

أمير حجازي

ستارت أب عربية

قصص ونصائح أفضل رواد
الأعمال للشركات الناشئة
في العالم العربي

دار نهضة مصر



ستارت أب عربية

تأليف:

أمير حجازي

مراجعة وترجمة:

سارة عادل

إشراف عام:

داليا محمد إبراهيم

أمير، حجازي، -
ستارت أب عربية
الجيزة: دار نهضة مصر للنشر، 2017
ص، سم
تدمك: 97897714888888
- 1
أ - العنوان

جميع الحقوق محفوظة © لدار نهضة مصر للنشر

يحظر طبع أو نشر أو تصوير أو تخزين
أي جزء من هذا الكتاب بأية وسيلة إلكترونية أو ميكانيكية
أو بالتصوير أو خلاف ذلك إلا بإذن كتابي صريح من الناشر.

الترقيم الدولي: 978-977-14-5754.1

رقم الإيداع: 2019/5514

الطبعة الأولى: مارس 2019

تليفون: 02 33472864 . 33466434

فاكس: 02 33462576

خدمة العملاء: 16766

Website: www.nahdetmisr.com

E-mail: publishing@nahdetmisr.com



نهضة مصر
للنشر

أسسها أحمد محمد إبراهيم سنة 1938

21 شارع أحمد عرابي -
المهندسين - الجيزة

المحتويات

1. المقدمة
2. سميح طوقان، مجموعة جبار للإنترنت (Jabbar Internet Group)، سوق.كوم (Souq.com)، مكتوب (Maktoob) تحفيز الثورة التكنولوجية في العالم العربي.
3. منى عطايا، ممزورلد (Mumzworld) إنشاء أفضل وجهة للتسوق عبر الإنترنت للأهالي.
4. مدثر شيخة، كريم (Careem) إعادة ابتكار تجربة النقل المحلي.
5. عمر سدودي، بايفورت (Payfort) بناء علامة تجارية موثوقة لسداد المدفوعات عبر الإنترنت.
6. معاذ شيخ، ستارز بلاي (Starz Play) إنشاء منصة ترفيهية فائقة لتقديم محتوى فيديو ممتاز بأسعار معقولة.
7. ديلفين إده، ديواني (Diwane) بناء إمراطورية للأزياء ونمط الحياة على الإنترنت.
8. إدريس الرفاعي، فتشر (Fetchr) إحداث ثورة ابتكارية في خدمات الشحن والتوصيل.
9. كوناك كابور، ذا لاكشري كلوزيت (The Luxury Closet) تسهيل بيع الملابس الفاخرة وشرائها.
10. بانا شومالي، سيرفيس ماركت (Service Market) تسهيل العثور على الخدمات المنزلية وحجزها.
11. إيلي حبيب، أنغامي (Anghami) إتاحة عالم من الموسيقى قيد أناملك.

12. عمر جبر، إنستابج (Instabug) - تصحيح أخطاء التطبيقات.
 13. محمد شبيب، تجول، المسافر (Almosafer) - تسهيل التخطيط للسفر وحجز الطيران والفنادق.
 14. سارة عالم زاده، ديزاينر 24 (Designer-24) - ابتكار نموذج تأجير الملابس.
 15. جون ريتشاردز، يلا كومبير (YallaCompare) - توفير خدمة المقارنات بين خدمات التأمين.
 16. فؤاد جريس، كاش باشا (CashBasha) - تسهيل التسوق الدولي.
 17. خليل شديد، ريسيرف آوت (Reserveout) - تيسير تجربة حجز الطاولات في المطاعم.
 18. مي مدحت، إيفينتوس (Eventtus) - تطبيق تجميع الفعاليات وتنظيمها على الهاتف.
 19. أمير برسوم، فيزيتا (Vezeeta) - تجديد خدمات الرعاية الصحية الشخصية.
 20. عبدالعزيز اللقاني، طلبات (Talabat) - إعادة صياغة تجربة طلب الطعام وتوصيله.
 21. نعمة البسوني، وايز تو كاب (Waystocap) - تسهيل التجارة عبر الحدود بين الشركات في إفريقيا.
 22. زين العابدين توفيق، صراحة (Saraha) - تسهيل الحصول على الآراء الشخصية والمهنية.
 23. فيليب باهوشي، ماجنيت (Magnitt) - توصيل رواد الأعمال بالمستثمرين المحليين.
- الخاتمة: هل أنت مستعد؟
 - شكر وتقدير.
 - نبذة عن المؤلف.
 - مسرد المصطلحات.

إهداء لأى إنسان
يحلّم بتغيير العالم
وعزمه على القيام بشيء
نحو تحويل الحلم إلى واقع.

مقدمة

يُولد جميع البشر واد أعمال

محمد يونس، الحائز على جائزة نوبل للسلام، ومؤسس بنك جرامين.

الزمان: عام 2005؛ المكان: دبي؛ كانت المرة الأولى التي تطأ قدمي مطار دبي الدولي، وقد بدا لي أنه أكبر مطار رأيته على الإطلاق، حتى إنني لا أذكر أنني رأيت من قبل طواير بمثل ذلك الطول أمام مكاتب الهجرة. من أين أتى كل هؤلاء الناس؟ وإلى أين هم ذاهبون؟ بالتأكيد، بدت لي دبي حينها مركزاً يربط الشرق بالغرب.

أدركت فيما بعد أن دبي كانت تمثل أيضًا واحدة دولية تجذب الأشخاص العازمين على العثور على شيء مميز لم يجده في بلدانهم من كل حدبٍ وصوب. بالنسبة لبعض الناس، كانت دبي بمثابة المخاطرة، فيما كانت تمثل فرصة لآخرين، لكنها كانت تفتح بابًا للأمل لكليهما. وقد صار ذلك يعيد إلى ذاكرتي «الحلم الأمريكي» وقصة نيويورك التي سادت في بداية القرن العشرين. فهل من الممكن -إذن- اعتبار دبي بمثابة نيويورك الجديدة في مطلع القرن الواحد والعشرين؟ أم أن هذا كله ليس إلا محض مبالغات؟ هذا ما سأكتشفه!

بمجرد خروجي من المطار، وجدت مراوح رذاذ المياه المثبتة على الرصيف لمحاولة تلطيف الجو عالي الرطوبة؛ حتى إنك لتشعر بالهواء الدافئ الرطب بعد منتصف الليل؛ الأمر الذي جعلني أتساءل عن «مستويات ارتفاع درجات الحرارة التي يصل إليها الطقس هنا»؛ فقد كان ذلك في نهاية فصل الربيع من عام 2005، وكان الطقس في دبي دافئًا بالتأكيد، ودرجة الحرارة على وشك الازدياد أكثر بالمعنيين المجازي والحرفي.

ستارت أب عربية

كنت مستقلاً سيارة أجرة على طريق الشيخ زايد؛ ذلك الطريق السريع الشرياني الذي يقطع دبي من الشرق إلى الغرب، وكانت عيناي مثبتتين على ناطحات السحاب المرتفعة المحيطة بنا حين سمعت سائق السيارة الأجرة الوافد من جنوب شرق آسيا يقول لي: «إنها مذهلة، أليس كذلك؟»، واستأنف حديثه لي بلهجة شبه بريطانية قائلاً: «لم يكن لذلك أي وجود قبل عامين أو ثلاثة». وقد كان مُحَقِّقًا. كان المشهد مذهلاً بالتأكيد. ولم تكن الارتفاعات المنتشرة في خلفية المشهد بالصحراء التي بدت وكأنها لا نهاية لها، تقل روعة. وتذكرت حينها أنني سبق وسمعت أن قرابة نصف ارتفاعات العالم كانت توجد في دبي آنذاك، جميعها في إمارة واحدة صغيرة لا يزيد سكانها على مليون ونصف!

لقد فاق ذلك الأمر جميع توقعاتي؛ فعلى الرغم من أنني أقمت وعشت في الشرق الأوسط من قبل بالتأكيد -وتحديدًا في مصر، حيث وُلدت ونشأت- وسمعت عن دبي وازدهارها السريع، فإن ذلك الجزء من الشرق الأوسط أثار ذهولي. وعلى الرغم من فخري بأني ظللت على اتصال بثقافتني العربية على مدار عشرات السنين التي عشتها من حياتي الراشدة في الولايات المتحدة الأمريكية، كنت أشعر وكأنني أجنبي بهذه المنطقة. فأثناء تجولي في المدينة حاولت أن أستوعب كل شيء. لم أكن أعلم أو أستطيع تخيل التحول الذي سيحدث هنا خلال بضعة سنوات فقط. لقد هيأت دبي -بها لا يدع مجالاً للشك- الأجواء لدخول أشياء كثيرة إلى المنطقة.

كانت تلك الرحلة هي المحطة الأولى ضمن حملة ترويجية شاملة لتطوير الأعمال خططت لها مع رئيسي التنفيذي آنذاك، والتي شملت زيارة 12 دولة في المنطقة. كنت أعمل في شركة ناشئة متعددة الجنسيات حينها، وأشرف على المنطقة، التي سرعان ما أدركت أنني لم أكن أعرف الكثير عنها بعد. كانت شركتنا رائدة في فضاء الفيديو على الإنترنت قبل ظهور مواقع يوتيوب، وNetflix، وأمازون فيديو، وهولو، وكنا نعتمد السفر عبر بلدان المنطقة لعقد اجتماعات مع ممثلي بعض جهات البث التلفزيوني؛ لإقناعهم بعقد شراكة مع منصتنا الإلكترونية للبث المباشر عبر الإنترنت، وأبرمنا في النهاية اتفاقات مع أكبر محطات البث التلفزيوني والشركات الإعلامية في المنطقة بصورة حصرية تضمن لنا التمتع بجميع حقوقها الرقمية. كانت تلك هي المرة الأولى التي أخوض فيها تجربة إبرام اتفاقيات تجارية في المنطقة، وكانت بمثابة مغامرة حقيقية بالنسبة لي.

أتذكر في ذلك الوقت عندما سألني مديري المباشر، لدى اطلاعه على المسار الذي خطته للرحلة، والذي كانت مدينتا دبي والدوحة أول محطتين لنا فيه، سألني قائلاً: «لماذا نبدأ بالدول الصغيرة؟». لم تكن لديه -أو لدي- أي فكرة عما يكمن في هاتين الجوهرتين الواقعتين في الصحراء من إمكانات لم تكن اكتُشفت بعد، ليس من حيث الثروة النفطية أو ما يطلق عليه «الذهب الأسود»؛ وإنما من حيث التفكير الإبداعي البشري، وروح المثابرة التي تهدف لمواكبة سائر دول العالم؛ بل التفوق عليها.

عشت -بالمعنى الحرفي- معظم السنوات الثلاث التي تلت تلك الفترة على متن الطائرات، متنقلاً -يومياً دون مبالغة- من بلد إلى آخر عبر تلك المنطقة الشاسعة، من قطر إلى مصر، ومن لبنان إلى المغرب والسودان وفلسطين. كنت أنتقل بسرعة، وكنت دائم الحركة. كان إيقاع حياتي محمومًا. لكن لم يكن بإمكانني تمنّي فرصة أفضل من هذه للتعرف -بنحو مكثف وسريع- على ثقافة المنطقة، والمشهد الاقتصادي السياسي، وخطرة الأعمال التجارية. خلال تنقلي عبر ذلك الجزء من العالم، لم تفارقني الدهشة قط من مدى التشابه والاختلاف في الوقت ذاته بين بلدانه؛ ذلك التشابه الذي يتمثل في الصلة الفورية التي تربطك بالأشخاص هناك، والألفة التي تشعر بها تجاههم باعتبارهم عربًا مثلك، يشاركونك نفس اللغة والتاريخ والثقافة، بينما يأتي الاختلاف في جميع نواحي الحياة الأخرى.

وعلى الرغم من أن الرحلة الجوية من بلد إلى بلد مجاور قصيرة ولا تستغرق سوى خمس وأربعين دقيقة، فإنك تُفاجأ بأن كل شيء يتبدل؛ إذ تختلف الأجواء، والمناظر الطبيعية، ومدى الانفتاح، ودرجة الرسمية، وإيقاع سير الأعمال، وغير ذلك من الأمور، فكل مكان في تلك المنطقة يتمتع بطابع خاص به، ويبدو شبيهًا بلامح العصر الذي تفرّد به وتميز؛ فيبدو لك الأمر وكأنك استعنت بألة زمن من نوع ما، نقلتك من مشهد خيال علمي مستقبلي حيث مركز دبي المالي العالمي إلى قرية بدوية في ضواحي عُمان، ومنها إلى مشهد الحياة الليلية في بيروت، ثم إلى الآثار القديمة في القاهرة؛ فكان الأمر أقرب إلى السريالية (فوق الواقعية) وساحرًا في الوقت ذاته.

وكان من أسباب دهشتي كذلك تشابه لغة الأعمال وطبيعتها في أي مكان تذهب إليه، حيث ركزت على حل المشكلات القائمة، وخلق فرص جديدة. ومن اللافت للنظر أن شيئًا من الإعجاب بالشركات الأمريكية الناجحة ورجال الأعمال الأمريكيين كان يتبدى

في حديث قادة الأعمال المحليين كلما أثير الموضوع بينهم، وإن كان ذلك الإعجاب ممزوجًا بنبرة الفخر الوطني والقومي، والعزم على بناء شيء عظيم خاص بهم على المستوى المحلي.

لقد أملت بكل شيء عبر كل تلك السفريات والمشاريع التي لا حصر لها والتي شاركت فيها. وكنت محظوظًا إذ خضت بنفسني تجربة إجراء أعمال تجارية على مستويات مختلفة، ومن أماكن مختلفة من المنطقة؛ وبأدوار ووجهات نظر مختلفة؛ إذ لم يكن دوري يتعدى في بعضها سوى المشاهدة، فيما كنت أتولى إدارة العملية بأكملها في بعضها الآخر. وقد أشرفت في الأونة الأخيرة على «سوق.كوم»، أكبر منصة للتجارة الإلكترونية في العالم العربي، حيث كنت أشارك بمقدار كبير في آليات العمل الداخلية لهذه الشركة الناشئة المزدهرة فيما كنا نسعى إلى «صنع التاريخ» كما يقول شعارنا. كما حظيت بالفرصة للتعامل والعمل مع مئات الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم عبر أسواق متعددة؛ لأكون شاهدًا على نجاحاتها ومعاناتها المتزايدة. ولا أخفي فخري بإنجازاتنا في «سوق.كوم»، والتي تعتبر خير دليل على ريادة تلك الشركة والتزام طاقم عملها.

وعندما أعود بالذاكرة إلى الماضي، أجد أن الخبرة التي حصلت عليها لا تضاهى بأي شيء في العالم؛ فقد كانت تجربة تنويرية تمامًا استطاعت إحداث تغيير جذري لديّ على المستوى الشخصي، يمكنني القول إنني كنت أجلس على مقعد المتفرج لأشاهد العولمة قيد العمل، كان التغيير يجري أمام عيني؛ الأمر الذي لم يكن يقتصر على المباني المرتفعة، والبنية التحتية التي تتغير بشكل مستمر، وإنما امتد ليشمل الجوانب غير الظاهرة؛ مثل أسلوب التفكير، والتوجهات السلوكية فيما يتعلق بالأعمال، ولا سيما بين أبناء الجيل الجديد.

لقد تطورت الأمور تمامًا عن تلك الأيام حين كنت أضطر لتلميع حذائي قبل وبعد كل اجتماع، حيث كنت أسير على الطرق الرملية غير الممهدة أو المواقع التي كانت تحت الإنشاء في مدينة دبي للإنترنت، أو حين كنت أحضر اجتماعات مع شركات صغيرة ناشئة لم يسمع بها أحد، لها شعارات عجيبة، في مكاتب شديدة الضيق، أو في مقاهٍ قريبة، أستمتع فيها إلى طموحاتها في أن تصبح مثيلة لشركة «ياهو»!، أو «paypel» «بايبال» أو «eBay» «إيباي» في المنطقة؛ وحين كان من الممكن تكوين ثروة وفقدها في سوق العقارات في خلفية المشهد. كانت دبي آنذاك نموذجًا للشرق البري المتوحش، مثلما سيؤكد ذلك كل من كان هناك في ذلك الوقت.

لقد تطور المشهد بسرعة إلى بيئة اليوم بنظامها الإيكولوجي الأكثر ازدهارًا ذلك الحاضن

للشركات الناشئة، والذي لم يكن موجودًا قبل عشر سنوات فقط. فالشركات المتطورة والكبيرة في ازدياد؛ بل إن هناك أيضًا بضع شركات استثنائية نجحت في جذب الاستثمارات والمكتبات العالمية من شركات عالمية.

من المؤكد أن الأمور قد تغيرت كثيرًا في المنطقة منذ عام 2005، عندما وطئت قدمي مدينة دبي لأول مرة، ولا تزال مستمرة في التغيير حتى وقتنا هذا. ومع ذلك فإن التصور الدولي المتأثر بوسائل الإعلام الدولية الرئيسية لم يدرك هذا الواقع الجديد بعد. لا شك في أن هناك قضايا خطيرة عالقة تشكل خطرًا بالغًا على استقرار بعض أجزاء المنطقة، إلا أن هذه ليست القصة كاملةً، فهناك قصص إيجابية كثيرة غير مروية لا تحظى بالاهتمام.

لذا يهدف هذا الكتاب إلى إلقاء الضوء على قليل من تلك القصص المليئة بالحكم والعبر المهمة التي خط سطورها رواد أعمال تقنيون بارزون في مجال التكنولوجيا في الشرق الأوسط، والذين رفضوا قبول الوضع الراهن، وتمكنوا من تجاوز المعتقدات والقيود الثقافية إلى أن صاروا الآن يعيدون كتابة مصير المنطقة. يحاول الكتاب رواية قصصهم الشخصية، واستعراض الشركات التي أسسوها، وتقديم نصائحهم لغيرهم من رواد الأعمال، بالإضافة إلى وجهات نظرهم بشكل عام.

وقد حاولت -بقدر الإمكان- تقديم نماذج متنوعة لرواد أعمال من جنسيات وأماكن وخلفيات ومجالات عمل وتجارب ووجهات نظر مختلفة، في مراحل مختلفة من تطور شركاتهم، بالرغم من أن جميعهم مؤسسون لشركات تكنولوجية ناجحة جدًا، أو واعدة جدًا، أو كليهما معًا.

يحاول كثير من كتب الأعمال أن يحدد النجاح في مجموعة من الصفات، في حين أن الواقع يثبت أن رواد الأعمال الناجحين مختلفون لأقصى درجة. ربما تكون زيادة الأعمال المهنية الوحيدة -إن كنت تعتبرها كذلك- التي لا يرتبط فيها النجاح بمجموعة محددة من الصفات أو المهارات؛ بل إنها تمتحك الفرصة للاستفادة التامة من نقاط قوتك، مع التغلب على نقاط ضعفك في الوقت ذاته، وذلك من خلال العثور على شريك مؤسس مناسب، والحصول على المساعدة من مدربين ومستشارين، وتوظيف أفراد يتمتعون بالمهارات التي تفتقر إليها، وغيرها من المقومات. تشكل ريادة الأعمال المهنية الأكثر مرونة إلى حد ما، بينما في المهن الأخرى كافة قد يكون نجاحك مرهونًا بشكل مباشر بخبرتك في المجال المعني.

وتتمثل أقصى غاية لي من هذا الكتاب في المساعدة على إيقاظ الحالمين، ومساعدتهم على عدم التخلي عن طموحاتهم بقبول أوضاعهم الراهنة تحت اسم «الواقعية»، بل على العكس تمامًا، أمل أن يفكروا ويعملوا ويرتقوا إلى مستوى أحلامهم. ينطوي مثل هذا المسعى على قوة خفية، فعندما تبدأ في السعي وراء حلم (أو هؤلاء الكثيرين الذين يسعون لتحقيق أحلامهم) تكون قد حققت نجاحًا بالفعل، فالفشل لا ينبع إلا من التراخي؛ لذا فأنا أشجعك على السعي وراء حلمك الشخصي، وأتباع مسار ريادي.. أنت مدين لنفسك بإخراج أفضل ما في داخلك، وعدم التراجع أبدًا.

يسعدني كثيرًا أن أسمع منكم، وأتمنى أن تجدوا قيمة في الصفحات التالية، وأن تلتزموا بتطبيق أي دروس قد تتعلمونها.

أمير حجازي

amir@startuparabiabook.com

www.startuparabiabook.com

سميح طوقان

تحفيز الثورة التكنولوجية في العالم العربي



مؤسس مجموعة جبار للإنترنت

ورئيسها التنفيذي (Jabbar Internet Group)

شريك مؤسس لـ «سوق.كوم» (Souq.com)

شريك مؤسس لـ «مكتوب.كوم» (Maktoob.com)

ورئيس مجلس إدارتها

www.jabbar.com

www.souq.com

www.maktoob.com

سميح طوقان: مؤسس مجموعة جَبَّار للإنترنت ورئيس مجلس إدارتها. في عام 2000 أسس سميح موقع «مكتوب دوت كوم»، وتولى منصب الرئيس التنفيذي له؛ وكان ذلك الموقع الإلكتروني هو أول خدمة بريد إلكتروني باللغة العربية في العالم، بالإضافة إلى كونه أكبر مجتمع عربي على الإنترنت يضم أكثر من 16 مليون مستخدم. وفي عام 2009، استحوذت شركة ياهو! على موقع «مكتوب» مقابل 164 مليون دولار. كما شارك في تأسيس «سوق دوت كوم»، أكبر منصة للتجارة الإلكترونية في العالم العربي، والتي استحوذت عليها «أمازون» مؤخرًا مقابل حوالي 600 مليون دولار. وأسس أيضًا عديدًا من الشركات الناشئة الأخرى في مجال التكنولوجيا. وفيما سبق ذلك، عمل سميح لعدة سنوات لدى أندرسن للاستشارات المتخصصة في مجالات الاستشارات التكنولوجية، وتطوير الأنظمة وخدمات الإنترنت، اكتسب خلالها خبرة واسعة، علاوة على مشاركته قبلها في تأسيس شركة بزنس أوبتيميزيشن كونسالتنتس Business Optimization Consultants عام 1994.

في 9 سبتمبر 2009 حصل سميح على وسام الحسين للأداء المتميز من الدرجة الأولى من جلالة الملك عبدالله الثاني؛ وذلك تقديرًا لمساهمته في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن والمنطقة. ومن 2003 إلى 2005 تم تعيينه من قبل الحكومة الأردنية كعضو في مجلس صندوق التأمين الاجتماعي (صندوق بقيمة مليارات الدولارات). وهو أيضًا مستثمر ممول نشط، حيث يستثمر في عدة شركات ناشئة في المنطقة. كما يعمل كموجه لعدد من ريادي الأعمال. وقد حصل سميح على درجة البكالوريوس في الهندسة الكهربائية من جامعة لندن، ودرجة الماجستير في الإدارة والأعمال الدولية من المدرسة العليا للتجارة HEC.

كيف أصبحت مهتمًا بمجال التكنولوجيا من البداية؟

بدأت شغفي بالتكنولوجيا والهندسة مبكرًا جدًا، وكان ذلك قبل سنوات طويلة على ما أذكر. في عام 1985، تخرجت في مدرسة المطران في الأردن، سافرت بعدها إلى إنجلترا للدراسة؛ من أجل خوض الاختبار التأهيلي للالتحاق بالجامعة. وخلال دراستي في إنجلترا كان حلمي هو خلق شيء له تأثير على العالم العربي؛ فقد كنت مؤمنًا منذ سن مبكرة جدًا أن كل إنسان قادر على تقديم إسهام ذي مغزى.

مع دخولي في طور النضج، أحببت برمجة الكمبيوتر؛ فكنت أقضي كثيرًا من الوقت في البرمجة، بعيدًا عن دراستي، وكانت لغة الكمبيوتر في ذلك الوقت بدائية للغاية. ولم أكتف بدراسة البرمجة، فدرست لغة الآلة (التجميع) كذلك. أتذكر أنه كان لدي جهاز كمبيوتر

شخصي «زد إكس» من شركة سنكلير، وهو كمبيوتر شخصي صغير وقوي بريطاني الصنع. في ذلك الوقت، كانت إمكانيات الكمبيوتر «القوي» أقل من أي هاتف ذكي تمسكه بيدك الآن؛ بل لم يكن القرص المرن قد عرف بعد! اعتدنا على تحميل البرامج من خلال جهاز تسجيل، وكان تحميل كل برنامج يستغرق قرابة نصف الساعة، وإن حدث خطأ ما، كان يجب تكرار العملية بأكملها من جديد، إلى أن تحمل البرنامج على الكمبيوتر.

«كل إنسان قادر على تقديم إسهام مهم».

كان شغفي بأجهزة الكمبيوتر والعطاء للعالم العربي هما أساس هوسي باللغة العربية، وبالتحديد إنشاء واجهة عربية للكمبيوتر - أو ما يعرف باسم «التعريب» - لذا كان شغفي بالتعريب موجوداً منذ وقتٍ مبكر جداً وملازماً لي طوال مسيرتي.

في ذلك الوقت، كانت لعبة «فوتبول مانيجر» واحدة من أكثر برامج الكمبيوتر شعبية، أجريت لها عملية تعريب وأنا في السادسة عشرة فقط. في الواقع، اتصلت بأصحاب الشركة في بورنموث، إنجلترا وذهبت لمقابلتهم، وعرضت عليهم النسخة العربية من اللعبة، معرباً عن رغبتني في توزيعها في الأردن؛ وهكذا وقعت معهم عقداً، وكان ذلك أول عقد عمل أوقعه في حياتي. وعدت إلى الأردن في العطلة الصيفية، وحاولت بيع النسخة العربية التي قمت بتطويرها إلى متاجر الكتب. ولكن في هذا الوقت لم يكن لدي أي خبرة في التوزيع أو التسويق أو المبيعات، أو حتى أي خبرة عملية بشكل عام. كنت مجرد فتى صغير، رحمت أمراً على متاجر الكتب، عارضاً عليهم هذا البرنامج الذي ابتكرته، ومحاولاً إقناعهم بشرائه.

لم تكن أجهزة الكمبيوتر آنذاك من أساسيات الحياة كما هي الآن؛ إذ كان عدد محدود من الناس هم من يستطيعون استخدام الكمبيوتر من خلال المكتبات العامة والجامعات، وكان امتلاك جهاز كمبيوتر شخصي شيئاً من الترف وليس شائعاً على الإطلاق. حاولت توزيع البرنامج دون أي دراسة أو تخطيط حقيقي. وهكذا، فشلت فشلاً ذريعاً، ولم أبع سوى نسختين أو ثلاث. وكان هذا هو أول فشل في حياتي. أحب دائماً سرد هذه القصة، وحقيقة أنني بدأت مسيرتي المهنية بفشل، ولا أخجل من ذلك؛ فلا شك أنها كانت قصة نجاح باعتبار أنني أتبع شغفي وصممت البرنامج، لكنها قصة فشل من الناحية التجارية؛ حيث إنني عجزت عن وضع خطة للبرنامج وتوزيعه، والتسويق له وبيعه؛ لأنني كنت أفترق للفهم والمهارات المطلوبة للقيام بذلك.

بعد تخرجي في كلية الهندسة قررت الذهاب إلى فرنسا ودراسة إدارة الأعمال، وأتممت ذلك في عامين، ثم عدت إلى الأردن. في تلك المرحلة كنت قد طورت مهاراتي الشخصية والتقنية. كان كل شيء تعلمته حتى ذاك الوقت نظرياً؛ لأن كل ما حصلت عليه لم يكن سوى تدريب، ولم أكن خضت أي تجربة إجراء أعمال حقيقية.

حصلت على وظيفتي الأولى في الأردن لدى شركة أندرسن للاستشارات (Andersen Consulting)، والتي أصبحت الآن أكستشر (Accenture)، وعملت في الاستشارات الإدارية. وطورت برمجيات وتقنيات لشركات في المنطقة على مدار ثلاث سنوات. في ذلك الوقت تواصلت مع صديقي القديم حسام خوري، الذي كان -للمفارقة- يعمل هو الآخر لدى شركة أندرسن للاستشارات في مكتبها في كندا. تحدثنا عن عودته إلى الأردن وانتقاله من مكتب أندرسن للاستشارات في كندا إلى مكتب الأردن، وكانت عائلته أيضاً ترغب في عودته إلى الوطن. فقلت له: «لماذا لا تعود؟ فالمنطقة مستقرة تماماً الآن، ويبدو أن الأوضاع في تحسن متزايد». وفي نهاية المطاف، عاد إلى الأردن عام 1992 وعملنا معاً لمدة عام أو عامين في أندرسن، ثم قررنا بدء شركتنا الخاصة.

ترك كلانا العمل لدى أندرسن للاستشارات في 1994م لبدء شركتنا للاستشارات في عمان؛ وأطلقنا عليها اسم «بي أو سي» اختصاراً لـ «بزنس أوبتيميزيشن كونسالنتس»، في ذلك الوقت كانت خدمات الاستشارات مفهوماً جديداً في الأردن والمنطقة، لم تكن هناك شركات كثيرة تفهمه، ولم يكن السوق بالكبير الكافي، لكننا قررنا منح هذا المجال الفرصة. استطعنا تجميع 30 ألف دولار من رأس المال الأولي، ووقعنا أول عقد مع أول عميل لنا، وكانت شركة أرامكس -أكبر شركة نقل محلي لوجيستي في المنطقة- حيث أنشأنا لها موقعاً إلكترونيًا، وكان وقتها أول موقع إلكتروني باللغة العربية في المنطقة.

بعد ذلك أنشأنا موقعاً إلكترونيًا للمؤسسة باسم «زارا لمنتجات البحر الميت الطبيعية» على ما أذكر، وكانت الشركة تباع منتجاتها في جميع أنحاء العالم؛ لذا فقد وافقت إدارتها على فكرتنا؛ لأنهم رأوا أن إنشاء موقع إلكتروني لهم على الإنترنت سيجلب مزيداً من المبيعات، وقد أتى الأمر بثراء في الواقع. كان ذلك قبل وقت طويل من وجود التجارة الإلكترونية في المنطقة.

كما أنشأنا موقعاً إلكترونيًا لحجز تأجير السيارات لشركة ثريفتي لتأجير السيارات. وأنشأنا موقعاً للملك حسين بن طلال، ملك الأردن، وتبع ذلك إنشاء مواقع لشركات وبنوك، ومواقع أخرى في جميع أنحاء الوطن العربي في سوريا ومصر والمملكة العربية

السعودية. كنا بارعين للغاية في إنشاء المواقع. وبفضل تلك الخبرات اكتسبنا المهارات اللازمة لإنشاء موقع «مكتوب» في النهاية.

وبالنظر إلى الوراء، لم تحقق «بي أو سي» سوى نجاح متواضع، وإن لم أكن لأقول إنها كانت رحلة سهلة. فقد تمكنا من الحصول على عدد من العملاء، لكننا واجهنا تحديات كثيرة. كان أداؤنا كثير الثقل، فأحياناً كنا نبلي بلاءً حسناً، وفي أحيان كنا نمر بعثرات؛ وهذا أمر يحتاج الشباب لفهمه. ففي أي مشروع ناشئ، تستغرق الأمور وقتاً، ويواجه أصحابه كثيراً من التحديات. ففي بداية مشروعنا واجهنا نقصاً في التمويل، وصغر سوق الاستشارات الذي نتعامل معه في الأردن. ومع ذلك، ثابرتنا واستمررتنا؛ وقد حصلنا على مشروعات مختلفة، نجح بعضها، وفشل بعضها الآخر.

كيف جاءت فكرة مكتوب؟

بعد ثلاث سنوات قررت أنا وحسام أن الوقت قد حان للانتقال من مرحلة الاستشارات إلى إطلاق منتجنا الخاص، بدلاً من الاستمرار في إنشاء مواقع إلكترونية، أو تطوير حلول للشركات الأخرى، فبجانب التحديات التي واجهناها مع «بي أو سي»، كان لمجال الاستشارات قيود طبيعية. فعندما تدير مشروعات شركات أخرى، لا تعمل وفق رؤيتك الخاصة، ولا تكون مسيطراً على الأمور بشكل كامل، كما أن تلك المشروعات لم تكن قابلة للتوسع بما فيه الكفاية، ولم تكن لتخلق الأثر الحقيقي الذي كنت أسعى إليه، أو تقدم منتجات يمكن أن تنتشر على نطاق أوسع في العالم العربي.

لذا في عام 1999، وبعد أفكار ومحاولات مختلفة، توصلنا إلى مشروع تجريبي تحت مظلة شركة «بي أو سي»، وأطلقنا عليه اسم «مكتوب». كانت الفكرة قائمة على إنشاء أول بريد إلكتروني عربي على الإنترنت. في ذلك الوقت، كان «هوت ميل» أول علامة تجارية لمنتج بريد إلكتروني، وكان البريد الإلكتروني الذي يستخدمه الجميع.

ففكرنا وقتها في إنشاء مثيل للـ «هوت ميل» باللغة العربية، وإتاحته للعالم العربي. في ذلك الوقت كان عدد مستخدمي الإنترنت في المنطقة صغيراً نسبياً؛ إذ لم يكن يتعدى الآلاف، فنحن نتحدث هنا عن عام 1999. كانت رؤيتنا تتمثل في أنه في حالة زيادة عدد مستخدمي الإنترنت في العالم العربي إلى ملايين فإن اللغة العربية ستصبح عاملاً رئيسياً. ومن ثم قررنا التركيز على اللغة العربية عند تصميم منتج البريد الإلكتروني الخاصة بنا. فقد كان البريد الإلكتروني في ذلك الوقت أهم خدمة إنترنت في العالم.

«إن أخطر شيء في عالم الأعمال - إلى حد ما - هو عدم المخاطرة على الإطلاق».

أتذكر أنه في وقت مبكر، شاركنا في معرض كبير للتكنولوجيا في الأردن، وآخر في مصر، حصلنا خلالها على 5000 مستخدم فوراً. وأدركنا أن هذا المجال مفعم بالفرص الذهبية؛ كنا متحمسين جداً إزاء الإمكانيات، وأدركنا هناك أن هذا هو المستقبل، وأن هذا هو المنتج الذي ينبغي أن نركز عليه. كان المشروع قابلاً للتوسع، وقادراً على الوصول إلى كل أنحاء الوطن العربي، وذلك بنحو أكبر من أي مشروع استشاري اضطلعنا به في «بي أو سي»؛ لذا قررنا وقف عملنا الاستشاري والتركيز على منتج البريد الإلكتروني العربي، وكان هذا حقاً ميلاد الحلم الجديد... «مكتوب».

بال تأكيد كانت هذه نقلة محفوفة بالمخاطر، فلدينا بالفعل أعمال استشارية ناجحة، وعملاء يدرون علينا دخلاً، واسم جيد، وكنا نعيد عملنا. ومع ذلك رأينا أن المستقبل في «مكتوب»، فسعيننا لتنفيذه. كانت مخاطرة محسوبة قطعاً. وهذا درس على رواد الأعمال الاستفادة منه: في بعض الأحيان، كل ما تحتاج إليه هو الاجتهاد في المحاولة والمجازفة. في بعض الأحيان، قد تتخذ قراراً خاطئاً. لكن إذا جازفت بالتغيير، فقد لا تستطيع الاستمرار. لقد رأينا جميعاً شركات عالمية كبيرة تندثر لأنها لم تخاطر أو تتغير، فالآن، لا تكاد تسمع شيئاً عن نو كيا أو بلاكبيرى. وهناك عديد من الأمثلة الأخرى. فالشركات في حاجة إلى الاستمرار في التغيير والتكيف مع ما هو جديد. في مجال الأعمال التجارية يتعين عليك إعادة تقييم نفسك كل بضع سنوات، وتحديد أين تسير الاتجاهات لتتكيف معها، وإجراء التغييرات اللازمة، حتى إذا كان ذلك يعني تحمل مخاطر جديدة. إذن، أخطر شيء في عالم الأعمال - إلى حد ما - هو عدم المخاطرة على الإطلاق.

كان هدفنا التالي هو زيادة عدد المستخدمين من 5000 مستخدم إلى 100 000 مستخدم. أتذكر أول حملة تسويقية أطلقناها باسم «سجّل، أنا عربي»، وهو اسم مقتبس من قصيدة بنفس العنوان للشاعر الفلسطيني الشهير محمود درويش. لقد وظفنا ذلك الموضوع، مع فكرة الحاجة إلى الفخر بعروبتنا وإنشاء بريدنا الإلكتروني الخاص باللغة العربية، والبدء في استخدام العربية للتواصل عبر الإنترنت، وقد نجحت الحملة.

بدأ استخدام «مكتوب» ينتشر بسرعة، فتحمسنا للغاية إزاء الإمكانيات التي يحملها في طياته. في ذلك الوقت كان «هوت ميل» يستخدم أسلوبًا ذكيًا متمثلًا في عبارة ترويجية بسيطة في نهاية كل رسالة بريد إلكتروني، مفادها: «هذا البريد الإلكتروني مرسلٌ عن طريق هوت ميل». فاستخدمنا نفس الأسلوب، بعبارة مماثلة مفادها: «هذا البريد الإلكتروني مرسل عن طريق مكتوب، سجل مجانًا». على هذا النحو كانت كل رسالة إلكترونية تتضمن دعوة لاتخاذ إجراء. وهكذا، عندما كنت ترسل رسالة إلكترونية لشخص، لم يكن هناك بد من أن يرى العبارة. كانت تلك بمثابة استراتيجية تسويق فيروسية أتوماتيكية؛ وقد أتت ثراها.

في عام 2000 سجّلنا «مكتوب» كشركة رسميًا؛ وهنا، لم تعد «مكتوب» مشروعًا تجريبيًا، بل باتت شركة حقيقية. توجهنا بعدها إلى أول اجتماع مستثمرين مع المجموعة المالية «إي إف جي هيرميس» (EFG Hermes) في مصر. أذكر أنني قدمت لهم خطة عملنا، التي كانت تقوم ببساطة على زيادة عدد المستخدمين بحيث يصل عددهم إلى ملايين في العالم العربي. كما كانت تضم مصادر إيرادات مختلفة، تقوم على الدعاية في الأساس. وكانت مصادر إيرادات أخرى تدخل في الصورة لاحقًا، بما في ذلك إيرادات التجارة الإلكترونية، والدفع عبر الإنترنت، وغيرها من الخدمات الإلكترونية الأخرى عبر الإنترنت.

واصلنا التركيز على البريد الإلكتروني العربي، فقد كان هذا هو نقطة قوتنا. وكنا قررنا ألا نفعّل أي شيء آخر في ذلك الوقت. كانت لدينا خطة عمل لبدء إضافة خدمات أخرى في وقت لاحق، ولكن ليس قبل إتمام مشروع البريد الإلكتروني العربي على أكمل وجه. كما ركزنا على توسيع قاعدة مستخدمينا؛ واعتمدنا في ذلك على ما يعرف باسم التسويق الإبداعي وأساليب التسويق الفيروسي، فضلًا عن المعارض التي تصل مباشرةً إلى المستخدمين المستهدفين. فصرنا نحصل على 100 مستخدم جديد يوميًا، ثم 1000 مستخدم جديد يوميًا، ثم بلغ عدد المستخدمين الجدد يوميًا 2000 مستخدم؛ وهكذا راح عدد المستخدمين يزداد. كان ذلك حقًا رائعًا!

هل انتابك التشكك يومًا إزاء فكرة «مكتوب» في البداية؟

بالتأكيد، في البداية عندما بدأنا العمل على مشروع «مكتوب»، كان كثير من الناس متشككين في الفكرة. حتى عائلتنا، كانوا يقولون: «ماذا تفعلون؟ لماذا تتخلون عن عملكم القائم من أجل العمل على مشروع للبريد الإلكتروني العربي؟ فهناك «هوت ميل» بالفعل؛ كما أن الناس يستخدمون البريد الإلكتروني باللغة الإنجليزية بالفعل؟ فلم سيحولون إلى البريد

الإلكتروني العربي؟ سيستمر الناس في استخدام الإنترنت باللغة الإنجليزية. فلم تضيعون وقتكم في ذلك إذن؟».

في ذلك الوقت كانت الأقلية الصغيرة التي تستخدم الإنترنت، أو الآلاف الذين يتمتعون بإمكانية استخدامه هم المتميزين. وكانوا إما أشخاصًا تلقوا تعليمهم في الخارج، وإما أنهم يتحدثون الإنجليزية بالفعل، لكنهم لم يكونوا عامة الشعب. كنا نعتقد أنه في حالة انتشار شبكة الإنترنت - وهو ما كان يحدث في النهاية - فستكون اللغة العربية عاملاً رئيسياً؛ لذا لم نستمع إلى المشككين، والتزمنا برؤيتنا، وواصلنا التركيز على اللغة والبريد الإلكتروني؛ لأنها كانا أسرع شيء بإمكاننا نشره.

هلا ذكرت بعض التحديات التي واجهتكم خلال تلك الفترة؟

لقد واجهنا تحديات كثيرة خلال تلك السنوات الأولى، ارتبط معظمها بنمونا المتسارع. من هذه التحديات: الصعوبات القليلة التي واجهناها مع التكنولوجيا والحرص على تقديم خدمة لا تنقطع. في بعض الأحيان كانت خوادمنا تتعطل، وكان علينا إصلاحها أو توسيع سعتها بنحو أسرع؛ لذلك كنا نسأل أنفسنا دائماً: «كيف يمكننا جعل بريدنا الإلكتروني العربي أكثر موثوقية؟ كيف يمكننا تقليل مدة التعطل؟» ففي حالة خدمات البريد الإلكتروني يجب ألا يقل معدل وقت التشغيل عن 99,99% من الوقت. في الوقت نفسه كان معدل وقت التشغيل - في البداية - 80 أو 90% فقط تقريباً.

كانت مرحلة صعبة جداً، فقد كان هذا المجال جديداً. وكذا كانت التقنية حديثة جداً، فلم يكن في المنطقة من يلم بمعرفتها جيداً، أو من عمل على توسيع قاعدة مستخدميه إلى نفس المستوى الذي وصلنا إليه. لقد كنا نخوض مجالاً غير مطروق؛ لذا كان علينا أن نتعلم الكثير، وأن نطور تلك المهارات داخل الشركة. فكنا نصف أنفسنا بـ«الجامعة»؛ نظراً لمركز التدريب الداخلي الخاص بنا، وورش العمل التي كانت تُعقد داخل الشركة.

بمجرد إصلاح معدل وقت التشغيل وبعض القياسات الأساسية، بدأنا في إجراء التجارب بإضافة ميزات وخدمات جديدة إلى البريد الإلكتروني. على سبيل المثال، أضفنا خدمة أول دردشة إلكترونية عربية، وكانت ميزة بالغة الأهمية، فساعد ذلك في جذب مزيد من المستخدمين وإشراكهم معنا، وتعجيل نمو شركتنا. في ذلك الوقت برزت لغة برمجة «جافا»؛ لذا قررنا إنشاء لوحة مفاتيح افتراضية بلغة الجافا. كان ذلك نجاحاً عظيماً في ذلك الوقت؛ فقد كان ملايين العرب في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية يرغبون في استخدام

بريد إلكتروني عربي أو خدمة دردشة عربية للتواصل، ولكن لم تكن لديهم لوحات مفاتيح باللغة العربية، فمكنتهم لوحة المفاتيح الافتراضية التي تنبثق على شاشات أجهزتهم من ذلك. كما اعتدنا إرسال ملصقات الحروف العربية التي كان يطلبها المستخدمون كي يتمكنوا من لصقها على لوحات مفاتيحهم. وعلى هذا النحو، صار لدى العرب في أوروبا والولايات المتحدة لوحات مفاتيح عربية يمكنهم من خلالها التواصل باللغة العربية لأول مرة تقريباً!

رغم أن تلك الأشياء لا تعد شيئاً بمقاييس تكنولوجيا اليوم، فإنها في ذلك الوقت كانت ابتكارات مذهلة. فقد ساعدتنا في ازدياد أعداد مستخدمي خدمتنا، ليس في العالم العربي فقط؛ بل في أوروبا والولايات المتحدة أيضاً.

في نهاية المطاف، بدأنا نولد إيرادات، ونجني أرباحاً. حينئذٍ، كنا مستعدين لاتخاذ الخطوة التالية، وهي البدء في إنشاء خدمات أخرى، وأن نصبح بوابة شاملة بدلاً من الاختصار على تقديم خدمة البريد الإلكتروني. فأضفنا للموقع أقساماً للأخبار والرياضة والألعاب. وفي النهاية بات الموقع يضم كل شيء، مع استمرارنا في تقديم خدمة البريد الإلكتروني العربي، ولم تتغير الصورة الذهنية لنا في السوق كـ «أول وأكبر خدمة بريد إلكتروني باللغة العربية»، فيما عدنا أننا صرنا كذلك أكبر بوابة إلكترونية عربية.

كنا نجرب أشياء مختلفة طوال الوقت؛ فنجحنا في أشياء كثيرة، وباءت محاولتنا في بعض المشروعات بالفشل. فعلى سبيل المثال، كان لدينا مشروع باسم «مكتوب تي في» (Maktoob TV) في المراحل الأخيرة من مشروع «مكتوب»، حيث حاولنا عرض المحتوى الذي ينتجه المستخدمون على شاشات التلفزيون، حيث كانت لدينا محطة تلفزيون على الهواء؛ وكانت الفكرة تتيح للمستخدم إرسال مواد من الكمبيوتر المحمول أو الشخصي مباشرة للث الحى على التلفزيون. لكن للأسف لم يحقق هذا المشروع نجاحاً، وكان علينا إيقافه والمضي قدماً. من ناحية أخرى، من بين المشروعات التي بدأناها، كان كل من «سوق»، و«كاش يو» (CashU) بادبي النجاح.

في البداية أطلقنا مشروع خدمة للتسوق على «مكتوب» (Maktoob Shopping)، لكنه لم يحقق نجاحاً كبيراً، فحوّلناه إلى «مزاد مكتوب» (Mazad Maktoob)، الذي أصبح في النهاية «سوق». وهكذا، أسسنا «سوق. كوم» في عام 2005 بالاشتراك مع رونالدو مشهور، الذي ما زال رئيساً تنفيذياً له إلى اليوم. ورونالدو قائد من الطراز العالمي، تتحدث إنجازاته على مر السنين عن نفسها، فرغم أن استراتيجية موقع «سوق» قد تغيرت عدة مرات،

وكان على الشركة أن تغير من خطتها عدة مرات، فإنها استقرت في النهاية على نموذج السوق الإلكتروني، فكان يبيع منتجات يملكها بالإضافة إلى السماح لأطراف ثالثة ببيع منتجاتها على منصتها، ويتضمن ذلك علامات تجارية، وتجارة، وبائعين أفراداً.

لقد ابتكرت أمازون (Amazon) هذا النموذج في الولايات المتحدة؛ أما «سوق» فكان عليها مواءمة نموذج عملها للاحتياجات المحلية. أعتقد أن «سوق» لم تكن لتنجح لولا الاستمرار في الاستماع إلى عملائها المحليين، وإيجاد حلول للمشكلات المحلية؛ ولذلك أصبحت «سوق» أول وأكبر منصة للتجارة الإلكترونية في المنطقة، ونجحت نجاحاً ساحقاً؛ لتستحوذ عليها أمازون في النهاية مقابل حوالي 600 مليون دولار عام 2017. ولا شك أن هذا إنجاز عظيم لـ «سوق»، وللمجموعة، وللمنطقة بالكامل.

ومن المشاريع الأخرى التي اضطلعنا بها في تلك المراحل المبكرة: مشروع خدمة «كاش يو» التي أطلقت بهدف توفير طريقة للدفع عبر الإنترنت، وتكون بديلاً رقمياً لبطاقات الائتمان. لقد كانت «كاش يو» منتجاً ناجحاً، ومربحاً، ومبتكراً للغاية. كان بإمكانك فتح محفظة «كاش يو» الخاصة بك (حسابك الإلكتروني الجاري)، وكان بإمكانك شراء بطاقات الخدش من موزعين مختلفين واستخدامها كوسيلة للدفع عبر الإنترنت. كانت لدينا اتفاقيات مع موزعين مختلفين ومنافذ بيع بالتجزئة خارج الإنترنت، بحيث كان بإمكانك -على سبيل المثال- التوجه إلى أقرب متجر إليك وإعطاؤهم المال لشحن حسابك الإلكتروني، بعد ذلك يمكنك استخدام محفظتك الإلكترونية للدفع للتجار عبر الإنترنت على شبكتنا. بالطبع كانت شبكتنا تنمو؛ ولولا القوانين الصارمة المنظمة للقطاع المالي لكان من الممكن أن تنمو خدمة «كاش يو» إلى حد يتجاوز كثيراً ما وصلت إليه. للأسف، كانت العقبات في طريق التوسع إقليمياً أكثر مما يمكن التغلب عليه. لقد كانت منتجاً رائعاً آخر سابقاً لعصره، وقد بيعت «كاش يو» في النهاية لمستثمر إقليمي.

» «في نهاية المطاف، كان عدد مستخدمي «مكتوب» وصل إلى 16 مليون مستخدم عندما بعناها لـ «ياهو» عام 2009، وقد كان ذلك إنجازاً عظيماً، وعائداً ربحياً كبيراً للفريق بأكمله، وكذلك للمستثمرين، ولكل من شارك في بناء الشركة على مدار تلك السنوات العشر».

