ ذلك لن يكونَ مُقنعًا لمستثمريك المحتملين. وما لم تتقدّم للانضمام إلى حاضنة أعمالٍ أو إلى صندوق استثمارٍ أوّليٍّ بهدف تطوير فكرةٍ ما، فسيبحثُ المستثمرون عن مشروعٍ آخرٍ مستدامٍ قابلٍ للنُموِّ، وهذا أمرٌ يصعب تحقيقُه من شخصٍ بمفرده.

ينبغي أن تكونَ لدى فريقك المؤسّس المهاراتُ الضروريّةُ لشغلِ الوظائفِ الأساسيّةِ للعملِ التجاريِّ، سواء المهنّيّة منها أم المتعلّقة بالإنتاج مثل المبيعات والتسويق والخبرة الماليّة والإداريّة. لذا، فإنّ ثلاثة أشخاصٍ أو شخصين هو الحدُّ الأدنى لإدارة العمل. يدرك المستثمرون أنّه عندما تبدأ بجني المال فإنّك ستحتاجُ إلى عددٍ إضافيٍّ من الأشخاص، لكنّهم يُريدون أن يتأكّدوا من أنّك على بيّنة من ذلك، وأنّ لديك أشخاصًا مؤهّلين لإدارة زمام الأمور في ما يتعلّق بالوظائف الأساسيّة، وأنّك مستعدٌّ لإطلاق عملٍ تجاريٍّ قائم على منتجك أو أفكارك الجديدة.

في واحدٍ من اللقاءات الاستثماريّة لشبكة المستثمرين الأفراد (سرب)، قدّم رسامٌ شابٌّ- لكنّه طموح- عرضًا للاستثمار في شركةٍ لإنتاج الرسوم الهزليّة (الكاريكاتيريّة). كان موهوبًا ولديه الكثير من العروض الجذّابة لكُتب الأطفال بالرسوم المتحرّكة والرسوم الهزليّة. لكنّه لم يكن مستعدًّا للبدء في تأسيس شركة. طرح أحد المستثمرين الذين قدّم ذلك الشابُّ عرضَه أمامهم الأسئلة التالية:

\* ماذا تفعل الآن؟

- أنا طالب.

\* هل تخطِّط للقيام بهذا العمل بدوامٍ كاملٍ؟

- في نهاية المطاف.

\* متى تخطِّط لتبدأ دوامًا كاملاً؟

- عندما أترجَّح.

\* هل هناك شخصٌ آخر يساعدك على البدء في عملٍ تجاريٍّ وإدارته؟

- كلاً.

ليس من الغريب القولُ إنّ القرارَ الأخيرَ الذي اتَّخذهَ المستثمرُ كان الطلبَ من رسَّام اللُّوحات الكاريكاتيريَّة الطُّمُوح أن يعود عندما تصيرُ لديه بنيةٌ أساسيَّةٌ حقيقيَّةٌ لتأسيس شركة، وأن يكونَ قد جمعَ بعضَ الموارد، فسيكون حينها مؤهَّلاً للحصول على استثمار.

**النصائح ذات الصلة: 50**

## نصيحة 26

يمكنك المجازفة بعدم إجراء دراسة جدوى لمشروعك الناشئ عند طلب الاستثمار في المراحل الأولى، لكنك تحتاج دائماً إلى تقدير القيمة الماليّة لمنشأتك.



يدافع العديد من المستثمرين والرياديين المحنكين على حدٍ سواء عن مبدأ “عدم وجود دراسة جدوى للعمل التجاري”. ويعني هذا أنهم يشجعون الرياديين في مراحل المشاريع الناشئة الأولى على عدم إضاعة الوقت وبذل الجهد في إجراء دراسات جدوى اقتصادية مطوّلة. ففي الوقت الذي ستقرأ فيه الدراسة- هذا إن قرأها أحد يوماً- ربّما يكون قد عفا عليها الزمن. وهذه نصيحة معقولة، إذا وضعنا في الحسبان أنّ طبيعة المشاريع الناشئة السريعة التغيّر، إضافةً إلى حقيقة أنّ جميع دراسات الجدوى تعتمد على تقدير الاحتمالات المستقبلية، وتكهنات النجاح أو الفشل في المستقبل. وإذا ما وضعت دراسة جدوى، فيمكن أن تكون قصيرة جداً. وأحد الأمثلة المشهورة على ذلك هو الرسالة الإلكترونيّة التي بعث بها مؤسسو غوغل للحصول على تمويل من شركة إكساييت (Excite)، وقد كانت وثيقة من صفحتين فقط. (21) وحصل مؤسسو شركة “سعودي يوتيرن” (Saudi Uturn)، المشار إليهم ضمن النصيحة 68، على أول مستثمرٍ فرديٍّ لهم دون أن تكون لديهم دراسة جدوى بتاتاً.

لكن حتّى إن تمكّنت من التهرب من المسألة أنّ دراسة الجدوى قصيرة أو أنّها غير موجودة أصلاً، فإنّ من مصلحتك القصوى أن تكون لديك فكرة بشأن ما يساويه مشروعك الناشئ من حيث القيمة الماليّة. إنّ طلب الحصول على تمويل يعني بيع الحصص أو الأسهم. ولكي تقرر قيمة السهم ينبغي أن يكون لديك تقييمٌ لعملك التجاري، أي تقديرٌ لقيّمته الماليّة. وليس من الضروريّ أن يكون هذا التقييم الماليُّ على يد استشاريٍّ مرموق- مع أنّ العديد من صناديق رأس المال الجريء قد

تتطلب منك أن تفعل ذلك- لكن يجب أن يكون التقييم رقمًا تكون على استعداد للتفاوض من خلاله والدفاع عنه أمام الممول. إنَّ عدم الاستعداد لهذه المتطلبات سيضعك في موقفٍ حرجٍ عندما يحين وقتُ التفاوض.

إنَّ أصحابَ معظم المشاريع الناشئة الذين يعرضون نماذج أعمالهم أمامنا في لجان التحكيم- يكونون متحمسين، حتَّى إنَّهم يأتون إلى العرض دون أن يكون لديهم أدنى فكرة عن المبالغ الماليَّة التي يُريدونها، وعدد الأسهم التي سنطرح في الاستثمار، أو معدَّل العائد الداخلي المتوقَّع (IRR). سألتُ ذات مرَّة ريادةً كان يقدِّم عرضًا أمامي: “ما عددُ الأسهم التي تطلبُ في مقابلها التمويل بمبلغ 100 ألف دولار؟”

أصابه سُؤالي بالدهشة حتَّى إنَّه طلب مِنِّي اقتراحَ نسبةٍ ما. ثمَّ تابعتُ سُؤالي قائلاً: “ما مقدار القيمة الماليَّة لمشروعك التجاري؟” فكان جوابه أنَّه لم يضع بعدُ تقديرًا لقيمة مشروعه! لقد كان المشروع الناشئ قائمًا على فكرةٍ جيِّدة، لكنَّ ضعف التحضير الماليِّ كما في حالة هذا الرياديِّ يمكن أن يُبعدَ المستثمرين، أو قد يشجِّع أشخاصًا انتهازيين على استغلال عدم خبرة هذا الرياديِّ. إنَّ الصَّرف على التقييم ومذكرة الطَّرح الخاصِّ (Private Placement Memorandum) ومختصرها (PPM)، عمل يستحقُّ القيام به، لا سيَّما عند التفكير في عواقب تقييم شركتك بأقلَّ من قيمتها الفعليَّة، أو احتماليَّة استغلالك من قبل مستثمرٍ ما في حال عدم قيامك بذلك. وإذا لم تكن قادرًا على تحمُّل عمليَّة تقييم ماليَّة مكلفة، فحاول أن تطلبَ من شخصٍ يعمل مستقلًّا أن يضع هذا التقدير، واطلب منه أن يشرح لك كيف تصل إلى التقييم الحقيقيِّ لعملك التجاريِّ، وكيف يمكنكُ التفاوض.

النصائح ذات الصلة: 24، 49، 77

## نصيحة 27

في السعودية، لا يوجد أي فرقٍ من وجهة نظر وزارة العمل بين تصريح عملٍ لوافدٍ يعمل مهندساً للصّواريخ، وآخر يعمل بواباً.



إحدى المشكلات الرئيسية التي يواجهها أيُّ رياديٍّ في السعودية هي نقصُ الموارد البشرية، سواءً كانت عمالةً ماهرةً فنيّةً (استشاريّة، تقنيّة، طبيّة، هندسيّة... إلخ) أو عمالةً عاديّةً جزيّةً. ونادرًا ما يقبلُ السعوديون وظائفَ تتطلّبُ جهدًا بدنيًّا، مع أنّ هناك طلبًا أكثرَ من العرض حتّى بالنسبة إلى العمّال المهرة. إنّ ما تسمح الدولة باستقدامه من الفنيّين والمهندسين والمصرفيّين والمحاسبين والمحامين ليس كافيًا لتلبية متطلّبات الاقتصاد المتنامي في ظلّ النقص الحادّ في الكوادر السعوديّة في مختلف القطاعات الإنتاجيّة.

تاريخيًا، لم تكن المشاريع الناشئة جدّابةً للمهنيّين الشباب؛ فهم يفضّلون العمل بصفة موظّفين براتب شهريٍّ مضمون لدى الشركات الكبرى، مثل شركات البتروكيماويّات والاتّصالات والطاقة. لكنّ في السنوات الأخيرة، تنامى عدد السعوديّين الذين يتقبّلون العمل لدى شركاتٍ أصغر تتناسب مع مؤهلاتهم وخبراتهم. لذا وفي غياب العمالة المحليّة، غالبًا ما يكون الحصول على تصريح عملٍ أو تأشيرةٍ استقدامٍ لمهنيٍّ أجنبيٍّ هو المخرَج الوحيد. وبسبب القيود المشدّدة المفروضة من وزارة العمل، ومنها معضلة أنّ العمالة الوافدة جميعها على اختلاف مستوياتهم (الفنيّة، الحرفيّة، الاستشاريّة، وغيرها) تدخل في النسبة نفسها المصرّح بها للعمالة الوافدة في أيّة منشأة دون مراعاة أهميّة العمالة وخبراتها وتخصّصاتها. ففي نظر القانون ليس مهمًّا إذا كنت ستستقدم عالمًا

أو عاملاً، ممّا لا يبدو عادلاً لمشاريع ناشئة تقدّم تقنيّات متطوّرة إلى البلد، وتنقل التكنولوجيا المهمّة وذوي الخبرات العالية المؤهّلة التي تحتاج إليها الدولة حاجةً ماسّةً.

كنا دائماً نواجه التحدّي المتمثّل في جذب المواهب منذ أيّام الشركة العربيّة للأنظمة التجاريّة والصناعيّة (واختصارها آي. أف. أس. من الحروف الإنكليزيّة IFS)، والتي أسّسناها وترأسناها مدّة 14 عامًا. وفي ذلك الوقت، كنا نطبّق برمجيات متطوّرة، ونحتاج إلى الاستعانة بخبراء ومهندسين بمهارات عالية في عدّة تخصصات لمختلف الوحدات. وكنا نحتاج إلى مهندسين صناعيين للتّصنيع، ومحاسبين للأمور الماليّة، وخريجين في مجال الأعمال التجاريّة والإداريّة للموارد البشريّة... إلخ، وكان من الصعب جدًّا أن نجد هذه الكوادر محليًّا سواء مواطنين أم وافدين، والذين وجدناهم كانوا من العمالة الوافدة. وكوننا نساهم في تطوير الاقتصاد المحليّ عبر نقل المعرفة بنظام متقدّم يساعد شركات أكبر على زيادة كفاءتها، لم يكن ذلك سببًا مقنعًا لمكتب العمل - وهو الهيئة المسؤولة عن إصدار تصاريح العمل للوافدين - لمنحنا تأشيرات استقدام. كما أنّ حصّتنا من تأشيرات العمالة الوافدة لم تفرّق ما بين المهن والمهارات؛ فالحصّة المخصّصة لنا لاستقدام عددٍ محدّدٍ من الوافدين الأجانب تشمل حتّى البواب والسائق والمراسل الذي يقدّم الشاي، والسكرتير ذا المهارات المتدنيّة. وفي ذلك الوقت، كان من الصعب جذب أيّ سعوديّ لشغل تلك الوظائف، ولا يزال الوضع صعبًا حتّى يومنا هذا. لقد كان علينا أن نُغري السعوديين للعمل لدينا في الوظائف المتاحة للوصول إلى نسبة السّعودة المفروضة من مكتب العمل. وعندما توسّعت أعمال الشركة توسّعًا ملموسًا، استنّعنا جذب بعض السعوديين لشغل المناصب العليا وبرواتب عالية. لكنّ للمشاريع الناشئة الجديدة التي لا تستطيع فعل هذا، فإنّ الخيار المتاح لهم هو السعي إلى استقطاب شركاء جددٍ أو تطوير نظامٍ حوافرٍ جذاب. ومع ذلك فإننا نشاهد في معظم الحالات عزوف الخريجين عن العمل في مثل هذه المشاريع؛ لأنّهم يركّزون على بناء سيرة مهنيّة من خلال شركة مرموقة، ونادرًا ما يهتمّون بحوض هذه المجازفة. والطريقة الوحيدة لمواجهة مُعضلة الحصول على تصاريح عمل، مُدرجة في المناقشة ضمن النصيحة 60. إنّهُ تحدّيٌّ مثيرٌ للاهتمام ينبغي لجميع الشركات أن تفكّر فيه قبل إطلاق مشروعها الناشئ، لا سيّما في منطقة الخليج، حيث ندرة العمالة.

**النصائح ذات الصلة: 56، 57، 60**

## نصيحة 28

إنَّ الإسراع في إطلاق “النموذج الأولي” في مشروع ناشئ، يعجّل بإطلاق المشروع الجديد، مهما كانت صفته.



إنَّ تعديل منتجك بعد البدء بالعمليات- ويُعرَف أيضًا بمصطلح “التمحور”- هو حجر الزاوية لمنهجية “المشروع الناشئ المرن” (Lean Startup). والمشروع الناشئ المرن هو أسلوبٌ لتطوير الأعمال التجارية والمنتجات، وقد طرحه أوّل مرّة إريك ريبس في عام 2011م. وهي طريقةٌ تشجّع إطلاق “النموذج الأولي” (MVP) بسرعةٍ تسمّحُ له بالتعديلات والتحسينات بناءً على ردود الفعل الصادرة عن العملاء. (22)

لقد قادَ الارتفاعُ الهائلُ الذي حدثَ في عدد مستخدمِي الإنترنت، والازديادُ في وسائل تخزين البيانات والبرامج والخدمات المشاعة عبر الإنترنت- على خفض تكلفة إطلاق منتج ما. فبدلاً من قضاء مدةٍ طويلة في عمليةٍ مُكلفةٍ لجعل المنتج يصلُ إلى مرحلة الكمال قبل إطلاقه ثمّ استقبال ردود فعل العملاء، وفي نهاية المطاف إطلاق نسخ متعدّدة- يمكنك أن تبدأ بإصدار نسخةٍ أوليّةٍ واختبارها على العملاء. إنَّ ردودَ فعلِ العملاء الإيجابية هي حجرُ الزاوية لمنتج ناجح. وينبغي أن يكونَ فريقُك جاهزاً، ومعه تصميمٌ مرِن قابل للتغيير مراراً وتكراراً إلى أن يصلَ المنتج إلى الكمال لتحقيق رضا عملائك وتلبية تطلّعاتهم وعندما يكونُ لديك مُنتج يعكس جوهر فكرتك، يمكنك إطلاقه على مجموعة ضيقةٍ من العملاء واختباره للحصول على ردود الفعل الفوريّة منهم. وإذا جعلتَ تصميمك مرناً إلى درجةٍ كافية، فيمكنك أن تعديَلَ منتجك سريعاً استجابةً لملاحظات العملاء، وفي النهاية تحصلُ على أفضل جَمعٍ ما بين جودة المنتج ورضا العملاء، بينما تستمرُّ في

العمل. وهذا المشروع الناشئ المرن هو طريقة منظمة لتطوير عملك التجاري في مرحلة تصميم المنتج وجمع ملاحظات العملاء بشأنه.

إنَّ العمل على النموذج الأولي في السوق هو طريقة فعّالة جدًا لتخفيض التكلفة إلى أن يصل المنتج إلى درجة الكمال، وفي الوقت نفسه، يؤكِّد إثبات صحّة الفكرة للمستثمرين. وهناك مثلٌ مثيرٌ جدًا للاهتمام صادفته لدى شركة لِت موتورز (Lit Motors). إذ اخترع داني كيم (Danny Kim) من لِت موتورز مركبةً صغيرةً جدّابة، على حدِّ قوله:

الاختراع عبارة عن سيّارة مقسومةً طويلًا من المنتصف، وليس فيها سوى مقعد للسائق، وأقرب ما تشبه درّاجة نارّيّة، لكن بعجلات أجمل ومقعد سائق مغطّى بالكامل، ويتوافر للسائق جميع ما ينتفع به قائد السيّارة العاديّة ولا يُتاح في الدرّاجة النارّيّة. كانت فكرته هي ابتكار شيء مُستدام ومُتاح للناس، وحسب ما ذكر كيم فإنّ ما قدّمه هو: “الشيء نفسه الذي قدّمه موديل فورد تي (Model-T) إلى الناس”.

إنَّ الانتقال السريع إلى إنتاج كمّيّات كبيرة من شيءٍ معقّد كالسيّارة هو عملٌ صعبٌ صعوبته لا تُصدّق، لذا فقد بدأ داني كيم يعرض سيّارته المبتكرة في صالة عرض افتراضيّة؛ لأنّه لم تكن هناك سيّارة بعد- قبل تصنيع السيّارات. وعندما وجد أنّ 16% تقريبًا ممّن دخلوا هذه الصالة كانوا مستعدّين للدّفْع فورًا؛ وأثبت نجاحًا في تسويقها بما يكفي، بدأ في أعمال تجميع المركبات لبيعها للأفراد. وباع جميع المركبات حتّى قبل أن يحصل على أوّل تمويل للمشروع (Series A). [23] ويبين هذا المثل أنّه يمكن تطبيق منهجيّة المشروع الناشئ المرن في أيّ قطاع تقريبًا، وليس فقط في قطاع التقيّات. إنَّ التفكير السليم والمنطقيّ يحضُّك ألاّ تُنفق مالك حتّى تكون متأكدًا. حاول أن يكون اختبارك للمنتج شاملًا ودقيقًا قدر المستطاع، وبأدنى تكلفة وأقلّ جهد. وما أودّ إضافته هنا أيضًا، أنّ صنع نموذج أولي في السوق يتطلّب الكثير من العمل الشاق؛ إذ عليك أن تُطلق هذا النموذج في السوق دون أن تفقد عملاءك، كما عليك أن تثير حماسهم في حين لا تقدّم إليهم سوى عيّنة من الميّزات التي سيحصلون عليها من “المنتج الحقيقي”.

**النصائح ذات الصلة: 22**

## نصيحة 29

تجنّب وادي الموت، الجزء 2: إن طلبت من أحد العملاء وعدًا بشراء منتجك. فقد يطلب منك تنازلاتٍ قاسيةً في التعاقد، لكنّه سيساعدك على اختبار المنتج وتسديد جزء من النفقات.



إنّ المشروع الناشئ الجديد يكون في بداية الأمر متعطّشًا إلى الأموال. لكن ليس من الضروري أن تأتي الأموال كلّها من المستثمرين أو القروض؛ فكلّ مستثمرٍ يساهم في مشروعك سيخفّض كميّة أسهمك. وكلّما زاد عدد المستثمرين لديك لمرة واحدة أو بشكلٍ متوالٍ، قلّ الجزء الذي تمتلكه من شركتك. إنّ الحصول على قروضٍ شخصيّةٍ مقابل الأصول التي تملكها لتمويل عملك التجاريّ هي برهانٌ على الالتزام، لكنّها قد تشكّل مخاطر عالية تؤدي بك إلى إشهار الإفلاس.

إنّ أحد الأساليب الناجحة هو أن تعتمد المنشأة على تمويل نفسها بطريقة التمويل الذاتي (Bootstrapping) أو "القتل". (24) قد يكون عبر الطلب من أحد العملاء إبرام إتفاقيّة شراء الإنتاج (Off-take Agreement). غير أنّ موافقة هذا العميل الأوّل على طلبك تنطوي على مخاطرة من قبّله بمنتجك غير المجرب وشركتك الناشئة، لذا قد يطلب شروطًا قد ترى أنّها مُجحفة. ولكن لا بأس بذلك، فقد تبيعه بشروطٍ مُيسّرة وبأسعارٍ أفضل من أسعار أكبر شركة في السوق وبيع أقلّ، بل قد تمنحه المزيد من الوقت للتسليم، ولكن في المقابل ستبيّع منتجك حال طرحه في السوق. أضف إلى ذلك أنّه ستتاح لك الفرصة لاختبار منتجك عمليًا في التداول الحقيقيّ مجانًا، وستحصل على سيولة نقدية قيّمة جدًا، لن تُضطرّ في مقابلها لأن تتنازل عن أسهم أو ترهن أصولك الشخصيّة.

في الصيف الماضي، أتى إلى مكتبي رياديان شابان لمشروع ناشئ طموح ومعهما تطبيقٌ حجز المواعيد الطبيّة الإلكترونيّ “طبيب” (انظر النصيحة 12). كان أحد المؤسّسين قد ترك عمله ووضع كلّ مدّخرات حياته في تأسيس المشروع الناشئ، وقال لي إنّه أجلّ حتّى خُططَ زواجه لإنجاح المشروع، وكان لديه تخصصٌ في منتجه. ورغم أنّ نموذج عمله التجاريّ لم يكن قد اختُبر في السعوديّة حيث أراد أن يُطلقه، فإنّ النموذج كان ناجحًا على نطاق عالميّ، وهناك القليل من التطبيقات المشابهة الناجحة في الولايات المتّحدة. وكان يبيغ المقاعد شهرًا بما يُعادل 200 دولار تقريبًا لكلّ عيادة، وكان نموذج العمل التجاريّ الذي طرحه هو توفير الوقت والمال على الأطباء الشباب لتعيين إداريين لأعمال السكرتارية والحجز، لكنّ لم يكن لديه العدد الكافي من الأطباء، كما لم يحقّق مبيعات كافية في السوق. ولكي يجذب الأطباء للتعامل معه، كان يحتاج إلى عدد كبير من الأشخاص المستخدمين للبرنامج. وللحصول على هذا العدد الكبير من الأشخاص يحتاج إلى توفير عدد كبير من الأطباء- معضلة “هل البيضة أوّلًا أم الدجاجة؟” لا مخرج منها؛ فهناك تناسبٌ طرديٌّ بين عدد المستخدمين وعدد الأطباء، فكأما زاد عدد الأطباء زاد عدد المستخدمين والعكس صحيح! إلاّ أنّه لا بدّ من زيادة أحد طرفي المعادلة لزيادة الآخر.

ساعدتهما على الاتّصال بمجموعة من العيادات كان لديها مئة طبيبٍ ومئتا ألف مريض سنويًا. وكانت القائمون على العيادات يخطّطون لتطوير تطبيقهم الخاصّ بالحجز، ورفضوا دفع 200 دولار لهما عن كلّ طبيب، لكنّهم وافقوا على دفع مبلغ أقلّ بكثير. كانت نصيحتي لهما أن يقبلا الصفقة مدّة سنة واحدة على الأقلّ، فإنّها ستؤمّن لهما دخلًا كما ستؤمّن أيضًا اختبار المنتج مجانًا، وستسمح للرياديين بتلبية حاجة السوق إلى منتجها، وتحديد مدى قبول السوق للمنتج، ناهيك بالحصول على العدد الكافي من المستخدمين لإقناع أطباء جدد بالانضمام فورًا. وفي وقت لاحق، يمكنهما تعديل الرسوم المدفوعة لهما ورفعها انطلاقًا من وضع أفضل. كانت هذه الانطلاقة القويّة للعمل التجاريّ ذات قيمة كبيرة لهما، حيث إنّ نفقات التشغيل والتسويق كانت ستكفيهما آلاف الدولارات، لو حاولا تنمية مشروعهما بالطريقة التقليديّة. لكنّ للأسف كانت لدى الرياديين شكوكٌ وتمسّكا بموقفهما لمزيد من التفاوض. في حين قرّرت العيادات ببساطة تطوير تطبيقها الخاصّ، حيث توافرت لديها البنية التحتيّة لدعمه، بينما لا يزال تطبيق الرياديين يُصارغ لكسب حصّة أو قبول في السوق.

## نصيحة 30

بالنسبة إلى العديد من المشاريع الناشئة في مراحلها الأولى، يمكن أن تكون المنح والهبات وبرامج التمويل الدولي والمسابقات مصدرًا أساسيًا للتمويل.



عندما يكون لديك نموذج أولي غير مجرب لمنتج ما أو حتى مجرد فكرة، يكون من الصعب الحصول على التمويل من المستثمرين الأفراد، ناهيك بمشاريع رأس المال الجريء. وكما يمكن أن نرى في النصائح ذات الصلة، فإن هذه النماذج من المستثمرين تتطلع إلى الشركات التي حققت تقدمًا أوليًا في السوق ولديها بعض الدخل. وإن كنت لا ترغب في الانضمام إلى برنامج مسرعات الأعمال، أو لم يُسمح لك بالانضمام إليه، أو كانت شروطهم لا تعجبك، فهناك مصادر أخرى عديدة للتمويل متاحة أمامك.

تقبل المسابقات الريادية العديد من الرياديين الذين لديهم مجرد أفكار، دون الحاجة لأن يكون لديهم منتج فعلي. ودون شك، إذا شاركت في إحدى هذه المسابقات، فإنك ستتنافس مع مئات آخرين. لكن إذا كنت فائزًا في إحداها، فقد تحصل على ما معدله 100 ألف دولار لاستخدامها في التمويل. رؤوس الأموال الأولية (Seed Funds) هي أيضًا مصدر جيد للمراحل الأولى للمشاريع الناشئة، وعادة ما ترعى الحكومات والجامعات هذا النوع من رأس المال، وذلك بهدف مساعدة المشاريع الناشئة. كما تقدم البرامج الحكومية أيضًا في دول كثيرة المنح للمشاريع الناشئة.

تدير جامعة الملك عبد الله للعلوم والتكنولوجيا أحد برامج رأس المال الأولي الأكثر نجاحًا في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا؛ فهي تتيح الفرصة أمام الطلاب ومقدمي الطلبات من الخارج على حدٍ سواء، الحصول على منحة تبلغ 200 ألف دولار، والشرط الوحيد هو أنه يجب

أن تُنفذ الأعمال التجارية التي ترعاها بالشراكة مع أحد منسوبي الجامعة، على أن يمنح المشروع الجامعة حصّةً من الملكية الفكرية (إن وُجدت). وتعدُّ شركة “ابتكار للتكنولوجيا” إحدى الشركات التي تمكّنت من استخدام أموال المنحة لإنشاء تطبيقها وتمويله، وهي التي أطلقت تطبيق مستكشف مكّة (Makkah Navigator)، المذكور في النصيحة 11، وقد ضمَّ مؤسسها “ابتكار” جهودهما إلى جهود طالب دكتوراه ألمانيّ في جامعة الملك عبدالله، الذي ساعدهما على تطوير الشيفرة لتطبيق الواقع الافتراضيّ. وقد أراد المؤسسان وهما من أبناء مكّة المكرّمة المحافظة على المواقع التاريخية التي سبق أن أزيلت ضمن مشروع توسعة المسجد الحرام، ونجح الفريق المؤلف من ثلاثة أشخاص في تقديم قيمة إلى المستخدم، وتغطية الجوانب التقنية والتسويقية للتطبيق. علماً أنّ التطبيق يسمح لك برؤية المواقع المزالة عبر التجوّل في المكان حيث كانت موجودة، كما أنّه يعرض أيضاً تصويراً تاريخياً للمواقع التاريخية الرئيسية داخل المسجد الحرام وحوله، عندما يوجّه نحوهم جهاز آيفون أو آيباد.

**النصائح ذات الصلة: 20، 37، 49، 54**

## نصيحة 31

لا تسمَح للحماسة المفرطة بأن تمنعك  
من الاستعداد الجيّد، فعدم دراسة  
العوامل التي تؤثر في مشروعك الناشئ  
قد تؤدي إلى فشله.



إنّ أحد أهم الخطوات الرئيسيّة في مرحلة التحقّق هي جمع المعلومات من السوق بناءً على النموذج الأوّليّ ودراسة تلك المعلومات وتحليلها، ومن ثمّ العمل على التغيير أو "التمحور" إذا لزم الأمر. إنّ الدراسة الصحيحة والمتعمّقة للسوق ستساعدك على تعديل فكرتك قبل إطلاقها لتصل أقرب ما يكون إلى الكمال. وكلّما كان استعدادك جيّدًا، لن تكون مضطرًا إلى إجراء تعديلاتٍ وتغييراتٍ مؤلمةٍ في نهاية المرحلة. ولكن إن فكّرت وأحدثت التغيير، فمن المؤكّد أنّها ستكون تغييراتٍ إيجابيةٍ لمصلحة عملك التجاريّ.

وهناك عوامل أخرى قد لا تكون لها علاقة بالمنتج ذاته، لكنّها ربّما تؤثر كثيرًا في عملك التجاريّ أيضًا. فشريكٌ سيّئٌ مثلاً أو نقصٌ في التمويل يمكن أن يقود مشروعك الناشئ إلى وادي الموت. كما أنّ استخدام القوى العاملة غير المؤهّلة جيّدًا للعمل في المشروع سيكون ضارًا جدًّا، وقد تؤخّرك حتّى إنّها قد توقّف إطلاق المنتج إلى الأبد. من المهمّ جدًّا اختيار العميل الأوّل لأنّه يعدّ الخطوة الأولى في طريق نجاح مشروعك أو فشله. فمثلاً، قد يطلب العميل السيّئ امتيازاتٍ أكثر من الفائدة التي تجنيها منه، وفي حال عدم تلبية تلك الطلبات، فقد يستغلّ بعض أسرار عملك التي اطلّع عليها، وينشر شائعاتٍ مُعرضةً تضرّ بعملك، ويصبح عميلًا مدمرًا لمشروعك الناشئ. إنّ

استعدادك الجيد، والأخذ بمعايير اختيار العميل الأول يمكن أن يساعدك على تجنب المخاطر المؤلمة.

أطلق رياديُّ أردنيُّ متحمسٌ عملاً تجاريًّا عبر الإنترنت لبيع بضائعٍ صينيَّة. وسبق له أن بدأ بالبيع عبر الفيسبوك ومواقع التواصل الاجتماعيِّ الأخرى. وقد حقَّق نموًّا كبيرًا في مبيعاته بتوسعة قاعدة عملائه في السوق خلال الأشهر الستة الأولى من عمله بمتوسِّط زيادة بلغَ 15% شهريًّا. وبعد أن استعادَ معظم رأسماله، ظنَّ أنَّه مؤهَّلٌ للانتقال من مرحلة التحقُّق إلى مرحلة النمو. لكنَّه أغفل جزءًا من مرحلة التحقُّق، وهو التعاملُ مع الأرقام التي يمكنُ من خلالها إطلاق النموذج الأوليِّ للمنتج، فضلًا عن عدم تحقُّقه في نموذج عمله التجاريِّ من جميع جوانب العمل الأخرى. لقد كانت المشكلة الرئيسيَّة التي واجهتُ هذا العملَ التجاريَّ هي أنَّ الرياديَّ لم يرصد حساباته بدقة كافية، ولم يحسب ما إذا كان يمكنه تحقيق الربح أم لا. كان يخطِّط لاستئجار صالة عرض وتوسيع عمله التجاريِّ، لكنَّ بعدَ تدقيق الأرقام، تبينَ أنَّه كان يحقِّق خسارة رغم أنَّه خزنَ البضائع في بيته بغرض التوفير في التكلفة، لا سيَّما أنَّه لم يستطع تحمُّل تكلفة استئجار مخزنٍ في ظلِّ هامش الربح الحاليِّ.

كانت المشكلة الرئيسيَّة تكمنُ في آليَّة التوريد وأسلوبه، وطرق السداد والتوزيع. لم تكن شركات الشحن الأردنيَّة بالبريد السريع توصلُ الشحنة إلى جميع المناطق في الأردنِّ، ناهيك بأنَّها كانت مُكلفة. كانت بضائعه هي إكسسوارات ذات أسعارٍ مخفَّضة للمراهقات، ولم يكن الكثير من عملائه يملكون بطاقات ائتمان، وكانوا يتعاملون بطريقة الدَّفع عند التسليم، لذا كانت لديه شاحنة نقلٍ صغيرة تجوب كلَّ أنحاء الأردنِّ لإيصال البضاعة. ومن الأخطاء الكبرى الأخرى التي ارتكبها في هذا المشروع الرياديِّ هي إهمالُ تكاليف الجمارك. وكان لهذا الأمر أثرٌ سلبيُّ في كشف الخسائر والأرباح، وقد ظهر ذلك عندما جرى تخليص الشحنة الأولى. ولكي يزيد من المبيعات، كان يحتاج إلى المزيد من الشاحنات الصغيرة والسائقين للوصول إلى جميع المناطق. كان “الإجراء” الذي طلبتُ منه القيام به هو مراجعة آليَّة التوزيع الخاصَّة به، ومحاولة إيجاد وسائل أكثر فاعليَّة لتقليل تكلفة إيصال البضائع إلى العملاء. وطلبتُ منه أيضًا تحليل منطقة الانتشار الجغرافيِّ لعملائه، ومعرفة العملاء الذين يسهل كسبهم والعملاء الأكثر ربحيَّة. إنَّ أحد الحلول الذي يمكنُ أن ينشأ عن هذا التحليل هو التحوُّل إلى التركيز على منطقةٍ معيَّنة يستطیع الاستمرار في خدمتها استنادًا إلى مصادره الحاليَّة لضمان الاستمرار في جني الأرباح. وعندما يجري التحقُّق من نموذج العمل التجاريِّ، عندها فقط ينبغي التفكير في إمكانيَّة زيادة حجم النموِّ والتوسُّع الجغرافيِّ عند توافر الإمكانيَّات الماليَّة والبشريَّة والأدوات اللازمة.

ويوضِّح هذا المثلُّ مدى أهميَّة التحقُّق من نموذج العمل التجاريِّ بناءً على تحليل بياناتٍ حقيقيَّة تجري دراستها بعد إطلاق النموذج الأوليِّ في السوق.

**النصائح ذات الصلة: 15، 19، 22**

## نصيحة 32

استخدام المصادر الذاتية هو أحد الطرق لتمويل مشروعك الناشئ عندما تفقر إلى الموارد الماليّة الخارجيّة الأخرى. يمكن أن تأتي الموارد من الموردين والعملاء والموظفين لديك كما أنّها تأتي من تخفيض تكاليف التشغيل.



“القتل”، أو (Bootstrapping) بالإنكليزيّة، هو مصطلح مجازيّ يعني الاعتماد على نفسك أو المصادر الذاتية للتمويل، دون الحاجة إلى صناديق رأس المال الجريء أو إلى مصارف أو مستثمرين أفراد. وأصل هذه الكلمة الطريفة مأخوذة من المثل الشعبيّ المعروف: “من دقنه افتلّه”، ويُقال عن قصّة هذا المثل إنَّ شخصًا طلب خيطًا، فقامَ آخرُ بفَتْلِ شعر ذلك الشخص، وقَدَّم إليه الخيطَ هديّةً، ففرح به بل حاولَ أن يدفعَ له الثمن مع أنّه من شعره ولم يكفّه شيئًا! في بعض الأحيان تبدو هذه الطريقة أو عمليّة “القتل” - محاولة استخدام مصادرك الذاتية لتمويل نفسك - أشبهة بالمستحيل! لكن إذا خطّطت جيّدًا، فيمكنك أن تنجحَ في ذلك كما سنرى.

توجدُ في قوائمك الماليّة حسابات إيراداتٍ وحساباتٍ مصاريف. افحصْ بنودَ المصاريف واحدًا واحدًا لترى كيف يمكنك أن توفّرَ المالَ في كلٍّ منها. يجب أن يتقاضى الموظفون رواتبهم بالكامل، لكنّ إذا جرى تعويضهم (جزئيًّا) بأموارٍ عينيّة غير النقود - مثل خيارات الأسهم أو منحهم نسبة من الأرباح - فيمكنك حينها أن تخفضَ تلك الرواتب. وقد يكون المورّدون - الذين يزودونك ببضائعهم - على استعدادٍ لانتظارك إلى أن تبيعَ البضاعة وتسدّد ثمنها، إذا ما دفعت أكثرَ مقابل بضائعهم، أو إذا كنت مستعدًّا لأن تقبلَ خصمًا أقلّ من الخصم الذي يقدمونه على بضائعهم إلى غيرك من المستوردين. ويمكن للعملاء أيضًا أن يدفعوا لك في وقتٍ أقصر إذا ما قدّمتَ إليهم خدماتٍ أكثرَ أو

منحتهم كميات إضافية بلا مقابل، أو نوعاً من تخفيض الأسعار. والنصائح ذات الصلة تتناول بعض هذه الخيارات بتفاصيل أكثر.

إنَّ أحدَ أعظم أساليب استخدام المصادر الذاتية التي استخدمتها أنا للحصول على النقد لمشاريعي الناشئة، كان بيع ديون الشركة لشركائي أنفسهم. ففي عام 2000م، وقبل أن تصير آي. أف. أس العربية شركة ضخمة، كنّا في حاجةٍ إلى النقد لتسديد نفقاتنا لحين حصولنا على النقد من عملائنا. وكما هو مذكورٌ في النصائح ذات الصلة، لم نستطعُ بتاتاً الحصولَ على قرضٍ كافٍ من المصارف، لذا فعلتُ أمرين: أولاً، عرضتُ على شركائي صفقةً لدعم شراء بعض السلع المحددة التي نتعاملُ بها، ومن ثمّ نعيدُ بيعها للعملاء بالمرابحة لتحقيق عائد متوافق مع الضوابط الشرعيّة. لهذا الغرض، صغتُ إتفاقيةً مقتبسةً من عقود أحد المصارف التي كانت تُقدّم قروضاً إلى عملائها كالسيارات والبيوت، مع تعديل بعض بنود الإتفاقية لتعكس عملنا التجاري، وقدمتها إلى شركائي. بالنسبة إليهم، لم يكنْ ضحُ المزيّد من الأموال مقبولاً، لكنّ تحقيق عوائد بما يساوي 10% في السنة كان أمراً عظيماً وأفضل من أيّة عمليّة يمكن أن يقدّمها مصرفٌ استثماري. قد تكون 10% نسبةً مرتفعةً، لكنّها أفضل من استخدام بطاقة ائتمان لتأمين مشتريات الشركة، وقد كانت هذه أفضل صفقة تمويلٍ استطعتُ الحصولَ عليها. ثانياً: اتبعتُ أسلوبَ التواصل مع عملائي الكبار الذين كانوا يدفعون مبلغاً سنوياً في مقابل صيانة البرامج، فقدّمت إليهم عرضاً مغرياً بأنّه في حالة سداد التزام سنتين دفعة واحدة، فسيحصلون على خصم بنسبة 7%، فرحبوا بالفكرة ووافقوا على الفور. فجأةً انتقلتِ الأوضاع الماليّة من حالة الجفاف إلى توفير تدفّقات نقدية واحتياطيّ نقديّ يكفي لإدارة جميع العمليّات ببسّر وسهولة، فقد حققتُ لي هذه الخطوة اطمئناناً نفسياً كوني لم أخضع لشروط المصارف الجشعة، وشعرتُ كأني انتقمْتُ منهم ولو بصورةٍ غير مباشرة. والمثّل في النصيحة 37 سيساعد على شرح السبب.

**النصائح ذات الصلة: 29، 37، 51**

### نصيحة 33

لا يزال من الصعب على المرأة السعودية أن تنجح في مجال الأعمال التجارية، نظرًا إلى وجود عوائق تنظيمية. تأكد من دراسة البيئة الاجتماعية لمشروعك قبل البدء بعملك التجاري.



يُعدُّ المجتمع السعودي محافظًا جدًا، إن لم يكن أحد أكثر المجتمعات محافظةً في العالم. لكن بسبب الإصلاحات التي بادر بإطلاقها خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز، تغيرت أمور كثيرة تغيرًا إيجابيًا، لا سيَّما في ما يتعلق بالمرأة السعودية. فمنذ سنواتٍ قليلةٍ سُمح للنساء للمرَّة الأولى أن يتابعن معاملاتهنَّ في المكاتب الحكومية. وقبل ذلك كان ينبغي أن يكون لسيدة الأعمال وكييل "رجل" ينوب عنها في مراجعة الجهات الرسمية والمصرفية. وفي كثيرٍ من الحالات، كان يتبيَّن أنَّ هؤلاء الرجال انتهازيُّون ويستغلُّون موكلاتهم.

اليوم رُفعت العديد من القيود السابقة، وصار وجود المرأة في مكان العمل أقوى من ذي قبل. ووضعت وزارة العمل العديد من القواعد لتشجيع مشاركة النساء في القوى العاملة. غير أنَّ القيود لا تزال قائمة، فمثلًا يجب على المرأة التي تؤسس عملًا تجاريًا أو تشارك في تأسيسه أن تراعي القوانين والقواعد المحلية التي تتغير كلَّ شهر تقريبًا. وتأكيدًا على تسارع التغيرات، فقد سلّم أول تصريح بممارسة مهنة المحاماة إلى امرأة في تشرين الأوَّل/أكتوبر 2013م.

إذا كنتِ تنوي استخدام موظفات، أو إذا كنتِ سيدة أعمال وترغبين في بدء مشروع تجاري في السعودية، من المهم جدًا تقييم الوضع من جميع جوانبه. إنَّ توظيف نساء أجنبيات في الأعمال التجارية في السعودية لا يزال يواجه إلى الآن بعض القيود، ولا سيَّما في موضوع السن. فالحصول على تأشيرة دخول بهدف الزيارة لامرأة هو أكثر تعقيدًا من الحصول على تأشيرة

لرجل. وعند الوصول إلى المملكة، لا بدّ أن ترتدي المرأة العباءة التقليدية في جميع الأوقات. وفي قطاع الخدمات، لا تزال النساء غير قادرات على شغل وظائف كثيرة، مثل وظيفة حاجب أو سائق أو خادم فندق أو خادم خاص، إضافةً إلى وظائف أخرى. كما أنّ اختلاط النساء والرجال في مكان العمل محظورٌ عمومًا، إلا على نحوٍ محدودٍ جدًا. فالقانون يقضي بعدم اختلاط الجنسين في مكان العمل، مع أنّ الاختلاط البسيط مسموحٌ به بحكم طبيعة العمل. وإذا تطلّبت وظيفة ما الاختلاط باستمرار، فربما لن يُسمح للمرأة بشغلها. وهذا لا يشمل الوظائف في القطاع الطبيّ الذي لا يزال يُعدُّ منذ فترةٍ طويلةٍ “ضرورة”. لذا تُنصَحُ المرأة التي تبدأ عملاً تجاريًا في السعودية بالتفكير في العوائق التي ستواجهها كونها غير قادرة على قيادة سيارتها، ولا يُسمح لها بدخول بعض الإدارات الحكوميّة، ولا بإقامة مشروعٍ ناشئٍ في بعض المهن.