ومن رحم «كاش يو» ولدت شركة «بايفورت» (Payfort)، وهي شركة معالجة رقمية لبطاقات الائتمان على الإنترنت، وقد ظلت مملوكة لمجموعة «سوق.كوم»، التي كان تمتلك 100% منها، وأصبحت الآن ملكاً لأمازون، وهي شركة عظيمة حققت نمواً هائل السرعة، لتصبح اليوم واحدة من أكبر شركات الدفع ببطاقات الائتمان على الإنترنت في المنطقة.

بوجه عام، تطور «مكتوب» من موقع لتقديم خدمة بريد إلكتروني إلى بوابة إلكترونية تستضيف خدمات متعددة، ثم تطورت إلى ما أطلقنا عليه «مجموعة مكتوب»، وهي مظلة لشركات مختلفة، وأحدث هنا عن استغراق كل مرحلة من تلك حوالي ثلاث سنوات؛ مما شكّل أخيراً رحلة السنوات التسع أو العشر السنوات كاملة.

في نهاية المطاف، كان عدد مستخدمي «مكتوب» وصل إلى 16 مليون مستخدم عندما بعناها لـ «ياهو» عام 2009، وقد كان ذلك إنجازاً عظيماً، وعائدًا ربحياً كبيراً للفريق بأكمله، وكذلك للمستثمرين، ولكل من شارك في بناء الشركة على مدار تلك السنوات العشر. كنا فخورين بما أنجزناه، والمدى الذي وصلنا إليه.

في الوقت الذي بعنا فيه «مكتوب» لـ «ياهو!»، قرروا أخذ البوابة الإلكترونية والمضي قدماً مع فريقها بالكامل، المكون من 250 فرداً، وفريق إدارتها، بمن فيهم مديرها العام الاستثنائي أحمد ناصف، الذي أوكلت إليه ياهو! وقتها مهمة الإشراف على أعمالها في المنطقة. هكذا أصبح فريق «مكتوب» بالكامل موظفين في ياهو! وقد تركت ياهو! باقي شركات المجموعة الأخرى، وكان علينا نقلها إلى كيان آخر، فدخلت تحت مظلة مجموعة «جبار» للإنترنت، بما في ذلك «سوق» و«كاش يو».

وهكذا، بعد ضم شركتي «سوق» و«كاش يو» إلى مجموعة «جبار» للإنترنت، صارتا تعملان من مكاتبنا، وكاننا جزءاً من إدارتنا اليومية، وكنا المسؤولين عن تمويلها؛ بل وكاننا تشتركان في كثير من أقسامنا الداخلية، بما في ذلك الشؤون القانونية، والحسابات، والموارد البشرية، وغيرها.

ما مدى الاختلاف الذي طرأ على رحلة «سوق» بعد استحواذ «ياهو!» على «مكتوب»؟

أعتقد أن «سوق» قبل «ياهو!» اختلفت عن «سوق» بعدها؛ وذلك لأنه في الوقت الذي كانت «سوق» تشهد نمواً قبل انضمامها إلى «جبار»، كنا نحن لانزال في طور التجربة والتعلم.

ستارت أب عربية

أيضاً، من ناحية التمويل لم تكن «جبار» تملك حجم التمويل الكامل الذي كانت سوق تحتاج إليه. فقد كان لدينا تمويل محدود موزع على مشروعات مختلفة، لكن بعد صفقة «ياهو!» توافر لدينا تمويل أكبر لـ«سوق»؛ فنتيجة لهذه الصفقة تمكنا من ضخ مزيد من الأموال كمستثمرين في «سوق»، وهو ما أعطاها دفعة كبيرة.

يمكنني القول إنه بانقضاء عام 2010 بدأت انطلاقة «سوق» نحو النمو الحقيقي؛ فحينها صارت لدينا أموال أكثر، وتركيز أكبر، فبدأنا تدريجياً في تطوير «سوق» لتصبح شركة مستقلة بذاتها، وفصلها ببطء عن مجموعة «جبار». كنا نعلم أن «جبار» هي منصة تدعم الشركات الناشئة وتحتضنها، لكن في مرحلة ما سيكون لهذه الشركات القدرة على النمو، وستملك التمويل المناسب لمواصلة النمو بمفردها.

وهكذا، استقلت «سوق» بفريقها الخاص تماماً، حتى إننا نقلنا المدير المالي لمجموعة «جبار» إلى «سوق»، وساعدت رونالدو في توظيف فريق الإدارة العليا. واصلنا المشاركة في إدارة «سوق» بصفة أسبوعية أو شهرية كأعضاء نشطين في مجلس إدارتها. كما بدأنا في جمع الأموال لها على عدة جولات، مع «تايجر جلوبال مانجمنت» (Tiger Global Management) في نيويورك، و«ناسبرس» (Naspers) من جنوب إفريقيا، ثم كانت الجولة الأخيرة منذ عامين مع مجموعة متنوعة من المستثمرين.

وأكرر أنني دائماً ما أنسب كل ما حققناه إلى «مكتوب»؛ فبالنسبة لي كانت «مكتوب» كالشجرة، في كل فرع إنجاز؛ فكان لدينا «مكتوب.كوم»، و«سوق.كوم»، و«كاش يو»، ومن «كاش يو» ولدت «بيفورت»، وهكذا.. كما قرر عدد من الموظفين الذين كانوا يعملون في «مكتوب» وتركوها ففتح شركاتهم الخاصة مستعينين بكثير مما تعلموه في «مكتوب»، حتى إن لم تكن تلك الشركات تحت مجموعتنا الخاصة؛ لذا، فمن شجرة «مكتوب» تفرعت عشرون أو ثلاثون شركة، وربما أكثر الآن. فاليوم، تفرع «سوق» نفسها إلى عدة شركات.

لقد كانت تلك البداية، بالنسبة لمجال عملنا في المنطقة، ومن هنا ظهرت أشياء كثيرة؛ وهذا هو التأثير المباشر. أما فيما يتعلق بالتأثير غير المباشر -مثل مدى مساهمة سوق في تشغيل العمالة؛ عدد الأفراد الذين خلقت لهم فرص عمل، وأعداد صغار التجار، والأشخاص الذين مكنتهم من البيع والشراء والتجارة وما إلى ذلك- فقد أثرت «سوق» بشكل غير مباشر في حياة مئات الآلاف من الأشخاص.

هناك أيضاً الأثر غير المباشر لصفقة «ياهو!» و«مكتوب». فقد زادت الاستثمارات في المنطقة، وبات هناك مزيد من الاهتمام من قبل كبرى الشركات العالمية، ومزيد من الاهتمام

من كبار المستثمرين المحليين والإقليميين، الذين عزفوا في البداية عن الاستثمار في الأعمال التجارية عبر الإنترنت، ثم رأوا بعد ذلك مثلاً لقصة نجاح حين يبعث «مكتوب» لـ «ياهو!»، و«سوق» لـ «أمازون». أعتقد أن هذا أدى إلى تسريع وتيرة الاستثمار في منظومة الأعمال التقنية، ناهيك عن الأثر الملهم والتحفيزي لرواد الأعمال ليحذوا حذونا، وليبدءوا في سطر قصص نجاحهم الخاصة؛ إن قصة «مكتوب» تدفعهم وتحفزهم على ابتكار أفكار ومنتجات جديدة، وإطلاق العنان لطموحاتهم.

«مهما بلغ ما لديك من أموال، يتعين عليك إدارة نفقاتك بعناية كبيرة، ففي الأعمال التجارية تغيرات السوق مستمرة، بالإضافة إلى التقلبات الدورية في مستوى النشاط الاقتصادي؛ لذا عليك أن تحسن التخطيط، ولا ينبغي البدء في إنفاق كل الأموال التي جمعتها لتوَّك، مثلما لا يمكنك الرخص قبل المثني أولاً»..

ما سبب نجاح «مكتوب» في رأيك؟

بالنظر إلى الوراثة، نجد أن أحد الدروس التي تعلمناها في وقت مبكر من المشروع وأتقناها جيداً هو الحذر في استخدام أموالنا. فلم نتفق يميناً ويساراً؛ بل كنا نسير وفق استراتيجية وكنا حريصين فيما يتعلق بوجهات توزيع أموالنا. وقد كانت الشركة المنافسة لنا في ذلك الوقت شركة باسم «عربية أونلاين» (Arabia Online) والتي موَّلتها رجل الأعمال والملياردير السعودي المعروف الأمير الوليد بن طلال بمبلغ 22 مليون دولار؛ في الوقت ذاته لم نستطع نحن جمع أكثر من مليوني دولار فقط؛ ومن ثم كان علينا أن نخفض نفقاتنا، وكنا ندير تدفق المال بحرص شديد.

ثمة نصيحة دائماً ما أقدمها للشركات الناشئة التي نستثمر فيها، والجهات التي أقوم بتوجيهها: «مهما بلغ قدر ما لديك من أموال، يتعين عليك إدارة نفقاتك بعناية كبيرة؛ ففي الأعمال التجارية تغيرات السوق مستمرة، بالإضافة إلى التقلبات الدورية في مستوى النشاط الاقتصادي؛ لذا عليك أن تحسن التخطيط، ولا ينبغي البدء في إنفاق كل الأموال التي جمعتها لتوَّك، مثلما لا يمكنك الرخص قبل المشي أولاً».

كانت «عربية أونلاين» في ذلك الوقت تعين عمالة وافدة مكلفة للغاية، وإداريين بمرتبات مرتفعة جداً، وكانت تنفق ملايين الدولارات على التسويق التلفزيوني، وأرى أن ذلك كان إهداراً للمال، فالسوق لا يزال صغيراً على أن تُجرى حملات إعلانية تلفزيونية، بينما كان معدل انتشار الإنترنت 5% فقط. ربما تكون الإعلانات التلفزيونية اليوم أكثر منطقية؛ لأن انتشار الإنترنت وصل إلى 50 أو 60%. أما في ذلك الوقت فكانت نسبة 95% من الأموال التي أنفقت على الدعاية التلفزيونية لشركات الإنترنت أموالاً مهدرة.

في الوقت ذاته كان يمكن وصف شركتنا بأنها ذاتية التمويل؛ فكننا نعين الأشخاص على مهل، ونجري كشف حساب كل دولار أنفقناه، كما أصررنا على التركيز على خدمة البريد الإلكتروني باللغة العربية في السنوات القليلة الأولى؛ للحفاظ على خفض تكاليف التشغيل، وعدم تشتيت مواردنا أو إنفاقها على عدة مشروعات في الوقت ذاته. في غضون ذلك ركزت «عربية أونلاين» على الاصطلاح بكل شيء منذ البداية -سواء الأخبار أو الألعاب- فأنتهى بها المطاف إلى إنفاق أموالها بسرعة كبيرة؛ مما أدى إلى إفلاسها وإيقاف نشاطها في النهاية. صدق أو لا تصدق، لقد بددت 22 مليون دولار في بضع سنوات فقط!

ما الدروس التي تعلمتها من رحلتك ويمكنك مشاركتها مع رواد الأعمال؟

إن الدرس الأول الذي أود الحديث عنه يتعلق بالشغف؛ فمن الأهمية البالغة أن يكون المرء مشغولاً بشيء ومولعاً به، وأن يقتنع بكل عمل يؤديه؛ وذلك لأنك إذا كنت تعمل في وظيفة لست مشغولاً أو مقتنعاً بها، فلن تحقق نتائج جيدة. ربما هذه واحدة من مشكلات عديدة نواجهها في العالم العربي، حيث لا يتبع الأفراد شغفهم، أو يعجزون عن ذلك لسبب ما. لا يقتصر النجاح في العالم والعالم العربي على التكنولوجيا والهندسة أو الطب كما يُعتقد من قبل؛ فبإمكان المرء أن يجد شغفه في أي مجال، سواء كان ذلك في الفيزياء، أو الموسيقى، أو التاريخ، أو أي شيء آخر. على سبيل المثال، نحن الآن مستثمرون في شركة «طقس العرب» (ArabiaWeather)، التي أسسها رائد الأعمال الأردني محمد الشاكر. عندما التقيت محمد لأول مرة لمست شغفه، كان يخبرني أنه في طفولته كان دائماً ما يتفكر في الطقس وينظر في السحاب؛ وهكذا استطاع تحويل شغفه الدائم بالطقس إلى شركة مزدهرة الآن. لقد بدأت الشركة كشركة أردنية، ثم دعمناه وساعدناه لتحويل الشركة من أردنية إلى عربية. كثيراً ما يتمكن الأشخاص الذين لا يستطيعون الحصول على التمويل أو التعليم أو ميزة محددة من النجاح، إذا كان لديهم الشغف والقدرة على التنفيذ والمثابرة.

أما الدرس الثاني، فيتعلق بامتلاك رؤية. حين كنت طالبًا صغير السن، كنت أفكر دائمًا في الكيفية التي يمكنني بها المساهمة في دخول العالم العربي عصر التكنولوجيا؛ والكيفية التي يمكنني بها بناء منتج يكون له تأثير، وقادر على الوصول إلى عدد كبير من المستخدمين العرب.. لم تكن لدي أي فكرة عن ماهية هذا المنتج في ذلك الوقت، ومع ذلك فإن النية تحدد الاتجاه الذي ستتخذه، وهكذا تتعلم وتبني المهارات التي ستحتاج إليها لبقية الطريق؛ لذا، تفكر دائمًا فيما سيحدث بعد ثلاثة أو خمسة أو حتى عشرة أعوام، وسل نفسك عن الرؤية التي تريد تحقيقها، هذه الرؤية أعظم كثيرًا من المكسب المالي. ربما تراود كثيرًا من رواد الأعمال أفكار من قبيل: «إنني أريد أن أجنبي أموالاً، وأن أصبح مليونيرًا»، لكن مثل هذه الأفكار لا تشكل رؤية.

» «لأنك إذا كنت تعمل في وظيفة لست مشغوفًا أو مقتنعًا بها فلن تحقق نتائج جيدة».

أعتقد أنه في النهاية، سيأتي النجاح بالربح والمكاسب المادية لكل شخص مجتهد وجاد، في النهاية ستجني أرباحًا ومكاسب، لكن لا ينبغي أن يكون هذا هو هدفك. يجب أن يكون هدفك دائمًا هو إحداث فارق.

في رأيي، الأشخاص الذين ينشئون شركات بنيتهم بيدها بعد عامين أو ثلاثة وجني الملايين ليسوا ناجحين؛ فالناجحون هم المثابرون. لقد استغرقنا عشر سنوات لإقامة «مكتوب»، واثني عشر عامًا لإقامة «سوق». فالأمر يتطلب المزيد من الاستفسار وإيضاح الرؤية، ويتضمن كثيرًا من الاجتهاد، وكثيرًا من التغلب على التحديات، وكثيرًا من الصبر. فالنجاح ليس بالشيء الذي يمكنك تحقيقه بسرعة في غضون سنوات قليلة؛ فهو يستغرق وقتًا.

أما الدرس الثالث، فكان كيفية التعامل مع الفشل، وعلى وجه أكثر تحديدًا عدم الشعور بالإحباط بسبب الفشل، بل استعن به ليقوي من عزيمتك على النجاح؛ فالفشل معلم عظيم. استفد من الفشل في التعرف على المهارات التي تفتقر إليها، والتي تحتاج إليها للنجاح، ويمكنك دائمًا تجربة طرق مختلفة بمهارات مختلفة ومشاريع مختلفة، لكن بنفس الرؤية.

الدرس الذي أوجهه للشباب هو ألا يخشوا الفشل، وإنما عليهم أن يجتنبوه. فعندما تفشل، يجب أن تنهض وتصبر على معرفة الأسباب التي أدت إلى فشلك. فكر كيف يمكنك

المحاولة مرة أخرى، وفي النهاية، ستنجح. فكثير من الأشخاص الناجحين فشلوا عدة مرات قبل أن ينجحوا. إنه أمر مستمر؛ فحتى الآن، نعمل على مشاريع ومع شركات تتعرض للفشل، ولكننا نتعلم ونستمر. فإذا استسلمت فلن تدرك النجاح أبدًا.

ما نصيحتك لرواد الأعمال بشأن بناء فرق العمل؟

إن التفكير في بناء فريق والعمل الجماعي أمر بالغ الأهمية كذلك؛ فاجعل فريقك يشعر وكأنه جزء من الشركة، وأنها ملكٌ لهم.

كانت «مكتوب» أول شركة تكنولوجية في العالم العربي تقدم خيارات الأسهم لموظفيها، مع العلم أنه في ذلك الوقت لم نكن نعرف ما هي خيارات الأسهم. فكان علينا البحث في الأمر وإدخالها إلى نظامنا. واعتقدنا آنذاك أنها كانت أداة رائعة لتحفيز الموظفين.

لم يفهم موظفونا ذلك في البداية، فشرحنا لهم الفكرة. كان الموظفون في البداية يفضلون الحصول على رواتب أعلى قليلاً على خيارات الأسهم؛ لأنه كان مفهومًا جديدًا بالنسبة لهم، ولم تكن هناك قصص نجاح في هذا الشأن لإثبات فاعلية الأمر، وعندما بعنا «مكتوب» لـ«ياهو!» تغيرت الأمور وحصل الجميع على المال؛ نظرًا لخيارات الأسهم التي يملكونها، فقد كانوا جزءًا من ذلك النجاح.

والآن معظم الشركات الناشئة - إن لم تكن كلها - تقدم خيارات الأسهم منذ البداية لموظفيها؛ لذلك أعتقد أن هذا أمر بالغ الأهمية، فمن المهم أيضًا لرائد الأعمال ألا يحتفظ بكامل الكعكة لنفسه، وإنما عليه التشارك مع المؤسسين المشاركين، والموظفين، وأصحاب المصالح، وما إلى ذلك. فكلما زاد ما تشاركه وزاد تعاونك؛ زاد نجاحك.

بناءً على خبرتك، ما مقومات الشراكة الفعالة بين المؤسسين؟

أنا وحسام مختلفان؛ فأنا أكثر إقدامًا على تحمل المخاطرة، وحسام أكثر تعقلًا وهدوءًا. وهكذا فإننا نكمل بعضنا بعضًا بشكل كبير. إذا فكرت في الأمر بهذه الطريقة من حيث العلاقة التكميلية، فأعتقد أنك ستنجح في شراكتك. فإني عندما أختلف مع حسام نقوم دائمًا بإصلاح الأمور في نهاية اليوم. ودائمًا ما أسأل نفسي: «هل يمكنني أن أفعل ذلك دون حسام؟» والجواب دائمًا ما يكون «لا»؛ لأنه عندما أكون محبطًا يمحضني، والعكس بالعكس. لقد دعم أحدنا الآخر كثيرًا، فأحيانًا، وأنا أتخذ قرارًا، قد يلفت نظري إلى منظور أو فكرة

أو شيء لم أفكر فيه ولم أزه من قبل. وقد أكون متحمساً جداً وأريد أن أطبق الفكرة في اليوم التالي، فينصحنني بالهدوء والنظر، ويلفت إلى شيء قد يشكل مخاطرة؛ فأدرك أنه على حق، وأني لا ينبغي أن أتسرع.

ونفس الأمر ينطبق عليه، فحين يتباطأ بعض الشيء، أدفعه للتحرك بشكل أسرع؛ ولذلك عندما تفكر في الشراكة، فلا بأس في الاختلاف والجدال، لكن يتعين دائماً أن تنظر إلى الصورة الشاملة لجعل العمل شراكة. حالياً أصبح من النادر أن تجد شركات يديرها شخص واحد، فلا يمكن لأي شخص أن يفعل كل شيء، ودائماً ما أشجع الشركات على أن يكون لها مؤسسان على الأقل، يكمل أحدهما الآخر، ويكون لهما نفس الشغف والالتزام والرؤية.

بوصفك رائد أعمال، متى تعرف ما إذا كان ينبغي عليك التمسك بفكرة أو متى يجب أن تتخلى عنها؟

إن إجابتي عن هذا السؤال مبنية على إجابتي عن السؤال السابق؛ إنني أميل إلى التمسك بالفكرة، أو الاستراتيجية وأي شيء حتى اللحظة الأخيرة، في نفس الوقت الذي يميل حسام فيه إلى التخلي عن الأشياء بنحو أسرع مني. لكن بمرور الوقت تعلمنا أنه يجب أن يكون هناك توازن، أن نكون في مكان ما في المنتصف. ولا يمكنني إخبارك بدقة عن المرحلة التي يجب أن تتخلى فيها عن منتج أو تتمسك به. فغالباً ما أتمسك بالأمر لوقت أطول من اللازم، وكثيراً ما يتخلى حسام عنها مبكراً جداً قبل الأوان.

إذن، فالمسألة برمتها مسألة موازنة؛ فأحياناً يكون من الخطأ الاستسلام مبكراً؛ لأن الأمور تحتاج إلى مزيد من الوقت أحياناً. على سبيل المثال، في حالة إطلاق منتج على الإنترنت في وقت ينعدم فيه انتشار الإنترنت، فإن توقيتك كان خطأ؛ وعليه، ينبغي التمسك بالفكرة حتى يلحق بك السوق وتسير الأمور نحو الاتجاه الصحيح. مع «مكتوب» مررنا بأوقات عصيبة، كان من الممكن أن نستسلم بسهولة، لكننا لم نفعل، وتمسكنا بخططنا؛ لذا من المهم التمسك بفكرتك عندما يكون لديك رؤية معينة.

في الوقت نفسه، إذا رأيت أن فكرتك لا تؤتي ثمارها، وأنها تستنزف أموالاً كثيرة في حين لا يبدو أنها قادرة على تحقيق مكاسب كبيرة أو تحقيق مكاسب على الإطلاق، فعليك أن تقرر ما إذا كان عليك مواجهة نفسك وغرورك، ووقف تنفيذ هذه الفكرة، والاعتراف لذاتك بأنك قد فشلت في هذا الأمر، ثم امض في طريقك. في مرحلة ما، سيتعين عليك القيام بذلك، وقد

فعلنا نحن ذلك في مشروعات كثيرة. على الجانب الآخر، لا يجب أن تتخل عن مشروعاتك في وقت مبكر جداً؛ لأنها تحتاج إلى وقت وتمويل، واتخاذ مجراها المعتاد. لكنك -أيضاً- لا يمكن أن تتمسك لفترة أطول من اللازم بالمشاريع الفاشلة أو الأشخاص الخطأ.

» «الدرس الذي أوجهه للشباب هو ألا يخشوا الفشل، وإنما عليهم أن يحتضنوه. فعندما تفشل يجب أن تنهض وتصر على معرفة الأسباب التي أدت إلى فشلك. فكر كيف يمكنك المحاولة مرة أخرى، وفي النهاية؛ ستنتج.»

هل تعتقد أنه ينبغي أن يكون هناك توازن بين العمل والحياة الشخصية في المراحل الأولى من المشروعات الناشئة؟

لا أعلم إن كان مثل هذا التوازن موجوداً في المراحل الأولى من أي مشروع ناشئ. ففي البداية، اعتدنا مواصلة الليل بالنهار في العمل؛ كي أصدقك القول. أعتقد أنني مؤمن تماماً بأهمية التوازن بين كل شيء في الحياة؛ فحاول الموازنة بين عملك وحياتك وعائلتك وصحتك، وما إلى ذلك. لكن لنكون صادقين؛ أنا أقول ذلك من الناحية النظرية فقط؛ لأنه في الأيام الأولى من مشروعي كنت أعمل 24 ساعة على مدار أيام الأسبوع. لقد كنت أسعى وراء شعفي بكل ما أملك، وكنت أحب ما أعمل وأريده.

عندما يكون لديك شركة ناشئة، ينبغي عليك العمل بجد؛ وينبغي عليك أن تبذل فيها كثيراً من الجهد والوقت، فهي ليست وظيفة نظامية من التاسعة إلى الخامسة؛ إن هذه الشركة الناشئة تكون محور حياتك، وستظل كذلك لسنوات طويلة، وستكون هناك أمور كثيرة على المحك. إنها كل ما ستفكر فيه ليلاً ونهاراً؛ وحتى أحلامك لن تخلو منها؛ لذا، فالمشروع الناشئ يستنزف جهداً خرافياً، لكن حاول قدر الإمكان إيجاد بعض التوازن.

ما أهم شيء مفتقد وضروري لتمكين الجيل القادم من رواد الأعمال في العالم العربي؟

هناك أشياء كثيرة مفتقدة، ومن الواضح أنه لا يوجد حل واحد يناسب الجميع. الشيء الوحيد الذي يتبادر إلى ذهني هو شركة في الأردن باسم «هالو وورلد كيدز» (Hello World Kids) التي استثمرنا فيها مؤخرًا. لقد أعدت تلك الشركة منهج برمجة للمدارس ابتداءً من سن العاشرة، وبالفعل وقعت مع خمسين مدرسة ما بين خاصة وحكومية. هذا يعني أن الأطفال الذين يبلغون من العمر عشر سنوات سيتعلمون البرمجة، وهذا أمر مهم جدًا. خلال رحلتي الخاصة تعلمت البرمجة، ونما شغفي بالتكنولوجيا في سن مبكرة، وقد شكّل ذلك شخصيتي بحق؛ لذا لك أن تتخيل إذا أصبحت البرمجة لغة مثل العربية والإنجليزية التي يتعلمها أطفالنا من سن مبكرة.

هل تعتقد أن قادة الأعمال يتحملون مسؤولية دعم مجتمع الشركات الناشئة (ستارت أب)؟

كونك رائد أعمال يعني ضمناً -بطبيعة الحال- المساهمة وخلق قيمة مضافة، فحين تنشئ شركة وتعين أشخاصاً، وتصبح ناجحاً، تساعد مجتمعك بذلك؛ فهذا يعني أنك تسهم في التوظيف، وحل المشكلات، وإيجاد حلول يمكن أن تساعد مجتمعك، أو بلدك، أو العالم العربي بشكل عام. فأنت بطبيعة الحال تدعم المجتمع حتى ولو بشكل غير رسمي. ولأننا نأخذ «سوق» على سبيل المثال، فعندما توظف 3000 أو 4000 شخص، وتُكسّر عشرات الآلاف من التجار من التجارة على منصتك، فإن هذا عطاء للمجتمع.

كونك مستثمراً، يعني أنك تقدم يد العطاء أيضاً. فبعد استحواذ «ياهو!» على «مكتوب»، بدأت في التفكير في كيفية العطاء للمجتمع بقدر أكبر؛ لذا قررت أن أستثمر أكثر في الشركات الناشئة. هناك شباب كثيرون لديهم أفكار تحتاج إلى استثمار وتمويل، فهم بحاجة إلى رأس مال استثماري؛ لذا أنا الآن أدرس مسألة إنشاء صندوق اجتماعي يهدف إلى إحداث تأثير. فأنا أريد تشجيع الشركات الناشئة التي يمكنها حل المشكلات المحلية الكبيرة أو تقديم حلول لمجتمعها، سواء كان ذلك في مجال النقل، أو الرعاية الصحية، أو أي شيء آخر. وهذا يعني تقديم مزيدٍ من المساعدة في تطوير منظومة الأعمال بوجه عام، وهو المجال الذي أدرسه الآن. بالطبع هناك الكثير من طرق العطاء؛ فالمرء يمكنه العطاء من منطلق عمله في إرشاد

الشركات الناشئة ورواد الأعمال الشباب. لقد قمنا بالكثير من ذلك دون مقابل، ونواصل القيام به حتى الآن. فنحن نشارك في اللجان الاستشارية، ونمنح الشركات بضع ساعات كل شهر لتعليمها أشياء تعلمناها مع مرور الوقت، فلا نريدها تكرر نفس الأخطاء التي ارتكبتها، ولا نريدها أن تفشل، فيمكننا القيام بذلك فقط من خلال النصيحة.

أعتقد أنني لم أكن لأعتبر شركتي «سوق» و«مكتوب» ناجحتين -مهما كان ما تدران من أرباح- لولا ما أحدثناه من أثر فيما يتعلق بحل المشكلات المحلية، وتحفيز الشباب، ودفع منظومة الأعمال، وتوليد مزيد من الاستثمارات، وتحفيز الأفكار، وتأسيس الشركات في المنطقة.

منى عطايا

إنشاء أفضل وجهة للتسوق عبر الإنترنت للأمهات



مؤسسة ممزورلد (Mumz world) ومديرته التنفيذية

www.mumzworld.com

منى عطايا؛ مؤسّسة موقع مزمورد «Mumzworld» ورئيسته التنفيذية. وقد أصبح الموقع -الذي أسسته عطايا عام 2011- الآن أحد الأسماء التجارية الرائدة في مجال التجارة الإلكترونية في منطقة الشرق الأوسط. وقد شاركت منى عطايا أيضًا في تأسيس موقع «بيت.كوم» (Bayt.com) الذي يمثل إحدى منصات التوظيف الرائدة في المنطقة. تخرجت منى بدرجة مزدوجة مع مرتبة الشرف في التسويق والمالية، كما عملت لدى شركات مثل بروكتر آند جامبل (procter & Gamble)، وجونسون آند جونسون (Johnson & Johnson).

حدثينا عن نشأتك.

أنا الابنة الثانية من بين خمسة أبناء، صبيّين وثلاث بنات، وقد نشأنا في عائلة من رواد الأعمال، حيث كان والدي وجدّي رائدي أعمال. كانت عائلة أبي قد انتقلت من فلسطين إلى لبنان في أواخر أربعينيات القرن العشرين، حيث غادروا منزلهم في زيب على بحر فلسطين، وانتقلوا إلى بيروت. بدأ جدي من الصفر، وكان والدي هو الابن الأكبر بين ثلاثة عشر ابنًا؛ وبالتالي، فقد نشأنا وترعرعنا في عائلة كبيرة وبيئة عائلية ممتدة.

كانت نشأتنا في الكويت، حيث التحقنا بالمدارس البريطانية، وتعلمنا منذ حداثة عهدنا أن العمل الجاد يحمّد للمرء كل المزايا، وأن المرء لا ينبغي أن يشعر باستحقاقه لأي شيء، وكانت نشأتنا تتمحور حول التعليم، وممارسة الرياضة، والمشاركة المجتمعية. فكنا نتلقى التشجيع ونُكافأ عند تفوقنا في دراستنا الأكاديمية ورياضاتنا، وتعلمنا الحرص الدائم على تحسين أنفسنا ومحيطنا.

في سنوات طفولتنا عشنا حياةً مليئة بالسعادة والمرح؛ إذ لم يكن والدانا متشددين معنا على الإطلاق؛ بل منحانا قدرًا كبيرًا من الاستقلالية؛ فقد كانا والدين مرحين ومُحِبين، وكانا يثقان بنا ثقة كبيرة. وأعتقد أن هذه البيئة المفعمة بالثقة والسعادة والراحة هي التي جعلتنا واثقين بقدراتنا. هذا بالإضافة إلى آمالنا الكبيرة مما جعلنا نشعر أن العمل الجاد هو سبيلنا لتحقيق ما نريد، فقد تعلمنا أن كل مجهود يبذله المرء يعود عليه بالنفع في النهاية؛ سواء في عمله، أو في نجاحاته؛ بل ربما حتى في أبنائه. فلا يمكن لمجهودك أن يضيع هباءً، وهذه هي القيم التي تربيت عليها.

تخرجت في الجامعة عام 1990، وخططت للعودة مرةً أخرى إلى منزلنا في الكويت، حيث شحنت جميع متعلقاتي إلى بيتنا في الكويت بينما كنت أمضي الإجازة مع عائلتي في أوروبا.

كنت متحمسة لما خططت له بالحصول على وظيفة، والعمل لبضعة أعوام في الكويت، ثم العودة مرة أخرى للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال. كنت خططت لكل شيء، وقبل أسبوعين من موعدنا المقرر للعودة إلى الوطن اجتيحت الكويت؛ وعليه، لم تعد العودة خيارًا متاحًا لنا؛ مما كان يعني أننا صرنا مشردين، وكان علينا أن نبدأ من الصفر مرة أخرى، ونؤسس بيتًا جديدًا، وبذلك اتخذت حياتنا منعطفًا غير متوقع في غمضة عين.

قررت العائلة التأهب للانتقال إلى الولايات المتحدة، فانتقلنا إلى واشنطن العاصمة، وكنت أنا حينئذٍ أفد عند مفترق الطرق؛ إذ كان عليّ أن أقرر ما إذا كنت أريد العودة لدراسة الماجستير أو البحث عن عمل، إلا أنني قررت أن أسعى في كلا الاتجاهين والبحث في مدى احتمالية الحصول على ماجستير في إدارة الأعمال والعثور على عمل في وقت واحد.

التقيت بمدير الموارد البشرية بشركة بروكتر آند جامبل أثناء حضوري مؤتمرًا وظيفيًا، وأرسلت لهم سيرتي الذاتية، رغم أنهم كانوا يفكرون في توظيف أفراد حاصلين على ماجستير في إدارة الأعمال. كنت قد عملت طوال سنوات دراستي الجامعية، وحصلت على العديد من البرامج التدريبية؛ لذلك كنت أعلم أن لديّ المواصفات العامة التي ربما تريدها شركة مثل بروكتر آند جامبل؛ فقد كانت الشركة تبحث عن قادة، وعن أفراد قادرين على حل المشكلات، وعن أشخاص مبادرين، أذكاء وحاصلين على شهادات دراسية جيدة. وكنت أرى أن كل تلك الصفات والمؤهلات تتوافر لديّ.

كان الشيء الوحيد الذي ينقصني هو ماجستير إدارة الأعمال، ولكنني وجدت أنني لن أخسر شيئًا إذا تقدمت للوظيفة. ذهبت إلى المكتبة وقضيت ساعات قليلة أخرى في كتابة أول سيرة ذاتية رسمية لي، وعلى الرغم من أنني كنت أدرك أنني لم أحصل بعد على ماجستير إدارة الأعمال، فإنني كنت أعلم جيدًا أنني أمتلك مجموعة من المهارات لا تتوافر لدى آخرين، مهارات أنفرد بها وحدي؛ الأمر الذي وضحته في الخطاب التقديمي، ثم أرسلته إلى الشركة. وبعد مرور أسبوعين، دعنتني الشركة لإجراء تقييم لي، وبعد أسبوعين آخرين تلقيت مكاملة لحضور تقييم آخر، ثم دُعيت للسفر إلى سينسيناتي لحضور أول جولة من مقابلات العمل، ولم يكن عمري حينها يتعدى عشرين عامًا، وكنت متحمسة للغاية. كانت هذه هي المرة الأولى بالنسبة لي التي أتلقى فيها تذكرة طيران من شركة؛ وسافرت إلى سينسيناتي، حيث أقمت في فندق رائع. كان الأمر يبدو خياليًا بالنسبة لي؛ شعرت بالنضج وقتها، إلا أن ذلك كان العالم الحقيقي.

أمضيت الليلة بأكملها في البحث عن شركة بروكتر آند جامبل وكل ما يتعلق بهذه الشركة: كينونتها كمؤسسة، وتطلعاتها، وأسباب نجاحها، والأسباب التي تجعلني ملائمة للعمل فيها، وسهات شخصيتي التي جعلت مني مرشحة مناسبة لتلك المؤسسة. أمضيت الليلة بأكملها في إعداد وصياغة إجاباتي في عقلي، وكان من المهم بالنسبة لي أن أكون أنا أيضًا مقتنعة بإجاباتي. كانت تلك المؤسسة علامة تجارية عالمية، تبحث عن توظيف أشخاص أذكاء بنحو استثنائي، ولديهم القدرة على التأثير وإحداث فرق؛ وكانت تلك سهات شخصيتي؛ هكذا كنت أصوغ أفكارتي حتى أستطيع التعبير بوضوح عن مؤهلاتي.

اجتزت بضع مقابلات عمل كانت تتصف بالصرامة، إلا أنني كنت أستمتع بكل دقيقة تمر عليّ بها، وفي النهاية قام فريق الموارد البشرية بدعوتي إلى الغداء، ثم عرضوا عليّ الوظيفة أثناء تواجدي هناك، وحينها شعرت أنني أكاد ألمس النجوم بيدي.

» من المفيد أن تكون مختلفًا؛ لأن القيادة عادةً ما يكونون مختلفين، فهم لا يمثلون إلى سلوك القطيع؛ إنهم أولئك الذين يجرءون على الاختلاف، أولئك المخلصون لقيمهم والتمسكون بمعتقداتهم.»

وقد دعوني بعد ذلك إلى الحانة القريبة للاحتفال بانضمامي للعمل معهم، لكنني لا أشرب الخمر، وهنا تناول كل منهم كأسًا من الشامانيا، وقدموا لي واحدة قائلين: «دعينا نحتفل بحصولك على عرض العمل»، إلا أنني رفضت كأس الشامانيا وطلبت كوب ماء بدلًا منها.

أتذكر حينما أخبرني أحد المديرين، في وقت لاحق، أنه كان ينبغي عليّ أن أخذ الكأس وأرتشف قليلًا منها بدلًا من أن أرفضها تمامًا، وكانت هذه هي أول تجربة لي أتعرض فيها للضغط من أجل الامتثال لإرضاء الجمع. لكنني لا أشرب الكحوليات، فلم إذن أظاهر بشيء غير حقيقي؟ إنني أحرص دائمًا على أن أتصرف على طبيعتي وأكون صادقة مع نفسي، حتى وإن بدا ذلك مختلفًا ومخالفًا للعادات. فلطالما نفعنتي استقامتي؛ وهو ما أعلمه لأبنائي.

هكذا بدأت حياتي المهنية، تعلمت الكثير خلال تلك السنوات التي شكلتني عن كيفية وضع تصورٍ لنشاط تجاري، والتحقق من جدارته، وتنفيذه، بالاعتماد على ما لدي من رؤى نافذة وفهم لبعض الديناميكيات والاتجاهات الأساسية، إلى جانب اجتهادي في فهم البيانات؛

فرائد الأعمال في حاجة ماسة إلى كل من البداية وفهم البيانات.

ما القصة وراء انتقالك إلى دبي والعمل في «بيت»؟

اتصل بي أخي بعد ظهيرة أحد أيام عام 2000؛ وأخبرني بأنه توصل إلى فكرة ما: كان يريد إحداث ثورة في منظومة التوظيف في العالم العربي، فقد كان يريد توصيل الباحثين عن عمل بأصحاب الأعمال بشكل أسرع وأكثر فاعلية، وكان انتشار الإنترنت حينها في المنطقة 2 بالمائة فقط، فلم يكن من الممكن تصور نشر السيرة الذاتية على الإنترنت، ورغم ذلك كان يمتلك رؤية رائعة، غير أنني كنت أعتقد في البداية أن فكرته يصعب تطبيقها على أرض الواقع؛ فقد كنا نعيش في منطقة تشكل السرية جزءاً أصيلاً من ثقافتها، إلى جانب عدم استخدام أغلب الموظفين والباحثين عن عمل لشبكة الإنترنت.

وبعد تفكير طويل وإمعان بالذات، توصلت إلى قرار الاستقالة من جونسون آند جونسون - حيث كنت أعمل حينها- لكي ألتحق بالشركة الناشئة الجديدة التي أسسها أخي؛ إذ أنني كنت أومن بشدة بالأثر الاجتماعي لموقع «بيت». ففي النهاية، كان خلق تأثير اجتماعي هو أهم دوافعي؛ ودائماً ما كنت مدفوعة برغبة ملحة للقيام بشيء ملاءم للمنطقة التي أحبها وأفخر بها. أسسنا مقر الشركة في شهر نوفمبر من عام 2000 في طريق الشيخ زايد في دبي، وكانت السنوات التالية مليئة بالإثارة، حيث كنا نعمل بطاقة عالية منذ أول يوم، ولم نكن نملك كثيراً من المال؛ وكانت مكاتبنا صغيرة وبسيطة، وكانت لدينا أريكة سوداء كنا نتبادل الأدوار في الإغفاء قليلاً عليها؛ لأننا لم نكن نحظى بقسط كافٍ من النوم. كنا نعمل على مدار الساعة، وأعتقد أن هذا هو سبب نجاح موقع «بيت» منذ وقت مبكر من إنشائه. كان أفراد الفريق يتعاونون جيداً؛ كانت لدينا فكرة عظيمة، وآلية تنفيذ راسخة؛ هذا إلى جانب اختيارنا لتوقيت مناسب.

وكانت هذه هي المرة الأولى بالنسبة لي - بصفتي موظفة تسويق - التي أتعرض فيها لواقع عمل الشركات الناشئة، تأسيس شركة ومنظومة عمل غير مكتملة النمو اعتماداً على مال لا تملكه؛ لذلك كان عليّ أن أجد أسلوباً إبداعياً لانتخاذ جميع قراراتي. أذكر كيف تمكنت من الحصول على 100 000 دولار لحملة تغطية إعلامية دون أن أدفع أي شيء مقابل ذلك من خلال المبادلة، حيث تحديث نفسي من أجل الارتجال وابتكار حلول مريحة لجميع الأطراف لإضافة قيمة للشركاء والموردين، اعتماداً على موارد محدودة للغاية.

وهكذا، تمكنا من تحقيق نمو إلى أن أصبح الموقع رائدًا في سوق التوظيف في المنطقة، وسرعان ما صار يمثل علامة تجارية تحظى بإعجاب واحترام بالغين. كنت فخورةً لكوني جزءًا من موقع بيت، وما زلت أشعر ببالغ الفخر لكوني جزءًا من ذلك التطور.

وقد أصبحت أمًا خلال عملي بموقع «بيت»، حيث رُزقت حينها بصبيين توأمين، وكان طفلي الثالث صبيًا أيضًا؛ والآن ولداي الأكبر في سن المراهقة، والصغير في العاشرة من عمره.

كيف توصلت إلى فكرة متجر «ممر ورلد»؟

إن طبيعة دور رائد أعمال تفرض عليه حل المشكلات باستمرار على مدى فترة طويلة من الزمن. لأول مرة منذ وقت طويل لم أتمكن من إيجاد حلول لما أحتاج إليه باعتباري أمًا مستهلكة؛ فعندما كنت حاملًا في طفليّ التوأمين، كنت أشعر بالإرهاك الشديد، ولم يكن متاحًا لي أي إرشاد أو توجيه يمكنني أن أعرف من خلاله ما يجب عليّ فعله. بالطبع، كانت هناك نصائح كثيرة ومحتوى وفير على المواقع العالمية، بيد أن احتياجاتي كانت مختلفة؛ فأنا أم من منطقة الشرق الأوسط، ولديّ تحديات مختلفة، فمن كان يمكنه إذن أن يساعدني في الإجابة عن أسئلتني؟ ولم أتمكن من العثور على أي مصادر يمكنني الاستفادة منها.

وهكذا أدى عدم توافر المعلومات إلى عجزني عن اتخاذ قرارات مستنيرة. على سبيل المثال، عندما كنت بحاجة لشراء عربة أطفال لتوأمي، لم تتوافر لدي حينها أي معلومات يمكنني الاستفادة بها في هذا الأمر؛ فكنت أطرح على نفسي أسئلة من قبيل: «هل أشتري عربة أطفال مزدوجة بمقعدين متقابلين؟ أم أشتري عربة بمقعد أمامي وآخر خلفي؟ فهناك أتربة في الولايات المتحدة وأوروبا، بينما الأرض في دبي رملية، ولا يمكنني شراء عربة بنوع معين من العجلات؛ بل إنني أحتاج إلى عربة أطفال يمكنها التحرك على الرمال، والمروور من الأبواب الضيقة، فكيف يمكنني إذن العثور على مثل هذا النوع؟».

لم أكن أعلم حينها أيضًا كيفية الوصول إلى مجتمع يمكنني الحصول من خلاله على الإرشادات التي أحتاج إليها؛ فمن يمكنه إعطائي المعلومات اللازمة لكيفية التعامل مع التوأمين؟ لم يكن يخفى عليّ أنني لم أكن أنا الأم الوحيدة التي تعاني من مثل هذه الإحباطات، فقد كنت محاطة بكثير من مجتمعات الأمهات اللاتي كن يعانين من نفس الظروف المحبطة التي أمرُّ بها؛ إذ كان هناك انعدام تام لأي معلومات دقيقة وشاملة ومحلية موثوقة فيما يتعلق بمشكلات الأمهات والأطفال الرضع.

وكانت المشكلة الثانية التي واجهتها عند شراء احتياجاتي كأم هي الاختيار؛ نظرًا لأن الاختيارات الجيدة بالمنطقة محدودة. فعادة ما تحتوي متاجر التجزئة على السلع التي اعتاد المشترون شراءها «على مر التاريخ»، دون فهم واضح للاتجاهات العالمية، وأكثر السلع مبيعًا، والصعاب التي يواجهها المستهلكون في السوق.

أما المشكلة الثالثة، فكانت الأسعار. فأسعار منتجات الرضع والأطفال في المنطقة كانت أعلى بشكل مبالغ فيه من أي مكان آخر في العالم؛ فقطاع البيع بالتجزئة في المنطقة يهيمن عليه موزعون عادةً ما يرمون عقودًا حصرية مع العلامات التجارية العالمية التي تمنحهم حرية تضخيم الأسعار. لكن قدرة المستهلكين على التمييز صارت تتزايد، ومع شفافية عالم الإنترنت، صار من الواضح بمرور الوقت أن أسعار السلع بالمنطقة لم تعد تنافسية.

وكان التحدي الرابع يتمثل في عدم وجود مجتمع للأمهات؛ فالأمهات ينجذبن بعضهن لبعض من أجل الحصول على الإرشاد والدعم والتمكين. ورغم وجود مجتمعات قليلة جدًا للأمهات هنا وهناك، فإنني لم أجد مجتمعًا يمكنني الاتجاه إليه لإرشادي ودعومي والإجابة عن أسئلة لا حصر لها كانت تراودني كأم حديثة العهد.

وحين وضعت الصبيين، اضطرت لترك العمل لمدة عامين. كنت أمًا ملتزمة التزامًا كاملاً ومفعمًا بالحماس، لا أضع أمامي سوى هدف واحد، وهو بذل أقصى ما بوسعي من أجل توفير أفضل الأوضاع لأبنائي، وأن يكونوا في أفضل حال؛ كنت في حاجة إلى التمكين والاستنارة والتحفيز إلى جانب الكتب والمعلومات المناسبة لدعومي، الأمر الذي لم يتوافر لي حينها؛ مما جعلني أتحج للتحصول على المعلومات والمنتجات من خلال المواقع العالمية.

تمكنت من العودة إلى موقع «بيت» مع التحاق الصبيين بالحضانة عند بلوغها عامهما الثاني. وفي عام 2011، حين كان التويمان في الثامنة من عمرهما، كتبت خطة عمل؛ بدافع الإحباط الذي شعرت به كأم. لم تكن لدي في البداية أي نية لإطلاق هذا النشاط التجاري؛ إذ كنت غارقة في مسؤولياتي المجهدة كأم ورائدة أعمال لمؤسسة سريعة النمو. لقد كتبت خطة العمل تلك بدافع شغفي بتذليل الصعاب التي تواجهها الأمهات عند شراء احتياجاتهن.

عندما بدأت في كتابة خطة العمل، بات من الواضح لي أن أفضل طريقة لحل مثل هذه المشكلات تتبلور في التجارة الإلكترونية، الاتجاه الأكثر انتشارًا للعقد القادم؛ فقد بلغت قيمة تجارة التجزئة الإلكترونية حوالي تريليوني دولار خلال عام 2016، لتمثل بذلك تسعة بالمائة من إجمالي مبيعات التجزئة، وثلاثة بالمائة من إجمالي الناتج المحلي لجميعة دول العالم. ومن

ستارت أب عربية

المتوقع، بحلول عام 2020، أن تتجاوز تجارة التجزئة الإلكترونية 4 تريليونات دولار، أي أنها ستحقق نمواً سنوياً بنسبة 21% على مدار خمسة أعوام.

وتمثل التجارة الإلكترونية التي تتم بين الشركات والمستهلكين، في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، نسبة 1,5% فقط من إجمالي مبيعات التجزئة، 0,7% من إجمالي الناتج المحلي لدول المنطقة، ومن ثم ما زال أمامنا شوط طويل من النمو علينا أن نقطعه في مجال التجارة الإلكترونية. فهناك 82 مليون متسوق على منصات التجارة الإلكترونية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، أي أكثر من نصف التعداد السكاني الذين يستخدمون الإنترنت، وينفق كل منهم 313 دولاراً سنوياً في المتوسط على عمليات شراء إلكترونية. ونظراً لزيادة انتشار الإنترنت، وتطور البنية التحتية للدفع عبر الإنترنت، وزيادة قوة الإنفاق، صارت أسواق مجلس التعاون الخليجي أكثر جذباً لأسواق التجارة الإلكترونية.

وعلاوة على موجة التجارة الإلكترونية، تتمتع منطقتنا بظروف ديموغرافية داعمة للنمو تدعم فكرة متجر «ممزوردل» بقوة. فهناك ما يقرب من 350 مليون شخص يعيشون في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، من بينهم 90 مليون شخص تتراوح أعمارهم من حديثي الولادة حتى 12 عاماً، وهؤلاء يمثلون السوق المستهدف لمتجر «ممزوردل»، ويزداد حجم هذا السوق المستهدف سنوياً بواقع 8 ملايين طفل حديث ولادة، وبمعدل التضاعف هذا، فإن سوق «ممزوردل» المستهدف في طريقه ليشهد نمواً هائلاً.

ولتذكري لنا بعض التحديات التي واجهتها في بداية تأسيس الشركة.

كناروا إذاً في فضاء التجارة الإلكترونية المتخصصة في بيع كل المنتجات الخاصة بالأهـمات، والرضع، والأطفال الأكبر في الشرق الأوسط، وقد واجهنا تحديات كثيرة في البداية فيما يتعلق بتأسيس منظومة تجارة إلكترونية واسم تجاري لها، فهناك نقاط اتصال كثيرة في المنظومة يمكنها دعم النجاح في التجارة الإلكترونية أو عرقلته، ونظراً لأن تلك المنظومة كانت ما تزال بعد في مهدها؛ لذا لم يكن هناك وجود لكثير من نقاط التواصل تلك، أو أنها كانت بدائية للغاية، فعلى سبيل المثال، لم يكن من الممكن الاعتماد على بوابات الدفع، ولم يكن المستهلكون يثقون فيها، بالإضافة إلى ذلك كانت الشركات التي تقدم خدمات توصيل المنتج من مركز التوزيع إلى العميل تتسم بالبطء، ولم تكن معتادة بعد على الكميات والسرعة اللتين فرضتهما التجارة الإلكترونية، كما أن المهوبة التكنولوجية كانت -وما تزال- نادرة. فضلاً عن أن

عملية تأسيس نشاط تجاري كانت مكلفة ومعقدة، باختصار كانت العقبات في سبيل الدخول للمجال كثيرة.

لم تكن أسس التجارة الإلكترونية حينها قد تطورت بالشكل الذي هي عليه الآن، فقد كان علينا أن نؤسس هذه الأسس بأنفسنا، حيث كان علينا عقد شراكات تمكنا من التوسع بسرعة وفاعلية من حيث التكلفة. فتعلمنا فن الإبداع، وسعة الخيلة، واستغلال الإمكانيات المحدودة في خلق نتائج كبيرة. وهكذا تمكنا من بناء زخمٍ بسرعة كبيرة.

أطلقنا نشاطنا التجاري بالفعل، ومنذ اليوم الأول كان لدينا 25 000 منتج (أو وحدة حفظ مخزون)، ووقعنا اتفاقيات حصرية مع العلامات التجارية الرئيسية التي كانت متشككة حيال التجارة الإلكترونية، فكان علينا أن نطرق أبوابها لنقتنعها برؤيتنا لنخلق لديها نفس الشغف الذي كان لدينا، وكان لدينا إيمان قوي أن أغلب هذه العلامات التجارية الكبيرة ستتخذ موقفاً ضدنا، ولكنها كانت حاسمة في السماح لنا ببدء عمل تجاري من خلال تقديم كتالوج قوي جداً منذ البداية.

لقد تمكنا من إثبات أنفسنا سريعاً كأكثر كتالوج يلبى احتياجات الأمهات، والرضع والأطفال، كان علينا أن نصبح أعمق كتالوج في المنطقة يضم تلك الأصناف، فضلاً عن التسليم السريع والأسعار اليومية المنخفضة، إلى أن صرنا اليوم نمثل أكبر مجتمع للأمهات في المنطقة، وذلك ببناء علامة تجارية صارت تمثل اسماً مشهوراً وملحقاً إلكترونياً لا غنى عنه لحياة الأمهات.

كيف تبني «ممزورد» من مجتمعها وتمكن الأمهات في الوقت الحالي؟

أصبح مجتمع «ممزورد» الآن موطناً لمجتمع من الأمهات يكاد يصل إلى مليوني أم في المنطقة، لكن بالنظر إلى أن المنطقة تتضمن 15 مليون أم، فنحن ما زلنا في بداية مشوارنا. إن مجتمعنا هذا هو نتاج سنوات طويلة من الكد في بناء علاقات مع جمهورنا على مستوى المنطقة، سواء من خلال شركائنا الاستراتيجيين، (الذين يوجد منهم ما يزيد على 100 شريك في المنطقة)، أو من خلال شبكتنا المكونة من أعضاء مؤثرين، حيث تزيد كل أمٍ تلتحق بمجتمع "ممز" قيمة هذا المجتمع أمام جميع أعضائه؛ وهو المعنى الحقيقي لتأثير شبكة العلاقات، فقد كنا نسعى منذ البداية لأن نكون نموذج الشريك والمستشار الموثوق للأمهات خلال رحلة الأمومة المجزية على صعوبتها. وبتسيخ هذه الصورة لدورنا في أذهان جمهورنا، اكتسبنا ثقة

وولاء مجموعة أساسية أولية من الأمهات، إلى أن صارت هذه المجموعة نقطة الانطلاق التي نما منها المجتمع عبر التداول الشفهي بمعدل متسارع.

«أصبح مجتمع «ممزورد» الآن موطنًا لمجتمع من الأمهات يكاد يصل إلى مليوني أم في المنطقة، لكن بالنظر إلى أن المنطقة تتضمن 15 مليون أم، فنحن ما زلنا في بداية مشوارنا».

ولا يزال أمامنا الكثير لنقوم به في بناء هذا المجتمع. فتمكين الأمهات عملية متعددة الأبعاد، وبما أن التجارة الإلكترونية تمثل نقطة انطلاقنا التي نسعى من خلالها لتمكين الأمهات من اتخاذ أكثر قرارات الشراء استنارةً لأجل أطفالهن، فإن ما حققناه حتى الآن ليس إلا عنصرًا واحدًا فقط من رؤيتنا لتأسيس أكبر شركة في العالم العربي لاحتياجات الأمهات والرضع والأطفال.

من الجوانب الأخرى التي نركز عليها: المسؤولية الاجتماعية للشركات، خاصة فيما يتعلق بتعليم الأم والطفل، فقد اكتشفنا أن عملاءنا حريصون على دعم الأمهات المعوزات، وقد صارت نسبة النساء في فريق عملنا الآن 60%، إذ إننا اكتشفنا أن النساء اللاتي يفهمن هذا النشاط التجاري ويفهمن منتجاتنا يبيلن بلاءً حسنًا. كما أننا نعين نساء يرغبن في العودة للعمل، إلا أنهن يفضلن العمل من المنزل بسبب أطفالهن أو حتى بسبب بُعد السكن عن مقر العمل، وقد عيّنا كثيرًا من العاملین المستقلين من أسواق مثل لبنان والأردن وفلسطين، والذين يعملون عن بعد، وابتوا الآن قادرين على العمل والمساهمة وكسب أقواتهم لإعالة أنفسهم وأسرهم. وهذا أول نموذج من نوعه في المنطقة، وقد بدأنا في خلق ما يعرف بتأثير الشبكة، وفي عقد شركات مع شركات أخرى تتبنى نفس النموذج.

قبل ثلاثة أعوام، افتتحنا دورة استثمار للنساء فقط، حيث دعونا النساء اللاتي يرغبن في العودة والمساهمة في المنطقة إلى الاستثمار في «ممزورد»، وأن يصبحن جزءًا من قصة نموها. وقد شهدنا اهتمامًا بالغًا بهذه الفرصة؛ فقد التحق بمجلس إدارة الشركة ثنائي مستثمرات كشركاء غير فاعلين، رغم ما أضف من استراتيجية جوهرية للنشاط التجاري وصرن يمثلن سفراء مؤثرين لعلامتنا التجارية، وهؤلاء نساء متعلعات ذوات شأنٍ في المنطقة، بعضهن

يعمل وبعضهن لا يعمل. وهذه مبادرة أخرى توضح شكل التأثير الذي نريد إحداثه بهذه العلامة التجارية .

ما النصيحة التي ترغبين في تقديمها لرواد الأعمال؟

نبغي أن يكون رائد الأعمال مشغولاً برؤيته، ولديه خطة مدروسة بوضوح، يهتم بتنفيذها بسرعة. إننا نمنح فريق عملنا الحرية الكاملة لتنفيذ أفكارهم، فأقول لهم: «لا تترددوا في تنفيذ أفكاركم، فإذا فشلت، فسرعان ما تعلموا من ذلك الفشل، وتعلموا من ذلك الفشل، ثم تصلحوا الأخطاء التي أدت إليه. لكن لا تستسلموا للفشل والنحيب». هكذا يصنع رواد الأعمال الإنجازات المبهرة، ذلك أن الابتكار عادة ما ينتج عن التكرار المستمر للأفكار الرائعة وأسلوب التنفيذ الاستثنائي والفريد من نوعه. والنصيحة الثانية التي أقدمها لهم هي إحاطة أنفسهم بأشخاص أنكى منهم، ممن يتميزون بمهارات تعوض عن نقاط ضعفك.

لقد أجرينا محاولات كثيرة لم تفجح خلال تأسيس ممزورلد؛ إلا أن تلك التي أفلحت، وصنعت النتائج التي يشهدها الناس الآن، حققت نجاحاً كبيراً؛ إذ لم تكن لدينا أية فكرة عما نفعله في البداية، كنا كمن يتحرك في الظلام، فلم تكن لدي أي خلفية عن مجال التجارة الإلكترونية. وكان علينا أن نتعرف على المجال بنحو مكثف وسريع. وكنا نجرب ونخطئ طوال الوقت، فكنا نفشل بسرعة؛ وهكذا فإنني -على سبيل المثال- إذا قمت بشيء في العام السابق وفشلت فيه، فإنني لا أكرر خطئي مرة أخرى؛ بل -على النقيض- كنت أكتسب الخبرة بسرعة كبيرة.

وقياساً على ذلك، كان هذا النوع من الفشل أساساً لنجاحنا. ومن جهة أخرى، فإنني أعتبر أن الفشل الحقيقي يتمثل في عدم المحاولة؛ إنه عدم المبالاة أو الحراك والاكتماء بالمشاهدة. إن الفشل الحقيقي أن أدرك قدرتي على النجاح، لكنني أؤثر عدم المحاولة، أو أن يمنعني الخوف من المحاولة، كما أنه يتمثل في عدم التصرف وفقاً لقيمك الشخصية، والإقدام على الفعل لأسباب خاطئة.

«لا تترددوا في تنفيذ أفكاركم، فإذا فشلتهم، فسرعا ان ما تتعلموا من ذلك الفشل، وتتعلموا من ذلك الفشل، ثم تصلحوا الأخطاء التي أدت إليه. لكن لا تستسلموا للفشل والنحيب على ما فات.»

هل لديك أية نصائح فيما يتعلق بشأن التوظيف وتأسيس ثقافة الشركة؟

يتطلب منك العمل بشركة ناشئة الاجتهاد في العمل أكثر من أي وقت مضى؛ إذ يتطلب منك الأمر العمل لعدد ساعات أطول مما تطلبه منك أي شركة عادية. بالإضافة إلى أنك ستلقى أجرًا أقل نظرًا لأن الشركة الناشئة لا تملك القدرة على دفع أجر بنفس مستوى الأجور المتداوله في السوق، إلى جانب أن تكون محاطًا بعدم اليقين والتغيير؛ ففي الشركات الناشئة لا تتوقف عملية تشكيل الذات ثم إعادة تشكيلها، ولا يتوقف إجراء التعديلات، خاصةً خلال العام الأول. وهكذا، فإن تعيين أشخاص في بيئة عمل كهذه عليهم فيها تحمل التغيير المستمر والعمل لساعاتٍ طويلة، وتقاضي أجور أقل، والعمل تحت ضغوط شديدة، أمرٌ في غاية الصعوبة، إذ إنه يتطلب وجود أشخاص لديهم القدرة على تقبل مثل هذا المستوى من الفوضى؛ لذلك فهو يمثل تحديًا كبيرًا بالنسبة لك، بالإضافة إلى أن معدل تبدل الموظفين لديك سيكون مرتفعًا في البداية.

ليس المال هو الدافع الوحيد لاستمرار الموظفين في العمل بالمؤسسة، وإنما يعد جزءًا من الدافع، أما الجزء الآخر فهو ثقافة المؤسسة ورؤيتها. فعليك أن تذهب بطموحك بعيدًا جدًا حتى يمكنك جذب أشخاصٍ مقتنعين برؤيتك، ومتحمسين لغايتك، وعليك أن تواظب على تذكيرهم برؤيتك والأثر الذي تريد أن تحدثه.

ولطالما كنا حريصين على ألا نعين بمؤسستنا سوى رواد الأعمال، مهما كان الدور الذي سيكلفون به؛ فمثل هؤلاء الأشخاص يشتعلون حماسًا بتحدي الوضع الراهن، ويسعون إلى الاختلاف، ويتميزون بقدرتهم على حل المشكلات وعدم الاكتفاء بالشكوى، فنحن نوظف من يؤمنون بصناعة الفرصة وعدم انتظار وصولها على طبق من فضة؛ وأولئك الذين تدفعهم حاجتهم لخلق تأثير اجتماعي وتحذوهم الرغبة في ترك أثرٍ مفيدٍ في مجتمعهم.

إننا نعين أشخاصًا يؤمنون بأنهم «مخطوون»؛ فقد وجدت أن الأشخاص الذين يرون أنهم مخطوون وإيجابيون يستطيعون دائمًا إيجاد طرق للتغلب على المشكلات، ومن جهة أخرى، تجد أن الذين يشعرون بأنهم أقل حظًا دائمو الشكوى، ويخلقون المشكلات بدلاً من حلها، وهؤلاء لا يريد وجودهم في مؤسستنا. وأخيرًا، فإننا نقوم بتعيين من يؤمنون بالمستحيل ويتميزون بسعة الحيلة والابتكار، وبذلك تمكننا من تأسيس ثقافة مؤسسية تكافئ الطاقة الإيجابية، الابتكار والتميز.

ما فلسفتك فيما يتعلق باستغلال الموارد الذاتية المتاحة في إدارة الشركات الناشئة وجمع الأموال لها؟

إننا نعمل على بناء نشاطنا التجاري بكفاءة، وأن نكون مبتكرين، متبعين في ذلك فلسفة الوصول إلى أعلى أداء بأقل الإمكانيات؛ وهذا هو الأسلوب الذي اعتمدنا عليه في التوسع منذ البداية. إنها تجربة عصبية؛ ذلك لأنك في كل مرة تجمع أموالًا، تشعر بقناعة من حولك بما حصلت عليه. وكأنهم يقولون: «حسنًا، لقد صار لدينا 100 دولار الآن، فلننفقها»؛ غير أن الواقع هو أنه عندما يصير معك 100 دولار، عليك أن تكون أذكى مائة مرة في كيفية إنفاقها؛ لأنك تحتاج لمضاعفة نشاطك التجاري بشكل أسرع. فكنا كلما جمعنا مالا أكثر، نتحدى أنفسنا أكثر لنصبح أفضل ونقلل أخطأنا. فنحن نبي شركة نريد لها الاستمرار لأمد طويل - شركة تقوم على نموذج اقتصاديات الوحدة قوي وقواعد أساسية فريدة، وتقدم قيمة حقيقية للمستهلك. إننا ندير نشاطاتنا التجارية بعقلية استغلال أقل الإمكانيات لخلق نتائج مبهرة، رغم أننا شركة جيدة التمويل. فقد كنا نعتمد في التشغيل على مقاييس أساسية جدًا وعلى عقلية الكفاءة في كل ما نقوم به.

من المهم جدًا أن تعثر على المستثمرين المناسبين لأنهم يعتبرون شركاءك؛ يطرحون عليك أسئلة كثيرة، وهو أمر طبيعي، فما داموا يتفقون معك على المستوى الاستراتيجي والتنفيذي منذ البداية ويفهمون رؤيتك بوضوح، وأنت تفي بوعودك لهم، فإن علاقتكم سوف تعود بالنفع عليكم جميعًا. فنحن كمؤسسين دائمًا ما نوازن بين ما نمنحه من تركيز لأهم ثلاث فئات من أصحاب المصالح في شركاتنا، وهم: العملاء، وفريق العمل، والمساهمون، ودائمًا ما نبذل أقصى ما في وسعنا لمنح الاهتمام الكافي لكل منهم؛ وذلك لأن عملاءنا هم السبب الرئيسي وراء كل ما نفع، وفريق العمل، لأن الأشخاص الناجحين يبنون شركات عظيمة، ومن دون جهودهم الدءوبة، لما استطعنا بناء علامة تجارية كبيرة؛ وأما مستثمرونا، فلأنهم من

يمدوننا بالموارد المالية والدعم اللازمين للوفاء بوعودنا لعملائنا وتوظيف أشخاص مميزين، وبالنسبة لنا كمؤسسين، فإن نجاحنا هو التأثير الذي نحدثه للعميل، وفرص العمل التي نوفرها لفريق عملنا، والعوائد الهائلة التي نقدمها للمستثمرين مقابل ثقتهم بنا.

«تمثل خدمة العملاء الجبهة الأمامية لشركتك الناشئة، إنهم جنودك، وركيزتك الأساسية؛ لذا يجب أن تركز عليهم فيما تقدمه من تدريب، وتبذله من وقت، وتنفقه من مال».

ما دور خدمة العملاء في الشركة الناشئة؟

تمثل خدمة العملاء الجبهة الأمامية لشركتك الناشئة، إنهم جنودك، وركيزتك الأساسية؛ لذا يجب أن تركز عليهم فيما تقدمه من تدريب، وتبذله من وقت، وتنفقه من مال. فهم الأشخاص الذين يمثلون شركتك عبر الهاتف، والرددشة الإلكترونية، والبريد الإلكتروني؛ إنهم عينك التي ترى العميل وأذنك التي تسمعه؛ لذلك من الواجب أن يكون هذا القسم الأكثر اهتمامًا بالعملاء في المؤسسة.

وقد كنا دائمًا ما نصب جُل تركيزنا على العميل، ونبالغ في الاهتمام به، لكن هذا الأمر يتطلب أن تكون لديك مقاييس مناسبة، ومقاييس جودة، ومقاييس الدعم، وآليات ضبط وموازنة مستمرة. لم تكن هذه المقاييس متوافرة لدينا في البداية؛ نظرًا لعدم توافر الموارد، أو لاعتقادنا أننا لا نحتاج إليها؛ إلا أننا عندما نقلنا مستودعاتنا خلال العام الماضي وواجهنا كثيرًا من العقبات خلال هذه العملية، أدركنا أهمية ارتقاء قسم خدمة العملاء لدينا لمستوى أعلى من حيث التدريب والتطوير والتواصل مع العملاء. وهذا يعني أن خدمة العملاء هي أهم قسم عليك استثمار أموالك فيه.

ما مدى أهمية الإسهام بالنسبة للقادة والمؤسسات؟

أعتقد أن العطاء مسئولية تقع على عاتق كل فرد، سواء كان قائدًا أو مؤسسة، موظفًا في مؤسسة أو في الحكومة. الإسهام مسئوليتنا جميعًا. هنا في «ممزورد»، رغم أننا شركة تقوم على التجارة الإلكترونية، فإننا نسهم في التشغيل؛ حيث نوظف الأمهات للعمل من المنزل

والأمهات من الخارج، كما أننا نقدم يد العطاء لعملائنا من خلال تركيز اهتمامنا عليهم، ونقدم يد العطاء لموظفينا بما نقدمه لهم من تجربة تعلم عظيمة من شأنها أن تؤهلهم لمسارات مهنية ناجحة، لقد أسست شركتنا من أجل المنطقة ونمت على المستوى المحلي، غير أننا نعمل برؤية ترمي إلى أن تصبح علامة تجارية عالمية قابلة للنمو كذلك؛ ومسئولية تحقيق هذه الرؤية تقع على كاهل كل فردٍ منا.

كيف ترين الآفاق المستقبلية لمنطقة الشرق الأوسط؟

أعتقد أن منطقة الشرق الأوسط تسلك المسار الصحيح؛ هنا في المنطقة يوجد كثير من الإمكانيات؛ فالتعداد السكاني للمنطقة هائل؛ ومعظمهم من الشباب، فالمنطقة الآن في مرحلة فاصلة ستشهد بعدها عصرًا مزدهرًا. لا شك أن هذا الأمر سوف يستغرق بعض الوقت، إلا أنني متفائلة ومتحمسة لما سيحدث خلال السنوات القادمة. لكن الشيء الذي تحتاج المنطقة إليه حقًا هو خفض التكاليف التي تستلزمها زيادة الأعمال؛ فمن الصعب على رائد أعمال لا يملك سوى ميزانية محدودة في منظومة الأعمال الحالية أن ينجح. ينبغي إتاحة الموارد بقدر أكبر، وتيسير سبل زيادة الأعمال؛ الأمر الذي لا يتوافر في الوقت الحالي، إلا أنني آمل في تغير ذلك الوضع بمرور الوقت.

ما رؤيتك الخاصة بمتجر «ممزورد»؟

نحن نؤسس الآن أكبر شركة خاصة لاحتياجات الأمهات والرضع والأطفال على مستوى الوطن العربي، وتمثل رؤيتنا في أن نكون إضافة على الإنترنت لا غنى عنها في حياة الأمهات؛ أريد في النهاية أن نحقق تصور: «أينما وجدت الأم، فإنها لا بد أن تكون إحدى أمهات مجتمع ممزورد». فنحن نهدف إلى تأسيس حل متكامل للأمهات في المنطقة؛ فهي مؤسسة تمنح العميل جل اهتمامها، حيث تمكن الأمهات من اتخاذ أكثر القرارات استنارةً بخصوص أطفالهن بإتاحة أكبر نطاق من اختيارات المنتجات لهن خلال رحلة الأمومة، وذلك في إطار «مجتمع» يستطعن التماهي معه، والثقة فيه، والرجوع إليه، فنحن نوفر لهن محتوى منظمًا، شاملًا وملائمًا مع السياق المحلي، يتيح لهن فرصة اتخاذ قرارات مستنيرة، ومنهن تجربة استهلاكية متميزة، وخدمات فريدة تركز على احتياجاتهن بشكل أساسي، والتي تهتم بالمراحل المهمة الكثيرة التي يخضعنها خلال رحلة الأمومة. فنحن نؤسس شركة متخصصة ذات تركيز محدد، ستلبي كل احتياجات الأمهات وتمكنهن بالأدوات، والمعلومات، والمصادر؛ لكي يصبحن أفضل ما يمكن أن يكنّ عليه.

بالنسبة لي، مزورلد عمل تجاري أجد فيه شغفي، ولو لم يكن الأمر كذلك، لشعرت أن كل ساعة أفضيها في العمل في مزورلد تبعدني عن أولادي الثلاثة وعائلي؛ فهذه الشركة لها تأثير اجتماعي، وتمكّن الأمهات وتقدم شيئاً مهماً لهذه المنظومة، رغم أن ذلك ليس بالأمر السهل. وأنا مؤمنة بأن هذه الرحلة على ما بها من مشاق، فإنها مهمة، وبأن الرحلة والطريق ونهاية الدرب بالغة التشويق والإثارة. لقد حققنا الكثير بالفعل حتى الآن، ولا نزال مستمرين في تمهيد الطريق لأن نصبح إضافة إلكترونية؛ لا غنى عنها في حياة الأمهات.

مدثر شيخة

إعادة ابتكار تجربة النقل المحلي



شريك مؤسس في كريم (Careem) ورئيسها التنفيذي

www.careem.com

شارك مدثر شيخة في تأسيس شبكات شركة كريم في 2012، ويعمل حالياً رئيساً تنفيذياً لها. في السابق، عمل مدثر كنائب رئيس الحلول في شركة "كينوت ديفايس إنفي" (Keynote Device Anywhere)، حيث كان مسؤولاً عن منظومة البرمجيات، حيث يدير كل جوانب تسليم المنتج للعملاء. وقبل ذلك، كان قد أمضى عامين في كراتشي في باكستان قبلها، حيث أسس مركز التطوير في شركة "موبايل كومبليت" (Mobile Complete) وترأسه. كما أسس شركة "سوليرينت" (Solarent) وعمل مديراً لها. وقبلها، عمل لدى مجموعة "فينشر فينانس" (Venture Finance) في "جراج تكنولوجي فينشرز" (Garage Technology Ventures)، حيث كان يعمل مع شركات ناشئة في مجالي البرمجيات والإنترنت للمستهلكين، في المراحل الأولى من التمويل. وقبل العمل في "جراج"، شغل مناصب تقنية مختلفة في "براينس" (Brience) و"تريلوجي سوفتوير" (Trilogy Software). وقد بدأ حياته المهنية استشارياً في إيرنست آند يونج (Ernst & Young). حصل مدثر على درجة الماجستير في علوم الكمبيوتر من جامعة ستانفورد، ودرجة البكالوريوس في علوم الكمبيوتر والاقتصاد من جامعة جنوب كاليفورنيا.

حدثنا قليلاً عن نشأتك.

ولدت في مدينة كراتشي في باكستان، وأنا الأكبر سنّاً بين ثلاثة أشقاء، فلدي أختان أصغر سنّاً. نشأت في عائلة من الطبقة المتوسطة نسبياً. لم تتح الفرصة لوالدينا للحصول على التعليم الجامعي؛ لذا كان لديها رغبة قوية في تعليمنا؛ فأرسلاني وأختي إلى المدرسة الإنجليزية المتوسطة للحصول على التعليم الذي لم يكن بمقدورهما الحصول عليه.

ينحدر والدي من عائلة تشتغل بالتجارة؛ حيث عمل في تجارة الأرز الخاصة بعائلته منذ أن كان مراهقاً. وأصبحت هذه حياته كلها، فهو لا يزال يعمل في نفس التجارة حتى الآن، وقد نجح في تربيتنا وتعليمنا.

كانت أمي طالبة بارعة جداً في المدرسة. كانت واحدة من أفضل الطلاب في المدرسة الثانوية. في باكستان، كان لديهم تصنيفات سنوية، فكانت في المرتبة الثالثة على مدينة كراتشي بأكملها في عام تخرجها. كانت لديها طموحات كبيرة كذلك، ولكن مثلما يحدث مع معظم النساء في باكستان، تزوجت في وقت مبكر جداً، وبدأت في إنجاب الأطفال، ولم تكن قادرة على الاشتغال بمهنة وتحقيق ذاتها؛ لذا، منذ البداية، كان طموح أمي غير المستغل وإمكاناتها

غير المحققة جزءاً من حياتنا، فكان علينا أن نكون في مقدمة صفنا الدراسي، ولم تكن ترضى بأي شيء أقل من ذلك. كانت تحتهد معنا للتأكد من أننا نقوم بواجباتنا ونجتهد في دراستنا بشكل يومي. كنا دائماً ما نحصل على 200% من اهتمامها وتركيزها.

على الجانب الآخر، لم يستطع والدي الحصول على قدرٍ كبيرٍ من التعليم، لكنه كان شخصاً مجتهداً، يركز في الأمر، ويؤديه على أكمل وجه؛ لذا كلما كان هناك أمر في حاجة إلى تدخل، كنا نقوم بالاتصال بالوالدي الذي كان يتولى الأمر. وكان أفراد عائلتنا بالكامل يستدعونه لإصلاح منازلهم، أو حل مشكلاتهم أو إصلاح علاقاتهم، أو إصلاح أي شيء. كان الأصغر بين سبعة أشقاء، وكان معروفاً بأنه الشخص الذي سيصلح الأمور للجميع.

لقد نشأت في كنف عائلة ممتدة، فكان أعمامي يعيشون معنا في نفس المنزل. كانت نشأتنا ممتعة، وكانت حياتنا متأثرة كثيراً بطموح أمي وتواضع أبي. ونظراً للنشأة في هذه البيئة - حيث كنت محاطاً دائماً بكثيرٍ من الناس - فإنني أستمد سعادتي وطاقتي من إحاطة الناس بي.

أكملت تعليمي المدرسي في باكستان، وحصلت على أعلى معدل تراكمي في البلاد عندما تخرجت في المدرسة الثانوية. أردت حينها أن ألتحق بالجامعة في الولايات المتحدة الأمريكية، وتمتبت الحصول على منحة دراسية؛ لأن عائلتي لم تكن تملك المال الكافي لتحمل مصاريف الدراسة هناك. فتقدمت بأوراقٍ إلى مجموعة من الكليات. كانت درجاتي رائعة، وكنت أتوقع أنه من الطبيعي أن أُقبل في إحداها وأحصل على منحة كاملة. ولكن لسبب ما، واجني الرفض كثيراً. ولكن في النهاية قبلتني كلية كبيرة في لوس أنجلوس، جامعة جنوب كاليفورنيا، وحصلت على منحة دراسية كاملة بالفعل.

في البداية، درست الاقتصاد في جامعة جنوب كاليفورنيا، في الفترة من 1995-1996، حيث كان الإنترنت على وشك الانتشار. كانت التكنولوجيا موضوعاً مثاراً بشدة في ولاية كاليفورنيا آنذاك. لطالما كنت أحب الرياضيات والفيزياء، لكنني وجدت نفسي أنجذب نحو علوم الكمبيوتر. ولأنني أحببت التخصصين، قررت أن أتابع دراستي فيها وتخرجت بعد ثلاث سنوات ونصف فقط.

ما أول تجربة لك في مجال الأعمال؟

في عام 1999 كانت كاليفورنيا في ذروة عصر شركات الإنترنت، ولما تخرجت لم أكن أريد سوى العمل في شركة ناشئة. أردت حقاً أن أكون في منطقة خليج سان فرانسيسكو، حيث

ستارت أب عربية

كانت هذه الثورة التكنولوجية المثيرة. ولأنني حاصل على درجة في علوم الكمبيوتر، كان من السهل نسبياً الحصول على وظيفة مباشرة بعد الكلية. بعد بضعة أشهر انتقلت إلى شركة "براينس"، وكانت شركة ناشئة في مرحلة مبكرة جداً تقع في سان فرانسيسكو. كان العمل في "براينس" تجربة مثيرة وتأسيسية لي؛ لأنني حتى ذلك الوقت كنت مهووساً بالتعلم. لقد كنت ذلك الشخص الذي يجتهد ويحصل على أفضل الدرجات في المدرسة، وهذا هو الشيء الوحيد الذي كان يهمني في الحياة. ثم فجأة وجدت نفسي في وادي السيليكون، حيث أعمل في شركة ناشئة جمعت الكثير من الأموال؛ فقد جمعت الشركة أكثر من 200 مليون دولار في الجولة الأولى من التمويل. حتى وفق معايير وادي السيليكون، كان ذلك من أفضل جولات الاستثمار على الإطلاق، وأفضل سلسلة جولات استثمار لأي شركة ناشئة. وكان الهدف هو إقامة الشركة بسرعة والطرح الأولي لأسهم الشركة للاكتتاب العام خلال تسعة أشهر فقط.

عندما انضمت إلى «براينس» في مارس عام 2000، كان الهدف هو بدء العمل بشكل رسمي في ديسمبر 2000، وكانت الشركة تهدف إلى طرح أسهمها للاكتتاب العام في ديسمبر من نفس العام. أملين في جمع أموال كثيرة وعدم الاضطرار إلى العمل لبقية حياتنا. هذا ما أخبرونا به لإقناعنا بالأمر. وقد انتهيت إلى تعلم عدم القيام بأشياء كثيرة نتيجة لهذه التجربة. وكان هذا التفكير بلورة «لعقلية بناء الشركات لبيعها» بالغ السطحية، حيث لا يهتم القائمون عليه إلا بإقامة الشركة بسرعة، دون الاهتمام بها إذا كانت الأسس راسخة بما يكفي أم لا، فنحن نحتاج فقط إلى إقامتها بسرعة وطرح أسهمها للاكتتاب العام؛ لأننا بحاجة إلى كسب الكثير من الأموال، ثم بعد ذلك سنعمل على إقامة الشركة التالية، عندما يحين الوقت.

كانت هذه هي العقلية التي عملنا بها، وكثير من الأمور التي تجري لم تكن صحيحة؛ كنا نحقق مكاسب قصيرة الأجل لها أضرار طويلة الأجل. وعلى الرغم من أوجه القصور في هذه التجربة فإنني خرجت منها ولديّ قدرة على إطلاق العنان لأحلامي. بطريقة ما، كنا نحاول تحقيق المستحيل. قال مؤسسو الشركة إننا سنحقق هذا المستحيل. وقد قادونا لذلك فعلاً بفعل كل ما يمكن فعله لتحويل الحلم لواقع. لقد كان الطموح داخل الشركة حده الساء.

تعلمت أيضاً كيف أعمل بسرعة كبيرة؛ لأن هذه الشركة كان هدفها الانطلاق وطرح أسهمها للاكتتاب العام خلال تسعة أشهر فقط. وبالتحديد خلال أشهر، قمنا بتوظيف ما يقرب من 300 أو 400 شخص في وادي السيليكون. كان ذلك أمراً لا يصدق. ففي ذلك الوقت كان من المستحيل توظيف أشخاص في ظل تلك المنافسة الكبيرة على استقطاب الموظفين من شركات ناشئة أخرى. استحوذنا على شركة في ولاية فلوريدا وأرمينيا، وحصلنا

على مجموعة كبيرة من العملاء. كان كل هذا منذ بداية عمل الشركة وحتى 6 أشهر.

بعد ذلك، بالطبع، جرى تصحيح صغير للأسواق. كنا تقدمنا باستمارة التسجيل الأولية (S-1) في هيئة الأوراق المالية والبورصات من أجل طرح الأسهم للاكتتاب العام. شعرنا أن ذلك مجرد تصحيح، وأن الأسواق ستعود. ولقد عادت فعلاً، ولكنها تراجعت مرة أخرى، ثم حدث تراجع آخر، وأدركنا أن هذا هو الواقع الجديد؛ وفي النهاية تقبلنا فكرة أن طرح أسهم الشركة للاكتتاب العام لن يحدث أبداً، وأنها النهاية لهذا الحلم.

لقد ظللت في ذلك العمل قرابة ثلاث سنوات، حصلت خلال تلك الفترة تقريباً على البطاقة الخضراء الأمريكية، وبمرور الوقت أصبحت مواطناً أمريكياً. ذهبت إلى ستانفورد، وحصلت على الماجستير في علوم الكمبيوتر؛ ثم راودني فجأة طموح العودة إلى باكستان، فقد شعرت أنني قضيت ما يكفي من الوقت في كاليفورنيا والولايات المتحدة، وقد حان الوقت للعودة إلى الوطن. فأنا الابن الوحيد؛ لذا شعرت أنه يجب عليّ أن أكون قريباً من أبي وأمي؛ لذا عدت إلى باكستان في 2003 لأكون معها.

بمجرد عودتي إلى باكستان، أسست شركة تقنية معلومات صغيرة، والتقيت بمجموعة من الأصدقاء الذين كانوا يعملون في آخر شركة ناشئة عملت فيها. وكانوا يؤسسون شركة ناشئة جديدة تدعى «ديفايس إن أي وير» (Device Any where). كانت شركة ناشئة، وانضمت إليها في النهاية كشریک مؤسس ثالث، وكنت مسؤولاً عن العمليات في باكستان بشكل مبدئي، ثم اضطرت إلى الانتقال مرة أخرى إلى الولايات المتحدة؛ وهناك توليت الإشراف على الخدمات الاحترافية للشركة من الولايات المتحدة.

كان ذلك حتى عام 2008، حين شعرت أن عليّ العودة مرة أخرى إلى باكستان لأن والديّ كانا بمفردهما. في ذلك الوقت كانت الأمور غير مستقرة إلى حد كبير في باكستان؛ لذا قررت الانتقال إلى دبي لأكون بالقرب من أهلي، وأيضاً لأبقى هناك حتى تتحسن الأمور في باكستان وأعود مرة أخرى. انضمت إلى مكتب شركة ماكينزي للاستشارات الإدارية في دبي، وعملت هناك لأربع سنوات. وطوال تلك الفترة كان طموحي يتأرجح دائماً ما بين العودة إلى باكستان أو تأسيس عمل تجاري ريادي.

كيف ساعدتك خبرتك في شركة ماكينزي في أن تصبح رائد أعمال؟

كانت ماكينزي أفضل طريقة لي لتعلم إدارة الأعمال، فقد كنت مهندساً، ولم تكن لديّ

أية خبرة في إدارة الأعمال. في الشركات الناشئة التي عملت فيها سابقاً، شعرت أنني أفتقر إلى المعرفة اللازمة لإدارة الأعمال. كنت سأقدم على فعل أشياء، لكنني لم أكن واثقاً فيما إذا كانت هذه الأشياء صحيحة أم لا، وذلك لأنني لم أتدرب عليها. كانت ماكينزي بارعة في تنمية تلك الثقة؛ فتعلمت فيها أن أدرس مشكلات إدارة الأعمال وأحلها. تعلمت أيضاً كيفية التواصل مع كبار المسؤولين التنفيذيين؛ وهو ما نمى ثقتي في قدرتي على حل المشكلات وإيجاد القدرة على التعبير الواضح عن رسالتي بطريقة صحيحة.

متى ظهرت كريمة في الصورة؟

في 2012، تم الاستحواذ على الشركة الناشئة التي شاركت فيها وتركتها في 2008، وكنت أملك أسهماً فيها. فكسبت بعض المال، وشعرت أن الوقت قد حان للتحرك والقيام بشيء بمفردي. في نفس الوقت تقريباً، بدأت أشعر أنه يجب علي عمل شيء آخر، وكجزء من هذا الشعور والتفكير، انضمت إلى مجموعة من الباكستانيين في مكتب ماكينزي دبي، كانت تعمل على فتح مكتب للشركة في باكستان.

ونظراً لأنني كنت أفكر في ترك الشركة على أية حال أو العودة إلى باكستان، شعرت أن هذه كانت الفرصة المثالية لأكون جزءاً من هذه المبادرة؛ لذا انضمت إلى هذا الفريق واجتهدت بما يكفي لفتح مكتب باكستان. كان علي إعداد قائمة بجميع الشركات التي كان بإمكان ماكينزي خدمتها هنا.

بدأنا في إعداد قائمة بأكبر الشركات في باكستان. وصنفناها بالترتيب على حسب حجمها، وكانت نتيجة هذا العمل صادمة لي تماماً. نحن كم عدد الشركات التي يتجاوز حجم أعمالها المليار دولار في باكستان في ذلك الوقت وتحديداً في 2011! كانت هناك شركة واحدة فقط يتجاوز حجم أعمالها المليار دولار. هذا لا يشمل صناعة النفط والغاز، والتي عادةً ما تكون أكبر قليلاً. تخيل أن أمة مكونة من 200 مليون نسمة لم تستطع أن تنتج إلا شركة واحدة فقط قيمتها أكثر من مليار دولار مع الأسف. لم أكن مهتماً برقم المليار دولار كثيراً، ولكن حقيقة أننا أمة كبيرة ولم تقم إلا ببناء مؤسسة واحدة كبيرة، شيء محرج للغاية.

وكثيراً ما كنت أمزح مع ماجنوس، صديقي السويدي الذي أصبح فيما بعد شريكي المؤسس في شركة كريمة، كيف أن بلاده التي يبلغ تعدادها السكاني تسعة ملايين نسمة قد بنت شركات مثل أيكيا، وفولفو، وإريكسون، وسكايب، وسبوتيفاي.. والقائمة تطول بما أفرزته هذه البلاد من شركات. حتى في الوقت الذي أمضيته في وادي السيليكون، كنت تجد

مؤسسة تجارية كبيرة كل 300 متر، ولسبب ما في باكستان، لم نستطع سوى بناء شركة واحدة فقط كبيرة بما يكفي.

«وقلنا: «لنكتشف ما يمكننا فعله». في ذلك الوقت، لم تكن لدينا أية أفكار. لقد قلنا فقط: «مهما كان ما سنفعله يجب أن يكون له تأثير كبير بمرور الوقت، ويجب أن يكون ذا معنى. الأمر لا يتعلق بجني المال. فالمال سيأتي. إنه ليس الغاية؛ وإنما الأهم حقًا هو تحسين حياة الناس، وإحداث تأثير وبناء شيء يكون في النهاية إرثًا لنا في هذا العالم.»

وهذا الواقع لا يختلف كثيرًا عن أجزاء أخرى من الشرق الأوسط. وهذا سبب انحيازي للمنطقة وللعالم المسلم. شعرت أنها أكثر من مجرد مشكلة باكستانية، وأنها مشكلة على مستوى المنطقة. كانت هذه حالتي وأنا أفكر في الرحيل، وكانت هناك رغبة عميقة بداخلي في بناء شيء كبير في المنطقة وللمنطقة، كان ذلك هو التفكير الذي مثل نبتة كريم الأولى.

كيف بدأت أنت وماجنوس العمل معًا في كريم؟

التقيت ماجنوس في البداية في ماكينزي. كنا الشخصين الوحيدين في مكتب الشركة بالشرق الأوسط اللذين يعملان في مجال التكنولوجيا. وكان ماجنوس مثلي دارسًا لعلوم الكمبيوتر، كما أنه عمل في بعض الشركات الناشئة من قبل، وبالتالي تم توظيفنا في أي شيء له علاقة وثيقة بشكل أو بآخر بالتكنولوجيا في شركة ماكينزي.

التقيت بماجنوس مرة أخرى في 2012. وكان قد مر للتو بحدث فارق في حياته، حيث خضع لتشخيص طبي يبيّن إصابته بنزيف في المخ، وأخبر بأنه قد لا ينجو منه. كان عليه أن يخضع لعملية جراحية في المخ، وقرر أنه إذا نجأ فإنه سيسعى إلى أن يصبح ما أطلق عليه ماجنوس الجديد أو "ماجنوس 2.0". لحسن الحظ، نجحت الجراحة، واستعاد ماجنوس عافيته مرة أخرى. لكنه أدرك من هذه التجربة أن غايته الحقيقية في الحياة كانت تبلور في بناء شيء كبير ذي قيمة ومعنى، من شأنه أن يكون إرثه في العالم. كان كلانا في حالة ترقب لبناء شيء عظيم ذي تأثير حقيقي.

ماجنوس متزوج من فلسطينية؛ لذا كان على صلة بالمنطقة كما كنت؛ لذا قررنا أن نتشارك وقلنا: «لنكتشف ما يمكننا فعله». في ذلك الوقت، لم تكن لدينا أية أفكار. لقد قلنا فقط: «مهما كان ما سنفعله يجب أن يكون له تأثير كبير بمرور الوقت، ويجب أن يكون ذا معنى. الأمر لا يتعلق بجني المال. فالمال سيأتي. إنه ليس الغاية؛ وإنما الأهم حقًا هو تحسين حياة الناس وإحداث تأثير وبناء شيء يكون في النهاية إرثًا لنا في هذا العالم».

كيف أصبحت مهتمًا بمجال النقل؟

لقد نظرنا إلى الفرص التي يمكن أن تحدث تأثيرًا في المنطقة؛ لذا بدأنا النظر في القطاعات المؤثرة مثل: الرعاية الصحية، والتعليم، باحثين عن شيء يمكن أن يصبح هائلًا. كنا نعرف أن هناك فرصة في قطاع النقل منذ أن كنا نعمل كمستشارين؛ لأننا في كل مرة نسافر عبر المنطقة، كنا نجد صعوبة في إيجاد وسيلة نقل مريحة وموثوقة.

وكاستشاريين، كنا في الغالب نقضي معظم الأيام على الطريق. كانت هناك دائمًا صعوبة في العثور على شخص يقلك من المطار في الرياض لتوصيلك إلى اجتماعات العمل في المناطق الأخرى. لم يكن السائقون يعرفون الاتجاهات دائمًا للمكان الذي تريد الذهاب إليه، كما كان عليك أن تدفع للسائق نقدًا وهو ما لم يكن متوافقًا دائمًا؛ لذا عليك الذهاب إلى ماكينة الصراف الآلي للحصول على النقدية. لقد كانت عملية صعبة ومعقدة للغاية، وكان هذا ما يحدث في كل مدينة نذهب إليها؛ لذا كنا نحفظ بأرقام هواتف سائق أو سائتين، حيث نتواصل معهم عادة بعد الهبوط في مطارات المدن التي نزرها. وهكذا كان الأمر، لكننا كنا نواجه مشكلة حينما لا يكون هؤلاء السائقون متاحين، كنا حينها نفقد كل الخيارات التي يمكن الاعتماد عليها، ونعاني في التنقل للقيام بأعمالنا.

كنا نعلم بوجود هذه الفرصة، لكننا لم نكن متأكدين من حجمها أو ما إذا كانت مجدية بما يكفي. فما المجدي في توفير خدمة سيارات أجرة للأفراد؟ هذا في الأساس ما سنفعله. وعندما بدأنا بالتعمق في الأمر أدركنا أن النقل البري به مشكلات كبيرة؛ بل إنه منعدم في كثير من مدننا. كان سد هذه الثغرة ينطوي على فرصة كبيرة.

عندما تحدثنا مع بعض السائقين الذين كانوا يقدمون خدمات لنا، أدركنا أن حياتهم كانت صعبة جدًا. كانوا يعملون لساعات طويلة. ففي دبي أو باكستان كان معظمهم يعملون لمدة 16 ساعة متواصلة. وكانوا يوفرون 90% من الأموال التي يتقاضونها ليرسلونها إلى ديارهم وأسرهم من أجل تعليم أطفالهم ومساعدة الأسرة في المصاريف المعيشية. كانوا يعيشون في

ظروف صعبة للغاية. فكنت تجد مجموعة من الأشخاص يتشاركون غرفة واحدة تضم أربعة أيرّة، بحيث يتناوبون النوم على تلك الأيرّة. فرأينا فعلاً أن هذه الفرصة ستكون طريقة لتحسين معيشتهم، ووجدنا أنه إذا تمكنا من البدء في هذا المشروع، فقد ننجح في خلق فرص عمل كثيرة، وهو ما سيجعل الأمر مجدداً بنحو استثنائي.

ولهذا السبب أخذنا هذه الفرصة بجدية أكبر. فكانت محطتنا الأولى هي ماكينزي؛ الشركة الاستشارية التي عملنا لديها. فسلأنا عما إذا كانت الشركة ستضم لنا كعميل - أعتقد أنه كانت هناك فترة تجريبية وجيزة ثم انضمت إلينا بعد ذلك - وهكذا كانت بدايتنا. لقد كانت معاناتنا الخاصة كاستشاريين يسافران عبر المنطقة هي ما أوصلتنا لرؤية الأمر كفرصة كبيرة محتملة، ستسمح لنا بخلق فرص عمل كثيرة وتحسين حياة السائقين.

كيف تخيلت كريم في البداية؟

بدأنا العمل في 2012، وأذكر أنني في اليوم الأول استقلت حافلة من دبي إلى أبوظبي، حيث كان يقيم ماجنوس. اجتمعنا في حجرة مكتبه في المنزل، وأول شيء قمنا به هو وضع القيم الخمس التي نسترشدها في كريم. وكنا اخترنا اسم "كريم" بالفعل، والذي يعني السخاء والكرم، وشعرنا أن لهذا قيمة قوية في المنطقة، وقررنا أننا نريد أن نكون كرماء على ثلاثة أبعاد. أردنا أن نكون كرماء مع عملائنا؛ مما يعني تقديم خدمة عملاء متميزة بنحو استثنائي، وهو ما لا يتجده كثيرًا في المنطقة. وأردنا أن نكون كريمين مع السائقين الذين يعملون معنا، وهذا يعني أننا سوف نعنتي بهم، ليس فقط من خلال منحهم فرصة للعمل، ولكن يجب أن نعنتي بهم عناية كلية. سوف نعنتي بصحتهم، وعائلاتهم، وكل شيء آخر يحتاجون إلى مساعدة فيه.

وأخيراً، كما وضعنا في اعتبارنا أن نكون كرماء مع زملائنا العاملين في كريم؛ وأن نحرض على أن يكونوا شركاء في النجاح، ونهتم بتطورهم المهني، ونعرض خيارات الأسهم في كريم، على سبيل المثال. ومنذ ذلك الوقت يكافأ العاملون في كريم مكافآت مجزية جداً نتيجة لما تشهد كريم من نمو.

لقد وجدنا اسم كريم والقيمة التي يمثلها وسيلةً لنا لكي نكون كرماء مع عملائنا، والسائقين لدينا، وزملائنا. وأصبح هذا الأمر مبدأً أساسياً في شركة كريم، وهو الأمر الذي قررناه في وقت مبكر جداً من حياة هذا النشاط التجاري.

في البداية، كنا نبني خدمة تقوم على التعامل فيما بين الشركات، نقدمها للشركات الكبيرة. لم يكن لدينا تطبيق للمستهلكين. لم يكن لدينا خدمة حسب الطلب. كان لدينا خدمة على شبكة الإنترنت تمكننا من استهداف الشركات الكبيرة، فقد جربنا بأنفسنا مواضع الشكوى الخاصة بتلك الشركات.

عند تقديم خدمات للشركات الكبيرة، اعلم أن خطأً واحداً هو ما يوضع في الحسبان عند الحكم عليك، إذا صح القول. يجب أن تكون دقيقاً للغاية في التعامل مع طلبات خدمتك. ربما تكون قد قمت بألف رحلة بشكل جيد، ولكن إن فشلت في رحلة واحدة مع الشخص الخطأ، فستدمر هذه العلاقة تماماً؛ لذا كان علينا بناء خدمة موثوق بها للغاية. لقد أردنا تقديم مستوى عالٍ جداً من خدمة العملاء، ومن ثم إذا حدث خطأ ما -وهو غالباً ما يحدث في هذا المجال- سنستجيب باحترافية بالغة من خلال خدمة العملاء. سنفعل هذه الأشياء المميزة حتى قبل أن يشتكي الناس، سنهزمهم بخدمة العملاء. لقد بنينا قدرات قوية للغاية في تقديم خدمة موثوقة، وخدمة عملاء استثنائية عالية الجودة.