**النصائح ذات الصلة: 19، 31**

## نصيحة 34

إنَّ القدرةَ على إدارة التدفُّقِ النقديِّ هي مؤهَّلٌ ضروريٌّ لإدارة مشروعك الناشئ. إنَّ لم تكنْ معرفتُك بالأرقام جيِّدة، فتعلَّم كيف تتعامل معها.



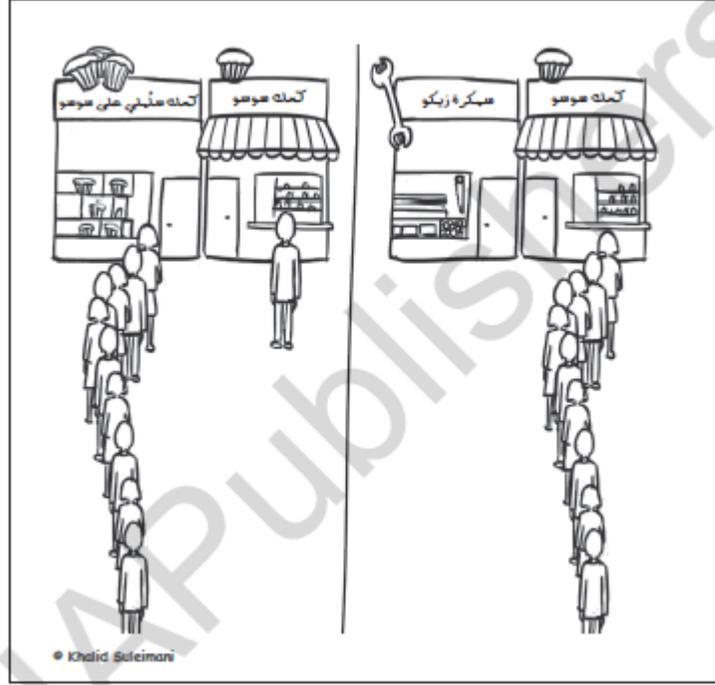
في كتاب “الماليّة الرياديّة” (Entrepreneurial Finance)، يؤكِّد الدكتور ستيفن روجرز (Stephen Rogers) على أنَّ الرياديين الذين لا يجيدون الحسابات، لن يحققوا نموًّا كبيرًا في مشاريعهم الناشئة. (25) وتعني الحسابات إدارة تدفُّق الأموال ومراقبة النَّفد الداخلي، وضبط النَّفد الخارج لتكونَ لديك أموالٌ كافيةٌ لتسديد نفقات التشغيل. وهذا تحدٍّ يوميٌّ يواجهه كلُّ صاحب عملٍ تجاريٍّ صغير. فإنَّ لم يكنْ في وُسْعك أن تفعلَ ذلك، فلا تبدأ عملاً تجاريًّا. إنَّ التعاملَ مع النفقات الروتينيّة هو أحدُ الأمور التي لا تستطيع أن تكلفَ آخرين بمراقبتها. ينبغي أن تراقبَ أنتَ أو أحدُ المؤسِّسين المشاركين العمليّات اليوميّة لاتِّخاذ القرارات المتعلّقة بالجهة التي ينبغي أن يُدفعَ لها، وجمع التدفُّقات الماليّة، والحصول على الصفقات من الموردين والمصارف والعملاء للتأكُّد من وضع السيولة في الشركة. لا يمكنك أن تستخدمَ محاسبًا للقيام بذلك نيابةً عنك. وحتى إن فعلتَ ذلك، عليك أن تكونَ قادرًا على اتِّخاذ القرارات بدلًا من تنفيذ تعليمات المحاسبين على نحوٍ أعمى؛ لأنَّهم قد يسرقونك. ويضربُ الدكتور روجرز مثلين ممتازين على ذلك السيناريو نفسه (انظر المرجع المذكور أنفًا).

في عام 2007م، بصفتي كبير المديرين التنفيذيين لمجموعة القنطرة، وقَّعتُ عقدًا مع وزير الدفاع السعودي لإحدى كبرى صفقات السجّلات الطيِّبة الإلكترونيّة (EMR) في تاريخ المملكة. وشملَ العقدُ تركيب نظام نيكسس (Nexus) الألمانيّ في جميع المستشفيات التابعة لوزارة الدفاع التي بلغَ عددها سنّةً وعشرين مستشفى، إضافةً إلى أكثر من ستين مستشفى مستوصفًا. قد ينتابُ القارئ إحساس

بأنّ هذه صفقة جيّدة، إلى أن يعلم أنّ الحكومة لا تدفع إلاّ عند التسليم، وتعمل بعقود ثابتة لا تسمح بمصاريف إضافية، وإنّ تطلّبها العمل، كما أنّها لا تسمح بأيّة دفعاتٍ نظير إجراء أيّة تعديلات، ولا تقدّم دفعاتٍ أولى (في ذلك الوقت)! كان ذلك مختلفاً جدّاً عن الشروط العادية التي اتّفقنا بشأنها مع الموردين الذين نتعامل معهم، المورد الألمانيّ نيكسس، والمورد السويديّ آي. أف. أس. إيه. بي (IFS AB)، والموردين الأميركيين صن مايكروسيستمز (Sun Microsystems) وأوراكل (Oracle)، اللذين صاروا لاحقاً شركة واحدة. وكان يتعيّن أن تُسدّد جميع هذه العقود خلال تسعين يوماً أو نحو ذلك. وقد خلق ذلك اختلالاً في التوازن ما بين الشراء والبيع، ممّا فرض حتمية معالجة هذا الاختلال وتسيّد الفرق ما بين مدفوعات العميل ومستحقّات الشركات الأجنبية الموردة، بحيث لا تُسحق شركتي بين الجانبين (وزارة الدفاع "العميل" والشركات الأجنبية "الموردين"). بالنسبة إلى نيكسس، وهو أكبر الموردين، اضطررت إلى السفر إلى ألمانيا لإقناعهم بقبول شروط الحكومة وبعدهم مطالبتنا بأيّة دفعاتٍ إلاّ عندما يُدفع لنا. كان السويديّون، الذين كانت تربطني بهم علاقة طويلة، على دراية ببيئتنا، لذا كانت مهمّة إقناعهم أسهل. وكان علينا إرضاء شركة صن مايكروسيستمز بفتح اعتماداتٍ مصرفيةٍ ما كانت لتتمّ دون موافقة المصرف. وقد استغرق الأمر سنةً شهور قبل أن يوافق المصرف على تسهيلاتنا الائتمانية، وكادت محاولتي إرضاء جميع الأطراف معاً أن تقضي عليّ وعلى الشركة. فقد كان العميل (وزارة الدفاع) يطالب بتسليم الأجهزة، وكان الموردون يطالبون بالمال (ثمن الأجهزة قبل تصديرها)، ولم تكن سيولة الشركة كافية لتسديده، ولم يكن المشروع قادراً على الانطلاق، ومن ثمّ دوران عجلة الدفع دون وجود الأجهزة في أماكنها. وبينما كنّا ننتظر وصول الأجهزة، نجحنا أخيراً في الشروع في بعض الأعمال الاستشارية الصغيرة المتعلقة بالمشروع وتحصيل بعض المبالغ بعد أن أفنغنا مدير مشروع العميل بذلك. وقد بدا لي أنّ معالجة الاختلال وخلق هذا التوازن أشبه بالأعمال البهلوانية. في كثيرٍ من الأحيان، نشعر نحن الرياديين بأننا في السيرك، نفنّف جميع الكرات ونتلقفها في محاولة إمتاع المشاهدين.

## نصيحة 35

يحتاج مشروع ناشئ بالتجزئة إلى حماية  
منطقة تغطية عملائه من المنافسة، أكثر  
مما يحتاج إلى ملكية فكرية.



ذكرت في النصائح ذات الصلة المشكلات المرتبطة بالمقّدين، وضرورة وجود حماية لأفكارك ووسمك التجاري. فقد تنشأ مشكلات إضافية إن كان عمك التجاري يعتمد على منطقة سوق تجارية معينة، أو على جذب المارة لمتجرك حصرياً في منطقة ما. إن تقسيم المناطق (26) حسب احتياجاتها إلى المشاريع التجارية لا يُطبّق في جميع أنحاء العالم. وعدم تطبيقه يؤدي إلى اكتظاظ الأعمال التجارية المتشابهة في المنطقة الواحدة ذات المساحة الصغيرة، وليس فيها كثافة سكانية لنجاح كلّ هذه المشاريع، كالأحياء الشعبية مثلاً، حيث نجد في بعضها البقالات متجاورة، مع وجود مسجدين تقلّ المسافة بينهما عن 300م، ومحطّتي وقود لا تتجاوز المسافة بينهما 1000م...وهلّم جرّاً. ولهذا يؤخذ في تخطيط المدن الحديثة ضرورة تخصيص أماكن المدارس والمساجد ومحطّات الوقود وغيرها من المرافق والخدمات، بحيث تكون متباعدة نسبياً، وتحقّق اكتفاءً ذاتياً لحاجة السكّان. وتؤكد بعض البلديات على ضرورة التزام هذه القاعدة لحماية المنشآت أولاً، ثمّ عدم اكتظاظ المنطقة بمنشآت متشابهة لا تحتاج إليها.

عندما تفرض البلدية "منطقة حماية" لنطاق التغطية (27) لعمل تجاريّ يقدّم خدمة معينة، كمطعم أو متجر أو صيدلية أو محطة وقود في الحيّ، فهي بذلك تحمي المتجر بحيث تلزم أيّ منافس يرغب في افتتاح متجر مشابه أن يكون بعيداً عن المتجر الأوّل بمسافة محدّدة يفرضها النظام. وإذا اكتسب المتجر الأوّل شعبية في منطقة ما، فمن الإنصاف أن ندع مالكي المتجر يستفيدون من استثمارهم في هذه المنطقة، ولا نسمح للأخريين بالمجيء وجني الفوائد من استثمار المتجر الأوّل

بخلق قاعدة عملاء للسلعة التي يبيعها المتجر في تلك المنطقة. تخيل السيناريو حيث يفتح مطعم برغر مثلاً في منطقة ما، ويروج لنفسه لجذب العملاء، ويكسب بالتدريج عملاء الحي الذين يبدأون بالتردد على المحل بانتظام. وبعد تحقيقه النجاح، يفتح منافس مطعم برغر آخر بجانب المطعم الأول، أو في منطقته، ويقدم العروض ذاتها. هذا الوضع غير مُنصف لمطعم البرغر الأول الذي سيكون قد تكبد خسائر تشغيلية قبل أن يعرف عملاؤه عمله التجاري. إن وجود حماية "نطاق التغطية" كفيلاً بأن يحمي استثمار العمل التجاري من أن يفوض بهذه الطريقة، وبما يخدم اقتصاد الدولة عموماً.

والسعودية حافلة بالأمثلة الكلاسيكية عن الفوضى الناتجة عن المناطق غير الخاضعة للتنظيم. ففي سبعينيات القرن العشرين، استورد ريادة بعض الآلات الخاصة بقلبي الدجاج، وافتتح مطعمًا تحت اسم "دجاج بروسند". وبعد أن حقق نجاحًا وإقبالاً من العملاء، فجأة عجت الكثير من الشوارع بمطاعم تحمل اسم "بروست"، وانتهت "حروب البروست" هذه بعد بضع سنوات بظهور عملاق واحد وهو "البيك" المذكور ضمن النصيحة 9. ويمكن ضرب أمثلة مشابهة في كل نوع من أنواع البيع بالتجزئة أو متاجر الأغذية. لذا من الضروري للريادي الذي يبدأ عملاً تجاريًا في السعودية أن يتحقق من إمكانية الحصول على حماية المنطقة للسوق التجارية الجديدة. خلاف ذلك، فإن الانتهازيين الذين يفتقرون إلى الإبداع سيتربصون منتظرين أي شخص أسس متجرًا ناجحًا، ليقلدوا بكل بساطة فكرته. مع العلم أن وجود انتهازي يفتح مطعمًا بجانبك ليس هو مصدر القلق الوحيد؛ فكما هو موضح في النصائح ذات الصلة، يمكن أن يسرق آخرون اسمك التجاري في المنطقة غير الخاضعة للتنظيم، مع إجراء تغيير طفيف أو حتى دون أدنى تغيير. ويعد هذا كارثة مزدوجة لمتجر ناشئ. لذا فإن حمايتك الوحيدة من هذا النوع من الانتهازية هو تطوير الصفات التي تميز منتجك (Point of Difference) للتأكد أن لا أحد يستطيع أن يسلبك عملاءك. فإن كنت غير قادر على توفير مثل هذه الصفات المميزة لحماية عملك التجاري، فاحرص على التفكير مليًا لتحمل تبعاتها، وكن مستعدًا للتعامل معها.

النصائح ذات الصلة: 16، 39، 40، 78

## نصيحة 36

إنَّ الوصولَ إلى العملاء ليس بالأمر السَّهل، سواءً كنتَ ستبيع منتجاتك إلى منشأةٍ تجاريَّة (B2B) أم إلى المستهلكين مباشرةً (B2C)؛ فلكلِّ تحديَّاته الخاصَّة.



لا شيء يأتي بسهولة في الحياة، بما في ذلك العمل التجاري. فإذا كنتَ تديرُ عملاً تجاريّاً يبيغ إلى منشأةٍ أخرى (B2B)، فإنَّ علاقاتك هي أدواتك الرئيسيَّة للتسويق، على الأقلِّ في البداية. وإذا نظرنا إلى السعوديَّة من حيث إنَّها دولةٌ تحكُّمها روابطٌ عائليَّةٌ وقبليَّةٌ قويَّة، سنجد أنَّ من النادر أن يُرسي شخصٌ ما مشروعاً لشركةٍ لا يعرفها هو أو أحدُ أقربائه. وكلِّما كانت تكلفةُ المنتج أعلى، كانت احتمالاتُ إسناد مشروع ناشئ إلى شخص غريب ضئيلة. إنَّ استحواذ المشاريع الناشئة على حصَّة سوقية يتطلَّب عمل عدَّة سنوات، لا سيَّما أنَّ المشاريع الأولى التي ينفذها عمل تجاريٌّ ناشئ هي المفتاح للاستحواذ على حصَّة كبيرة في السوق. وعادةً ما يحصلُ مؤسسُ العمل التجاريِّ على المشاريع الأولى من خلال ارتباطاته وعلاقاته الشخصيَّة بدوائر العمل التجاريِّ. والذين يشعرون بأنَّهم لا يستطيعون اقتحامَ هذه الدوائر، لأنَّهم أقلُّ اتِّصالاً بالآخرين، أو أولئك الذين يهدفون إلى إدارة مشروع تجاريٍّ صغير، عادةً ما يختارون دخولَ سوق الأعمال التجاريَّة التي تبيغ إلى المستهلكين (B2C). غير أنَّ الصراع الذي ينشأ نتيجة التعامل مع المستهلكين يوميّاً ليس أقلَّ من الذي ينشأ نتيجة التعامل مع رجال أعمال متمرِّسين، فضلاً عن كلِّ الجهود الشاقَّة التي يتطلَّبها كسبُ ثقة المستهلك، والحصول على أوَّل قبول للمنتج في السوق، بما في ذلك إجراء البحوث واسعة النطاق باستمرار؛ لمعرفة ذوق المستهلك وقبوله للبضائع أو الخدمات المقدَّمة أو المطوِّرة. علاوةً على ذلك، فإنَّ على الرياديين أيضاً أن يضعوا في الحسبان القوانين والإجراءات التي تحكُّم السوق.

ليس من المستغرب أن يلجأ الرياديون الذين يحاولون تأسيس مشروع ناشئ بهدف تسويق المنتج لمنشآتٍ أخرى أن يشاركوا شخصًا يستطيع ضمان الحصول على أول مجموعةٍ من المشاريع. وكلما كان المنتج أكثر كلفةً، كان الولوج إلى دوائر الأعمال في الدولة أصعب. وكما هو موضَّح في النصيحة 75، فهناك لكلِّ دوريٍّ لابعوه. لا أحدَ في الواقع يُعيرُ انتباهًا للاعبين دوري الفرق الصغيرة، وكثيرًا ما نجد أن أولى المشكلات التي تواجهها المشاريع الرياديَّة الصغيرة تكون مع أنظمة البلديَّة وموظَّفيها. وعاملٌ رئيسيٌّ آخر يحول دون نجاح معظم الأعمال التجاريَّة الصغيرة هو ضعف دراساتِ السوق، فضلًا عن أنها غير كافية، وذلك قبل إطلاق النموذج الأوَّلِي. لقد أدت هذه المعوِّقات إلى خلق نوع من النمطيَّة والتشابه الكامل في المشاريع، ناهيك باكتظاظها وعدم التفكير في التغيير أو ابتكار أيِّ منتج أو عمل تجاريٍّ أو تطويره. وفي هذا السياق، لا بدَّ من الإشارة إلى أن الطلاب الذين تلقَّوا تعليمًا أجنبيًّا، باتوا يعودون بأفكارٍ جديدة مبدعة منقولة عمَّا لمسوه في الخارج، وكثيرٌ منهم يصعدون إلى صدارة الريادة في زمن قياسيٍّ بسلوك القنوات الصحيحة، وتقديم منتجات جديدة لاقت قبولًا شديدًا من المستهلكين. وقد بدأ بعضهم يفتتح متاجر البيع بالتجزئة بأفكارٍ مختلفة، وبهدف إنشاء وسم تجاري دوليٍّ. وبالإمكان رؤية هذه الأفكار من خلال الانتشار الحديث لمحالِّ البيع بالتجزئة الحديثة للشوكولاته والقهوة والملابس وغيرها من المنتجات الاستهلاكيَّة التي يفضِّلها المجتمع. وفي حقلٍ آخر، نجد خريجين آخرين يبتكرون في مجال تكنولوجيا التطبيقات التي أضحت تشتدُّ الحاجة إليها لتلبية الاحتياجات المحليَّة والإقليميَّة والدوليَّة. إنَّ معظم التطبيقات التي وردت بوصفها أمثلةً في هذا الكتاب ابتكرها طلابٌ مبتعثون في أوروبا وأميركا الشماليَّة وأستراليا. وإطلاق تطبيق ما يقتضي التقيد بقوانين أقلَّ وإجراءاتٍ حكوميَّة أيسر. غير أنَّ من المهمَّ تذكُّر أنَّ أيَّ تطبيق يخالف أيًّا من محظورات الدولة، يُزال على الفور ويُغرَّم مؤسِّسه. وقد رفعت بعض القوانين الحديثة التي تشمل وسائل الإعلام الإلكترونيَّة الغرامات إلى 150 ألف دولار، والسجن مدَّة عشر سنوات.

**النصائح ذات الصلة: 15، 75**

## نصيحة 37

تمويل المصارف وصناديق رأس المال الجريء للمشاريع الناشئة خرافة! الواقع أنّ المصارف لا تفعل هذا بتاتاً، ونادراً ما تموّل صناديق رأس المال الجريء المشاريع في مراحلها الأولى.



يُضطرُّ العديدُ من الرياديين إلى طلب التمويل في المراحل المبكرة جداً من تاريخ مشروعهم بسبب نقص مواردهم الماليّة. ويشعر كثيرون منهم بأنّه يمكنهم الحصول على هذا التمويل من المصارف، ويعتبرون عن خيبة أملٍ كبيرة لأنّ المصارف نادراً ما تنظر إلى طلبهم بجديّة. وقد يشعرون بأنّهم مظلومون بسبب قوانين البلد الذي يوجدون فيه، أو بسبب نوعيّة مشروعهم. والحقيقة هي أنّ المصارف لن تُقرضَ المالَ إلّا عندما تكونُ شبه واثقةٍ بأنّها ستستردّه. وإذا كنتَ بوصفك ريادياً لستَ متأكّداً من الوقت الذي ستعيد خلاله المال؛ أو كنتَ غير واثقٍ بأنّك ستسترجعه أصلاً، فكيف تتوقّع من المصرف أن يموّلك؟ ولا يخفى على أيّ رياديّ أنّ ما يقرضُك إياه المصرف هو أموالُ أشخاصٍ آخرين يجتهد المصرف في استثمارها بنسبة ربح مضمونة. وصناديق رأس المال الجريء ليست مختلفةً في السعي إلى ضمان استرداد الاستثمار، وإن كانت أكثر جرأةً من البنوك. صحيحٌ أنّها تعمل لدعم المشاريع الناشئة والمشاريع ذات النمو المرتفع، لكنّ في مرحلةٍ لاحقةٍ من عمر المشروع، تتطلّع صناديق رأس المال الجريء بحكم طبيعتها إلى الاستثمار في مشاريع ذات نماذج أعمالٍ تجارية أثبتت جدارتها وسبق أن حقّقت أرباحاً. وتصبُّ مجموعات مشاريع رأس المال الجريء الأموال في المشاريع لتساعد على تحقيق عائداتٍ بنسبة أعلى من المنافسين. وتتعامل مشاريع رأس المال الجريء التقليديّة بمبالغٍ نقديةٍ كبيرةٍ تصل إلى مليار دولار تحت الإدارة، لذا فهم لا يُمضون الكثير من الوقت في التفكير في مشاريع تتطلّب تمويلًا أقلّ من 10-15 مليون دولار. فمثلاً في الولايات المتّحدة، حصلتُ شركاتٌ في مراحلها

الأولى على 3% فقط من أموال مشاريع رأس المال الجريء المخصّصة في عام 2012م. (28) وأعطيت نسبة 97% الباقية لمشاريع ناشئة أكثر نُضجًا.

في أواخر تسعينيات القرن الماضي، بدأت البحث عن تمويل يتجاوز المستثمرين الأفراد الذين أتعامل معهم للمساعدة على تمويل عمليات أعمال شركة آي. أف. أس. العربية (التي انضمت في وقت لاحق إلى مجموعة القنطرة). بدأت الاتصال بالمصارف السعودية والتي تتسم بأنها محافظة جدًا؛ فما تطبّقه اليوم هو ما كان منذ خمس عشرة سنة. إنها تفضّل تمويل شركات كبيرة حيث درجة المخاطر أقل، كما أنّها تبحث عن تمويل بمبالغ نقدية كبيرة للحصول على المزيد من الأرباح. أتذكّر أنّي تحدّثت إلى المصارف الأحد عشر جميعها العاملة في المملكة في ذلك الوقت، وطلبت جميعها ضمانات عالية، وكان التركيز على أن يكون ضمانًا نقديًا بنسبة 100%، أو حتّى 110% من خلال ضامن مقبول للمصرف، وفي حال ضمانات محافظ الأسهم، تصل النسبة إلى 200%. بدا لي أنّ ذلك أمرٌ سخيف؛ إذ كان علينا أن نبني معهم سجلًا تاريخيًا انتمانيًا قبل أن نطلب تمويلنا بضمانات أقل. وعندما حصلنا على أوّل قرضٍ مصرفيٍّ لمجموعة القنطرة في عام 2007م، كان ذلك بعد مرور عشر سنوات على أوّل طلب تقدّمنا به إلى مصرف، وتجاوزت قيمته 3 ملايين دولار هي مجموعة تسهيلات انتمائية وفقًا لشروطٍ معيّنة. وطلب المصرف ضماناتٍ بلغ مجموعها 400% وفقًا للتالي: تجبير كامل عائدات أحد عقودنا الرئيسية مع الحكومة بقيمة 100%، محفظة أسهم تعادل قيمتها 200% من قيمة القرض، ضمان الأصول الشخصية للشركاء بقيمة القرض. وكلّما جرى تسديد قسط، كان يخفّض المصرف الضمانات حتّى وصلنا إلى رقمٍ معقول. وتوكّد هذه التجربة العملية قاعدةً مهمّة، وهي أنّ أغلب المشاريع الناشئة لن تستطيع تنمية عملياتها بتمويل من المصارف إلّا بعد وصول هذه المشاريع إلى مرحلة تُثبت قابليّة المشروع للاستمرار والانتشار وتحقيق الأرباح، وقد تفلس المنشأة قبل حصولها على قرضها الأوّل.

النصائح ذات الصلة: 32، 49

## نصيحة 38

إنَّ القواعدَ الحقيقيَّةَ للتَّعاملِ مع الجهاتِ الحكوميَّةِ مدوَّنةٌ في رؤوسِ موظَّفيها فقط.



مع أنَّ الأمر قد يبدو مؤسفًا حقًّا، فإنَّ من النادر أن تجدَ شخصًا في الدوائر الحكوميَّةِ السعوديَّةِ يمكن أن يعطيك خريطةً واضحةً للإجراءات لتتَّبعها معاملةً ما. حتَّى وإنَّ حصلت على المتطلَّبات من الموقع الرسميِّ للجهة الحكوميَّة التي تتعامل معها، فسيكون هناك بكلِّ تأكيدٍ شيءٌ ما ناقصًا. ذلك "الشيء" معروفٌ فقط لموظَّف الحكومة الذي تتعامل معه. وقد يتغيَّر هذا الشيء من موظَّف إلى آخر، أو من مدينةٍ إلى أخرى، أو من حيٍّ إلى آخر، لا سيَّما إذا كنت تتعامل مع البلديَّة أو إدارة الشرطة.

لقد جعلت مبادرة "الحكومة الإلكترونيَّة" في السعوديَّة الجهات الحكوميَّة تتَّفَق على معاييرٍ واحدةٍ إلى حدِّ كبير. ورغم ذلك، فلا تزال بعضُ الوزارات أكثرَ تقدُّمًا من غيرها. فوزارة الداخلية مثلاً هي الرائدة في الخدمات الإلكترونيَّة، وهي تدفعُ بنية الحكومة كُليَّتها نحو الأمام، ويتبعها في ذلك العديد من الوزارات منها وزارة العمل ووزارة التجارة ووزارة العدل، لا سيَّما أنَّ البنية التحتيَّة لمفاتيح التعريف العامَّة (PKI) قد اكتملت، واستخدام اسمٍ واحدٍ وكلمةٍ سرِّ واحدة (SSO) بات متوافرًا لمعظم الخدمات الحكوميَّة الإلكترونيَّة. وسهَّلت هاتان الخدمتان (PKI و SSO) تقديم الجهات الحكوميَّة الخدمات الإلكترونيَّة إلى المواطنين.

ويعلمُ أيُّ شخصٍ سبق أن تعاملَ مع الجهات الحكوميَّة في السعوديَّة أنَّ عليه أن يحملَ معه ملفًا أخضر "علاقِي"، ونسخًا من هويَّته الشخصيّة، وسجلِّه التجاري، وشهادة اشتراك في الغرفة التجاريَّة (COC) لكي يبدأ أيَّة معاملة. وفي اللحظة التي يصلُ فيها إلى المكتب حيث سيُتمُّ مراجعته، تبرزُ متطلَّباتٌ أخرى جديدة، وعندها تبدأ حفلة المعاناة! لو كان المطلوب مجرد نموذج

أو مجموعة من النسخ، أو بعض الأوراق المصدّقة من مكاتب حكوميّة مختلفة، لكان كلُّ شيء ميسّرًا. لكنّ بالاعتماد على مزاج الموظّف الذي تتعامل معه، قد تُعدُّ أوراقك- وإن كانت مكتملة ومستوفية للشروط- في نظر الموظّف غير صحيحة لسبب ما. فمن شبه المستحيل أن تجادل الموظّف أو أن تقول له إنّه مخطئ؛ فالموظّف دائمًا على حقّ، والمراجع هو المخطئ وإن كنت على صواب. وعندما تصيرُ جميعُ أوراقك أخيرًا مرتّبة وتقدّم ملقّك الأخضر المتخّم بالأوراق، فإنّ الموظّف الحكومي سيديقه بطريقته الخاصّة ثمّ فجأة، وعلى نحو غير متوقّع، ستكونُ هناك ورقة مطلوبة ناقصة لم ترد في قائمة الطلبات النظاميّة المعلن عنها في موقع الجهة الحكوميّة، أو ورقة انتهت مدّتها أو قريبة الانتهاء، أو ورقة تحوي خطأ من المصدر. عليك عندئذٍ أن تبدأ الدوران في الدوّامة من جديد، وتعود إلى المكتب مرّة تلو المرّة وبمواعيد قد تكون متباعدة، أو أن تعيد كلّ ما ورد أنفًا. وإذا لم تكن الجهة التي تتعامل معها جاهزة إلكترونيًا، فأوصي بشدّة باستخدام “معقب” (متابع معاملات) لتبسيط الأمور بمعرفتهم (راجع النصيحة 61 للحصول على مزيد من التفاصيل).

## النصائح ذات الصلة: 61

## الفصل 3

## مرحلة الإِطلاق

في هذه المرحلة، تعمل المشاريع الناشئة على إدخال تحسيناتٍ على نموذج عملها التجاريّ وتحسين عمليّة جذب العملاء. وتأتي هذه المرحلة بعد أن تكونَ قد تحقّقت من فاعليّة نموذج العمل التجاريّ مع المجموعة الأولى من العملاء. وينبغي أن تكونَ المشاريع الناشئة في هذه المرحلة قادرةً على جذب المزيد من العملاء، وعلى تمويل عمليّاتها من العائدات، ولو جزئيّاً. الأنشطة الرئيسيّة: تنقيح القيمة الأساسيّة التي يُقدّمها المنتج إلى العملاء (العرض القيميّ)، وتطوير تجربة المستخدم بناءً على ردود فعل المجموعة الأولى من العملاء، وتحسين آليّة تحويل العملاء المحتملين إلى عملاء دائمين، حتّى الوصول إلى الحدّ الأقصى من العملاء المستهدفين، وتحقيق نموّ سريع من خلال قاعدة عملاء واسعة، بالإضافة إلى تطوير وسائل توسيع نطاق العمل التجاريّ، وتحسين آليّة جذب العملاء وأساليبه. نوع التمويل: المستثمرون الأفراد وصناديق رأس المال الجريء الصغيرة (Micro Vc).

## نصيحة 39

قوانين الملكية الفكرية ليست الطريقة  
الوحيدة لحماية فكرتك. ونادرًا ما تتمكن المشاريع  
الناشئة الصغيرة من حماية حقوق الملكية الفكرية.  
فكر في وسائل أخرى.



يتمسك العديد من المشاريع الناشئة بمفهوم حماية أفكارهم عبر حماية الملكية الفكرية أو اختصارًا في الإنكليزية (IP). (29) وكثيرًا ما ينطوي تقديم طلب الحصول على حماية الملكية الفكرية على عملية مكلفة وطويلة من تقديم الملفات والتسجيل ودفع الرسوم ومراقبة المقلدين. وفي بعض الدول- بما في ذلك السعودية والعديد من دول الشرق الأوسط وأفريقيا وآسيا- لا يمكن حماية الملكية الفكرية حماية فاعلة. وحتى في البلدان حيث يمكن فرض تطبيقاتها، يمكن أن تكلف الدعوى القضائية المتوسطة 5 ملايين دولار. وقد اكتشفت شركات كبرى عديدة أن من الأسهل شراء منافسيها بدلًا من مقاضاتهم، مما أوجد سوقًا جديدة، وشجع المقلدين على المضى في هذا الطريق إلى حد أبعد وبلا تردد، إلا أن أيًا من هذين الحلين- الدعوى القضائية أو الشراء- غير مناسب لمعظم المشاريع الناشئة. فما الحل إذا؟

ليست الملكية الفكرية سوى إحدى طرق حماية فكرتك أو مشروعك؛ حيث إن إتقان منتجك وتمييزه وجعله مختلفًا عن بقية المنتجات الأخرى يمكن أن يساعد عملك التجاري على كسب الريادة في السوق، والحصول على ميزة تنافسية في وقت أقصر. كما أن بناء نموذج عمل تجاري مختلف حول منتجك يمكن أن يساعدك أن تكون في الطليعة، مما يجعل من الصعب على منافسيك اللحاق بك. فبدلًا من هدر الوقت والمال على حماية فكرتك من خلال تسجيل الملكية الفكرية، يجب

أن تستخدم ذلك الوقت والمال في بذل المزيد من الجهود الفعّالة التي قد تؤدي إلى نتائج أفضل بكثير.

أسس ثلاثة إخوة ألماني حاضنة تخصصت بشكل رئيسي في رعاية المقلّدين، وحصلوا على الملايين من هذه الممارسة. ألكسندر ومارك وأوليفر ساموير (Alexander, Mark and Oliver Samwer) هم الأشقاء الذين أسسوا الحاضنة الشهيرة "روكت إنترنت" (Rocket Internet). في البداية لاقوا نجاحًا من خلال الاستثمار في مشاريع ناشئة مثل ستودي في زد (Studi VZ)، المعروف أيضًا باسم الفيسبوك الألماني. وهم أيضًا العقول المفكرة وراء تأسيس موقع المزاد الألماني الأندو (Alando)، الذي بيع إلى إي باي (eBay) في عام 1999م بمبلغ 54 مليون دولار، ومنصة جامبا (Jamba) لمحتويات الهاتف النقال التي بيعت إلى فريزون (Verizon) عام 2004م بمبلغ 273 مليون دولار [30]، وليست "روكت إنترنت" سوى مثل واحد يجسد مدى صعوبة حماية نفسك من المقلّدين. وحتى لو كانت لديك حماية الملكية الفكرية، فقد فشل فيسبوك في مقاضاة ستودي في زد، وفشل آخرون كثير في فرض حمايتهم الفكرية أيضًا، وخسرت أبل حرب واجهة المستخدم (GUI) في تسعينيات القرن الماضي لمصلحة مايكروسوفت، وهي تطارد سامسونغ بخصوص انتهاكات الملكية الفكرية لجهازي آي باد وآيفون في الألفية الجديدة، وما زالت هناك قضايا بينهما منظورة لدى دوائر القضاء الأميركي. إن جميع هذه الأمثلة المستقاة من أسماء كبيرة تؤكد مصداقية الفكرة القائلة إن إنفاق الأموال لحماية مشروعك الناشئ من خلال تسجيل الملكية الفكرية المكلف قد لا ينجح. ولكن يمكنك حماية نفسك وفكرتك بشكل أفضل من خلال التفكير في منتج مختلف، وإيجاد ميزة تنافسية، وعددٍ كافٍ من العملاء لتجعل المقلّدين المحتملين يفكرون مليًا قبل أن يسرقوا أفكارك الأصلية، أو قد تنقلب أنت بكل بساطة من مبتكر إلى مقلّد. فمن الحكمة أنه إن لم تتمكن من التغلب عليهم، انضم إليهم! (انظر النصيحة التالية).

النصائح ذات الصلة: 16، 35، 40، 48، 78



بعض المتسابقين في الواقع قد نقلوا نماذجهم من تطبيقات دولية، بينما صمّم أحدهم تقنيةً ضغطٍ للملفّات الإلكترونية فريدةٍ من نوعها، وهي نقطة اختلاف فريدة (POD)، وقدّم طلبًا للحصول على براءة اختراع.

غير أنّهم جميعًا فشلوا في تحديد مراكزهم بين المنافسين ولم يذكروا ميّزتهم التنافسيّة [32]. الفكرة هنا هي أنّك إذا أردت أن تقدّم مُنتجًا مقلّدًا، فاحرص على القيام بعملٍ جيّد، أو على الأقلّ تأكّد من إضافة ملامح تلائم منطقتك بما يمنحك ميّزة تنافسيّة على الآخرين. أحيانًا لا تكون البيئة المحليّة مستعدّة لمثل هذا التطبيق. وقد كان لدى أحد المتسابقين في جامعة الملك عبدالله تطبيقٌ إعلانيّ عن قسائم التخفيضات التي تقدّمها المتاجر إلى المستهلك، وكان يعتمد هذا التطبيق على تحديد تلك المتاجر جغرافيًا اعتمادًا على خريطة غوغل (Google Maps) في مختلف مناطق المملكة، بحيث يمكن للمستخدم (المستهلك) الاستعانة بالتطبيق في معرفة مكان المتجر الذي يعرض السلعة المخفضة قبل التوجّه إليه. وكان هذا التطبيق ناجحًا عالميًا، ونُفّذ عبر بعض التطبيقات الدوليّة الأخرى، مثل قسائم شيرپا ويوزا (Coupon Sherpa and Yowza). غير أنّ معظم تجار التجزئة المستهدفين من التطبيق في المملكة لم يكونوا بعد مُسجّلين على خرائط غوغل، ولم يكونوا عمومًا بارعين في أمور التكنولوجيا، أو متمرّسين في إصدار كوبونات التخفيض. إضافةً إلى ذلك، فإنّ التسوّق عبر الإنترنت ما زال محدودًا في السعوديّة لأسبابٍ فنيّةٍ تتعلّق بالّيّة الدفع والتوصيل وسهولتهما، إضافةً إلى أسباب اجتماعيّة أيضًا. وهكذا، ساهمت جميع هذه العوامل في بروز هذه المشكلات التي لا يزال يعانيها أيُّ تطبيقٍ يُعنى بالتسوّق عبر الإنترنت.

تنتشر في البلدان التي نجحت فيها تلك التطبيقات ظاهرة بيع الكتالوجات الخاصّة بالسلع والهدايا ومختلف احتياجات المستهلك، وإرسالها إلى المستخدمين عبر المتاجر، بالإضافة إلى ظاهرة تجميع كوبونات التخفيض واستخدامها في المتاجر بكثافة. ويجري تحديث هذه الكتالوجات كلّ عام، ولا سيّما في المواسم والمناسبات، بحيث يختار المستهلك الهدية من الكتالوج، ثمّ يتّصل بالمتجر ليتولّى الأخير بدوره إرسال الهدية إلى أيّ شخصٍ في أيّ بلدٍ في العالم حسب العنوان الموصوف للمتجر. وهذه الثقافة غير متوافرة لدينا حتّى الآن؛ فالإنسان العربيّ لا يرسل الهدايا بالبريد، ولا يجمع كوبونات من الصحف كما يفعل الإنسان الغربيّ الذي يأتي بها إلى المتجر للاستفادة من التخفيض. كما أنّ العربيّ لا يزال يحسب التسوّق نزهةً، ناهيك بأنّ إرسال هدايا إلى جميع أفراد العائلة في العيد ليس عادةً عربيّةً أو إسلاميّةً، بمعنى أن هناك عادات وتقاليد وسلوكيّات اجتماعيّة متوارثة لا بدّ من وضعها في الحسبان عند تقليد نقل تطبيقٍ ناجح وتوطينه في مكانٍ ما.

## نصيحة 41

التكلفة المنخفضة لعملية إطلاق تطبيق جديد جعلت إطلاق التطبيقات أكثر سهولة.



قبل تفجير فقاعة شركات الإنترنت، والتي عُرفت بفقاعة الدوت كوم (Dot com) في عام 2001م، كان عدد مستخدمي الإنترنت أقل بكثير مما هو عليه الآن، فقد كان عددهم يقتصر على عدة ملايين، ولكنه الآن تجاوز عشرات الملايين. وكان صانعو التطبيقات يحتاجون إلى أموال أكثر بكثير من الآن لإطلاق تطبيقاتهم، وكان يمضي وقت طويل قبل حصولهم على ردود الفعل من المستخدمين بعد وصول النسخة إلى الأسواق، وكان عليهم أن يطلقوا نسخة تلو الأخرى لتلبية طلبات العملاء. وكانت تكاليف العمليات في ما يُعرف بعد الطرح مثل التسويق والتغليف وإعداد الأقراص المدمجة والتشفير والتأمين ضد القرصنة وسُحُن الإصدارات المختلفة- تصل إلى مبالغ مالية كبيرة.

إن ظهور خدمة الحوسبة السحابية (Cloud Computing) ومتاجر التطبيقات وانتشار الإنترنت غيرت طريقة إطلاق التطبيقات إلى الأبد. بإمكانك اليوم استخدام خدمات شبكة أمازون عبر الإنترنت (AWS) أو خدمات مشابهة لتستضيف تطبيقك لقاء بضع عشرات من الدولارات، أو لإطلاق تطبيقك من بيتك، أو لإنشاء حملة تسويقية عبر شبكات التواصل الاجتماعي لقاء مبالغ زهيدة، ولديك إمكانيات الوصول إلى ما يزيد على مليار مستخدم في الفضاء الافتراضي. وهذه فرصة لم تكن متاحة لك أو لنظرائك قبل سنوات قليلة، لذا يجب عليك استغلالها.

عدت إلى السعودية من الولايات المتحدة بعد تعليق دراستي في أواخر تسعينيات القرن الماضي لافتتاح شركتي الأولى. وكان أول ما فكرت فيه هو إنشاء شركة برامج وبيع البرمجيات

للمستخدمين في جميع أنحاء العالم. كان "معالج النصوص" أحد المنتجات التي لم تكن موجودة في ذلك الوقت باللغة العربية. وعندما بدأت بدراسة جدوى المشروع، أدركت أن تطوير البرنامج- المنتج الذي سنبنيه- ليس هو أكبر تكلفة، فهناك عمليات إدارية وافية تتبع هذا المنتج وجميعها تشكل تكاليف إضافية لا بد من تحميلها على المنتج. وتمثل هذه العمليات مثلاً في أن توزيعه يتطلب تسجيل البرنامج باستخدام الأقراص المدمجة، وتصميم صناديق لحفظ الأقراص. فكان لزاماً علينا إيجاد مصنع محلي يقوم بتلك العملية، لا سيما أن تسجيل الأقراص لم يكن متوافراً تجارياً في ذلك الوقت، كما أن تكلفة تشفير الأقراص المدمجة كانت بدورها مرتفعة، ولم يكن في وسعنا أن نقوم بذلك في شركتنا. بالإضافة إلى ذلك واجهنا مشكلات في طباعة كتيبات دليل الاستخدام التي كانت كلفتها باهظة. ثم تحتم علينا تصميم الوسم التجاري للمنتج، وغيرها من متطلبات التسويق، إضافة إلى العلب (كانت البرامج تُسحق في علب مع كتيبات التشغيل في ذلك الوقت)، التي ينبغي أن تحوي كل ما يتعلق بالمنتج وشحنها إلى المستخدمين. وقد كان تسويق المنتج باستخدام الإعلانات والمنشورات والنشرات يتطلب تكلفة إضافية للتصميم والطباعة والتوزيع. وعند خروج المنتج إلى السوق، كنا نحتاج إلى فريق دعم فني للرد على الهاتف وبعث الرسائل الإلكترونية للرد على العملاء والمستخدمين، واستقبال ملاحظاتهم والمشكلات التي يواجهونها عند التشغيل، مثلها مثل أي تطبيق يُطلق في السوق دون أن يُجرب إلا في المعمل، وذلك كله لأن شبكتنا الإنترنت والتواصل الاجتماعي لم تكونا بعد موجودتين. وعلى سبيل المقارنة، إذا أردت أن تطلق تطبيقاً اليوم، فيمكنك أن تفعل هذا بنقرة واحدة من غرفة نومك مثلاً وتتخطى كل هذه المتطلبات باهظة التكاليف في المال والوقت والجهد، والتي كانت ضرورية قبل عدة سنوات. فكر في الكيفية التي صار بها الأمر أسهل بكثير من ذي قبل، واستغل هذه الفرصة. لم أتمكن من إطلاق مشروع "معالج النصوص" في ذلك الوقت؛ فقد رفض صندوق التنمية الصناعية السعودي تمويل المشروع، لأن المشاريع الإلكترونية لم تكن مُدرجة ضمن المشاريع التي يدعمها الصندوق، في حين تمكنت شركة مايكروسوفت الأميركية من إنتاج نسخة عربية لمعالج نصوص بعد سنوات قليلة بالإضافة إلى لغات أخرى.