كيف تعاملت مع المنافسين الذين دخلوا السوق من الخارج؟

في عام 2013، وبعد تسعة أشهر من بدء عملنا، أرسل لي أحدهم وصفاً وظيفياً من شركة أوبر يبحثون فيه عن مدير عام لفرع دبي. لم تكن نعرف كثيراً عن أوبر في ذلك الوقت، لأننا كنا نوفر خدمات للشركات، ولم تكن نقدم خدمة تحت الطلب عبر تطبيق إلكتروني. ورأينا أن مستقبلنا على جبهة خدمة مع المستهلكين سيكون في شكل تطبيق لتقديم خدمتنا حسب الطلب. عندما سمعنا أن أوبر ستدخل السوق في المنطقة، شعرنا بطبيعة الحال بقلق بالغ. ربما كان هناك خطر من أن يظل تركيزنا منصباً على الشركات، فيما يأخذون فرصة سوق المستهلكين الكبيرة من تحت أيدينا. كانت أوبر قد جمعت أموالاً كثيرة بالفعل في ذلك الوقت؛ وكان لديها تطبيق، وكانت تتميز ببراعة لا يمكن إنكارها. أما نحن، فلم يكن لدينا تطبيق، ولم تكن نقدم خدمة حسب الطلب؛ بل وحتى لم تكن جولتنا الأولى من التمويل أغلقت بعد. كانت تلك فترة توتر بالغ بالنسبة لنا، لكن ما من شيء مثل المنافسة يجعلك تتحرك بسرعة. فبدلاً من النوم لست ساعات يومياً، بدأنا النوم لثلاث فقط. وقلنا إن علينا إطلاق تطبيق وتشغيله قبل وصول أوبر إلى السوق. وهو ما حدث بالفعل؛ فقد كان تطبيقنا موجوداً على متجر التطبيقات قبل أسابيع من وصول أوبر إلى المنطقة. كان تطبيقاً بسيطاً جداً، لكنه

كان يعمل جيداً. ووصلت أوبر إلى دبي بتطبيق أكثر تقدماً ودعم مالي كبير يؤهلها للقيام بكل ما يلزم للاستحواذ على السوق. لم يقدم لهم ذلك فرصاً تسويقية أكثر؛ بل إنهم بالاستعانة بقوتهم الشرائية حاولوا جذب سائقينا للعمل معهم حصرياً بنظم حوافز ضخمة. وما حدث بعد ذلك كان مثيراً للاهتمام؛ كان من بين التحديات التي تنطوي عليها منطقة الشرق الأوسط بنيتها التحتية؛ لذا لم تكن الخرائط في المنطقة دقيقة، وكثير من هؤلاء السائقين لم يكونوا على قدر عالٍ من التعليم مثل السائقين الذين ربما عملت أوبر معهم في الولايات المتحدة؛ مما أدى إلى سلوكيات كثيرة لم تكن متوقعة بالنسبة للشركة.

» «كانت تلك فترة توتر شديد بالنسبة لنا، لكن ما من شيء مثل المنافسة يجعلك تتحرك بسرعة. فبدلاً من النوم لساعات يومياً، بدأنا النوم لثلاث فقط. وقلنا إن علينا إطلاق تطبيق وتشغيله قبل وصول أوبر إلى السوق، وهو ما حدث بالفعل؛ فقد كان تطبيقنا موجوداً على متجر التطبيقات قبل أسابيع من وصول أوبر إلى المنطقة».

لذا، فعندما جاءوا إلى دبي لأول مرة وأطلقوا خدمتهم؛ لم تكن موثوقاً بها على الإطلاق. على الرغم من أنهم كانوا يمنحون الناس خصومات هائلة، ورحلات مجانية، وكانوا يدفعون للسائقين مبالغ كبيرة، إلا أنهم لم يتمكنوا من تقديم خدمة موثوقة، فكانت الأمور تجري على النحو التالي: يطلب العميل رحلة ويتوقع وصول سيارة، لكن السائق يعجز عن الوصول إلى مكانك بنحو أكيد؛ لأنه لم يعرف موقعك بدقة. وفي أحيان أخرى يكون السائق في طريقه إلى عميل، لكن في الطريق يتلقى طلباً من عميل آخر، فيلغي حجزك ويذهب إلى عميله الآخر. قد يحدث أي شيء من هذا القبيل لأنهم لم يبنوا خدمتهم بنحو يلائم بيئة المنطقة؛ لذا لم يكونوا ملمين بواقع المنطقة وغير مستعدين له.

على الناحية الأخرى، على الرغم من أن تطبيقنا كان بسيطاً للغاية، كانت خدماتنا موثوقاً بها تماماً. فكنا إذا قلنا إننا سنأتي لك بسيارة، كان هذا ما يحدث. سنأتي إلى موقعك بالضبط، وسنأخذك إلى المكان الذي تريد الذهاب إليه، وعندما لا تسير الأمور على ما يرام، سوف نعرضك بخدمة عملاء رائعة.

لذا، في السنة الأولى من المنافسة، كنا تتفوق على أوبر بسبب خدماتنا الموثوق بها وخدمة عملائنا. واستنتجنا أننا تفوقنا عليهم في سنة أخرى لأنهم كانوا لا يزالون يتعرفون على المنطقة. وحين فرغوا من التعرف على المنطقة، كنا تمكنا من جمع مزيد من الأموال أيضًا، وكنا قادرين على المنافسة على قدم المساواة أكثر. واليوم، الأموال التي جمعناها أقل بكثير من الأموال التي جمعوها؛ لذا ما زال علينا أن نكون عدوانيين، وأن نحارب بصراوة في تلك الحرب التنافسية، وأن نكون مبدعين جدًا لنتمكن من منافستهم.

كيف جمعتم تلك الأموال للشركة؟

خلال مسيرتنا، وجدنا بعض الداعمين الأقوياء. كانت جولتنا الأولى من التمويل مع صندوق «إس تي سي فينشرز» (Saudi Telecom Ventures)، الذي كان متعاونًا للغاية عندما أطلقنا خدمتنا في المملكة العربية السعودية. بعد ذلك دخلت معنا «مجموعة الطيار» كمستثمر في الجولة الثانية؛ وهي مجموعة عائلية قوية أيضًا استطاعت دعمنا وساعدتنا في تطوير هذا السوق. وهكذا، كانت أول جولتين تمويليتين لنا بقيادة سعودية؛ لأنها موقع المعركة التنافسية الرئيسية مع أوبر.

ثم بعد أن سيطرنا على السعودية، أردنا التوسع في المنطقة؛ أردنا الدخول إلى شمال إفريقيا، وإلى مصر على وجه الخصوص. كما أردنا الدخول إلى بلاد الشام وباكستان. في تلك المرحلة رأيت مجموعة «أبراج كابيتال» -مجموعة الأسهم الخاصة في دبي- أن تلك فرصة لمساعدتنا في التوسع في تلك الأسواق. فانضمت إلينا كمستثمر، وقد أدت المجموعة دورًا محوريًا في دخولنا أسواق شمال إفريقيا وباكستان. ثم أصبحنا شركة كبيرة بما يكفي لجذب اهتمام المستثمرين العالميين. لكن حتى ذلك الحين، كنا شركة صغيرة جدًا، ولم تكن المنطقة ذات أولوية كبيرة للمستثمر العالمي، حتى إننا في كل مرة نتحدث فيها مع مستثمرين عالميين، لم نكن نلقى اهتمامهم. وكان لسان حالهم يقول: «يارفاق؛ شركتكم صغيرة، وسوق منطقتكم صغير».

وفي 2016 تقريبًا، أصبحنا شركة كبيرة. كنا ننمو في الغالب بنسب تتراوح بين 20-30% شهريًا، وفي وقت ما، ارتفعت مخططاتنا البيانية للتوسع وأصبحنا شركة كبيرة وفقًا للمعايير العالمية. لم تصبح كريم مجرد منصة مهمة للمستثمرين العالميين فحسب؛ بل إنهم بدءوا في إدراك الفرص الموجودة في المنطقة، في أماكن تم تجاهلها؛ مثل مصر. وبدءوا

يفكرون في أنه إذا كان بإمكان شركة مثل كريم أن تكبر في تلك المنطقة، فإن هذا يعني أن فرصة الاستثمار الإقليمية لا يمكن رفضها. وهنا انضمت إلينا شركة التجارة الإلكترونية اليابانية راكوتين (Rakuten) كمستثمر رئيسي في جولتنا الأخيرة. ومنذ ذلك الحين جاءتنا استثمارات من صانع السيارات، دايملر (Daimler)، ومن العديد من المستثمرين العالميين الآخرين. وخلال الاثني عشر شهرًا الماضية، تغيرت ملامح العمل في كريم، حيث تحولت من شركة مملوكة إقليميًا بالكامل، إلى شركة تضم قائمة من المستثمرين العالميين، وما زلنا مستثمرين في النمو بشكل سريع.

في رأيك، ما أكثر ما يميز كريم عن أوبر؟

أعتقد أن النمو قد حدث على الرغم من تنافسنا مع أوبر نتيجة لكوننا محليين للغاية. فنحن ندرك المنطقة أفضل من الشركة المنافسة، ونضع احتياجاتنا على رأس أولوياتنا. عندما ذهبنا إلى السعودية واكتشفنا أن معظم الناس في المملكة لا يملكون بطاقة ائتمان، أسرعنا إلى إطلاق خيار الدفع نقدًا؛ مما جعلنا نسبق المنافس بتسعة إلى عشرة أشهر. وحين وجدنا أن النساء في المنطقة لا يرغبن في مشاركة أرقام هواتفهن مع سائقين غرباء، أطلقنا خاصية تخفي أرقام هواتف هؤلاء النساء لحماية هوياتهن. لا تفعل الشركة المنافسة ذلك، وبما أنها لم تدرك تلك النقطة؛ فإنها تعجز عن إعطاء الأولوية لذلك جنبًا إلى جنب مع العديد من الطلبات الأخرى التي ينفرد بها المستهلكون المحليون.

حقًا لظالمًا كانت قصة كريم تتمحور حول قربها من احتياجات السوق، وترتيب أولويات تلك الاحتياجات قبل المنافس. من المؤكد أنهم يتعلمون ويقلدون، لكن عادة مع كل ميزة نطلقها، نتقدم عليهم بفواصل زمني يتراوح بين 3-6 أشهر؛ مما يمنحنا الأسبقية كأفضل منتج في المنطقة. ويتيح لنا ذلك المنافسة مع أوبر بأموال أقل؛ لذا إذا حققوا مبيعات في السوق بقيمة 100 مليون دولار، فنحن قادرون على منافستهم بـ 20-30 مليونًا فقط؛ لأن منتجنا مناسب تمامًا للسوق، وأكثر توجيهًا للجماهير من منتجهم. هذا ما نحن عليه اليوم، ونتواجد الآن في 13 دولة.

«واليوم، نتواجد في 80 مدينة، ونأمل أن نواصل النمو بنسب تتراوح بين 20-30% شهريًا. كما يعمل لدينا ما يقرب من نصف مليون "كابتن"، ونشعر بالمسئولية الكاملة لتوفير أسس

المعيشة لهم ولعائلاتهم من أجل عيش حياة كريمة. وأيضاً لدينا 16 مليون مستخدم أو عميل اشتركوا في الخدمة".

إن آخر أسواقنا كانت - بكل فخر - فلسطين، ونحن متحمسون جداً لوجودنا في مدينة رام الله، هذا الجزء من المنطقة، والقريب جداً من قلوبنا. واليوم، نتواجد في 80 مدينة، ونأمل أن نواصل النمو بنسب تتراوح بين 20-30% شهرياً. كما يعمل لدينا ما يقرب من نصف مليون "كابتن"، ونشعر بالمسئولية الكاملة لتوفير أسس المعيشة لهم ولعائلاتهم من أجل عيش حياة كريمة. وأيضاً لدينا 16 مليون مستخدم أو عميل اشتركوا في الخدمة.

لحسن الحظ، حدث هذا النمو بسرعة أكبر مما كنا نتصور. ونحن ممتنون لأننا كنا في المكان المناسب في الوقت المناسب، وممتنون للمنافس، الذي دفعنا للعمل بفاعلية بالغة وطموح أكبر، وممتنون جداً للدعم الذي قدمه كل شخص في المنطقة لكريم، ولكل الدعم الذي قدمه مستثمرونا الذين آمنوا بنا ورأوا فرصة في المنطقة، وممتنون جداً للسائقين الذين يعملون معنا ودعمونا؛ لأننا نعمل على مستوى محلي.. ممتنون جداً لعملائنا الذين يواصلون دعمنا لأننا محليون، ويجدون في قصتنا تحفيزاً. إنها حقاً لنعمة كبيرة أن نقطع كل هذا الشوط بهذا الشكل من الدعم؛ لذا نحن ممتنون للغاية.

ما نصيحتك لرواد الأعمال الطموحين؟

أعتقد أن النصيحة الأولى هي العثور على الشريك المناسب. فالرحلة صعبة، ولها ما لها من ابتلاءات وحسرات. أعتقد أنه كان من الصعب للغاية القيام بذلك بمفردي؛ لذا فإن نصيحتي الأولى لأصحاب المشاريع هي العثور على شخص تتوافق معه في الرؤية والرسالة، وتنسجم معه اجتماعياً للقيام معه بذلك. ابحث عن شخص لديك تاريخ مشترك معه، ومن شأنه أن يكمل ما ينقصك بشكل أو بآخر - وهذه الحالة المثل - ويتماشى مع قيمك. انظر في ماضيك، وابحث عن الأشخاص الذين قد يتطلعون إلى القيام بشيء مماثل، لكن لا تبدأ مشروعاً وحدك أبداً.

نصيحة أخرى: أعتقد أننا في بعض الأحيان مهوسون بما يحدث في الأسواق الأخرى، وننظر إلى الأفكار التي تنجح في ألمانيا، والتي تنجح في الولايات المتحدة، ونساءل عن أي من هذه الأفكار يمكن أي ينجح إذا نفذناه في المنطقة. في كثير من الأحيان عندما نحاول جلب

هذه الأفكار إلى المنطقة، نجد أن المنطقة قد لا تكون جاهزة لتنفيذ مثل هذه الأفكار فيها. فأصبح رواد الأعمال بقوة بعدم التفكير بهذه الطريقة.

إن كان تركيزك منصباً على فهم وحل المشكلات المحلية، فلك كل الحرية في استمداد الإلهام والعلم من الحلول التي قد تكون قابلة للتطبيق والتي ربما تكون قد نجحت في أسواق أخرى، لكن لا تجعل هذه الحلول محور تركيزك. حتى في حالة كريم، على الرغم من أننا ربما نشبه أوبر أو غيرها من حلول النقل الأجنبية، فلو كنا مأخوذين بمسألة جلب نفس الأفكار لتنفيذها في الشرق الأوسط كما هي، لفشلنا في السوق بعد السنة الأولى فقط من العمل.

إن الطريقة الوحيدة التي مكنتنا من التنافس بنجاح حقيقي كانت بسبب تركيزنا على فهم المشكلات المحلية. فقد وجدنا حلاً لمشكلة الخرائط. ووجدنا حلاً لمشكلات الخصوصية. ووجدنا حلولاً لمشكلة تعليم السائقين. ووجدنا حلولاً لكل ما يخص خدمة العملاء. وكل هذه المشكلات التي حللتها لتقديم خدمة موثوق بها ومصممة خصيصاً للمنطقة كانت الأسباب الحقيقية التي أدت لاستمرارنا، ولو كنا قلدنا حلولاً أجنبية تقليداً أعمى لخرجنا من السوق بعد عام واحد.

» «تحدث مع العملاء. تحدث مع أصحاب المصلحة الآخرين، ليس فقط في البداية، ولكن كعملية مستمرة. وافهم باستمرار المشكلات القائمة».

لذا، تحدث مع العملاء. تحدث مع أصحاب المصلحة الآخرين، ليس فقط في البداية، ولكن اتخذها كعملية مستمرة. وافهم باستمرار المشكلات القائمة. تعرف باستمرار على حالة منتجك من حيث جودة أدائه أو سوءها. وكل شيء يتعلق بتجربته، واحرص على أن تكون تجربة واقعية وجيدة، وتناسب احتياجات عملائك.

أما النصيحة الثالثة - وهي ليست مقصورة على المنطقة، وأكثر عمومية - فحول كيفية تأسيس الشركات الناشئة وبناء التقنيات: في بعض الأحيان، كان ما يحدث سابقاً هو أن تراودنا فكرة. فنأخذ 6 إلى 12 شهراً لإعداد المنتج، ثم نتوجه إلى السوق. للأسف هذه هي الطريقة التي يتبعها كثيرون في تطوير منتجاتهم وخدماتهم.

خلال فترة تأسيسنا لشركة كريم، لحسن الحظ، قرأنا كتاب *The Lean Startup* أو «الشركات الناشئة المرنة»، والذي يعكس بعض الأساليب الحديثة التي تتبعها الشركات الناشئة في مراحلها الأولى في وادي السيليكون. تتمحور فكرة الكتاب حول دخول السوق مع ما يسمونه بمنتج بالحد الأدنى من الخصائص الذي يحقق رضا العميل، ويتمثل في الأساس في نموذج أولي يعمل ويمكنك تطويره بسرعة بالغة؛ مما قد يضيف بعض القيمة لبعض العملاء، وإطلاقه في أقرب وقت ممكن، والاستعانة بالتقييمات التي تحصل عليها من العملاء للتعلم وتعديل المنتج.

كان هذا الكتاب ذا قيمة كبيرة لنا، فعندما أطلقنا فكرتنا، اتفقنا على تنفيذ منتج بالحد الأدنى من الخصائص التي تحقق رضا العميل. ومنحنا أنفسنا ستة أسابيع فقط من بدء المشروع لإتاحة أول رحلة باستخدام تطبيق كريم. يمكنك تطوير أشياء كثيرة في ستة أسابيع. كان علينا دخول السوق بمنتج شديد البساطة. كنا نريد بناء أشياء كثيرة، لكن لم يكن لدينا الوقت الكافي لأننا أعطينا أنفسنا مهلة زمنية مدتها ستة أسابيع فقط لإطلاق المنتج، وقد مرت ست سنوات منذ إطلاق كريم.

هناك بعض الخصائص الرائعة التي كانت موجودة في قائمة رغباتنا الأولية لم ننفذها بعد، لأننا عندما دخلنا السوق وأطلقنا الخدمة؛ بدأ الناس يطلبون أشياء مختلفة عن تلك التي شعرنا بأن السوق بحاجة إليها؛ لذا فإن النصيحة الثالثة هي السرعة في دخول السوق، والاستعانة بتقييمات العملاء لتحسين المنتج، وأن تستمر في التعلم وتعديل المنتج لتصل إلى ما يسمونه «منتجًا مناسبًا للسوق». ستعرف أنك وصلت إلى هذه المرحلة لأن الأشياء ستبدأ في النمو بشكل تلقائي دون بذل كثير من المجهود الشاق.

النصيحة الرابعة تخص الفريق. من الصعب جدًا في البداية أن تعين الأشخاص؛ لأنك لا تملك المال لتدفع لهم رواتب جيدة، وعمومًا يعمل الأشخاص الجيدون في أماكن جيدة، ويتقاضون رواتب جيدة. أيضًا، في المنطقة لا يوجد لدينا ثقافة العمل في الشركات الناشئة. على الجانب الآخر، في وادي السيليكون يريد الجميع العمل لدى الشركات الناشئة. في الواقع، العمل في وادي السيليكون يبيث فيك الرغبة في تأسيس شركتك الناشئة الخاصة أو العمل لدى شركة ناشئة. أما هنا في المنطقة، فما زال هناك كثيرون يريدون العمل في الشركات متعددة الجنسيات؛ وحتى إذا لم يكونوا يرغبون في العمل في شركات متعددة الجنسيات، فإن عائلاتهم تريد منهم ذلك. وهكذا، يصبح من الصعوبة البالغة جذب أفضل المواهب للعمل لدى الشركات الناشئة في المنطقة. ومن ثم، كان علينا أن نفعل بضعة أشياء على نحو مختلف من أجل جذب الأشخاص للعمل لدينا.

أولاً، قررنا أن علينا جذب أفضل الأشخاص الذين يمكننا العثور عليهم. وبالنظر إلى الخبرة التي اكتسبناها في ماكينزي وغيرها، شعرنا أننا سنكون قادرين مع ما نملكه من مؤهلات على جذب أفضل المواهب. ولكن لم يكن الأمر سهلاً، فما أدر كنا لاحقاً هو أننا لن نكون قادرين على تعيين موظفين، أو على الأقل موظفين على المستوى الذي كنا نبحث عنه؛ لذا توقفنا عن التطلع إلى تعيين «موظفين»، وبدأنا البحث عن «شركاء في العمل». كان هذا هو أسلوبنا التوظيفي في الأيام الأولى. فكنا نقول للمرشح: «نحن لا نريدك أن تأتي وتعمل لدينا، نريدك أن تدخل معنا وتصبح شريكاً في هذا العمل. سنقدم لك خيارات أسهم. فهذه شركتك أنت أيضاً، فانضم لنا ودعنا نبني هذه الشركة معاً».

لذا أولاً، ركز على أفضل المواهب؛ لأن في الشركات الناشئة لا يوجد الكثير من الأنظمة متعددة الوظائف، ومن ثم فإن الموظفين الأذكاء بالغو الأهمية؛ لأن وجودهم هو الفيصل بين نجاح الشركة أو فشلها. ثانياً، استعن بالأسهم وبمنهجية مفتوحة من أجل جذب أفضل المواهب. ثالثاً، لا تستسلم. بالتأكيد سيستغرق الأمر وقتاً لضم أفضل المواهب لشركتك، لكن عندما تجد شخصاً تعتقد أنه سيحدث فرقاً كبيراً في مسار مشروعه الناشئ، أرجو ألا تتخلى عنه. اطرق بابه عشرات المرات حتى يتوقف هذا الشخص عن الرد على مكالماتك الهاتفية؛ ولكن احرص بشتى الطرق على ضم هذا الشخص إلى فريقك. على سبيل المثال، رفض عبدالله إلياس، وهو شريكنا المؤسس الثالث، الانضمام إلينا ما لا يقل عن ثلاث إلى أربع مرات قبل أن ينضم إلينا أخيراً؛ لذا إذا شعرت أن شخصاً ما سيضيف قيمة إلى مشروعه، فأنت مدين لنفسك ولشركتك الناشئة بمواصلة المحاولة لضمه إلى فريقك. ومع ذلك، فإن كثيرين من القادة لدينا جاءوا من خلال الإحالات، أشخاص نعرفهم معرفة مباشرة أو غير مباشرة انضموا للعمل معنا، وهذا مفيد للغاية.

كيف تسيّر ديناميكية العمل بينك وبين ماجنوس؟

ماجنوس شخص رائع، من السهل جداً العمل معه. اعتقدت أن ثمة عاملين هما ما سهلا العمل بيننا وأدياً إلى إنجاح شركتنا؛ العامل الأول هو الثقة المتبادلة. فكل منا يثق بالآخر ثقة عمياء. كانت الثقة موجودة بيننا قبل تأسيس كريم، ولكنها أصبحت أقوى منذ ذلك الحين. فلا يراجع أحدها في إجراء اتخذه الآخر. وعلى الرغم من أننا قسمنا المسؤوليات فيما بيننا حيث ركز ماجنوس على التكنولوجيا، والعمليات، وتجربة المنتج، بينما أتولى أنا الجوانب التجارية والتسويق، وتمييز العلامة التجارية، وتطوير الأعمال وجمع الأموال، فإننا نناقش العديد

ستارت أب عربية

من الموضوعات المهمة للعمل، بشكل عام، بشكل مشترك. هناك ديناميكية حل مشكلات صحية جداً بيننا. نحب إيجاد الحلول معاً. وعندما نختلف فإن المسئول منا عن هذا الموضوع هو من يقرر ما ينبغي القيام به.

كما أن كلاً منا يأتي الآخر بإفادات منتظمة بشأن قرارات الآخر، وقد تعلمنا ذلك في ماكينزي. فقد كانت ماكينزي تتميز بثقافة إفادات تقييمية قوية جداً، فمن وقت لآخر قد يفعل أحدنا شيئاً لا يبدو صحيحاً، وقد يولد ذلك نوعاً من الانفعال والتوتر، لكننا بعد ذلك نحصر على عدم ترك هذا الوضع ليطول. فنناقش كل شيء بصراحة، ونستعين بالإفادات التقييمية البناءة حتى تتمكن من إعادة تناول هذه الأخطاء. وهكذا دائماً ما يكون حل مشكلاتنا جهداً مشتركاً، كما أن كلاً منا يمد يد العون للآخر بنحو خاص في أوقات الإحباط. ففي مثل هذه الأوقات تتقدم أخوتنا على شركتنا.

الشيء الآخر الذي أفادنا بحق هو اكتشاف الغاية من وراء كريم. فبقدر اختلاف الأماكن التي انحدرنا منها، كنا متفقين دائماً على الرؤية الشاملة؛ فكلانا كان يسعى جاهداً لإحداث تأثير كبير، على الرغم من أننا لم نفصح عن ذلك في البداية. لكن كل من تعامل معنا كان سيعرف غايتنا تقديراً؛ لكننا لم نتمرن على اكتشاف جوهر هذه الغاية ومعرفة كيفية التعبير عنها حتى عامنا الثاني عندما أدر كنا أن شركتنا تنمو بسرعة.

كيف يمكن أن تصف رسالة كريم؟

تتمحور رسالة كريم حول تبسيط حياة الناس في المنطقة وبناء منظمة ملهمة رائعة. هناك شقان للرسالة: الشق الأول هو تبسيط الحياة، وهذا يعتمد على فرضية أن العيش في المنطقة أمر صعب، فأنت تعلم أن عدداً منا قد زار أجزاء كثيرة من العالم أو عاش فيها، وهنا في المنطقة تزداد صعوبات الحياة اليومية بالمقارنة بأي مكان آخر. وتتمثل هذه الصعوبات المعيشية في الأساس في كثرة النفقات والطاقة المهدرة؛ مما يدفع الناس لأسفل، ولا يتيح لهم إدراك قدراتهم الكاملة؛ لذا أردنا تبسيط حياة الأشخاص حتى يتمكنوا من التركيز على الأمور المهمة حقاً، وإدراك إمكاناتهم.

أما الشق الثاني من الرسالة فهو بناء منظمة ملهمة رائعة. وقد تأتى هذا الشق من منظور أن المنطقة لم تشهد نجاحات هائلة. فنحن نؤمن بأن المنطقة إذا تمكنت من بناء شركات كبيرة عظيمة فإن هذا سيؤدي إلى بناء مزيد من الشركات؛ لذا نود أن نصبح إحدى الشركات القليلة في المنطقة التي تحقق من النجاح ما يحفز المنظومة الريادية برمتها في المنطقة، وهذا يعني أيضاً أننا نؤدي عملنا بنحو ملهم.

أعتقد حقاً أن رسالة كريم هي الشيء المميز لها؛ فقد جذبت كريم أشخاصاً مؤيدين لهذه الرسالة، ومتحمسين لها؛ للعمل معنا على الرغم من أنهم قد يتقاضون رواتب أقل بنسبة 30 إلى 50% مما كانوا يتقاضونه في مكان آخر، فهذه الرسالة تُخرج أفضل ما لديهم؛ لأنهم لا يفعلون ذلك من أجل المال، بالتأكيد سيحصلون على الكثير من المال بمرور الوقت، لكنهم يفعلون ذلك لغرض أسمى، هو تحسين الوضع في المنطقة.

» لكل شخص أسبابه الخاصة لإنشاء شركة ناشئة، فإذا كان بإمكانك -كرائد أعمال أو مؤسس- معرفة الغاية من شركتك الناشئة والتعبير عنها بوضوح، فإن ذلك سيكون حافزاً لك عندما تواجه مصاعب، وستجذب الأشخاص الذين لهم نفس التفكير لدعم رسالتك، وستتجلى بسهولة أكبر كثيراً مما كان سيحدث لو لم تستطع التعبير عنها. أعتقد حقاً أن هذه كانت الخلطة السرية وراء نجاح كريم».

ما المصادر التي توصي بها رواد الأعمال لمواصلة التعلم؟

إذا كنت رائد أعمال وبدأ عملك يحقق أداءً جيداً، فإن ذلك يوجب عليك فعلياً تأدية أدوار مختلفة في مراحل مختلفة، ويتحتم عليك التطوير من نفسك مع تطور شركتك الناشئة. أذكر جيداً الاستماع لحديث مؤسس دروب بوكس إذ يقول: «إن الأشياء التي تجيد القيام بها في المرحلة الأولى من شركتك الناشئة هي نفس الأشياء التي تصبح أكبر عائق لك في المرحلة التالية». وضرب مثلاً بنفسه، حيث كان مبرمجاً مذهلاً في البداية. فكتب النسخة الأولى من الكود المصدري لدروب بوكس، وكان عملاً جيداً بحق وقتئذ. لكن مع نمو الشركة ودخولها المرحلة الثانية للشركات الناشئة، أدرك أنه كان مبرمجاً بارعاً لدرجة أن هذا أصبح في الواقع عائقاً كبيراً؛ لأنه لا يوجد أحد يمكنه أن يبرمج مثله. وهذا يعني فعلياً أن يشرف بنفسه على كل تفصيلة يقوم بها من يعملون في تطوير الأكواد البرمجية لدروب بوكس. أما في المرحلة الثانية من نشأة دروب بوكس، فكان عليه أن يتقدم وأن يكون قائداً، ولا سيما قائداً تقنياً، لمن يعملون في البرمجة، بدلاً من إدارتهم إدارة تفصيلية في هذا المستوى. أعتقد أن الأمر نفسه ينطبق على جميع النواحي الأخرى أيضاً.

«بوصفك رائد أعمال، إذا كنت ترغب في مواصلة النمو في مجال الأعمال، فأنت بحاجة إلى التركيز على تطوير نفسك كذلك».

لذا بوصفك رائد أعمال، إذا كنت ترغب في مواصلة النمو في مجال الأعمال، فأنت بحاجة إلى التركيز على تطوير نفسك كذلك. ما أقوم به شخصياً هو الاستماع إلى الكثير من المدونات الصوتية؛ لذا فني كل مرة أسافر فيها أو أكون على الطريق، عادةً ما أستمع إلى مدونات صوتية. والتدوينات الصوتية التي أسمعها ذات توجه تقني، مثل *Masters of Scale* لريد هوفمان مؤسس لينكد إن. كذلك المدونة الصوتية التابعة لشركة «أندرسن هورويتز» *Andreesen Horowitz* جيدة جداً، وتعكس رؤية نافذة جداً. وأيضاً المدونات الصوتية الخاصة بمجلة هارفرد بيزنس ريفيو *Harvard Business Review* شائعة جداً. وكذلك أستمع إلى المدونة الصوتية الخاصة بـ *McKinsey Quarterly*.

عليك أيضاً أن تقرأ. أحاول التركيز على التراجم والسير الخاصة برواد الأعمال. ومن السير التي قرأتها وحازت إعجابي فعلاً: *Made in America*، أو «صنع في أمريكا»، لسام والتون، وهي قصة مذهلة لرائد الأعمال الأمريكي الذي بدأ من اللاشيء في الولايات المتحدة، لبيني وولمارت، من أسس بسيطة وصولاً إليها إلى إمبراطورية عالمية للبيع بالتجزئة؛ إنها قصة ملهمة جداً. وفي وقت أقرب، قرأت كتاباً عن أمازون بعنوان *The Everything Store*، أو «متجر كل شيء» لبراد ستون. وهناك بضعة كتب أخرى ثاقبة كذلك على قائمة قراءتي؛ لذا، فإن نصيحتي هنا أن رائد الأعمال يجب ألا يتوقف عن التعلم أبداً.

في رأيك، ما عوامل النجاح والإخفاق في منظومة الشركات الناشئة في المنطقة؟

لنبدأ بالأشياء الفعالة. دبي نفسها قصة نجاح كبيرة، فحتى عهد قريب كنا نشهد هجرة أفضل العقول من المنطقة، حيث تذهب المواهب البارزة في المنطقة إلى الغرب. أعتقد أن دبي قد خلقت وضعاً قيباً يجد من هجرة هذه العقول، بل يجذب المواهب من داخل المنطقة، بالإضافة إلى جذب المواهب العالمية. دبي حقاً هي الأفضل بين الشرق والغرب بالنسبة إلى كثير من الناس مثلي؛ إذ إنها تتمتع ببنية تحتية اجتماعية ومادية جذابة. وأنا سعيد جداً بما حققته دبي وما زالت تحققه للمنطقة بشكل كامل.

الشيء الثاني، هو أن روح التعاون بين عناصر المنظومة رائعة للغاية. ورغم صغر منظومتنا الريادية، فإن الجميع متفقون في أنهم يريدون إحداث شيء مميز، ويشتركون في الإحساس بأن تعزيز ريادة الأعمال سيؤدي إلى أشياء مذهلة في المنطقة. فبداية من شخصيات مثل فادي غندور، إلى داني فرحة، إلى محمد العبار، يشعر الجميع بالحساس لوضع ريادة الأعمال على خارطة المنطقة.

الأمر الثالث الفعّال - وهذا من باب المفارقات - أن هناك كثيرًا من المشكلات في المنطقة تحتاج إلى حلول؛ وهذا يعني أن الأمور لا تسير على ما يرام. لكن هذه المشكلات أيضًا فرص حقيقية. فكلما زاد حجم المشكلات، زادت الفرص. وهكذا، فإن هذه المنطقة زاخرة بالفرص، وهذا أمر مثير. فحين تدخل في مجال عمل، أو تخصص معين، تجد أن الأمور لا تسير بالقدر الممكن من السلاسة والكفاءة والفاعلية، وهذا ما يخلق الفرصة لتحسين الأمور. وهكذا، فإن هذا عامل فعّال آخر، وإن كان بنحو غريب وملتف.

والآن نتحدث عن عوامل الإخفاق؛ يمثل تشردم المنطقة أحد العوامل المعرّقة للنجاح؛ فالمنطقة تختلف عن الولايات المتحدة الأمريكية؛ ففي الولايات المتحدة، هناك 300 مليون شخص يعيشون في حدود جغرافية واحدة، فمثلاً عند تسجيل شركة أو فتح مصرف في كاليفورنيا، ستتمكن مباشرة من استهداف 300 مليون قوة شرائية في الولايات المتحدة بالكامل؛ وهذا أمر مدهل. لكن ليس الحال كذلك هنا؛ تشكل المنطقة من 22 دولة تختلف كل منها عن الأخرى من حيث درجة التقدم، والعملات المستخدمة، والقوانين المعمول بها. كذلك، لهذه الدول الاثنتين والعشرين قوات حرس حدود وأطر عمل مختلفة. إذن، فإن التحدي الذي يواجه الشركات التقنية هو كيفية التوسع عبر بلدان المنطقة بأكملها، في حين أنه لا يوجد مبررات للاستثمار المطلوب لبناء بعض هذه الأسواق الصغيرة أو النامية. إن التعقيد الهائل الذي ينبغي التغلب عليه للعمل في المنطقة بأكملها يجعل الأمور صعبة للغاية.

يفتقر كثير من أجزاء المنطقة - باستثناء الإمارات العربية المتحدة والخليج إلى حد ما - إلى جانب كبير من البنى التحتية اللازمة لبناء هذه الشركات التي يقوم عملها على الإنترنت. فبالنسبة لكريم، يتطلب عملنا خرائط دقيقة لنتمكن من تسيير العمل، وأذكر في عامي 2011 و2012 بيننا كنا نطور الإصدار الأول من تطبيقنا، أدركنا أن خرائط جوجل في المنطقة ليست مكتملة أو دقيقة دائماً. فكثير من المواقع غير موجودة على خرائط جوجل، وبعض المواقع غير صحيحة بالمطلق؛ لذا كان علينا تطوير خرائط خاصة بنا للمنطقة.

وأدر كنا أيضًا أن كثيرًا من الأشخاص في المنطقة ليست لديهم بطاقات ائتمان؛ لذا كان علينا أن نجد طريقة للعمل نقدًا. وبالمثل، لم نجد خدمات رسائل متماثلة حتى في سوقين مختلفين من أسواق المنطقة؛ لذا كان علينا تطوير خدمة رسائل موحدة خاصة بنا، وعدم الاعتماد على شركات الاتصالات المختلفة في جميع أنحاء المنطقة. على عكس الغرب، هذه الخدمات الأساسية لا تتواجد بنحو متسق عبر أرجاء المنطقة. وكتيجة لذلك، ينفق الكثير من الوقت، والمال، والجهد لبناء البنى التحتية الأساسية والتي تعتبر شيئًا مفروغًا منه في أوروبا والولايات المتحدة على سبيل المثال.

أما عامل الإخفاق الثاني، رغم أن تغيره السريع، هو نقص التمويل للشركات الناشئة؛ وليس هذا لنقص في المال في المنطقة؛ فروعوس الأموال التي تُصدَّر من داخل المنطقة إلى العالم أكبر من روعوس الأموال التي تدخلها، لكن أموال المنطقة هذه لا تتدفق إلى الشركات الناشئة المحلية، فروعوس الأموال الضخمة في المنطقة تُستثمر في الخارج بعيدًا عن المنطقة؛ ولذلك يفشل كثير من رواد الأعمال والشركات الناشئة في المنطقة لعجزهم عن جمع الأموال. وعلى الناحية الأخرى، تعلم أنه لا يوجد ما يكفي من المال لإنفاقه على الأفكار المبتكرة محليًا، وهذا يؤلم أكثر، إنها حلقة مفرغة؛ فنظرًا لعدم وجود ما يكفي من المال، فلا يوجد ما يكفي من النجاحات، ونظرًا لعدم وجود ما يكفي من نجاحات، فإن كثيرًا من أفضل العقول موهبةً، الذين كانوا لينشئوا شركاتهم الناشئة الخاصة، يلجئون إلى العمل في الشركات متعددة الجنسيات لتحقيق مسار مهني جيد، ووضع مادي جيد لأنفسهم؛ لذا فنحن حقًا بحاجة إلى حل مشكلة التمويل.

أما آخر عوامل الإخفاق، فهو نقص المواهب، بمعنى أنك لإنشاء أعمال تجارية عبر الإنترنت، تحتاج إلى كثير من المواهب التقنية، لكن للأسف ما زلنا لا نملك ما يكفي من الكليات والجامعات الهندسية التي تُخرج خريجي هندسة وعلوم كمبيوتر بارعين، وهي مشكلة كبيرة جدًّا، فالأمر لا يقتصر على عدم كفاية المواهب؛ بل علاوة على ذلك الأشخاص الذين يتخرجون من كليتنا، وبعد قضاء بضع سنوات في العمل في المنطقة، يحصل أفضلهم على عروض من مايكروسوفت، أو جوجل، أو فيسبوك، وينتهي بهم المطاف بالابتعاد عن المنطقة.

والآن، بالنسبة لكريم، فإننا نعمل على تمكين قليل من الهجرة العكسية لهذه المواهب التقنية، حيث نقدم عروضًا تقديمية توظيفية متنقلة في الولايات المتحدة بهدف البحث عن أشخاص من المنطقة ربما يعملون في شركات أمريكية جيدة، ويودون العودة مرة أخرى إلى المنطقة؛ وها هي الخطة تسير على ما يرام. فمدير إدارة الهندسة لدينا كان يعمل في فيسبوك

سابقاً. ومدير إدارة المنتج كان مسؤولاً تنفيذياً في «واي كومبينيتر» Y Combinator. هناك كثير من الأشخاص الآخرين الذين انضموا إلى شركة كريم من شركات مثل جوجل وفيسبوك وغيرهما، والذين غادروا الولايات المتحدة وانتقلوا إلى دبي مع عائلاتهم ويعملون الآن على تطوير الشركة.

ما رؤيتك المستقبلية لكريم؟

إننا أكبر شركة في المنطقة تعمل عبر الإنترنت، وسوق الإنترنت في المنطقة صغير للغاية؛ فأقل من 2% مما ينفقه المستهلكون يكون عبر الإنترنت. هذا الرقم في أماكن مثل الصين يصل إلى 30%. لكن المنطقة ستشهد تحولاً كبيراً من تجارة التجزئة التقليدية إلى تجارة التجزئة عبر الإنترنت على مدار السنوات الخمس أو العشر التالية. ونريد أن نتأكد من أننا قادرون على تمكين تحول المنطقة إلى شبكة الإنترنت بصفقتنا أكبر منصة للإنترنت في هذه المنطقة. ما فعلناه في السنوات الخمس الماضية هو بناء كثير من البنى الأولية الأساسية اللازمة لبناء شركات تعمل عبر الإنترنت في منطقتنا، و نرغب في وضع نماذج أولية لهذه البنى الأساسية، وتمكين الآخرين من التوسع بشكل أسرع عبر أرجاء المنطقة.

تخيل أنه بإمكانك إنشاء شركة في الدار البيضاء بالمغرب، وفي عدد آخر لا يحصى من المدن -دون الحاجة إلى تسجيل عشرين كياناً قانونياً، وعشرين حساباً مصرفياً، وعشرين مكتباً، والله يعلم عدد عمليات الدمج بين المنصات المفضلة وغير ذلك- بكيان قانوني واحد، مع إجراء دمج واحد فقط مع منصة كريم، ينبغي أن نكون قادرين على تمكينك من العمل في المنطقة بأكملها، تمامًا مثلما تستطيع تسير عملك من مقر كيان قانوني واحد في كاليفورنيا عبر الولايات المتحدة بأكملها؛ لذا نريد تحديداً بناء منظومة في الشرق الأوسط شبيهة بالمنظومة الأمريكية المتعلقة بتفعيل دور الإنترنت في بيئة الأعمال. خلال السنوات العشر القادمة، ينبغي أن تكون «كريم» منصة الإنترنت المهيمنة في المنطقة، التي لعبت دوراً رئيسياً في نقل المنطقة إلى عصر الإنترنت. وبالطبع، سيكون النقل حسب الطلب، وإتاحة الخدمات عبر الهواتف النقالة جزءاً كبيراً من نشاطنا، لكن نشاطنا التجاري عبر الإنترنت سيكون أوسع نطاقاً من مجرد توفير خدمات النقل حسب الطلب. هذا هو الأمل والرؤية الأوسع.

في كريم، تتمثل رؤيتنا -أولاً وقبل كل شيء- في بناء مؤسسة راسخة تؤثر في حياة كل فرد في المنطقة؛ لذا ينبغي - بمرور الوقت- أن نؤثر في حياة كل فرد في المنطقة. هناك 400 مليون شخص في المنطقة، وإن شاء الله سنؤثر في حياة كل فرد منهم. ثانياً، ينبغي أن تطور خدمات

ستارت أب عربية

ومنتجات مذهلة بدلاً من الخدمات والمنتجات دون المستوى أو التي لا ترقى إلى المستوى العالمي. ثالثاً، يجب أن يكون هناك مغزى اجتماعي لكل فعل نقوم به، وألا نركز فقط على الأرباح؛ بل على صالح المجتمع. وأخيراً، أصبحنا في النهاية مصنعاً للقادة في المنطقة، وهكذا الأشخاص الذين يعملون في كريم يتعلمون منّا الكثير، فيخرجون ليؤسسوا شركاتهم الناشئة الخاصة، أو يتقلدون مناصب قيادية أخرى في المنطقة؛ فمثلما خرجت مجموعة «مافيا بايبال» من «بايبال» (Paypal) (حيث راح الفريق المؤسس للشركة يطلق شركات مثل يوتيوب، ولينكد إن، ولب، وتسل، وسييس إكس، و500 ستارت أب، إلخ)، وعديد من رواد الأعمال والقادة في كاليفورنيا يخرجون من أماكن مثل جوجل، فنحن نحب أن نكون مصنعاً للقادة في المنطقة. إن لدينا رؤية وظيفية، نأمل فيها أن تطور منصة الإنترنت في المنطقة، ولكن من الناحية الأكثر تنظيمية، نريد أن نبني مؤسسة راسخة للمنطقة تقوم بهذه الأمور الأربعة. نريد أن نكون جزءاً مؤثراً في المنطقة لقرون قادمة، حتى بعد رحيلنا، نريد أن نكون مصدرًا للرفاه والرخاء للمنطقة.

عمر سدودي

بناء علامة تجارية موثوقة لسداد المدفوعات عبر الإنترنت



شريك مؤسس لشركة بايفورت (Payfort) ورئيسها التنفيذي

المدير العام السابق لـ «سوق.كوم» (Souq.com)، مصر

www.payfort.com

عمر سدودي، شريك مؤسس لبايفورت ورئيسها التنفيذي، إحدى الشركات الرائدة في تقديم خدمات الدفع عبر الإنترنت في العالم العربي، حيث تتعامل مع آلاف التجار، ويبلغ حجم معاملاتها السنوية مليارات الدولارات. نجح عمر في إطلاق موقع «سوق.كوم» في مصر ليصبح واحدًا من أعلى 20 موقعًا من حيث عدد مرتاديه من المستخدمين، وموقع التجارة الإلكترونية رقم واحد في مصر. قبل انضمامه إلى «سوق.كوم»، وفي أواخر 2005 شارك عمر في تأسيس شركة Accelarabia.com، وهي أول موقع إلكتروني لعقد المقارنات بين القروض الشخصية عبر الإنترنت في الشرق الأوسط، ليبيع أغلبية أسهم الشركة إلى شركة أوراسكوم للتنمية في 2006. بدأ عمر حياته المهنية في الولايات المتحدة، حيث عمل في مناصب مختلفة، لدى بنوك مثل بنك أوف أمريكا، وكاليفورنيا بنك آند ترست، وصن ويست، وذلك بعدما أتم دراسته للإدارة المالية في جامعة كاليفورنيا الحكومية وحصوله على شهادة مستشار مالي من NASD (الرابطة الوطنية لتجار الأوراق المالية)، كما أنه أكمل دراسته في الابتكار والتفكير التصميمي من كلية ستانفورد للدراسات العليا في إدارة الأعمال، وتخرج منها عام 2018. ويشارك عمر بفاعلية في مجتمع الأعمال في العالم العربي، حيث يعمل كعضو في المجلس الاستشاري للجامعة الأمريكية في القاهرة، بالإضافة إلى عمله كمستشار في «فلات 6 لابز» (Flat6Labs)، و«إن 5» (In5)، وإنجاز الشرق الأوسط.

أخبرنا قليلاً عن نشأتك والأشياء التي أثرت فيك مبكراً.

ولدت في نيوجيرسي في عام 1974. لدي شقيق توءم يشبهني تمامًا، اسمه أحمد، وكان له عظيم التأثير في نشأتي وما أصبحت عليه. إن كان لك توءم أو إن كان لديك إخوة توائم في عائلتك أو أصدقائك، فيمكنك أن تفهم ما أعنيه، سيكون صديق اللعب لك؛ لذا، فمنذ سن مبكرة، كنت أشارك كثيرًا من الخبرات والطموحات معًا. لدي أيضًا أخت أكبر سنًا، وكانت دائمًا داعمة لنا.

والداي مصريان.. عندما أتممت عامي الثاني، انتقلنا من نيوجيرسي إلى مصر وعشنا في الإسكندرية حتى بلغت الثامنة عشرة من عمري. وقد أثر والداي فينا أيما تأثير؛ فقد كانا رائدي أعمال، وجعلنا نشارك في جميع تعاملاتها التجارية في سن مبكرة جدًا. أذكر أن والدي جعلنا ندخل مجال أعماله في الاستيراد والتصدير والذي لم نكن نفهمه كثيرًا. كان دائمًا ما يصطحبنا معه إلى مكتبه، والمخزن، والمصنع، حيث كان هناك دائمًا ما نفعله. ودائمًا ما كان

والداي يحكيان لنا عن كيفية إدارة الأعمال، ويرشداننا بتعليقات حول كيفية إنجاز الأمور، بل في بعض الأحيان جعلانا نشارك فعلياً في أعمالهما.

لقد أثر ذلك فينا قليلاً، كوننا كنا قريبين إلى هذا الحد من مجال الأعمال. عندما كنا في التاسعة، كان لدينا بالفعل كشك لبيع الحلوى أمام مطعم والدتنا في العجمي، وكانت منتجماً صيفياً شهيراً في الإسكندرية في ذلك الوقت. كنا نشترى الحلوى من سوق جملة الحلوى في الإسكندرية، وكنا نفعل ذلك مرة واحدة أسبوعياً، وذلك كي نبيع الحلوى للأطفال والعائلات التي تتراد مطعم أُمي، للتحلية بها بعد تناول وجباتهم.

وأنا في الثالثة عشرة انتقل والدي إلى اليونان. كنا نزوره في فصل الصيف، وعلى الرغم من اعتقاد الجميع أن قضاء الصيف في اليونان شيء رائع، كانت لدى والدي فكرة مختلفة؛ كان يجعلنا نعمل في مصنع المنسوجات الذي يملكه طوال الصيف، وكان يجد لنا وظائف مرهقة، فكنا نظف ونخزن الشاحنات في المستودع، ونقفز على الشاحنات، ونسير مسافة ساعتين أو ثلاث ساعات لتفريغها ببيع ما بها من بضائع في الأسواق.. كان الأمر مرهقاً حقاً.

» «كنت أكره فعلاً كل هذا العمل وأنا طفلٌ صغير؛ كنت دائماً ما أنظر إلى أصدقائي وأقول: «لماذا علي أن أعمل بينما لا يضطر الآخرون لذلك؟»، فكان والدي يقول لي: «ستشكرني على ذلك يوماً ما». وكان محقاً؛ فأنا أشكره كل يوم. أعترف أن هذه التنتشة شككتني وما تزال تشككني إلى اليوم، لكن للأسف، لهم يعد أبي معنا».

كان أبي يشجعنا كل صيف، وفي كل مرة كنا نعود فيها إليه لم تكن نؤدي نفس العمل؛ بل كنا نقوم بشيء مختلف. وقرب السنوات الأخيرة، كنا ندير أعمال الدفاتر والحسابات، وكنا نعد طلبات المستلزمات، حتى إنني تدرت في مصنع للنسيج بالإسكندرية لبضعة أشهر كي أفهم جوانب العمل كاملة؛ إذ كنت أرغب في فهم الجوانب التقنية للعملية الكاملة لتجارة المنسوجات.

وعندما كنت في الثامنة عشرة وأعيش باليونان، كنت أرغب في الالتحاق بالجامعة هناك، ولكن الأمر لم ينجح؛ لذا عدت إلى مصر، ودرست بجامعة أسيوط؛ وذلك لأنني عندما

تقدمت بطلب للدراسة في جامعة الإسكندرية لم يتم قبولي لأن درجاتي لم تكن مرتفعة. كان علي أن أستقل القطار وأقيم بأسبوت لمدة أربعة أسابيع خلال امتحاناتي. وتقع جامعة أسبوت في صعيد مصر؛ أي بعيداً جداً عن الإسكندرية. كنت بعيداً عن عائلتي وأصدقائي، ولم أكن أعرف أحداً في جامعة أسبوت. كانت فترة صعبة بالنسبة لي، لكنني أعتقد أنها كانت واحدة من تلك التجارب التي تقول فيها لنفسك: «هذا هو الأمر الواقع، عليك أن تتعامل معه، وتحمّله»، و عليك أن تتعلم كيفية مجاراته.

وقد أبلت بلاءً حسنًا في الواقع. في السنة الأولى في الجامعة درست إدارة الأعمال. كانت باللغة العربية، وكان هذا صعباً عليّ بعض الشيء، خاصة أن دراستي قبلها كانت في المدرسة البريطانية. وبالرغم من ذلك كان محتوى مواضيع الدراسة شائقاً جداً. درست قانون الأعمال، والموارد البشرية، والاقتصاد والمحاسبة. حقاً أحببت هذه المواد، لكنني لم أحب تجربة التعلم نفسها، والتي كان معدومة من الناحية العملية. فالأمر برتمه يتلخص بنحو أساسي في قراءة كتابٍ دراسي بالكامل تقريباً، وتحفظ معظمه، ثم تدخل الاختبار وتحاول الإجابة عن أكبر قدر ممكن من أسئلة الاختبار. فلم يكن هناك تطبيق لأي مما كنّا نتعلمه على الإطلاق؛ لذا كنت أطمح دائماً إلى السفر للولايات المتحدة لأحصل على تعليمي هناك.

متى كانت أول تجربة أعمال حقيقية لك؟

من المفارقات أن هذه التجربة حدثت خلال رحلاتي ذهاباً وإياباً على متن القطار بين الإسكندرية وأسيوط، حيث كنت ألتقي دائماً بأحد معارف العائلة؛ كان رجلاً مهندساً كبير السن، وكان رجل أعمال كبيراً. كما تصادف أنه صديق لياسين منصور، وهو ملياردير مصري معروف ورجل الأعمال الذي كان يعمل على إدخال ماكدونالدز إلى مصر في ذلك الوقت. في هذه الأثناء، بدأت شركة آربيز (سلسلة مطاعم أمريكية كبيرة) عملها للتو في مصر. وفي واحدة من رحلات القطار الطويلة هذه، التقيت به، وسألني عن حال سير العمل في مطعم أمي. أجبت به «للأسف، ليس على ما يرام. فلا يوجد عدد كاف من الموظفين، والعمل في تراجع». ثم أخبرته كذباً قائلاً: «إننا نحادث آربيز حول إمكانية استحوادهم على المطعم». فأجاب: «لا، لا.. لا تفعلوا أي شيء. يجب أن نتحدثوا إلى ياسين أولاً قبل متابعة هذا الأمر». فقلت: «حسنًا، بالتأكيد».

حاول وقتها أن يوصلني لياسين. بالطبع، في ذلك الوقت لم يكن هناك إنترنت ولا بريد إلكتروني. كان ذلك عام 1994، وكنت في التاسعة عشرة من عمري. مر شهر ولم يحدث أي

شيء؛ لذا اتصلت به وقلت: "هل تعلم، الأمور أصبحت تسير بجدية مع آرييز. فإن كان ياسين منصور مهتمًا حقًا بالشراسة وتحويل مطعمنا إلى ماكدونالدز، فإن الوقت قد حان". قال: «حسنًا، سأتواصل معه». وبالفعل بعد أسبوع عاود الاتصال وقال: «ياسين مهتم، ويريد مقابلتك».

«غادرت مصر وبداخلي شعور كبير بالفخر. أذكر في اليوم الأول الذي حصلت فيه على جدول محاضراتي من الكلية في جنوب كاليفورنيا أنني بكيت. شعرت فعلًا أنها كانت الخطوة الأولى في طريق حصولي على التعليم الراقي الذي أردته، والذي حصلت عليه لأنني دفعت مقابلته من مالي».

ذهبنا لمقابلة ياسين منصور ومحاميه. وبعد ثلاثة أشهر، حدثت الصفقة وشاركوا أمي. حولوا المطعم إلى ماكدونالدز، ليصبح واحدًا من أوائل مطاعم سلسلة ماكدونالدز في الشرق الأوسط. حصلت وقتها على عمولة بقيمة 30 ألف دولار. حيث أخذت 15 ألفًا من أمي وشريكها، ومثلها من ماكدونالدز كرسوم مكتشف الصفقة؛ لأنني كنت الشخص الذي نسق بين الأطراف. أخذت هذه الأموال وانتقلت إلى الولايات المتحدة.

غادرت مصر وبداخلي شعور كبير بالفخر. أذكر في اليوم الأول الذي حصلت فيه على جدول محاضراتي من الكلية في جنوب كاليفورنيا أنني بكيت. شعرت فعلًا أنها كانت الخطوة الأولى في طريق حصولي على التعليم الراقي الذي أردته، والذي حصلت عليه بعدما دفعت مقابلته من مالي.

كيف كانت الحياة في الولايات المتحدة، من ناحية حضور المحاضرات وتأسيس عملك؟ عملت بدوام كامل أثناء دراستي في الكلية. وكنت محظوظًا للحصول على منصب ممثل خدمات مالية في بنك أوف أمريكا. وعلى الرغم من أنني لم أكن أمتلك أي خبرة مصرفية، فإنني حصلت على درجات مرتفعة في تقييمهم؛ لذا عرض علي هذا المنصب.

كنت أجتهد وأجتهد في العمل بينما أحاول تعلم كل شيء يخص الوظيفة الجديدة. بعد ستة أشهر، حصلت على ترقية لأصبح مسئول قروض الأعمال؛ وكانت وظيفة ممتعة بحق؛ وذلك لأنه كان علي تحليل الوضع المالي للشركات، وبناء توصياتي على ذلك. عليك أن تعمل دائمًا مع البيانات وحل المشكلات؛ الأمر الذي استمتعت به كثيرًا.

في كل مرة كنت أتصل فيها بأحد أصحاب الأعمال متوسطة الحجم، كنت دائماً ما أقول: «في بنك أوف أمريكا، لدينا ميزانية بقيمة 10 مليارات دولار لإقراض الشركات صغيرة الحجم هذا العام. هل تريد جزءاً منها؟». كانوا يضحكون ويقولون: «نعم بالتأكيد». وكنت أرد عليهم: «أوك، سأكتب شيكاً وأرسله إليك». ساعدني هذا في تمهيد الموضوع.

بدلاً من القيام بالأعمال التجارية عبر الاجتماعات كما كان مسئولو قروض الأعمال الآخرون يعملون، فعلت كل شيء عبر الهاتف. كنت آخذ الطلب عبر الهاتف، وأرسله إليهم عن طريق الفاكس أو FedEx لتوقيعه. وكنت أحاول دائماً العمل بشكل أكثر ذكاءً فيما يخص إدارة الوقت والكفاءة. كنت بالفعل أسجل ستة أو سبعة قروض في اليوم. ولم يضع تعبي هباءً، حيث حصلت على ترقية لأصبح أصغر نائب للرئيس المساعد.. في عمر 24 سنة فقط.

وكانت تلك التجربة التي خضتها في بنك أوف أمريكا تأسيسية بالنسبة لي؛ فقد تعلمت الكثير عن الجانب التمويلي للأعمال التجارية، كما أنها ساعدتني في صقل قدرتي على إدارة العلاقات، بالإضافة إلى مهاراتي في المبيعات والعروض التقديمية. وقد أفادني هذا كثيراً عندما انتقلت لأداء أدوار أكبر في بنوك أخرى مثل مصرف كاليفورنيا بنك أند ترست، وبن وبيست، وحتى كل ما قمت به حتى يومنا هذا.

متى قررت الانتقال إلى دبي؟ وماذا فعلت هناك؟

في عام 2004، قرر شقيقي التوأم -الذي كان يعيش معي في جنوب كاليفورنيا أيضاً- المغادرة والذهاب إلى دبي. لمدة عام كامل، كان يتصل بي بشكل دائم ويقول لي إنني بحاجة إلى الانتقال إلى هناك، وشرح لي كيف أن الأوضاع تبدو مبشرةً هناك. وفي السادس من أغسطس لعام 2004، غادرت الولايات المتحدة، التي تمثل أرض الفرص، ووجئت إلى دبي، التي أراها أرض الفرص الجديدة. عندما وصلت إلى دبي، لم أكن رأيت قط هذا الكم من الرافعات في حياتي. فبين كل رافعة ورافعة، كانت هناك رافعة؛ كانت في كل مكان. أتذكر أنه في المنطقة التي انتقلت إليها في دبي لم يكن هناك سوى أربعة مباني كاملة. لكن في الوقت نفسه، كان هناك 200 أو 300 مبنى تحت الإنشاء.

طللت أبحث عن وظيفة لفترة من الوقت، ثم أدركت بعد ذلك أنني لم أغانر الولايات المتحدة وكل ما أنجزته لآتي إلى هنا من أجل وظيفة. قال لي أخي: «انس أمر الوظيفة». كان كثير من أصدقائي يتجهون إلى ريادة الأعمال، وكنت قد بلغت الثلاثين لتوي. قال أخي: «أنا أجنبي مالا وفيراً، وسوف أعطني بك». ليس فقط من حيث الدعم الشخصي؛ وإنما عرض علي

أيضاً أن يمولني حتى أبدأ عملاً خاصاً بي. لقد كان يشجعني بقوة دافعاً إياي للسير في هذا الطريق.

تحمست بشدة لبدء شركتي الخاصة. كانت المشكلة الوحيدة هي أنني لم أكن أعرف نوع الشركة التي سأقوم بتأسيسها، ثم خطرت ببالي الفكرة! لقد كنت مصرفياً في الولايات المتحدة لبعض الوقت، ومع ذلك لم أحصل على بطاقة ائتمان أو أي نوع من منتجات الإقراض من البنك الذي كنت أعمل فيه. دائماً ما كنت أفعل ذلك على موقع Lending Tree في الولايات المتحدة. وأدرت أنه - مع كل هذا الازدهار في سوق العقارات في الإمارات العربية المتحدة، وجميع خطط الرهن العقاري المُقدّمة - كانت محاولة فهم أسعار الفائدة التي تفرضها البنوك كابوساً حقيقياً.

فقررت مواءمة نموذج Lending Tree بنحو يتناسب مع المنطقة، وهو نموذج يتيح للعملاء في الأساس التقدم للحصول على قرض عقاري عبر الإنترنت. لم أكن أعرف أي شيء عن التكنولوجيا؛ لذا سألت صديقاً قديماً - أحمد موسى - وهو مهندس علوم كمبيوتر عبقرى، وقد استغللت عبقريته عدة مرات للتفكير معاً حول كيفية بناء منتج معين. لقد كان مفيداً جداً لي؛ لذا راحت لقاء اتنا ونقاشاتنا تتزايد. بعد أسبوعين طلبت منه المشاركة في تأسيس الشركة معي، فتشاركتنا في تأسيس «أكسيل أرابيا» Accel Arabia في 2005. كان ذلك بعد ستة أشهر من قدومي إلى الإمارات. وأذكر أن أول شيء أردنا القيام به هو السعي للتواصل مع البنوك، ولكن لم يكن لدينا خطة ولا نعرف كيفية بيع منتجنا لهم.

«كنت أصاب بإحباط شديد عندما يقول لي الناس: «هذا الأمر لن ينجح». ثم بدأت أسألهم: «لماذا؟». ثم أدركت أن 90% من هؤلاء لم يكن لديهم سبب وجيه لعدم نجاح الأمر. أما نسبة الـ 10 بالمائة الباقين، فكان لديهم سبب وجيه حقاً.»

لقد بحثت في كثير من كتب ريادة الأعمال عن أفكار؛ وكانت هذه الكتب مفيدة فعلاً. فقد أعطتني هذه الكتب إطاراً عاماً للكيفية التي يمكننا بها بناء خارطة الطريق للمشروع. قررنا الاعتماد على أنفسنا في التمويل برأس مال بسيط، وتطوير نموذج أولي من المنتج. بعد ذلك، عرضنا المنتج الذي نظوره على البنوك والشركاء، وتلقينا ملاحظاتهم، وقضيت كذلك

أربعة أشهر في تجميع أجزاء خطة عمل. كنت بحاجة إلى استكشاف كل قطع هذا اللغز: ما حجم السوق؟ كم من الوقت استغرق العملاء فعلياً في إجراءات عملية الإقراض؟ ما خواص العقارات التي سندعمها؟ كم عدد المطورين؟ كم عدد البنوك؟ كم عدد المنتجات؟ أذكر وقتها عندما كنت في ضائقة مالية بعدما أنفقت كل المال الذي جمعته في الولايات المتحدة أن حاسوبي الشخصي توقف عن العمل فجأة؛ لذا كان علي أن أنتظر كل يوم حتى عودة أخي من العمل في السادسة مساءً لأقترض جهاز الكمبيوتر الخاص به. وهكذا، تحولت للعمل طوال الليل. فكنت أبدأ في الساعة 6 مساءً وأنتهي في السابعة صباحاً عندما يذهب إلى عمله كل صباح.

الشيء الوحيد الذي كنت أملكه في ذلك الوقت كان ذاكرة تخزين خارجية محمولة حصلت عليها في مؤتمر حضرته. ظلمت أستخدمها حتى اشترت لي أختي جهاز كمبيوتر محمولاً كهدية لعيد ميلادي. كانت هذه الأشياء البسيطة هي ما حافظ على استمرارتي، خاصة وأنا مفلس وفي الثلاثين من عمري، وكل من حولي ينظرون إليّ ويقولون: «ابحث عن وظيفة. ابحث عن وظيفة». كان لهذه الإيذاءات عظيم الأثر، وشعرت وكأن الله يمد لي يد العون.

وتحدثنا مع مستثمرين، وكان ردهم جميعاً علينا أنه ما من أحد سيتقدم بطلب عبر الإنترنت. فالبنوك لن توافق على ذلك؛ وأن البنوك لن تدفع التكاليف. وكونك رائد أعمال، تراودك لحظة البصيرة تلك، لكنك لا تملك أي بيانات أو حالة عمل مثبتة لإثبات صحة فرضيتك. فمن الطبيعي ألا يكون رائد الأعمال واثقاً تماماً من تفكيره في المراحل الأولى. ناهيك عما يمكنك بناؤه وصياغة حالة عمل قوية له.

كنت أصاب بإحباط شديد عندما يقول لي الناس: «هذا الأمر لن ينجح». ثم بدأت أسألهم: «لماذا؟». ثم أدركت أن 90% من هؤلاء لم يكن لديهم سبب وجيه لعدم نجاح الأمر. أما نسبة 10 بالمائة الباقين، فكان لديهم سبب جيد حقاً. كانوا يقولون: «لأن هذه هي الطريقة التي تعمل بها البنوك هنا. فهناك ما يسمى دليل وكلاء، الذين يتقدمون بطلبات القروض للبنوك نيابة عن الأفراد، ثم يحصلون عليها». لقد دمجت الملاحظات الجيدة في خطة العمل وحاولت إيجاد حلول للتحديات على أساس الملاحظات الجيدة التي حصلت عليها. وظلمت أفكر في الكيفية التي يمكنني بها حل هذه المشكلة، وكان من شأن هذه العملية أن رسخت دعائم شركتنا.

بعد بضعة أشهر، كنا مستعدين بالنموذج الأولي. طرقتنا أبواب البنوك لمدة 5 أشهر، حتى

وافق أحد البنوك أخيرًا على منتجنا. كانت المشكلة أننا لم نملك بعد أي تمويل أو أموال لتسويق خدماتنا؛ لذا واصلنا محاولة إقناع المستثمرين بالفرصة. وأخيرًا، قدم لنا سميح ساويرس -الرئيس التنفيذي لشركة أوراسكوم للتنمية، وأحد كبار رجال الأعمال في مصر- نصف مليون دولار، أسسنا بها «أكسيل أرابيا». كان ذلك في الوقت المناسب حقًا. وخلال العامين اللاحقين، حصلنا على قروض بقيمة 900 مليون درهم إماراتي (255 مليون دولار تقريبًا)، كما كان هناك عشرة بنوك تعمل معنا في الإمارات العربية المتحدة. كان وضعنا يتحسن بلا شك.

وفي عام 2008، بالطبع، طحنتنا أزمة الائتمان ونحن في خضم عملية حصولنا على قرضنا الثاني؛ فتعثرت الشركة، ولم يكن هناك وظائف جديدة في أي مكان في العالم لأي شخص خبير في مجال العقارات أو لديه خلفية في مجال المالية. اضطررت لتصفية كل شيء، ولم يتبق لدي سوى سيارتي.

كيف دخلت سوق كوم في الصورة؟

(سوق.كوم) كانت أحد شركائنا في «أكسيل أرابيا». عند إغلاق الشركة بعثت لهم برسالة بريد إلكتروني تقول: «أنا في طريقي للانتقال إلى مصر، ولن نستطيع دعمكم بعد الآن». بعد خمس دقائق، اتصلوا بي عبر الهاتف وحدثني رونالدو ومشحور، شريك مؤسس والرئيس التنفيذي لسوق. وأخبرني قائلاً: «إنني في حاجة إلى شخص يطلق سوق في مصر. أنا في السعودية الآن، لماذا لا تُعد أربع شرائح على باوربوينت حول الكيفية التي ستدير بها سوق في مصر؟ ثم يمكننا اللقاء بعد ذلك عندما أعود».

بالطبع، لم أستطع النوم تقريبًا؛ إذ ظللت أعمل لأربعة أيام متواصلة على الشرائح الأربع، ثم قابلت رونالدو؛ وهو أحد هؤلاء القادة الأبعد رؤية والأقوى جاذبية الذين يمكن أن تلتقيهم، علاوة على أنه أطفهم جميعًا. كان متحمسًا جدًا لإطلاق سوق في مصر، وكذلك كنت أنا. على الرغم من أن مجلس إدارته في ذلك الوقت قرر عدم إطلاق سوق في بلد جديد؛ بل التوسع في أسواق السعودية والإمارات.

ثم تلقيت مكالمة أخرى من رونالدو في 2009. أخبرني فيها قائلاً: «أنا مستعد لإطلاق (سوق.كوم) في مصر، لكننا بحاجة إلى القيام بذلك على الفور». قلت: «أنا مستعد». وانضمت إلى سوق في أغسطس 2009. شعرت بسعادة غامرة لكنني كنت متوترًا في نفس الوقت؛ إذ لم تكن لدي خبرة في مجال البيع بالتجزئة أو التجارة الإلكترونية. ولم أكن واثقًا -إلى حد ما- بشأن ما سيحدث. وأعتقد أن كونك «غير واثق» أمر صحي لرائد الأعمال؛ لأن

ستارت أب عربية

هذا ما يبيّن متأهباً ومداوماً على الاجتهاد. كما أن القصور أمر صحي أيضاً إذا كنت لا تزال تثق بنفسك، لأنه يجعلك تقول لنفسك إنك في حاجة إلى بذل مزيد من الجهد في هذه الناحية.

عندما انضمت إلى مجموعة مكتوب، والتي كانت تملك (سوق.كوم) في مصر في ذلك الوقت، أخبروني بأن ياهو! ستستحوذ علينا. وانتهى الأمر بالشركة إلى الانقسام، حيث كانت ياهو ستحصل على بوابة مكتوب. كوم، وستترك قسم التجارة الإلكترونية، سوق، كما هو. ومع ذلك، عشت آخر ثلاثين يوماً قبل صفقة التخارج، وشهدت كل الأمور التي تجري مع الصفقة من مراجعة للعقود، وإنشاء حسابات جديدة، حيث كانت الشركة تنقسم. لقد كنت محظوظاً جداً لخوضي تلك التجربة بينما كنت أتعلم وأجهز لسوق.

أضينا خمسة أشهر في بناء المنتج، وتأسيس الشركة بشكل قانوني، وتوظيف الأفراد، والحصول على مقر، والتفكير في خطة التسويق، ومن الذي يجب علينا ضمهم إلى فريق العمل، وماذا علينا أن نفعل، وما إذا كنا سنطلق خاصية المزايدات، والتي انتهينا إلى عدم إطلاقها، كيف سننتشر ونحصل على العملاء. كانت هناك نقاشات كثيرة حول ما سنفعله، وكيفية إطلاقنا لـ «سوق».

أتذكر عندما أطلقنا «سوق»، كان الأمر يسير بسرعة كبيرة. كان الإيقاع أعلى بكثير مما كنا نتوقعه. لم يكن لدينا وقت للتنفس فعلياً. كان علينا الركض بسرعة لمجاراة الأمور. خلال الأشهر القليلة التي تلت الإطلاق، قمنا بالكثير من الحملات الترويجية لبناء الزخم وتنمية الأعمال. كنا سعداء حقاً بما أحرزناه من تقدم عندما حدث ما لم يكن متوقعاً، فجر الثورة المصرية، 25 يناير 2011. اليوم الذي غير مصر إلى الأبد.

كنا نسير في الاتجاه الصحيح، وفجأة انقطع الإنترنت! في اللحظة التي قطعوا فيها الإنترنت في 28 يناير، سألنا فيما بيننا: «ماذا سنفعل الآن؟ سنقوم بإرسال الكتالوجات إلى الأشخاص ونتلقى الطلبات عبر الهاتف؟» بالطبع، لم يكن هذا خياراً بل أريد فقط إعطاء فكرة عن طريقة تفكيرنا في تلك الفترة. لقد فاجأنا الثورة دون مبالغة، وأصبح علينا معرفة كيفية التعامل مع هذا الواقع الجديد. تماسك الفريق جيداً وركز على حل المشكلات والحفاظ على مرونته. وكان لسان حاله يقول: «هيا، هات ما عندك! لقد رأينا كل شيء؛ وحتى إذا سألت الدماء في الشوارع، لن نمتنع عن الذهاب إلى العمل».

كان وقتاً عصيباً للغاية، فقدنا الكثير من الضروريات.. ففي بعض الأحيان لم يكن لدينا كهرباء أو غاز في البلاد؛ كما سُرق جهاز توجيه الألياف البصرية (الراوتر) الخاص بنا. وفي

أثناء الثورة، لم يتمكن العديد من الأشخاص من القدوم إلى العمل، أو مغادرة مبنى مقر الشركة. لم يكن الحفاظ على الروح المعنوية في ذلك الوقت بالأمر السهل. أعتقد أنني كنت أقوم بدور المهرج، لفترة، فقد كنت أعمل يومياً على محاولة رفع معنويات الفريق. في هذه الأثناء كانت الأخبار كثيفة في الشوارع؛ لذا اضطررت إلى تهدئة الوضع ومحاولة جعل الأمور طبيعية في المكتب بقدر الإمكان. لم يكن عملاً لنا يبالون بذلك الوضع؛ كانوا يريدون خدمات سوق. وكان الأمر صعباً جداً، لكن سوق كانت هناك في كل صباح. أعتقد أن أحد الدروس التي تعلمتها هو أنه حينها تصعب الأمور، فإن واجبك كقائد هو أن تبقى هادئاً وقويّاً دائماً.

» «كان وقتاً عصيباً للغاية. فقدنا الكثير من الضروريات. ففي بعض الأحيان لم يكن لدينا كهرباء أو غاز في البلاد؛ كما سُرق جهاز توجيه الألياف البصرية (الراوتر) الخاص بنا. وفي أثناء الثورة، لم يتمكن العديد من الأشخاص من القدوم إلى العمل، أو مغادرة مبنى مقر الشركة. لم يكن الحفاظ على الروح المعنوية في ذلك الوقت بالأمر السهل. أعتقد أنني كنت أقوم بدور المهرج، لفترة، فقد كنت أعمل يومياً على محاولة رفع معنويات الفريق.»

تعلمنا العمل وسط هذا الوضع والاستفادة منه لصالحنا. فواحدة من أنجح الحملات الترويجية التي قمنا بها في ذلك الوقت كانت حملة 25 يناير؛ حيث أطلقنا حملة لبيع القمصان القطنية قصيرة الأكمام وكل الأشياء المكتوب عليها بالخط العربي عبارات متعلقة بالثورة المصرية. ويتذكر كثير من الأشخاص الذين تعرّفوا على سوق تلك الحملة قائلين: «إن هذه هي الحملة التي جعلتني أفكر في (سوق.كوم) وأشتري منه شيئاً»، وذلك لأن الكثير من هذه المنتجات لم تكن تُباع في الشارع.

لم يكن هناك أي وعي لدى العملاء في مصر بالتجارة الإلكترونية في ذلك الوقت؛ لذا استفدنا كثيراً من كل حملة أطلقناها. حاولنا توعية المستهلك بفوائد التجارة الإلكترونية. وكان التحدي الذي نواجهه هو أنه لم يكن هناك حافز واضح أو دافع حقيقي للأشخاص كي يجروا أي عمليات شراء عبر الإنترنت. فعادةً ما تلجأ إلى التجارة الإلكترونية لإيجاد قيمة

ستارت أب عربية

عبر الإنترنت، لكننا لم يكن لدينا ما يكفي من خيارات المنتجات أو تنوعها. وبالتالي، مع عدم وجود خيارات أو تنوع أو قيمة، لم يمكن تقديم وعد بأن العميل سيحصل على المنتج المناسب بالسعر المناسب وفي الوقت المناسب.

لقد كان دفع الناس إلى التسوق عبر الإنترنت في مصر يشكل تحديًا حقيقيًا لنا في الأيام الأولى. أجرينا أبحاثنا من خلال سؤال الأصدقاء وأفراد العائلة والأشخاص الذين نعرفهم عن آرائهم في التجارة الإلكترونية، لكن لم يكن لدى كثيرين منهم إجابة عن هذا السؤال؛ وحدثونا عن التسوق عبر الإنترنت من موقعي إيباي وأمازون. لكن لم يكن هناك أي أمل أو ثقة في التسوق عبر الإنترنت من مواقع محلية.

كنا ندرك أن الرحلة لن تكون سهلة عندما أطلقنا سوق. كوم في سوق جديدة، لكننا كنا ندرك أيضًا العلامة التجارية والنجاح الذي حققته سوق في الإمارات العربية المتحدة والمملكة العربية السعودية. وكنا نعلم أننا نستطيع تكرار بعض هذا النجاح والتعلم من الأخطاء التي وقعت فيها سوق في كلا السوقين. كان علينا أن نفكر كثيرًا في كيفية تقديم الخدمة. كيفية الحصول على العملاء، وكيفية كسب ثقتهم. وكيفية ضم البائعين والتجار. وكيفية كسب ثقة المستهلكين في جميع المنتجات التي يتم شراؤها وبيعها على الموقع.

ركزنا على تقديم عروض على المنتجات الأكثر رواجًا، بدءًا من الهواتف المحمولة. وأذكر أننا في واحدة من حملاتنا التي قدمنا فيها عروضًا مذهلة على هواتف بلاكبير، حققنا سبعة أمثال تسجيلات العملاء التي كنا نستهدفها. كان هدفنا الأساسي في البداية الحصول على أكبر عدد ممكن من المشترين للتسجيل على الموقع. وقدمنا حملات مماثلة لأجهزة آي باد وآيفون، والتي حققت نجاحًا كبيرًا أيضًا.

ثم بعد بضعة أشهر، بدأنا نتجه بأنظارنا إلى شريحة متنامية في مصر؛ كنا نرى صعود رواد أعمال يعملون خارج فضاء الإنترنت، حيث بدأ الكثير من رواد الأعمال المصريين في ابتكار منتجاتهم الخاصة أو بيع منتجاتهم على «كيسترك» (keystroke) وهو برنامج إلكتروني للبيع بالتجزئة). كانت المنتجات التي تنوعت ما بين أوشحة، ومنسوجات، ومقاعد محشوة بالفاصوليا المجففة (بين باجز)، وأقلام، واكسسوارات الهواتف وأجهزة الكمبيوتر المحمولة، تُصنَّع أو تصمم حسب الطلب في مصر. بالطبع كان هناك رواد أعمال آخرون يشترون منتجات بالجملة وبيعونها بالتجزئة؛ تواصلنا معهم على فيسبوك، حيث يروجون لمنتجاتهم عادةً. وضممنا كثيرين منهم إلينا، وسرعان ما أصبح خمسون أو أكثر منهم من كبار البائعين في سوق.

أعتقد أن هؤلاء البائعين الأوائل كانوا من ضمن أسباب نجاح سوق في مصر. فكان

هناك توافق رباني بيننا. لقد استفاد سوق من وجودهم على الموقع، واستفادوا هم مما أتاحه لهم سوق من عرض منتجاتهم على الإنترنت. الكثير منهم قاموا بتوسيع نطاق أعمالهم وأصبحوا شركات كبيرة تتكون من عشرات بل ومئات الموظفين منذ ذلك الحين.

واصلنا بعد ذلك بالطبع إضافة تجار التجزئة إلى الموقع؛ واعتقد أنه كان تحديًا كبيرًا لنا أن يكون لدينا تجار تجزئة في البداية، وخاصة العلامات التجارية الكبرى؛ إذ لم تكن تلك العلامات التجارية ترى أي فائدة في البيع عبر الإنترنت. وكثير ممن تواصلنا معهم في البداية كانوا متشككين للغاية. حيث أخبرونا قائلين: «لقد جربنا بالفعل هذه الاستراتيجية في مصر. ولم نتلق سوى طلبين أو ثلاثة في ستة أشهر، لم ينجح الأمر، فالمصريون لا يشترون أغراضهم عبر الإنترنت».

كان علينا أن نثبت لهم أننا نستطيع توصيلهم بالعملاء الذين يبحثون عنهم، ونحقق لهم المبيعات التي يشدونها بنا كنا نطلقه من حملات. وتمكنا من بناء ثقتهم أيضًا بمعدل بطيء، لكن ثابت. بالطبع لم نكن نبيع آلاف الوحدات، وإنما كنا نبيع بالمئات، لكن مبيعاتنا كانت تتضاعف أسبوعيًا.

كان علينا اتخاذ خطوات فعلية وعدم الاكتفاء بالوعود اللفظية؛ لذا اشترينا بعض أسهم شركة بوما. كنا نبيع قميص فريق كرة القدم الوطني. وقد أعدنا مقطع فيديو على موقع يوتيوب، وفي كل مرة يلعب فيها الفريق ويسجل أهدافًا، نُعدّل مقطع الفيديو، بحيث نضيف إليه الأهداف المسجلة، ليصبح مقطعًا واحدًا طويلًا. اكتشفنا أن الناس يشاهدون أهداف المباراة الأحدث، ثم يشاهدون أهداف المباريات الأخرى التي لعبها الفريق في البطولة. وفي كل مرة يسجل الفريق أهدافًا كنا نضيفها إلى الفيديو، وخلال بضعة أسابيع، كان مقطع الفيديو قد حقق 150 ألف مشاهدة. في ذلك الوقت، كان عدد 150 ألف مشاهدة على يوتيوب، مثل مليوني مشاهدة اليوم؛ كان ذلك رقمًا كبيرًا.

كانت علاقة العملاء وطيدة بنا على الإنترنت، على الموقع، وعلى يوتيوب، وعلى فيسبوك. وقد قمنا بكثير من عمليات تفعيل المستخدمين. وانتهى الأمر ببيع قمصان ماركة بوما أكثر من التي باعها توكيل بوما نفسه في مصر. وقد كانت النتيجة مفاجأة لشركة بوما نفسها. اعتقد أن هذه كانت واحدة من أكبر اللحظات التي شعرنا فيها أننا في طريقنا لتحقيق إنجاز ما. كانت هذه هي الوصفة التي أردنا الاستعانة بها خلال تقدمنا.

أصبحت الحملات الترويجية بالغة الأهمية، سواء في العطلات، أو بطولة كرة قدم، أو في

موسم العودة إلى المدارس. بدأنا بالفعل التركيز على هذه الأحداث وأهميتها ثم إطلاق حملات تتعلق بها، وكنا نأتي بالتوريدات والبائعين ونعمل على زيادة خيارات المنتجات والعروض؛ الأمر الذي جذب المزيد من العملاء بدوره. لقد كانت معادلة ناجحة.

وقد أولينا اهتمامًا خاصًا لخدمة العملاء في ذلك الوقت، لعلنا أن هذه ربما كانت أول تجربة لهم مع التجارة الإلكترونية وسوق. كوم، وذلك بالنسبة إلى كل من البائعين والعملاء على حد سواء؛ لذا لم يكن بمقدورنا تحمل ترك انطباع أول سببٍ لديهم. في الأشهر القليلة الأولى، مع كل طلب يتم توصيله، كنا نقدم مفكرة من سوق. كوم ومكتوب عليها يدويًا رسالة شخصية لتهنئة العميل بإجراء أول عملية شراء له عبر الإنترنت. في تلك الفترة، كذلك، كلما وصل البائعون إلى نقطة بارزة كالحصول على 10 آلاف طلب، أو بيع 1000 آي باد على سبيل المثال، كنا نتواصل معهم هاتفياً أو نرسل لهم رسالة بريد إلكتروني لتهنئتهم على إنجازهم. لقد أردنا إضافة لمسة شخصية، ونبين لهم أننا مهتمون حقاً بهم، وأنا نندعمهم. لقد استثمرنا كثيراً في توعية العملاء. كنا نتصل بالعملاء ونخبرهم أن طلبهم قيد الشحن، وكان علينا أن نخبرهم بأن مندوب الشحن سيتصل بهم لتسليم المنتج، وأن ثمة احتمالاً أن يتأخر المندوب، والتأكد من أن أموالهم جاهزة (حيث إن معظم الطلبات كانت تتم عبر الدفع نقداً). كنا نتصل أيضاً بالعميل بعد إجراء عملية الشراء للمتابعة؛ لذا، كل أسبوع كنا نتأخر قليلاً في العمل، حيث نطلب البيئز للجميع، ونجري بضع مكالمات للعملاء الجدد. بعد ذلك، بالطبع، كان العملاء يعاودون الاتصال بنا قائلين أشياء من قبيل: «لقد اتصلتم بي، لكنني كنت مشغولاً؛ لذا كان يمكنك أن ترسل لي رسالة بريد إلكتروني». وهكذا، تعلمنا نحن أيضاً أموراً كثيرة.

بالطبع حدثت أخطاء، وقد كنا حريصين على التعلم منها. كان أفراد الفريق في مقبيل أعمارهم، وكانوا على استعداد كبير للوقوع في الأخطاء والتعلم منها، والاعتذار عنها، أمليين أن يسعد العميل بذلك حينئذ. وكانوا يتطوعون بإخبار العميل بأنهم أخطئوا وأنهم سيتولون العناية بالأمر؛ ثم، بعد ذلك، يحاولون اكتشاف طريقة لحل المشكلة. أعتقد أن ذلك كان عاملاً محورياً في نجاح سوق في مصر.

«واحدة من أكثر التجارب إرضاءً لي في حياتي المهنية كانت إتاحة الفرصة للمرشحين الذين ينحدرون من أسر بسيطة للحصول على وظيفة أعلامهم».

كما بذلنا جهدًا كبيرًا في إيجاد المواهب الرائعة وبناء فريق جيد. وعقدنا شراكة مع مؤسسة تسمى «التعليم من أجل التوظيف»، وقمنا بتصميم برنامج دراسي مدته ثمانية أسابيع لتعليم خريجي الجامعات التجارة الإلكترونية بالتعاون مع المؤسسة. وقد تضمن البرنامج موضوعات الإدارة، والتسويق، ووسائل التواصل الاجتماعي، وخدمة العملاء والخدمات اللوجستية. وهكذا، كانوا يدرسون في ثمانية أسابيع كثيرًا من الدروس في الأساسيات، وكان أفراد فريق سوق هم من يُدرِّسون هذه العمليات.

وقد أتاح هذا لفريق سوق فرصة التدريس؛ وأفضل طريقة للتعليم هي التدريس، حيث يطرح عليك الناس أسئلة باستمرار، فيكون عليك أن تعود عليهم بإجابات عن تلك الأسئلة. بالإضافة إلى ذلك كنا نحدد الأشخاص الذين نريد توظيفهم في فريقنا من هذه الدورات الدراسية. وأعتقد أنه على مر السنين، كان لدينا 1000 دارس في هذا البرنامج، لم نوظف منهم سوى 100 أو 150.

كنا نقوم بتحديد المواهب المحتملة في هذه الدورات. فبعد كل فصل كنا نتباحث حول ملاحظة أباها أحد الدارسين، ونعرب عن رغبتنا في تعيينه أو تعيينها، وضمه إلى فريقنا؛ وهكذا، لم نكن بحاجة إلى طلب السير الذاتية، فبنهاية البرنامج الدراسي نكون حددنا بالضبط الأشخاص الذين نرغب في توظيفهم.

واحدة من أكثر التجارب إرضاءً لي في حياتي المهنية كانت إتاحة الفرصة للمرشحين الذين ينحدرون من أسر بسيطة للحصول على وظيفة أعلامهم. واليوم، أرى أن بعضهم قد ترقوا في مناصبهم مع نمو الشركة في مصر، بينما ذهب آخرون إلى فرع دبي واستمروا في النمو مع الشركة كمديرين داخل المنظمة.

استمر ذلك لمدة عامين إلى ثلاثة أعوام كنا نتعلم خلالها كيفية توسيع نطاق عمل

شركة، وكيفية تزويد إمداداتنا وكيفية تعديلها؛ فننظر فيما كان ينقص معروضاتنا؛ وكيفية إضافة المزيد من القيمة هنا؛ وكيفية تقديم أفضل قيمة للعملاء؛ وكيفية توفير المال. وهكذا، بدأت كل هذه العوامل تثير حماسي، ليس أنا فقط؛ بل كل شخص يعمل في «سوق»، لما نفعه وكيف سنمضي إلى الأمام.

في النهاية، بتنا أحد المواقع الإلكترونية التي تخطى بأعلى نسبة زيارات في مصر. كما نما الفريق ليصل إلى 300 فرد أو نحو ذلك. أصبحت الأمور أكثر نضجًا مع معدل نمو طبيعي كل شهر. أصبحت الشركة مستقرة تمامًا.

كيف بدأت بايفورت؟

في عام 2013، اتصل بي رونالدو وقال: «الآن نريد حل مشكلة الدفع عبر الإنترنت في المنطقة. أريدك أن تعود إلى دبي»؛ وذلك لأن تطوير عنصر الدفع عبر الإنترنت للشركة أصبح الآن أولوية قصوى لسوق. عينا عمر الساهي - ذلك القائد الاستثنائي - كي يتولى منصب المدير العام لسوق في مصر، لكي أتمكن أنا من التركيز على مسألة الدفع عبر الإنترنت. وهكذا، حزمت أغراضى وعدت إلى دبي. كانت هذه حقًا ولادة بايفورت.

بدأت بايفورت في الإمارات العربية المتحدة، ثم أطلقناها في مصر بعد شهرين، وفي الشهر التالي في المملكة العربية السعودية. وفي السنوات التالية أطلقناها في لبنان، وقطر، والأردن وعمان. واستمررنا في إطلاقها في أسواق جديدة لمساعدة قاعدتنا من التجار في التوسع في المنطقة، لأن الكثير من العلامات التجارية الكبرى وتجارة التجزئة أخبرونا بأنهم ليس لديهم شركاء دفع تجاري في جميع الأسواق، وأن هذا مهم بالنسبة لهم. شعرنا أن هذه إحدى الميزات التنافسية التي جعلتنا نتفوق على الجميع في قطاعنا، إلى جانب موقع الريادة الذي رسخنا أنفسنا فيه في هذا المجال في وقت مبكر عن طريق تحول التسويق المعتمد على الأداء إلى التسويق بالمحتوى. مازلنا نستعين بالتسويق المعتمد على الأداء، لكن على نطاق صغير جدًا، فحوالي 10 - 15% من مجموع العملاء المحتملين لدينا يأتون من التسويق المعتمد على الأداء، مقابل التسويق بالمحتوى.

وعندما أتحدث عن التسويق بالمحتوى، فإنني أتحدث عن تقرير حالة المدفوعات الذي يعمل عليه فريق التسويق لدينا كل عام. أصبح التقرير المورد السنوي القاطع للمجال في جميع الجوانب المتعلقة بالدفع عبر الإنترنت في العالم العربي بأكمله. وهو يتضمن مواضيع مثل

تقييم السوق بداية من الأسواق المتخصصة المختلفة إلى رؤى المستهلكين النافذة للاتجاهات العصرية إلى ما يشتره الناس؛ وبم يشترى، ومن يشتري، وكم تبلغ أعمارهم، وما هي مستويات دخلهم.

إننا نقدم رؤية شاملة والكثير من البيانات للشركات الناشئة حتى للشركات الراسخة للعمل على خطط أعمالها والعمل على ضبط ميزانياتها السنوية. يمكنك إلقاء نظرة على موقع www.stateofpayment.com، وتنزيل هذه التقارير مجاناً.

لقد واصلنا -بالطبع- تطوير منتجنا بناءً على فهمنا لما يريد التجار، لكننا شعرنا أننا ما زلنا لا نساعد الشركات الناشئة بالشكل الكافي. لذا أنشأنا «فيتك كايبتال» (Fintech Capital) للاستثمار في شركات الدفع الناشئة المتقدمة. كما أطلقنا تطبيق START في الإمارات العربية المتحدة منذ أكثر من عام، واليوم أكثر من 50% من تجارنا يستخدمون تطبيق START، الذي يأخذ الشركات منذ بداية تقديم أوراق اعتمادها، للظهور بشكل تجاري، للاندماج، حتى القيام بأولى صفقاتها. إننا لم نصل بعد إلى ما نريد تحقيقه بالمنتج الذي نقدمه، لكننا سعداء جداً بالأداء والإنجازات التي حققناها. بدأنا أيضاً النظر إلى نواحٍ أخرى فيما يتعلق بالإقراض البديل، وبلوكتشين، والاستثمار على الإنترنت.

كيف حافظت على ثقافة الشركة الناشئة مع نمو الشركة؟

بينما واصلت بايفورت النمو، مع وجودها في سبعة أسواق و120 موظفاً، بحثنا مسألاً زيادة حجم الشركة أكثر. في الوقت نفسه، بدأنا نواجه بعض التحديات الداخلية والتشغيلية. كان التواصل يتحول إلى مشكلة؛ إذ كان كثير من الموظفين يعملون في صوامع وهم غير مدركين ذلك. كما شرع كثير من العاملين يرون أن وظائفهم روتينية، ولم يشعروا بأن المؤسسة تستفيد منهم بشكل جيد.

لذا، لمدة شهرين، بدأت في إجراء أبحاث كثيرة حول السلوك والهيكل التنظيمي. ما الذي ينجح؟ وما الذي لا ينجح. ما الاتجاهات الرائجة من حيث كيفية توسيع نطاق الشركة وكيفية إرضاء الموظفين؟ ثم نظرت إلى ما يفعله عديد من شركات التكنولوجيا، واستوقفتني شركة «زابوس» (Zappos)، لأنها كانت واحدة من هذه الشركات التي تركز على السعادة ومحورية العملاء.

وهنا بدأت أعرف على مفهوم «الهولاقراطية»؛ وهي مدرسة فكرية جديدة في الإدارة

ستارت أب عربية

المؤسسية. فبدلاً من وجود تسلسل هرمي مكون من مدير ومرءوسين، لديك دائرة ذاتية الإدارة، وجميع أفراد هذه الدائرة متساوون. لديهم ما يسمونه «رابطاً رئيسياً»، وهو شخص يقود الفريق من حيث ربط الأمور ببعضها، والاتفاق مع الفريق على أشياء معينة، وتنظيم أفراد الفريق، لكن الفريق يضطلع فعلياً بأدوار مختلفة.

تتمثل كيفية عمل الهولاقراطية في تحديد الغاية من المؤسسة، أو القسم أو الدائرة؛ والتعبير عن الغاية، البدء في طرح الأسئلة حول المسئوليات التي من شأنها تحقيق هذه الغاية، بعدها تبدأ في صياغة أدوار معينة من هذه المسئوليات، بحيث تُقسّم هذه الأدوار على الأشخاص المحيطين بك. بعد ذلك، تحدد خطة عمل بالإضافة إلى اجتماع تكتيكي أسبوعي. فتجتمع هذه الدائرة معاً من أجل مناقشة ما حدث، والمهام التي يضطلع بها كل فرد منها، وكيفية سير العمل، والأمر التي سارت على ما يُرام، وما لم يسر على غير ما يرام؛ والأحداث المفرحة، والأحداث المحبطة.

يتميز هذا النهج بسرعة تكيفه مع التغيير، فليس هناك حاجة إلى إعادة التنظيم أو إعادة التنسيق مع منهجية الهولاقراطية. فهذا النهج تطور مستمر للفرد، وللدائرة، وللإدارة استناداً إلى المتطلبات المحددة للنشاط التجاري في أي وقت.

في بايفورت، يملك الجميع سلطة اتخاذ القرارات؛ فلا يجب عليك الحصول على موافقة. فبدلاً من الموافقة، نجري عملية المشورة. وهكذا، يطلب الموظفون المشورة من أصحاب المصلحة الآخرين، الذين قد يتأثرون بالقرارات، سواء كانت هذه القرارات مالية أو تشغيلية أو متعلقة بالأداء، فبدلاً من أن أفراد فريق العمل يتحدثون أكثر مع بعضهم البعض، ويستمعون أكثر لبعضهم البعض، ويقضون طوعاً وفتناً أطول في الشركة؛ وقد قلت الاحتكاكات بينهم؛ وتصدينا فعلياً لكثير من التحديات التي كانت تواجهنا.

بالطبع، لهذا الأمر مزاياه وعيوبه، شأنه شأن أي شيء آخر. فكان من ضمن عيوبه أن الأفراد كانوا يتداخلون في دوائر كثيرة في بعض الأحيان. هذا أبعدهم - إلى حد ما - عن مسئولياتهم الأساسية. وفي بعض الأحيان، إذا لم يعجب شخص ما بعمله الأساسي، كانوا يهربون من هذا العمل ويذهبون إلى دائرة أخرى. عندما اكتشفنا ذلك، جلسنا مع كل فرد لتحدث معه قائلين: «إذا لم تكن تحب دورك، فلحسن الحظ، يمكنك إعادة تشكيل ذاتك، لكن السؤال هنا هو: كيف يمكنك إعادة تشكيل ذاتك مع الاستمرار في إضافة قيمة مساوية أو أكثر لما تدفعه لك الشركة من راتب في نفس الوقت؟» تمكن بعض الناس من خلق قيمة

أكبر بالفعل، لكن بعضهم الآخر لم يستطع وترك الشركة. ليس على الفور بالتأكيد، فقد تركوا دائرتهم أولاً، ثم حاولوا العثور على طريقة لإعادة خلق قيمة، وعندما لم يجدوها، غادروا الشركة.

بعد ذلك، بالطبع، وبعد مرور عام، بدأنا ننظر إلى طرح أسهمنا للاكتتاب العام كجزء من مجموعة سوق، وامتدت تلك المناقشة إلى عدد من المستثمرين المهتمين؛ وهذه قصة الاستحواذ على مجموعة سوق من قبل أمازون، بما في ذلك بايفورت. وقد أعيد التسويق لبايفورت باعتبارها شركة مملوكة لأمازون.

» «في رأيي يجب على رائد الأعمال أن يكون حالماً. فكل شيء يبدأ بحلم، لكن إذا لم تتصرف على أساس هذا الحلم، فإنه لن يتحقق أبداً. فأنا آتي بأفكار كل يوم، لكنني لا أعمل على أي منها، وبالتالي أنساها بعد عشر دقائق، ما لم أكتبها وأهتم بمتابعة تنفيذها.»

ما أهم صفات رائد الأعمال؟

في رأيي يجب على رائد الأعمال أن يكون حالماً. فكل شيء يبدأ بحلم، لكن إذا لم تتصرف على أساس هذا الحلم، فإنه لن يتحقق أبداً. فأنا آتي بأفكار كل يوم، لكنني لا أعمل على أي منها، وبالتالي أنساها بعد عشر دقائق، ما لم أكتبها وأهتم بمتابعة تنفيذها.

إن لحظة إبصار الفكرة تشكل نوعاً من الدافع المحرك لرائد الأعمال؛ وحين تظل تلك الفكرة تحظر ببالك مرة بعد أخرى، فيجب أن تستمع إليها، وأن تكون محبباً للاطلاع. يجب أن تقودك هذه الفكرة إلى البحث، واللجوء إلى خبراء الصناعة لمعرفة المشكلات التي يمكنك حلها بفكرتك هذه. إذا لم تحل فكرتك مشكلة ما، فهي ليست فكرة عمل بحق. وإذا كانت المشكلة التي تهدف فكرتك إلى حلها بسيطة جداً أو غير متكررة، فلن يتحمس أي شخص لفكرتك.