## نصيحة 42

شبكات الشتات هي ثروة للمشاريع الناشئة.  
قد تكون شبكة مجموعة أقاربك أو مواطنيك  
مصدرًا لإطلاق مشروعك الناشئ.



إنّ استخدام شبكات الشتات [33] (Diaspora) لدعم المشاريع الناشئة في بلد المهجر موجودة منذ فترة طويلة من الزمن، فهناك مجموعات عرقية كثيرة معروفة بنجاحها في مختلف البلدان التي هاجرت إليها، بل إنّ بعض الأحياء سميت وفق مجموعات العرقية الشهيرة، مثل الأسواق المعروفة باسم "المدن الصينية" (Chinatowns) في العديد من الدول الأوروبية والأميركية. يأتي رياديّ مهاجر إلى مدينة في دولة ما دون شبكة اتصالات، تنقصه معرفة مداخل السوق ومخارجها، وفي بعض الأحيان ينقصه التمويل. وغالبًا ما تُستخدم شبكات الشتات كحواضن افتراضية لمثل هؤلاء المهاجرين في وطنهم الجديد. وهذه الحال موجودة في العالم العربيّ حيث حققت الروابط القبلية أو الروابط القومية أهدافًا مماثلة لفترة طويلة. ويُعدُّ أهل حضرموت (اليمنيون الجنوبيون) والفلسطينيون أمثلةً جيّدة جدًا على أناسٍ أنشأوا مجتمعاتٍ قويّة وناجحة في السعودية وفي مختلف دول العالم التي هاجروا إليها طلبًا للرّزق. كما أنّ الهنود والصينيين نجحوا في العمل المشترك ضمن شبكات شتاتهم حول العالم. عملت معي في أول مشروعين ناشئين لي مهندس كنديّ من أصلٍ باكستانيّ اسمه شاهد عبّاسي. وعندما انضمّ إليّ، ساعدني على جذب العديد من المهندسين والفنيين المهرة الذين كنّا نحتاج إليهم لتسديد احتياجات العمل في المشروعين من الكوادر البشرية ذات الخبرة. لقد كانوا جميعهم من الجنسية الباكستانية، ولم يكن هذا الاختيار وليد الصدفة؛ إذ كان شاهد يقطن في حيّ العزيزية-

شمال مدينة جدّة السعديّة- المكتظّ بشريحة الپاكستانيّين والهنود في ذلك الوقت، ممّن يعملون في مختلف المهن الفنيّة والحرفيّة. ودون إعلانات أو بحث أو انتظار أو اختبار وفي أقصر وقت، تمكّن شاهد من اختيار نخبة من المهندسين لمعرفة خبراتهم وقدراتهم، وذلك قبل أن يتركّ العمل معي ويهاجر إلى تكساس في الولايات المتّحدة الأميركيّة ويؤسس مشروعًا ناجحًا جدًّا. (عرفت لاحقًا أنّه نجح في بيعه عبر الدّمج مع شركة بولزاي إقاليویشن [Ballseye Evaluation] في عام 2006م). اجتمعنا معه قبل خمس سنوات عندما زارني في مكّتي في جدّة أوّل مرّة بعد هجرته إلى أميركا. سألته حينها عمّا دار في خلدني: كيف تمكّن من النجاح واختراق السوق في تكساس في غضون بضع سنواتٍ فقط؟ فأجابني أنّ أقرابه في هيوستن-تكساس ساعدوه في البدء في مشروعه، وفي التمويل والحصول على مجموعته الأولى من العملاء. هذه ليست حالةً فرديّة، بل هناك الكثير من الأمثلة المشابهة التي حصل فيها الكثير من الرياديّين من الشرق الأوسط على المساعدة والدعم والتمويل من أبناء جلدتهم وأوطانهم من المقيمين في الولايات المتّحدة أو أوروبا أو دولٍ أخرى في الشرق الأوسط. فنجد مثلًا أنّ غالبيّة عربات الأطفعة المتنقّلة في وسط نيويورك يُديرها مصريّون، وهم يبيعون الفلافل وبعض المأكولات الأخرى المشهورة في مصر. وقد تطوّرت هذه الانتقائيّة العرقيّة في السعديّة، حتّى إنّ بعض المهن صارت حكرًا على بعض جنسيّاتٍ دون غيرها في المملكة، بل إنّ هناك شركات تديرها بالإضافة إلى الإداريّين السعديّين جنسيّةً أجنبيّةً واحدة من قمّة الهرم إلى القاعدة، وربّما تربطهم صلات قرابة. فنجد مثلًا محالّ البناشر وتغيير الزيوت من اليمنيّين، وسوق الإعلانات والمطاعم الفاخرة من اللبنايّين، والمخابز والحلويّات العربيّة من السورّيّين، والبقالة من البنغاليّين، وسائقي سيّارات الديانا من السودانيّين، وأمثلة في المجتمع كثيرة على هذا المنوال في مهن تقوم بها جنسيّاتٍ مختصّة بها.

## نصيحة 43

أحيانًا لا تكون سوفك مستعدة لتقبل التكنولوجيا المتطورة. وفي أحيانٍ أخرى قد لا تكون التكنولوجيا جاهزة لتحقيق طموحاتك.



في النصائح ذات الصلة، ذكرتُ أنّ الأسواق في بعض الدول قد لا تكون مستعدة لتقبل التكنولوجيا المتطورة، مع أنّها ربّما تكون لاقَتْ نجاحًا في أسواق البلدان المتقدّمة والصناعيّة. غير أنّ هناك حالاتٍ خاصّةً حينما تتطلّب مشكلةٌ ما حلًّا لم يُخترع بعدُ. هناك قلّةٌ من رجال/سيّدات الأعمال قد يكون لديهم الاستعداد للمخاطرة بشراء منتج جديد، بشرط ألاّ يؤثّر في عملهم الأساسي. أمّا الغالبية فتفضّل بقاء الوضع على ما هو عليه، والانتظار إلى حين تجربة الآخرين المنتج الجديد، وذلك خيرٌ من المجازفة باستخدامه قبل التأكّد تمامًا من نجاحه لدى الآخرين.

كانت فطنة ستيف جوبز في “اكتشاف سوق مُشبعةٍ بمنتجاتٍ من الدرجة الثانية”، ومن ثمّ البحث والدراسة لاستخدام التكنولوجيا لصنع منتجٍ من الدرجة الأولى يطردُ المنتجات من الدرجة الثانية ويحلُّ محلّها. فبعد تصميم النموذج الأوّليّ لجهاز آيپود، استغرق العثور على قرصٍ صلبٍ صغيرٍ مناسبٍ لحجم الجهاز سنّةً شهور، ووجدَ جوبز ضالّته لدى شركة توشيبا (Toshiba) اليابانيّة. وحتىّ حينها، لم يجهز ذلك القرصُ الصغيرُ إلّا بعد أربعة أشهرٍ أخرى. وقّع جوبز اتّفاقًا حصرِيًّا مع شركة توشيبا لتطوير ذلك القرص الخاصّ بشركة آبل، ثمّ كلف مهندسا موهوبًا ليقود فريقًا لتصميم الهيكل حول القرص الجديد، وهكذا وُلد جهاز آيپود. [34] قبل ذلك كانت لديه رؤيةٌ تتعلّق بطريقةٍ لجعل سماع الموسيقى أمرًا أسهلّ للمستخدم، فاشترى مُنتجًا يسمَح للمستخدمين بتحميل قوائم الأغاني والموسيقى من الإنترنت، وإعادة سماعها ثانيةً من الجهاز. ثمّ وضع تصميمًا لواجهة ذلك المنتج لينتاسب مع رؤيته، وأسماه آيتونز. وقبل ذلك بعشرين عامًا، أرادَ جوبز أن يجعل

الحاسوب متاحًا للجميع، فعملَ جاهدًا على تطوير واجهة زيروكس ستار (Xerox's Star) التي كانت مجرد رؤيا في مختبر بحوث زيروكس، وجعل منها منتجًا حقيقيًا صارَ اليومَ هو المعيارَ لواجهات المستخدمين الرسومية. لقد قادت رؤياه التكنولوجية وليس العكس.

في عام 2000م، لم يكن للحواسيب اللوحية وجودٌ في السوق بعد، لكنها كانت شائعةً في مختبرات البحوث حيث كانت تدعى "الحواسيب المعتمدة على القلم" (Pen-Based Systems). كان مجالًا دسمًا للبحوث والتطوير، وكنْتُ محظوظًا بخبرتي بها من خلال عملي مع مشرفي في الدراسات العليا في جامعة كولورادو-بولدر الدكتور واين سيترين (Wayne Citrin). تذكرتُ هذه المنتجات حين التقيتُ المهندس عبد العزيز يماني (نائب رئيس مجموعة دلة العملاقة حاليًا) واين شقيقة الشيخ صالح كامل الملياردير السعودي المعروف، وقد عرض لي مشكلة طالبًا مساعدته في حلها. كانت المشكلة تكمن في أن الوثائق والمستندات تلاحق خاله الشيخ صالح بكميات كبيرة لتوقيعها، حتى في أثناء وجوده على متن الطائرات حيث كان دائم السفر، مثل معظم الأشخاص الذين لديهم أعمال بهذا الحجم. وكان موظفوه يحتاجون توقيعه وموافقاته باستمرارٍ على وثائق حساسة ودون تأخير.

في ذلك الوقت كان التوقيع الإلكتروني في بداية عهده، ولم تكن لدى السعودية شبكة إنترنت آنذاك. وبعد أن استغرقت بعض الوقت في التفكير، وضعتُ له خطة حلٍ بسيطة تشبه نوعًا ما طريقة عمل "الحوسبة السحابية" حاليًا، إذ صممتُ مستودعًا إلكترونيًا للوثائق على مخازن خوادم (سيرفرات) مركزية في مقر الشركة الرئيسي مرتبطًا عبر شبكة إنترنت (Intranet) بمكاتب الشركة عبر العالم. ثم اخترتُ في النهاية حاسبًا لوحياً تجريبياً (كنتُ قد عملتُ على نسخة سابقة له في أثناء بحوثي) ليكون وحدةً طرفيةً يحملها الشيخ صالح في تجواله، حيث تُرسل إليه جميع الأوراق ليوقعها إلكترونياً، ثم يرسلها إلى مركز الوثائق لاسلكياً. حددتُ لي موعداً لمقابلة الشيخ صالح كامل في منزله المطل على الحرم المكي في شهر رمضان 1420 هـ الموافق كانون الأول/ديسمبر من عام 1999م، وجرى إبلاغي بالموعد قبل شهر من التاريخ المحدد للقاء؛ فالشيخ يمضي شهر رمضان في مكة، بينما يمضي أغلب ما تبقى من السنة مسافراً. وقد كانت فرصة ذهبية يصعب تكرارها. كانت مشكلتي أن الحل المقترح لم يكن قد جُرب من قبل، واعتمدتُ على تجارب أولية على التطبيقات المقترحة من خلال أجهزة عادية غير لوحية، ولكني قررتُ أن أخوض المخاطرة، فأرسلتُ في طلب أحد الأجهزة اللوحية التجارية القليلة المتوفرة لدى شركة سيمنز (Siemens). لكن عند تدقيقي في تفاصيل الجهاز الذي طلبته اكتشفتُ أنه لا يحتوي على ذاكرة كافية لتشغيل التطبيقات التي اخترتها في تصميمي لحل المشكلة. كان علي أن أطلب ذاكرة أكبر وبرامج غير متوفرة محلياً (في علب كما ذكرنا في النصيحة 41). كان الوقت يمضي بسرعة والموعد النهائي يقترب، ولم يكن هناك وقت لتسلم الذاكرة والجهاز والبرامج في طلباتٍ مختلفة من عدة دول، ومن ثم تركيبها محلياً. سيكون موقفي غايةً في السوء إن حلَّ موعد الاجتماع دون أن يكون لدي الجهاز لشرح الحل، لا سيما أنني لم أكن قد جربتُ البرامج والأجهزة التي صممتها للعمل معاً في البيئة المقترحة! ولحل هذه المشكلة، كان علي أن أجا إلى الحيلة وأطلب تسليم الجهاز والذاكرة والبرامج جميعها إلى أحد الأصدقاء في أميركا حيث وقتُ التسليم أقرب، وطلبتُ منه أن يركب الذاكرة الإضافية ويثبت البرامج ويتأكد من عملها، ثم يرسل الجهاز كاملاً بالبريد السريع في شحنة واحدة. وصلت الشحنة قبل اللقاء بيومين فقط، وكاد أن يصيبني

إحباط نفسيّ بينما كنتُ أنتظرُ تسلّم الشحنة على أحرّ من الجمر! (انظر النصيحة 84 الخاصة بالمجازفة).

بعد أداء صلاة التراويح والتي أمّنا فيها الشيخ صالح، قدّمتُ العرضَ أمامه، وقد أحبَّ الشيخُ الفكرة وأجلسني بجانبه. كان ذلك بالنسبة إليّ حلمًا كوني مهندسًا طموحًا في الثلاثينيات من العمر، وشرعنا في إجراء تجارب على سيناريوهاتٍ متعدّدة، نوَقِّعُ الوثائقَ بالحبر الإلكترونيّ، ونسجّلُ عليها ملاحظاتٍ صوتيّةً وصورًا. في النهاية، وبعد نجاح التجارب واقتناع الشيخ صالح بها، وإبداء موافقة بيع مبدئيّة عليها، طلبتُ منّي أن أتواصلَ مع مدير مكتبه لتحديد التكاليف بما يشمل أيضًا تركيب النظام. كانت تلك أشبه بصفقة العمر ليس فقط من حيث المال، بل من حيث الشهرة التي سأجنيها من استخدام نظام سيُعَيَّرُ طريقة عملنا في السعودية، ممّا شجّعني على إجراء عرضٍ آخر في جدّة بعد عيد الفطر للفريق أسعد عبدالكريم الفريح، مدير الأمن العامّ حينها، والذي يُعدُّ أحد رواد تطوير الأنظمة في وزارة الداخلية، وذلك بهدف مكننة أسلوب تسجيل الحوادث المروريّة عبر تزويد كلّ شرطيّ بجهازٍ لوجيّ يستطيع من خلاله إرسال تقرير الحادث فورًا إلى المركز الرئيسيّ. غير أنّ الحسابات الدقيقة أوضحت أنّ تكلفة إنشاء مركز التسجيل المركزيّ عاليةٌ جدًّا ليكون عمليًّا وفعّالًا. لم تبدُ فكرة ربط جميع مكاتب الشيخ صالح بالإنترنت- في غياب الإنترنت في المملكة حينها- عبر القمر الصناعيّ المكلف معقولةً لمساعد الشيخ صالح، ولم تكن التكنولوجيا جاهزةً للفكرة، ولم تكن ذات جدوى اقتصاديّة. لذا قرّر الشيخ صالح في نهاية المطاف أن يستمرّ في حمل الأوراق واستخدام عمالةٍ إضافيّة كانت أجدى اقتصاديًا من إنفاق ملايين الدولارات على تكنولوجيا حديثة. اليوم وبعد 14 عامًا على تلك المقابلة، أتوقّع أنّ الشيخ صالح يُخزّن الوثائق على السحابة الإلكترونيّة، ويتّصلُ بها بجهاز آيباد بجزءٍ يسيرٍ من المبلغ الذي عرضته عليه حينها. إنّه لمن دواعي فخري أن يعرف القارئ أنّ بل غيتس أطلق ما دعاه "الحاسوب اللوحيّ" (Tablet PC) في كومديكس (Comdex) في لاس فيغاس في تشرين الثاني/نوفمبر من عام 2000م، حيثُ كنتُ أزورُ المعرض، وحضرتُ العرض الذي قدّمه غيتس- أي بعد 5 أشهر من استخدامي جهاز سيمينز اللوحيّ- وقدّمه واصفًا إيّاه بالثورة الجديدة في عالم الحوسبة، إلّا أنّ تلك المحاولة لتعميم استخدام الأجهزة اللوحيّة فشلتُ أيضًا. وظلّت الحواسيب اللوحيّة تتخبّط مدة عشر سنواتٍ قبل أن يُقبلَ العملاء على جهاز آيباد ليكون بديلًا عن الحاسوب الشخصيّ، وذلك بسبب تصميم أبل المبهر والعمليّ، وبسبب مجموعةٍ من العوامل منها الحوسبة السحابيّة، وانتشار الإنترنت وانخفاض تكاليفها. وجديرٌ بالذكر أنّ الفريق أسعد الفريح وافق أيضًا على الجهاز، إلّا أنّ الموضوع لم يتعدّ إدارة الحاسب الآليّ في الأمن العامّ بسبب التكلفة الباهظة أيضًا.

النصائح ذات الصلة: 1، 18

## نصيحة 44

إذا أردت أن "تقتل" فلا تؤخّر رواتب الموظفين ومدفوعات الموردين؛ ذلك ليس مستحباً ليكون مصدرًا للتمويل الذاتي.



من المؤسف حقاً أن هناك استراتيجية شائعة للأعمال التجارية الصغيرة في السعودية، وهي استخدام رواتب الموظفين لتكون مصادراً لتمويل ذاتية، حتى لو كانت الشركة تملك السيولة النقدية. تعاني بعض الأعمال التجارية التي بدأت حديثاً، وبعض المشاريع الأقدم في السوق- تآكل السيولة النقدية بسبب سوء التخطيط والمصاريف، حتى إنها لم تعد قادرة على دفع رواتب الموظفين والدفعات المستحقة للموردين.

مع الأسف، قصص رواتب الموظفين التي تتأخر حتى سنة أشهر شائعة جداً في السعودية، لا سيما في الشركات التي تعتمد على عدد كبير من العمالة. والعذر المعتاد هو تأخير السداد من الجهات المتعاقدة، والتي غالباً ما تكون جهات حكومية. أحد الحلول هو إبرام اتفاقية تمويل رأس المال العامل مع مصرف، إلا أن الأعمال التجارية الصغيرة لا تستطيع إبرام مثل هذه الاتفاقيات مع البنوك، أو ربما لا تكون مؤهلة للتعاقد، كما ذكرت في النصائح ذات الصلة. ويهدف "برنامج حماية الأجور" الذي أقرته وزارة العمل مؤخراً، إلى وضع حدٍ لممارسة تأخير دفع رواتب الموظفين بصورة دائمة. كما أنه يسمح لوزارة العمل بمراقبة ما إذا كانت الشركات تدفع رواتب الموظفين في الوقت المحدد أم لا، ومن صلاحياتها فرض عقوبات عليها في حالة التأخير. غير أن هذا البرنامج لن يطبق في الأعمال التجارية الصغيرة ربما لسنوات عديدة.

في بعض الأحيان، يضطر رئيس الشركة المتأزمة مالياً لأن يختار ما بين أمرين: إما الدفع لمورديه، وإما الدفع لموظفيه. وتكمن براعة المدير الناجح في محاولة موازنة الأمرين؛ لأن كليهما

على القدر نفسه من الأهمية. وقد أعلن أحد أوائل مزودي خدمات الإنترنت في المملكة إفلاسه؛ لأن المدير العام قرّر أن يدفع لموظفيه في الوقت المحدد من كل شهر، لكنه تجاهل مورديه. لست متأكدًا ما إذا كان قد أجرى مراجعة كاملة لتكاليف موارده البشرية في محاولة منه لتجنب الكارثة، لكن سياسته أدت إلى القضاء على الشركة. وبعد سنة من تأخير دفعات الموردين، على أمل أن يدفع المشتركون، واجهت الشركة واقعا كئيبا إذ تراكمت عليها الديون، حتى إن المؤسسين قرروا ليس فقط أن يطردوا المدير العام، بل أن يغلّقوا العمل التجاري أيضا. في تلك السنة تغير نموذج العمل التجاري لمزودي خدمات الإنترنت، وصار توزيع المستخدمين آليا اعتمادا على المنطقة التي يتصلون منها، وقد أدى هذا الأسلوب إلى رفع عائدات الشركات، ولكن بعد فوات الأوان لذلك المدير الفاشل.

يؤخر العديد من المقاولين في المملكة رواتب العمّال، ولا سيما في مجال الصيانة والتشغيل. وهذا بدوره يدفع بالعمّال إلى التوقف عن العمل. ويؤثر هذا التأخير في العملية الإنتاجية الناتج عن تأخير الرواتب وما يترتب عليه من إضرابات- سلبا في الخدمات العامة. وهناك العديد من الشركات التي صارت ذات سمعة سيئة، وقد لا تحصل على مشاريع حكومية. فادعاء أن دفعات المستخدم قد تأخرت ليست عذرا مقبولا. فإذا ربح مشروعًا يتطلب عمالة كثيرة، فتأكد أن حسابات التكاليف تشمل التأخير في مدفوعاتك لفترات طويلة، واحسب تكاليف التمويل لشهور طويلة ضمن مصاريفك.

**النصائح ذات الصلة: 62**

## نصيحة 45

إنَّ إطلاقَ مشروعٍ ناشئٍ مهمَّةٌ صعبةٌ،  
ربَّما أصعبُ من أيِّ عملٍ قُمتَ به في أثناء  
عملك لدى الآخرين.



أحد المحفّزات التي يفكر فيها الرياديون عندما يتركون وظائفهم لتحقيق حلمهم بإنشاء عملهم الخاص هو أنه لن يكون عليهم مدير يراقبهم ويأثمرون بأمره، وهذا يعني حرّية الوصول إلى العمل متأخراً، والتمتع بالمزيد من العطلات أو الإجازات. لكن في الواقع، يستغرق وصول الريادي إلى تلك المرحلة وقتاً طويلاً جداً، هذا إذا ما وصل إليها أصلاً. تعريف الرئيس أو المدير هو شخص لديه سلطة كافية عليك لتنفيذ أوامره، إمّا خوفاً من العواقب، وإمّا لكسب رضاه. وبموجب هذا التعريف، سيكون لديك عددٌ من المديرين يصدرون لك تعليماتهم في السنوات الأولى من مشروعك الناشئ، كما ستكون لعموليك مطالب كثيرة، وستضطر صاغراً لأن تفعل كل ما في وسعك لتنفيذها. وسيشكّل موظفوك ضغوطاً غير مباشرة عليك لتكون مثلاً أعلى في الانضباط، لذا قد يكون عليك أيضاً أن تنسى موضوع الوصول متأخراً إلى العمل. وفوق كل ذلك، عليك أن تدفع لهم في نهاية كل شهر، وإلا ستركون العمل معك. وربما ستكون لعملائك الأوائل سلطة أكبر عليك، لأنه لن يكون في وسعك أن تخسرهم. فكلّ فقط في ما ستفعله لترضيهم. تتطلب الأيام الأولى من عمر المشروع الناشئ أن تمضي ساعات طويلة في العمل وتقديم التوضيحات. وما لم تكن ثرياً بما يكفي لتدفع لموظفك حتى يعملوا بينما أنت تلهو في إجازات غير محدودة، فعليك أن تكون حاضراً في العمل بقدر حضورهم، إن لم يكن أكثر. وإذا لم تأت إلى العمل باكراً، فلن يأتي موظفوك، ولن يعاملوك بجديّة. وإذا كنت أحد هؤلاء المحظوظين الذين

سُمحَ لهم بدخول مُسرِّع أعمال، فإنَّ مُسرِّعك يصيرُ مديرك. وهم لن يقَدِّموا إليك مكانًا أو إرشادًا أو تمويلًا مجانيًا، إذ سيَتدخلون في عملك في مرحلة مبكرة جدًّا، وسيفرضون عليك كيفة الارتقاء بعملك التجاري وكيفة جعله جذابًا لعملائك ومستثمريك المشاركين. لا يمكنك أن تأتي إلى العمل متأخرًا خلال هذه المرحلة، وإلا فإنَّك ستفشل في الوصول إلى الأهداف التي تريد تحقيقها. وكونك مدير نفسك، فذلك يحدِّم عليك مسؤوليات أكثر لا أقل. وإذا كنت تعمل على تطبيق معين، ستجعلك الضغوط التي تتطلبها عملية إطلاقه تعمل ساعاتٍ أطول لتستطيع إطلاقه في الوقت المناسب لتبدأ في كسب المال. وحتى إذا كنت ستفتتح متجرًا متخصصًا، فإنَّك ستعملُ بجِدِّ كبيرٍ لتحرصَ على افتتاح المتجر في الوقت المحدد. وبمجرد دَفْعِكَ رسوم الرخصة، وتعيين الموظفين، واستئجار المتجر، ستبدأ في نَزْفِ المال في كلِّ دقيقة. وإذا لم تبدأ في البيع وتحقيق الأرباح، فإنَّك ستخسرُ الأموال في كلِّ يوم لا تتجاوزُ فيه أرباحك المصاريف. لا يمكنك أن تعالج هذا الوضع بالمجيء متأخرًا أو بالذهاب في إجازة طويلة. هناك الكثير من العمل أمامك، والمتعة في العمل الريادي هي في الابتكار والإنجاز، لا في الحرِّيَّة التي ظننتَ وأهمًا أن العمل التجاري سيمنحك إيَّها.

**النصائح ذات الصلة: 52**

## نصيحة 46

لا تدع التغطية الإعلامية تخدعك، فلن تكون ناجحًا حتى يُثبت مشروعك الناشئ ربحيته، ويُدرّ عليك نقودًا حقيقية.



تُعْمي التغطية الإعلامية بصيرة الكثير من الرياديين عند تسليط الضوء عليهم بعد فوزهم بتمويلٍ أوليٍّ، أو بمسابقة أفضل خطة عمل تجاريٍّ أو أفضل بيئة عمل، أو عندما يردُّ ذِكْرُهم في إحدى المدونات الإلكترونية أو إحدى المقالات وما شابه. وتنبهُّ أبصارهم حتى إنهم يظنون واهمين أنهم حقّقوا نجاحًا في مشاريعهم، بينما واقع الحال يشير إلى عكس ذلك. لا يُعدُّ المشروع الناشئ ناجحًا حتى يبدأ الرياديُّ في جني الأرباح أو تحقيق قبولٍ كبيرٍ في السوق، مع إمكانية تحويله إلى مبيعات. وهو طريقٌ طويلٌ وشاقٌ ينبغي للرياديِّ سلوكه للوصول إلى تلك المرحلة. عليك إتقانُ نموذج عملك التجاريِّ، والارتقاء بجودة منتجك، وتنويع وسائل التوزيع، وتقدير التكلفة الحقيقية...إلخ. إنَّ التغطية الإعلامية في هذه المرحلة أمرٌ ممتازٌ إذا استطعت تسخيرها لمصلحة عملك التجاريِّ أو مبيعاتك. لكنّها نادرًا ما تكونُ وحدها السبب في تحقيق النجاح.

السنة الماضية، فازت ريادةٌ شابّةٌ طموحةٌ بتمويلٍ أوليٍّ من أحد برامج التمويل الأوليِّ القليلة المتاحة في السعودية. فاستخدمت هذا التمويل لتطوير تطبيقٍ للمرضى الذين يعانون أنواعًا من الأمراض العُضال. وقد نالت نصيبًا من تغطية وسائل الإعلام المحليّة، ثمَّ نالت تغطيةً خجولةً نسبيًا من محطة سي. أن. أن. ومحطات تلفزيونيّة عربيّة. في هذه الأثناء استحوذت عليها وسائل الإعلام، فاستغلّت معظم وقتها في تقوية العلاقات العامّة عبر تلك الوسائل الإعلامية. وعندما

حاولت أن تقدّم عرضًا أمامنا في “سرب” للحصول على تمويلٍ إضافيٍّ من مستثمرين أفراد، فوجدنا بكثرة تركيزها على التغطية الإعلامية التي حازتها، وقلة تركيزها على قبول منتجها في السوق، وعلى حُطتها الهادفة إلى تنمية عملها التجاري. علاوة على أنّ المعلومات التي قدّمتها عن عائداتها المتوقّعة لم تكن مركّزة كما لم تكن واقعيّة ولا مقنّعة. كما فشلت أيضًا في خلق مكانٍ لتطبيقها بين منافسيها، وفشلت كذلك في تحديد ميّزات منتجها رغم مرور سنةٍ على إطلاق تطبيقها، ولم يلقَ رواجًا حتّى الآن، إذ لم يحقّق الحدّ الأدنى من القبول في السوق. كان عليها أن تركز أكثرَ على نموذج العمل التجاريّ والربحيّة والبيع، والتي هي السبيل لتحقيق نتائج أفضل. إنّ حالة هذه الرياديّة ليست استثناءً؛ إذ إنّ وسائل الإعلام كثيرًا ما تستحوذُ على تفكير العديد من المؤسّسين، فتجعل منهم مدمنين على أضواء الشهرة المسلّطة عليهم، ويهملون مسؤوليّتهم الأساسيّة التي تُعنى بوضع الخُطط الاستراتيجيةّ والبيع والجودة النوعيّة وجني الأرباح. والقصد هنا ليس عدم تنمية العلاقات العامّة والتسويق، لكن يجب أن يتوازن ذلك مع متطلّبات العمل التجاريّ الأخرى للوصول إلى النجاح. عليك أن تنمّي العلاقات العامّة وتستفيد من وسائل الإعلام في حال عزّز هذا التوجّه عمليّات بيعٍ متنامية. ونفشلُ بعضُ المشاريع الناشئة في تحقيق هذا التوازن والتركيز عليه.

## نصيحة 47

لدى بعض من أفضل الشركات موازناتُ تسويقٍ منخفضة؛ لأنَّ مستهلكي سلعهم هم من يُرَوِّجون لها عبر شبكات التواصل الاجتماعيّ.



تعدُّ تصاميم هُويّة الشركات ووسمها وشعاراتها والوسائل المتعلّقة بأدوات التسويق التقليديّة مهمّة في نجاح العمل التجاريّ. فبعد أن تكون قد أنجزتها في بدايات المشروع؛ وكانت استراتيجيتك وفق وسمك كما هو وارد في النصائح ذات الصلة، حينها ينبغي أن توجّه تركيزك بدرجة أكبر إلى البيع وبدرجة أقلّ إلى الفرقة الإعلامية. فجوهر التسويق هو أن يكون عميلك "مسرورًا جدًّا" بمنتجك لا أن يكون راضيًا فحسب. ويجب أن تتركز جهودُ تسويقك على ضمان ذلك وعلى تقييم درجة الرضا والقبول لمنتجك بصورة منتظمة. غير أنّ هذا لا يعني عدم القيام بالتسويق وتصميم الوسم، ولكن يجب ألاّ تبدّد نفودك المحدودة على تصاميم فاخرة تكلفُ مئات أو آلاف الدولارات. قد تتفاجأ إن علمت أن أكثر الشعارات شهرةً في العالم لم تكلف سوى القليل جدًّا. فمثلًا، تكلفة شعار شركة نايك (Nike) هي 35 دولارًا فقط، وهو أحد أكثر الشعارات المعروفة في العالم. [35]

ويؤكّد فيليب كوتلر (Philip Kotler)، عزّاب التسويق، ذلك في كتابه بما نصّه: "لأنّ وسائل التواصل الاجتماعيّ منخفضة التكلفة، فإنها بالتأكيد أداة التسويق الفعّالة في المستقبل. كما أنّ الروابط ما بين الأصدقاء على مواقع شبكات التواصل الاجتماعيّ، مثل فيسبوك وتويتر ومايسبيس (MySpace) يمكنها مساعدة الشركات على بثّ رسالتها في السوق". [36] التواصل مع العملاء في عالم اليوم هو أمرٌ غاية في الأهميّة. وممّا يبهج ويشجّع أن تكاليف وسائل التواصل الاجتماعيّ قليلة جدًّا، كما أنّها تتيح لك مساحةً غير محدودة لعرض المعلومات عن كلّ ما تريد تعريفه بشأن

مُنتجك أو خدمة المستهلكين. في ما مضى وقبل عدّة سنوات، كان عليك أن تدفعَ مالاً كثيراً مقابل ثوانٍ في البثّ التلفزيوني، وكان من الضروريّ أن تلجأ إلى وكالاتٍ إعلانيّةٍ متخصصةٍ لتصميم شعاراتك ودعاياتك جيّداً لوسائل الإعلام. أمّا في هذه الأيام وبوجود التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعيّ أضحت التكاليف رمزيّة.

لقد غيرَ ازدهارُ وسائل التواصل الاجتماعيّ طريقةَ التواصل مع العملاء. قبل هذا التحوّل في استغلال وسائل الإعلام الواسعة الانتشار، كنت تتصلُ بعملائك بشكلٍ رئيسيّ عبر الإعلانات فقط. وكان التسويق المباشر يخدمُ نوعاً محدّداً فقط من الأعمال التجاريّة التي كانت بصورةٍ رئيسيّةٍ من عملٍ تجاريّ إلى عملٍ تجاريّ (B2B). ونتيجةً لذلك كان إتقانُ الشعارات وموادّ التسويق هو المفتاح. والطريقة الوحيدة التي كان يمكنُ لمشروع ناشئ أن يحلّم بالوصول من خلالها إلى الملايين هي عبر الإعلان في السوق على نطاقٍ واسع. لكنّ الأحوال تغيّرت، ولم يعدِ العملاء يهتمّون بإعلانات الشركات، بل باتوا يهتمّون الآن بقصص النجاح الحقيقيّة والتوصيات وردود فعل عملاء آخرين. إنهم يحصلون على ذلك عبر منصّات التواصل الاجتماعيّ، مثل فيسبوك وتويتر وإنستغرام (Instagram) ويوتيوب (Youtube)، وعبر رسائل بلاك بيري (BlackBerry Messenger) أو (BBM)، وواتس آب (Whatsapp).

تُدبر زوجتي مجموعةً من العيادات تُدعى "سابا الطبيّة". وبدأتُ باستخدام التسويق من خلال شبكات التواصل الاجتماعيّ في عام 2012م، ممّا أحدثَ تحوّلاً هائلاً في العدد الذي تمكّنت من الوصول إليه. فبعد استخدام أدوات تسويق تقليديّة من إعلانات صحفٍ وبروشورات وبوسترات وغيرها من الوسائل محدودة الانتشار، تغيّر الوضع بعد استخدام الأدوات التقنيّة الاجتماعيّة واسعة الانتشار. وبناءً على مؤشّرات القياس المستمرّ، ونتيجةً للقياس المستمرّ لمعدّلات جذب العملاء، اتّضح أنّ أنجع وسيلةٍ لجذب المرضى هي الموقع الإلكترونيّ وشبكات التواصل الاجتماعيّ. وأحد الأمثلة هي لوحة إعلاناتٍ كلّفت زوجتي 100 ألف دولار موضوعةً في أحد شوارع جدّة الرئيسيّة، كانت تحقّق نموّاً في عدد العملاء الجدد لعيادات سابا الطبيّة بنسبة لا تتجاوز 13% سنويّاً. وفي المقابل حقّقت الإعلانات عبر شبكات التواصل الاجتماعيّ النسبة ذاتها، لكنّ بعشر التكلفة أي عشرة آلاف دولار. عندما بدأت عيادات سابا تستفيد من هذه الوسائل في عامي 2012م و2013م، كان 25% من المرضى الجدد مرتادي العيادات يتمّ من خلال شبكات التواصل الاجتماعيّ. فقرّرت حينها الاستغناء عن لوحة الإعلانات وتوفير تكاليفها لأنّ شبكة التواصل الاجتماعيّ قدّمت نتائج أكثر كفاءة في جذب العملاء. واليوم، فإنّ ثلث مرضى العيادات الذين يأتون عبر شبكات التواصل الاجتماعيّ، لا تتجاوز تكلفة كلّ مريضٍ على العيادات مبلغ 1.5 دولار مقابل 20 دولارًا تتحمّلها العيادات تكلفةً عن كلّ مريضٍ جديدٍ باستخدام الإعلانات التقليديّة قبل بضع سنوات.

**النصائح ذات الصلة: 1، 15**

## نصيحة 48

إنَّ اسمَ منتجك غير المسجَّل، أو شعارك أو وسمك التجاري، يمكن أن يُسرق جزءٌ منها أو كلُّها منك

بالسهولة نفسها التي تؤخِّذ بها صورة سلعةٍ ما معروضةً على موقعك الإلكتروني.



قد يستغلُّ المقلِّدون شهرةً وسمك التجاريِّ مَجَانًا، دون أن يقدِّموا نموذج عملك التجاريِّ أو وصفتك السريَّة. إنَّ عبءَ إثبات أنَّك المالك الأوَّل للوسم التجاريِّ يقعُ عليك، وسيستغرقُ ذلك سنواتٍ في المحاكم، بينما يتمنَّع السارقُ بوسمٍ تجاريِّ مَجَانِيٍّ خلال تلك المدَّة، وإلى أن تثبت ملكيتك الحصريَّة للوسم، إن استطعت ذلك. وإذا كنت قد وصلت إلى مرحلة التوسُّع، فإنَّ مخاطرَ تقليدِ وسمك التجاريِّ هو أكبر بكثيرٍ مقارنةً بمخاطرة شركةٍ غير معروفةٍ يمكنها أن تغيِّرَ شعارها في حال تقليده دون مخاطرةٍ في خسارة معرفة العملاء بالشعار المسروق. وقد تُضطرُّ شركةٌ ما في مرحلةٍ متأخِّرةٍ إلى السَّير في طريق الدَّعاوى القضائيَّة الطويل والمكلف.

في الدول التي لا تُطبَّق فيها بقوة حماية الوسم التجاريِّ، أو حيث تستغرقُ الدعاوى القضائيَّة سنواتٍ طويلةً ناهيك بكونها مُكلفة، فإنَّ سرقة الوسم التجاريِّ تُعدُّ مخاطرةً أكبر. حتَّى في البلدان التي تُفرض فيها حماية الوسم التجاريِّ، فإنَّ السرقة الدوليَّة تُعدُّ مشكلةً أكبر. فمثلاً، سيكون من الصعب جدًّا أن تُفاضي مُقلِّدًا في الصين وأنت تُقيم في الأردن، حتَّى وإن سجَّلت وسمك التجاريِّ في الصين حفاظًا على حقوقك. وإذا كنت ريادةً صغيرًا أو متوسِّطًا فهذا يمكن أن يكون تحديًّا وتهديدًا. لذا ينبغي أن تسجِّل وسمك التجاريِّ قبل توسيع عملك التجاريِّ، وعليك أن تتأكَّد أيضًا من

أنَّ السلطة القضائية المختصة بالتسجيل تشمل المناطق التي ترغبُ في التوسُّع فيها، لحماية وسمك التجاريِّ هناك.

في السعودية نجد أن استخدام شعار شخصٍ آخر أو وسمه التجاريِّ أو اسم متجرٍ أسهل شيءٍ يمكن القيام به؛ إذ لا يوجد حتى الآن رابطٌ بين مكاتب تسجيل الوسم التجاريِّ التابعة لوزارة التجارة ومكاتب البلدية التي تُصدر التراخيص باسم الوسم والأسماء التي يقدِّمها أصحاب الرخص. وإذا كان عمك التجاريُّ لا يتضمَّن البيع بالتجزئة، وتريد أن تستخدم شعارًا ما ليكون ترويسةً لقرطاسية الشركة، فكلُّ ما عليك القيام به هو طباعة الشعار والاسم على أوراقك وتسجيلهما تحت اسم شركتك في الغرفة التجارية (COC). إنهم يتحقَّقون فقط من أنَّ اسمك القانونيَّ ورقم التسجيل في الغرفة التجارية مطبوعان على أوراقك. ويقوم العديد من الأعمال التجارية بهذا الأمر بكتابتهما بأحرفٍ صغيرة في حين يضعون الشعار والاسم التجاريِّ في أعلى الصفحة. إنَّ تسجيل الوسم التجاريِّ الحقيقيَّ يجري في دائرةٍ أخرى. ويستغلُّ البعض هذا التناقض وينسخون الشعار بكلِّ بساطة، ممَّا يسهِّل عملية بدء عملٍ تجاريِّ. وإذا كنت تبدأ عملاً تجاريًّا صغيرًا، مثل مطعم بيرغر، فيمكنك بسهولة أن تضع عليه اسم "بيرغر كينغ" (Burger King) وإذا كان ضميرك يؤنِّبك يمكنك أن تغيِّر الشعار قليلاً وبشكل لا يسترعي الانتباه، ثمَّ تنتظر بيرغر كينغ الحقيقيَّ أن يفاضيك. وإذا فعلوا ذلك لا توجد هناك غرامة، بل سيطلب منك فقط تغيير شعارك. أنا شخصياً كنتُ ضحيةً سرقة على الإنترنت، حيث كنتُ قد ابتدعتُ اسم "بايس" (BASE) للاستشارات وأطلقتُه على مشروعِي الناشئ الأوَّل. إنَّه اللفظة المختصرة لعبارة "مكننة العمل التجاريِّ وهندسة الأنظمة" (Business Automation Systems and Engineering). وبعد بضعة أشهر من إنشائي موقعي على الشبكة، سُرِقَ الاسمُ الكاملُ مع الكلمة المختصرة "BASE" من قبل شركة في الولايات المتحدة الأميركية، وعلمتُ بالأمر خلال البحث عن موقعي على الإنترنت، فعثرتُ على الموقع الذي سرق الاسم، إضافة إلى ذلك وخلال البحث وجدتُ شركةً أخرى في مدينة تورونتو (Toronto) في كندا تحمل الاسم ذاته لكن دون اللفظة المختصرة، ووجدت أنها أقدم عهدًا من شركتي في استخدامها هذا الاسم. وعندما اخترتُ هذا الاسم لم أكن أعلم أن هناك شركة كندية قد استخدمته من قبل. ومن جانبهم لم ينسخوا الكلمة المختصرة. كانت هذه الازدواجية في استخدام الاسم من قبيل الصدفة.