ثم عندما تبدأ في بلورة الفكرة، وتؤمن بأن هناك ما يمكنك إنجازة بهذه الفكرة، فهذا هو الوقت التي تظهر فيه القدرة على الصمود، فلا تستسلم، بل إذا كنت تؤمن حقاً بفكرتك،

ستارت أب عربية

فاترك كل شيء خلفك. أحياناً يكون الأمر صعباً جداً، خاصة أن جميعنا لدينا مسؤوليات. فجميعنا علينا فواتير ينبغي أن نسددها، وعلينا إيجارات علينا أن ندفعها. في بعض الأحيان يكون التمسك بالفكرة - يوماً بعد يوم- إلى أن تقف على أرض صلبة أو تفشل تحدياً كبيراً.

في الواقع، ستخفق في البداية كثيراً للدرجة التي ستجعلك تستيقظ كل صباح شاعراً بالتعب والإرهاق، لتتساءل في نفسك عن جدوى ما تجريه من مكالمات، وجدوى ما تحضره من اجتماعات، وحتى جدوى الذهاب إلى العمل. ثم في يوم من الأيام سيعرب لك أحدهم عن اهتمامه بفكرتك، ويحاول تجربتها. من هذه النقطة، سيتنقل الفشل إلى نجاح صغير، ثم بالمثابرة يأتي النجاح الصغير بنجاح آخر صغير. وفي اليوم التالي، تحقق نجاحاً ثالثاً صغيراً يليه نجاح أكبر قليلاً، وهلم جرا. إنها عملية، لكنها لا تخلو من العثرات والإحباطات، وهو أمر طبيعي بالنسبة لرائد الأعمال.

ستواجه بعض الإخفاقات، وهكذا ستستمر في التعلم. يجب على رائد الأعمال أن يكون عملياً دون غرور. فإن كنت مغروراً، فانس الأمر، وذلك لأن الغرور يدفع الناس إلى الفشل؛ إنه يصم أذنانك عن الاستماع إلى الآخرين. ونصيحتي للشخص المغرور أن يستمر فيما يفعله وعدم ترك وظيفته النظامية.

عليك أيضاً أن تكون واسع الحيلة؛ يجب أن تتعلم الكثير. يجب أن تأخذ بعين الاعتبار كيف ومتى تحصل على شعارٍ للشركة، وكيف تقوم بكتابة خطة العمل، وكيف تصمم نموذج العمل، كيف تعد توقعات مالية لشركتك لمدة خمس سنوات، كيف تضع إطاراً شبيكياً لمنتجك، والاستعانة بخبرتك، وربما تنفيذ نموذج أولي.

ما رأيك في الموازنة بين العمل والحياة؟

ريادة الأعمال ليست سباقاً قصيراً، وإنما ماراثون. للأسف، يعتقد كثير من رواد الأعمال أن الأمر ليس إلا سباقاً قصيراً؛ يظنون أنهم سيعدون لمسافة 100 ميل ليجدوا بعدها الأرض الموعودة. لكن الواقع أن الأرض الموعودة أبعد من ذلك بكثير.

إن الموازنة بين العمل والحياة صعبة جداً على رائد الأعمال، لكن من الضروري جداً أن تفر لتعيد شحن طاقتك والتخلص من التوتر. فإذا كانت لديك عائلة، فاقض بعض الوقت معها، أو اقض بعض الوقت مع أصدقائك، أو حتى اذهب إلى الشاطئ مع كتاب؛ أو اقفز في حمام سباحة واستمتع ببضع ساعات يومياً.

من الأهمية البالغة أن تحافظ على إيجابية تفكيرك؛ عليك أن تعتاد التعامل مع الألم. فأني شخص يشارك في سباق ماراتون، غالبًا ما يتعب من الميل الثاني، وما زال عليه العدو لخمسة وعشرين ميلًا أخرى. عليك أن تتعلم كيفية التعامل مع الألم، بل يجب أن تستمتع به أيضًا. في بعض الأوقات يكون الكفاح في حد ذاته مجدًا. كما يقولون.

» «كونك رائد أعمال، عليك أن تدير وقتك بشكل سليم. عليك أن تحدد أولوياتك، وأن تستمر في سؤال نفسك عن مدى أهمية كل شيء؛ فإذا دُعيت لحضور اجتماع ما، فعليك أن تسأل نفسك عما إذا كان هذا الاجتماع مهمًا، وعن القيمة التي سيضيفها إليك أو إلى المؤسسة التي تعمل لديها، أم أنه من الأفضل قضاء الوقت في العمل ثم العودة إلى المنزل وقضاء الوقت مع عائلتك».

هل يمكنك أن تذكر الدور الذي تنهض به الأسرة في نجاحك وفي حياة رواد الأعمال بشكل عام؟

كانت زوجتي هي شريكتي الصامتة في رحلتي مع ريادة الأعمال. قابلت زوجتي في 2010، في مصر قبل الثورة مباشرة. وهي تركية، وكانت تعمل على مشروع مُقام في مصر في ذلك الوقت. وعلى مدار السنوات الثلاث التي عشنا فيها معًا في مصر، كانت تدعمني دعمًا بالغًا بينما كنت أطلق «سوق» في مصر. كنت أعمل لساعات طويلة، ولم يكن الأمر سهلاً عليها، خاصة كونها امرأة أجنبية في مصر ما بعد الثورة. سأعتر دائمًا بها، ولن أنسى أبدًا تضحياتها هذه من أجلي.

وبشكل عام، فإن خطيبك أو خطيبتك، زوجك أو زوجتك، صديقك أو صديقتك، أيًا كان، يؤدون دورًا مهمًا حيث يهيئون لديك أسلوب التفكير الصحيح، ويدعمونك، ويؤمنون بك دائمًا، خاصة أنك تشك في نفسك طوال الوقت. إن وجودهم بجانبك في الأوقات الصعبة عندما تشعر بأنك محبط أو أن جهودك هذه لن تجدي نفعًا، من شأنه أن يذكرك بالسبب وراء بَدَلِك لهذا الجهد، وكيف أنك سبق أن فعلت ذلك. إنهم يقدمون لك الدعم ويحيطونك

بالأمان العاطفي. من الناحية الأخرى، إذا كان لديك شريك يردد على مسامعك دائماً: «هذا الأمر لن ينجح»، أو «لماذا لا تحصل على وظيفة وحسب؟» فإن تأثيره عليك يكون سلبياً. إن وجود شريك حياتك إلى جوارك أمر في غاية الأهمية؛ لأنه إن لم يكن بجوارك، فستخوض رحلة بالغة المشقة في المنزل.

لحسن حظي، كانت رحلتي ممتعة للغاية. لقد أنعم الله علي بطفلة منذ عامين، وهذا يغير حقاً منظورك إلى حد كبير، علاوة على تغيير أولوياتك من حيث كيفية إعالة أسرتك. وبفرض أن المخاطر أكبر، فقد يكون عليك أن تتحمل مخاطر أقل، أو لنقل، تجازف بمجازفات محسوبة أكثر بكثير. فعندما تكون عزباً، يمكنك أن تنام جائعاً، لكن عندما يكون لديك أفواه، عليك أن تطعمها، تتغير عقليتك وحياتك تماماً.

كونك رائد أعمال، عليك أن تدير وقتك بشكل جيد. عليك أن تحدد أولوياتك، وأن تستمر في سؤال نفسك عن مدى أهمية كل شيء؛ فإذا دُعيت لحضور اجتماع ما، فعليك أن تسأل نفسك عما إذا كان هذا الاجتماع مهماً، وعن القيمة التي سيضيفها إليك، أو إلى المؤسسة التي تعمل لديها، أم أنه من الأفضل قضاء الوقت في العمل ثم العودة إلى المنزل وقضاء الوقت مع عائلتك. بالتأكيد، من المهم الاسترخاء في عطلة نهاية الأسبوع. وبالتأكيد ما زلت أعمل ليلاً وخلال عطلات نهاية الأسبوع، ولكن عليك تخصيص وقت لعائلتك ولأطفالك؛ لأنك لا ترغب في النجاح في أعمالك وأن تفشل في حياتك.

من الأهمية البالغة بالنسبة لي التأكد من وجود هذا التوازن بين عملي وأسرتي. بالطبع في بعض الأوقات قد يحدث خلل في هذا التوازن. عندما يحدث ذلك -وحتىما سيحدث من حين لآخر- يتعين عليك إخبار أحبائك بأن العمل في الوقت الحالي يتطلب قليلاً من الاهتمام الزائد. لكن هذه خطتي لتعويضكم عن هذا الوقت... إن التواصل في المنزل أمر بالغ الأهمية، تماماً كما هو في العمل.

ما خططك المستقبلية لبايفورت؟

بدأت بايفورت عام 2013، برغبة في حل مشكلة الدفع عبر الإنترنت في العالم العربي، وعلى الرغم من أننا أصبحنا أكبر شركة لمعالجة عمليات الدفع عبر الإنترنت في المنطقة، فإنه ما زالت هناك بعض الجوانب التي يتعين علينا معالجتها. أعتقد أننا حللنا كثيراً من التحديات المرتبطة بالدفع عبر الإنترنت لكل من التجار والعملاء على حد سواء. أعتقد أن وضعنا على ما يرام إلى حد كبير ومستعدون لمعالجة هذه المشكلات، علاوة على أن أمازون الآن تدعمنا، هذا شيء بالغ الإثارة.

معاذ شبيخ

إنشاء منصة ترفيهية فائقة
لتقديم محتوى فيديو ممتاز بأسعار معقولة



شريك مؤسس لشركة ستارز بلاي (Starz Play)

ورئيسها التنفيذي

www.starzplay.com

معاذ شيخ؛ شريك مؤسس والرئيس التنفيذي لشركة ستارز بلاي، وهي منصة متطورة في توفير محتوى فيديو تحت الطلب يقع مقرها في دبي، وتخدم منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. يتمتع بخبرة تفوق عشرين عامًا في قطاعي الإعلام والاتصالات، حيث عمل في وظائف تقنية، وتشغيلية، وفي مجال المبيعات والتسويق في بعض من الشركات الواردة على قائمة مجلة فورتن إن لأفضل مائة شركة في الولايات المتحدة، فضلاً عن غيرها من الشركات التكنولوجية المبتدئة في الولايات المتحدة، وأوروبا، والشرق الأوسط.

بدأ معاذ حياته المهنية في شركة سبرنت Sprint، التي نما فيها شغفه بالتقنيات المبتكرة التي تهدف إلى تحسين تجربة المستهلك، وبعد شركة سبرنت Sprint، شغل مناصب استشارية في مقر شركة إرنست أند يونج Ernst & Young بمكثبي في سان فرانسيسكو، حيث كان يقدم خدمات استشارية في مجالات التكنولوجيا والتسويق لشركات إعلامية وشركات اتصالات. كما شغل معاذ أيضاً عدة مناصب في شركات تكنولوجيا واتصالات في الولايات المتحدة، من بينها منصب مدير المنتج في شركة كونسترك نتورك Concentric Network (التي هي الآن XO Communications)، ونائب رئيس المبيعات والتسويق في شركة فيرتيلا كوميونيكيشن Virtela Communications (وهي إحدى الشركات التابعة لـ NNT Communications)، ونائب رئيس المبيعات والتسويق الدولي بشركة ستور بيرفورم StorePerform Technologies (الآن JDA Software).

قضى معاذ جزءاً من طفولته في دبي، ليعود إلى المنطقة ثانيةً خلال عام 2006 للالتحاق بشركة شو تايم أرابيا (الآن «أو إس إن» OSN). وبوصفه رئيس المبيعات والعمليات لـ «أو إس إن»، كان مسؤولاً عن النمو الإقليمي، وخدمة العملاء، وقيادة جميع عمليات العملاء عبر منطقة الشرق الأوسط.

حصل معاذ على درجة البكالوريوس في الهندسة الكهربائية من جامعة ولاية أوكلاهوما، وماجستير في إدارة الأعمال من جامعة كانساس.

حدثنا قليلاً عن نشأتك.

نشأت بين باكستان ودبي؛ وُلدت في إسلام آباد في باكستان، لكنني انتقلت إلى دبي في عام 1976 بسبب عمل والدي - وكان مهندساً من شأنه أن يحدث تطورات كبيرة - ومن الطريف

في الأمر أنني نشأت في موقع بناء في قلب دبي، ثم انتقلت إلى كاليفورنيا عام 1989 للدراسة بالجامعة، حيث حصلت على بكالوريوس الهندسة الكهربائية والكمبيوتر، وذلك قبل العمل لعدة سنوات كمهندس لدى شركة سبرنت Sprint بمدينة كانساس، ولم يكن من الصعب عليّ إدراك حقيقة أنني لم أكن بالذكاء الكافي للعمل كمهندس لبقية عمري؛ مما جعلني أنتهز الفرصة حين عرض عليّ الانتقال للعمل في الاستشارات بشركة إرنست آند يونج. وقد كانت هذه أولى خطواتي في تغيير مساري المهني من الهندسة إلى المبيعات والتسويق.

وبعد فترة في شركة إرنست آند يونج، أسست شركتين ناشئتين وعملت فيهما، ثم بعث استثماري في كليهما في صفقتي تخارج ناجحتين. كانت شركة Virtela Communication هي أولى هاتين الشركتين، وقد استحوذت عليها فيما بعد شركة NTT، وكنت أتولى فيها منصب نائب رئيس المبيعات والتسويق، وهو نفس الدور الذي كنت أقوم به في الشركة الثانية أيضاً، والتي استحوذت عليها JD Edwards. انتقلت بعد ذلك إلى دبي في عام 2006 للعمل بالشركة التي كانت تُسمى حينئذ شو تايم Strow time (وتسمى الآن أو إس إن OSN، وهي إحدى كبرى شركات الإعلام في العالم العربي)، إلى جانب أسباب شخصية أخرى، وهي التواجد بالقرب من والدي المُسنِّ.

وقد كانت فترة عملي كنائب مدير المبيعات في شركة شو تايم تتسم بالإثارة البالغة؛ حيث كنت أعمل في المكان المناسب وفي الوقت المناسب، وكان الحظ يحالفني وحصلت على عدة ترقية، وعندما ضمت شو تايم إليها أورت، وصار هذا الكيان المشترك يُدعى أو إس إن، حصلت على ترقية لأصير رئيس العمليات، وبقيت في ذلك المنصب حتى عام 2013.

كيف قررت ترك أو إس إن وتأسيس ستارز بلاي؟

لقد عملت لدى أو إس إن قرابة السنوات الثماني، ورغم أنني توليت عدة أدوار مختلفة خلال هذه الفترة، فقد شعرت أنني أمضيت فيها وقتاً كافياً، فقد كان حلم حياتي أن أصبح مؤسساً أو مديراً تنفيذياً لشركتي الخاصة، ورأيت حينها أنني لن أجد أنسب من هذا الوقت؛ حيث كانت هذه الخطوة الجريئة هي السبيل لتأسيس عملي الخاص. كنت أقرب من منتصف الأربعينيات من عمري، تلك المرحلة التي كان فيها منصب المدير التنفيذي لشركة ناشئة يُعد أمراً في غاية الصعوبة؛ لذلك قررت أن أقوم بهذه الخطوة الجريئة.

كان الإقدام على هذه الخطوة مغامرة غير مأمونة من نواح كثيرة. فعند أخذ مثل هذا المسار، عليك أن تعلم أنه ما من شيء خاضع لسيطرتك؛ فأنت تترك وظيفة مستقرة، بينما لديك عائلة وأطفال أنت مسئول عنهم، إلى جانب مسؤوليات بيتك المادية، ومصاريف مدرسة أولادك، بالإضافة إلى غيرها من الفواتير واجبة الدفع، وهكذا تضيف إلى هذا العبء مخاطرة السعي لتحقيق أحلامك وطموحاتك في البدء في مسار مهني جديد، إنه شيء مرعب؛ فليس بمقدورك التحكم أو التخطيط لما سيواجهك في هذه الرحلة.

من الناحية الأخرى، فقد كان لدي إحساس بأن هناك فرصة في منطقتنا لتقديم خدمة قنوات التليفزيون المدفوعة بأسعار معقولة للجماهير؛ الأمر الذي منحني ثقة في مشروعني الجديد في نفس الوقت. فلديك قناة MBC، التي تحقق نجاحًا كبيرًا جدًا فيما تفعله من تقديم محتوى لجمهور المشاهدين، إلى جانب كيان OSN، التي تحقق نجاحًا بالغًا أيضًا من ناحية تقديم محتوى مدفوع تستهدف شريحة صغيرة من الجمهور رفيع المستوى القادر على دفع مقابل هذه الخدمة. وبالتالي صارت هناك فجوة كبيرة بين هاتين الجهتين؛ مما جعلني أفكر في كيفية ملء هذه الفجوة من خلال تقديم منتج أو خدمة جديدة. وعلى الرغم من أنني لم أكن متأكدًا بالفعل مما يجب عليّ تقديمه عند مغادرتي أو إس إن، فإنني قابلت شخصًا لطيفًا يدعى بيتر إيكيلوند، من خلال بعض العلاقات والحظ الوافر، والذي صار فيما بعد شريك في تأسيس الشركة، وقد ساعدني في وضع الأمور في مسارها الصحيح منذ البداية.

كان بيتر مستثمرًا سويديًا في الأسهم الخاصة، وعندما التقينا كان قد أسس شبكة HBO Nordic التلفزيونية وأطلقها، قبل إعادة بيعها إلى HBO. وأصبح أحد أوائل المستثمرين في ستارز بلاي، ثم رحنا نؤسس هذه الشركة معًا، وقد استعنا بالاستثمار الأولي في تطوير التقنية والمنصة، غير أننا لم ندرك حتى وصلنا إلى تلك المرحلة أن هذا النشاط التجاري بحاجة إلى حجم استثمارات ضخمة. عندها اتجهنا إلى البحث عن تمويل، فوقعنا مع مستثمرين مؤسسين مثل «ستارز» Starz و«ليونزجيت» Lionsgate، إلى جانب غيرهم من المستثمرين الماليين مثل State Street وGlobal Advisors، ومستثمر محلي من الإمارات باسم دلتا بارترنز.

كيف بدأتما؟ وما التحديات التي واجهتكما في البداية؟

لقد بدأنا في تأسيس منصتنا بأموالنا الخاصة حتى أكتوبر 2014 عندما أتمنا جولتنا الأولى. ومع ذلك، لم يُدفع المبلغ دفعةً واحدة، وكان مقيدًا بشروط معينة واجبة التنفيذ

قبل صرف الأموال، فقد كانت هناك عدة شروط فنية تشمل معايير الأداء والأمان المتعلقة بالمنصة، وكانت هذه هي العقبة الأولى التي كان علينا أن نتخطاها.

أما التحدي الثاني الذي واجهناه، فكان يتمثل في تأمين حقوق المحتوى، وكنا نتعامل مع كيانات تقدم محتوى هائلاً مثل ديزني، ووارنر، وسوني، وسي بي إس، وجميعها كانت تعمل بالفعل مع «إم بي سي» و«أو إس إن». في حين أننا مجرد شركة ناشئة صغيرة ذات تقنية وسوق غير مثبتتين، لذا كان على هذه الكيانات أن تؤمن بنا نفعه على المدى الطويل حتى تجازف معنا. فكانت عملية نقل المحتوى الخاص بهم أو بدء علاقة عمل مع طرف جديد تمثل خطرًا على علاقاتهم القائمة المستقرة؛ لذلك كان علينا أن نصب اهتمامنا خلال الأشهر الثلاثة التالية على حيازة المحتوى، والحصول على دعم تلك الشركات، وإتمام هذه الصفقات في الوقت الذي كنا نسعى فيه أملين في إطلاق شركتنا في شهر إبريل من عام 2015، ولو أخفقنا في ذلك، فهذا يعني المخاطرة بخسارة تمويلنا.

لقد كانت أهم أولوياتنا تتمثل في إصلاح منصة التقنيات، ثم تأمين حقوق المحتوى، والتعامل في الوقت ذاته مع تصديقات الرقابة واللوائح التنظيمية في المنطقة؛ لذلك عملنا عن كثب مع المجلس الوطني للإعلام، ومدينة دبي للإعلام؛ لتجهيز التصديقات الضرورية وهيكل الشركة؛ لذلك كان هناك عديد من المتطلبات الإدارية والأعمال الورقية القانونية، غير أننا تمكنا من التغلب على كل ذلك وإطلاق الخدمة في شهر إبريل من عام 2015، مثلما خططنا منذ البداية، وهو ما كان مصدر ارتياح لنا.

ومع ذلك، ربما كانت المرحلة الثانية من نمو الشركة -بعد الانتهاء من تأسيس المنصة، والحصول على التمويل وتأمين حقوق المحتوى- أكثر صعوبة علينا؛ وكانت تلك مرحلة الدفع عبر الإنترنت. لقد استهنا بمدى ما يمثله هذا الأمر من صعوبة في هذا الجزء من العالم، ولأننا حصرنا طريقة الدفع على بطاقة الائتمان فقط في البداية؛ لم نحظ بالقبول الذي توقعناه من حيث أعداد المشتركين.

وقد استهنا أيضًا بمدى تعقيد التسويق الرقمي في المنطقة، حتى إن هذا الأمر استغرق منا بعض الوقت لحل تعقيد كيفية التنفيذ وفهمها. وبقدر ما كنا شركة خدمات تليفزيونية ترفيهية عبر الإنترنت، كنا شركة تجارة إلكترونية؛ لذلك كان من المهم تعيين أشخاص لديهم خلفية لا بأس بها في هذا المجال؛ لمساعدتنا على تأسيس فئات المهارات الداخلية خاصتنا.

وسرعان ما أدركنا أن المشكلات المتعلقة ببطاقات الائتمان تمثل عقبة كبيرة أمام التوسع في أعمالنا، فما إن تتجاوز نطاق الإمارات، والسعودية ودول مجلس التعاون الخليجي، نجد أن معدل استخدام بطاقات الائتمان منخفض جداً، في حين أن معدل استخدام الهواتف النقالة مرتفع جداً، مما أوجب علينا التوصل إلى طرق مبتكرة للعمل بنظام الدفع المباشر عبر الهاتف النقال، والدفع من خلال الفوترة المدفوعة مقدماً أو بنظام الفاتورة الشهرية. كان حل بعض مشكلات الدفع في منصتنا يشكل جزءاً أساسياً من التكنولوجيا الخاصة بنا، كما كان علينا أيضاً معالجة درجة التفاوت والاتساق ما بين شبكات النطاق العريض في المنطقة من خلال تقديم محتوى خاص وطرق فريدة لتوزيع الحمل في إطار منصتنا.

كما ترى، هناك العديد من الجوانب التقنية لخدمتنا، التي صممناها وطورناها من أجل المنطقة، تحتاج إلى معالجة قبل البدء في الحديث إلى الاستديوهات في هوليوود، ورغم ارتباطاتنا مع عدد من الاستديوهات، فإن رؤيتنا وأسلوبنا منسجمان تماماً مع شبكتي فوكس وستارز؛ لذا جددنا ارتباطاتنا مع ستارز بطريقة أكثر رسمية، فقد وافقت على الانضمام إلينا كمستثمر استراتيجي في الشركة، مع استخدامنا لعلامتهم التجارية لإطلاق الخدمة.

كانت فترة الستة إلى التسعة أشهر التالية عصيبة جداً علينا، فقد بنينا منتجاً رائعاً، واستثمرنا مبالغ كثيرة في المحتوى والتقنيات؛ ولذا كنا في حاجة إلى تلقي ألف اشتراك يومياً وفقاً لتوقعاتنا، في الواقع، لم نكن نتلقى سوى 25 اشتراكاً فقط في اليوم؛ الأمر الذي كان بعيداً جداً عما خططنا له، لحسن الحظ، كان لدينا فريق لا يعرف الاستسلام؛ مما جعلنا نتمكن من التأقلم والتكيف السريع مع واقع السوق؛ الأمر الذي كان حاسماً في مثل ذلك الوقت العصيب.

ولكي نتمكن من حل المشكلة؛ بدأنا بإيجاد حلول لبعض طرق الدفع، وكان من بينها حلول الدفع المباشر عبر فاتورة الهاتف النقال مع شركة اتصالات، ثم توسعنا لنصل إلى الكويت ثم السعودية، ثم تعاوننا في نفس الأمر مع شركة الاتصالات السعودية (STC)، قبل الوصول إلى المغرب مع شركة اتصالات المغرب، وإلى مصر مع فودافون، وهكذا واصلنا عقد الشراكات مع شركات الاتصالات الواحدة تلو الأخرى، إلى أن صرنا الآن نتعاون مع جميع الشركات الكبرى في المنطقة في مسألة الدفع المباشر على فاتورة الهاتف، والدفع عبر الهاتف المحمول، إلى جانب غيرها من طرق الدفع.

«فلسنا جميعاً أصحاب رؤى، وخبراء تقنيين، وخبراء في المنتج، ومطورين، ومتخصصين في المبيعات وجمع الأموال. فعلى هذا النحو، لن يكون معظم رواد الأعمال مؤهلين للقيام بأي شيء، بمن فيهم أنا؛ بل من المهم أن يكون لديك فريق عمل مناسب يمكنه تعويض أوجه قصورك».

وخلال هذه المرحلة، تدرك أننا لسنا جميعاً كستيف جوبز أو بيل جيتس؛ فلسنا جميعاً أصحاب رؤى، وخبراء تقنيين، وخبراء في المنتج، ومطورين، ومتخصصين في المبيعات وجمع الأموال. فعلى هذا النحو، لن يكون معظم رواد الأعمال مؤهلين للقيام بأي شيء، بمن فيهم أنا؛ بل من المهم أن يكون لديك فريق عمل مناسب يمكنه تعويض أوجه قصورك، وهذا ما كانت تحظى به شركتي بالفعل. فكنت محظوظاً للغاية.

هل يمكنك وصف ما تقدمه للمستهلك ومدى تميزه عن المنافسين؟

لقد بدأنا بمسألة رغبتنا في تقديم أحدث أفلام وعروض هوليوود التلفزيونية الأكثر رواجاً لهذه المنطقة من العالم بأسعار ميسورة؛ والآن صارت تُقدم رقمياً على حسب الطلب؛ لأن هذا هو ما يبحث عنه السوق والمستهلكون.

في أول الأمر، أطلقنا منصتنا بمحتوى تبلغ مدته حوالي 2000 ساعة، تشمل 700 فيلم و1000 حلقة من العروض التلفزيونية المحبوبة والحديثة، ثم تطور الأمر بمرور الوقت، إلى أن وصلنا إلى حوالي 5000 فيلم، إلى جانب ما أضفناه من محتوى عربي تصل مدته إلى حوالي 1000 ساعة، تتضمن بعض العروض التلفزيونية الأحدث بالإضافة إلى 1000 من أحدث أفلام هوليوود.

وبما أننا نخدم أسواق شمال إفريقيا والتي تشمل المغرب والجزائر وتونس، فقد قمنا أيضاً بتوفير محتوى فرنسي ومحتوى مدبلج بالفرنسية لجميع أفلام وعروض هوليوود التلفزيونية الخاصة بنا، وبالتالي فقد زاد ما تقدمه من محتوى من 2000 ساعة فقط إلى حوالي 10000 ساعة خلال فترة العامين ونصف العام الماضية.

ستارت أب عربية

تتبلور طريقة تفكيرنا في رؤية الفرص والأمل فيما يتعلق بحل المشكلات المحلية، وتقديم محتوى يتوافق مع المستهلك المحلي.. فيما كانت تنفليكس تنظر لنفس هذا الأمر من منظور المشكلات والتحديات. وهنا يكمن السبب في عدم إطلاق تنفليكس في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا خلال السنوات الأربع الماضية، وإنما قررت التركيز على المملكة المتحدة وغربي أوروبا. فقد أسقطوا منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا من حساباتهم؛ لأنهم نظروا إلى انخفاض نسبة استخدام بطاقات الائتمان، والتعقيد المتعلق بالتوسع والانتشار في حوالي 20 دولة، أو ما إلى ذلك كعوامل مانعة. في الوقت نفسه، نحول نحن هذه التحديات الخاصة بالمنطقة إلى صالحنا.

تتسم أذواق الجمهور وتركيباتهم السكانية بالاختلاف والتنوع في هذه المنطقة من العالم؛ الأمر الذي قد يهايه المنافس الخارجي كثيرًا. فثمة تنوع كبير في الأذواق والتفضيلات ينبغي وضعه في الحسبان، بدءًا من تفضيلات المحتوى الترفيهي الهوليوودي والمتطلبات العربية إلى رواج المحتوى المصري، حتى إنه صار هناك الآن محتوى خليجي يلقي رواجًا متزايدًا في السعودية والإمارات والكويت. وعلينا ألا ننسى أيضًا العمالة المغتربة؛ العمالة العربية الوافدة على مستوى المنطقة، وهؤلاء الوافدين من شبه القارة الهندية ممن يرغبون في مشاهدة أفلام بوليوود، والإماراتيين، والسعوديين والوافدين من بلدان شمال إفريقيا أيضًا... والقائمة تطول! ونعمل على توفير ترجمة عربية لأفلام بوليوود، إلى جانب الأفلام والعروض التليفزيونية الأمريكية الشهيرة، فضلًا عن بثنا لأفلام الرسوم المتحركة المشهورة من بيكسار وديزني وغيرهما.

تمكنا بمرور الوقت من تعديل عرض المحتوى الخاص بنا ليلبي مختلف احتياجات الشريحة الموجودة هنا، حتى بتنا محظوظين بالتعامل مع جميع الاستديوهات الكبرى في هذا المجال والتي تشمل ديزني، وورنر براذرز، وتونيث و سينتشيوري فوكس، وسوني، وسي بي إس، وشوتايم، وستارز، وليونز جيت ويونيفيرسال ستوديوز. إننا نعمل مع جميع الاستديوهات الكبيرة. كما أننا خلال عام 2018 سنعرض من 35 إلى 40 عرضًا تليفزيونيًا جديدًا، والتي ستعرض في الولايات المتحدة في الوقت ذاته، مما يعد شيئًا مميزًا لنا. باختصار، كل ما يمكن أن يمثل تحديًا صعبًا بالنسبة لأي منصة عالمية ويتطلب نوعًا خاصًا من التخصيص الإضافي بما يتلاءم مع احتياجات المنطقة والسوق، نراه نحن على أنه فرصة؛ بل ويمكنني القول إنه يعد أهم ما يميزنا.

إذا رجعنا إلى الوراء الآن وسألتنني: «ما ميزاتك التنافسية إلى جانب المحتوى والتسويق الرقمي والعلامة التجارية؟» كنت سأقول إنها شراكتنا مع سبع عشرة شركة اتصالات، في حين لم تعمل نتفليكس مع أي شركة اتصالات على الإطلاق. حتى إن إمكانات التحصيل والفوترة صارت بمثابة ميزة تنافسية لنا، وهي جميعها دروس تعلمناها فيما يتعلق بالأشياء التي طورناها على طول الطريق، ولم تكن واضحة لنا منذ البداية.

» «أدركت أهمية أن يكون لديك حياة شخصية، وأن هناك أناسًا يؤمنون بك، ويعتمدون عليك، ويثقون بك؛ لذلك فإن التحدي الحقيقي هو كيفية الفصل ما بين الالتزامات المهنية والمتطلبات الشخصية.»

هل يمكنك أن تتذكر تجربة صعبة مررت بها خلال هذه الرحلة والدرس الذي استفدته منها؟

كان والدي مصدرًا دائمًا للقوة والدعم بالنسبة لي؛ فكان قدوة لي على كل من المستوى المهني والشخصي، فقد دعمني بقوة في قراري بترك عملي في أو «إس إن» وتأسيس ستارز بلاي، كما أنه كان دائمًا ما يقدم لي المشورة قبل وبعد اتخاذ القرار.

ولأنني كنت منشغلًا بالعمل بشكل مستمر، كنت أقضي جُل وقتي بعيدًا عن عائلتي، فكننت خارج البلاد لحضور عدة اجتماعات حين وصلني خبر وفاة والدي، فما كان مني إلا السفر فورًا من نيويورك عائداً إلى باكستان للوصول في الوقت المناسب لحضور الجنازة، وشعرت حينها بأن هذا ثمن أكبر من اللازم مقابل إنجاح نشاطي التجاري؛ حيث كنت أمضي وقتًا يتراوح ما بين ستة إلى تسعة أشهر على مدار العام في أسفاري، مضحيانًا بالوقت الذي كان من المفترض أن أقضيه مع عائلتي. لقد شعرت في تلك اللحظة أنني قد تنازلت عن الكثير جدًا في مقابل نجاح عملي.

حينها أدركت أهمية أن يكون لديك حياة شخصية، وأن هناك أناسًا يؤمنون بك، ويعتمدون عليك، ويثقون بك؛ لذلك فإن التحدي الحقيقي هو كيفية الفصل ما بين الالتزامات المهنية والمتطلبات الشخصية، حتى إذا وقع أمر كهذا، تستمر في إبداء التزامك تجاه

شريكتك المؤسس، وفريق عملك، وأصحاب المصالح في شركتك. أعتقد أن هذه ربما تكون أصعب تجربة واجهتها في حياتي، غير أننا -ولحسن الحظ- أتممنا جولة تمويلنا الأولى بعد شهرين من وفاة والدي، وتمكنت من ترتيب أموري مع العائلة، وترتيب حياتي الخاصة. بقدر ما كانت تلك الفترة مرهقة جداً، إلا أنها ساعدتني على وضع الأمور في نصابها الصحيح.

هل كانت هناك نقطة تحول عندما بدأت ترى النور في نهاية النفق؟

أجل لقد مررت بنقطتي تحول، إحداهما كانت منذ عامين، والأخرى منذ أسبوعين تقريباً، غير أنني لا أشعر أبداً بأني قد وصلت إلى ما أريد، فهناك دائماً جانب يمكنك أن تحسّنه، إن عملك كرائد أعمال لا ينتهي أبداً، ولن تتاح لك الفرصة أبداً لتقول: «حسناً، هذه هي، ها نحن قد حققنا ما نريد». أنا أو من تماماً أن المرء لا بد أن يمر بلحظات وإنجازات رائعة، لكن لحظات النجاح هذه قصيرة بحق.

بالنسبة لي، عندما بلغ عدد المشتركين لدينا 100000 مشترك، وقد علمنا أنه لا يوجد في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا من تمكن من الوصول إلى ذلك العدد من المشتركين في مجالنا من خلال مثل هذه المنصة والخدمة، كان الوصول لمثل هذا الحجم الأدنى من المشتركين الكافي لنماء الشركة.

أما نقطة التحول الأخرى التي حدثت منذ أسبوعين فقط، فكانت عند إعلاننا عن شراكة لمدة خمسة أعوام مع إي فيجين E-vision -وهي شركة فرعية تابعة لشركة اتصالات- التي تم اختيارها مؤخراً لتمثل العلامة التجارية الأولى بالمنطقة. وكانت هذه الشراكة مهمة لنا لأسباب كثيرة لا تتعلق بالشقين التجاري والمالي فحسب؛ وإنما تتعلق أيضاً بترسيخ مصداقيتنا في السوق أكثر. فقد كان ذلك دليلاً على أننا نفعل شيئاً جيداً، إذ كان بإمكان اتصالات أن تختار أي منصة عالمية أخرى. إنها شراكة لمدة خمس سنوات، لا تقتصر فقط على ترخيص الخدمة والمحتوى الخاصين بنا، ولكن أيضاً التعاون معنا للاستفادة من التكنولوجيا وقدراتنا.

» لدينا ما يزيد على مليار جلسة على موقعنا الإلكتروني العادي والنموذج المتاح للهواتف النقالة، إلى جانب التطبيقات المنتشرة على جميع منصاتنا خلال عام 2017. كما أظهرت الإحصاءات أن عدد مرات تنزيل تطبيقنا بلغ 3,2 مليون مرة، في

ديسمبر 2017، ذلك العام الذي أعلننا فيه بلوغ عدد الاشتراكات لدينا 700000 اشتراك سارٍ. ومنذ ذلك الحين ونحن نواصل النمو.

إذن، إلى أين وصلت الشركة اليوم من حيث مراحل النمو؟

وفقاً لبعض شركات الإنترنت الخارجية المتخصصة في مراقبة إحصاءات زيارات المواقع، فقد كان لدينا ما يزيد على مليار جلسة على موقعنا الإلكتروني العادي والنموذج المتاح للهواتف النقالة، إلى جانب التطبيقات المنتشرة على جميع منصاتنا خلال عام 2017. كما أظهرت الإحصاءات أن عدد مرات تنزيل تطبيقنا بلغ 2, 3 مليون مرة، في ديسمبر 2017، ذلك العام الذي أعلننا فيه بلوغ عدد الاشتراكات لدينا 700000 اشتراك سارٍ. ومنذ ذلك الحين ونحن نواصل النمو.

إذن، إلى أين وصلت الشركة اليوم من حيث مراحل النمو؟

وفقاً لبعض شركات الإنترنت الخارجية المتخصصة في مراقبة إحصاءات زيارات المواقع، فقد كان لدينا ما يزيد على مليار جلسة على موقعنا الإلكتروني العادي والنموذج المتاح للهواتف النقالة، إلى جانب التطبيقات المنتشرة على جميع منصاتنا خلال عام 2017. كما أظهرت الإحصاءات أن عدد مرات تنزيل تطبيقنا بلغ 2, 3 مليون مرة في ديسمبر 2017 ذلك العام الذي أعلننا فيه بلوغ عدد الاشتراكات لدينا 700000 اشتراك سارٍ. ومنذ ذلك الحين ونحن نواصل النمو؛ لذا، سنعلن قريباً عن المرحلة البارزة التالية التي بلغناها فيما يتعلق بعدد الاشتراكات السارية الحالية.

وإذا ألقيت نظرة أيضاً على تصنيفات SimilarWeb، فستجد أننا نُصنّف دائماً ضمن أفضل عشرين موقعاً إلكترونياً في المملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة فيما يتعلق بالحجم، أما فيما يتعلق بمعدل الزيارات فإننا نتساوى مع Netflix، بل ونتفوق عليها في العديد من الأسواق التي نعمل فيها. وبوجه عام، فإننا نثبت جدارتنا في المنطقة، ولا شك أننا المنصة الرائدة للمحتوى المرئي الترفيهي عبر الإنترنت في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.

ما نصيحتك العامة لرواد الأعمال الطموحين؟

أود أن أوجه لهم نفس النصيحة التي أوجهها لأبنائي، ألا وهي بدء رحلة إنشاء مشروعك الريادي في أقرب وقت ممكن؛ لأن تأجيل هذا الأمر لمرحلة متقدمة من العمر يزيد من صعوبة الأمر؛ نظرًا لزيادة التزاماتك. فعندما تكون صغيرًا في السن يكون بإمكانك تعلم الكثير، ويكون لديك وقت طويل لتحويل رؤيتك إلى واقع ناجح.

وأعتقد أن العقبة الكبرى هي إقناع نفسك بتحمل هذه المخاطرة، فأنا شخص شديد الحذر، من عدة جوانب، إلا أنني أعلم تمامًا الوقت الذي يجب فيه المخاطرة. وبصرف النظر عن توجهك الروحي أو الديني، ينبغي عليك أن تجتهد في البحث عن الإيمان والثقة بداخلك للإقدام على هذه المجازفات. أعتقد أن ستيف جوبز قد وصف ذلك على أفضل نحو: «عليك أن تتق بأن النقاط سوف تلتقي وتتصل بنحو ما في المستقبل».

» «أعتقد أن العقبة الكبرى هي إقناع نفسك بتحمل هذه المخاطرة، فأنا شخص شديد الحذر من عدة جوانب، إلا أنني أعلم تمامًا الوقت الذي يجب فيه المخاطرة».

النصيحة الأخرى، هي التواضع وإدراك أنه ما من امرئ كامل مهها اجتمع لديه من فضائل ونقاط قوة. لن تكون أبدًا المؤسس المثالي، ولن تكون الرئيس التنفيذي المثالي؛ وهذا يدفعك نحو اختيار فريق عمل مناسب ليعمل معك، وبناء شبكة مثالية من الاستشاريين، وتأسيس شبكة دعم يمكنها أن تساعدك، خاصةً خلال المراحل الصعبة، كما يتيح لك هذا الأمر الاعتراف عند الخطأ، والتعلم من الأخطاء.

ولتذكر بعض النقاط الأساسية التي تود مشاركتها مع رواد الأعمال فيما يتعلق بعملية جمع الأموال؟

بالنسبة لهذه المنطقة، تتمثل الفكرة الأولى في إظهار فرصة استثمار كبيرة بما يكفي للمستثمرين المحليين، كما ينبغي إثبات امتلاك مقدرة فريدة من نوعها في التعامل بنجاح مع التعقيد المتأصل في المنطقة، وخلق قيمة حقيقية للمستثمرين.

ثانيًا، ينبغي تقليل احتمالية المخاطر التي يمكن أن تقع على المستثمر عند التنفيذ من خلال تحمُّل بعض هذه المخاطر بنفسك بإحراز بعض التقدم بنفسك، فقد صممتا التقنيات والمنصة بشكل جيد قبل أن يظهر أي مستثمر كبير في الصورة؛ لذا لم تكن هذه المخاطر مطروحة على طاولة التفاوض؛ مما جعل فرصة الاستثمار معنا أكثر جذبًا للمستثمرين. فقدرتك على إظهار شيء أنجزته بنفسك أو من تلقاء نفسك قبل البدء في البحث عن تمويل مؤسسي أو تمويل ضخ، فلا شك أن هذه ستكون ميزة في صالحك. كما أن عليك أن تثبت أن لديك فريقًا يتمتع بالقدرات والمهارات المناسبة، وأنه جاهز للتنفيذ، فالمستثمرون لا يدعمون مسئولًا تنفيذيًا وحيدًا، وإنما يدعمون فريق العمل المكتمل.

ورغم ذلك، فإن عملية جمع الأموال ليست بالعملية السهلة، مهما بلغ حجم السوق الخاص بك، أو جودة منتجك، أو براعة فريق عملك. فقد أجرينا مفاوضات نشطة مع من يزيد على المائة مستثمر، قابلونا جميعهم بالرفض في البداية؛ لذلك فمن المهم ألا تستسلم، بل يجب عليك أن تستمر في ضبط أسلوبك في الإقناع وتعديل منتجك واستراتيجيتك؛ فالتعلم من اجتماعك مع مستثمر، ثم حمل ما أجرته من تعديل إلى اجتماعك مع المستثمر التالي أمر بالغ الأهمية.

ما نصيحتك لرواد الأعمال التقنيين فيما يتعلق بالتسويق؟

إذا كنت تريد الشروع في نشاط تجاري عبر الإنترنت، فعليك إذن أن تعتبر تجربة الإنترنت والتسويق عبر الإنترنت منتجين أساسيين لما ستقوم به؛ أي: لا تنظر إلى التسويق كما تنظر له الشركات التقليدية. فالتسويق ليس أحد نشاطات دعم الأعمال، وإنما منتج أساسي ضمن إجمالي ما تقدمه للسوق، ويتعين أن يكون ضمن قدراتك ومجموعة مهاراتك الداخلية منذ البداية.

ما أفكارك العامة عن خدمة العملاء خاصة بالنسبة للشركات الناشئة التي تعمل

في مجال الإعلام الرقمي؟

رغم انتشار جميع المبادئ التقليدية لخدمة العملاء في العالم الرقمي، يظل هناك مبدأ مختلف إلى حد مذهل؛ وهو أن تأثير وسائل التواصل الاجتماعي قوي جدًا، خاصة في هذه المنطقة. ففي الوقت الذي قد تكون فيه وسائل الإعلام الاجتماعي بمثابة أفضل صديق لك من حيث

التسويق وجذب العملاء، فإنها قد تمثل أيضًا ألد أعدائك، فلا شك أنها تساعدك على جذب عملاء جدد، ومشاركين جدد، وزائرين جدد لموقعك، إلا أنها قد تكون ذات تأثير عكسي في حال تعرض أحد عملائك لتجربة سيئة.

وهذا هو سبب أهمية الحفاظ على الاستراتيجيات والقدرات التي تركز على العملاء. ونأمل ألا يكون لديك أية مشاكل متعلقة بالمنتج أو متعلقة بالجانب التقني يمكنها التأثير على تجربة المستخدم مع موقعك، لكن في حال حدوث ذلك، يجب أن تتوافر لديك القدرة على التجاوب الفوري معها عبر جميع وسائل التواصل الاجتماعي: فيسبوك وإنستجرام وتويتر وسناب شات. فالتركيبة السكانية لهذه المنطقة أغلبها من الشباب، تُستخدم فيها جميع وسائل التواصل الاجتماعي بكثرة وبشكل فعال؛ لذلك، يحتاج كل رائد أعمال في هذا الجزء من العالم إلى التعامل بحساسية مع تجربة العملاء على وسائل التواصل الاجتماعي وخدمة العملاء بشكل عام.

ينبغي على رواد الأعمال أيضًا - كما هو الحال مع التسويق - أن ينظروا إلى خدمة العملاء على أنها جوهر العروض الخاصة بهم ولا تقتصر مهمتها على الدعم فقط، فأنت في حاجة إلى أفراد فريق عمل متمكنين ولديهم دراية كاملة بالخدمة التي تقدمها وتجربة المستخدم معها؛ ولهذا السبب قررنا أن يكون لدينا فريق خدمة عملاء داخل الشركة، بدلاً من تعهيد هذه المهمة إلى فريق يعمل عن بعد من أي مكان آخر بالعالم. ففريق خدمة العملاء لدينا يجلس بالفعل إلى جانب الفريق المعني بالمنتج الأساسي والتطوير لكي يتعلموا بعضهم من بعض؛ وبذلك يتمكن الفريق المسئول عن المنتج وتطويره من التعلم من فريق خدمة العملاء فيما يتعلق بالأمور والمشاكل التي قد تواجه العملاء، في حين يستطيع فريق خدمة العملاء التعرف من الفريق المسئول على المنتج الأساسي والتطوير، على أحدث الخصائص وأحدث التعديلات وكيفية الرد على أسئلة العملاء التقنية الأكثر صعوبة.

ما نهجك في التعلم المستمر والإلمام بكل مستجدات المجال؟

أنا أو من بشدة بأهمية شبكة العلاقات والتعلم من خلال التجارب الشخصية، كما أنني أهتم بحضور الفعاليات الخاصة بالمجال، فأحرص - على سبيل المثال - على حضور مؤتمر الإذاعة الدولي في أمستردام سنويًا، إلى جانب ترددي على الفاعليات الإقليمية أيضًا، وهو أمر بالغ الأهمية للقاء عملائنا المحتملين من الشركات؛ لذا، أنصح بشدة بحضور الفعاليات المتعلقة بالمجال لكي تظل مواكبًا لكل جديد، وكذلك لأغراض التواصل والتعلم.

ما رؤيتك المستقبلية لشركة ستارز بلاي؟

عادةً ما يصعب التنبؤ بالمستقبل، خاصةً في هذا المجال بالغ الديناميكية، إننا بحاجة إلى الاستمرار في زيادة عملائنا والاستمرار في التقدم المطلق، فإذا كنا قد بدأنا في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، فإن التوسع على مستوى العالم يقع على رأس أولوياتنا.

نرى أيضًا أن وجودنا في الإمارات العربية المتحدة يمنحنا فرصة خاصة للوصول لأجزاء مختلفة من العالم، من الناحيتين اللوجيستية والفعالية. فدي نقطة انطلاق فريدة؛ لأنها مركز لرواد الأعمال، والتكنولوجيا والمستثمرين. فنحن نرى، بمعدل متزايد، فرصًا لإطلاق أسواق في آسيا وإفريقيا وشرقي أوروبا تُتاح من دبي؛ لذلك فإن وجودنا في دبي يمثل ميزة استثنائية لنا فيما يتعلق باستراتيجية النمو الدولي.

ديلفين إده

بناء امبراطورية للأزياء ونمط الحياة على الإنترنت



شريكة مؤسّسة ومدير النشر في ديواني (Diwane)

www.diwane.com

ديلفين إذّه شريكة مؤسّسة، ومدير النشر في شركة ديواني، وهي شركة إعلام رقمي تعمل على إنشاء محتوى عربي مخصص للنساء بشكل أساسي، وتوزيعه من خلال مواقعها العربية العديدة، بما في ذلك: Yasmina.com , 3a2ilati.com, AtyabTabkha.com , Mayzun.com , Mashaheeri.com , وتجذب المواقع الإلكترونية التي شاركت في تطويرها ملايين المستخدمين في العالم العربي، حيث تقدم خدمات إعلانية مربحة، بدءاً من لافتات العرض لمحتوى العلامات التجارية، للعلامات التجارية الاستهلاكية المتحمسة للانتشار في أسواق الشرق الأوسط. شاركت ديلفين في تأسيس الشركة مع زوجها -هيرفي كوفيليه- في عام 2006. قبل تأسيس ديواني، شغلت ديلفين منصب المدير الرقمي لكوندي نست (Condé Nast)، مجموعة النشر الإعلامية الأمريكية التي تصدر عنها مجلات فوج، وجلامور، وجي كيو، وأركيتكتشرال دايجست (Architectural Digest). ولدت ديلفين في بيروت، ونشأت في باريس.

حدثنا قليلاً عن نشأتك.

ولدت في لبنان، وبسبب الحرب الأهلية فرت عائلتي بسرعة إلى فرنسا وأنا أجبو. فنشأت وتلقيت تعليمي في باريس. وخلال سنوات نشأتي لم أكن أفكر أبداً في أن أصبح رائدة أعمال، ولا حتى كنت مهتمة بالإنترنت أو وسائل الإعلام الإلكتروني، كل ذلك جاء في مرحلة لاحقة.

كانت طفولتي عادية وسعيدة جداً في باريس، وقد نشأت مع والديّ وشقيقتي، وسافرت كثيراً مع عائلتي ذهاباً وإياباً من فرنسا إلى لبنان، لكن لبنان كان دائماً وجهة قضاء العطلات، بينها باريس كانت وطني.

رغم أن والديّ كانا لبنانيين، وكانا يريان فتاتين، فإنها كانا دائماً عصريين تماماً في طريقة تربيتها لنا، ودائماً ما كانا يقولان لنا: «يجب أن تكونا مستقلتين، ويجب أن تعملنا بجد».

درست الإعلام في الكلية، ثم ذهبت إلى نيويورك. في ذلك الوقت لم أكن أعلم ما الذي أريد القيام به في الحياة. كنت أحب الإعلام والتسويق، وكذلك العمل لدى العلامات التجارية. كنت دائماً مهتمة بقطاع السلع الكمالية؛ فعملت في مجال الإعلانات، وأعتقد أن هذه كانت أفضل مدرسة لي، حيث تتعرف على الكثير من الصناعات المختلفة، وكنت أعمل

ليلاً ونهاراً، وأنا أحب ذلك. عملت في مجال الدعاية لثلاث سنوات قبل الانتقال إلى الإعلام. في مرحلة ما سنحت لي الفرصة للعمل في دي دي بي (DDB)، وهي شبكة اتصالات تسويقية عالمية مملوكة لـ «أومنيكوم جروب» (Omnicom Group)، وهي واحدة من أكبر شركات الإعلان في العالم. في ذلك الوقت من عام 2000 لم أكن أعرف أي شيء عن الإنترنت. أعني أنه كان لدي بريد إلكتروني بالتأكيد، ولكن كان هذا كل شيء. كانوا يريدون أشخاصاً يمكنهم فهم العلامات التجارية، وأردتُ معرفة المزيد عن هذا الشيء الجديد الذي يسمى الإنترنت؛ لذا عُيِّنت في فرعها الإلكتروني، وكنت أساعدهم في المسائل المتعلقة بالعلامات التجارية، مثل فهم العلامة التجارية، بينما كنت أتعلم أنا منهم الجانب التقني. وهناك كانت أول مرة التقيت فيها زوجي هير في كوفيليه، وكان رائد أعمال بالفعل.

وأخيراً، ترك المدير التنفيذي لـ دي دي بي الوكالة للعمل لدى كوندي ناست (Condé Nast)، مجموعة النشر الإعلامي الأمريكية، التي تصدر فوج، جلامور، جي كيو وأركيتكتشرال دايجست؛ واتصل بي بعد بضعة أشهر وقال: «هل تريد الانضمام إلينا؟ أنا أبحث عن مدير رقمي في كوندي ناست». كانت الفكرة أن أكون رابطاً بين المطبوعات والمنشورات الرقمية. لقد اختارني لأن لدي خبرة عميقة في العلامات التجارية. كما أنني فهِمت كيفية إدارة العلامات التجارية الإعلامية القديمة إلكترونياً، وكيفية تطوير الأصول الرقمية.

انضمت إلى كوندي ناست، وكان هذا هو المكان الذي تعلمت فيه كل شيء عن الإعلام وإنشاء المحتوى. كانت هذه تجربة مهمة جداً في حياتي المهنية؛ لأنها أدت في النهاية إلى بدء ديواني بعد بضع سنوات.

في بداية 2006، فكرنا أنا وزوجي، هير في، أننا ما زلنا صغيرين جداً في السن، فلا ينبغي أن نكون عالقين لهذه الدرجة في شعور الارتياح والأمان غير الصحي الذي يمدنا به الاستمرار في مسارنا المهنيين على نفس المنوال. وأدركنا أنه بالطريقة التي كانت حياتنا تشكل بها لو لم نحدث تغييراً جذرياً آتياً؛ ربما سنظل في نفس المكان بعد خمس أو عشر سنوات من الآن، ولم نكن نرغب في حدوث ذلك. فعرّفنا يقيناً أن الوقت قد حان للمضي قدماً.

كيف دخلت لبنان وديواني في الصورة؟

قررنا ترك كل شيء كان لدينا في باريس والانتقال إلى مكان جديد. في ذلك الوقت كنا

نعيش حياة رغدة، لكن قررنا أن الوقت قد حان للبدء من جديد وإيجاد فرصة جديدة. فكرنا في البرازيل، وديي، والولايات المتحدة، وبضعة أماكن أخرى. قلنا: «يجب أن نغادر، لا نعرف إلى أين بالضبط ولكننا بحاجة إلى البدء من جديد وإنشاء شيء جديد، وإلا سنظل بقية عمرنا عالقين في نفس المكان». في النهاية، قررنا المجيء إلى لبنان. أنا لا أقول العودة إلى لبنان؛ لأنني لم أعش هناك منذ أن غادرت وكان عمري وقتها عامين فقط. تختلف اختلافًا كبيرًا عن باريس. أردنا القدوم إلى لبنان لإحداث فرق وتأثير في الاقتصاد، والمشاركة في نمو البلاد. في ذلك الوقت، شعرنا أن شيئًا جيدًا يحدث هناك، وشعرنا أنه الآن أصبح بلدًا أكثر استقرارًا؛ لذا، فكرنا في تجربة الأمر ورؤية ما ستسير إليه الأمور، وافتتحنا شركة صغيرة لتصميم المواقع الإلكترونية وتطويرها في 2006.

بعد ذلك بوقت قصير أطلقنا النسخة الأولى من ديواني في يوليو 2006، قبل ثلاثة أيام من الحرب مع إسرائيل؛ لذا أعتقد أننا أثبتنا ما يقوله الناس، بأن رواد الأعمال مجانين (تضحك)، فقد تركنا حياتنا المريحة في فرنسا، وأنفقنا كل مدخراتنا لإطلاق هذا الموقع، ثم ها هي الحرب تندلع! أعتقد أن هذا ما نستمد منه طاقتنا ومثابرتنا: أن تعرف أن كل الاحتمالات ضدك، وأنت تواجه كل هذه التحديات، لكنك في الوقت نفسه لديك هذه الرؤية التي تؤمن بها حتى الإيوان، ولديك شعور بالالتزام بالتسبب لنفسك أو الموظفين بالخذلان. واصلنا ولم نتردد في يوم من الأيام. لم نستغن عن أحد، ولم يستسلم أحد. استمررنا في العمل. لم نفكر أبدًا في التوقف. لم يخطر ذلك في بالنا حتى في أحلك ساعات ديواني.

كان لدينا طموح كبير منذ البداية، وكنا نعرف ما أردنا القيام به منذ اليوم الأول، أردنا إنشاء علامات تجارية إعلامية إلكترونية، على غرار ما كنت أفعله في كونيدي ناست. أردنا أن نصبح الشركة الرائدة على الإنترنت من حيث أصول وسائل الإعلام الإلكترونية. كانت لدينا آمال كبيرة ومعايير عالية، ودفعنا فريقنا بقوة لتقديم وبناء الأسس الصحيحة لأعمالنا منذ البداية المبكرة.

بعد فترة قصيرة، أدر كنا بسرعة أنه بالرغم من أن لبنان قاعدة انطلاق رائعة للشركة، فإن حجم سوقها صغير جدًا، خاصة بالنسبة للمجالات الرقمية؛ لذا بدأنا بالتفكير أكثر على المستوى الإقليمي، لا سيما أننا لاحظنا أنه لا يكاد يكون هناك أي موقع جيد خاص للنساء في المنطقة. في ذلك الوقت كانت جميع المواقع الإلكترونية موجهة للرجال، مثل الأخبار،

والمال، والرياضة. كان ياهو! ما يزال هناك، وكذلك موقع كورة، موقع كرة القدم الشهير. وفي نفس الوقت، لم يكن هناك موقع خاص للنساء، يتناول بشكل شامل اهتمامات المرأة المحلية، لا سيما في منطقة الخليج؛ فاتفقنا على إنشاء موقع موجه لشؤون المرأة باللغة العربية، والتوجه إلى المملكة العربية السعودية، كونها سوقاً مهماً، وإلى دول الخليج، ورؤية ما إذا كان بإمكاننا خلق مزيد من فرص العمل في لبنان والحفاظ على شركتنا في البلد بينما نقوم بتوسيع أعمالنا خارج لبنان لأسواق أخرى أكبر. وبعد فترة قررنا فتح مكتب لنا في دبي، حيث تدير معظم العلامات التجارية العالمية أعمالها في الشرق الأوسط، بالإضافة إلى كونها موطناً لمعظم الوكالات الإعلامية والإعلانية في المنطقة.

أخبرينا بالمزيد عن نموذج عمل ديواني.

ديواني هي شركة نشر؛ حيث نعمل على إنشاء محتوى رقمي ونوزعه على وكالات مختلفة. يمكنني أيضاً وصفه بالعكس. فنحاول تطوير الوكالات عن طريق إنشاء المحتوى المناسب لكل منها. يعمل جزء من ديواني مباشرة مع العلامات التجارية الإعلامية والمجلات؛ حيث ننشئ محتوى لموقع Yasmina.com، وهو بوابة الأزياء والجمال والرعاية الخاصة بنا. وكذلك أيضاً المحتوى الخاص بموقع 3a2ilati.com، وهي بوابة تعليمية موجهة للعائلة والآباء. ونطور محتوى موقع Atyabtabkha.com، وهو موقع مختص بالطعام. طورنا أيضاً أول موقع إلكتروني موجه للذكور، Mazyun.com. وهذه هي البوابات الإلكترونية التابعة لنا اليوم، ولكل منها منصات وسائل التواصل الاجتماعي الخاصة بها، من يوتيوب، لفيسبوك، لإنستجرام، لتويتر، إلخ.

وتختلف استراتيجية المحتوى لدينا من منصة إلى أخرى، لكن كل ذلك يحدث تحت مظلة علامة تجارية واحدة. على سبيل المثال، في موقع Yasmina.com، المحتوى الموجود على الموقع الإلكتروني ليس نفسه الموجود على يوتيوب، وما يوجد على يوتيوب ليس هو نفسه المحتوى الموجود على فيسبوك. وينطبق الشيء نفسه على إنستجرام ووسائل التواصل الاجتماعي الأخرى. وفي النهاية، يندرج كل هذا المحتوى تحت اسم Yasmina.com، بما له من نطاق وخط تحرير خاصين به. لكن، الطريقة التي نقدم أو ننفذ بها المحتوى تختلف من منصة إلى أخرى. هذا أمر مهم؛ لأن توقعات الجمهور على كل منصة ليست واحدة. فالمحتوى الذي يحقق نجاحاً على إحدى منصات التواصل الاجتماعي قد لا يحقق نجاحاً على أخرى، والعكس بالعكس.

أما الجانب الآخر من عمل ديواني فيتمثل في العمل الذي نفذه مباشرة للعملاء والشركاء. فقد عملنا لفترة طويلة -على سبيل المثال- مع شركة الاتصالات السعودية، وهي شركة الاتصالات الأولى في المملكة. وعملنا أيضًا مع لوريال، العلامة التجارية العالمية الرائدة في الجمال ومستحضرات التجميل. وقد كنا، في الواقع، أول إدارة إلكترونية لشركة لوريال في الشرق الأوسط. فعندما بدأنا لم يكن لدى الشركة من يعمل في القسم الرقمي؛ لذا كنت أذهب أنا وفريقي إلى مقرها كل يوم، وكانت لدينا مكاتبنا الخاصة في لوريال، حيث نتولى إدارة عمليات الشركة الإلكترونية بشكل كامل من هناك، إلى أن بنت الشركة فريقها الداخلي الخاص.

عملنا أيضًا مع كثير من العلامات التجارية التي تتصل بالمحتوى الذي ننشره. فكان من الطبيعي -على سبيل المثال- لعلامة تجارية أو مجموعة مثل تيفال أن تعمل مع أناس يعرفون كل شيء عن الطهي، ويعرفون جمهورهم المستهدف، وتوقعات هذا الجمهور فيما يتعلق بالطهي، وما إلى ذلك. لقد جذبنا تيفال نظرًا لأن لدينا بوابة الطعام Atyabtabkha.com، ولأننا كنا نعرف كيفية إنشاء محتوى وبناء جمهور خاص بالأطعمة، والطهي، والوصفات.

وسرعان ما نمت شركتنا لتصبح بوابة رائدة لشئون المرأة في الشرق الأوسط. في ذلك الوقت لم يكن أحد يتابع معدلات الزيارات أو تفاعل المستخدمين، وكان العديد من الناشرين يبالغون بشأن أرقامهم على أي حال. ولم يكن هناك طرف ثالث مستقل يتحقق من صحة الأرقام التي ينشرها العاملون في النشر الإلكتروني. وبالطبع، اليوم لدينا كثير من الأدوات وأنظمة إدارة البيانات التي تمكننا من متابعة أرقامنا بدقة. كان الأمر فوضويًا وغير موثوق في ذلك الوقت.

اليوم، لدينا حوالي 180 موظفًا في مقراتنا في لبنان والإمارات وصربيا. وقصة تأسيس عملياتنا التقنية في بلجراد، بصربيا، مثيرة للاهتمام حقًا.

أحد شركائنا المؤسسين يدعى إيفان بتروفيتش، المدير التكنولوجي لديواني، أو المدير التنفيذي التقني. بدأ معنا هنا من لبنان، وسرعان ما أدرك أن نوعية المهارات التقنية المتخصصة التي نحتاج إليها في الشركة لا يمكن العثور عليها في لبنان؛ لذا، ذات يوم، سافر إلى بلجراد وعثر على بعض المطورين في متجر تقني متخصص صغير، وقرر اختبارهم. انتهى الأمر بشراء المتجر ودمج مع ديواني. ومنذ ذلك الحين تطورت هذه العملية بدرجة كبيرة

هناك، حيث يعمل فريقنا التقني بالكامل في بلجراد الآن. وهكذا أصبح مكتب عملياتنا في بلجراد جزءاً لا يتجزأ من ديواني.

هل تتذكرين درساً معيناً تعلمتيه في هذه الرحلة؟

نعم، أتذكر في السنوات القليلة الأولى من ديواني، كنا خجولين جداً بشأن التواصل الخارجي. بالنظر إلى شخصيتي وشخصية زوجي لم نكن من هواة الخروج؛ لم نكن نفعل شيئاً سوى العمل. ومن ثم، لم نكن من طبيعتنا الإفصاح أو الحديث كثيراً عما نفعله أو ما ننجزه. فنحن نفضل -بشكل عام- أن نحفظ بثئوننا لأنفسنا، والابتعاد عن أضواء العلاقات العامة ووسائل الإعلام.

وفي عام 2013 أصبحنا جزءاً من منظمة إنديفور Endeavor، وهي منظمة عالمية لرواد الأعمال، وقد أجبنا بحق على الكلام (تضحك). فقد طلبوا منا سرد قصتنا والمراحل التي مررنا بها، وخططنا المستقبلية، وغيرها. فأقنعونا بأن قصتنا قد تكون ملهمة جداً للآخرين، أكثر من كونها مدعاة للفتاخر حسبما نظن. وأقنعونا بأن الحديث بصراحة عن تجربتنا يمكن أن يساعد في تعزيز رسالتنا التي تقول إن النجاح بالنسبة لشركة ناشئة تكنولوجية -مثل ديواني- ممكن في لبنان. كان علينا أن نغير من طريقة تفكيرنا، وأن نكون مبادرين أكثر لمشاركة قصة ديواني مع العالم، وقد أصبح لذلك دور محوري في تطورنا على كثير من الأصعدة كلما زدنا من القيام به.

»من أهم الأمور بالنسبة لرواد الأعمال أن يكون لديهم شريك خبير في التكنولوجيا، إذا كنت تؤسس أو تطور شيئاً يعتمد على التكنولوجيا، هذا إذا لم تكن أنت نفسك شخصاً بارعاً في التكنولوجيا؛ وذلك لأنك تريد دائماً أن تتقن التكنولوجيا التي تعمل بها وتتحكم فيها.»

ما نصيحتك لرواد الأعمال الطموحين؟

نصيحتي -وربما تكون من النصائح الشائعة جداً، ولكنها رسالة مهمة يجب التأكيد عليها- هي أن تكون مغرماً بما تفعله. يجب أن تعيش الفكرة، وتنم عليها، وتأكل وأنت تفكر فيها،

خاصة في السنوات الأولى. فما من أحد سيفعل ذلك بالنيابة عنك. ينبغي لكل جانب من جوانب شركتك الناشئة، وأرقامك، وموظفيك، وعملائك وكل شيء أن تستحوذ على تفكيرك يومياً.

فيجب ألا يمر يوم تقريباً دون أن تنظر في أرقامك والمقاييس الأخرى الخاصة بعملك. يتعين عليك التأكد من أنك على دراية بكل شيء عن شركتك يومياً: إلى أين تتجه، وأسباب عدم نجاح هذا الأمر أو ذلك، والدخول في التفاصيل، وتوخي التحديد ودقة التفاصيل على كل المستويات. ينبغي أن تكون لديك هذه الرؤية الشاملة لسير أعمالك طوال الوقت. لا يدرك الناس حجم العمل الذي يتطلبه إنشاء شركة؛ والشركات لا تنجح فقط بفضل ما يتمتع به أصحابها من موهبة، وإنما بفضل الموهبة واستحواد الفكرة عليهم.

ما نصيحتك لرواد الأعمال بشأن العثور على الشريك المناسب؟

من أهم الأمور بالنسبة لرائد الأعمال أن يكون لديه شريك خبير في التكنولوجيا، إذا كنت تؤسس أو تطور شيئاً يعتمد على التكنولوجيا، وهذا إذا لم يكن هو نفسه شخصاً بارعاً في التكنولوجيا بما يكفي؛ وذلك لأنك تريد دائماً أن تتقن التكنولوجيا التي تعمل بها وتحكم فيها. فإذا لم تفعل ذلك، فأنت لا تملك شيئاً. وهكذا، يمكن لأي شخص أن ينسخ ما لديك، أو أن تعتمد أكثر من اللازم على وكالة أخرى تطور لك منتجك، والذي قد لا يحقق لك أفضل النتائج، وأسرعها وأرخصها. من الأهمية بمكان أن تتقن أو تسيطر على الجانب التقني لشركتك إذا كانت شركة ناشئة بحاجة إلى عناصر تقنية؛ ولهذا السبب فأنت بحاجة إلى شخص ضمن الفريق المؤسس يتمتع بخبرة جيدة على الأقل في المجال التقني، هذا إن لم يكن مطوراً من الأساس.

ما نصيحتك بشأن بناء فريق العمل؟

فيما يتعلق ببناء فريق العمل؛ عندما يكون فريقك مكوناً من عشرة أو عشرين شخصاً فقط يكون الأمر سهلاً للغاية. فيستطيع أفراد الفريق الخروج معاً لتناول العشاء، والتعرف بعضهم على بعض. ويعملون معاً، ويكونون على وفاق إلى حد ما. لكن التحدي دائماً ما يكون عندما ينمو فريقك إلى 50 أو 100 أو 150 شخصاً في خلال بضعة أشهر؛ هنا يصبح الوضع فوضوياً إلى حد ما.

في حالتنا، بدأنا في القيام بكل تلك الأشياء الإضافية والصغيرة من أجل المساعدة في توطيد

أواصر العلاقة بين أفراد الفريق وبناء روح الفريق، وغالبًا ما تكون هذه الأشياء صغيرة؛ مثل: توزيع الآيس كريم على الجميع يوم الخميس، أو ترتيب جلسة مانيكير للسيدات، أو فطور جماعي، أو الاحتفال بعيد الميلاد، إلى آخره. وهكذا بالتدرج، يبدأ أفراد الفريق في العمل معًا بنجاح.

هناك شيء آخر نقوم به يفيد كثيرًا في بناء الفريق؛ وهو تنظيم ما نسميه «يوم ديواني»، مرة أو مرتين في العام؛ حيث نجتمع بشكل أساسي بجميع كبار المديرين ونجعل كلاً منهم يقدم ما يقومون به خلال 10 دقائق. فنظرًا لأننا نقوم بأمر عدة، نرغب في الحرص على الاطلاع على كل المستجدات بشأن ما يحدث في الشركة، سواء كانت هذه المستجدات عمليًا جديدًا أو آخر ابتكار طورناه، أو عملية جديدة نفذناها، أو طبعة جديدة وضعناها على نظام إدارة المحتوى خاصتنا، إلى آخره. بعد ذلك، ننظم ورشة عمل صغيرة وندفع الناس إلى العمل معًا. في المرة الماضية، أعطيت المديرين تحديًا لتطوير منتج جديد في ديواني؛ وهذه فاعلية رائعة لتوطيد أواصر العلاقة بين أفراد فريق العمل وتوليد أفكار جديدة وإيجاد حلول جديدة للمشكلات، لاسيما في الأوقات الصعبة، حيث يتحدر أفراد فريق العمل لدينا من أماكن مختلفة من العالم؛ من بيروت، ودبي، وبلجراد، والآن من إيران.

ولأن الشيء بالشيء يذكر، وعلى ذكر إيران، فقد أطلقنا ديواني هناك قبل عامين، وقد ثبت فعلاً أنها سوق رائعة، سواء من حيث حجم السكان البالغ 80 مليون نسمة، أو الاستهلاك الرقمي؛ لذلك لدينا اليوم مقر هناك يضم حوالي سبعة أشخاص، حيث نستضيف نسخة مشابهة لموقع Yasmina.com نطلق عليها Yasaman.com، والذي يركز أيضًا على اهتمامات المرأة بما في ذلك الجمال، والفن، والحفلات، والطعام، ونمط الحياة للسوق الإيرانية، ويحقق هذا الموقع أداءً جيدًا حتى الآن.

ماذا عن تجربتك مع عملية جمع الأموال للشركة؟

عندما بدأنا كنا نموّل عملنا من مدخراتنا الخاصة، وكذلك من أي إيرادات نحققها، حيث نعيد استثمارها في الشركة. استمر هذا الأمر لمدة عامين تقريبًا. ثم في مرحلة ما، بدأنا نواجه بعض مشكلات في التدفق النقدي، والتي نتجت بصفة رئيسية عن تأخر العملاء في الدفع. لم تكن لدينا مشكلات في العائدات، ولكن مشكلاتنا الرئيسية كانت في التدفق النقدي، والتي كنا بحاجة لإيجاد حل لها لدفع رواتب موظفينا وزيادة فريق العمل لدينا. فقررنا أن علينا حل هذه المشكلة؛ علينا أن ننمو، علينا نبدأ في جمع رأس مال من المستثمرين. توجهنا إلى البنوك الاستثمارية طالين المال؛ إلا أنه ما من أحد أراد الاستثمار في شركتنا أو

حتى إقراضنا المال. لم تكن البنوك في لبنان لتقرضنا المال ما لم نقدم ضمانًا ما. وكأنها تقول لنا: «يمكن أن نقرضكم 100 ألف دولار، إذا أودعتم 100 ألف دولار في البنك». فكان لسان حالنا يرد: «لو كان لدينا 100 ألف دولار، لما احتجنا إلى الاقتراض منكم من الأساس»؛ لذلك لم ينجح هذا الأسلوب.

ثم اكتشفنا أننا بحاجة إلى نوع من المستثمرين يختلف عن البنوك، نحتاج إلى مستثمرين يقدرّون احتياجات الشركات الناشئة. كان ينبغي عليهم فهم ما يتطلبه الأمر لإنشاء شركة رقمية ومدى صعوبة ذلك، وكيف أنها بحاجة إلى الكثير من الأموال لتوسيع نطاقها. لقد جربنا طرقًا مختلفة وانتهى بنا المطاف إلى جمع 6 ملايين دولار، جاء نصفها من العائلة والأصدقاء، وهو ما لم نكن نهدف إليه في الأساس، لكن لم يكن لدينا خيار آخر في ذلك الوقت.

» «من أهم الأمور بالنسبة لرائد الأعمال أن يكون لديه شريك خبير في التكنولوجيا، إذا كنت تؤسس أو تطور شيئًا يعتمد على التكنولوجيا، وهذا إذا لم يكن هو نفسه شخصًا بارعًا في التكنولوجيا بما يكفي، وذلك لأنك تريد دائمًا أن تتقن التكنولوجيا التي تعمل بها وتتحكم فيها».

هكذا حصلنا على التمويل في البداية، ومن ثم استثمرت ميد سيكيوريتيس MedSecurities اللبنانية في شركتنا. كانوا يتطلعون إلى اختبار العالم الرقمي.

في النهاية، ظهرت ويبيديا Webedia في الصورة من خلال صديق مشترك قدمنا إليهم، وهي شركة إلكترونية كبيرة مقرها باريس. كنا وقتها في MIPCOM، المعرض التجاري السنوي الأول للمحتوى الترفيهي -الذي كان مقامًا في مدينة «كان» الفرنسية- عندما التقينا بمؤسس الشركة المشارك. ولدى علمه بعملنا والطريقة التي ندير بها أعمالنا، أذكر أنه قال إننا مثل نسخة مصغرة من ويبيديا. هذه كانت البداية، بعدها استحوذت ويبيديا على أغلبية الأسهم في ديواني، وكان ذلك ملائمًا جدًا لديواني من حيث مساعدتنا على تسريع نمونا، والتوسع في قطاعات متخصصة جديدة، وكذلك تمكيننا من تبادل المعرفة، والبيانات، والأدوات، والموارد. لقد كنا متحمسين للغاية بشأن إمكانات هذه الشراكة وقتها، والتي ما

تزال مستمرة حتى اليوم. ناهيك عن أن حجم استشارات ويبيديا الهائل، والتي تمثل واحدًا من أكبر الاستشارات من نوعها في المنطقة. في الواقع، لا حاجة لنا أن نقول إن جميع أوائل مستثمرينا والجهات الداعمة وأصحاب المصلحة كانوا سعداء جدًا بعائدات استثمارهم الإيجابية في ديواني.

ما وجهة نظرك في الابتكار في الشركات الناشئة؟

في كل عام نحاول إعادة ابتكار الطريقة التي نعمل بها، والطريقة التي ننظم بها عملنا، وأعتقد أن التفكير على هذا النحو بالغ الأهمية، ومجدد للطاقة؛ لذا، في كل عام أتناول ورقة فارغة وأسأل نفسي: «ماذا لو كنت سأعيد إنشاء ديواني اليوم، كيف سأفعل ذلك؟» كما أنني أقوم بهذا التمرين مع فريقتي خلال «يوم ديواني» أو خلال جلسات العصف الذهني.

من المهم جدًا القيام بذلك، لأننا نعيش في عالم ديناميكي، خاصة العالم الرقمي. فعلى سبيل المثال، عندما قمنا بإطلاق ديواني في البداية، لم يكن هناك إنستجرام أو تويتر؛ ولم يكن موقع يوتيوب بالحجم الذي عليه اليوم. فالبينة الخارجية تتطور باستمرار؛ ولذلك ينبغي لنموذج عملنا وطريقة تنظيمه أن تتطور باستمرار كذلك. وتمرين إعادة التفكير في عملنا من البداية هذا قد حقق نتائج مذهلة لأعمالنا. إنها تجربنا على التفكير خارج الصندوق، وإيجاد طرق جديدة لرؤية الأمور، كل ذلك عن طريق الإجابة عن سؤال بسيط: «إذا كان علينا إعادة بناء ديواني أو القيام بالأمر برمته من جديد، فماذا سيكون شكلها؟».

بالطبع، من الصعب هدم كل شيء والبدء من الصفر؛ ومع ذلك، هناك دائمًا فكرة أو فكرتان جديدتان مبتكرتان تؤديان إلى تحول أساسي في استراتيجيتنا، نتيجة هذه الممارسة البسيطة.

ما رأيك في منظومة الشركات الناشئة في لبنان؟

دائمًا ما أقول إنني أتمنى لو أبدأ ديواني في وقتنا هذا؛ لأن تأسيس الشركات الناشئة اليوم في لبنان سهل؛ وقد تطورت منظومة الشركات الناشئة كثيرًا منذ وقت إنشاء ديواني. عندما يسألني الناس: «ما أكثر شيء تفخرين به؟» أجيب قائلة: «أنا فخورة بكوفي واحدة من أوائل رواد أعمال التقنية في لبنان، وأمل أن أقود المسيرة لأثبت للآخرين أن النجاح ممكن في لبنان». عندما بدأنا لم يكن هناك شيء، لم تكن هناك بنية تحتية، وكان الاتصال بالإنترنت ضعيفًا جدًا. لم تكن هناك وكالات توظيف، لم تكن هناك مواهب في الجامعات، التي كان مستواها متدنيًا،

وكان من النادر العثور على شخصٍ موهوب في الإعلام الرقمي أو المواهب التقنية بوجه عام، ولم تكن البنوك تفهم ما كنا نفعله، ولا نموذج عملنا، وكان وجود رأس مال مجازف نادراً، إن وجد.

لحسن الحظ، قام بنك لبنان -أو كما نطلق عليه هنا BDL، والبنك المركزي اللبناني- بالضغط لسن قانون جديد لدعم ما يشار إليه باسم «اقتصاد المعرفة»؛ لذا نفذوا التعميم 331 في عام 2013. وقد صمّن هذا القانون -في الأساس- لأي بنك يستثمر في اقتصاد المعرفة أو في الشركات الناشئة، سيُضمن له 75% من رأس ماله. وقد كانت هذه مبادرة رئيسية من أجل الحد من مخاطر استثمار البنوك في المجال التقني وتطوير منظومة الشركات الناشئة. وبسبب هذه المبادرة الجديدة، أُنشئت بعض صناديق رأس المال المخاطر.

لذا فإن البنوك ستضع الأموال في صناديق رأس المال المخاطر، وتستثمر هذه الصناديق في الشركات الناشئة. وكان لهذا تأثير عميق على منظومة الشركات الناشئة هنا، لدرجة أن العديد من اللبنانيين الذين يعيشون في الخارج بدءوا يرون التغييرات في البلاد، وقرروا العودة إلى لبنان.

وكل هذا حفّز على إقامة منتديات جديدة ومؤتمرات وفعاليات موجهة للشركات الناشئة. كما صُنّحت استثمارات جديدة في الشركات الناشئة. والآن لدينا منطقة بيروت الرقمية، حيث يوجد مكتبنا، الذي يعد مركزاً كبيراً للشركات التقنية الناشئة في لبنان، ويعمل بها الآن حوالي 2000 موظف في قطاع التكنولوجيا. هناك بالتأكيد اهتمام متزايد بالاقتصاد التكنولوجي، حيث بدأ السياسيون يرون إمكانات اقتصادية في هذا القطاع وبدءوا في التركيز على النمو.

هل هناك أي لوائح تنظيمية تريد أن تتغير في لبنان؟

بالأكيد. أعتقد أن جذب المواهب هو مفتاح النجاح، وأحياناً تحتاج إلى موهبة ليست لبنانية، لكن لا يمكنك توظيفها. فعلى سبيل المثال، بموجب القانون، لا تستطيع المرأة اللبنانية نقل جنسيتها إلى أطفالها. أحياناً يكون لديك أشخاص من أصل لبناني ولا يستطيعون العودة للعيش هنا؛ لأن أمهاتهم لبنانيات، لكن آباءهم ليسوا كذلك.

ثمة مثال آخر خطر ببالي، أتذكر عندما أطلقنا مبادرة للتجارة الإلكترونية في ديواني، لم أتمكن من العثور على أي شخص في لبنان يتمتع بخبرة كافية في هذا المجال. ووجدت من تستطيع أداء هذا الدور في دبي، وأردت توظيفها، وكانت تونسية الجنسية. لم تكن هناك طريقة

لتعيينها في الشركة في لبنان، كان الأمر مستحيلًا تقريبًا. لم أتمكن من الحصول على تأشيرة لها نهائيًا، ولا شك أن هذا أحرّ خططنا، وأضرّ بعملنا. وأود أيضًا أن أغير لوائح تأشيرات الدخول أو تصريحات العمل من هاتين الناحيتين.

إذا نظرت فيمكنك أن ترى أن هذه العملية تسير بشكل مثالي في وادي السيليكون بكاليفورنيا، حيث نسبة كبيرة من المواهب التي تعمل هناك ليست أمريكية؛ وذلك لأن الشركات الأمريكية قادرة على توظيف أفراد من الخارج، ولوائحه المحلية تدعم ذلك بدلًا من منعه. إذا كان هذا الأمر يؤتي ثماره في بعض أكبر الشركات في العالم مثل: أبل، وجوجل، ومايكروسوفت، فمن المؤكد أننا يجب أن نلقي نظرة فاحصة عليه في لبنان. أحب أن أرى تنفيذ مثل هذا النظام المفتوح الذي يدعو إلى ضم المواهب من كل مكان. أعتقد أن هذا سيفيد البيئة الريادية والاقتصاد بشكل عام إلى حد كبير.

ما التأثير الذي تسعين لإحداثه مع ديواني؟

بعيدًا عن تحقيق أهداف العمل والإنجازات. هناك شيء واحد عزيز على قلبي، ونسعى دائمًا للقيام به في ديواني؛ هو المساعدة في خلق مزيد من فرص العمل، وتدريب الناس في هذا العصر الرقمي الجديد. نحن نريد حتى إنشاء مدرسة للمطورين. أود أن تكون ديواني مركزًا -إلى حد ما- للأشخاص المبدعين والموهوبين في لبنان، وأن تستخدم لتحفيز الابتكار في كل المجالات.

هل تودين إضافة أي شيء آخر؟

شكرًا على الفرصة التي أمتنها لنا. أود أيضًا أن أشكرك على شيء واحد أقدره حقًا، هو أنك لم تسألني أي شيء عن كوني امرأة في مجال الأعمال. في مرحلة ما، سئمتنا من الإجابة عن أسئلة كهذه مرارًا وتكرارًا. إنني لست إلا رائدة أعمال، وعليّ أن أنافس الآخرين، وليسوا جميعًا نساءً، وهذا لا يهم حقًا؛ فأنا لم أشعر بأي اختلاف ملحوظ طوال حياتي المهنية؛ لذا شكرًا لك على هذا!

إدريس الرفاعي

إحداث ثورة ابتكارية في خدمات الشحن والتوصيل



مؤسس شركة فتشر (Fetchr)

ورئيسها التنفيذي

www.fetchr.com

أسس إدريس الرفاعي شركة Fetchr في 2012. تحاول Fetchr إحداث ثورة حقيقية مبتكرة في سوق التجزئة بتقنيات وخدمات شحن تركز على العميل، وهو ما يسهم في نمو التجارة الإلكترونية في الشرق الأوسط وخارجه. تساعد Fetchr التجار المحليين والعلامات التجارية العالمية على بناء أعمال تجارية إلكترونية مربحة وإطلاقها ونموها. يُسهّل تطبيق Fetchr لاستلام البضائع وتوصيلها عملية التسوق عبر الإنترنت. قبل أن يؤسس إدريس Fetchr، كان مدير العمليات في «ماركافي أي بي» Marka VIP، ومستشارًا لدى «مجموعة بوسطن الاستشارية» (Boston Consulting Group). حصل على درجة الماجستير من معهد الدراسات السياسية في باريس، وماجستير إدارة الأعمال من كلية بوث لإدارة الأعمال بجامعة شيكاغو.

حدثنا عن نشأتك وخبراتك المهنية المبكرة.

ولدت في العراق عام 1979 لأب عراقي وأم فرنسية. فرت عائلتي إلى فرنسا بسبب الاضطراب السياسي في العراق وأنا في الثالثة من عمري. نشأت في فرنسا، وكنت مشجعاً كبيراً لكرة السلة. وقد لعبت كرة السلة طوال سنوات مراهقتي، حتى تمكنت في النهاية من اللعب مع المنتخب الوطني الفرنسي للناشئين. وأتممت شهادة البكالوريا في معهد ليسيه بيلفيو في تولوز Lycee Bellevue in toul ouse، وبعدها بدأت دراسة الماجستير بمعهد الدراسات السياسية في باريس، وهو ضمن أرقى الكليات الفرنسية للدراسات المتعلقة بالعلاقات الدولية، والاقتصاد، والعلوم الاجتماعية. ثم انضمت لوزارة الدفاع، حيث أصبحت المستشار الخاص لرئيس الموارد البشرية للقوات البحرية، وكان أميراً الأكن له بالغ الاحترام. في هذا الوقت، بدأت في تعلم اللغة العربية، التي شعرت أنني أغفلت تعلمها؛ بل كنت أفتقدها شخصياً أيضاً. فكنت أحضر دروساً ليلية في اللغة العربية لمدة ثلاث سنوات، وبدأت ببطء في التحدث باللغة العربية الرسمية؛ «الفصحى».

بعد القوات البحرية، انضمت للقوات الفرنسية الخاصة كضابط احتياط تحت الطلب لمدة ثلاث سنوات في العمليات. أحببت هذه التجربة بشدة بكل ما كان فيها من انضباط وإثارة مقترنة بتجربة القيام بأمر جديد. وكانت أيضاً فرصة ممتعة للسفر حول العالم، وخوض تجارب على نطاق أرحب. كان من الممتع أن أرى بلداناً جديدة وأتعرض لأشياء جديدة. بعد ذلك، انضمت إلى بعثة الشؤون الاستراتيجية، وهو مركز أبحاث تابع لوزارة الدفاع. وعملت

فيها لمدة عامين في باريس قبل أن أتوجه لدراسة ماجستير إدارة الأعمال في جامعة شيكاغو، بكلية بوث لإدارة الأعمال. انتقلت بعد ذلك إلى دبي وعملت لمدة عامين مع مجموعة بوسطن الاستشارية. كنت أرغب في تعلم مبادئ الاستشارات. أعتقد أن الاستشارات تعلمك الكثير من حيث كيفية تطوير أسلوب حديثك، وقدرتك على نقل المعلومة أو الرسالة بوضوح، وصياغة عروض تقديمية، وتعزيز القدرة على التحليل، واتخاذ قرارات جيدة. كان هذا النوع من التدريب في مجال الأعمال في وقت مبكر من مسيرتي المهنية قيماً للغاية. ومازلت أطبق ما تعلمته هناك كل يوم. كما أن عملي هناك أتاح لي التعرف على عديد من الصناعات والأعمال عبر منطقة الخليج.

بعد ذلك، عُينت في الإدارة العليا لشركة Manka VIP ماركا في أي بي، التي أصبحت إحدى الشركات الريادية في بيع الأزياء عبر الإنترنت في الشرق الأوسط لسنوات عدة. في ذلك الوقت، كنت في نقاش مع أحد المستثمرين الرئيسيين في ماركا في أي بي لبدء مشروع جديد من الصفر. كنا نعرف جميعاً أن التجارة الإلكترونية كانت حديثة العهد في هذه المنطقة من العالم، وكنا في حاجة إلى مزيد من منصات التجارة الإلكترونية عالية الجودة. ومع ذلك، وبعد بضع مناقشات، قيل لي: «انظر، لدينا شركة ناشئة رائدة في مجال التجارة الإلكترونية، وهي تحقق نمواً سريعاً، ونحن في حاجة إلى مدير للعمليات، وأمامه فرصة لأن يصبح رئيساً تنفيذياً للعمليات»؛ لذا قررت انتهاز الفرصة. قضيت فترة قصيرة في ماركا في أي بي قبل أن أقرر بدء فنتشر.

ماذا تعلمت في بوسطن الاستشارية وماركا في أي بي؟

كما ذكرت سابقاً، كان مجال الاستشارات مفيداً جداً لي؛ فهو يعلمك أربعة أشياء أساسية مفيدة في مجال ريادة الأعمال. أولاً، كرائد أعمال، يتعين أن تكون قادراً على جمع أموال لتمويل شركتك، وعملية جمع الأموال تقوم على كيفية صياغة قصصك وما يدعّمها من عروض تقديمية مختصرة ونماذج.

ثانياً، تمنحك الاستشارات الفرصة في التعامل مع أشخاص مهمين؛ وهذه الفرصة لا تتعلق كثيراً بما إذا كان هؤلاء الأشخاص سيستثمرون في شركتك؛ وإنما تتعلق بفهم الكيفية التي يتخذ بها كبار صناع القرار قراراتهم. هذا هو الحال على وجه الخصوص في الشركات التي تقدم خدماتها لشركات أخرى، حيث إن فنتشر من نوعية الشركات التي تقوم على نموذج تقديم الخدمات لشركات أخرى تقوم بدورها بتقديمها للمستهلكين. فينبغي فهم دورة

اتخاذ القرار داخل هذه المؤسسات؛ وذلك من أجل الحصول على المواد المناسبة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب، بحيث تقنعهم، كمؤسسة -على سبيل المثال- أن يقرروا التحول للتعامل مع شركة خدمات أخرى مثل فتشر.

ثالثاً، وربما كان أحد أكبر الدروس التي تعلمتها في العمل في مجال الاستشارات -بل في ماركا في أي بي بالتحديد- هو أنه كان لدي انطباع سابق بأن الشركات الكبيرة تعمل مثل الساعة، كما لو أنها آلات تعمل بسرعة وسلاسة، ثم عندما عملت في شركة ناشئة سريعة النمو مثل ماركا في أي بي، تعاملت مع شركات كبيرة أخرى، ورأيت مدى ما كانت عليه بعض هذه المؤسسات من عدم كفاءة؛ رأيت مدى عدم كفاءتها في البحث عن الأسواق والفرص، وكذلك اتخاذ القرارات داخلياً. لقد كانت لحظة مهمة عندما أدركت أنه ليس من الضروري أن تكون مثاليًا للتفوق على المؤسسات الكبرى التي تعتقد أنها قد اكتشفت كل شيء. إننا أحياناً من نخلق حواجزنا العقلية.

على سبيل المثال، حينما كنت أعمل في ماركا في أي بي، كنا نتعامل مع شركة أرامكس، التي كانت شركة الشحن الرائدة في الشرق الأوسط. فأُتيحت لي الفرصة لرؤية عمليات أرامكس الداخلية بشكل مباشر، وكيف أن خدمتها لم تكن مستعدة بأي شكل للتجارة الإلكترونية في ذلك الوقت. فكنت أتساءل: «أنتم لستم مستعدين لمواءمة عملياتكم من أجل تلبية احتياجات التجارة الإلكترونية خاصتنا في ماركا في أي بي، بينما نحن واحد من أكبر عملائكم». كانت هذه مشكلة واضحة وكنت أعرف أن أحدًا سيأتي ويتفوق عليها بتقديم خدمة أفضل.

ومضت بذهني إحدى تلك الأفكار الثاقبة، مخبرةً إياي بأن عليّ أن أفعل ذلك، بل بإمكانني أن أفعله، وأنني قد لا أقدم خدمة مثالية في البداية، لكن عليّ أن أبدأ لأنه ما من شخص مثالي على أية حال. لذا كان هذا إدراكاً مهماً جداً ليشجعني على اتخاذ هذه الخطوة الأولى وتأسيس فتشر. لن أتعرض للردع أو الترهيب كشركة ناشئة تنافس الكبار، إذا صح القول. فربما تكون بحجم بعوضة أمام عملاق، لكن لديك نقاط قوتك أيضاً: يمكنك الطيران، يمكنك الوخز، ويمكنك أن تكون مزعجاً، بينما العملاق غالباً ما يكون كبير الحجم، بطيء الحركة، وأحرق. إذن، يمكنك أن تحدث ضجيجاً وأن تكون مؤثراً مهماً كنت صغيراً. وكان ذلك درساً قيماً آخر لي.

من أين جاءتك فكرة فنتشر؟

عندما كنت في ماركا في أي بي، لم نكن سعداء بمستوى الخدمة الذي كنا نحصل عليه من شركات الشحن. لقد جربنا حوالي عشرين شركة مختلفة، ولم يفلح الأمر؛ لذا قررنا إدارة مسألة الشحن داخل الشركة بأنفسنا، وبناء نظام وعمليات توصيل خاصة بنا. وكنت مُكلفًا بهذا الأمر، فقامت ببناء النظام من الألف إلى الياء بمساعدة عمر يغمور، الذي أصبح فيما بعد أحد مؤسسي فنتشر؛ قمنا بتطوير البرنامج، العمليات والترتيبات القانونية، وكل ما يتعلق بهذه العملية في ستة بلدان. وما إن رأيت أن النتائج التي حصلنا عليها أفضل من تلك التي كنا نحصل عليها مع مزودنا الرئيسي بخدمة الشحن، أرامكس، وأدركت حينها أن هناك فجوة في السوق. كنا نعلم جميعًا أن التجارة الإلكترونية في المنطقة كانت تنمو بسرعة، بنسبة تتراوح ما بين 30 و40% عامًا بعد عام، لكن لم تكن هناك شركة محترفة متخصصة في شحن بضائع الأسواق الإلكترونية، ولم يكن هناك من يفهم المتطلبات التكنولوجية المهولة اللازمة لبناء مثل هذه المؤسسة واستخداماتها.

كان هذا عندما قررت ترك ماركا في أي بي، وإطلاق فنتشر في عام 2012، بهدف توفير حل متكامل لمشكلة الشحن لشركات التجارة الإلكترونية. منذ ذلك الحين، نمت شركتنا كثيرًا، فالآن لدينا أكثر من 2300 موظف ونعمل في ستة أسواق؛ كما أننا ننمو بنسبة 15% تقريبًا شهريًا. إننا نبني زخمًا هائلًا هنا.

ما أجبر تحدُّ واجهته في الأيام الأولى من فنتشر؟

إن مسألة تمويل الشركات صعبة جدًّا في الشرق الأوسط. فقد وضعت كل أموالي في الشركة، بالإضافة إلى أموال زوجتي، وأموال أمي دون أن تتبدى لنا نهاية واضحة في الأفق. واجتهدت في جمع حوالي 2, 1 مليون دولار كتمويل أولي. لكن العملية لم تكن سهلة بأي حال من الأحوال؛ فبعد المشاركة بأموالي وأموال أقرب أصدقائي، بدأت أجمع بضع مئات الآلاف من الدولارات من المستثمرين الممولين والأصدقاء. وفي مرحلة لاحقة من هذه العملية، جذبنا اهتمام أحد كبار أصحاب رءوس المال الاستثمارية البارزين في ذلك الوقت. وقد أعاد التفاوض على الصفقة التي تمت بالفعل، وأعاد هيكلته الشركة بحيث تصبح مستعدة لرأس المال الاستثماري. وقرر منحنا جزءًا ضخمًا من المبلغ المتبقي والذي كان يبلغ 600 ألف دولار، والذي كنا ننوي جمعه لإكمال الجولة الاستثمارية. كان كل شيء يسير على نحو رائع. وبدأنا بعد

ذلك في جذب المزيد من المستثمرين بموجب هذه الشروط. ومازلت أتذكر تاريخ 27 سبتمبر 2013، عندما قرر ذلك المستثمر الانسحاب فجأة في اللحظة الأخيرة. فانهار كل شيء. بالتأكيد، بانسحاب مستثمرك الرئيسي - والمستثمر المؤسسي الوحيد - يشرع القلق في زلزلة الجميع. ولا يمكن لومهم حين يشرعون في التساؤل إذا كان هناك خطأ قد فاتتهم ملاحظته؛ ونتيجة لذلك، انهار كل شيء، وهكذا عدت بلا أموال على الإطلاق، وبحلم مبتور.

» إن أهم درس تعلمته من هذه المحنة هو أنه إذا بدأ أحد في إظهار أي علامات لعدم الوفاء بوعوده كموظف، أو مستثمر، فيتعين عليك قطع هذه العلاقة بأقصى درجة ممكنة.»

خلال الأشهر الأربعة التالية، جربت كل شيء، ناضلت بحق. حصلت على قروض وحاربت من أجل الحصول على المال لأتمكن من الحفاظ على الشركة، ودفع الرواتب؛ فقد كان لدينا عدد قليل من الموظفين في ذلك الوقت: أنا وعمر وأربعة مطورين وعدد قليل من الأشخاص الآخرين على جدول مدفوعات الرواتب. كان علي الحصول على قروض شخصية لأنه لم يكن بإمكانني الحصول على قروض تجارية هنا في دبي؛ إذ لم يكن لدي أي رصيد في البنك أو عائدات. كانت هذه فترة عصيبة للغاية. في النهاية، تحسنت الأمور؛ فقد نجحت في إتمام جولة التمويل الأولى، وعادت الأمور إلى مجراها. وإلى الآن، ربما كانت تلك الفترة هي الأصعب بسبب ما كنا نعيشه من انعدام اليقين.

ثم كان التحدي التالي هو بدء الجولة التالية من التمويل، الجولة أ. أردنا أن نجتمع 10 ملايين دولار؛ كان ذلك هو هدفنا. لم تكن منظومة ريادة الأعمال كاملة التطور في المنطقة فيما يتعلق بجولة التمويل أ، وما تزال كذلك إلى الآن. كان من الصعب جمع أي أموال هنا مع كل ما تعرض له نشاطنا التجاري من مخاطر. أيضًا، كان الجميع يشكون في قدرتنا على منافسات الشركات الكبرى، مثل أرامكس. في النهاية، ذهبت إلى وادي السيليكون في كاليفورنيا وتمكنت من العثور على مستثمر رئيسي لنا بمساعدة كبيرة من جوي أجلوني (التي أصبحت بعد ذلك من المؤسسين المشاركين لفتشر وكبيرة مسؤولي التسويق فيها). وقد جمعنا، في الآونة الأخيرة، 41 مليون دولار من عدد من المستثمرين. كما حققنا نموًا هائلًا وتخطينا جميع أهدافنا حتى الآن؛ فقد وظّفنا 400 شخص في الأسابيع الثمانية الأخيرة فقط. لقد تطورت

الأمر كثيرًا منذ الفترة العصيبة المبكرة في جمع التمويل، لكن لن أنسى أن تلك الأيام كانت شديدة القسوة.