تنطبق هذه المشكلة نفسها على شقيقتين في جدة كانا يديران متجرًا لبيع الكعك المحلّي. وعندما انفصلا حصل أحدهما على ملكية العمل التجاريِّ محلّ النزاع على أن يُعوّض شقيقه. غير أنَّ الشقيق الآخر الذي خرج من العمل افتتح سلسلة جديدة لبيع المنتج نفسه، واستخدم بكلِّ بساطة شعار الشركة التي خرج منها وقبض التعويض عن خروجه للتوّ! بعد بضع سنوات أمضاها الشقيقتان في المحاكم في نزاعهم على الوسم التجاريِّ، صدر الحكم على الشقيق بأن يغيِّر شعاره ولافتته المقدّمة. لقد استغلَّ هذا الشقيق قوانين حماية الوسم التجاريِّ الهشّة ومعدومة الأثر، واستخدم الشعار نفسه، لكن بتغيير بعض الألوان وأحرف الطباعة ذاتها مع تغيير بسيط في الشعار لا يمكن رصده بدقة. استخدم الاسم ذاته ولكن بصيغة الجمع لتكون بديله! كان التقليد مدروسًا وبحنكة بالغة، بحيث لم يستطع الشقيق صاحب الشعار الأصليِّ مقاضاة أخيه كما فعل أوَّل مرّة.

النصائح ذات الصلة: 16، 35، 39، 40، 78

## نصيحة 49

سيُعمد منح التمويل على مرحلة تطوّر مشروعك الناشئ. ضع مشروعك الناشئ في موضعٍ ملائم للاستثمار قبل أن تطلب التمويل.



قبل التقدّم بطلب للحصول على تمويل، حدّد المرحلة التي أنت فيها. هل لديك فكرة تتطلّب أموالاً أوليّة؟ هل تتطلّع إلى النموّ والتوسّع، أم إلى البحث عن مشترٍ أم إلى الاكتتاب العام؟ إنّ مشروعاً ناشئاً في مراحله الأولى والذي لم يدرّ ما يكفي من الدخل لتعزيز وجوده، أو لم يبدأ حتّى في توليد الدخل، يتطلّب أموالاً أوليّة. والمشاريع الناشئة في مراحلها المتقدّمة هي التي تتطلّع إلى تنمية عملها التجاريّ وتوسيعه، وهي التي تمكّنت من تأمين قبولٍ كبيرٍ في السوق وتحقيق دخلٍ كبير. استناداً إلى المرحلة التي يكون فيها مشروعك الناشئ، يمكنك أن تسعى إلى الحصول على مراحل التمويل التالية بهذا الترتيب: رأسمال أوليّ، استثمار المستثمرين الأفراد، تمويل رأسمال جريء (المجموعة أ، المجموعة ب، المجموعة ج... إلخ)، تمويل بنكيّ والاكتتاب العامّ.

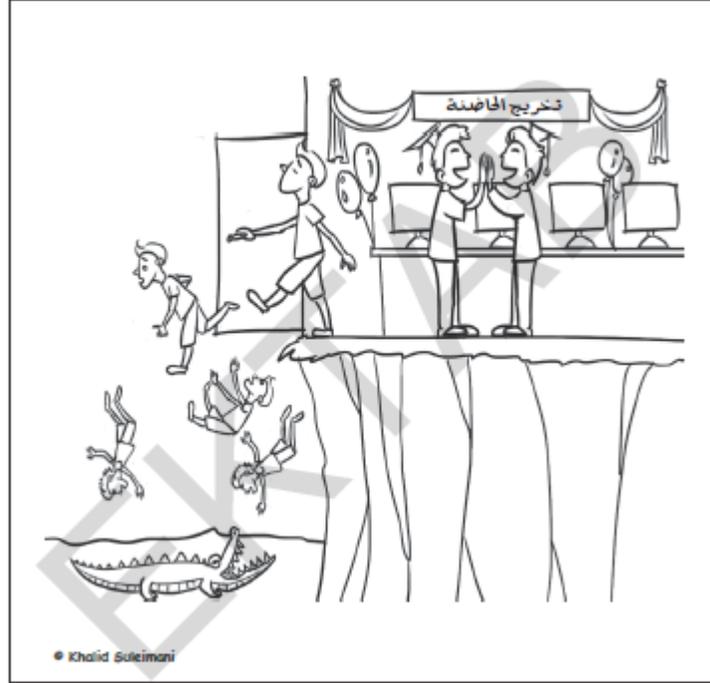
تعاني العديد من المشاريع الناشئة عدم معرفتها الجهة التي يمكنها طلب التمويل منها، وتهدر وقتها في طرق الأبواب الخاطئة. وستساعدك معرفة المرحلة التي أنت فيها على تضييق عدد المستثمرين الذين يجب أن تتصلّ بهم. وتتطلّب كلُّ مرحلةٍ من مراحل المشروع الناشئ مجموعةً مختلفةً من المستثمرين، كما سيساعدك العديد من النصائح في هذا الكتاب على تحديد أنواع مختلفة من المستثمرين الذين يجب أن تجذبهم لدى بحثك عن التمويل. هناك جدلٌ قائمٌ حول الجدوى من دراسات الجدوى الاقتصادية للمشاريع الناشئة كما ذكرنا في النصيحة 26. والواقع أنّ بعض دراسات الجدوى قد تكون مفصّلة أكثر ممّا ينبغي، ويكون قد عفا عليها الزمن بحلول وقت قراءتها وتصير غير قابلة للتطبيق، أو أن تطبيقها لا يُجدي نفعاً. غير أنّ أصحاب مشاريع رأس المال

الجريء سيرغبون في تفحص بعض الوثائق عن خطط المشروع المستقبلية، وإن كانت قصيرة. وليكن معلوماً لديك أن وجود دراسة جدوى مُحكّمة يُزيل هذا العذر من قرار رفضك. ويتحدّث أصحاب رأس المال الجريء لغة تسمّى “اللغة الماليّة” ويريدون من الرياديين أن يتعلّموا تلك اللغة أوّلاً. لدى السعوديّة أكثر من ملياري ريال معطّلة في صناديق استثماريّة غير مُستغلّة، في حين أنّ هناك المئات من الرياديين يتلهّفون للحصول على التمويل لمشاريعهم. ويرجع ذلك إلى أنّ مشاريع رأس المال الجريء تتطلّع في معظمها إلى مشاريع ناجحة وتقع في مرحلة التوسّع، وإلى مشاريع وصلت إلى مرحلة النموّ، باستثمارٍ يبلغ على الأقلّ 2-3 مليون دولار في السعوديّة، و10-15 مليون دولار في الولايات المتّحدة. من ناحيةٍ أخرى، الرياديون هم إمّا كسلانون جدّاً ليتعلّموا مفردات اللغة الماليّة، وإمّا أنّ مشاريعهم لا تزال في مرحلة مبكّرة للوصول إلى درجة مشاريع رأس المال الجريء، أو ربّما لم يصلوا بعدُ إلى مرحلة تسمح لهم بالحصول على تمويل رأسمال الجريء، أو أنّهم ببساطة غير جاهزين. إذا كنت لا تستطيع تحمّل تكلفة طباعة مذكرة الطرح الخاصّ (PPM)، فعلى الأقلّ احرص على أن تكون لديك وثيقة مُعدّة إعداداً جيّداً (راجع النصيحة 76)، تظهر فيها جميع الأرقام مدروسة دراسةً مهنيّة، وهي الأرقام التي تريد مشاريع رأس المال الجريء أن تراها. فإذا تبيّن لهم أنّ هناك إمكانياتٍ إيجابيّة في عملك التجاريّ، فسيبدلون المزيد من الجهد في دراسته والاهتمام به اهتماماً أكبر. إلا أنّ ما لن يفعلوه هو كتابة الوثيقة أو إجراء الحسابات بدلاً منك. والمستثمرون الأفراد والأموال الأوليّة، بخلاف مشاريع رأس المال الجريء، نادراً ما تكون مهتمّة بدراسة جدوى مُفصّلة. إنّهم أكثر اهتماماً بك وبمنتجك وإمكانياتك، ويتبعون أساليب أقلّ تنظيمياً لاختيار الفرص الصالحة للتمويل. لكنّ كما هو مذكور في النصائح ذات الصلة، الحصول على تقييم هو في مصلحتك، ويمكن أن يساعد على حماية حقوقك. إنّ هذا الإجراء هو حماية لك أكثر ممّا هو مطلبٌ رسميّ.

النصائح ذات الصلة: 20، 76

## نصيحة 50

إنّ إطلاق منتج ما لا يعادل إطلاق شركة ناشئة.  
عليك أن تُنفق أموالاً أكثر، وتبذل مجهوداً أكبر بكثير لإطلاق شركة ناشئة.



كما هو موضَّح في النصيحة 41، فإنّ إطلاق مُنتج ما صار أسهل وأقلّ كلفَةً بكثيرٍ نظرًا إلى التقدُّم في مجال التكنولوجيا والانتشار الكبير للإنترنت والحوسبة السحابية والخدمات المشتركة. لكنّ إطلاق منتج لا يعادل إطلاق شركة.

قد تكون قادرًا على إطلاق تطبيقٍ واحدٍ من غرفة نومك، لكن عندما يصير هذا التطبيق رائجًا وبحاجة إلى الارتقاء به، فعليك أن تتحدّث مع العملاء وتحلّ مشكلاتهم. ستحتاج أيضًا إلى طاقم عمل لإتمام تلك المهام، وبمجرّد أن تبدأ في احتياج هؤلاء، فإنّك ستكون في حاجةٍ إلى منشأة تجارية متكاملة. علاوة على ذلك، فالحاجة إلى وجود موظّفين ليست السبب الوحيد الذي يدعو لأن تكون لديك منشأة؛ فالأمور الماليّة والضرائب والتسويق والتسليم وأسباب أخرى تجعلك غير قادرٍ ببساطة على إدارة عمل تجاريّ حقيقيّ من غرفة نومك أو من مرأبك. ولم تتغيّر كثيرًا عمليّة تأسيس منشأة تجارية حتّى مع كلّ هذا التقدُّم في عالم الإنترنت، فهي لا تزال تتطلّب المقدار نفسه من الوقت والجهد تقريبًا.

بادر بالعمل بشكلٍ وثيقٍ مع حاضنات. ولا تؤمّن الحاضنة بطبيعتها التمويل، مع أنّها توفّر على المشروع الناشئ الكثير من المال من حيث التسهيلات الأساسية والمرافق والخدمات الداعمة. ويشعرُ كثيرٌ من مطوّري التطبيقات بالسعادة لأنّ في وسعهم أن يُطلقوا تطبيقهم من الحاضنة، وفي نهاية المطاف يتخرّجون. وأخيرًا، عندما يتوسّع عملهم التجاريّ، يدركون أنّ الوقت قد حان ليتركوا "بيت بابا وماما" (أي الحاضنة) ويعملوا بأنفسهم. للأسف، نحن نجد أنّ من ليست لديهم

استراتيجية ما بعد الإطلاق، يواجهون واقعًا مريبًا عندما يُضطرون إلى تسديد فواتيرهم؛ فهم سيجدون فجأة أنهم يحتاجون إلى استئجار مساحة للمكتب وإلى فريق شبكة التواصل الاجتماعي، وتنظيم التسليم والدعم، بالإضافة إلى البقاء على مقربة من عملائهم لإدخال تحسينات جديدة. عادةً ما يفشل أولئك الذين لا يمتلكون خطة في الاستمرار. للأسف، يُقضى على كثير من عملاء الحاضنة بسبب نقص التمويل. وما لم تكن للحاضنة علاقات وثيقة بالمستثمرين أو تستضيف يوم عرض، مثل المسرّع، فإنّ على الموجودين في الحاضنة أن يجدوا مستثمرين بأنفسهم، وهم يفشلون في معظم الأحيان في القيام بذلك. لذلك تكون الحاضنات غالبًا إمّا مملوكة لصناديق تمويلية وإمّا مرتبطة بها ارتباطًا وثيقًا.

إذا كان عليك أن تختار بين عددٍ من الحاضنات ومسرّع، فكّر في من يملك خيارات تمويلية أفضل؛ فهذا يجعلك تشعر بالراحة لوجود شخصٍ يمنحك فرصة. وقد تكون محاولة إيجاد مستثمر مهمّةً صعبة.

**النصائح ذات الصلة: 17، 41**

## نصيحة 51

تجنّب وادي الموت، الجزء 3:

وَقِّعْ اتِّفَاقِيَّةَ بَيْعِ الْمُنْتَجِ لِأَحَدِ الْعَمَلَاءِ فِي الْمُسْتَقْبَلِ، أَوْ وَقِّعْ اتِّفَاقِيَّةَ شِرَاكَةِ بَيْنِ مَشْرُوعِكَ وَالنَّاشِئِ وَعَمَلِيٍّ مَا. لَاحِظْ أَنَّ الْمَبِيعَاتِ الْمَوْكَّدَةَ تَعْنِي النِّقْدَ وَلَوْ بَعْدَ حَيِّنٍ.



إنّ إبرام اتِّفَاقِيَّاتِ بَيْعِ الْمُنْتَجِ بَيْنَكَ وَبَيْنَ الْعَمَلَاءِ هُوَ إِحْدَى الطَّرِيقِ الشَّائِعَةِ لِتَجَنُّبِ وَادِي الْمَوْتِ. وَعَادَةً مَا تُبْرَمُ اتِّفَاقِيَّاتِ بَيْعِ الْمُنْتَجِ بَيْنَ عَمَلٍ تِجَارِيٍّ وَعَمَلٍ يُوَافِقُ عَلَى شِرَاءِ مَنْتَجِكَ بِمُوجِبِ وَعْدِ الْإِنْتِاجِ. وَالْحُصُولُ عَلَى دَفْعَةٍ أُولَى عَلَى حَسَابِ الْمَبِيعَاتِ الْمُسْتَقْبَلِيَّةِ يُمْكِنُ أَنْ يَسَاعِدَ الْمَشْرُوعَ النَّاشِئَ بِالتَّدْفُقاتِ النِّقْدِيَّةِ وَالْمَسَاهِمَةِ فِي تَسْهِيْدِ الْأُمُورِ الْمَالِيَّةِ عَمُومًا.

هناك طريقة أخرى لتلافي مواجهة العجز المالي، وهي إبرام عقد شراكة مع عميلك، وذلك بأحد خيارين: الأول، الدخول في عملك التجاري بصفة مساهم، والثاني، إنشاء شركة محاصة حيث ستضمن أن يشتري العميل منتجك بسعر يضمن الربحية؛ لأنّه الآن شريكك ويهمّه ربحك أيضًا من عملك التجاري الناشئ وشركته. في كلتا الحالتين، أنت تضمن التدفقات النقدية، لكن الجانب السلبيّ لهذين الخيارين هو أنّه قد يُفَيِّدُ حَرِيَّتَكَ فِي الْعَمَلِ مَعَ عَمَلَاءِ آخَرِينَ مُنَافِسِينَ لِلشَّرِيكِ. كَمَا أَنَّ مِنْ حَقِّ الشَّرِيكِ الْإِطْلَاعَ عَلَى تَفَاصِيلِ عَمَلِيَّاتِكَ الْمُتَعَلِّقَةِ بِالْمَشْرُوعِ الْمُشْتَرَكِ، الَّتِي قَدْ لَا تَرُغِبُ فِي إِطْلَاعِهِ عَلَيْهَا، بِالإِضَافَةِ إِلَى حَقِّهِ فِي عَضُويَّةٍ فِي مَجْلِسِ إِدَارَةِ مَشْرُوعِكَ النَّاشِئِ، بِمَا يَمْنَحُهُ شَكْلًا مِنْ أَشْكَالِ السَّيْطَرَةِ.

وقد رأينا هذا المنظور واقعا ملموسا في عملية بيع نظام التشغيل "دوس" (DOS) التي أبرمها بل غيتس مع شركة آي. بي. أم. لم يسبق لشركة آي. بي. أم. تصميم نظام تشغيل من قبل، فاقترح عليهم غيتس نظام تشغيل صممه المبرمج غاري كيلدال (Gary Kildal)، وهو عبارة عن نظام

تشغيل لضبط الكمبيوترات الصغيرة (CPM)، وكان قد بيع منه في ذلك الوقت 600.000 نسخة تقريبًا. لكن بسبب رفض كيلدال عرض أي. بي. أم، لم تتمكن من إبرام اتفاقية معه، فطلبوا من غيتس أن يصمم لهم نظام تشغيل جديد مقابل 50 ألف دولار (يقول البعض إن المبلغ كان 75 ألف دولار). وعندها شرعت مايكروسوفت في تصميم نظام تشغيل لشركة أي. بي. أم، وقد أنجزت في غضون ستة أسابيع، والملاحم الأخرى من قصة الصراع بين مايكروسوفت وأي. بي. أم دخلت التاريخ من أوسع أبوابه. ينبغي أن أشير هنا إلى أن سبب تسمية نظام التشغيل "دوس" بهذا الاسم هي حروف مشتقة من الاسم الأصلي (Quick and Dirty Operating System) واختصارها "كيو دوس" (Q DOS) وقد انتشر لاحقًا باسمه الشائع "دوس"، وتعني بالعربية "نظام تشغيل قذر سهل جدًا"! وهذا مصطلح يستخدمه مطورو البرمجيات لدى تطويرهم شيئًا سريعًا، متجاهلين هندسة البرمجيات وتدابير الجودة النوعية المطولة التي تتطلب مزيدًا من الوقت للتطوير. وإبرام غيتس اتفاقية مع أي. بي. أم ساهم كثيرًا في وصول مايكروسوفت إلى ما هي عليه اليوم. لقد كان حجم تلك الصفقة صغيرًا نسبيًا، لكن غيتس عرف كيف يجذب شركة مثل أي. بي. أم تصنع أجهزة الحاسوب بأن تكون عميلًا مميّزًا لشراء منتجات مايكروسوفت لتشغيل أجهزة الكمبيوتر الشخصي أي. بي. أم. لم يطمع غيتس في بداية الأمر ولم يرفض العرض، كما فعل كيلدال، أو لربما انتهت مثلما انتهت سي. بي. أم (CP/M)، لكنه استطاع استدراج شركة أي. بي. أم واسعة الانتشار لاستخدام برامجه بالشروط التي هو وضعها، وهذا غالبًا سر النجاح الذي حققته مايكروسوفت في بدايات انطلاقها في عالم البرمجة. ومن الجدير ذكره أن مايكروسوفت ذاتها لم تطور دوس؛ بل طلبت من تيم باترسون (Tim Paterson) تطويره، وكان يعمل لحساب شركة سياتل لمنتجات الكمبيوتر (Seattle Computer Products). ولم يعرف باترسون بشأن الصفقة بين مايكروسوفت وأي. بي. أم التي ظلت سرًا.

النصائح ذات الصلة: 10، 17، 29

## نصيحة 52

من المغربي أن تكون سيّد نفسك، لكنّ تذكّر أنّك ستكون بحاجة ماسّة إلى موظّفين للقيام بمتطلبات العمل الأخرى المختلفة في مشروعك الناشئ، وستتولّى أنت تسديد نفقات التشغيل وتكاليفها.



كما ذكرت في النصائح ذات الصلة، أنّه مجرد وهم ينتابك أن تكون سيّد نفسك، إذ سيكون هناك عددٌ من المديرين في مشروعك الناشئ لهم سطوةٌ ماليّةٌ عليك، لتجد نفسك بدلاً من إصدار التعليمات لهم، متلقياً تعليماتهم التي تخدم مصلحة العمل، وستدعن لتنفيذها. وعلى صعيدٍ آخر، لن تشعرَ بأنّك المديرُ إذا كانت لديك خمسُ وظائف تشغلها بنفسك، ولا أحد لديك تفوّضه بالعمل. إذا ما فائدة أن تكونَ المدير؟

قد يوهمك سحرُ شعورك بأنك سيّد نفسك أنّ لديك حرّيّةً أكثر في الحركة والدوام، وعملاً أقلّ، وتحكّماً في الوقت، ومزاجيّةً في العمل. غير أنّ القيام بأكثر من وظيفة في مشروعك الناشئ ليس تسليّة؛ بل يعني الكثير من العمل. وإذا كنت تعمل بجديّة، وتهتمّ بنجاح مشروعك، لكن ليس لديك مصدرٌ آخر للدخل - فقد يفرضُ ذلك ضغوطاً هائلةً عليك لتحقيق نتائج مثمرة. ودون أدنى شكّ، عندما يكونُ مسمّاك الوظيفيُّ "المدير التنفيذي" أو أيّ لقبٍ آخر تختاره لنفسك، فإنّ هذا أمرٌ يبعث على الاطمئنان أو يُثلج الصدر. لكنّ حتّى تجسّده على أرض الواقع، فإنّ عليك أن تعمل بأقصى طاقتك ووقتك وبصورة مستدامة لتستحقّ بجدارة ذلك المسمّى. ولن يكون ذلك إلا بالتضحية بوقتكَ وراحتك، وربّما ظروفك وأمورك الشخصية التي تستأثر مصلحة العمل عليها.

عندما بدأت أوّل مرّة في عملي الاستشاريِّ "بايس للاستشارات" (BASE Consulting) في عام 1994م، كان لديّ مساعدٌ واحدٌ فقط يعمل بدوام جزئيّ؛ لأنّي لم أكن أستطيع تحمّل دفع راتب كامل. كان عليّ أن أكونَ محاسباً بنفسِي، باستخدام برنامج محاسبيّ أعددته بنفسِي أيضاً، إضافةً

إلى كوني موظف البوفيه الذي يحضّر الشاي، وعامل التنظيف والإداري والمحامي والفنيّ والسائق، والمدير العامّ أيضًا. كان ذلك لقبًا مخادعًا لأني لم أكن مديرًا أحد إلا نفسي، بمعنى أنني أعمل بمفردي في مشروعني الناشئ، فأنجز كلّ المهامّ الإداريّة والفنيّة والخدميّة. في النهاية، أدركتُ أنّ كوني سيّد نفسي هو مجرد وهم.

فكّر مليًا يا مَنْ تتوهّم أن تكون سيّد نفسك أنّه سيكون لديك دائمًا مديرٌ ما، لكنّك ستكون مسؤولًا أمامه بطريقةٍ مختلفة. إذا كنت موظفًا في المستويات الوظيفيّة المتدنيّة، فستتعرّض حتمًا للمساءلة، وقد تكون يوميًا أمام مديرك. وكلّما صعدت السُّلم الوظيفي، زاد حجمُ مسؤوليّاتك، وقلّ تكرار المساءلة. لكنّ بمرور الوقت تصبح أنت أكثر مسؤوليّة، وتزدادُ مسؤوليّاتك في مواجهة المخاطر. كما أنّ الخشية من اضطرارك إلى دفع ثمنٍ باهظ بسبب خطأ ما، سيكون أمرًا حتميًا قد يقضي على مستقبلك الوظيفي الذي أفنيت في بنائه عقودًا من حياتك.

**النصائح ذات الصلة: 45، 88**

## نصيحة 53

ليست كل منشأة صغيرة مشروعًا رياديًا؛ فإن لم يكن نموذجك الربحي سيؤدي إلى مضاعفة الأرباح ما بين سنتين وخمس سنوات، فمشروعك منشأة صغيرة عادية.



من أبرز السمات المهمة للمشروع الناشئ أن عدد العاملين فيه يكون قليلاً، وربما يقتصر على المؤسسين فقط. كما أن حجم مبيعاته يكون محدوداً، وهذا ما يجعله مشروعاً صغيراً إلى متوسط (SME). غير أن المشاريع الريادية أكثر سحراً وجاذبيةً من المشاريع الصغيرة أو المتوسطة، ليس فقط بسبب الاسم، بل أيضاً لأن المشاريع الريادية عادةً ما تولد قيمة أكبر من المشاريع الصغرى والمتوسطة.

كما أن السمة المميزة الرئيسية للمشروع الريادي هي نموه السريع (Scalability)، وقيمه العالية، وقفزاته النوعية، وتوسيع قاعدة انتشاره في مدة قصيرة. وهذا ما جعل معظم المشاريع الناشئة تتوجّه عادةً إلى حقول التكنولوجيا سريعة النمو، كتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا الحيوية. فأكثر ما يعزّز من فرص حساب أن مشروعك مشروع ناشئ هو قابليته للنمو السريع. فإذا لم تتمكن من توسيع نطاق عملك في مدة قصيرة، فعليك أن تعدّل نموذج عملك التجاري. وإذا شعرت بأن عملك التجاري غير قابل لأن ينمو ويحقق قفزات عالية من النمو لك والمستثمرين، فإن عملك قد يكون عملاً تجارياً ناجحاً فقط إذا كنت ممن يرضون بالقليل.

إن قابلية التوسع والنمو السريع هما سمتان أساسيتان للعمل الريادي الناشئ، وهما المؤهل الأهم للحصول على التمويل اللازم من صناديق رأس المال الجريء. لذا تركز التصنيفات والمسابقات

التي تُعنى بالمشاريع الناشئة على سرعة نموها، فهي إشارة إلى قابلية الأعمال للتوسع. كانت الجائزة الأولى التي أحرزتها شركتي "القنطرة" هي جائزة الشركات المئة الأسرع نموًا (SFG 100). وتلك كانت المسابقة الأولى من نوعها في السعودية والتي نظمتها الهيئة العامة للاستثمار في السعودية (SAGIA) بالتعاون مع فريق من جامعة هارفرد (Allworld networks) لتقييم الأعمال التجارية الناشئة، ولإدراجها ضمن قائمة أسرع 100 شركة نموًا. وتضع شبكة أولورد (Allworld) الوصف التالي على موقعها [37]: "في عام 1998م، ساعد فريق أولورد، والذي كان على رأسهم الثلاثة المؤسسون (وهم أن حبيبي [Anne Habiby] وديردري كويل [Deirdre Coyle] والبروفيسور الشهير مايكل پورتر [Michael Porter]) من كلية هارفرد للأعمال- على إنشاء قائمة تصنيف شركات «U.S. Inner City 100» بالاشتراك مع مجلة «Magazine Inc.»". ومما ورد في هذا الموقع ما نصّه: "شرعنا على الفور نبحث عن شركاتٍ خاصّةٍ سريعة النموّ في مجتمعات أميركا الفقيرة، وبدأنا نصنّفها فأدهشنا أن نرى مدى سرعة تركيز السوق على مضامين هذه القائمة وما حوته من معلومات «Inner City 100». ومن ثمّ انتقلنا من مرحلة عدم وجود أيّ استثمار أو مستثمر، إلى حالة من اكتظاظ المستثمرين في شركات مركز المدينة خلال مدّة وجيزة. بل إنّ الرئيس كلينتون (Clinton) غير السياسة المصرفية العامة للدولة استنادًا إلى بياناتنا. وفي الذكرى السنوية العاشرة لتأسيس «Inner City 100»، قدّمت 8000 شركة طلباتٍ انتساب، وجرى ترشيحها للدخول في التصنيف. وبعد ذلك النجاح وجّهنا أنظارنا إلى أنحاء العالم وقرّرنا إنشاء شركة «شبكة أولورد»". وبالعودة إلى شركة القنطرة والتي حازت جائزة الشركات المئة الأسرع نموًا، والممنوحة من شبكة أولورد، فإنّه يعمل تحت مظلة القنطرة ثلاث شركات من ضمنها شركة أي. أف. أس التي حققت قبل انضمامها إلى مجموعة القنطرة نموًا بنسبة 500% ما بين عامي 1997 و2002م، مع قليلٍ من التقدير. ولكن عندما كبرت أعمالنا لنصير مجموعة القنطرة- التي ضمّت أي. أف. أس- وذلك بنسبة بلغت 431% ما بين عامي 2003 و2007م، صعّدنا في التصنيف في عام 2009م إلى المركز العاشر في مسابقة الشركات المئة الأسرع نموًا في السعودية. وقد أحرزنا الجائزة أيضًا في عامي 2010 و2011م. وتركّز هذه الجوائز على مستوى النموّ لأنّها تريد تشجيع المشاريع الناشئة على التوسع السريع. وقد حقّقنا الفوز بتلك الجائزة خلال أكثر سنوات عملنا التجاري نجاحًا.

## النصائح ذات الصلة: 6

## نصيحة 54

يمكن أن تكون مسرّعات النموّ خياراتٍ ممتازةً للمشاريع الناشئة. إذا كنتَ راغبًا في التخلّي عن قيمة أسهم المشروع لقاء خدمات، انضمّ إلى أحد المسرّعات.



الحاضنات والمسرّعات هي طرقٌ فعّالة للحصول على العديد من الخدمات مجانًا أو مقابل حصّة صغيرة في شركتك. تموّل الحاضنة عادةً، كما هو موضّح في النصيحة 20، ببرنامج حكوميّ، ونادرًا ما تطلب الحصول على أيّ نوع من الأسهم. غير أنّها لا تدفع أيّة مبالغ نقدية. لكنّ المسرّعات التي هي في معظمها ملك القطاع الخاصّ وتحت إدارته، تمنحك كلّ ما تقدّمه الحاضنة الحكومية، بالإضافة إلى خدمات التوجيه والاتّصال بمستثمرين محتمّلين في مقابل أسهم بنسبة 5-10%. كما أنّها تمنحك 10-13 ألف دولار نقدًا. والقائمون على المسرّعات يخاطرون على هذا النحو معك على أمل كسب الأموال عند انضمام مستثمرٍ ما، وشرائه جزءًا من أسهمك وأسهمهم في المراحل اللاحقة من التمويل.

يخاف العديد من الرياديين من التخلّي عن أيّة أسهم في البداية. لكن، وكما سيرى قارئ هذا الكتاب، فإنّه أمرٌ لا مفرّ منه غالبًا أن يكون لديك شريك في مرحلة ما من عمر المشروع. فإنّ المسرّعات توفّر لك ليس فقط ملجأ، بل تحاول أيضًا أن تجذب إليك مستثمرًا. ولأنّ القائمين على هذه المسرّعات قد يكونون أكثر مهنيّة منك، ولديهم اتّصالات وعلاقات أكثر، فمن المرجّح أن يتّخذوا قراراتٍ أفضل في ما يتعلّق بالمستثمرين. وعلاوةً على ذلك، فمن مصلحتهم أن يتّخذوا

الخيار الأفضل؛ حيث إن هدفهم الرئيسي هو رفع سعر أسهمهم إلى أقصى حدّ في مشروعك الناشئ.

تقدّم دولٌ كثيرة حاضنات تموّلها الحكومة. مثل الولايات المتّحدة وأوروبا والشرق الأوسط وشمال أفريقيا، وكذلك السعودية. ووفقاً لشبكة حاضنات الأعمال التجارية السعودية، هناك ستُّ وثلاثون حاضنةً في السعودية وحدها. [38] الحاضنات ثقافة اقتصادية جديدة على الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، لكنّها موجودة في دول أخرى من العالم كما ذكرنا آنفاً. ويتبع معظمها نموذج مُسرّعة (Y-Combinator)، وهي المكان الذي خرج منه كلُّ من “Dropbox” و “Reddit”. يُطرح البرنامج عدّة مرّاتٍ في السنة للقبول عبر دورات مدّتها من شهرين إلى ثلاثة، كما تقدّم المُسرّعة أيضاً مبلغاً يتراوح ما بين 14 و 20 ألف دولارٍ على شكل تمويلٍ نقديّ، اعتماداً على عدد المؤسّسين، مقابل حصولهم على نسبة 6% من الأسهم. في السعودية دعمت وزارة العمل بدايات المُسرّع الأوّل فلات6لابس (Flat6labs). ويحصل هذا المُسرّع على نسبة 15-20% من أسهم المشروع الذي يموّله، كما يقدّم 15-20 ألف دولار نقداً. يقع المقرُّ الرئيسيّ للمُسرّع فلات6لابس في مصر. ولدى الأردنّ ولبنانّ والإمارات مُسرّعات مشابهة.

**النصائح ذات الصلة: 16، 17، 30، 49، 54**

## نصيحة 55

إنّ تقديم عرض مشروع يشبه تقديم عرضٍ مسرحيٍّ مع قيامك بدور الممثل. عليك أن تتدرَّب على الدور وتتفاعل معه وتختار كلماتك الختامية بعناية قبل تقديم العرض.



إحدى المهارات الرئيسيّة التي يجب أن تتقنها وتبرع فيها بوصفك رياديًّا هي تقديم عرض المشروع أمام المشترين. سواء تعلّق ذلك بعملٍ تجاريٍّ يبيغ إلى عمل تجاريٍّ (B2B) أم تبيع إلى مستهلك (B2C)، عليك أن تتواصل مع العملاء والمستثمرين والموظّفين ومجلس إدارتك. وقد تتمكّن من الإفلات من التعليقات المستهجنة عند تقديم عرض سيئٍ أمام موظّفيك، أو من الذين لا يعرفون كيف يقدّمون عرضًا، أو الذين لا يمكنهم أن يصارحوك بأنك شخصٌ ذو ذوقٍ بائس. أمّا الغرباء فقد يمتنعون عن التعليق، لكنّهم لن يمنحوك البتّة ما جئت لأجله، وليست هذه هي النتيجة التي كنت تودّ الحصول عليها.

عندما تستعدّ لتقديم عرض، تخيل نفسك ممثلًا في دورٍ رئيسيٍّ من مسرحيّة. عليك أن تفكّر في طريقة إقائك ورسالتك وهدفك وشخصيّتك ومظهرك وفطنتك وحرّكتك ولياقتك؛ فأنت محاسبٌ على كلّ كلمةٍ لأنّها تمثلك. ينبغي أن تكون حسنَ الهنّام، نظيفًا وطيبَ الرائحة وذا مظهرٍ حسن. وقد يكون جزءٌ من العرض من خلال برنامج پاور پوينت (Power Point) أو عرض فيديو. وينبغي أن تكون هذه قصيرةً وبصريّةً وفي صلب الموضوع. وعليك أن تنتقي كلماتك اختياريًّا دقيقًا بعد دراسة عميلك والرسالة التي تودّ نقلها إليه ومستواه الفكريّ والمهنيّ. ودراسة عميلك هي مثل دراسة جمهورك من المتفرّجين في المسرحيّة. فالمحتويات غير الملائمة للأطفال يجب ألا

تُدرج في مسرحية للعرض العامّ مثلاً. والمحتويات المضحكة في الولايات المتّحدة قد تكون غير مقبولة في مناطق أخرى من العالم. سيسأم الحضور من العرض الطويل، لذا ينبغي أن تكون المعلومات التي تقدّمها كافية لإثارة حماس الحضور وبأقصر وقت. هناك حجم هائل من المقالات بشأن هذا الموضوع، لذا يمكنك البحث على الإنترنت لتحصل على بعض منها. من المستحسن أن تتمرّن على إتقان فنون المخاطبة والعرض أمام الجمهور. قدّم عرضاً تدريبياً أمام أشخاص تثق بهم، وسيُسدون إليك بالنصيحة الصادقة والتوجيه المطلوب وتصحيح الملاحظات.

كان فريقنا في القنطرة يقدّم عرضاً إلى أحد عملائنا في عام 2008م. كانوا يريدون حلّاً مالياً بسيطاً يتعلّق بعمليات الشركة، التي كانت تحقّق أرباحاً رغم صغر حجمها. كان لدى العميل تحفّظ أو خشية من استخدام الأنظمة المعقّدة، وكان قد سمع سابقاً عن قصص فشل برامج تخطيط الموارد لدى شركات أخرى (Enterprise Resource Planning-ERP). تدرّبنا على العرض مع فريقنا في الشركة عدّة مرّات. وطلبت منهم مراراً أن يكون العرض قصيراً وبسيطاً. راجعت معهم كلّ شريحة وألغيت كلّاً هائلاً من الشرائح غير الضروريّة. كان هدفنا هو إبراز قدرتنا في تلبية طلبهم لتصميم نظام بسيط خاصّ بهم، وليس عرض مهارات. لقد كان باستطاعة الشركة تكليف شركة أوراكل (Oracle) أو ساپ (SAP) المنافسين لنا، لكنهم لم يكونوا يريدونها لخوفهم من حجم هذه الأنظمة وتعقيدها. راجعت العرض وأعدّنا حسب هدفنا تدريباً بسيطاً للملاح الأساسيّة مع عيّنة من البيانات المأخوذة من العميل. في يوم العرض، كان كلّ شيء يسير سيراً سلساً، والتزم المستشار المكلّف تقديم العرض وفق السيناريو وخطة العرض وعدد الشرائح الموضوعية... إلخ. ومع كلّ التدريبات والتنبيهات التي أعطيت إلى ذلك المستشار، فقد اضطررت إلى المداخلة في أثناء العرض أكثر من مرّة للتأكيد على بساطة الرسالة. كان قد بدا على العميل الاطمئنان للعرض، وعلى مسافة بسيطة من توقيع عقد البيع، وخلال ثوانٍ معدودة، استغلّ المستشار الفرصة وخرج عن السيناريو بالتطرّق إلى ميزات إضافية غير مقرّرة في العرض، وهو ما أصاب العميل بالخوف فجأة من أن يكون النظام معقّداً جدّاً، وألاّ يتمكّن موظّفوه من استيعابه وفهمه وتطبيقه، وكانت نتيجة هذا الخطأ (الخروج عن الخطة والسيناريو والإضافات غير المدروسة) تعليق موافقة العميل، وفشل العرض (ينبغي أن أضيف هنا أنّ المستشار أصيب باختناق في أثناء تناوله الشاي، وسعاله المتواصل أمام العميل كان القشة التي قصمت ظهر البعير).

لقد خرجنا عن السيناريو الذي تدرّبنا عليه، فاهتزّت ثقة العميل في عرضنا كلّها. في بعض الأحيان، يكون العرض أو الحديث الزائد عن اللزوم أكثر ضرراً من العرض القصير؛ فخير الكلام ما قلّ ودلّ.

## الفصل 4

## مرحلة النمو

في هذه المرحلة، تسعى المشاريع الناشئة إلى الارتقاء بأعمالها وتحاول تحقيق نمو مرتفع. وهنا يجب أن تنتقل أنشطة التسويق إلى دورة عمل قياسية من السهل تكرارها لتحقيق مبيعات مضاعفة. هذه مرحلة مهمة جدًا في حياة المشروع الناشئ، وهي التي تقرّر ما إذا كان سينال تمويلًا إضافيًا من مشاريع رأس المال أم لا.

الأنشطة الرئيسية: في هذه المرحلة، يبدأ المشروع على شكل عمل تجاري حقيقي لجذب عملاء أكثر، وإجراء تحسينات نوعية على الخدمة والمنتج كماً وكيفاً، وتعيين أوائل الموظفين التنفيذيين وتأسيس إدارات كما هو متبع في عمل تجاري عادي.

نوع التمويل: رأس المال الجريء من خلال ستّ جولات حسب الحاجة التي يُشار إليها بالجولات أ، ب، ج، د، هـ، و على التوالي.

## نصيحة 56

إذا كنت مبتكرًا، أو كنت شركة خدمات، فإن موظفيك هم ثروتك الحقيقية، وأهم أصولك. وتوظيف عمالة احتياطية تشبه قسط التأمين ضد فقدانهم فجأة.



عندما تكون منشأة صغيرة، بعدد قليل من الموظفين الرئيسيين، فإن خسارة واحد من موظفيك قد يكون كارثة تهدد استمرارك. في البلدان الغنية بالموارد البشرية الماهرة، يمكن الاستعاضة بسهولة عن بعض هؤلاء الموظفين، لكن إذا كان لدى الشخص الذي خسرت خبرة عملية تركز عليها لعملك التجاري، فإن الأمر قد يتطلب وقتًا طويلًا لاستبداله. وكي تتجنب كارثة نقص الموظفين فجأة، فإنك تحتاج إلى تأمين.

يمكن أن تنطبق هذه النصيحة على أية شركة وفي أي بلد في أوقات معينة. فليس هناك مكان في العالم تتوفر فيه جميع أصناف المهارات من الموارد البشرية كل حين. وفي بعض أنواع الأعمال التجارية، تتطلب بعض الوظائف مهارات محددة قد لا تكون متاحة بسهولة، أو قد تتطلب نقل المعرفة قبل الاستغناء عنهم. يمكن أن يحصل هذا النقل عبر التدريب الرسمي أو التدريب على رأس العمل، أو بواسطة موظفين آخرين. في جميع هذه الحالات، لا يمكن التخلي عن الموظف الذي يملك المعرفة الأساسية لاستمرار العمل بين عشية وضحاها. وإذا حصل هذا، فهو يُعدُّ تهديدًا كبيرًا لاستقرار العمل التجاري.

عندما شغلتُ منصب الرئيس التنفيذي لمشروع الناشئ الثاني، شركة آي. أف. أس. العربية في عام 1997، اعتمد عملنا التجاري إلى حد بعيد على مستشارين كانوا ينفذون برنامج تخطيط موارد المشروع السويدي (ERP). لم يأت هؤلاء المستشارون من السعودية حيث المصادر

شحيحة، بل من أوروبا وآسيا والشرق الأوسط. واستغرق الأمر ستة شهور على الأقل من التدريب والخبرة خلال العمل في المشروع للاستفادة من أي منهم. بدأنا على نطاق صغير، حيث كان مستشار واحد يغطي أكثر من مجموعة مهارات. وكان لبرنامجنا ثماني مجموعات تطبيقية تقريباً، شاملة المهارات المالية والتصنيع والموارد البشرية وإدارة علاقات العملاء (Customer Relationship Management)، والتوزيع... إلخ. وكلما حصل أحد مستشارينا على عرض أفضل في حال استقالته، كان العمل التجاري يعاني كثيراً. وبمرور الوقت، تعلمت أن أبقى على 25% من احتياطي المستشارين المستعدين لتولي العمل إذا ما غادر زملاؤهم. وكلفني هذا العمل أكثر لكنه منحني شعوراً كبيراً بالراحة في إدارة العمل التجاري. إذا كان عمك التجاري يعتمد على مصادر يصعب الاستعاضة عنها بسهولة، حاول أن تفعل الأمر نفسه. في السعودية، قد تستغرق عملية استقطاب الموظفين الرئيسيين ستة أشهر، وإذا أردت توظيف عمالة أجنبية، فستكون تصاريح العمل عندها أشبه بمعاناة. وإذا اضطررت إلى توظيف موظفين محليين، فسيكون الوضع أكثر إيلاً لأن أرباب العمل نادراً ما سيكونون على استعداد للتخلي عنهم. كما يجب أن تضع في الحسبان مسألة العوامل المؤثرة في بيئتك المحلية، واتخاذ الاحتياطات اللازمة، أو كما ذكرنا في هذه النصيحة، ما معناه: أمن شركتك ضد تسرب الموظفين.

النصائح ذات الصلة: 57، 60، 65

## نصيحة 57

اختر موظفك ليستمرُوا معك. إنَّ فصلَ الموظَّفين في معظم الدول هو عمليةٌ صعبة، ويمكن أن تكونَ مُكلفةً وتنعكس سلباً.



سُنَّت قوانين العمل أصلاً لحماية حقوق العاملين، وليس حقوق أرباب العمل. يعودُ تاريخ هذه السياسة إلى الأيام التي وقفت فيها النقابات للمرَّة الأولى لتُناضَلَ من أجل حقوق العمَّال. وهذا أمرٌ معمولٌ به، لا سيَّما في أوروبا الاشتراكيَّة، وهي أيضاً أمرٌ حقيقيٌّ ويُطبَّق كذلك في السعوديَّة. فبعض القوانين السعوديَّة هي الآن قيد المراجعة لمعالجة المشكلات المرتبطة بهذا النظام وتصحيحه. أمَّا في الوقت الراهن، فإذا تجاوزَ عقد الموظَّف السنَّتين، ولم يُبلِّغ أيُّ من الطرفين الطرف الآخر خلاف ذلك، يصبح العقد "نافذاً لأجل غير مُسمَّى". وتبدأ المشكلات لدى ربِّ العمل في هذه المرحلة، والموادُّ التي تنصُّ على حقِّ طرْد أحد الموظَّفين تجعل هذا الوضع بالغ الصعوبة، ما لم تكن هناك مخالفة ارتكبتها الموظَّف تتعلَّق بالعمل أو الموظَّفين، مثل تسريب أسرار العمل أو الاحتيال أو الاختلاس أو الغياب المستمرَّ عن العمل... إلخ، وتندرج هذه الحالات عادةً تحت المادَّة 80. (39)

تبرز المشكلات حين تُضطرُّ الشركة إلى تقليص حجمها أو تغيير نموذج عملها، أو تجد، لأيِّ سببٍ آخر، أنَّ موظِّفاً ما زانداً عن الحاجة أو أنَّه غير مناسب للوظيفة، ولا يشملُ قانونُ العمل هذه الحالات. وإذا ما طُرِد موظَّفٌ ما، فإنَّ لديه الحقُّ في المقاضاة في المحاكم العمَّاليَّة، كما تستغرقُ الدعاوى القضائيَّة وقتاً. لكن عندما يصدر الحكم فإنَّه يُطلَب من صاحب العمل أن يُعيد الموظَّف إلى عمله، بما في ذلك دفع جميع الرواتب خلال فترة الغياب وأيَّة مستحقَّات أخرى للموظَّف. وتنتهجُ بعض الشركات تسوية الأمر مع الموظَّف ودياً بأن تدفع له راتب سنَّة أشهر أو سنة لتقديم

استقالته، بالإضافة إلى مستحقّات نهاية الخدمة التي تكون بواقع راتب شهرٍ عن كلّ سنة من سنوات الخدمة، إذا كانت أكثر من خمس سنوات.

هناك أمثلة كثيرة عن سوء استخدام قانون العمل من كلا الطرفين سواء الموظف أم ربّ العمل؛ إذ يحاول أرباب العمل جعل أوضاع العمل صعبةً على الموظف، فيضطرُّ إلى ترك العمل طوعاً. حتّى في هذه الحالة، يستطيع الموظف مقاضاة ربّ العمل ضدّ هذا الإلّعاء. وهناك شكل آخر من الوسائل التي يستخدمها أرباب العمل من خلال التضييق على الموظف بطرق خفيّة ممّا يجعل أمره صعبة. مثلاً، قد يُنقل موظف ما إلى موقع بعيد جدّاً، أو يُغيّر مسماه الوظيفي، أو يخفّض مركزه، أو يخصّص له أسوأ مكتب في المبنى. الموظفون الذين يقاضون أرباب الأعمال في أوضاع كهذه عادةً ما يحصلون على تعويضٍ سخّي، أو يعودون إلى العمل. وهذا ما قد يُعدُّ أسوأ كابوسٍ لربّ العمل؛ لأنّه قد يعني دفع رواتب سنواتٍ سابقة منذ اليوم الذي توقّف فيه الموظف عن العمل. وهناك حالات حيث قاضت مجموعة من الموظّفين “المفصولين” شركة ما، وخرج الحكم بإرجاعهم إلى العمل بعد سنتين أو ثلاث، وكان على ربّ العمل أن يدفع رواتبهم عن كلّ تلك المدّة. وفي حال الامتناع عن الدفع وعن تنفيذ الحكم القضائي، توقّف الحكومة جميع خدمات الشركة ممّا يشلُّ حركتها في مسائل تصاريح العمل والرخص وما شابه، ويجعل من الصعب على العمل التجاري أن يستمرّ.

## النصائح ذات الصلة: 56

## نصيحة 58

إنَّ يومَ صَرَفِ الراتبِ في مشروع ناشئ هو يومُ السَّعدِ لجميعِ الموظَّفين، ما عدا الرِّياديِّ الذي يدفعُ تلكَ الرواتب، ونادرًا ما يدفعُ شيئًا لنفسه.



يعمل المشروع الناشئ في البداية بأموالٍ محدودة مصدرها رأس المال الأوليُّ أو المستثمرين الأفراد. وعندما تنطلق عمليَّات البيع، يبدأ المشروع في الاعتماد على نفسه بالتدريج لدعم عمليَّاته. هذه المرحلة هي الأصعب لدى الرياديِّ؛ وذلك بسبب الطبيعة المضطربة للعمل التجاريِّ في بداياته، وعدم اليقين الذي يكتنف تسويق عمليَّاته وبيعه.

وإحدى الفواتير الرئيسيَّة التي يجب أن يدفعها الرياديُّ كلَّ شهرٍ هي رواتب الموظَّفين. ويُعدُّ يومُ دفعِ الرواتب كابوسًا لصاحب العمل في بداية العمل التجاريِّ، والذي لا يكون في كثير من الأحيان قد جنى ما يكفي من التدفُّقات النقديَّة الذاتِيَّة، أو أنه يعملُ بتمويلٍ محدود. فضلًا عن أن هناك الكثير ممَّا يحتاجُ إلى تأمينه من هذا الدخل القليل المُتوقَّع للشهور المقبلة، في الوقت الذي تُشير نتائج التقارير الشهريَّة إلى تحقيق خسائر؛ فالنَّفقات أعلى بكثير من الإيرادات. هذه بعض الأفكار التي ستدور في رأسك بينما تدفعُ رواتبَ موظَّفيك. بالإضافة إلى هذا، نادرًا ما ستدفعُ لنفسك خلال هذه المرحلة- وربما يصل العجز الماليُّ في العمل التجاريِّ لأن تدفع رواتب موظَّفيك بشيكاتٍ من أموالك الخاصَّة، فقط لتحافظ على استمراريَّة العمل التجاريِّ لشهرٍ آخر.

كانت نهاية الشهر عندي كابوسًا استمرَّ سنواتٍ عديدة. وكانت المجموعة الأولى من عملائنا تخاطر بالعمل معنا بدلًا من العمل مع منافسينا الأكثر شهرة في مجال الأعمال. وهذا يعكس أنَّهم كانوا في معظم الأحيان يخالفون تطبيقَ شروطِ الدفع دون سببٍ ما، أو كانوا يطلبون خدماتٍ

إضافية. لم يكن لدينا احتياطيّ نقديّ لتسديد مصاريف التشغيل والرواتب، وكان من الصعب الاستغناء عن أولئك العملاء الذين كانوا سيدفعون في نهاية المطاف، وكان علينا قضاء أوقات صعبة في انتظار دفعات العملاء، لا سيّما أننا لم نستطع الحصول على تمويلٍ مصرفيّ، فكان علينا أن نعملَ بتفانٍ لنتمكّن من دفع فواتير آخر الشهر. عندما تبيغ تكنولوجيا جديدة، يقع عليك عبءٌ تثقيف عميلك، ويكون ذلك في بعض الأحيان على حساب تسديد الدفعات في الوقت المناسب. أنفق أموالك بحكمة، والتزم مبدأ تقنين الموظفين عند اختيارهم وتعيينهم وتحديد رواتبهم وما يترتّب عليه من التزامات ماليّة، وتعامل مع عملائك بحذرٍ وحرصٍ وعناية. في الحالة التي مرّ بها عملنا التجاريّ، كان هدفنا تأمين الاحتياطيّات النقديّة، وتنفيذ العمليّات ضمن ميزانيّات محدودةٍ جدًّا، فقد كان ذلك هو السبيلَ الوحيدَ للتعامل مع المعاناة الماليّة التي كانت تواجهنا.

## النصائح ذات الصلة: 29

## نصيحة 59

إنَّ قضاء معظم وقتك في إخماد النيران يُعيق ابتكارك ونموَّ مشروعك الناشئ. احصل على مساعدة جيّدة، وإلا فلن تنمو بتاتاً.



أثمن ما تملكه لمشروعك الناشئ هو "أنت" نفسك. أنت المهندس الرئيسي والبائع الأساسي وأستاذ التسويق، والجندي المجهول وراء كلّ العمليات. وإذا كنت ستشغل نفسك بالتفاصيل الجانبية، فستقضي على الوقت اللازم للتركيز على الأمور الإبداعية التي لا يستطيع أي شخص غيرك القيام بها.

تُعَدُّ المشكلات التشغيلية الصغيرة روتيناً يومياً لكل عمل تجاري. ابتداءً من دفع فاتورة الهاتف المتأخرة، إلى تعقّب شحنة تأخرت في الوصول، وملتء بعض نماذج المعاملات الرسمية، إضافة إلى معالجة مشكلة أحد العملاء. ويمكن لموظفين إداريين في المستويات الدنيا من القيام بمعظم هذه المهام. فإذا كنت تعتقد أنك توفر المال جرّاء قيامك بنفسك بهذه الأعمال فأنت مخطئ؛ فتكلفة ساعة العمل بالنسبة إليك أعلى بكثير جدّاً من تكلفة ساعة عمل الموظف الذي ستوظفه للقيام بها بالنيابة عنك. إن وصلت إداً إلى وضع لا تستطيع فيه القيام بشيء لعملك التجاري، فاحصل على مساعدة جيّدة من موظفين مهرة وركّز على جني المال.

في عام 1996م، تسلّمتُ مشروعاً لإنقاذ شركة متعثّرة. وعندما تولّيت إدارتها، كانت تعاني كلّ أنواع المشكلات: نقص الموظفين، نقص التمويل، مهندسين دون المستوى المهني المطلوب. كان المالك قد أضاف إلى الشركة صفتين ليطبّق آخر نسخة من نظام أفالون (Avalon) الخاص بتخطيط موارد المشروع (ERP)، لكن لم يُدرّب أي من الموظفين على إصدار التطبيق الجديد. كان صيفاً حارّاً في عام 1996م، وكان عليّ تعيين الموظفين المؤهلين لتركيب التطبيق قبل بداية

المشروع. في هذه الأثناء، وقع خللٌ مفاجئٌ في أنظمة حواسيب العميل، وكانت العطلة الصيفيّة قد بدأت، وقد منحتني هذه العطلة بضعة أسابيع إضافية في مدّة تنفيذ المشروع. كان فقدان العميل يعني لنا وقوع كارثة محقّقة؛ لأنّنا تلقّينا الدفعات الأولى حسب الاتّفاق. كان دورى بوصفي مدير الشركة يكمن في إخماد النيران الملتهبة في الشركة والمتمثّلة في المشكلات المتراكمة الإداريّة والفنيّة والماليّة والتشغيليّة وعلاقات العملاء والمبيعات والتسويق والمديونيّات... إلخ. لم أستطع أن أركّز على نموّ الشركة إلّا بعد بضع سنوات بعد أن استقرّت أحوال الشركة التي اشترينها في النهاية. كان تنفيذ الأعمال أصعب وأطول وقتاً وأكثر جهداً من اليوم؛ إذ لم تكن الإنترنت أو الرسائل الإلكترونيّة أو الهواتف النّقالة معروفةً في ذلك الوقت، وهي تعدّ من الوسائل المهمّة والفعّالة في توفير المال والوقت والجهد.

وتروي التواريخ والأحداث الموضّحة في هذه النصيحة فترةً شهرٍ عصيبيّةً من العمل المحموم المتواصل ليلاً ونهاراً في هذه الشركة في صيف عام 1996م، وهي الفترة التي سبقت تدريب الموظفين في 26 آب/أغسطس.

27 تمّوز/يوليو: تسلّمنا النسخة الحديثة من برامج أقالون، وكانت مسجّلة على شريط (Tape) بحجم 8 ملم من الولايات المتّحدة، وهو حجم جديد لم يسبق لأقالون أن أبلغتنا بهذا التغيير في الحجم. وكان علينا أن نجد المشغّل (Tape Player) المناسب لهذا الشريط؛ لأنّ أقالون أخبرتنا بأنهم لم يعودوا يدعمون الحجم القديم (150 ميغابايت).

31 تمّوز/يوليو:

(26 يوماً) تلقّينا نسخةً من جواز سفر المدرب فيل (Phil)، لكنّها لم تكن واضحة.

1 آب/أغسطس:

(25 يوماً) لا يتوافر في صندوق النثرّيّات مبلغ يكفي لشراء مشغّل الشريط. وجرى إبلاغ الإدارة الماليّة للمجموعة القابضة بذلك لتأمين المبلغ.

3 آب/أغسطس:

(23 يوماً) جرى تأمين المبلغ، لكنّ كان يجب استيراد المشغّل من الخارج، ولن يصل إلّا بعد ستّة أسابيع من الشراء، فكان علينا أن نستعير مشغّلاً توفيراً للوقت. وفي اليوم نفسه، جرى إرسال فاكس إلى أقالون لطلب نسخة جديدة من جواز سفر المدرب فيل.

4 آب/أغسطس:

(22 يوماً) جرت بالفعل استعارة مشغّل من أحد عملائنا، لكنّنا لم نتمكّن من تشغيل الشريط. وقد حاولنا تشغيله في موقع العميل، لكنّه لم يعمل هناك أيضاً.

5 آب/أغسطس:

(21 يوماً) مضى يومٌ كامل في محاولة الفنيّ تركيب المشغّل. غير أنّ الحاسوب الخادم لدينا لا يدعم هذا النوع من المشغّلات.

6 آب/أغسطس:

(20 يوماً) عثرنا على "موديل" آخر من المشغّل لدى عميلنا، "مجموعة دلّة"، غير أنّهم رفضوا إعارتنا إيّاه.

8 آب/أغسطس:

(18 يوماً) حاول فنيّ آخر تركيب المشغّل، لكنّ العمليّة باءت بالفشل.

10 آب/أغسطس:

(-16 يوماً) عرض أحد موظفي عميلنا أن يعيرنا مشغلاً مقابل رسمٍ يعادل كلفة المشغل نفسه. بعد أن وافقنا، تحت الضغوط، رفض مديره إعارتنا المشغل.

11 آب/أغسطس:

(-15 يوماً) لم نتسلم جواباً من مدينة توسون (Tucson) في ولاية أريزونا (Arizona) بشأن جواز سفر فل؛ لأنه كان في إجازة. بعثت رسالةً إلى القنصلية في هيوستون (Houston)، تكساس بشأن تأشيرة دخول. أخيراً نجح أحد مهندسينا في تركيب المشغل، لكن الشريط لم يعمل!

12 آب/أغسطس:

(-14 يوماً) (الاثنين) أول يوم عمل بعد عطلة نهاية الأسبوع في الولايات المتحدة. لم نحصل على أي ردٍ من أقالون ذلك اليوم.

13 آب/أغسطس:

(-13 يوماً) ينصحنا فريدي (Freddy)، وهو ضابط ارتباط أقالون في بلجيكا، بالاتصال بالمكتب الأوروبي، وقد فعلنا ذلك فلم يجيبوا على الاتصالات لأنهم في عطلة. اقترح علينا أن نعود الاتصال بالمدرّب فل عبر لندن. وحاول أن يرسل إلينا شريطاً بديلاً من بلجيكا أو من الولايات المتحدة.

14 آب/أغسطس:

(-12 يوماً) تسلّمنا رسالةً بالفاكس من بلجيكا تُشير إلى أن الشريط تالف.

15 آب/أغسطس:

(-11 يوماً) وصلت رسالة بشأن تأشيرة الدخول إلى توسون، لكن الإجراءات لم تُنجز. ذهب فل جواً إلى جمهورية التشيك. اتّصل به شخصٌ ذو علاقةً بمالك الشركة في السفارة السعودية في لندن. حيث اقترح أن يحصل فل على تأشيرة دخول من هناك في طريقه إلى السعودية توفيراً للوقت.

16 آب/أغسطس:

(-10 أيام) علمت أقالون أن بعض عملائنا سيحضرون حلقة التدريب المخصّص لمهندسينا مجّاناً، فقررت أن تطلب منّا مبلغ 2500 دولار عن كلّ شخص. نجحت في إقناعهم بإجراء التدريب على حلقتين، وتخفيض تكلفة حلقة العميل. أعدت بيع تلك الحلقة من الدورة لتسديد تكلفة التدريب.

17 آب/أغسطس:

(-9 أيام) وصلت الأشرطة الجديدة أخيراً، لكن لم يعمل أيٌّ منها. أبلغنا فريدي بالسبب، فقد كانت الأشرطة تعمل بنظام إنتش. بي يونكس (HP UNIX) بدلاً من أس.سي.أو يونكس (SCO Unix) الموجودة لدينا.

18 آب/أغسطس:

(-8 أيام) لحسن الحظ، وصل موظفنا خبير يونكس من إجازته السنوية، وبدأ العمل على الشريط. اكتشف مشكلةً فنيّة في ملف التسجيل، وبدأ يحدّد طريقة لتحويله.

20 آب/أغسطس:

(-6 أيام) (الثلاثاء، آخر النهار): طلبت شركة إنتش. بي (HP 400) دولار عن كلّ شريط لتحويل البرمجيات، لكن دون أية ضمانات أنه سيعمل. وكانوا يحتاجون إلى يومٍ كاملٍ لإنجاز ذلك

العمل. طلب عميلنا (مجموعة دلة) استرداد المشغل المعار يوم الأربعاء. وإذا لم تحوِّله شركة إتش. بي قبل يوم الأربعاء، فلن يكون لدينا شريط. قالت إتش. بي إنها لن تستطيع ذلك! عقبة دون حل. صار الوضع معقدًا جدًّا، وكنتُ على وشك الاستسلام والتفكير في إلغاء الدورة التدريبية.  
21 أب/أغسطس:

(5-أيام) التغلب على العائق. نجح أحد مهندسينا المتفوقين في تحويل الشريط في إحدى إدارات عميلنا شركة صافولا (40 Savola) وصار لدينا الآن شريط يعمل على مشغلنا القديم، فاستُبدتِ الحاجة إلى مشغل جديد. بعد ظهر ذلك اليوم، بدأ تحميل برنامج أقالون.  
22 أب/أغسطس:

(4-أيام) (يوم الخميس) استمرت عملية التركيب لتطبيقات أقالون. كنتُ خائفًا من حدوث انقطاع في الكهرباء (الأمر الذي كان شائعًا جدًّا في ذلك الوقت). أيُّ انقطاع في التيار الكهربائي يعني البدء من جديد. شعر فريدي بالقلق لأنَّ فل رفض أن يأتي جواً إذا لم نوَكِّد إنهاء التركيب. أتيتُ إلى المكتب يوم الخميس ليلاً فكان كلُّ شيءٍ على ما يرام. اتَّصلتُ بفريدي ذلك المساء وكان لا يزال قلقًا. كان فل في لندن يجتمع مع الشخص الذي اتَّصل به في السفارة السعودية لإنهاء تأشيرته.  
23 أب/أغسطس:

(3-أيام) (يوم الجمعة- عطلة نهاية الأسبوع في السعودية- بعد الظهر) كنتُ في المنزل بجانب الهاتف. تلقيتُ مكالمةً في الساعة الخامسة عصرًا من المهندس الذي يعمل لديّ يقول فيها إنَّ التركيب انتهى. اتَّصلتُ بفريدي ونقلت إليه الأخبار (امتلاك هاتف نقال كان ميزة. قلَّة من الناس كانوا يملكون هاتفًا نقالًا في ذلك الوقت. إن لم يكن الأمر كذلك، لما استطعتُ أن أجري مكالمةً دوليةً والمكتب مغلقٌ يوم الجمعة). طلب فريدي آنذاك تحميل بيانات التدريب. أرسل شريطان يحتويان على البيانات من مكتب توسون ومكتب تركيَّا. أكَّد فل حصوله على تأشيرة دخول باتِّصالٍ هاتفيٍّ على هاتف منزلي.  
24 أب/أغسطس:

(يوم واحد) وصلتِ الأشرطة التي تحمل بيانات التدريب، لكنَّها حُجزت لدى الجمارك السعودية. قام أحد مهندسينا بعملٍ جريءٍ وبارعٍ ونجح في تحميل بعض حزم بياناتٍ قديمة كانت متوافرة لدينا على التطبيق الجديد، لكنَّها كانت كافيةً لإجراء التدريب. أبلغ فريدي في بيته، كما جرى تأكيد التدريب لعملائنا بعد أن اتَّصلَ بهم قسم المبيعات.  
25 أب/أغسطس:

(يوم واحد) (مساءً) وصل فل. حبستُ أنفاسي بينما كان يفحص النظام. إذا قال لا، سنخسر ما أنفقناه عليه، بالإضافة إلى خسارة التدريب وعمالنا ومصداقيتنا. تنفَّسَ نفسًا عميقًا ونظر إليَّ وقال لي بلكنةً جنوبيةً أميركيةً "يبدو أنه سيُقامُ التدريب".  
26 أب/أغسطس: بدأ التدريب وأفرجتِ الجمارك عن أشرطة البيانات، بعد فوات الأوان... لم يهتم أحد بذلك!

ربَّما لا تعني القارئ هذه الأحداث، لكنَّها تشبه المشي على النار، وتعكس أنَّ مهما كانت المعوقات والعقبات التي تواجه طموح الإنسان وتحول دون تحقيق أهدافه، وقد تعرَّضه للخسائر، فيجب عليه ألا ييأس وأن يبذل كلَّ جهدٍ حتَّى آخر لحظة، وعندها لا يلام المرء بعد الاجتهاد، وهذا ما حدث

مع شركتي بالضبط؛ فقد وصلنا في لحظةٍ ما إلى نقطة اليأس والتوقّف عن التدريب وخسارة كلّ شيء ارتبطنا به مع العميل، ولكننا لم نياس واستمررت جهودنا التي تكلفت في النهاية بالنجاح؛ فمن سار على الدرب وصل.

**النصائح ذات الصلة: 84**

## نصيحة 60

الحصول على تأشيرة استقدام من مكتب العمل السعودي أمرٌ صعبٌ جدًّا لمشروع ناشئ. فالיום الذي ستصدر فيه تأشيرة استقدام، يصلح لأن يكون يوم احتفال بالشركة يُضاف إلى مناسبات العطل الرسمية والوطنية.



ذكرنا في النصائح السابقة ذات الصلة، أنّ العثور محليًّا على أشخاص يتمتعون بالموهبة والمهارات يعدُّ معجزةً في بعض الأحيان. وإذا نجحت في العثور على شخصٍ تريده أن يعمل معك، فإنّه لن يوافق على العمل في مشروع ناشئ. وهذا ما جعل لمصطلح "تأشيرة استقدام" وقعًا خاصًا في النفس، كأنه شيء ثمينٌ جدًّا، أو تحقيقٌ أمّنية شبه مستحيل. كان العمّال من دول آسيا الفقيرة يدفعون ما يصل إلى خمسة آلاف دولار في السوق السوداء لشراء تأشيرة استقدام إلى السعودية. وكانت هذه التأشيرات تتخطى الإجراءات الاعتياديّ بفحص مؤهلات العمل وحصصه. وألغيت هذه الممارسة في عام 2013م، ورُجّل العمّال غير القانونيين إلى بلدانهم في حملة تصحيح العمالة الوافدة، التي تأثّر بها أكثر من خمسة ملايين وافد من أصل خمسة عشر مليون عامل أجنبيّ في المملكة. (41)

إنّ عملية الحصول على تأشيرة استقدام عمليةٌ معقّدة؛ فالدولة تسعى الآن إلى الحدّ من تدفّق العمالة الأجنبية بعد أن اقتربت من الخمسة عشر مليونًا في عام 2013م. وفُرّضت إجراءاتٌ عدّة لثني الشركات عن الاعتماد على العمالة الأجنبية، ولا سيّما العمالة الآسيوية والأفريقية الفقيرة. ودفعت وزارة العمل بقوة باتجاه اتّخاذ إجراءات صارمة للتأكد من أنّ الأعمال التجارية تعتمد على الأتمتة (المكننة) وعلى الموارد البشرية السعودية ووسائل أخرى، بدل اعتمادها على القوى العاملة الفقيرة التي تُغرق البلاد. للأسف، جعلت هذه القوانين في جانبها السلبيّ من شبه المستحيل

الحصول على تأشيرات استقدام لشغل الوظائف المهمة في القطاع الخاص، والتي لا يتوقّر من يشغلها من المواطنين السعوديين. لذا عندما تحصل شركة ما على تأشيرة استقدام، فهذا سبب يدعو إلى الاحتفال.

إنّ القصة التي سأرويها هنا ليست من نسج الخيال، إذ استغرقني الأمر سبع سنوات للحصول على أوّل تأشيرة استقدام "رسمياً"، وكان علينا أن نستخدم وسائل أخرى؛ إذ إنّنا لا نستطيع الاستمرار دون قوّة عاملة. في عام 1997م، عندما اشترينا الشركة التي أصبحت تعرف لاحقاً باسم "الشركة العربيّة للأنظمة التجاريّة والصناعيّة" أو (آي. أف. أس العربيّة)، كنّا بحاجة إلى مستشارين لأنظمة تخطيط موارد الشركات، ففتحنا ملفاً في مكتب العمل.

انتهت العمليّة أخيراً في عام 2004م بعد سبع سنوات بحصولنا على خمس تأشيرات استقدام. تطلّب فتح ملفٍ للشركة بمكتب العمل مقدّاراً هائلاً من النسخ لكلّ شهادة أو رخصة، وإصدار شهادتين مهمّتين جدّاً وهما شهادة تسديد الزكاة والدخل، وشهادة تسجيل التأمينات الاجتماعيّة. تضمّن الشهادة الأولى أنّك دفعت زكاة رأس مالك وأرباحك، وتوكّد الشهادة الثانية أنّك التزمت دفع مستحقّات التأمينات الاجتماعيّة (GOSI) الخاصّة بموظّيك. حتّى الآن يبدو الوضع طبيعياً. غير أنّك تحتاج إلى سنة لتحصل على شهادة الزكاة؛ لأنّ عليهم أن يدقّقوا القوائم الماليّة الحاليّة والسابقة. وجرى منحنا شهادة تنتهي صلاحيتها بعد سنّة شهور من تاريخ إصدارها، وهذه الشهادة أيضاً من متطلّبات إصدار شهادة التأمينات الاجتماعيّة، في حين يطلب مكتب العمل أن تكون صلاحية الشهادتين نافذة المفعول. لم نتمكّن من تحقيق هذه المطالب الاستثنائيّة الثلاثة حتّى عامنا السابع. فحينما تصدر شهادة التأمينات الاجتماعيّة تكون صلاحية شهادة الزكاة قد انتهت فنقدّم لتجديدها. وعند صدورها تكون شهادة التأمينات الاجتماعيّة قد انتهت، وهكذا سبع سنوات ونحن ندور في دوامة التجديدات المتناقضة التواريخ. وكان الرقم سبعة فعلاً رقم الحظّ. والخبر السارّ هو أنّه أصبح يمكن إصدار شهادة التأمينات الاجتماعيّة الآن عبر الإنترنت، كما أصبحت شهادة الزكاة تستغرق لإصدارها وقتاً أقلّ بكثيرٍ من ذي قبل. غير أنّ مكتب العمل جعل الحصول على تأشيرات الاستقدام أصعب من أيّ وقتٍ مضى. سيكون الحلّ الجديد المقبل قريباً، وهو استئجار العمالة للمشاريع الصغيرة أو المتوسّطة عبر بوابة إلكترونيّة متوقّعة على الإنترنت تُدعى "أجير" (Ajeer).

## نصيحة 61

“المندوب الحكومي” أو “المُعقَّب” هو العلاج لمعظم الأوبئة البيروقراطية السعودية.



السعودية مكانٌ مثيرٌ للاهتمام لبدء عملٍ تجاريٍّ. فبالإضافة إلى عدم وجود قوانين واضحة، هناك معوّقات وعقبات يُضيفها موظفو الحكومة غير واردة في الإجراءات وغير لازمة، ناهيك بالبيروقراطية المعقّدة الموجودة أصلاً. فأنت لا تستطيع التعامل مع مكاتب الحكومة دون ما يُدعى “معقّب المعاملات” أو المندوب الحكومي، والذي تفرض وجوده الحكومة على الشركات والمؤسسات لمراجعة أجهزتها أيّاً كانت.

المعقّب إمّا شخصٌ تربطه علاقاتٌ بموظفٍ حاليٍّ أو سابقٍ، وإمّا شخصٌ كانَ هو ذاته موظفًا حكوميًّا. وعليك بالاستعانة بأحدهم مقابل مبلغٍ ماليٍّ يقرّره هو، وإلّا سيجعلك أصدقاؤه في الجهة الحكومية تعاني الإجهاد وطول الوقت والتأجيل وضياع فرص القيام بأعمالٍ أخرى لديك، وقد لا تتمكنُ من إنجاز عملك بتاتاً. فما لا تستطيع إنجازه بنفسك في شهر، يمكن للمعقّب أن ينجزه في يوم بمعارفه دون شكّ. ينبغي أن أُشير هنا إلى أنّ هذه المشكلات غير موجودة تقريباً في الوقت الراهن في مكاتب الحكومة التي طوّرت خدمات إلكترونية، وهي تتضاءل في مكاتب أخرى. لا يزال الصراع مستمرًا بين الإجراءات الإلكترونية وتلك التقليدية التي تعتمد في تنفيذ أعمالها على صور الوثائق الثبوتية والنماذج الورقية؛ فحياة الآلاف من هؤلاء المعقّبين الذين امتهنوا هذه الحرفة تعتمد على ذلك.

محاولة استكمال المعاملات في الدوائر الحكومية عمليةٌ طويلة وشاقّة. أعرف بعض الأشخاص الذين نجحوا في إنهاءها، لكن من المؤكّد أنّ لديك، بوصفك رياديًّا، أمورًا تستغلُّ وقتك بها أفضل

من متابعة معاملات كهذه. قد تستغرق كلُّ عمليةٍ شهرًا تقريبًا، وتحتاج إلى نحو عشرين إجراءً لاستكمال تسجيل شركة ما أو التقدُّم بطلبٍ للحصول على تأشيرات استقدام، أو لاستصدار رخصة. في معظم الحالات عليك أن تجلب أوراقًا مطبوعةً جاهزةً ومختومةً من هيئاتٍ أو مؤسساتٍ حكوميَّةٍ أخرى. ولأنَّه لا يوجد عادةً أيُّ اتِّصالٍ أو تنسيقٍ بين الإدارات المعنيةِّ بالمعاملة، يتحمَّم عليك أن تهدرَ على الأقلِّ خمسة أيام عمل، إن لم يكن أكثر، لإصدار أيَّة وثيقةٍ أصليةٍ مصدَّقةٍ لكلِّ طلبٍ تحتاج إليه لاستكمال “ملفِّك العلاقي الأخضر”، لقد صار “الملفُّ العلاقي” رمزًا للبيروقراطية السعودية. وتتطلبُ كلُّ عمليةٍ ملفًا أخضرَ خاصًا بها يحوي جميع الوثائق. لا أعلم من يصنِّع هذه الملفات، لكنِّي واثقٌ بأنَّه شخصٌ ثري. ويختارُ معظم الرياديين الآخرين- مثلنا نحن الذين لا نملك مصنعًا “للملفات العلاقي”- لنلَّا يتحمَّلوا المشاقَّ، تكليف معقِّب للقيام بهذا العمل، والذي قد يتقاضى مقابله مبلغًا يصل إلى 1000 دولار عن كلِّ عمليةٍ. ويتداول العديد من الرياديين قصصًا يصفون فيها حالاتٍ ما كان لها أن تنتهي دون المعقِّب المناسب. ويتعاون الرياديون عادةً مع أشخاص على اتِّصالٍ بمعقِّبين معيَّنين يُعرَف عنهم مدى تأثيرهم في هيئاتٍ أو أجهزةٍ حكوميَّةٍ معيَّنة.

### النصائح ذات الصلة: 38

## نصيحة 62

الدفعة الأخيرة هي خرافةٌ يتحدّث الجميع بشأنها،  
لكن نادرًا ما يحصل عليها المتعهّد من الباطن.  
تأكّد دائمًا من أنّك تستطيع تحقيق أرباح في  
غياب هذه الدفعة.



إحدى ممارسات الأعمال التجارية سيئة السمعة في السعودية هي تأخير دفعات الموردين. إذا كنت تملك مشروعًا ناشئًا أو مشروعًا صغيرًا أو متوسطًا، فإن هذه العملية قد تقضي عليك؛ لأنّ أيّ انقطاع في تدفّقاتك النقدية سيكون أمرًا مؤلمًا. بدأت مزاوله الأعمال التجارية في منتصف ثمانينيات القرن العشرين عندما هبطت أسعار النفط إلى 8 دولارات للبرميل الواحد. وانخفض الناتج القومي للسعودية حتّى إنّ الحكومة اضطرت إلى الاستدانة من الاحتياطيّ النقديّ للمرّة الأولى. وكان أحد أعراض المشكلة الاقتصادية التي استمرّت أكثر من 20 عامًا، هو تأخر الحكومة عن تسديد دفعات مورديها ومتعهديها.

وفي بلد يرتبط 90% من دخله بالنفط، تعني هذه الممارسة أنّ المصدر الرئيسيّ للدخل قد تأخر، وانعكس هذا الوضع على الموارد الماليّة للمتعاقدين مباشرة مع الحكومة، وهؤلاء بدورهم أخروا دفع الأموال إلى متعهديهم من الباطن، ويمتدّ هذا التأثير حتّى الوصول إلى العامل البسيط. لم تكن هناك أيّة عقوبات رادعة على الشيكات المرتجعة التي تكون دون رصيد أو غير مكتملة الأركان، على الأقلّ من الناحية العمليّة، ولا الكمبيالات التي لم تُسدّد عند الاستحقاق. غير أنّ هذه المعوّقات أصبحت من الماضي الذي لن يعود؛ فهناك عقوبات صارمة على من يصدر شيكًا دون رصيد، وتحذيرات من المصارف للعملاء الذين يصدرون شيكات غير قابلة للصرف لأسباب أخرى غير

عدم كفاية الرصيد. ومن جانب الحكومة، فإنها تصرف مدفوعاتها في فترة لا تتجاوز 10 أيام على الأكثر. ومع أن جميع دفعات الموردين تتم بتحويل سهل مباشر، فإن بعض الموردين يرون أن من الصعب التخلي عن هذه الآلية. ويماطل بعض الموردين في تسديد جميع الدفعات، لا سيما الدفعة الأخيرة، التي تكاد تكون وهمًا أو أحد المخلوقات الخرافية. سمعنا جميعًا في عالم التجارة عن الدفعة الأخيرة، لكن يندر أن نراها. وغالبًا ما يختلق العميل الذرائع لعدم سدادها. وقد تعدى ذلك على مستوى الأفراد. فصاحب العمارة يماطل كثيرًا في سداد الدفعة الأخيرة للمقاول، وقد يجرمه إياها. وربما تصل الأمور بينهما بعد المودة إلى رفع القضايا التي تأخذ سنين عديدة للبت فيها.

وشركاتي ليست استثناءً؛ فكثيرًا ما تأخرت فواتيرها سنتين أو ثلاثًا. وعادةً ما يجد العميل عذرًا لعدم تسديد القسط الأخير. وأفضل ما يمكن أن يفعله المورد هو تحصيل المال بناءً على مراحل الإنجاز. وتأكد أن عدم الدفع سيعرض المشروع للخطر إذا لم تسدد الدفعات في وقتها. حاول أيضًا أن تتأكد من أن تكون الدفعة النهائية صغيرة قدر الإمكان. وفي سجلاتك المالية، كن مستعدًا لشطب الدفعات النهائية؛ لأن فرص الحصول عليها هي أقل من 50٪، وذلك إذا كنت محظوظًا بمشروع جيد. تجد الشركات جميع أنواع الطرق المبتكرة للحصول على أموالها؛ إذ قد تصل إلى حد إيقاف خدمة عملائها. ورغم أن هذه الممارسة قد تُلحق الضرر بالعلاقة ما بين العميل والمورد، فإن إيقاف الخدمة تكون أحيانًا ضرورةً قُصوى (آخر العلاج الكي). تفقد بعض الشركات، وحتى في البنوك، أموالها تحت بند ديون متعثرة في حال فعلت ذلك، لكن بعضها يكتفي بإلقاء اللوم على المورد الأجنبي. كنا نضع اللوم على السويديين في شركة آي. أف. أس بشأن إصرارنا على التحصيل، وأنهم كانوا “الزنانين” وليس نحن أمام عملائنا. وإلا سنبدو مماطلين أيضًا أمام السويديين مثل موردينا! وكان السويديون يتفهمون الوضع، لكن أحيانًا كان يستحيل تأجيل الدفع لهم مما يضعنا في حرج أمام المورد السويدي والعميل السعودي على حد سواء. دون شك، إنه قرارٌ صعبٌ أن تعرض وكالتك وعلاقتك التجارية للخطر من أجل عين عميل متأخر في الدفع.

## نصيحة 63

ديباجة تجارية: "لا تحاول أن تربح منّا هذه المرّة.  
وإذا منحتنا تخفيضاً، سنعطيك عملاً أكثر  
في المستقبل".



رغم أنّ هذه العبارة قد تكون غريبة أو غامضة لبعض الناس، فإنّها صحيحة تماماً، حتّى على المستويات القياديّة العليا وصنّاع القرار. فكثيراً ما تتكرّر هذه العبارة وتُستخدم لاستدراج مورّدين حديثي العهد وغير متمرسين في الأعمال التجاريّة، وقد تسمع هذه الديباجة بعض الشركات الأجنبيّة التي تحاول اختراق السوق. في كثيرٍ من الأحيان، لا يكون العميل (المشتري) مستعدّاً لترويج بضاعة البائع بجلب عملاء آخرين للشراء منه كما توحى العبارة، وجلّ ما يريده قائل هذه العبارة هو فقط الحصول على المزيد من الخصم.

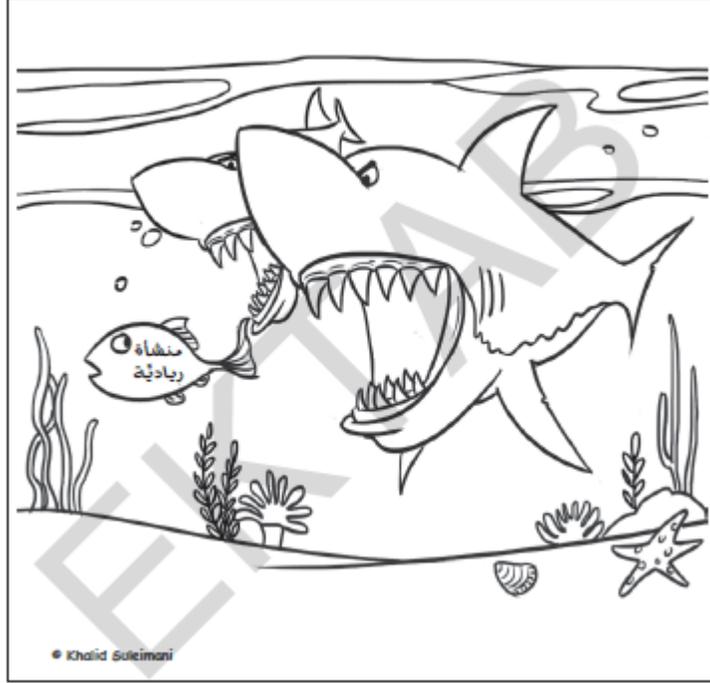
غالباً ما تكون المشاريع الناشئة وافداً جديداً على أسواق الأعمال التجاريّة، وكذلك- بالمثّل- الشركات الأجنبيّة التي لديها الرغبة في اختراق السوق والحصول على أوّل صفقة، لذا غالباً ما تقع مثل هذه الشركات الأجنبيّة في فخّ رجال الأعمال الانتهازيين. فهؤلاء الانتهازيون يدركون أنّ أغلب هذه الشركات ستستغلّ قصص النجاح التي حقّقوها بهم للترويج لأنشطتهم التسويقيّة، لذا فهم يحاولون إساءة استخدام هذه السلطة إلى أقصى حدّ. لا تنتهي هذه المحاولات بحصول الشركة الأجنبيّة على المشروع، بل قد يستخدم الانتهازيون الدفعات المتأخّرة لابتزاز خدمات إضافيّة من تلك الشركات، وقد تتأخّر الدفعة الأخيرة إلى أجلٍ غير مسمّى. وقد لا يقتصر الحصول على الخدمات الإضافيّة من الشركة الأجنبيّة على الدفعة الأخيرة، فقد تتمّ هذه الخدمات بإجراء الشركة

الأجنبية بإرساء مشروع آخر عليها، ويكون الانتهازي قد استفد جميع أرباح الشركة الأجنبية من المشروع الجديد.

في عام 2004م، شاركت ضمن وفد تجاري خاص بأميرة السويد صاحبة السمو الأميرة فكتوريا (Victoria)، حيث كنت أمثل الشركة السويدية آي. أف. أس إيه. بي (IFS AB) بصفتي وكيلًا لها ضمن وفد تجاري إلى السعودية. عقدنا اجتماعًا في إحدى أكبر الوزارات السعودية، وكان من ضمن الوفد التجاري السويدي ممثلون عن شركة إريكسون (Eriksson) وساب (SAAB) وإيه. بي. بي (ABB) وشركات سويدية عملاقة أخرى. سأل أحد كبار المديرين التنفيذيين السويديين عن مشروع بقيمة عدة ملايين من اليورو، كانوا يودون الدخول في مناقصة تخصه. في منتصف المحادثة قدم الوزير الديباجة المعهودة والمكررة والمشهورة أيضًا في مثل هذه المناسبات عن التخفيض والمصادقية في الوعود؛ ليشجع الشركة على تقديم عرض أفضل للأسعار. في كل مرة تقريبًا كنت أزور فيها عميلًا حكوميًا مع وفد أجنبي أو من دونه، كنت أسمع الديباجة ذاتها. في كثير من الأحيان ترسل الشركات الأجنبية ممثلين عنها إلى السعودية لمناقشة صفقات أو مشاريع، ولكن هؤلاء الممثلين أو المندوبين يفتقرون إلى الخبرة والدراسة بالثقافة المحلية السعودية؛ فهم يقرأون جميع أنواع الإشارات الصادرة من نظرائهم السعوديين قراءة خاطئة. كانت إحدى أهم خبراتي هي تنظيم دورات تدريبية لتوجيه هؤلاء المندوبين وتدريبهم في أثناء فترة عملي مستشارًا ثقافيًا في أم. أس. بي أند بي (MS&B) في بولدر كولورادو بالولايات المتحدة في أوائل تسعينيات القرن الماضي. شملت الدورة الكثير من علم دلالات الألفاظ التي غالبًا ما يلتبس فهمها على المغتربين الأجانب أو مندوبي الشركات الأجنبية. وقد واجه عددًا من الشركات السويدية مشكلات في الحصول على أقساط حكومية مستحقة لهم، وكانوا يتعرضون للضغوط من الجهات ذات العلاقة لتقديم حسم. وقد تؤثر هذه الضغوط في الشركات الحديثة التي تريد أن تضع لها قدمًا في السعودية بهدف التوسع والاستفادة بأكثر قدر من المشاريع المطروحة، بعكس الشركات الأجنبية الكبرى؛ فهي صلبة في موقفها ولا تتراجع ولا تدعن للضغوط التي تُمارس عليها، ولا تقبل تنفيذ أية مشاريع لم تكن واضحة لها حتى لو كانت ترسو عليها بالتكليف المباشر. ذات مرة سألتني مدير مشروع ناشئ ما إذا كان ينبغي أن يقدم خصمًا هائلًا لعميل كبير محتمل. قلت له إنه يجب ألا يقدم الخصم إلا في حال عرض العميل قيمة إضافية مهمة للمشروع، بمعنى أن يسند إليك مشروعًا آخر بتكليف مباشر يحقق أرباحًا تزيد أضعافًا عن الخصم المقدم. أحيانًا، إذا صار مثل هذا العميل (الجهة الحكومية) مرجعًا، فإنه يؤدي إلى الحصول على مشاريع مستقبلية. وفي حال كهذه، لا يكون الأمر مجرد تخفيض، بل هو استثمار في مستقبل أعمال الشركة.

## نصيحة 64

الرياديُّ السعوديُّ أشبه بفريسةٍ تسبح في  
مياهٍ عميقة تعجُّ بأسماك القرش. كُنْ حَذِرًا!  
فمعظم القوانين لا تحميك.



كنتُ برفقة سفير الولايات المتحدة لدى السعودية، السيد جيمس سميث (James Smith)، بمناسبة يوم الاستقلال الأميركي، في حفل عشاء في مقر إقامته في الرياض في عام 2010م. وتطرقت في الحديث معه إلى المشكلات التي تعانيها المنشآت الريادية حديثة العهد، فقال لي إن ثقافة المشاريع الناشئة في السعودية اليوم مشابهة للثقافة التي كانت سائدة في الولايات المتحدة في سبعينيات القرن الماضي. وهو بهذا يعني أن بيئة المشاريع الصغيرة أو المتوسطة والمشاريع الناشئة غير منظمّة إلى حدٍ بعيد، ممّا يسمح للشركات الكبرى باحتكار السوق على حساب الشركات الصغيرة وشركات الأقلّيات والإساءة إليها وسحقها واستغلالها. سنّت الولايات المتحدة منذ ذلك الحين عدّة قوانين لحماية الأعمال التجارية الصغيرة والخاصّة بالأقلّيات، وقوانين لمكافحة الاحتكار، ممّا يجعل من الصعب "سحق" عمل تجاريّ صغير، وهو ما يُتيح له الحصول على مشاريع حكوميّة. هذه الخطوات التي اتخذتها الولايات المتحدة لتشجيع الشركات والمؤسسات الصغيرة وإتاحة الفرص لها للمشاركة في تنمية الاقتصاد الوطنيّ بواسطة تكليفها بتنفيذ مشاريع حكوميّة أو إرسائها عليها لم تكن بدعًا أو مقصورةً فقط على الولايات المتحدة، بل نجد أنّ كثيرًا من الدول التي نهضت أخيرًا مثل كوريا والصين وسنغافورة والهند وإندونيسيا وماليزيا وتركيا، قبل ثلاثين سنة لم تكن تُذكر في عالم الصناعة والتجارة، ولكنّها صارت اليوم تفرض وجودها بوصفها منافسًا للدول الصناعية الكبرى، بل إنّ الأخيرة صارت تفتتح مصانع لمنتجاتها في تلك

الدول. والسبب الرئيسي هو أنّ الحكومات عملت على حماية الشركات والمؤسسات الصغيرة وتشجيعها على الانطلاق وإثبات قدراتها وإسناد مشاريع عملاقة لها، ومساواتها بالشركات الكبرى في الفرص، والتي كانت نتائجها ما نراه اليوم من تقدّم وازدهار في عالم الصناعة والتجارة، على عكس الدول العربيّة التي كانت تتوافر لديها قبل ثلاثين سنة الموارد الماليّة والبشريّة، وهي لا تزال على حالها إلى اليوم بل ربّما تتّجه نحو الأسوأ؛ فوارداتها أضعاف أضعاف صادراتها في ظلّ نموّ سكانيّ متنامٍ فاقّ المستويات العالميّة، ولكنّ هناك فرقاً في القوانين والبيروقراطية والتخطيط والنزاهة وإيثار المصلحة العامّة على المصلحة الخاصّة. ومنذ ذلك الاجتماع مع السفير، جعلتُ مهمّتي أن أعمل جاهداً على سنّ قوانين كهذه في السعوديّة.

إحدى المشكلات الرئيسيّة التي يواجهها عملٌ تجاريّ صغير في السعوديّة الغنيّة بالنفط هي عدم إمكانيّة الحصول على مشاريع حكوميّة؛ لأنّ الدخول في المناقصات الحكوميّة يتطلّب شهادة “التصنيف”. والحصول على هذه الشهادة شبه مستحيل للمشاريع الناشئة التي لا تمتلك خبرة سابقة، فضلاً عن الشروط التعجيزيّة الأخرى التي لا تتوافر لديها. فكيف تكتسب خبرة تؤهّلك للحصول على شهادة التصنيف، والتي تُعدّ شرطاً أساسياً لإرساء المشاريع الحكوميّة؟ حسناً، عليك أن تبدأ انطلاقتك بأن تكون متعهّداً من الباطن لدى إحدى الشركات الكبرى التي رسي عليها عطاء. غير أنّك في هذه الحالة، قد تتعرّض إلى الكثير من سوء المعاملة. فالمقاوم الكبير يستطيع أن يفرض عليك شروطاً مجحفة، ويمارس ضغوطاً، أو يسحب منك المشروع، أو يدفعك إلى تركه، ولن تحصل على حماية من أيّة جهة حكوميّة. والطريقة الوحيدة لحماية نفسك هي بتطوير أساليب عمليّة لضمان استمراريّة بقائك في السوق.

في عام 2002م، وبعد خمس سنوات من تأسيس شركة “آي. أف. أس العربيّة”، كانت الشركة مؤهّلة ولديها الإمكانيات الماديّة والبشريّة لتنفيذ المشاريع الحكوميّة في مجال تخصّصها، وقد فرنا بعقدنا الأوّل مع الحكومة، لكننا لم نستطع أن ندرجه في طلب الحصول على شهادة “التصنيف المقاولين”؛ لأنّ المشروع لم يكن قد اكتمل بعد، وكنا قد حصلنا عليه باستثناء خاصّ من العميل لتحقيق شرط شهادة التصنيف، ولم نكن قد حصلنا عليها حتّى عام 2002م. علمنا عن عطاء كانت ستطلّقه إحدى الهيئات شبه الحكوميّة، ممّا يعني أنّنا نستطيع تقديم الطلب دون “التصنيف”، غير أنّ المتطلّبات ذكّرت أنّه يجب توريد الأجهزة عبر أحد أكبر مورّدي الحواسيب، والذي يعدّ أكبر شركة تؤسّس أنظمة متكاملة في المملكة (System Integrator). وحينما اتّصلنا بتلك الشركة وشرعنا في تحديد السعر، عرضوا علينا أن نقدّم معاً عطاءً مشتركاً للمشروع. كان لديّ منتج ليس لدى غيرنا مثله لنظام إدارة المستندات (Document Management) يعمل على نظام يونكس الذي كانت الشركة التي طلبت شراكتنا تمثّله (وكلائه). وكانت لديّ شكوكٌ بشأن حسن نياتهم، وتمسّكت بطلبي مذكّرة تفاهم. وازدادت شكوكي يقيناً عندما تأخّر توقيع المذكّرة، فقد ظلّوا يُصرّون على إخبارهم بأسعارنا رافضين تزويدنا بأسعارهم بموجب مذكّرة التفاهم التي تنصّ على أنّه من حقّ أيّ طرف الإطّلاع على الأسعار المقدّمة من الطرف الآخر في أيّة مناقصة أو أيّ عرض. وكان الموعد النهائي لتقديم العطاء يوم السبت (في تلك الأيام كنّا نعمل أيّام السبت). وبعد ظهر يوم الخميس- السابق ليوم تقديم العطاء- أخبرونا بأنهم سينسحبون من الشراكة في المناقصة وسيدخلونها دون مشاركة من أحد وهم يقصدوننا نحن بالذات، وكان ذلك بعد أن كشفنا لهم أسعارنا. كان الهدف النهائي لعمليّة الاحتيال هو معرفة أسعارنا ليس إلّا. كنّا نشكّل تهديداً

لنظامهم المقترح وكان لا بدّ من تحييدنا. لم نتمكّن عندئذٍ من تقديم عطاء بوصفنا مستقلّين؛ لأنّنا كنّا نحتاج إلى ضمان مصرفيّ، وكان ذلك يتطلّب يوميّ عمل على الأقلّ، لذا كان توقيت يوم الخميس مُخطّطاً له تخطيطاً مُحكّماً من تلك الشركة الكبرى. ومع كلّ هذا، فلا أزال محتفظاً بمذكرة التفاهم تلك دون الاستفادة منها. وتعكس هذه الواقعة تماماً عنوان هذه النصيحة؛ فإنّ منشأة رياديّة في بداية الطريق، يجب أن تكون حذرة جدّاً في التعامل مع المنشآت الكبرى، فهي لا تستطيع تحمّل تكاليف إضاعة الوقت والمال في دعاوى قضائيّة.

**النصائح ذات الصلة: 78**

## نصيحة 65

استثمر في موظفك؛ فالأموال التي  
توفرها باستخدام موظفين غير فاعلين ستضيع  
على عملٍ يفترق تمامًا إلى الكفاءة، وربما  
على فواتير علاجك الطبيّة.



غالبًا ما تسعى المشاريع الناشئة إلى توفير النقد، ويكون لديها حرصٌ كبير بشأن التكلفة. وكما يمكن أن تُبدد الأموال على مشتريات خاطئة، فإنَّ حرصك الزائد قد يقودك إلى البحث عن التوفير في المكان الخاطئ. وأحد المجالات التي ينبغي أن يستثمر فيها مشروع ناشئ بدقة هو الاهتمام باختيار الموارد البشريّة (الموظفين).

يمكن لطاغم عمل سيئ أو غير مؤهل أن يجعل قارب المشروع الناشئ يتميل بقوة قد تغرقه أو تدفعه إلى هاوية الإفلاس. إذا استخدمت شخصًا غير مؤهل، فسينتهي بك الأمر إلى القيام بعمله عنه. ولا ننس هنا أنّ وقتك بوصفك رياديًا هو أثمن بكثير من أن تضيعه في إعادة صياغة عرض سيئ، أو تدقيق الأخطاء الإملائيّة، أو إصلاح الأمور التي أفسدها بريدٌ إلكترونيٌّ كارثيٌّ أرسله موظفٌ إلى عميلٍ ما، وما شابه ذلك. وفي الوقت نفسه، يُعدُّ توظيف الرجل المناسب في المكان غير المناسب عملاً مدمرًا لمشروع ناشئ. فقد لا يستطيع مدير تنفيذيٌّ لشركة كبرى أن يعمل ضمن بيئة مشروع ناشئ حريص على التكلفة مثلًا.

عندما شرعنا في توسيع شركة "آي. أف. أس العربيّة" في أواخر تسعينيات القرن الماضي، كنّا في بداية الأمر نحتاج إلى تعيين موظفين في المكاتب الفرعيّة. لم نستطع تحمّل تكاليف موظفين برواتب عالية- أو هكذا اعتقدنا- فعملنا على ترقية بعض مستشارينا وتعيينهم في مراكز إداريّة.

نجح بعضهم وكانوا على مستوى التحدي، بينما فشل آخرون فشلاً ذريعاً. لم يتمكنوا كلاً من تدبّر أمر جميع جوانب الفرع، مثل الأمور الماليّة والموظّفين والإدارة، بالإضافة إلى العمل الفنّي في وقتٍ واحد. في إحدى السنوات، شغرت لديّ وظيفة سكرتير تنفيذي، لذا أُجريتْ مقابلة مع سيّدة ادّعتْ أنّها تُتقن الإنكليزيّة بطلاقة واجتازت اختبار المقابلة. ولكنّ كان الخطأ الأوّل الفادح التي ارتكبتها هو استعمالها للفعل “يأمر” (Order) بدلاً من “يطلب” (Request) في رسالة تحدّثت فيها باسمي مع العميل لطلب معلومةٍ ما. وقد أكّدت هذه الواقعة أنّها لم تكن تُتقن استخدام مصطلحات اللغة الإنكليزيّة وآداب التخاطب بها مع الغير. وهكذا وبسبب هذه الرسالة الخاطئة، صرّت “أوجه الأوامر” إلى عملائي ليرسلوا إلينا المعلومات! وكان ذلك مدعاة لاستياء العميل الذي خاطبته السكرتيرة بهذا الأسلوب، فالأوامر لا تصدر من مورّد إلى عميل بتاتاً، فنحن بحاجة أكثر ممّا هم بحاجة. انتهى الأمر بعد الاعتذار للعميل بفصل الموظّفة من العمل، ومن ثمّ كان عليّ المسارعة إلى إصلاح ما أفسدته، وهو ما ترتّب عليه إضاعة الوقت والمال والجهد. كما كان لديّ عددٌ من المستشارين الذين كانوا ماهرين فنّيّاً، لكنّهم لم يكونوا قادرين على صياغة عروض مبيعات (Proposals) كنتُ أضطّرّ في معظم الأوقات إلى تعديل عروضهم نيابةً عنهم. وكان عليّ أيضاً أن أساعد بعض موظّفي مرحلة ما قبل البيع على تصميم عروضهم وصياغتها وفقاً لحاجة العملاء. لا يستطيع كلُّ استشاريٍّ أن يستوعب ما يحتاج إليه العميل، وقد يؤديّ بهم الأمر إلى تعبئة عروضهم بمعلومات كفيّلة بأن تبعث الضجر لدى العميل، وربّما فقدانه. تغيّرت الحياة عندما استخدمتُ مديراً سويديّاً يتمنّع بالمهنيّة، وكان في السابق يعمل مستشاراً في شركة “أي. أف. أس إيه. بي” الأمّ التي نمّلتها، ورقيّته من منصب مدير فرع إلى مدير عمليّات، وطلبتُ منه الإشراف على كلّ ما يفعله موظّفوننا من عمليّات الأعمال التجاريّة والتوثيق وتنظيم تقديم العروض إلى تطويرها، كما وظّفتُ أيضاً مندوب مبيعات يتمنّع بخبرة جيّدة. استغرق منّي الأمر وقتاً طويلاً لإقناع مجلس الإدارة أنّه يستحقُّ راتبه الكبير، لكنّه وصل إلى الذروة في المبيعات في السنة الأولى لعمله معنا، وكانت تلك السنة أكثر إنتاجاً من أيّة سنة سابقة. كلّ واحدٍ من هؤلاء الموظّفين المؤهّلين تأهيلاً عاليّاً، كان يكفّ ضعفيّ أو ثلاثة أضعاف ما كان يكفّهُ الموظّفون الأقلُّ مرتبة، لكنّهم كانوا يستحقّون ذلك بالنظر إلى فائدتهم طويلة الأمد للشركة.

النصائح ذات الصلة: 56، 60، 73، 74

## نصيحة 66

للمنافسة علاقة عكسيّة مرتبطة بصعوبة إنتاج المنتج. إذا كانت لديك بعض القدرات والخبرات الاستثنائيّة، فستحقّق النجاح، وستواجه منافسة أقلّ.



من المعلوم أنّ إنتاج قلم رصاص ليس كإنتاج سيّارة، وإنتاج سيّارة ليس كإنتاج طائرة... إلخ، لذا كلّما كانت صعوبة الإنتاج أكثر تعقيداً قلّ المنافسون، ومن ثمّ ارتفعت قيمة المنتج. يبدو هذا الكلام بديهياً، وهو معروفٌ وواضحٌ جدّاً في الغرب. لذا يجني الناس الأموال من الاختراعات والمنتجات التي تحقّق تقدّماً مفاجئاً ومهمّاً في السوق. فاختراع المصباح الكهربائيّ مثلاً جلب الثراء لإديسون، وحقّقت شركة أبل مبيعاتٍ قياسيةً بفضل آيفون وآيباد وآيبود.

وفي منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا والسعوديّة، تستغرق التكنولوجيا وقتاً لتصل إلى هناك كما رأينا في النصائح ذات الصلة، والمنافسة أقلّ ضراوة، ويعتمد النجاح على الأسبقية في إدخال التكنولوجيا والاستحواذ على أكبر حصّة في السوق. لا تتحرّك الشركات الكبرى بالسرعة التي يتحرّك بها مشروع ناشئ. لذا، فحينما يجد مشروع ناشئ شيئاً جديداً ويُدخله إلى المنطقة، فهذا يُعدّ فرصة قويّة وأقلّ خطورة. وسبق أن حصدت العديد من الأسر الثروات لمجرّد أنّهم صاروا وكلاء مبيعات لمنتجات إحدى الشركات الأجنبية قبل غيرهم. ولا تزال اليوم وكالة البيع مصدراً جيّداً للدخل للعديد من المشاريع الناشئة. استفدتُ أنا شخصياً من هذه الميزة مع جميع الشركات التي دمجتُها في مجموعة القنطرة في عام 2008م.

كان مشروع الناشئ الثاني وكالة لنظام تخطيط موارد المشروع (ERP). في عام 1996م، وكانت أنظمة (ERP) جديدة على منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، وكان علينا أن نعمل على تنقيف السوق بشأنها. كُنَّا شركة جديدة في المنطقة، وكانت شركات بان (Baan) وجاي. دي. إي (JDE) وساب (SAP) مُسيطرَةً على السوق في ذلك الوقت، بالإضافة إلى شركة أوراكل (Oracle) - المسيطرة على سوق أنظمة تخطيط موارد المشروع (ERP) مع ساب ومايكروسوفت الآن- التي لم تكن لديها سوى برامج مألوفة فقط في ذلك الوقت، ولم تكن مايكروسوفت قد شقَّت طريقها إلى السوق بعد. ولكي نُضفي على منتجنا ميزة فائقة، كُنَّا أول مَنْ ترجم هذا النظام إلى العربية. واستخدم منافسونا تكنولوجيا أقلَّ تقدُّمًا، ولم تكن ترجمة المنتجات بالسهولة نفسها. استخدَمَت شركة آي. أف. أس تصميمًا جعل ترجمة البرامج بسهولة من خلال تحرير "ملفٍ مصدر" (Resource file). كُنْتُ على دراية بقدره هذا البرنامج لأنَّه سبق لي أن استخدمته من مبنكرته شركة آبل لابتكار لغة بصريَّة متعدِّدة الجنسيات لنيل درجة الماجستير من جامعة كولورادو، بولدر. [42] وبفضل ملقَّات نظامنا القائم على العناصر (Component-based system files)، كُنَّا أيضًا قادرين على بيع المنتج أجزاءً بحسب رغبة العميل، أملين دخول سوق المستوى المتوسط الذي لم يكن قادرًا على تحمُّل تكلفة شراء مُنتجات منافسة تباع الأنظمة بالكامل ودون تجزئة وبكلفة عالية. وبعد خمس سنوات، صرنا أحد أكبر مطبِّقي أنظمة تخطيط موارد المشروع (ERP) في المنطقة، ونمت قاعدة عملائنا بنسبة 500%، ونجحنا أيضًا في إنشاء مجموعة من الوحدات البرمجية الخاصة بالسوق المحليَّة، مثل "الاعتماد المصرفي" وتقارير "الزكاة" و"نظام الرواتب السعودي". وقد حقَّقنا نجاحًا كبيرًا لأنَّنا قدَّمنا التكنولوجيا، وكُنَّا في الوقت نفسه نستطلع احتياجات السوق. كانت وحدة البحوث والتطوير (R&D) في شركتنا محدودة، وهذا لأنَّنا كُنَّا نعتمد على إبداعات الألف مبرمج الذين استخدمتهم شركة آي. أف. أس في وحدة الـ (R&D) التابعة لها لتحديث المنتج الرئيسيِّ وتحسينه. في الوقت الذي كُنَّا فيه نهتمُّ بتوطين تلك التقنية محليًّا مع مواكبة تطوُّرات التكنولوجيا واتِّجاهاتها والعمل على تطبيقها فقط. فكان كلُّ ما قمنا به فعليًّا هو إنتاج برامج مساندة محليَّة وأجزاء أصغر من المنتج الرئيسيِّ، وكانت النتيجة من تضافر هذه الجهود هو طرح منتج متكامل ومناسب للسوق المحليَّة بالكامل.

## نصيحة 67

قد يفيد نقص العمالة الماهرة الرياديين  
الشباب الذين يؤسسون مشاريع  
ناشئة في بداية الطريق.



كما وردَ في النصائح ذات الصلة، فإنّه لا يوجد منطقة لا تعاني أحياناً نقصاً في العمالة الماهرة، حتّى في الولايات المتّحدة حيث يزداد الطلب على المبرمجين المهرة. فقد أدّى هذا السبب، بالإضافة إلى أسبابٍ أخرى، إلى الاستعانة بمصادر خارجية لأعمال البرمجة من الهند والفيليبين وسريلانكا. ومع أنّ الأمر قد يُعدُّ مشكلة، فهو يُعدُّ فرصةً أيضاً.

الموارد البشريّة الموهوبة هي ثروة للمشاريع الناشئة لا تُقدَّر بثمن، بل أصل من أصولها الثابتة، فهي القاعدة الأساسيّة لانطلاق أيّ مشروع ناجح يرسخ المنتج في السوق في وقت قياسي، وهذا يؤكّد أنّ الموارد الماليّة وحدها لا تكفي ولا تكفل النجاح لأيّ مشروع. وقد شاهدنا مشاريع كثيرة طرحت منتجات متفنة تماماً تفوّقت على المنافسين بفضل فريق المؤسّسين من ذوي الخبرة والموهبة، رغم افتقادها إلى الموارد الماليّة.

بمجرّد أن يصير لديك النموذج الأوّل الناجح، تكون قد تفوّقت بالفعل على مقلّديك ومنافسيك. وكلّما سبقتهم إلى السوق، كان من الصعب عليهم أن يقلّدوك. لقد أدّى هذا النوع من المعرفة لأن يصل العديد من القادة العظماء إلى ما هم عليه اليوم.

عمل العديد من مؤسّسي شركاتٍ كبرى على برمجة أنظمة تطبيقاتهم الأصليّة بأنفسهم، واستخدموا النماذج الأوّليّة لإثبات الفكرة، وتحقيق القبول في السوق، وجذب المستثمرين. وبعد إنجازهم هذه الأمور، استطاعوا أن يجذبوا استثماراتٍ سمحت لهم باستخدام أشخاص لمساعدتهم، لكنّهم كانوا

دائمًا على رأس مهنتهم. كان بل غيتس مبرمجًا شابًا طموحًا عمل مع ستيف ألين (Steve Allen) على تطوير لغة البرمجة ألتير بيسك (Altair BASIC) وبيعها، حيث كانت تلك اللغة شائعة في السبعينيات. إن معرفة بل غيتس وفننته مكنته من إبرام العقد مع شركة متخصصة بالأجهزة الدقيقة وأنظمة القياس عن بُعد (MITS) التي ابتكرت ألتير. بالمثل كان ووزنياك المساعد الفنيّ المقرب لستيف جوبز. من دونه، ما كان الحاسوب الشخصيّ أبل ليرى النور، ولا شركة أبل أيضًا. في حين كان لاري بايج (Larry Page) وسيرجي برن (Sergey Brin)، مؤسسَا غوغل، طالبين يدرسان برنامج الدكتوراه في جامعة ستانفورد، وكان ليهما شيءٌ جديد. إن نموذجهما الأوليّ الذي ابتكراه ليكون جزءًا من دراستهما لنيل شهادة الدكتوراه جعلهما يحصلان على أول 100 ألف دولار هي استثمارٌ فرديّ من آندي بوشتولشايم (Andy Bochtolsheim)، أحد مؤسسي شركة صن مايكروسيستمز (Sun Microsystems). بينما كان اثنان من المؤسسين المشاركين الثلاثة لشركة يوتيوب من خريجي علوم الكمبيوتر، وكانا يعملان مع باي پال (Pay Pal)، كان مؤسسو شركة ياهو (Yahoo) طلابًا تخرجوا في جامعة ستانفورد، تخصص الهندسة الكهربائيّة. (في ذلك الوقت، كان مهندسو الكمبيوتر يدرسون ضمن قسم الهندسة الكهربائيّة، كما فعلتُ أنا). ابتكر زوكربيرغ أول نسخة من فيسبوك في غرفته في السكن الجامعيّ، واستخدم القليل من المال من شركائه لإدخال التحسينات عليه. لكن إذا كنت قرأت عن قصة تأسيس فيسبوك، فإنك ستعلم أنّ امتلاك المعرفة هو الذي صنع فيسبوك وليس الاستعانة بمصادر خارجيّة لتمويل المشروع. وهناك طالبان آخران من جامعة هارفرد ادّعيا أنّهما تعاقدتا من الباطن مع زوكربيرغ لإنشاء موقع فيسبوك، وقد حصلوا في نهاية المطاف على المال بتسوية ما، لكنهما لم يحصلا على فيسبوك، بل زوكربيرغ هو من حصل عليه لأنّه هو المبرمج وصاحب المعرفة (انظر المثل في النصيحة 3).

النصائح ذات الصلة: 60

## نصيحة 68

الفئة العمرية الشابّة سريعة التقبّل للمنتجات الجديدة. فكّر في ابتكار شيء يجذبهم.



تعدّ فئة الشباب الفئة النشطة التي تتفاعل سريعاً مع كلّ منتج جديد، فهم يرغبون في تجربته وسبر أغواره ومعرفة أسرارهِ وحيازته والنشر عنه، ونرى ذلك جلياً من الكمّ الهائل من مستخدمي شبكات التواصل الاجتماعيّ، إذ تقدّر أعدادهم اليوم بمئات الملايين. أحدثت شبكات التواصل الاجتماعيّ تغييرات ليس فقط في مجال الأعمال التجاريّة، بل في الحياة السياسيّة أيضاً. فقد تغيّر النسيج السياسيّ لمناطق كاملةً بفعل شبكات التواصل الاجتماعيّ. ولم تعدّ الأساليب التي كانت تطبّقها الكتلة الشريّة أو بعض الدول التي كانت تسيّر على منوالها للتحكّم في وسائل الإعلام من حيث إخفاء ما تريد أو إظهار ما تريد قابلةً للتطبيق في عصرنا الحاضر، لا سيّما في ظلّ تعدّد شبكات التواصل الاجتماعيّ وانتشارها. ربّما شاهدت أطفالاً في سنّ الثالثة والرابعة وهم يلعبون بأجهزة الأيپاد والآيفون أو غيرها من الأجهزة الذكيّة، وهم على الأرجح يعرفون أموراً تكنولوجيّة ليس لدى والديهم أدنى معرفة بها. وتتكيف الأجيال الأصغر سناً بسرعة مع ما هو جديد، ومع ما يلبي احتياجاتهم ويجدون الحلول لها ويغطيّ شغفهم لتعرف كلّ برامج هذه الأجهزة وما تحتويه وما يمكن أن تفعله، إضافةً إلى ما يغذيّ رغبتهم الهائلة في مشاركة أصدقائهم وأفراد أسرهم في تبادل المعرفة في كلّ شيء عنها. وهذا يقدّم فرصة عظيمة إلى الذين يستطيعون برمجة تطبيقات جديدة أو ابتكار منتجات تلبي احتياجات الشباب والأجيال الصاعدة.

في عام 2010م، فُكر ثلاثة ريادةيين سعوديين طموحين في إنشاء قناة إعلامية إلكترونية. كانوا قد التقوا في الجامعة في كندا وأرادوا النفاذ إلى الإعلام الافتراضي الجديد بإنشاء مركز للإنتاج الإعلامي على الإنترنت، أطلقوا على حلمهم اسم “قمرية”. كان الإعلام الإلكتروني جديدًا تمامًا على ثقافة الأعمال التجارية السعودية في ذلك الحين، وكانت فكرة الاستفادة منه ماديًا لا تزال في مراحلها الأولى، وربما لم تكن موجودة في الغرب إلا منذ بضع سنوات فقط. كان المحتوى الإلكتروني عبر الإنترنت لا يزال في أطواره الأولى، وهو لا يزال يتطور إلى الآن. بعد أن قابلوا أكثر من عشرة مستثمرين دون أن يحالفهم الحظ، أخذ هؤلاء الشباب الثلاثة فكرتهم إلى رجل الإعلام قسورة الخطيب، وكان قسورة ريادةيًا عصاميًا يكبرهم بجيل واحد فقط، وكان أحد السعوديين القلائل الذين اخترقوا حقل الإعلام المحكّر قبل بضع سنوات. بعد أن كان قسورة جزءًا من عرض تلفازي ناجح، بدأ شركته الإعلامية الخاصة التي أطلق عليها اسم “فليستوب للإعلان” (Fullstop Advertising).

وكما يتّضح في النصيحة 82، فالإعلان هو أحد الحقول التي تتحكّم فيها احتكارات قوية، ومن الصعب جدًا النفاذ إليها. كان قسورة أحد الرياديين الشباب الذي تجرّأ على محاولة الولوج إلى هذا الحقل، ونجح في ذلك. عندما اتّصل به الرياديون الثلاثة الطموحون، كان يعرف ما يعنيه البدء بشيء مبتكر تمامًا وفتح سوق جديدة. وبخلاف المستثمرين الآخرين الذين سألوا عن الأرقام وعن سجل الإنجازات السابقة وخافوا من المخاطرة، رأى هو الفرصة متاحة أمامه، ورأى أيضًا في عرض الرياديين عملاً تجاريًا يمكن أن يُكمّل عرضه. فالرياديون سيستفيدون من البنية التحتية الموجودة أصلًا والمتوافرة لدى قسورة، وهي مجموعة من شركات الإعلام التي تملك معدّات تصوير واستوديوهات عالية الثمن. وكان استثماره المالي محدودًا، لكنّه قدّم شيئًا مفيدًا، وهو بنية تحتية كان شراؤها سيكلف “القمرية” الملايين. كانت خطوة قسورة الأولى إعادة تصنيف شركة القمرية وجعلها قناة يوتيوب وليس قناة إعلامية إلكترونية خاصة. كان الفريق المؤسس يركّز على تطوير المحتوى الذي يجذب القطاع السكاني الشاب ذا المعرفة العملية بالإنترنت. وعندما وقّع السعوديون الشباب الثلاثة إتفاقية الشراكة وأعطوا قسورة نسبة تزيد على 50%، وُلد نجمٌ أُطلق عليه قناة “يوتيرن” (UTurn). لقيت القناة نجاحًا فورياً بعائدات استثمار كاملة في السنة الأولى، وأخيرًا، بلغ العائد على الاستثمار 700%، وبنمو صافٍ ضخم بلغ 1500% في ثلاث سنوات! كما هو مذكور في النصيحة 13، يُفاخر جيل الشباب السعودي بأنه أكبر مشاهد لليوتيوب نسبة إلى عدد السكان، وأنه يحتلّ مركز ثاني أكبر نسبة من مستخدمي الهواتف الذكية في الشرق الأوسط، ويشكّل 29% من مغرّدي العالم. لقد نجحت يوتيرن في استغلال هذه الأرقام وأطلقت عددًا من البرامج والقنوات على يوتيوب، وهي تجذب ملايين المشاهدين يوميًا. بلغ عدد مشاهدي أحد هذه البرامج 200 مليون مشاهد على يوتيوب. ونظرًا إلى النجاح الذي حقّقه يوتيرن، صارت وجهة الإعلانات للشركات الصغيرة والعملاقة على حدٍ سواء، وتعرض برامجهم إعلانات من شركات الاتصالات الذين كانوا لمدة طويلة أكبر المشترين في وسائل الإعلام الرئيسية. يوتيرن هي قصة نجاح سعودية حقيقية أصيلة، وهي بحدّ ذاتها تجسّد معظم ما ورد في النصائح.

## نصيحة 69

عدم وجود قوانين واضحة وتغييرها أو تعديلها  
من فترة إلى أخرى وبصورة مفاجئة هو عائق كبير  
أمام الأعمال التجارية الأجنبية في السعودية.



إنّ إحدى أبرز المشكلات الرئيسية المرتبطة بجذب الاستثمار الأجنبي في السعودية هي عدم وضوح القوانين وقابليّة تأويلها لأكثر من معنى. تُدار السعودية بقوانين غير مدوّنة، ويُفسّر القضاة كلّ حالة على حدة، ويُصدرون الأحكام القضائية. صحيح أنّ بعض القوانين مكتوبة، لا سيّما تلك المتعلقة بالمشاريع التجارية، لكنّ في معظم الحالات ليست هناك قوانين مدوّنة في أيّ مكان، وهي مستمّدة مباشرة من أحكام الشريعة. وهذا ما أدّى إلى صدور أحكام مختلفة في قضايا متطابقة، حيث لكلّ قاضٍ رأيه ومرجعيتّه في إصدار الحكم. إنّ عدم تدوين قوانين واضحة وصريحة ومتفق عليها ومتوافقة مع ضوابط الشريعة الإسلاميّة وتُعتمد بوصفها مرجعيّة يستند إليها القضاة عند إصدار الأحكام- أدّى إلى تأخير النطق بأحكام قضايا كثيرة لا تزال منظورة لدى المحاكم. غير أنّ ما يبعث على الاستبشار هو أنّ المملكة تمرّ الآن بعملية شاملة لإصلاح القوانين وسلك القضاء، لكنّ ذلك قد يستغرق بعض الوقت.

هناك تصوّر مشترك لدى كثير من السعوديين: أنّه إن كان هناك شيء ما محظورًا، فذلك لا يعني أنّك لا تستطيع فعله من الناحية القانونيّة. أحيانًا، يكون ذلك غير صحيح، لكن في أحيانٍ أخرى يكون صحيحًا. و"الواسطة" التي تحصل عليها بالعلاقات الشخصية- أو "فيتامين" و" كما يُحبّ السعوديون أن يطلقوا عليها - تستطيع أن تغيّر القوانين وتجعلها تميل إلى مصلحتك؛ فهناك حكمة تقول إنّ القوانين مثل بيت العنكبوت تقع في شراكه الطيور الصغيرة بينما تمرّقه الطيور الجارحة.

بعض الشركات الأجنبية والتي ترغب في التقليل من آثار المخاطر تجد أنّ من الصعب جدًّا العمل في المملكة، مع أنّ الكثير من الشركات تنجح في ذلك.

في قضية حديثة نسبيًّا، قرّرت شركة سيبكو إلكتروك (Sepco Electric)، وهي ائتلاف مشاريع تجارية صينية وأميركية، أن تكشف عن نزاعها مع وزارة الزراعة والمياه السعودية. كانت الشركة قد قدّمت عطاءً لمحطّة تحلية المياه في ينبع بقيمة ثلاثة مليارات دولار، وخسرت العطاء لمصلحة شركة محليّة. كانت سيبكو تعتقد أنّها مؤهلة للفوز وأنّ المعايير التي لبّتها لم تلّتها الشركة الفائزة بالعطاء. ادّعت الشركة الأجنبية أنّ هناك محاباة (محسوبيّة) لمصلحة مقاول محليّ غير مؤهلّ، لذا “طلبّ الائتلاف الصيني الأميركيّ من جهات حكوميّة عديدة، بما فيها هيئة مكافحة الفساد وديوان المحاسبة، التحقيق لمعرفة سبب عدم فوزها بالعقد” [43]. قد يبدو هذا الإجراء الذي قام به الائتلاف الصيني الأميركيّ غريبًا لو كانت هناك منافسة عادلة، لكنّ عمليّة ربح عطاء حكوميّ يستتبع العديد من التكاليف التي يتحمّلها المقاول وحده (انظر المثل في نصيحة 34). تتطلّب العمليّة الطويلة لتقديم عطاء زيارات الخبراء، والكثير من جمع المعلومات، بالإضافة إلى العمل الذي يتمّ على العطاء نفسه. عادةً ما يتسبّب أيّ سوء تفسير للمعلومات في مشكلة لصاحب العطاء. لذا يضطرّ المقاولون الأجانب المتعاقدون مع الحكومة إلى بذل جهود كبيرة وعمليات طويلة للاستكشاف وجلب المعلومات التي يمكنهم على ضوئها كتابة العطاءات. وفي أغلب الأحيان، تكون متطلّبات مناقصات الحكومة غامضة وغير مكتملة. فهم يُصدرون المناقصة الأولى، ويطلّعون على المواصفات من مقدّمي العطاءات، وبعد ذلك يلغون المناقصة ثمّ يُعيدون الإصدار. يمكن أن تدفع هذه الإجراءات الشركات إلى الجنون، حيث تكون أسعارها قد انكشفت. لقد رأينا بأنفسنا مرّاتٍ عديدة كيف أنّنا قدّمنا مواصفاتنا وفقّ العطاءات المدرجة، ثمّ أُعيد إصدارها من جديد. عندما يحدث هذا فلا يعني أنّك ستفوز؛ لأنّ المنافسين قد يُجرون تعديلات على عطاءاتهم لتصيرَ مشابهةً لعطائك وبأسعارٍ أفضل أيضًا. قضية سيبكو هي مثلٌ واضحٌ يُظهر كيف يمكن في ظلّ عدم وجود قوانين واضحة أن يلحق الضرر بالشركات، حتّى الكبرى منها.

النصائح ذات الصلة: 78

## نصيحة 70

توسيع مفهوم "النموذج الأولي": عندما تكون أخلاقيات العمل في وسائل الإعلام غير واضحة أو ملتوية، فيمكنك أن تصير نجمًا بين عشية وضحاها.



إذا رغبت في نشر قصة ما في وسائل الإعلام، فإنّ كلّ ما يتطلّبه الأمر أحيانًا هو ترسيخ علاقة صداقة ودّيّة مع أحد المراسلين الصحفيين. للأسف، هذه ممارسة شائعة في كثير من البلدان والأقاليم، فبهذه الوسيلة يمكنك أن تدّعي أنّك مُصمّم أو حتّى عالم صواريخ، وسيصدّقك الناس ما دام الخبر يصل إليهم بوسائل الإعلام المرئيّة أو المطبوعة.

هناك حالات كثيرة ادّعى فيها رجالٌ ونساءٌ أنّهم مصمّمو أزياء عالميون، وصار ذلك حقيقة في اللحظة التي ظهروا فيها في وسائل الإعلام. بعض هؤلاء الرجال والنساء لا علاقة لهم بتصميم الأزياء، وبالكاد يمكن تصنيفهم ضمن حانكي الملابس (أو ما يعرف بالخياط/الخياطة)، وأحيانًا لم يكن نموذجهم الأولي أكثر من مشروع دُمى مدرسيّة لصقت عليها قطعًا من القماش بدبابيس. تتكرّر مثل هذه الحالات كثيرًا في وسائل الإعلام، فإذا كنت ذكيًا وتستطيع أن تفني بوعدك، فإنّ في وسعك أن تصير نجمًا قبل أن تصل إلى درجة النجومية الحقيقيّة. غير أنّ الاستفادة من النموذج الأولي- إن صحّت تسميته بذلك- بهذه الطريقة هو احتيالٌ وليس مثالًا حقيقيًا لمشروع ناشئ مرن.

ذهب بعض الأشخاص بمخططات النموذج الأولي هذه إلى أبعد مدى. فقبل سنتين، ادّعى باحثون في إحدى الجامعات المحليّة أنّهم صنعوا النموذج الأولي لأول سيارة سعوديّة. ظهر هذا الخبر في

جميع القنوات الإخبارية، ولم يشكك أحد بمصداقية الباحثين، لأنَّ رئيس الجامعة ظهر معهم وكأنَّه يصدِّق على اختراعهم. نقلت وسائل الإعلام القصة، لكنَّ عندما بدأ الناس يطرحون أسئلة عن مواصفات هذه السيارة الاستثنائية، كانت الأجوبة غامضة. دون أدنى شك، لا تستطيع أن “تخترع” سيارة لأنَّ السيارة مخترعة أصلاً، وعليك أن تسجِّل براءة اختراع شيء خاصِّ بالسيارة يجعلها فريدة من نوعها، وتبيِّن لاحقاً أنَّ السيارة المدَّعى بها مجمَّعة من قطع سيارات كوريَّة، وبدت مشابهة تماماً للسيارة الكوريَّة التي استعاروا منها الهيكل الخارجي. وكان ردُّ فعل الناس: “أين الاختراع؟” بعد الكثير من الفحص والتدقيق، تبيَّن أنهم قدَّموا طلباً للحصول على براءة اختراع “مصدَّ الجمال” [44]، لكنَّ حتَّى هذا الاختراع المُبالغ في محلَّيته كان قد سُجِّل باسم شركة أسترالية! وبعد سنة من انتشار هذه القصة- وهي حالة واضحة لسوء استخدام النموذج الأوَّليِّ وعدم نضج وسائل الإعلام، وعدم وجود مراسلين متخصصِّين ومُؤهَّلين في نقل أنباء الإنجازات العلميَّة والعملية- انكشف الاحتيال. ومع ذلك لا نزال نسمع أو نرى للأسف، بعض المشاريع الناشئة تنجو من المساءلة جرَّاء تلاعبها وخداعها للصحافيين المحليين، لكنَّ في عصر شبكات التواصل الاجتماعيِّ، يصعب عليك لعب هذه اللعبة، لا سيَّما أنَّ الفضاء الإلكترونيِّ مملوء بالخبراء الذين يستطيعون كشف أيَّة كذبة.

**النصائح ذات الصلة: 28**

## نصيحة 71

يمكن أن تكون للاعتراض على الزكاة وفواتير الضرائب عواقب غير مرغوب فيها.



تفرض الحكومة السعودية على الأعمال التجارية ضرائب ضئيلة جدًا، أو تكون أحيانًا مُعفاة من الضرائب. ومع ذلك، يعترض بعض أصحاب المشاريع على أي نوع من الضرائب التي تفرضها مصلحة الزكاة والدخل. والشكل الوحيد تقريبًا الذي يُسدّد لهذه الجهة هو "زكاة المال" وفق الشريعة الإسلامية، وبنسبة سنوية تعادل 2.5% على أرباح تلك السنة إذا حال عليها الحول (المبقة لمدة سنة) حسب الشريعة الإسلامية. كانت السعودية قبل عقود تفرض ضريبة دخل على الوافدين، لكنّها لم تُعدّ تفعل ذلك الآن. وهناك ضريبة تبلغ 20% على الأرباح التي تحقّقها شركات الاستثمار الأجنبية، وأيضًا على الدخل الذي تجنيه شركات الخدمات الأجنبية التي تعمل في المملكة من خلال وكلاء المبيعات، أمّا الرسوم الجمركية على أغلب المنتجات فهي صفر تقريبًا.

إذا كنت تملك مشروعًا ناشئًا، فليس من الحكمة أن تعترض على بيان الضريبة ما لم ترَ أنّ هناك خطأً رئيسيًا واضحًا في الحسابات، وإلا فإنّ موظّفي دائرة مصلحة الزكاة والدخل سيحاولون التدقيق في دفاترك ويجدون سببًا لفرض ضرائب إضافية عليك. لسبب ما، يشعر هؤلاء الموظّفون بأنك تتمتع بوضع شبه المُعفى من الضرائب، لذا من الأفضل لك أن تصمت وتدفع! في بدايات مشاريعي الناشئة، كانت فكرة فرض ضريبة على الأعمال التجارية في السعودية جديدةً عليّ، وحالي حال أيّ رياديٍّ آخر، كنتُ حريصًا على توفير أيّ قرشٍ يمكن توفيره. حصلتُ مرّةً على تدقيقٍ ضريبيٍّ وكانت نتيجته فرض مبلغ 20 ألف دولار تقريبًا، فجنّ جنوني، إذ ظننتُ أنّ

المبلغ كان أكبر ممَّا ينبغي دفعه، فقرَّرنا الاعتراض. بعد ستَّة شهور من المفاوضات وحجز شهادة الزكاة (التي كانت ضروريَّة للقيام بالكثير من الإجراءات الحكوميَّة وتحريير الدفعات)، خُفِّضت الرسوم إلى النصف. وفي المقابل، جرى تدقيق حساباتنا للسنوات الخمس السابقة وتبيَّن أنَّ الرسم السنويَّ لووكالة البيع الذي كنَّا ندفعه لشريكنا الأجنبيَّ خاضع للضريبة. فاضطررتُ إلى دفع ضرائب عن خمس سنوات سابقة، ويعود الفضل في ذلك إلى الاعتراض الغيبي الذي تقدَّمتنا به. في نهاية الأمر، أنا واثقٌ تمامًا بأنِّي دفعتُ أكثر من 20 ألف دولار في المرَّة الثانية. واجه العديد من زملائي تجارب مشابهة ونصحتني هي: فكِّروا مرَّتين قبل الاعتراض. في العديد من الدول، يُنظر إلى دوائر الضريبة بعدائيَّة نوعًا ما، كما أنَّ موظَّفيها مكروهون عمومًا، رغم التفهُّم السائد أنَّهم يؤدُّون واجباتهم المكلفين بها.

**النصائح ذات الصلة: 80**

## نصيحة 72

يُعدُّ الشيك المرتجَع دون رصيد غالبًا علامةً على  
أنَّ خسارتك لأموالك استمرَّت مدَّةً طويلةً،  
إن لم تكن خسارة دائمة.



يصحُّ هذا القول في السعودية على حال الكثير سواءً أفرادًا أم شركات أم مؤسسات. إنَّ لدى دول الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، وحتى في أقر الدول مثل مصر والمغرب والأردن، قوانين قاسية بشأن الشيكات المرتجعة دون رصيد. في وسعك أن تضع الشخص الذي أعطاك مثل هذا الشيك في السجن على الفور تقريبًا. ولكن مع الأسف لا تجري الأمور على هذا النحو في السعودية. فمع كلِّ التحسينات التي طرأت على القوانين التي صارت تحسب هذا الأمر جُنحةً خطيرةً تؤدِّي إلى التشهير والإذلال العلنيِّ والسجن والغرامات الماليَّة، فإنَّها ليست كافيةً ونافذةً بالقدر الكافي للقضاء على هذه الظاهرة السيئة.

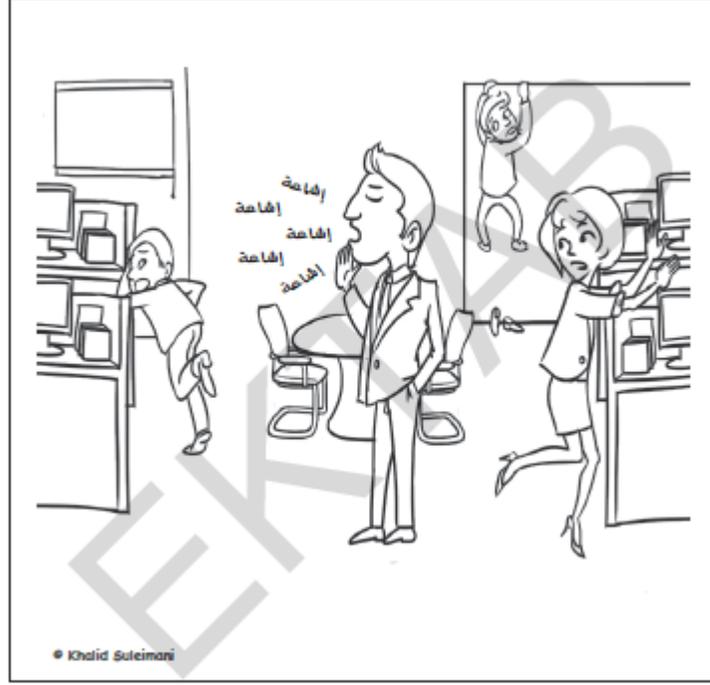
في معظم الحالات، عليك مقاضاة الشخص المدين. وهذا يعني سنوات من المداولات قبل إصدار الحكم، تليها على الأقلِّ سنة من الاستئنافات، ثمَّ التسديد على أقساط بحسب قدرة المدين (يعني الدفع بالقطارة) وقد يمتدُّ للورثة من الجانبين الدائن والمدين. مؤخرًا، أصبحت هذه القضايا تُنظر في المحاكم المختصة بالأمور التجاريَّة. حتَّى في حال صدور حكمٍ في مصلحتك بعد سنتين مثلاً، فسيكون عليك انتظار تنفيذ الحكم أيضًا لفترة قد تصل إلى سنة. ولا يمكن لعملٍ تجاريٍّ صغير أو مشروع ناشئ أن يتحمَّل تكاليف هذا التأخير إلا نادرًا لا سيَّما إذا كان المبلغ كبيرًا بالنسبة إلى العمل، فضلًا عن أنَّ الشيك المرتجَع يمكن أن يُنهي العمل التجاري. وكما تتجنَّب كلُّ هذه المشكلات، عليك أن تحقِّق من تقرير الائتمان الخاصِّ بالجهة التي أصدرت الشيك. ولا تقبل إلا

الشيكات المصدّقة؛ لأنّ مبالغها تكون محجوزة من حساب العميل لحساب المستفيد أو الإيداعات النقدية مباشرة لتجنّب المخاطر.

وُجِدَت القوانين الخاصّة بالشيكات المرتجعة منذ فترة طويلة، لكنّ تنفيذ هذه القوانين لا يزال بطيئاً وفي مراحلها الأولى. يمكنك دون شكّ أن تقاضي صاحب الشيك في المحكمة، لكنّ هذه العملية ستطول كثيراً. في آذار/مارس من عام 2013م، دخل قانون عقوبات الشيكات المرتجعة حيّز التنفيذ، حيث صار يُسمح لك بأن تأخذ الشيك المرتجع مع رسالة من البنك توضّح التفاصيل وتقدّمها إلى قاضي التنفيذ مباشرة.<sup>[45]</sup> ليست هناك إلى الآن إحصائيات تُبيّن تأثير هذا القانون، لكنّ يمكن لنا أن نبيّن مدى صعوبة هذه المشكلة وحدّتها، بقراءة التقرير السنويّ للشركة السعودية للمعلومات الائتمانية "سمة"<sup>[46]</sup>، حيث نرى أنّ عدد الشيكات المرتجعة في المملكة انخفض في عام 2012 إلى 44.984 شيكاً بقيمة مليار دولار، مقارنةً بـ 167.100 شيك بقيمة 4 مليارات دولار في عام 2009م. تُظهر هذه الأرقام تحسّناً مهمّاً، لكنّها توضح أيضاً مدى المشكلة التي لا تزال قائمة. ويُنتظر أن تستمرّ هذه الظاهرة بالانخفاض لدى تنفيذ هذه القوانين الجديدة، كما أنّ التقارير الائتمانية متاحة لمعظم الأعمال التجارية، لا سيّما أنّ مؤسسة النقد العربيّ السعوديّ أسّست "الشركة السعودية للمعلومات الائتمانية" (سمة) التي تعمل تحت مظلتها. وتركّز "سمة" على سبعة أهداف وهي اختصاراً: "نشر ثقافة ائتمانية" و"بيئة ائتمانية شفافة" و"مساعدة مانحي الائتمان لاتّخاذ قرارات تمويلية صحيحة" و"مساعدة طالبي التمويل أو القرض" و"تهيئة المناخ للدائنين لاتّخاذ قرارات صحيحة" و"تقليل مخاطر عدم السداد" و"رفع مستوى الوعي للعملاء المقترضين للحصول على التمويل بأقلّ تكلفة". ولدى هذه الشركة قائمة بأسماء المخالفين سواء من أفراد أم شركات أم مؤسسات. إنّ تقييماً ائتمانياً سلبياً بسبب شيك مرتجع سيساعد المشروع الناشئ على تقييم ما إذا كان سيقبل الشيك أم لا، والمحاكم تعجّ بقضايا أشخاص باعوا أراضي أو سلعاً أخرى مقابل شيكات مرتجعة. وباع بعض الأشخاص بيوتهم مقابل شيك مؤجّل كان دون رصيد، وفي بعض الحالات خسر أشخاص مدّخرات حياتهم. لذا لا يثق معظم الناس بالشيكات الشخصية، ويفضّلون إمّا الدفع نقدًا وإمّا شيكات مصدّقة.

## نصيحة 73

إنَّ الموظَّفَ الذي ينشر الشائعات هو أشبه بجرثومة تنقل الأمراض. تخلَّص منه مهما كلف الثمن.



من الأمور التي لا يمكنك أن تعرفها عن موظَّفٍ ما من قراءة سيرته الذاتية أو من المقابلة الشخصية، هي عاداته وطباعه الشخصية. وكما هي الحال في أية علاقة، لا يمكن تعرُّف بعض الأمور إلا عندما تتعامل مع الشخص شخصياً لمدةٍ من الزمن. بعض الموظَّفين كسلانون وكثيراً ما يختلقون الأعذار، ويتجنَّبون تحمُّل المسؤولية، كما أنهم ليسوا أعضاء فريقٍ جيِّدين. لكنَّ هذه الصفات الذاتية تعكس جوهر الموظَّف، مع أنها قد تنتشر على صعيدٍ محدود. لكنَّ صفة نشر الشائعات لدى الموظَّف يمكن أن تعمل على إلحاق الضرر بعملك ككلِّه، وهي ربَّما تعدُّ الصفة الأسوأ للموظَّف.

نصيحتي هي: إذا وجدتَ موظِّفاً يمارس نشر الشائعات، فعليك التخلُّص منه؛ فمثل هؤلاء الموظَّفين عنصر هدامٍ سواء للشركة ككلِّها أم للدائرة التي يعملون فيها مهما بلغ حجمها. بعض هذه الشائعات تكون خبيثة، وبذلك تسبِّب استياءً واسعاً بين الموظَّفين، ممَّا قد يتسبَّب في تشتيت تركيز العاملين في شركتك. إنَّ لم تُعالج تلك المسألة بجديَّة، فقد تصرف وقتك في نفي الشائعات. في معظم الأحيان لن يصدِّقك الناس؛ فنفيك للشائعات لن يثمر عن شيء يُذكر لاحتواء الضرر الذي وقع فعلاً.

في أواخر عام 2010م، عيَّنتُ مديرة تسويق في الشركة. كانت سيرتها الذاتية لافتةً جداً وتضمَّنت المؤهلات المناسبة. وخلال المقابلة أظهرت شخصيةً رائعة، فعيَّنتها لشغل ذلك المنصب. بعد

بضعة أسابيع من عملها، اتَّهمت أحد الأشخاص في الشؤون الإداريَّة في الشركة بالتحرُّش بها. كانت تلك تهمةً خطيرة، وكان فصلُ ذلك الشخص يعني خسارة مؤثِّرة، لذا تحقَّقت من الأمر. وبعد سلسلة من التحقيقات والأسئلة التي استنفدت وقتًا وجهدًا دون فائدة تعود على مصلحة العمل اتَّضح أنَّ ذلك الشخص المتَّهم كان محبوبًا من الجميع ولم يُضايقها، بل كلُّ ما فعله هو أنَّه طلب منها تقديم فواتير نفقات معيَّنة كانت تطالب بها وفقًا لسياسة الشركة، لكنَّها رأت في ذلك محاولة شخصيَّة من قبله لمنعها من استرداد المبلغ الذي أنفقته، فنشرت إشاعتها للنَّار منه. وهناك شخصٌ آخر كان يعمل معي في أي. أف. أس. مع أنَّه كان مبرمجًا ممتازًا، فقد كانت لديه عادة نشر الشائعات بين زملائه. ومن بين الشائعات الضارَّة التي نشرها واحدةٌ تتعلَّق بمحابة بعض الموظَّفين بأنَّهم يحصلون على ميزات وعوائد أكثر من الآخرين. أصابت هذه الشائعات اثنين من نظرائه بامتعاض، واستغرق الأمر سنوات لنكتشف أنَّ سبب تركِ موظَّفين معيَّنين العمل كانت نتيجة شائعاته الخبيثة. وعندما اكتشفنا ذلك وبعد تحذيره عدَّة مرَّات، فُصلَ من العمل في نهاية المطاف. وبالرغم من أنَّ خسارته كانت صعبة على الفريق التقنيِّ، فقد كان لا بدَّ لنا من تحمُّل هذا النوع من الخسائر لمصلحة الشركة العليا.

## النصائح ذات الصلة: 65

## الفصل 5

## مرحلة الانتقال

عندما يصل مشروعك الناشئ إلى مستوى معيّن من حيث قاعدة العملاء أو عدد الموظّفين أو مقدار الدخل، يكون الوقت عندئذٍ قد حان للانتقال إلى المرحلة التالية من مراحل شركتك. ويمكن أن يكون ذلك في صورة بيع شركتك أو الارتقاء بها إلى منشأة أكبر بإضافة دوائر أو فروع، أو بيع أسهمها في اكتتابٍ عامٍّ في نهاية المطاف.

الأنشطة الرئيسيّة: في هذه المرحلة، لا يعود مشروعك ناشئاً، وعليك أن تعمل على تهيئة البنية التحتيّة والفريق للانتقال بعملك التجاريّ إلى المستوى التالي الأعلى. وإذا استحوذت شركة كبرى على مشروعك أو بيعت أسهمه في اكتتابٍ عامٍّ، فهذا يُعدُّ الحلم النهائيّ لمعظم الشركات. ويمكن للاكتتاب العامّ أن يكون مصدرًا كبيرًا من مصادر التمويل أو الحصول على النقد لدى المؤسّسين. نوع التمويل: التمويل المصرفيّ، القروض المرحليّة (Mezzanine Financing)، التمويل القابل للتحويل إلى أسهم (Bridge Loans)، الاكتتاب العامّ.

## نصيحة 74

اختر نفسك وبعناية الموظفين الذين يمثلونك أمام العملاء، وافحص كل شيء يُرسل إلى العملاء. أحياناً لا تكون هناك فرصة ثانية.



كانت معظم الشركات التي أطلقتها تعمل في مجال البيع لشركات أخرى (B2B). وخلال تلك المرحلة تعاملنا عن قرب مع عدد من العملاء، وكانت الآلية المتبعة في العمل تقتضي كتابة عروض وتقديمها بحيث تناسب العملاء، كما اقتضت ظهور مستشارينا وموظفي ما قبل البيع وموظفي المبيعات دائماً بأحسن مظهر وبلياقة كاملة أمام العملاء.

في المشاريع الناشئة، لا يمكنك عمومًا تحمّل خسارة أي عميل، سواء كنت تعمل مع شركات تجارية أخرى (B2B)، أم كنت تعمل مع المستهلكين (B2C). فإذا كنت مشروعًا ناشئًا حديثًا ولم يكن لديك سوى عدد قليل من العملاء، فإنّ خسارة أحدهم يُعدُّ كارثة. سيكون من الصعب إصلاح عرض سيئ أو اقتراح مشروع سيئ أو معالجة ملاحظة غير لائقة موجّهة إلى أحد موظفي العميل. عليك أن تدرب طاقم موظفيك على كيفية التعامل مع العملاء، كما أنّ عليك أن تكون مستعدًا لامتناس ردود الأفعال الغاضبة، وتعمل على تسوية الأمور مع عميلك. وإذا تبين أنّ بعض العاملين لديك لا يملكون مهارات جيّدة للتعامل مع العملاء، فعليك أن تنقلهم إلى وظائف ثانوية ليست لها علاقة بالتعامل مع الغير، وإذا اقتضى الأمر تخلّص منهم.

كما يتّضح في النصائح ذات الصلة فإنّ تقديم عرض لترويج سلعة أشبه بالمرحبة الحية، لذا عليك إشراك جمهور الحاضرين وشدّ انتباههم وتقوية تفاعلهم بالمخاطبة والحوار والمؤثرات الإبداعية في طريقة العرض ومعرفة أين ومتى تضع كلمات النهاية، أو ما يعرف بالـ "إفبيه" في

لغة المسرح ضمن العرض. وينطبق ذلك على جميع أنواع عمليّات التواصل مع العملاء. إنّ العامل الرئيسيّ في عمليّات التواصل كلّها هو القدرة على فهم العميل وإخباره بما يريد سماعه، والعناية بصياغة الرسالة التي توذ إرسالها إليه. وينطبق هذا الأمر ليس فقط على المبيعات، بل أيضًا على الاستشارات وتطبيقات الأنظمة. وما دام الموظفون الذين ترسلهم إلى عملائك يمثّلونك، فعليهم ليس فقط أن يظهرُوا بمظهرٍ حسن، بل ينبغي أيضًا أن يتدرّبوا على مهارات الحوار وفنون التواصل الشخصيّ.

عندما كانت شركة الفنطرة تعمل مع وزارة الدفاع في قسم الخدمات الطيّبة، كنّا مضطّرين إلى استخدام عدد كبير من الموظّفين الجدد، ونعمل مع فرقٍ من ألمانيا والسويد، ناهيك باستخدام موظّفين المحليّين. كان علينا أوّلاً أن نضع كلّ واحدٍ من موظّفيننا مع زميلٍ له، ثمّ ندرب زملاءنا الأوروبيّين على كيفةّ التعامل مع المسؤولين في الحكومة السعديّة؛ لأنّ الخبراء الأوروبيّين يأخذون أيّ تعليقٍ أو ملاحظة على محمل الجدّ من أيّ موظّف سعوديّ حكوميّ يدّعي أنّه يقمّ اقتراحًا وأنّه ذو شأن. وكان العديد من التحديثات التي أدخلوها على الأنظمة هي مجرد اقتراحات لم يوافق عليها رؤساء هؤلاء الموظّفين إذ كان الأوروبيّون يسعون إلى رضى العميل دون تفرقة بين الموظّف العاديّ أو المسؤول صاحب القرار؛ فالمهمّ رضى الجميع. لكّني كنت أحتاج إلى ضبط التكاليف والتحقّق من أنّ المسؤول الذي سيعتمد الدفعات مسرور، لا الموظّفين الذين قد لا يشاطرونه الرأى. لقد كانت محاولة جعل الجميع- من العملاء والموظّفين والآخرين- مسرورين في الوقت نفسه أمرًا ليس يسيرًا.

**النصائح ذات الصلة: 55، 65**

## نصيحة 75

إن ممارسة الأعمال التجارية يعني أحياناً  
تجنّب الارتطام بالسقف الزجاجي الذي  
يفصل الرجال عن الصبيان!



يعلم أي شخص له خبرة في التعامل في السعودية أنّ هناك أسقفًا زجاجية سيصطدم بها مشروع ناشئ عندما يحاول النفاذ إلى السوق. ستجد هناك ليس فقط سقفًا زجاجيًا واحدًا، بل العديد من الأسقف التي تفصل طبقات العمل التجاري في السعودية. يتجلى هذا الوضع على وجه الخصوص عند التعامل مع الشركات والمؤسسات التجارية (B2B). كما أنّ المشاريع الناشئة تعاني غطسة "هوامير" السوق الذين يمكنهم استخدام وسائل غير مباشرة لممارسة الضغط عليها وإيقافها. عمومًا، ستواجه المشاريع الناشئة التي تتعامل مباشرة مع المستهلكين مشكلات أقل عند دخول السوق؛ لأن لا أحد يستطيع أن يمنعك من افتتاح عملك بتجارة التجزئة والبيع لعملائك مباشرة. إنّ معرفة قدراتك وإدراكك للأسقف الزجاجية والحذر من المحكرين، هي أمور مهمة عند تأسيس خطة عملك التجاري، كما أنّ وضعك أهدافًا معقولة سيساعدك أيضًا. قد يكون النفاذ من الأسقف الزجاجية صعبًا لكنّه ليس مستحيلًا كما تيرهن حالات "يوتيرن" و"يحيى" المذكورة في النصائح ذات الصلة. فكيفية حصولك على المجموعة الأولى من المشاريع سيقرّر قدرتك على اللعب في مصاف أحد "الدوريات" في السوق التي تفصل بينها الأسقف الزجاجية. وبعد حصولك على المجموعة الأولى من المشاريع، يمكنك أن تحصل على مشاريع أخرى بسهولة أكثر، بينما يعني عدم قدرتك على الحصول على المشاريع الأولى، أو عدم معرفتك كيفية الحصول عليها- خسائر لسنوات في المبيعات، حتّى في حال تقديمك أفضل عرض وأفضل سعر.

فكر في المشاركة في سوق معينة كاللعب في "الدوريات" - إن جاز التعبير- والتي هي عبارة عن "مسابقات" تشبه دوري كرة القدم بين الأندية الرياضية ذات المستويات المختلفة. لا بد أن تحقق مكاسب في مشروعك الحالي لتتأهل "للعب" في مصاف "دوريات" أعلى. ما يؤهلك للعب هو الروابط والعلاقات الشخصية. سيساعدك حجم إجمالي المبيعات السنوية على معرفة إن كان في وسعك اللعب مع الكبار. وسأضرب في ما يلي مثلاً قد لا يكون دقيقاً لكنه يوضح الفكرة. للعب في "دوري الأبطال"، تحتاج على الأقل إلى مبلغ 150 مليون دولار إجمالي المبيعات؛ وللدوري الممتاز إلى 30 مليون دولار، ولدوري الدرجة الأولى إلى 7 ملايين دولار، فيما تحتاج إلى مليوني دولار لدوري الدرجة الثانية. فإذا كنت في درجة أدنى وتود الوصول إلى الدرجة الأعلى، فمن المستحيل تقريباً أن تلعب إذا لم يدعمك عضو آخر، إمّا بإعطائك أول عقد وإمّا بإعطائك عقداً من الباطن. وعندما تكون قد اكتسبت ثقة "فرق الدوري"، فربما يسمحون لك باللعب معهم، وقد لا يسمحون بذلك. تحقق بعض المشاريع الناشئة هذا الأمر بالدخول في شراكة مع "فريق" من الدوري الذي يريدون الانضمام إليه. لكن حذار! إذا وافق رجال الأعمال ذوو الفطنة والدهاء على إعطائك فرصة، فإنهم قد يستغلونك. لا يوافق معظمهم على حصّة من الأرباح أو عمولة ما في مقابل المشاريع، لكنهم قد يطلبون حصّة أسهم كبيرة في مشروعك الناشئ. وسيحرص بعضهم على ألا تلعب بتاتاً.

وعلى ذكر الدوريات، سأذكر هنا مثلاً مشابهاً لشابٍ رياضي جعل شغفه وحبّه لكرة القدم مشروعاً، فقد أنشأ هذا الشاب بطولةً في كرة القدم للأطفال دون سنّ العاشرة، وكان يجاهد للحصول على ترخيص نادٍ رياضيّ. طلب أحد المستثمرين أكثر من 50% من ناديه مقابل أن يحصل له على رخصة يصعب جداً الحصول عليها. في الواقع، لا يوجد ترخيص كهذا بعد. كان الرياضي يخشى خسارة حصّة الأغلبية، والتي قد تقود إلى التخلّص منه لاحقاً. ولا تزال المفاوضات جارية بين الرياضي والمستثمر في غياب ترخيص رسمي. إنّه يزرع تحت تهديد دائم بإغلاق ناديه في أيّ وقت، ولا مجال للتوسّع في عمله التجاريّ في غياب ترخيص نافذ المفعول.

النصائح ذات الصلة: 68، 82

## نصيحة 76

يتطلبُ الاتِّصالُ بالمستثمرين مهاراتٍ فنيَّةً عاليةً. احصل على النصح والمشورة قبل أن تتَّصل بهم، فقد لا تحصل على فرصةٍ أُخرى.



يعرف كثيرٌ من الرياديين تمام المعرفة أنَّهم يريدون استثمارًا، ويبدلون جهودًا مضيئة في محاولة كسب استثمار لغرضٍ معيَّن. لكن عندما يحدِّدون موعد مقابلة مع أحد المستثمرين أو الممولين، تتعقد ألسنتهم ولا يعرفون ما يجب عليهم قوله. وكما ذكرنا في النصائح ذات الصلة مرارًا أنَّ التفكير في عقد اجتماع مع مستثمر يتطلَّب تعلُّم لغة جديدة غير لغتك الأمّ "التقنيَّة"، فإمَّا أن تتعلَّم التحدُّث بها وإمَّا أن تطلب من مترجم أن يفعل ذلك. يتحدَّث المستثمرون اللغة "الماليَّة" كما ذكرنا سابقًا، فإذا لم تتعلَّم الأساسيات عليك ألا تذهب.

البشرى السارَّة هي أنَّ تعلُّم اللغة "الماليَّة" ليس كاختراع صاروخ، وباستطاعتك أن تبرِّع في تعلُّمها بسهولة نسبيًا. وإن لم تستطع ذلك، يمكنك طلب مساعدة مهنيَّة متخصصة لمساعدتك على تقديم عرض جيِّد وإصدار تقرير معتمد بمركَزك الماليِّ أو الموازنة السنويَّة لعملك التجاريِّ. ينبغي أن تكون قادرًا على الإجابة عن أسئلةٍ أساسيَّة حول الأوضاع الماليَّة لعملك التجاريِّ بالثقة نفسها التي تتحدَّث بها بشأن ميِّزات منظومتك وتفوِّق تطبيقاتك من الناحية الفنيَّة. ينصبُّ اهتمامُ المستثمر الرئيسيِّ على مقدار المال الذي تطلبه وفي المقابل عدد الأسهم التي سيستحوذ عليها، وكم ستكون العائدات، ومتى ستتحقِّق. إنَّ جميع أسئلتهم تتمحور بطريقةٍ أو بأخرى حول هذه المعلومات الأساسيَّة عندهم. في المراحل الأولى، قد تكون قادرًا على "الإفلات" دون أن تكون

لديك خطة عمل. لكن عندما يكبر عملك التجاري، تصير الوثائق المكتوبة بصورة مهنية ضروريةً ولا يمكن تجنبها.

يدرك معظم الرياديين الشباب هذا الواقع المظلم لكونهم لا يتحدثون اللغة "المالية" عندما يعرضون مشروعهم أمام أحد المستثمرين. أتذكر المرة الأولى التي حاولت فيها أن أفعل هذا في عام 2001م، فقد كنت مستعداً للتحدث بشأن عملنا التجاري والكيفية التي نما بها بنسبة 500% في خمس سنوات. لكن لم يكن لدي تقييم أو لم تكن لدي أرقام عن معدل العائد الداخلي (IRR)، أو توقعات السنوات الخمس المقبلة، وكان العرض طويلاً ومُملًا.

بعد أن تلقيت ردّ الفعل الأول "لا، شكرًا"، عيّنت مستشارًا ماليًا لمساعدتي في التحضير للاجتماع الثاني، وفي صياغة أول مذكرة طرح خاص (Private Placement Memorandum). كلفني ذلك مبلغًا من المال، لكنه كان مبلغًا مستحقًا. لم يكن ذلك مجرد خدمة استعنتُ فيها بمصدرٍ خارجي، بل كان أيضًا دورة تدريبية في تعلم لغة المستثمر "المالية". وكما يتضح في النصائح ذات الصلة، تتذمّر شركات صناديق رأس المال الجريء من الرياديين الذين ليست لديهم الأدوات الصحيحة لتقييم عملهم التجاري.

**النصائح ذات الصلة: 26، 49، 77**

## نصيحة 77

إن إجراء تقييم مرتفع الثمن لمشروعك لا يضمن بيعه بتلك القيمة، كما أن المستثمر سيقوم من جانبه بعمل التقييم والذي سيكون أقلّ دون شك.



عندما تصل إلى المرحلة التي تبحث فيها عن استثمارات جيّبة تتجاوز الأهل والأصدقاء والأغبياء والمستثمرين الأفراد، سيطلب منك تقديم موازنة معتمدة للعمل التجاري، أو مذكرة طرح خاصّ (PPM). الموازنة الرسمية أو القوائم الماليّة- وتُعرف أيضًا بالمركز الماليّ أو التقرير السنويّ- هو وثيقة مكتوبة باللغة "الماليّة"، اللغة التي كان عليك أن تتعلّمها كما ذكرنا آنفًا. يجب أن تكتب هذه الوثائق مؤسّسة ماليّة متخصصة لتكتسب الثقة والمصداقيّة. عادةً ما يطلب منك المستثمرون الأفراد وصناديق رأس المال الجريء تقديم القوائم الماليّة والموازنات للعمل التجاريّ على أن تكون معتمدة وصادرة عن مؤسّسة ماليّة معتمدة مصرّح لها من هيئة السوق الماليّة برخصةٍ خاصّة.

ورغم أنّك ستنتفق مبلغًا كبيرًا لإعداد مذكرة طرح خاصّ معتمدة، والتي قد تكلف ما بين 100 ألف دولار و500 ألف دولار عالميًا، فإنّ هذا التقرير سيكون مقياسًا فقط ولن يضمن لك الحصول على مبلغ التقييم الذي تتضمنه الوثيقة لعملك التجاريّ. يقوم المستثمر دائمًا بتقييمه الخاصّ، وهذا يعني أنّهم سيُدقّقون عملاًك التجاريّ ويحاولون الخروج برقم آخر، وهو عادةً ما يكون أقلّ من الرقم المرتفع الوارد في وثيقتك. عليك أن تتعلّم قبول هذا الأمر وأن تعمل جاهدًا على التفاوض مع مستثمريك المحتملين. سيسعى المستثمر إلى إيجاد الوسائل للتفاوض على تقديرك للقيمة؛ فهو لن يدفع إلا الأقلّ دائمًا، ولن تستطيع أنت أن تطلب أكثر من ذلك بتاتًا. إنّ الرقم المرتفع الذي ورد في تقييمك هو أشبه ما يكون بسقف لا يمكن أن تتخطاه.

في عام 2010م استخدمنا شركة "السعودي الهولندي الماليّة" (Saudi Hollandi Capital)، وهي إحدى المؤسسات الماليّة المرخّصة في السعويّة، لتقييم مجموعة القنطرة. أجرينا عمليّة تدقيق شاملة لسجلّاتنا لنقدّم إليهم كلّ ما يحتاجون إليه. وكانت وظيفتهم هي الاطّلاع على تقديراتنا للسنوات الخمس المقبلة ومناقشة كلّ رقم فيها، كما أجرُوا أيضًا تدقيقًا في حسابات السنوات العشر الماضية، وتاريخ مبيعاتنا، وعلاقاتنا بالعملاء والموردين، وشراكاتنا، وفي كلّ ما له علاقة بعملنا التجاري. وفي نهاية الأمر استخدموا مزيجًا من طرق التقدير، وقدموا ثلاثة تقييمات مختلفة ومعدّلًا حسابيًا. عندما ذهبنا أوّل مرّة لترويج مشروعنا، ناقش المستثمر الذي قابلناه حتّى الرقم الأدنى، وفعل هذا أيضًا جميع المستثمرين اللاحقين، لكنّ تقرير السعودي الهولندي الماليّة كان مصدرًا موثوقًا لدى المستثمرين لبدء المفاوضات، فالتفاوض بشأن الاستثمار عمليّة صعبة ومؤلمة لا يمكن التنبؤ بنتيجتها. قد تمنحك صفقات المال أو تقدّم إليك دفعاتٍ نقديةً فقط دون أن يكون لديك مالٌ متاحٌ بعد الخصم. قد تتضمن شروط الاتّفاقيّة في الغالب تقديم قروضٍ قابلة للتحويل، وبنود تعاقب استعادة المال، وجميع أنواع الجيل. ويبرع المستثمرون وصناديق رأس المال الجريء عادةً في أعمال كهذه، ويستغلّون عدم خبرة الرياديّين. وأفضل شيءٍ تقوم به هو الحصول على مشورة جيّدة عند التفاوض مع المستثمرين على صفقةٍ ما.

النصائح ذات الصلة: 26، 49، 76

## نصيحة 78

يمكن ألا تكون العقود قابلةً للتَّنفيذ إلا من خلال دعاوى قضائية مطوّلة. لذا تختار معظم المشاريع الناشئة حماية نفسها من خلال أساليب حرب العصابات.



كما بحثنا في النصائح ذات الصلة، فإن معرفة ملعبك مهمة لقدرتك على تسجيل الأهداف. كما أنّ إحدى المشكلات الرئيسية التي تعيق الأعمال التجارية في دول كثيرة تتعلق بتنفيذ الأحكام القضائية. فالشركات والمشاريع الناشئة والرياديون يتردّدون (لأسباب مفهومة) في تأسيس عمل تجاريّ في بلد ما لأنهم غير واثقين بحماية حقوقهم مع وجود القوانين. في معظم الدول، سواء كانت القوانين فيها واجبة التنفيذ أم لا، فإنّ مقاضاة أحد الأشخاص تُعدّ عمليةً طويلة ومُكلفة. فمثلاً، في الولايات المتحدة، يمكن أن تكون الدعاوى القضائية مُكلفةً لعمل تجاريّ صغير، مع أنّ القانون واجب التنفيذ بدرجة كبيرة بواسطة أنظمة المحاكم. وفي دولة مثل السعودية، ليست القوانين بالضرورة واجبة التنفيذ بسهولة، لكنّ أساليب حرب العصابات يمكن أن تساعدك على استرجاع مالك. يمكن أن تكون هذه العملية أقلّ كلفةً من المقاضاة في دولة أخرى. في دولة مثل السعودية، حيث الدعاوى القضائية طويلة، وقد تستغرق سنوات، أو حيث القوانين تكون مبهمّة وغير واضحة ويمكن تأويلها على عدّة وجوه، وقد تشوبها ثغرات يفلت بها المدعى عليه من العقاب. اضطرّت الكثير من المشاريع إلى استخدام أساليب حرب العصابات لحماية نفسها. وهذا ما يجعل القيام بعمل تجاريّ صعباً. فمثلاً، تحاول معظم المشاريع الناشئة أن تربط دفعاتها بفتراتٍ معيّنة لأسباب لا يعرفها العميل، وقد يؤخّر العميل تسليم بضاعة معيّنة إلى حين

تسديد الدفعة المستحقة. وفي بعض الأحيان قد يُضطرُّ أصحاب هذه المشاريع إلى الذهاب إلى العميل ويشكون من كساد السوق ويطلبون تسريع تسديد الدفعة. الجميع يعلم أنّ من المهانة “استجداء” الحقوق المشروعة، لكنّ بعض العملاء يستاءون إذا ما “طالبتهم” بحقوقك بالطرق المعتادة، ويحسبون مطالبتك لهم بحقوقك المشروعة بهذا الأسلوب خدشًا لكبريائهم، فهم يريدون أن تطلب حقك بالتوسُّل والاستجداء.

وعلى العكس من ذلك، قد يطلب أحد العملاء من مشروع ناشئ ضمانًا مصرفيًا مقابل دفعة أولى. وهذا ما حصل معي في الأيام الأولى، إذ لم يكن العميل على معرفة بنا، وبدونا صغارًا عنده، وشعر بأنّه يخاطر بمنحنا المبلغ المطلوب. فطلب ضمانًا مصرفيًا مقابل الدفعة الأولى. وعندما بدأنا في تسديد مستحقّاته في تواريخها المحدّدة أو قبل ذلك، صارت العلاقة أسهل، وأصبح يدفع المزيّد دون طلب ضمانات. بكلماتٍ أخرى، كان العمل التجاريّ الخاصُّ بالعميل يحمي نفسه من المورد (أي نحن) من خلال ضمان مصرفيّ تسلّمه في بداية التعامل. ما كان لهذا أن يحدث لو كانت المحاكم تستوفيه حقّه بسهولة.

للأسف، لهذه القصة شقٌّ ثانٍ، حيث كان العميل هو المذنب، لا نحن. فقد قرّر العميل فجأةً أنّه لا يريد برنامج تخطيط موارد المشروع (ERP)، وهكذا ألغى العقد المبرّم بيننا قبل تسديد القسط الأخير. وفعل ليس هذا فحسب، بل استمرّ في طلب تغييرات إضافية مهديًا بسحب الضمان المصرفيّ للدفعة الأولى. وبعد أن ضيّقتُ ذرعًا من جرّاء التعامل معه، وأصررتُ على أن يدفع لي مقابل الأعمال الإضافيّة، فقد ألغى العقد، وتجاوز ذلك بأن عمل على تسييل الضمان المصرفيّ، فقاضيته واستغرق الأمر سبع سنوات لكسب الدعوى والحصول على الحكم بتعويض كامل، دون فوائد بالتأكيد. [47] وتبيّن لاحقًا أنّ لدى العميل إدارة كاملة في شركته للتعامل مع الدعاوى القضائيّة التي يُقيمها مورّدوه الذين لم يكن يوفيهم حقّهم مطلقًا. تلك كانت وسيلته للتمويل. كانت حُطّته التمويليّة كالتالي: أوقف الدفعات، وليقاضوك، وإذا صدر عليك حكمٌ نافذٌ تكون قد استمتعت بالتمويل المجانيّ من خمس إلى سبع سنوات اعتمادًا على تاريخ الحكم، إن لم يكن إلى الأبد... دهاء!

**النصائح ذات الصلة: 64**

## نصيحة 79

عند عرض المنتج، لا تبع فقط ما تعتقد أنه ذو قيمة من الناحية الفنيّة لمنتجك. اجعل جلاً تركيزك على الحاجة التي تلبّيها لعملائك.



كثيرٌ من الرياديّين هم مهندسون أو مبرمجون يحبّون منتجهم وميّزاته ويعتزّون به، وينتهزون كلّ فرصةٍ للتحدّث بشأنه وعرضه أمام العملاء، تمامًا كما يفعل أبّ فخور بأبنائه. هذا أمر طبيعيٌّ وجيّدٌ إذا كان هذا المنتج متقنًا ويتوافق مع تطلّعات العملاء واحتياجاتهم. فإن لم يكن كذلك وليس من أحد يهتمُّ به غيرك، فهو ليس بشيء يُذكر ولا قيمة له.

يهتمُّ العملاء والمستثمرون، على حدٍّ سواء، بالفوائد التي سيعود بها المنتج عليهم. ماذا سيعطيهم المنتج؟ كم من المال أو الوقت سيوفّر عليهم؟ ما نتيجة مقارنته بمنتجات منافسيك؟ وفي أيّة مجالات أُجريت فيه تحسيناتٌ على التكنولوجيا القديمة؟ لا أحد يهتمُّ حقًا بتفاصيل التكنولوجيا ذاتها، سوى في حدود استخداماتها وفوائدها. أنت لا تريد أن تبعث الضجر في عملائك، لذا عليك إخبارهم بما يريدون معرفته فعلاً دون زيادة.

الأميركيّون هم سادة التسويق، وعندما تعمل مع دولٍ أخرى يمكنك أن ترى الفارق. دُعيتُ إلى مؤتمر الوكلاء لشركة آي. أف. أس، وهي الشركة السويديّة التي طوّرت برنامج تخطيط موارد المشروع (ERP) الذي كنت أمثله، في عام 2002م في غوتنبرغ (Gothenburg) السويديّة. وشاهدتُ هناك على مدى يومين كلّ أنواع العروض حول التكنولوجيا- كيفية تطويرها، وآلية تطوير الوحدات البرمجية، وكيفية توالي الإصدارات، إضافة إلى أمورٍ أخرى لا يتسع المقام لذكرها. والغريب في الأمر أنه مع كونه مؤتمر مبيعات، فلم يُقدّم فيه عرضٌ واحدٌ عن كيفية البيع،

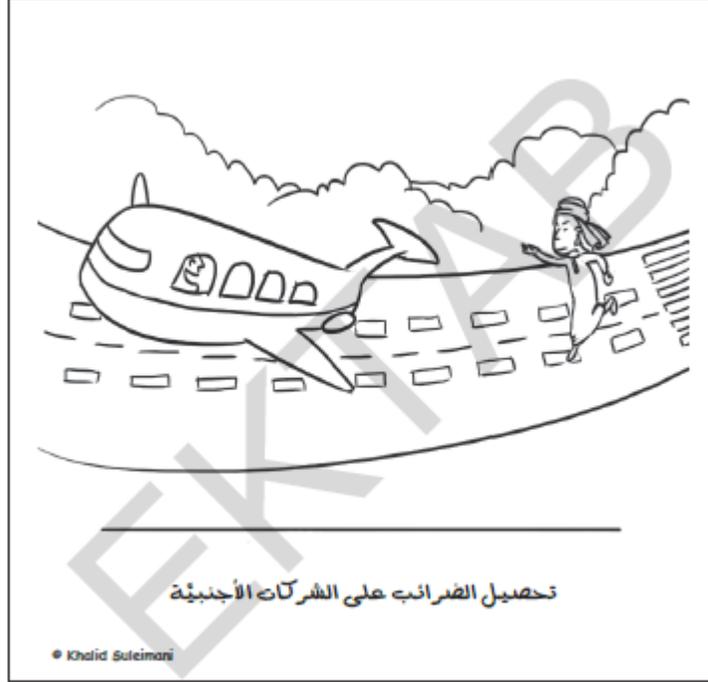
أو عن قضايا الأعمال التجارية، أو عن ملامح المنتج المطروح للبيع وأساليب البيع، أو عن نصائح للتسويق، أو عن مبادئ توجيهية للاتصالات التسويقية! لم تُقدّم أيّة معلومات عن المبيعات وأساليبها خلال المؤتمر، سوى عرضٍ واحدٍ مدّته ساعة بعد ظهر اليوم الأخير عندما كان معظم الأشخاص يستعدّون للحاق بطائراتهم.

كانت شركة آي. أف. أس شركةً رياديةً أنشأها مهندسون رياديون، وكان يُديرها مؤسسٌ فخورٌ جدًّا بمهاراته وقدراته التقنية. ومن البديهيات التسويقية أنّ الفخر بالمنتج لا يبيعه، بل عرض المنتج عرضًا جذابًا هو سرُّ البيع. يفخر العديد من الرياديين كثيرًا بإنجازاتهم الفنية حتّى إنهم ينسون أن يبيعوا منتجهم. عندما تكون في جلسة تقديم عرض، فكّر كبائع لا بوصفك مطوّرًا. بعد بضع سنوات من المؤتمر الذي عقّده آي. أف. أس، حضرتُ مؤتمر شركة بيپول سوفت (People Soft) في العاصمة الهولندية أمستردام. لم يتحدّث أحد بشأن الصفات التقنية للمنتج، حيث كان الهدف من المؤتمر مناقشة قضايا المبيعات واستراتيجيات التسويق، وقد قُدّمت خلال المؤتمر عروضٌ من بائعين حقيقيين. بعد سنة استحوزت شركة أوراكل على شركة بيپول سوفت لأنّها كانت أحد المنافسين الأكثر نجاحًا في مجالها، وصارت شركة آي. أف. أس من الناحية الأخرى لاعبًا متخصصًا في سوق ضيقة، ولم تنجح مطلقًا في الالتحاق بنادي الكبار. لا شك أنّ ذلك كان أحد أسباب كثيرة؛ فهي لم تكن شركة متمحورة على المبيعات.

**النصائح ذات الصلة: 55، 76**

## نصحة 80

إنّ الاستعانة بخدمات شركاتٍ أجنبيّةٍ قد يخضع لضريبة تصل إلى 25% في السعوديّة. سيكون مشروعك الناشئ مسؤولاً حصراً عن الدفع عند مراجعة ضرائبك.



هذا هو أحد القوانين السعوديّة الذي لا يكتشفه الرياديون إلا بعد فوات الأوان، أي عند تدقيق الضرائب. والخطر الكامن وراء هذا القانون هو أنّه في حال لم تدفع الشركة الأجنبيّة الضريبة فلن تطالبها أيّة جهة، ومن ثمّ فإنّ عدم المطالبة من الجهة المختصة للشركة الأجنبيّة بسداد الضريبة المستحقّة جعل مقاولها المحليّ أو وكيل مبيعاتها مطمئناً من جهة عدم تحمّله المسؤولية، وهذا هو الجهل بعينه وأحد المخاطر المرتفعة في عدم معرفة القوانين، إذ إنّ القانون ينصّ على أنّ الوكيل المحليّ هو المسؤول أمام السلطات السعوديّة.

يعتمد العديد من المشاريع الناشئة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا عموماً، ولا سيّما في السعوديّة، في تنفيذ مشاريعهم على الاستعانة بمصادرٍ وخبراتٍ أجنبيّة، وينطبق هذا كثيراً على الاستشارة والبرمجة والتدريب. وفي حال كلفت شركة أجنبيّة لأداء هذه الخدمات مثلاً، وقُدمت كشوف حساباتها إلى الجهة المختصة (مصلحة الزكاة والدخل)، فإنّها تخضع لضريبة 25%. ولا يدرك العديد من المشاريع الناشئة هذا الأمر إلا بعد تقديم فاتورة بالخدمة وتسليمها، وبعد أن تكون الشركة الأجنبيّة قد تسلّمت كامل حقوقها الماليّة دون حسم المستحقّات الضريبيّة للدولة، وقدرها 25% والتي ستظهر لك في فاتورة الزكاة والدخل. لا تتذرع بأنك "لم تكن تعرف" لأنّ ذلك غير مقبول؛ فالقانون لا يحمي المغفلين. ادفع أو تحمّل العواقب من المسؤولين في مصلحة الزكاة والدخل.

عندما حصلتُ على صفقتي الكبيرة في شركة القنطرة مع وزارة الدفاع في عام 2007م [48]، كنّا نعمل على تنفيذ المشروع مع “فريق الأحلام” المكوّن من أربع شركات أجنبية: شركة آي. أف. أس، وشركة نيكسس، وشركة صن مايكروسيستمز، وشركة أوراكل، وكنّا نمثّل كلّ واحدةٍ منها ونتعاقد معها من الباطن، ولم تكن العقود تنصُّ على هذا البند وهو حسم 25% مستحقات ضريبية من دخل الشركة الأجنبية لمصلحة الدولة. كان هذا يعني أنّنا سنخسر 25% من دخلنا على ضرائب مفروضة على الشركات الأجنبية. كان عليّ البحث عن سُبُلٍ لتخفيض تلك الضريبة حتّى أستطيع زيادة أرباحنا. وكانت الرسوم الجمركية على أغلب البضائع التي تُباع صفرًا، لكنّ الخدمات كانت خاضعةً للضريبة. كانت الخدمات تشمل جميع أعمال التنفيذ، لذا كان يجب التعامل مع التدريب والاستشارة. شكّلت هذه الخدمات أكثر من نصف قيمة المشروع، وكان أفضل خيار هو في الواقع تنفيذ المشروع بالاستعانة بموظّفين محليّين، ولم يكن بالإمكان القيام بذلك إلا إذا كان موظّفونا مطّلعين على المنتجات لكن حتّى مع فريق شركة آي. أف. أس، كنتُ أفترق إلى العدد اللازم من الموظّفين. كان عليّ التأكّد من أنّي استخدمتُ ودرّبتُ موظّفين جدّدًا في شركتي صن مايكروسيستمز وأوراكل مع آي. أف. أس، وواجهتُ تحديّ التقنيّ بالمواعيد النهائية المحدّدة للتسليم وفق خطة المشروع. بالنسبة إلى بعض متعهّدينا من الباطن، كان ذلك يعني التقنيّ بمواعيد صارمة، وبالنسبة إلى آخرين، كان الوضع أكثر مدعاةً للراحة.

كانت المشكلات الأكبر حجمًا هي تلك التي واجهناها مع برمجيات نيكسس للسجلات الطّبيّة الإلكترونية (EMR). كانت هذه التكنولوجيا جديدة علينا، وكنّا قد عيّنا مؤخرًا وكيل مبيعاتٍ حصريًا، وكنّا في حاجةٍ إلى عشرات الموظّفين المدربين الجدد، ولم يكن ذلك ممكنًا عمليًا مع ضيق الوقت (انظر النصيحة 60). كانت الطريقة الوحيدة لتجنّب إعطاء هذا العمل إلى شركة نيكسس هو تأسيس شركة استثمار أجنبيّ معهم. كان هذا يعني حصولهم على حضورٍ جيّد في السعودية بالإضافة إلى إمكانية حصولهم على تصاريح عمل أسهل، ومنصّة جيّدة لمشاريع مستقبلية في الشرق الأوسط. أمّا عندي، فكان ذلك يعني ضرورة تأهيل الموظّفين المحليّين وتخفيض الضريبة الأجنبية إلى أكثر من النصف. إنّ تأسيس شركة استثمار أجنبيّ في السعودية بحسب قوانين هيئة الاستثمار تقتضي دفع ضرائب لا تزيد على 20% من “أرباح” الشريك الأجنبيّ فقط. وكان هذا يعني طرح تكاليف المشروع أيضًا من الأرباح، وذلك أفضل بكثير من دفع الضريبة الاعتيادية على الدّخل والمقدّرة بنسبة 25%، التي كان يجب دفعها لو أنّ شركة القنطرة، التي هي المقاول الرئيسيّ، تعاقدت معهم من الباطن. وكان هذا يعني أيضًا أنّ شركتي لن تكون مسؤولة عن أيّة ضرائب ما دامت سنُدفع الضريبة بناءً على أرباح الشريك الأجنبيّ وحده، الذي كان قد افتتح عملاً مرخصًا في السعودية، وستكون هي المسؤولة عن الدفع إلى مصلحة الزكاة والدخل، كان ذلك هو خيارنا، وهذا بالضبط ما فعلته شركة الاستثمار الأجنبيّ.

## نصيحة 81

لا تَتمسَّكْ بأَسْهُمِ المَشْرُوعِ النَاشِئِ ذاتِ القِيَمَةِ المَتَدَيِّئَةِ جَدًّا. فَقد يَأْتِيكَ مَسْتَثْمِرٌ شَرِيكٌ ذو قِيَمَةٍ مَضافَةٍ إلى عَمَلِكَ، وَيَجْعَلُ قِيَمَةَ أَسهْمِكَ الجَدِيدَةِ تَتجاوِزُ بِكَثِيرٍ مَلَكيَّتَكَ البالِغَةَ 100%.



عادةً ما يكون المشروع الناشئ متعطشاً إلى النقد. لكن ليس من الضروري أن يكون المستثمرون أو القروض مصدر هذا النقد. في كلِّ مرَّةٍ يدخل فيها أحد المستثمرين في شراكةٍ معك، فإنَّه يخفض من حصَّتِكَ. وكلُّما زاد عدد المستثمرين، قلَّ ما تملكه من شركتك. وهناك خطُّ رفيع بين أن تكون جشعاً- التمسُّكُ بنسبة 100% من لا شيء- وأن تكون غيبياً- بحيث تتخلَّى بالكامل عن مشروعك لمستثمرٍ جشع.

إنَّ جزءاً ممَّا يجب على الريادي أن يكون ذكياً فيه هو معرفة الوقت الذي يتخلَّى عن شيءٍ يملكه ولمن يتركه. وعندما تُتاح لك الفرصة لتدخل في شراكةٍ مع شريكٍ قويٍّ، انتهاز الفرصة وفاوض بحزمٍ وقوَّةٍ (ولكن ليس بصرامةٍ إلى درجة خشيته ودفعه إلى الهرب!) تذكر دائماً أنَّ التمسُّكُ بنسبة 100% من شركةٍ تساوي عشرة دولارات هو مثل التمسُّكُ بقيمة 1% من شركةٍ تساوي 1000 دولار. فمثلاً نجد في كثير من الحالات أنَّ للكفلاء المحليين شركاءً أجانباً ويمثِّلون شركات كبرى عالميَّة في مشاريع عملاقة، ولن تختلف أنت عنهم إذا كان لديك شريك. فضحُّ الأموال يمكن أن يختصر عليك سنوات للوصول إلى هدفك إذا اعتمدت على التمويل الذاتي، وقد لا تستطيع الوصول إلى هدفك بتاتاً دون شريك يضحُّ لك الأموال.

يمكن أن تساعد الشراكات على نمو شركتك أو قد تجعلك تخسرها. والشريك الاستراتيجي الذي يأتي في الوقت المناسب يمكن أن يساعدك على النمو أكثر مما تستطيع أن تفعله بنفسك. عندما أنشأت شركتي الأولى، كنت في حاجة إلى شريك وكنتُ جديداً في العمل التجاري، ولم أكن أعرف أحدًا فعلياً في السعودية، وكنتُ أحتاج إلى شخصٍ ما لبيّن لي خصوصيات العمل وعموميّاته، ويضمن لي بعض العملاء للانطلاق بالعمل التجاري، وبعد ثلاث سنوات بعثتُ شركةً كنتُ قد اشتريتها بمبلغ يعادل ثلاثة أضعاف كلفة شرائها. الشخصُ الذي بعناه حصّةً من الشركة نقلنا إلى مستوى آخر مع مجموعة شركاته. وقد أدّى دخول هذين الشريكين (الشريك الأوّل عند التأسيس والشريك الأخير الذي بيع حصّةً من الشركة) إلى تخفيض حُصصي في العمل التجاريّ من 100% إلى 50%، ثمّ إلى 30% بمرور الوقت. لكنّ قيمة أسهمي ازدادت ثلاثة أضعاف ما كانت عليه في عام 1994م. حدث ذلك جزئياً بسبب القيمة التي كان هذان الشريكان قادرين على إضافتها. ولو أنّي احتفظتُ بنسبة 100% من أسهمي من استثماري الأصليّ البالغ 6 آلاف دولار، لربّما استغرقتني وقتاً أطول بكثيرٍ للوصول إلى علامة الملايين وعشرات الملايين. في جميع هذه الشركات، كنت لا أزال الشخص الذي يُدير الأعمال التجارية كما كنتُ واجهة المشروع. كنتُ بالتأكيد مسؤولاً أمام مجلس إدارة، لكن كما ذكرنا في النصائح ذات الصلة، من ممّا ليس دون مدير؟ إنّ المثل الذي ورد في النصيحة 68 حول شركة يوتيرن هو مثلٌ جيّد عن الرياديين الأذكى الذين تخلّوا عن 51% من شركتهم لمستثمرٍ يستطيع إضافة قيمة إلى الشركة. فلو لا ذلك الشريك ما كان لمشروعهم أن ينمو بنسبة 1500% خلال 3 سنوات فقط.

## النصائح ذات الصلة: 68

## نصيحة 82

هناك حفنة من المحتكرين في كل قطاع. إن لم تكن قادرًا على التغلب عليهم، فكن واحدًا منهم.



يملك قادة السوق في بعض الأحيان حصصًا سوقية كافية لمنع أي مشروع ناشئ من محاولة منافستهم أو مشاركتهم في الحصص السوقية أو تقليص حصصهم. وينطبق هذا الأمر خصوصًا في الدول التي لا توجد فيها قوانين نافذة لمنع الاحتكار. غير أنه حتى في الدول التي تحرّم قوانينها الاحتكار التجاري أو الصناعي، نجد أنّ الشركات الكبرى تسعى جاهدة إلى شراء الشركات الصغيرة التي يُحتمل أن تصعد فتكون منافسة لها في المستقبل القريب، إن لم تستطع سحقها. في السعودية، غير معروف لدى عامة الناس إن كانت هناك قوانين تمنع الاحتكار أو أنها غير موجودة أصلًا، وهذا ما يجعل من الصعب جدًا على مشروع ناشئ أن يحصل على حصة كبيرة من سوق المحتكر. ويمكن ببساطة أن يفرد هذا العمل التجاري الكبير (المحتكر) عضلاته ويجعلك تخسر عملك التجاري. وفوق هذا نجد أنّ الأعمال التجارية الكبرى تنتظم أحيانًا في تكتلات احتكارية للمنتجين أو الموردين للسلع (كارتل) بهدف منع المنشآت الصغيرة أو المتوسطة أو أي مشروع ناشئ من الانضمام إليهم، لا سيما أن ليس هناك قانون يمنع تكوين مثل هذه التكتلات الاحتكارية في السعودية، وفي ظلّ عدم وجود قوانين لمكافحة الاحتكار أيضًا. ولكن عندما ارتفعت أسعار السلع الغذائية الأساسية بسبب تلك الاتّحادات تدخلت الحكومة، كما نفد المستهلكون حملات لمقاطعة بعض السلع المحددة مثل الحليب والدجاج ليضغطوا على الموردين. [49] لكن ليست هناك هيئات تنظيمية تراقب الاحتكارات، ولا عقوبات واضحة حتى اللحظة.

تسيطر على السوق السعودية الشركات التجارية العائلية، ولهذه العائلات روابط ومصالح مشتركة. قُسمت معظم الأسواق بين هذه العائلات على مدى طويلٍ من الزمن، واللاعبون الكبار لا يغزون أراضي بعضهم بعضًا، لكنهم قد يوجِّدون قواهم لصدِّ أيِّ تهديد يؤثر في احتكاراتهم. غير أن العديد من المشاريع الناشئة أنشأت أسواقًا جديدة في السنوات الأخيرة. هؤلاء هم الأشخاص غير الخائفين، ولن يرعبهم “هوامير” السوق الأقوياء. في المثل الذي رافق النصيحة 68، ناقشتُ موضوع شركة يوتيرن، وكيف نجح المؤسسون في النفاذ إلى احتكار الإعلام باستخدامهم وسيلة إعلام جديدة. وفي المثل الحالي نتابع مجموعة من مصممي الأزياء الجدد الذين غيروا أسلوب ارتداء الثياب الرجالية في السعودية، ممَّا أبعَد مجموعة من الخياطين التقليديين الذين كانوا سابقًا يسيطرون على السوق.

في عام 1994م، عُقدت جلسة عمل بيني وبين يحيى البشري، وكان حينها مصمم أزياء شابًا سعوديًّا طموحًا وما زال في بداياته في هذا المضمار. كان الغرض من الجلسة دراسة الجدوى الاقتصادية ومناقشتها لمصنع الأزياء الخاص به، والذي كان يريد تطويره. كان قد أتت دراسة تصميم الأزياء في باريس قبل بضع سنوات، ونجح في أن يصير مصممًا ناجحًا لأزياء النساء الراقية. وكان قد صمَّم ملابس بعض المشاهير مثل الأميرة الراحلة ديانا، وأسَّس لنفسه اسمًا في عالم الأزياء الباريسي. كان حلمه أن يبدأ مشروعًا جديدًا من شأنه تغيير طريقة ارتداء الرجال للثوب السعودي، وكانت نظريته أن هذا الثوب ما يزال على نمطه القديم لم يتغيَّر منذ مئات السنين، وكان جميع الرجال يرتدون الثوب نفسه باللون ذاته ويبدون متشابهين، دون أن يكون هناك ثوب من طراز آخر ومن أيِّ نوع كان يلفت الأنظار. أراد أن يطوِّر زيَّ الرجال في مجتمع محافظ جدًّا. وقد بدا ذلك شبه مستحيل لدى الكثيرين ممَّن حاولوا أن يخوضوا غمار هذه الفكرة، وفشلوا في نهاية الأمر. لم يكن ذلك ما اعتقده يحيى. كانت إحدى اختراقاته الرئيسية في السوق هي تصميم لباس الملك عبدالله بن عبدالعزيز، حينما كان وليًّا للعهد. وكان ذلك بداية الانطلاقة الكبرى، وبعد ذلك هذا الجميع حذوه. وفي غضون سنوات قليلة، كان يحيى قد نجح في تطوير الزيِّ الرجاليِّ السعوديِّ بأشكاله وتصاميمه المختلفة وأذواقه لتناسب جميع فئات المجتمع وشرائحه، ابتداء من الفتيان ثمَّ الشباب ثمَّ كبار السن.

فيما بعد، قلَّده العديد من المصممين الآخرين، ولم يحصل هو على شيء في المقابل. لكنَّه كان سعيدًا لأنَّه “فتح الباب” أمام صناعة تصميم الأزياء في السعودية، وقد فعل ذلك حقًّا بوصفه فنَّانًا. لم يحاول بناتًا احتكار تصاميمه في السوق أو حمايتها، والآن هناك المئات من الرجال الشباب والنساء الفخورين بأن يُطلقوا على أنفسهم لقب “مصممي أزياء”، وهو أمرٌ ما كان في وُسعهم أن يفعلوه لولا يحيى. فقد أعطى هذه الصناعة الجديدة صورة جيِّدة في المجتمع الذي لم يتقبَّلها، بل لم يفهمها إلا قبل بضع سنوات. غير أنَّ هذه الصناعة الجديدة بدأت تنتج اختراقاتٍ جديدةً خاصَّة بها، إذ راح المصمِّمون الجدد يُنتجون تصاميم رخيصةً في الصين لفئات المجتمع المختلفة. وهكذا بدأ الإنتاج الرخيص يُسيطر على السوق. وعلى مدى سنوات، قاوم يحيى فكرة تحويل عمله التجاري إلى الإنتاج بالجملة لمجاراة ما هو سائد في السوق، لأنَّه أراد أن يكون مصمِّم أزياء راقية فقط (Haute Couture). لكنَّ بمرور الوقت وبسبب انعدام الحماية وفهم المجتمع المحدود للنوعية العالية، اضطرَّ إلى الانضمام إلى مركب الإنتاج بالجملة (لكن كما عبَّر عنه هو “دون التأثير في مستوى الجودة والنوعية”). أطلق منذ مدَّة قريبة تصميمًا جديدًا لملابس الأطفال في الوقت الذي

أبقى فيه على تصميمه لملابس البالغين ذات الجودة والنوعية العالية. يُعدُّ يحيى مثالاً لرجل أعمالٍ ذكيٍّ يعرف كيفية توجيه القارب ليتكيف مع متغيّرات السوق. وهو أيضاً مثالٌ عظيم لشخصٍ تغلّب على المحتكرين التقليديين لهذه السوق منذ عقود طويلة، وذلك بإنشائه سوقاً جديدةً، وانضمَّ إليهم عندما كان الوقت مناسباً.

**النصائح ذات الصلة: 39، 40، 68، 75**

## نصيحة 83

في العديد من الشركات الناشئة، أصبح الهدف هو الاستحواذ من قبل إحدى الشركات العملاقة وليس الطرح الأولي.



قبل انفجار فقاعة "الدوت كوم" وانتشار المواقع الإلكترونية، كان هناك ما يشبه الهجمة الكبيرة على إدراج الأسهم ضمن التداول العام في البورصة. لم تفهم الأسواق تكنولوجيا المعلومات فهمًا صحيحًا، وانبهرت من النجاح الفوري لبعض الشركات مثل ياهو (Yahoo) وإيه. أو. أل (AOL) ونيت سكيپ (Netscape) ومشاريع ناشئة أخرى في ذلك الوقت. وتلقت الشركات التي لم يكن لها تقريبًا تاريخ- عروضًا من مستثمرين وأدرجت في البورصة. وعندما انفجرت الفقاعة استعادت الأسواق وعيها، وأصدرت الجهات الرقابية حكمًا على جميع الشركات بوجوب الكشف عن مبيعاتها وربحيّتها مرّة أخرى. فمثلًا، عندما تحصل على مليار مُستخدِم كما يحصل في فيسبوك، فإنّ هذا التقدّم الهائل يكون عاملاً مهمًا في ارتفاع قيمة السهم، فقد أُطلق سهم فيسبوك بقيمة 38 دولارًا الذي ما لبث أن انخفض في البداية، لكنّه استعاد صعوده ثانيةً مستفيدًا من زيادة قاعدة مستخدميه الضخمة إلى أقصى حدّ. وفي نهاية المطاف، كسرت الشركة سعرها الأصليّ الذي كان بمؤشّر 38 دولارًا. وأدرج تويتر، الذي لم يكن قد حقّق أرباحًا بعد، في بورصة نيويورك بقيمة 26 دولارًا للسهم، وارتفعت أسعار أسهمه بنسبة 72% في اليوم الأوّل من التداول قبل أن يستقرّ على سعرٍ أدنى، لكنّه أكثر من سعر الطرح الأوليّ العام (IPO). ويعتمد سعر السوق لدى تويتر، مثله مثل فيسبوك، على تكهّنات المبيعات المتوقّعة لمئات الملايين من مشتركيه النشطين.

في الوقت الحاضر، هناك العديد من الشركات التي تدرك أنّها إذا ما شكّلت تهديدًا حقيقيًا لأحد لاعبي السوق، فإنّه سيسعى إلى الاستحواذ عليها. وتطوّرت هذه العملية حتّى إنّها صارت أشبه بنموذج عمل تجاريّ تقريبيًا لبعض الشركات لتعمل على أن يُستحوذ عليها، وذلك بالتركيز على زاوية مُربحة في السوق يمكنها أن تأخذ جزءًا من عملاء شركة عملاقة، ممّا قد يتسبّب في تهديدٍ محتمل. إنّ نموذج العمل التجاريّ لصندوق رأس المال الجريء الصغير يعتمد تقريبيًا على تهيئة الشركات ضمن استثماراته للاستحواذ بدلًا من الإدراج العامّ للتداول في البورصة كما كان في السابق.

ثمّة مثلٌ حديثٌ نسبيًا هو تطبيق إنستغرام (Instagram). فقد قدّم التطبيق مجموعةً من العمليّات لم تكن موجودةً لدى فيسبوك، وسمح لمستخدميه بإجراء تغييرات بسيطة وبمشاركة صورهم على فيسبوك بسرعة من هواتفهم الذكيّة. وعندما أدركت شركة فيسبوك أنّ مستخدمي الهواتف الذكيّة كانوا هم مستقبلها المحتمل، لم ترغب في منافسة تطبيق إنستغرام والذي حقّق نجاحًا في السوق وهو لا يزال في مرحلة التطوُّر. وهذا ما دعا فيسبوك إلى الاستحواذ على إنستغرام في مقابل نحو مليار دولار. وجعلت شركة روكيت إنترنت من إطلاق التهديدات بتقليد نماذج الأعمال التجاريّة شغلها الشاغل، كما هو موضح في النصائح ذات الصلة. وفي مرّاتٍ عديدة، كانت استراتيجيّتها تودّي إلى الاستملاك بعد الكثير من الدعاوى القضائيّة الخاسرة. ويُعلن اليوم وبكلّ فخر العديد من صناديق المال الجريء الصغيرة ومؤسّسات صناديق المال الجريء عن الشركات التي تمتلكها في مجموعة استثماراتها على مواقعها على الإنترنت، لا سيّما إذا ما جرى الاستحواذ على شركة معروفة من إحدى الشركات الكبرى المشهورة. ولتوضيح ذلك سأضرب لكم هذا المثل الواقعيّ وهو تصريحٌ مقتبسٌ من موقع فيليسييس فينتشر (Felicis Venture): “منذ عام 2006م، استثمرنا في أكثر من 90 شركة، واستحوذَ على 47 منها كبريات الشركات مثل شركة أبل و إيه. تي. أند تي (AT&T) وديزني (Disney) وإي. باي (eBay)، وفيسبوك وغوغل وغروپون (Groupon) وإننويت (Intuit) ومايكروسوفت وتويتّر.” [50] لاحظ أنّ شركة فيليسييس لم تذكر أنّ أيًا من شركاتها أُدرجت في البورصة، وكثيرون غيرها لم يعودوا يفعلون ذلك بناتًا، فهكذا تجري الأمور في وقتنا الحاضر.

### النصائح ذات الصلة: 39

## نصيحة 84

المخاطرة هي سمة الرياديين. إن لم تكن  
جسورًا، فقد لا تكون قادرًا على تنمية  
مشروعك الناشئ.



أنا لا أومنُ كثيرًا بأنَّ المهارات الريادية يمكن أن تُكتسب، بل أوافقُ على أنه إن كانت لديك موهبةٌ تفتقر إلى الخبرة، فإنَّك تستطيع أن تعطيها شكلًا خاصًا بواسطة الصقل والتعليم والتدريب، ولكن لا أحد يستطيع أن يعلمك موهبة الريادة ذاتها. فمثلًا يمكنك أن تكون ملحنًا موسيقيًا؛ لأنَّك قادر على تعلُّم الموسيقى وكتابة بعض الألحان، لكنَّ الموهوبين فقط هم الذين يستطيعون الصعود إلى قمة هذا المضمار. الموهبة التي يملكها الرياديون هي أنهم يرون الأمور رؤيةً مختلفة إذ يرون الفرص المربحة حيث لا يرى الآخرون إلا المشكلات.

يجب أن تكون المخاطرة سمة كلِّ ريادي؛ فمن يتهيَّب صعود الجبال، يعيش أبد الدهر بين الحفر- هكذا يجب أن تكون المخاطرة وإلا كيف يمكنك أن تخاطر لتجعل مشروعك الناشئ ينجح؟ شغلة الثقة بنفسك وتصميمك على تحمُّل المخاطر الكبرى هما الوقود الذي يُبقيك مستيقظًا الليالي الطوال ويجعلك تقبل رفض الآخرين بعزم دون استسلام. يمكن أن تشمل تلك المخاطر تقديم مدَّخراتك أو ترك عملك أو الحصول على قرض مقابل الأصول التي تملكها، أو محاولة منافسة الكبار لإيمانك بأنَّك قادرٌ على التغلب عليهم.

رأينا في النصيحة 5 كيف يمكن لسذاجتك في بدايات مشروعك التجاري أن تجعلك تخسر. ونوضح في هذا المثل كيف تستمرُّ المخاطرة طوال مدَّة حياة المشروع ويحتوي العديد من الأمثلة

في هذا الكتاب على المخاطر المكتوبة ما بين السطور، وتظلُّ المخاطرة مستمرةً معك، وينبغي أن تكون موجودة عندما تحتاج إليها.

بوصفي رياديًا، اضطررتُ إلى تحمُّل المخاطر يوميًا بعد يوم تقريبًا. أتذكّر في عام 2007م، أننا أردنا تقديم عرضٍ تجريبيٍّ للسجلات الطبية الإلكترونية إلى نائب وزير الدفاع السعودي في المؤتمر السنوي للخدمات الطبية، وكان علينا أن نبين أننا نجحنا في جعل السجلات الطبية متزامنة ومربوبة بين ستة مناطق بعيدة ومتفرقة في أنحاء السعودية. واجهنا جميع أنواع المشكلات بسبب التصاريح الأمنية، ولم تكن المستشفيات مربوطة على الإنترنت في ذلك الوقت، وأردنا تركيب أنظمة الإنترنت الفضائية الخاصة بنا عبر الأقمار الصناعية.

قبل أسبوع من الحدث، علقت الأجهزة في الجمارك، ولم يكن الربط بالإنترنت متاحًا تلك اللحظة، ولم يُرَكَّب نظام السجلات الطبية الإلكترونية. تحدّثتُ مع المدير التنفيذي في نيكسس، الدكتور إنغو بيرنت (Ingo Behrendt) الذي أتى أيضًا من خلفية ريادية وليس من شركة كبرى. ومع أنه كان قد عمل مع شركة سيمنز (Siemens) لسنوات، فإنه استقال ليشترك في تأسيس شركة نيكسس. اتَّفَقنا على مواصلة العرض، وكانت مهمّتي هي توفير الأجهزة وشبكة الإنترنت (Intranet) خلال 24 ساعة قبل الحدث، وكانت وظيفته هي تشغيل نظامه. وبعد أن حصلنا على جميع التراخيص اللازمة لإخراج الأجهزة من الجمارك وأرسلنا فريق القمر الصناعي إلى خمسة مواقع، كان عليّ أن أنقل فريقتي الخاصّ إلى الرياض حيث كان يجب تركيب الجهاز الرئيسي. تحمّل أحد مهندسي الشركة الشباب مسؤولية تركيب أجهزة شركة صن عندما لم يستطع مورّدنا أن يفعل ذلك لضيق الوقت المحدّد.

كان موعد الحدث في اليوم التالي، وكانت الإجراءات الأمنية مشدّدة حول قمة أوبك [51] (OPEC)، التي عقدت في اليوم نفسه في الرياض لسوء الحظّ، وحال ذلك دون تمكّنا من التحرك بالسيارة في أرجاء المدينة، حيث كان سيركّب نظام نيكسس على جهاز مركزيّ. لم يستطع الفريق الوصول إلى موقع تركيب الجهاز المركزيّ قبل الساعة الثانية من بعد الظهر، ممّا جعلنا نضيّع اليوم كلّهُ تقريبًا. اتّصل بي مدير المشروع من نيكسس وحاول منعي من المضيّ قدّمًا. أتذكّر قولتي له إنه ليس من الضرر أن نحاول، وإني أتحمّل كامل المسؤولية عن أيّ فشلٍ أمام رئيسه. عشية هذا الحدث، اصطحبتُ إلى العشاء الرؤساء التنفيذيين من نيكسس وصن مايكروسيسستمز وكيرفي (Kerfi)- الذين كانوا قد أتوا جواً من السويد وألمانيا والإمارات لحضور الحدث. لم أستطع مجاملتهم والتحدّث معهم إذ كنتُ أستقبل رسائل نصّية على هاتفي من الفريق الهندسيّ باستمرار. وعند الساعة 9:30 ليلاً، استقبلتُ مكالمةً هاتفيةً تقول إنّ الأجهزة والإنترنت كانت جاهزة. أخبرتُ الدكتور إنغو الذي كان قد وصل لتوّه ولم يحضر العشاء. تحدّثتُ مع فريقه وبدأوا العمل في التركيب عن بعد. لم تنتهِ العملية إلا في الفجر، ومن ثمّ اجتمعنا الساعة السابعة صباحًا في قاعة كبيرة في فندق الإنتركونتيننتال، وحبستُ أنفاسي بينما كان الألمانيّ يجري فحص الدقيقة الأخيرة رفع إبهاميه بعلامة النجاح! نال ذلك الافتتاح نصيبًا وافرًا في وسائل الإعلام، حتّى إننا مكثنا نستثمر ما ورد في الإعلام لسنواتٍ تالية. [52]، [53] وزاد ذلك أيضًا من مصداقيّتنا أمام عميلنا ورسّخ أقدامنا في المشروع بوصفنا شركة ريادية قادرة على إنجاز أعمالٍ كبرى.

## النصائح ذات الصلة: 5

## جدول المصطلحات

باللغة الإنكليزية	باللغة العربيّة
Alcantara Group	مجموعة القنطرة
Angel	مستثمر فرديّ
B2B (Business to Business)	الصفقات التجاريّة بين الشركات
B2C (Business to Customers)	الصفقات التجاريّة بين الشركات والمستهلكين مباشرةً
Bootstrapping	التمويل الذاتيّ كما يقول المثل الشائع: "من دقته اقله"
Brand	وسم
Branding	الإيسام
Brand Promise	التزام الوسم
Bridge Loans	التمويل القابل للتحويل إلى أسهم
Business	عمل تجاريّ
Business Model	نموذج العمل التجاريّ
Business Plan	دراسة الجدوى

Captive Customer	عميل رئيسي
Catchment Area	نطاق التغطية
Core Competencies	الأعمال الرئيسية
Customers or Clients	عملاء
Enterprise	مُنشأة
Entrepreneur	ريادي أعمال أو ريادي
ERP (Enterprise Resource Planning)	تخطيط موارد المشروع
FFF (Family, Friends and Fools)	أهل والأصدقاء والأغبياء
GOSI (The General Organization for Social Insurance)	المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية
GUI (Graphical User Interface)	واجهة المستخدم الرسومية
IFS (Industrial and Financial Systems)	الشركة العربية للأنظمة التجارية والصناعية
IP (Intellectual Property)	الملكية الفكرية
IPO (Initial Public Offering)	الطرح الأولي للاكتتاب العام
IRR (Internal Rate of Return)	معدل العائد الداخلي
Lean Startup	المشروع الناشئ المرن
Localization	توطين التقنية

Mezzanine Financing	القروض المرحلية
MVP (Minimum Viable Product)	النموذج الأولي
Off-Take Agreement	اتفاقية شراء الإنتاج
Pivoting	التحويل
POD (Point of Difference)	نقطة اختلاف فريدة
PPM (Private Placement Memorandum [Manuscript])	مذكرة الطرح الخاص
R&D (Research and Development Unit)	وحدة البحث والتطوير
Seed Funds	التمويل الأولي
SME (Small-Medium Enterprise)	الشركات الصغيرة أو المتوسطة
Startup	مشروع ناشئ
System Integrator	أنظمة متكاملة
Tip	نصيحة عملية
Value Proposition	العرض القيمي
Venture	مشروع
Venture Capital	صناديق رأس المال الجريء

## الهوامش

- [1] Marmer, Max et al. "Startup Genome Report", Version 1.1, [1] .Compass Blog, March 2011, blog.startupcompass.co
- [2] Jobs, Steve. "Entrepreneur of the Decade Award." Interview, Inc. [2] .Magazine, April 1, 1989
- [3] Mezrich, Ben. The Accidental Billionaires (New York: Doubleday, [3] (2009).
- [4] اختصارُ "Business to Business"، وتعني: من أعمال تجارية إلى أعمال تجارية.
- [5] اختصارُ "Business to Consumer"، وتعني: من أعمال تجارية إلى المستهلك.
- [6] O'Neill, Sean "8 Foreign Fast-Food Chains Worth a Taste". September 26th, 2011 CNN, [6] <http://www.cnn.com/2011/09/26/travel/foreign-fast-food-bt>
- [7] <http://www.sadara.com>
- [8] الموازنة: 25% للتربية والتعليم، و100 مليار ريال للخدمات الاجتماعية والطبية [أي نحو 27 مليار دولار أميركي]- وكالة الأنباء السعودية، صحيفة الوطن، 29 كانون أول/ديسمبر 2012م.
- [9] United Nations Population Fund. "State of World Population (9) 2011: People and Possibilities in a World of 7 Billion". UNFPA, 2011. [www.unfpa.org](http://www.unfpa.org)
- [10] Ayed, Nahlah. "Why Saudi Arabia is the world's top YouTube (10) nation. Partly it's because of what you can't watch at home". - CBS .Newsworld, April 1, 2013
- [11] Mari, Marcello. "Twitter usage is booming in Saudi Arabia" (11) Globalwebindex Blog, March 2013, <https://www.globalwebindex.net>
- [12] Takahashi, Dean. "Peak Games dominates mobile social (12) games in the Middle East and Turkey". Venture Beat, October 15, 2013.
- [13] "الإيسام" (Branding) مصطلحٌ عربيٌّ جديد، أوّل من استخدمه هو زياد أوركنجي في كتابٍ يحمل الاسم نفسه.
- [14] "GUI" هي اختصار الكلمات "Graphical User Interface"، وتعني واجهة المستخدم الرسومية.
- [15] "Assembly" هي لغة برمجة تعمل على تحويل لغة الآلة (اللازمة) لبرمجة المعالج إلى لغة يفهمها الإنسان، والعكس بالعكس.
- [16] Isaacson, Walter. Steve Jobs. (New York: Simon and Schuster, [16] (2011), Chapter 16

(17) خالد سُليمانِي، مقابلةً مع وليد الأصفر. الشرق الأوسط، 4 آذار/مارس 2004م.  
(18) كما هو معمولٌ به وَفَقَ الشريعة الإسلامية، تبلغُ زكاة المال 2.5% من دخل الشركات في السعودية.

(19) "VCs": اختصار المصطلح الإنكليزي "Venture Capitalists".

(20) Ries, Eric. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. (New York: Crown Publishing, 2011), p. 11

(21) Kerr, William. "Business Model Analysis". Launching new ventures notes, Harvard Business School, June 2013

(22) Ries, Eric. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. (New York: Crown Publishing, 2011), p. 11

(23) Regan, Lisa and Sarah Milstein. "Lean Startup Beyond the Tech Sector." Startup lesson learned blog. July 25, 2013. <http://www.startuplessonslearned.com/2013/07/lean-startup-beyond-tech-sector.html>

(24) لمزيد من الشرح عن أصل الكلمة، انظر النصيحة 32.

(25) Rogers, Steven. Entrepreneurial Finance, Second Edition, (New York: McGraw Hill, 2007), Chapter 5

(26) تقسيم المناطق (Zoning): هو تحديد الاستخدام التجاري للأرض مُسبقًا ضمن المدينة.

(27) نطاق التغطية (Catchment Area): هو الحد الأدنى للمسافة التي يسمح فيها بوجود منشأة من نوع ما عن منشأة مماثلة لها.

(28) National Venture Capital Association Yearbook. (New York: Thomson Reuters, 2013), p. 27

(29) IP= Intellectual Property

(30) McHugh, Molly. "Attack of the startup clones: How copycat companies are changing the tech industry." Digital Trends Blog. April 14, 2012. <http://www.digitaltrends.com/features/attack-of-the-startup-clones-how-copycat-companies-are-changing-the-tech-industry>

(31) McHugh, Molly. "Attack of the startup clones: How copycat companies are changing the tech industry." Digital Trends Blog. April 14, 2012. <http://www.digitaltrends.com/features/attack-of-the-startup-clones-how-copycat-companies-are-changing-the-tech-industry>

(32) عدلت الجامعة في وقتٍ لاحقٍ طريقةً تقديم طلابها لعروضهم للتأكد من أنهم لن يتأهلوا إن لم يتبّعوا الإجراءات الصحيحة.

(33) دياسپورا (الشتات) كلمةٌ من أصلٍ يونانيّ تعني شعبًا مشتتًا ذا أصلٍ مشتركٍ في منطقةٍ جغرافيّةٍ صغيرة.

- Isaacson, Walter. Steve Jobs. (New York: Simon & Schuster, (34)  
.2011), Chapter 30
- Hughes, Mark, “Logos that Became Legends: Icons From the (35)  
.World of Advertising.” The Independent. August 6, 2012
- Kotler, Philip et al. From Products to Consumers to the Human (36)  
Spirit: Marketing 3.0. (Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons,  
.2010), P. 9
- <http://www.allworldlive.com/about/overview> (37)
- <http://www.sbin.org.sa/en/default.aspx> (38)
- (39) “قانون العمل السعودي” المرسوم الملكي رقم م/51، 27 أيلول/سبتمبر 2005م.
- (40) إحدى أكبر شركات إنتاج الأطعمة في السعودية .
- (41) .AFP Arabic, News, November 5, 2013  
<http://www.afp.com/ar /node/1148289>
- Suleiman, Khalid and Wayne Citrin. “An International Visual Language.” Proceedings (42)  
of the 1992 IEEE Workshop on Visual Languages, Seattle, WA. IEEE Computer Society  
.Press. 1992
- Yanbu contract: Ministry rejects favoritism claim.” Saudi“ (43)  
Gazette. November 27, 2012. <http://www.saudigazette.com.sa>
- (44) يمنع هذا المصدُّ الجمال من الاصطدام بالسيارة وقتل السائق، وهي مشكلة منتشرة بين  
السائقين في الصحراء السعودية.
- (45) تقرير رياض الألمعي- صحيفة اليوم، 2 آذار/مارس 2013م.
- (46) [www.SIMAH.com](http://www.SIMAH.com)
- (47) في السعودية، لا تستطيع أن تُطالب بتعويض عن الفائدة بدعوى قضائية، بسبب تعارض  
ذلك مع الشريعة الإسلامية.
- Saudi Arabian Information Technology Report Q1, 2010.”“ (48)  
.Business Monitor International, January 2010
- Campaign urges Saudi chicken boycott over price rises.” BBC“ (49)  
.News Middle East, October 5, 2012
- [www.felicis.com](http://www.felicis.com) (50)
- (51) أويك: هي منظمة الدول المصدِّرة للنفط.
- Alshihri, Naif. “Conference Explores Ways to Improve Military (52)  
.Hospitals.” Arab News, April 3, 2007
- Armed Forces hospitals complete largest electronic health“ (53)  
system in Saudi Arabia.” News- Healthcare, December 1, 2008.  
AMEinfo.com