ماذا تعلمت من هذه التجربة بأحلمها؟

إن أهم درس تعلمته من هذه المحنة هو أنه إذا بدأ أحد في إظهار أي علامات لعدم الوفاء بوعوده كموظف، أو مستثمر، فيتعين عليك قطع هذه العلاقة بأقصى درجة ممكنة. إنه واحد من أخطائي كإنسان، كرائد أعمال. فأنا عادةً ما أمنح الأشخاص فرصة ثانية وثالثة، معتقدًا أنهم يستحقون هذا، ولكن من الناحية الإحصائية، الأمر نادرًا ما يكون كذلك. وعادةً ما أنتظر فترة أطول من اللازم قبل أن أتمكن من اتخاذ قرار بقطع العلاقات مع الأشخاص الذين يعدون ولا يوفون بوعودهم. وعادةً ما أظل عالقًا في علاقاتي بهؤلاء الأشخاص لفترة أطول من اللازم، وأعتقد أن هذا الجانب قد تغير لديّ إلى حد كبير، لكنها لا تزال واحدة من نقاط ضعفي التي أحاول إصلاحها.

ما العوامل الأساسية التي تمكن المرء من أن يصبح رائد أعمال ناجحًا؟

هناك ثلاث صفات أساسية للنجاح كرائد أعمال. يجب أن يكون لديك «الدافع». أوّلاً وقبل كل شيء، ينبغي أن يتحلى رائد الأعمال بطابع مثابر لا يلين. فستقابل بالرفض مئات المرات من العملاء، والمستثمرين، وحتى من الأشخاص الذين ترغب في توظيفهم. ويتمثل جوهر الأمر في استخدام نفس طريقة الإقناع أو «الكلام» كل يوم على الرغم من هذا الرفض لضمان أن يأتي بعض منه بنتائج إيجابية. إن هذا يشبه عملية جمع الأموال، خاصةً في مرحلته المبكرة، وفي هذا الجزء من العالم، حيث لا تمثل هذه العملية أكثر من لعبة أرقام. يتعين عليك مخاطبة أشخاص كثر إذا أردت النجاح؛ يتعين عليك أيضًا إدراك أنك ستقع أحيانًا، لكن عليك النهوض من جديد والعودة إلى العمل مرة أخرى. هذه أهم صفة يحتاج إليها رائد الأعمال. إن لم تكن تحب ما تفعله والأثر الذي تحدثه، وتؤمن بأن الأمر سيؤتي ثماره، فسيكون من الصعب أن تظل متحمسًا، والاستمرار في القتال في كل صباح جديد.

العامل الثاني هو القدرة على بناء قصة، وإبلاغ رسالة بسرعة وبوضوح. يجب أن تكون قادرًا على رؤية أعمالك من كافة الزوايا، وأن تكون مستعدًا للتعبير عما تفعله بوضوح، ومدركًا للكيفية التي ستحوز بها حصة سوقية، بل وتحدث ثورة ابتكارية في مجال عملك. سيتعين عليك توصيل رسالة متسقة وفعالة للعملاء المحتملين والمستثمرين والموظفين. وهذا أمر بالغ الأهمية.

ثالثاً، يجب أن تكون قادراً على تجميع فريق بإمكان أفراده أن يعملوا معاً. فبناء التناغم بين أفراد الفريق يمثل جزءاً كبيراً من النجاح. يجب أن يحيا أفراد فريقك العمل الذي يؤدونه ويتنفسونه فعلياً. يجب أن يكونوا بالغي الحماس، ويتحملوا المسؤولية كاملةً عن كل ما يفعلونه، ويثبوا نفس الروح الإيجابية بين بعضهم البعض. هناك كثير من رواد الأعمال الذين يعتقدون أنهم يتحملون المسؤولية كاملة، لكنهم بعد ذلك يعهدون لأشخاص من الخارج باتخاذ قرارات بالغة الأهمية. إن القدرة على النمو نتيجة المعاناة، أن تفعل كل شيء بنفسك، وتعلم كيفية القيام بذلك بنفسك من الألف إلى الياء أمر بالغ الأهمية أيضاً. ورغم كل ذلك، أنت بحاجة أيضاً إلى إدراك نقاط قوتك وضعفك. فإذا لم تكن ملماً بالتكنولوجيا -على سبيل المثال- فابدأ أولاً في البحث عن شريك مؤسس يكون خبيراً في هذا الجانب. يتعين عليك الحرص على السير في الاتجاه الصحيح وتوظيف أشخاص مناسبين يعوضون أي قصور لديك. فمن الأهمية البالغة أن تعثر على مديرٍ تقني تنفيذي أو شريك مؤسس خبير في التكنولوجيا يرافقتك في هذه الرحلة ويمكنك الاعتماد عليه اعتماداً كاملاً.

اذكر لنا بعضاً من أفضل الطرق التي اكتشفتها فيما يخص عملية التوظيف؟

يتعين عليك اختبار الأشخاص جيداً قبل تعيينهم. كما ينبغي عليك معرفة ما إذا كان أي مهندس سينضم إلى شركتك -على سبيل المثال- يستوفي الحد الأدنى من المتطلبات من خلال اختبار فعلي. هناك بعض الاختبارات على الإنترنت تساعد في اختيار المرشحين المناسبين للوظائف. نحن نستقبل طلبات عمل من أشخاص وتقنيين كثيرين. وأول شيء نقوم به هو إجراء اختبار عبر الإنترنت؛ لأن ذلك يساعدنا في انتقاء المرشحين؛ فكثيرون من المتقدمين للوظائف لدينا أشخاص متواضعو المستوى، ومنهم من كانوا يعملون في شركات كبرى. ومن دون إهانة، كثير من شركات التجارة الإلكترونية والتكنولوجيا للأسف تعين موظفين من الدرجة الثانية؛ لذا أوصي باختبار المتقدمين لكل المناصب المتاحة. فهذه الطريقة ستضمن توظيف أفضل المواهب وأعلى الكفاءات بقدر الإمكان.

ما أهمية بناء الثقافة الصحيحة في الشركات الناشئة؟

إن الثقافة المؤسسية أمر ذو أهمية بالغة. فإذا كنت تُعرّف ثقافة الشركة بأنها قدرة مجموعة من الأشخاص على العمل معاً والاستمتاع بما يقومون به، فإن هذا كل شيء. فإذا كان أفراد

فريقك لا يجيئون العمل مع بعضهم البعض، وإذا لم يكونوا متحمسين للقدوم إلى العمل؛ فهذا سيؤثر على عملك بلا شك.

«إذا كنت تطلق منتجًا أو خدمة لا تفخر بهما كل الفخر؛ فأنت على الطريق الصحيح على الأغلب. أما إذا انتظرت حتى تطلق منتجًا تفخر به تمامًا، فلن تطلقه أبدًا، أو قد تطلقه بعد فوات الأوان. وأنا لا أعني هنا أن نطلق منتجات أو خدمات معيبة أو غير متقنة، ولكن ما أقوله هو أنه يتعين عليك أن تكون مستعدًا لإطلاق منتجات بخصائص أساسية في السوق».

من الصعب - إلى حد كبير - الحفاظ على ثقافة الشركات الناشئة وطبيعتها وأنت تحقق نموًا سريعًا، لكننا نحاول بأقصى جهدنا الحرص على القيام بذلك، وأن نقدر العاملين معنا على ما يقومون به. أعتقد أن هذه واحدة من المشكلات الرئيسية في الكثير من المؤسسات، وهي أنها لا تقدر إلا الرئيس. بصفتي رئيسًا تنفيذيًا، يجب إدراك نوع النجاح - كبيرًا كان أو صغيرًا - الذي يستطيع كل شخص في الشركة تحقيقه. نحاول أن نبقي الهرم الوظيفي مسطحًا قدر الإمكان، لأننا نعتقد أن 99% من الابتكارات تأتي من موظفي الخطوط الأمامية. ندرك أننا بحاجة إلى تمكين كل موظف من اتخاذ القرارات ومنحه المساحة التي يحتاج إليها ليشعر بالتقدير والثقة؛ وذلك كي يتمكن من الابتكار. هذه نقطة مهمة للحفاظ على ثقافة الشركات الناشئة. إننا نعمل على ذلك بأقصى جهد لنا، ولكن الأمر ليس سهلًا.

ما منهجيتك في تطوير المنتج؟

تذكر دائمًا، أنك إذا كنت تطلق منتجًا أو خدمة لا تفخر بهما كل الفخر؛ فأنت على الطريق الصحيح على الأغلب. أما إذا انتظرت حتى تطلق منتجًا تفخر به تمامًا، فلن تطلقه أبدًا، أو قد تطلقه بعد فوات الأوان. وأنا لا أعني هنا أن نطلق منتجات أو خدمات معيبة أو غير متقنة، ولكن ما أقوله هو أنه يتعين عليك أن تكون مستعدًا لإطلاق منتجات بخصائص أساسية في السوق. ويجب أن يكون مفهوم بناء نموذج أولي أو منتج بالحد الأدنى من المواصفات التي تحقق رضا العميل أكثر رسوخًا في ذهن كل رائد أعمال. ينبغي إطلاق منتج لا يتضمن سوى خصائص جوهرية، وألا يكون مثاليًا، لأن تعريفك للكلمة «مثالي» يختلف عن تعريف

السوق لكلمة «مثالي». كما يتعين عليك اختبار المنتج في العالم الخارجي، بتجربته على عملاء حقيقيين، فهم القوة الدافعة لمنتجك. هذه القدرة على اختبار المنتج مع العملاء في أسرع وقت ممكن أمر بالغ الأهمية؛ إذ إنها تختزل وقت وصولك إلى السوق، وتكون زخماً، وتحفز فريقك التقني أيضاً.

كيف تختار ملاحظات العملاء التي ستنفذ في تطوير المنتج؟

ينبغي أن يستند ذلك على مقدار التأثير الذي ستحدثه تلك الملاحظة في أعمالك. ففي كل مرة تحصل على ملاحظات أو طلبات من العملاء، عليك أن تفكر فيما إذا كنت تبني هذه الميزة لشخص واحد، أو لعدد قليل من العملاء، أو لأكثر من ذلك بكثير. يجب أن تقوم بهذا الإجراء بناء على عدد العملاء الذين تعتقد أن هذه الميزة أو الإضافة للمنتج أو الخدمة ستعود عليه بقيمة حقيقية. كما يتعين عليك إجراء مناقشات كثيرة مع العملاء، خاصة في المراحل المبكرة من منتجك. كما ينبغي أن تكون هناك حلقة تفاعل وثيقة بينك وبين عملائك، لأنه ينبغي عليك المداومة على تطوير منتجك استناداً إلى ما يقوله العملاء. لهذا السبب يجب أن يشارك الرئيس التنفيذي للشركة في هذه العملية في وقت مبكر، ولا يقتصر النقاش مع التقنيين وفريق تطوير المنتجات فقط. من المهم جداً أن تظل منخرطاً وأن توجه دفة التطوير في الاتجاه الصحيح والتأكد من عدم خروجه عن هذا المسار.

» «في مرحلة ما، كل شيء يخبرك أن هذا الشيء لن ينجح، ومع ذلك تستمر في العمل عليه؛ لذا هناك بالتأكيد، ويجب أن يكون لديك شيء من التمرد، مثل: «هذا العمل سوف ينجح وسأثبت للجميع أنهم على خطأ».

باعتبارك رائد أعمال، متى تعرف أن عليك الاستمرار، أو تغيير الاتجاه أو التوقف؟

هذا سؤال رائع يصعب الإجابة عنه إلى حد كبير. فليس هناك جواب صحيح أو خاطئ لهذا السؤال. فهذه المسألة هي ما تجعل رواد الأعمال مجانين إلى حد ما، وأنا منهم (يضحك). في مرحلة ما، كل شيء يخبرك أن هذا الشيء لن ينجح، ومع ذلك تستمر في العمل عليه؛ لذا

لا بد أن يكون لديك شيء من التمرد، مثل: «هذا العمل سوف ينجح وسأثبت للجميع أنهم على خطأ».

ورغم قولي هذا، من الطبيعي ألا تسير الأمور على ما يرام في المراحل الأولى. لكن جوهر الأمر هو محاولة تحديد الفرص وليس المشكلات، والتشبث بالرؤية الشاملة. إن الخط الفاصل بين الجنون والمثابرة العنيدة رفيع وغير واضح. ربما يكون لدينا جميعاً تحيزات معرفية، وأحد هذه التحيزات مغالطة الفائز. فالفائزون دائماً ما يكتبون التاريخ؛ لذا ربما لا يوجد خط فاصل بين الجنون والمثابرة العنيدة من الأساس. نحن نبنئ خطأً وهمياً فقط لأننا نتحدث مع الفائزين. وهناك أمثلة عديدة لقادة في مجالات متعددة كانت لديهم قدرة هائلة على التمسك برؤيتهم والمثابرة بلا هوادة. لكن ما لا تظهره القصص هو كم من هؤلاء الأشخاص متصلبي الرأي العنيدون قد أخفقوا. من الصعب جداً رسم خط فاصل بين المثابرة العنيدة المطلوبة للنجاح وما يظهره بعض الرؤساء التنفيذيين للشركات الناشئة من تصلب رأي يؤدي إلى نتائج عكسية.

ما رأيك في التوازن بين العمل والحياة؟

لا أعرف ما إذا كنت شخصاً تقليدي التفكير، لكن التوازن بين العمل والحياة كان مشكلة كبيرة بالنسبة لي في السنوات الثلاث الأولى من عمر الشركة، وحتى الآن من الصعب تحقيقه. على المستوى الشخصي، أرى أنك إذا كنت تفكر في التوازن بين العمل والحياة في المراحل الأولى من تأسيس الشركة، فأعتقد أن هذه بالتأكيد مشكلة. لقد وضعت كل مدخراتي ومدخرات عائلتي في الشركة. لم أكن أتمكن من استراق نصف يوم أو الحصول على راحة في أحد أيام الجمعة أو الذهاب إلى مشاهدة فيلم في السينما. كان ذلك مستحيلًا؛ فكثير جداً من الأمور كانت معرضة للخطر، وكان هناك أناس كثيرون يأتمنونني على أموالهم؛ لذا لا أعتقد أنه ينبغي عليك أن تستهدف الموازنة بين حياتك العملية والشخصية في تلك الأيام الأولى.

بعد وصول الشركة لمرحلة النمو التام، لا بد أن تكون قادرًا على تحقيق التوازن بين الأمور بشكل أفضل. مازلت أعتقد أن أهمية الموازنة بين العمل والحياة مبالغ فيها؛ لأنك إذا كنت تحب عملك، فستكون سعيدًا وأنت تقوم به. وفي ذلك تطبيق للقول المأثور: «اختر وظيفة أحلامك، ولن تضطر وقتها أبدًا للعمل مرةً أخرى». أنا مؤمن بهذا حقًا. إذا كنت مشغولًا بنشاطك التجاري، فلن يُطلق عليه «عمل»، هذا إذا جاز التعبير. فما زال يمكنك الخروج وتناول مشروب مع الرئيس التنفيذي التقني وأن تعملًا معًا. بالنسبة لي، هذا لا يُعد عملًا، بل وقتًا ممتعًا. الأمر أشبه ببناء شيء رائع مع الأصدقاء.

ما مدى أهمية العمل ساعات إضافية لإنجاح الشركات الناشئة؟

لن أبالغ كثيراً مثل إيلون ماسك الذي تحدث عن العمل لمدة 100 ساعة في الأسبوع، وتخفيف جميع أفراد الفريق على العمل لساعات أطول. إذا سمعت حديثه، ستجده يقول شيئاً من قبيل: «لا أعتقد أنني أذكر من أي شخص آخر، لكنني أجتهد أكثر. وإذا كنت أعمل ست ساعات أكثر كل أسبوع مقارنة بمنافسي - وهو ما يعادل 10% أكثر - فسأكون أسرع بنسبة 10% بطبيعة الحال». وأنا أتفق معه حول أهمية العمل الجاد وللساعات طويلة في الشركات الناشئة. فأنت كرائد أعمال تعمل دائماً على اللحاق إما بالمنافسين الكبار أو الشركات الناشئة الأخرى في نطاقك. عليك دائماً أن تنتج بمعدل أسرع. ولا شك أن هناك الكثير مما يمكن قوله عن العمل بذكاء، وأن الفاعلية فيما يخص الوقت والموارد والقدرة على إنتاج أقصى نتائج خلال الفترة الزمنية نفسها وبالميزانية عينها. ففي النهاية، هناك كثير من العمل الذي يجب إنجازه في نفس الوقت. فلا مفر من العمل لساعات طويلة وبجد وذكاء وسرعة.

حدثنا عن بعض المفاهيم الخاطئة التي صادفتها في ريادة الأعمال.

ثمة مفهوم خاطئ يحدثني به كثير من رواد الأعمال الطموحين؛ وهو رغبتهم في تأسيس شركاتهم الخاصة حتى يكونوا هم من يديرون أنفسهم. ودائماً ما أضحك لدى سماع ذلك، لأنه أحد أسوأ الأسباب التي تجعلك رائد أعمال. إن كونك رئيسك الخاص في العمل لا يعني أي شيء، بل حينها تتحمل مسؤولية أكبر عن الموظفين الذين انضموا للعمل لديك برواتب أقل، وكذلك عن جميع المستثمرين الذين استأنوك على أموالمهم. هذا بالإضافة إلى العملاء الذين يعتمدون عليك في تقديم خدمة رائعة وحل مشكلاتهم. فأنت في الواقع مسئول عما تفعله للكثير من الأشخاص؛ لذا فإن كونك رئيسك الخاص في العمل، وشعورك بأنك لست مسئولاً عن أي شيء أبعد ما يكون عن الواقعية.

أما المفهوم الخاطئ الآخر، هو خوف رواد الأعمال من مشاركة أفكارهم لأنهم يعتقدون أن أحداً ما سيسرقها. إنه اعتقاد خاطئ مهول فيما يتعلق بأهمية الشركات الناشئة. فالأفكار لا تمثل سوى 1%، بينما يمثل التنفيذ 99% من الشركة الناشئة. بالتأكيد ينبغي أن تكون لديك فكرة جيدة، لكن قدرة الشركة على تقديم منتج وقيمة مقترحة قابلة للتطبيق، والوفاء بالوعد، كلها تمثل 99% من العمل. إن نسبة الواحد بالمائة، المتمثلة في الفكرة الجيدة، جيدة، لكنها ضئيلة القيمة، ويصعب الحفاظ عليها.

ما الذي تفتقر إليه منظومة الشركات الناشئة في دبي؟

أرى أن هناك مشكلتين رئيسيتين. المشكلة الأولى هي أننا عادةً ما نعتقد أن الشركات في دبي معفاة من الضرائب، لكن الوضع ليس كذلك تمامًا. فالآن، في الولايات المتحدة تدفع حوالي 30% من الأرباح، أي إن الشركة تدفع الضرائب على أرباحها، بينما هنا في دبي تُحصّل الضرائب من الشركة مسبقًا. فعليًا عليك الدفع عند البدء؛ لذا الأمر صعب للغاية. على سبيل المثال، في إطار عملي هناك شيان يسببان لي ضيقًا بالغًا وهو أنه يتوجب علي دفع كل شيء مقدمًا. يجب أن أدفع تأشيرات الموظفين مقدمًا، يجب أن أدفع إيجار المستودعات مقدمًا. إننا نتحدث أموال طائلة تُدفع مُقدمًا هنا، مئات الآلاف من الدولارات، كان من الممكن استثمارها في الشركة. هذه الأموال تُدفع بغض النظر عما إذا كنت تدير عملاً مربحاً أم لا.

أما المشكلة الثانية فتتعلق بلوائح تأشيرات الموظفين. فكما تعلم، الشركة الناشئة أقرب إلى تجربة كبيرة؛ فهي تنطوي على كثير من التجربة والخطأ. لذا، في أغلب الأحيان، عندما تعين شخصًا، ولم يكن مناسبًا للوظيفة، سينتهي الأمر بتركه العمل في الشركة، سواء كان ذلك اختياره أو اختيار الشركة. أما في دبي، فالأمر صعب ومكلف للغاية. في معظم الأوقات، تحتاج إلى توظيف شخص من خارج البلاد؛ هنا يكون عليك التقدم بطلب للحصول على تأشيرة ودفع ثمنها؛ ثم يدرك الموظف الجديد أنه غير مرتاح لدي بعد قضاء أسبوع واحد فيها، أو أنه لا يجب العمل في الشركة، أو أنه ليس مناسبًا للوظيفة. إننا ندفع هنا أموالاً كثيرة مقدمًا، ولا نستطيع استرداد أي منها.

أتمنى أن يكون هناك شيء مثل تأشيرة للشركات الناشئة تتيح لك تعيين شخص من خارج البلاد، بحيث تدفع مثلاً 1000 دولار في الأشهر القليلة الأولى أو حتى تبدأ في تحقيق أرباح، أو أيًا ما كان، المهم أن يكون هناك شيء يجعل هذا السيناريو ممكنًا وعمليًا.

أما الخيار الآخر، فهو إذا ترك الموظف الجديد العمل في الشركة أو فُصل منها خلال الأشهر الثلاثة الأولى، يُسمح لك باستخدام التأشيرة مرة أخرى دون الحاجة إلى الدفع ثانية لشخص جديد ليأتي ويملا نفس المنصب الوظيفي؛ وهذا يساعد - إلى حد كبير - في زيادة مجموعة المواهب التقنية.

اذكر لنا بعض التغييرات المباشرة التي لاحظتها في لوائح الإمارات العربية المتحدة.

هناك أيضًا إجراءات إيجابية كثيرة تتخذ. فقد أُصدر قانون إفلاس لأول مرة في الإمارات العربية المتحدة. وهو أمر جيد؛ لأن القانون كان من قبل يُحمّل الأفراد المسؤولية عن العمل، وهو أمر مثير للقلق. فبصفتك رائد أعمال، توقع على كثيرٍ من الشيكات، وتكون دائم القلق بشأن وجود ما يكفي من المال في البنك. ومن منظور رائد الأعمال، من الصعب المجازفة الشخصية بدخول السجن بسبب أوجه القصور في قطاع الأعمال.

ما الدور الذي تلعبه المدارس في إعداد الشباب ليُكونوا رواد أعمال ناجحين؟

يمكن أن تؤدي المدرسة بالتأكيد دورًا كبيرًا في تطوير هذا النوع من التعليم. أعتقد أيضًا أنه يتعين على الطلاب اكتساب خبرة أكبر ببيئة الشركات الناشئة. على سبيل المثال، تتمثل إحدى الأفكار في أن يكون لديك برنامج هدفه إتاحة الفرصة للطلاب للانضمام إلى الشركات الناشئة لمدة ثلاثة شهور مثلاً. أما الفكرة الأخرى فتتمثل في تشجيع طلاب الجامعة على تأسيس مشروعات، مع إتاحة الفرصة لمزيد من مؤسسي الشركات الناشئة للتحدث عن التجربة في الجامعات ومشاركة تجاربهم وقصص نجاحهم مع الطلاب. فأى شيء يمكن أن يساعد الطلاب والشباب على فهم تحديات ومزايا ريادة الأعمال يشكل خطوة في المسار الصحيح.

كما نحتاج إلى دعم أكبر فيما يتعلق بتعليم الشباب كيفية البرمجة وكيفية التميز في مجال تطوير البرمجيات؛ الأمر الذي من شأنه تقليل الضغوطات على الشركات الناشئة فيما يخص إيجاد المواهب الجيدة. فالمواهب التقنية هنا مكلفة للغاية، وهذا سيساعد في إضافة قيمة كبيرة للاقتصاد عمومًا. فكل شخص، وكل شركة ناشئة، وكل تاجر تجزئة يخطط للعمل عبر الإنترنت الآن يبحث عن الخبراء التقنيين، لذا فإن أي شيء يساعد على توسيع قاعدة المواهب التقنية المحلية يكون مفيدًا للغاية.

حدثنا عن آرائك حول آفاق المستقبل في المنطقة.

أعتقد أن هناك كثيرًا من الفرص المباشرة في المنطقة. وقد كتب داني فرحة، من بيكو كابتال مؤخرًا منشورًا يقول فيه شيئًا بمعنى أن «الآن هو أفضل وقت للاستثمار في الشركات الناشئة في الشرق الأوسط». وهو الشراء النسبي لسكان المنطقة في المتوسط؛ إذ يملك جميعهم هواتف

ذكية، ويرتفع معدل استخدام الهواتف الذكية في المنطقة بقدر ما هو في الولايات المتحدة. تفتقر المنطقة إلى كثيرٍ جداً جداً من الخدمات.

يمكنك إحداث تغيير جذري في مجالات كثيرة هنا. هناك الكثير لإحداثه هنا. هذا بالتأكيد هو الوقت المناسب. فهناك كثير من القطاعات التي تشهد نقلات نوعية الآن بما فيها مجال الشحن، والخدمات المصرفية، وكذلك الرعاية الصحية. وهناك نماذج كثيرة أخرى يمكنك إحداث فارق حقيقي فيها.

هل أنت راضٍ عن وضعك في مجال الأعمال وما حققته فتشر حتى الآن؟

في الواقع، ما وصلنا إليه حتى الآن يشعني بعدم الرضا والإحباط إلى حد بالغ. وما زالت هناك أمور كثيرة علينا القيام بها في المستقبل أعتقد أننا بالكاد نبدأ، بينما يحدثنا الجميع عن مدى ما وصلت إليه الشركة من مكانة عظيمة، لكن الوضع ليس كذلك. فأنا لا أرى نصف الكوب ممتلئاً، بل أرى أن 10% منه فقط ممتلئ، و90% المتبقية مازالت فارغة. إن الجميع متشون الآن لأن الكوب امتلأ أخيراً ببعض الماء، لكن مازال علينا القيام بالكثير؛ لذا أعتقد أنني سأكون فخوراً بما نبنيه خلال بضعة سنوات على الأقل، حينها سأستطيع أن أقول مرة أخرى: «نعم، لقد حققنا بالفعل ما قررنا القيام به».

ما هي رؤيتك لفتشر؟

أعتقد أن مجال الشحن بأكمله سيشهد تحولاً تاماً؛ وذلك لأنه، أولاً، يعتمد على نظام العناوين؛ الأمر الذي لا يُعمل به في ثلثي دول العالم. فهناك أربعة مليارات شخص ليس لديهم عناوين. حتى بالنسبة للمليارين الآخرين الذين لديهم عناوين، فإن الكثيرين لا يكونون بالضرورة موجودين في المنزل عندما تصل طرودهم، وبعضهم يفضلون الحصول عليها في مكان آخر. لم يكن نظام الشحن والتوصيل القائم على العناوين الأفضل في العالم. أعتقد أنه سواء نجحت فتشر أو لم تنجح، فإن عملية الشحن بأكملها ستنتقل إلى هذا النموذج الجديد، حيث سيكون بإمكانك استقبال طرودك في أي مكان وأي وقت تريد. بهذه الطريقة، لن يضطر العملاء مجبرين على البقاء في المنزل لعدة ساعات لاستلام أي طرد؛ لذا نأمل في تغيير ذلك الوضع للأبد، وأن يصبح نموذج فتشر هو العرف المعمول به في إرسال واستقبال أي شيء، حيث يمكنني أن أفتخر بالتأثير الذي أحدثناه.

في النهاية، هدفنا هو استخدام فتشر في جميع الأسواق الرئيسية، حيث سيحل الهاتف

المحمول للعميل محل عنوانه. أريد أن يضحك الناس عندما يتذكرون تلك الأيام التي كان عليهم فيها تقديم عناوينهم لتلقي طرد. لقد بدأنا في الشرق الأوسط لأن هذه هي المنطقة التي نعرفها، سواء فيما يتعلق بالتجارة الإلكترونية أو فهم السوق، لكننا لا نريد التوقف هنا. فهناك العديد من الأسواق التي تحتاج إلى الخدمة التي نقدمها. نحن على علم بذلك. نتحدث هنا عن أسواق أكبر مختلفة، مثل: باكستان، الصين، الهند، نيجيريا وغيرها، حيث يرغب الناس في الحصول على تجربة أفضل فيما يخص استلام الطرود.

» يُقاس النجاح في نظري بجودة منتجك أو خدمتك ودرجة ملاءمتها للسوق. لا يُحدد النجاح بحجم شركتك، سواء من حيث عدد الموظفين أو نطاق عملياتك،

ما تعريفك للنجاح؟

يُقاس النجاح في نظري بجودة منتجك أو خدمتك ودرجة ملاءمتها للسوق. لا يُحدد النجاح بحجم شركتك، سواء من حيث عدد الموظفين أو نطاق عملياتك. فكل ذلك لا يهم. لكن النجاح هدف متحرك. فعند بدء سباق الركض، حين تفوز بسباق المائة متر، تريد أن تحطم الرقم القياسي للوقت الذي استغرقته للوصول إلى الـ 100 متر، فإذا كنت أنهيت السباق في 11 ثانية، فستطمح لإنهائه في 8, 10 ثانية، وسيكون هدفك هو أن تجعل هذا الرقم يتناقص بمرور الوقت. وعلى النحو ذاته يتغير تعريفك للنجاح باستمرار وأنت تتحسن، وهذا ما يحدث في مجال الأعمال. يتغير مفهوم النجاح بالنسبة إليك مع استمرارك في النمو. فأى شيء تفخر به وأياً ما كان ما تبنيه وتشعر إزاءه بالفخر هو التعريف الحقيقي للنجاح، من وجهة نظري.

كونال كابور

تسهيل بيع الملابس الفاخرة وشرائها



مؤسس شركة ذا لاكشري كلوزيت

ورئيسها التنفيذي (The Luxury Closet)

www.theluxurycloset.com

كونال كابور؛ مؤسس شركة «ذا لاكشري كلوزيت» The Luxury Closet ورئيسها التنفيذي. أسست الشركة في عام 2011، وهي اليوم أكبر سوق تجارية إلكترونية لشراء وبيع السلع الفاخرة المستعملة وشحنها بأسعار مخفضة في منطقة الشرق الأوسط، حيث يقوم هذا المشروع المميز والناجح بتوفير المنتجات الفاخرة من لوي فيتون، وشانيل، ورولكس، وكارتيه، ولوبوتان، وغيرها من الماركات التجارية وبيعها بخصم يصل إلى 70% من سعرها الأصلي. يؤمن كونال بشدة بأهمية توفير القدرة على شراء سلع فاخرة للجميع. قبل تأسيسه لموقع لاكشري كلوزيت، كان كونال قد أسس ماركة تجارية ناجحة بالهند خاصة بالملابس الرياضية، ثم انتهى به الأمر إلى دبي، للعمل لدى إمبراطورية الموضة الفرنسية لوي فيتون. كونال حاصل على بكالوريوس الآداب من جامعة ويسكونسن، في ماديسون بالولايات المتحدة الأمريكية، وماجستير إدارة الأعمال من معهد إنسياد في فرنسا.

حدثنا عن حياتك الشخصية وبداية اهتمامك بالتكنولوجيا.

لقد نشأت وترعرعت بمدينة نيودلهي بالهند، ثم بدأ اهتمامي بالتكنولوجيا في مرحلة مبكرة من عمري. أذكر أنني في صغري كان جميع أصدقائي يملكون أجهزة كمبيوتر، فكنت أذهب إليهم وألعب معهم، حتى صار لي جهاز كمبيوتر خاص بي، ومن هنا بدأ شغفي الدائم بالكمبيوتر والتكنولوجيا.

عندما أنهيت الدراسة الثانوية كانت لدي رغبة في الدراسة بالخارج وتحديدًا بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث تقدمت إلى بعض الجامعات هناك، وحصلت على منحة دراسية بكلية صغيرة تدعى نوكس في جاليسبرج، بولاية إلينوي عام 1998، ثم التحقت بدراسة علوم الحاسب والاقتصاد في نوكس، وهي كلية صغيرة للفنون الحرة، ومن أفضل الأشياء في الدراسة بكلية للفنون الحرة بالولايات المتحدة ما يتوافر لك من إمكانية دراسة ما تريده بالفعل، فعل الرغم من أنك تدرس منهجًا أساسيًا، تظل لديك حرية اختيار ما تود دراسته في المقام الأول، الأمر الذي كان يختلف تمامًا عن كليات الهند التي درس بها أصدقائي.

درست تخصصين هما علوم الحاسب والاقتصاد، وبوجه عام، فقد حضرت جميع أنواع الدورات الدراسية التي لم أكن لأتمكن من حضورها في حال دراستي بإحدى الكليات بالهند. حضرت دورات في الموسيقى، ودورة في الصوت، بل و حضرت دورة في تاريخ الهند، كما أصبحت بالغ الاهتمام بالتصوير الفوتوغرافي، حتى إنني كنت أبادر بحضور جميع دورات

التصوير التي كانت تُقام؛ فتعلمت استخدام الكاميرا العاكسة أحادية العدسة بفيلم 35 مم، وطبعت كل الصور بنفسني. إن حصولي على الفرصة لحضور مجموعة مختلفة من الدورات الدراسية وتجربة أشياء كثيرة في الكلية أدى إلى توسيع نطاق تعليمي واهتماماتي.

أعتقد أنني طالما كنت مفتونًا بالكمبيوتر والفنون؛ كما كان لديّ ولع شديد بالتصوير الفوتوغرافي أحادي اللون (بالأبيض والأسود)، مما دفعني لقضاء الكثير من الوقت بحجرة مظلمة لتحميم الأفلام، كما كنت أقوم أيضًا بتركيب أجزاء أجهزة الكمبيوتر خاصتي، الأمر الذي كان يروق لي حقًا.

وقد كنت من نوعية الطلاب الذين يجتهدون جدًا في حال جهيم للمادة التي يدرسونها، وعلى العكس من ذلك، في حالة عدم حبي للمادة التي أدرسها، كنت أبذل أقل مجهود ممكن للنجاح فيها. بعد تخرجي من الجامعة كنت قلقًا بشأن عدم تمكني من الحصول على وظيفة مناسبة بشركة ذات شأن، توفر خدمة أو منتجًا مهمًا، ولم يكن هناك الكثير من الشركات التي توظف من داخل جامعة نوكس، وتملكتني تلك الفكرة المخيفة بأن أحصل على وظيفة مملّة في شركة تنتج طاردًا للبعوض. كنت قلقًا بشكل كبير أن ينتهي بي الأمر بهذه الصورة المرعبة، وكان لسان حالي يقول: «يا إلهي! هل حقًا سينتهي بي المطاف لقضاء بقية حياتي في محاربة البعوض؟!» (يضحك)؛ الأمر الذي دفعني إلى الانتقال من نوكس إلى جامعة ويسكونسن في ماديسون، وهي جامعة أكبر بكثير من نوكس، وتضم 40 000 طالب.

كانت لدي رغبة في التخرج مبكرًا؛ نظرًا لحماشي للعمل فور التخرج؛ لذلك أنهيت دراستي بالكلية في ثلاثة أعوام ونصف فقط بعد أن انصرفت عن تخصص علوم الحاسب وأكملت دراستي في الاقتصاد فقط. وكانت جميع أنواع الشركات ومسؤولو التوظيف متواجدين داخل حرم الجامعة. انتهى بي المطاف بإجراء اختبار وظيفي بشركة مايكروسوفت، والذي أثبت أنني ذلك العبقرى المناسب لهذا العمل، فقدمت سيرتي الذاتية لكي تراجعها الشركة، التي عاودت الاتصال بي، ثم أُجريت معي عدة مقابلات توظيف في مقر شركة مايكروسوفت في ريدموند بواشنطن، إلا أنني وللأسف، لم أُقبل في هذه الوظيفة.

وأثناء تواجدي بواشنطن ورفضي من عدد من الوظائف، قال لي والدي الذي كان يملك ويدير شركة لتصنيع الأحذية بالهند: «عليك أن تعود إلى الهند لتدير شركة الأحذية». إلا أنني طالما كنت جامح الطموح، وإن كان هذا الطموح أكبر من قدراتي في بعض الأحيان، ويدفعني لاتخاذ خطوات خاطئة؛ قررت حينها العودة إلى الهند للالتحاق بالعمل في شركة والدي،

وقبل بدئي بالعمل هناك، قال لي والدي: «إذا كنت تريد أن تصحح صانع أحذية، فيتعين عليك الالتحاق بمدرسة تعليم صناعة الأحذية». وعندها التحقت بمدرسة صناعة الأحذية لقضاء ستة أشهر هناك، وتعلمت كيفية صناعة الأحذية، ثم عدت للعمل مع والدي في الشركة.

بدأنا كشركة تصنيع أحذية؛ وقد أسس والدي ماركة Portland التجارية لإنتاج الأحذية الجلدية وتوزيعها. لقد كان الأمر بمثابة تدريب مهني على يد أبي، وتجربة تعليمية بالغة الديناميكية من نوع ما للمسائل المتعلقة بالمشروعات صغيرة الحجم.

لقد عملت بشركة إنتاج الأحذية لبضع سنوات إلى أن قررت أنني أريد أن أقوم بشيء أكبر من ذلك. فقررت إطلاق علامة تجارية للأحذية النسائية باسم «سكين فوت وير» Skin Footwear. لم أكن حينها أدرك كيفية إنتاج الأحذية النسائية، إلى جانب عدم اكتراثي بما قاله لي والدي: «إنها عملية مختلفة تمامًا، ونحن لا نمتلك الآلات اللازمة لتصنيعها، ولن تتمكن من تصنيعها». لكنني أكملت السير في هذا الاتجاه وقمت بتجميع بعض الطلبات ثم ذهبت إلى بعض مصممي الأزياء لتصنيع الأحذية.

ذهبت إلى بعض مصممي الأزياء الهنود المشهورين، وعرضت عليهم تصنيع بعض الأحذية لأسائهم التجارية. لم يكن بإمكانني حينها سوى أن أعرض عليهم بعض العينات التي صنعتها، فكانوا يطلبون مني أن أصنع لهم بضع مئات؛ وكنت أقوم بتصنيعها، ثم ينتهي بي الحال إلى تزييقها أو كسرها جميعًا. أذكر أنني كنت ذات مرة في كواليس أسبوع الموضة في الهند، بينما كانت هناك عارضة أزياء ترتدي حذاء من إنتاجي، خرجت العارضة، ثم عادت وقد انكسر كعب الحذاء. كان ذلك إدراكًا بالغ المرارة، بل أعتقد أنه كان إخفاقًا كبيرًا، حتى إنني قلت: «إن هذا الأمر يعد ضربًا من الجنون وعليّ أن أوقفه بأي شكل». وتوقفت عن ذلك بالفعل. وأظن أن رأي والدي كان صائبًا عندما حذرني من تصنيع أحذية النساء (يضحك).

وبقدر صعوبة تلك التجربة عليّ، كانت على قدر من الأهمية لا يمكن إغفاله، إذ إنها أجبرتنا على تغيير اتجاهنا من بيع الأحذية الجلدية إلى بيع الأحذية الرياضية، فقد أدركنا أن بإمكاننا استيراد أحذية رياضية من الصين وبيعها بسعر متوسط. ففي الهند، ليس هناك سوى أحذية محلية رديئة الجودة بسعر رخيص جدًا أو أحذية مرتفعة الجودة مثل نايك وريباك، والخيارات بين الفئتين محدودة جدًا، وكانت تلك هي الفجوة التي فكرنا في سدها.

لقد بدأنا في هذا الاتجاه ونخصصنا فيه. وحققتنا نموًا من بيع 2 000 زوج من الأحذية شهريًا إلى بيع 20 000 زوج شهريًا. وهنا أود أن أقول إن كل عمل تجاري اشتركت فيه كان

ينطوي على ذلك العنصر الحسائي في مقابل العنصر التصميمي، الأمر الذي كان يروق لي حقًا. فكنت أذهب إلى الصين لجلب الأحذية الرياضية الجديدة، وكنت أحرص على وجود عملية رقابة دقيقة على الجودة؛ إذ كنا نلتزم دائمًا بأساليب تصنيع دقيقة تضاهي بعض تلك المطبقة في بعض المصانع الكبرى في الصين، التي كانت تُصنَّع لنا الأحذية حسب الطلب بناءً على مواصفاتها.

وقد قمنا أيضًا بفتح متجر للبيع بالتجزئة، وقد حقق نجاحًا كبيرًا، الأمر الذي دفعنا إلى افتتاح بضعة متاجر أخرى. وظللت منخرطًا في ذلك العمل لخمس سنوات قبل أن أقرر أنني أريد تغييرًا، فدائمًا ما كنت أفكر في الالتحاق بكلية لإدارة الأعمال، وشعرت حينها أن هذا هو أنسب وقت لذلك، ومن ثم تقدمت لعدد من كليات إدارة الأعمال إلى أن تم قبولي في جامعة إنسياد بفرنسا. تعد هذه الكلية إحدى كبرى كليات إدارة الأعمال في العالم؛ لذلك ذهبت إلى فرنسا للدراسة؛ وكانت إنسياد تجربة رائعة بالنسبة لي. بعد ذلك، قررت العمل في لوي فيتون لكي أفهم النشاط التجاري الخاص بالسلع الفاخرة بشكل أفضل، وتقدمت للعمل هناك وحصلت على وظيفة لديهم بالفعل. وهناك أدخلوني برنامجًا تدريبيًا خاصًا بالإدارة، وكان ذلك يعني الذهاب إلى المتجر والتعرف على تفاصيل العمل هناك، لأصبح بعدها مديرًا للمتجر، أدير فريق العمل والإيرادات. وهكذا بدأ عملي بالسلع الفاخرة، وقد استمرت في هذه الوظيفة لمدة عام، ثم أدركت بعد ذلك أنني أريد أن أخصص مزيدًا من الوقت للنشاط التجاري الخاص بعائلتي.

في النهاية قررت أن أبدأ في تأسيس شيء خاص بي، الأمر الذي لاقى تشجيعًا قويًا من والدي، فقد كان دائمًا ما يقول لي: «لا تحصر نفسك في صناعة الأحذية، فهو أمر معقد جدًّا، وعليك أن تبدأ في توجيه اهتمامك إلى شيء آخر، ابدأ عمالك الخاص، وسأكون سعيدًا لإمدادك برأس المال المبدئي».

سافرت إلى دبي، وبدأت أبحث عن أفكار لمشروع تجاري. فكنت أناقش ذلك الأمر مع جميع أصدقائي ومعارفي وأسألهم باستمرار عن أفضل مشروع يمكن الدخول فيه برأيهم. وحصلت على جميع أنواع الإجابات التي يمكن أن تخطر على البال. وحينها قالت لي صديقتي، التي باتت زوجتي الآن: «أتدري؟ إنك تبدو حائرًا جدًّا». وكانت على حق؛ لذا فكرت في أن أشغل وظيفة استشارية في ماكينزي McKinsey، واجتهدت في الاستعداد لمقابلة العمل إلى أن وصلت إلى المراحل الأخيرة للحصول على الوظيفة، وحينها قال لي من يجري معي مقابلة التوظيف: «صديقي، أنت غير مناسب لوظيفة الاستشاري، لذلك فإننا لن نقبلك لهذه

الوظيفة لمصلحتك، فمن الأفضل لك أن تدير عملاً خاصاً بك». ورفضوني، وعدت لنقطة البداية، أبحث عن أفكار لنشاط تجاري.

كيف توصلت إلى فكرة لأكشري كلوزيت؟

بعد التجربة التي مررت بها والإخفاق الذي حدث لي في دبي، قالت لي صديقتي: «عليك أن تعلم أنك بحاجة إلى أن تصوغ غايتك في الحياة في جملة واحدة». فظلت حينها أفكر فيما قالت، وتوصلت إلى «أنتي أرغب في تأسيس شركة، شركة قابلة للتوسع الكبير، تبيع منتجاً رائعاً من المنتجات التي لدي خلفية بالعمل فيها». أعتقد أنني متماهٍ حقاً مع هذا. فلا بد أن تكون الشركة كبيرة وقابلة للتوسع، وأن تبيع منتجاً متميزاً، إلى جانب أهمية أن تعمل في مجال لدي خبرة في شيء مشابه له حتى أتمكن من الاستفادة من خبرتي.

وذاث يوم، بينما كنت أتمازج أطراف الحديث مع أحد الأصدقاء حول أفكار للأنشطة التجارية، أثرت فكرة إعادة البيع؛ حيث ناقشنا إمكانية شراء أشياء وإعادة بيعها. وقد رأيت تجارب شبيهة بذلك في إعادة بيع السيارات الفاخرة، ففي باريس، على سبيل المثال، يمكنك شراء سيارة بي إم دبليو مستعملة حديثة جيدة الصيانة بسعر أقل بنسبة 50% من سعرها الأصلي، ثم إعادة بيعها لجني الربح. لذلك فكرت في القيام بنفس الشيء مع ماركة لوي فويتون. التمتعت الفكرة في عقلي كالوميض «أجل، هذا ما علي فعله». فيإمكانك القيام بذلك الأمر في بلدان كثيرة. وقد أجريت بحثاً ووجدت أن ميلان ستيشنز (Milan Stations)، وكانت شركة مطروحة للاكتتاب العام؛ على قائمة بورصة هونج كونج. وهكذا قلت: «رائع، بإمكانني بيع كميات كبيرة من الحفائب المستعملة. إنها فكرة رائعة حقاً». وهكذا عملت لدى شركة لوي فويتون وأردت إعادة بيع منتجاتها.

من هنا نشأت الفكرة، في واقع الأمر، بالنظر إلى هذا النموذج، دائماً ما كان عدد شركات البيع بالتجزئة التي تقوم بذلك محدوداً. فكانت هناك شركات إلكترونية أخرى بالولايات المتحدة وشركات يبيع بالتجزئة بجميع أنحاء العالم تقوم بنفس الأمر، وقد بحثنا بالفعل أمر كل هؤلاء المنافسين الذين يقومون بالأمر نفسه على نطاق محدود جداً؛ وكدت أتخلى عن الفكرة بعدما ارتأى لي أن هناك آخرين يقومون بنفس الأمر بالفعل. لكن خطر بيالي بعدها أنه رغم ما يعرضه هؤلاء المنافسون من منتجات قليلة للبيع، فما يزال يرد إليهم هذا العدد الكبير من الناس للاطلاع على منتجاتهم وشرائها، برغم الأسلوب دون المستوى الذي يعملون به، إذن فلا بد من أن هناك فرصة كبيرة للقيام بالأمر بشكل صحيح. إن هذه تجارة في السلع

الفاخرة، لذلك فعليك تمييز تجارتك بشكل محدد، والتعامل مع عملائك بطريقة خاصة، وبيع منتجك بطريقة خاصة أيضًا. هذه التجارة ينبغي أن تجري بنحو سليم، وقد أدركت أن الواقع لم يكن كذلك. وهكذا كانت هذه هي الفكرة الكبرى وراء تأسيس «ذا لاكشري كلوزيت».

كيف بدأت في تنفيذ الفكرة؟

لقد أنشأت النسخة الأولى من الموقع بنفسني باستخدام برنامج ووردبريس Wordpress لتصميم المواقع؛ ثم استعنت بمبرمج، وبدأت بإضافة بضع خصائص أساسية ثم قمت بعرض حقيقتين أو ثلاث فقط أخذتها من أختي. الأمر المضحك أنني كنت اشتريت لأسرتي كثيرًا من الأحذية والهدايا عندما كنت أعمل في لوي فيتون؛ لذا تبرعوا لي بجميع هذه الهدايا مرة أخرى لكي أتمكن من بدء تشغيل موقعي! (يضحك).

بدأت بعد ذلك بعرض منتج تلو الآخر على الموقع ليس بهدف بيعها في حد ذاته، وإنما لتوضيح القيمة المقدمة للعملاء، وقد أتى الأمر ثماره. هذا إلى جانب استئجاري مكتبًا لمقابلة العملاء، وفي شهر يوليو من عام 2011، عندما وصل عدد الحقائق لديّ خمسين حقيقة، أطلقت الموقع. واندحشت حين استيقظت في اليوم التالي لأجد طلبًا على الموقع. كان طلبًا لحقيقة أعطتني إياها أختي لأضمها إلى الموقع. وأذكر أنني فكرت قائلاً في نفسي: «إنها حقيقة قبيحة حقًا، من يمكن أن يطلب شراء هذه الحقيقة؟» (يضحك). كانت حقيقة قديمة من بربري - وهي علامة تجارية بريطانية - مصنوعة في إيطاليا، وكانت تُباع في نيودلهي مقابل 200 دولار تقريبًا. كانت بالية وقبيحة إلى حد يصعب معه أن تنظر إليها من الأساس. وكان سعرها الأصلي يقدر بـ 1000 دولار لكنني بعته مقابل 500 دولار، وبذلك أعطيت أختي مبلغًا ماليًا يزيد على الذي دفعته مقابل الحقيقة! رأيت بعدها أن هذا الأمر جنوني! فالعميل الذي اشترى الحقيقة كان مقيمًا في بر دبي. لم تكن نصدق ذلك. وتساءلت وقتها: «ماذا يجري؟ ما الذي يجعل مشتريًا من بر دبي يأتي إلى عنوان أختي ليشتري منها هذه الحقيقة، ويدفع لها النقود وهو في منتهى السعادة؟ لماذا لا يشتريها من أحد المراكز التجارية أو المتاجر المتخصصة؟».

هذا هو جوهر هذا النموذج؛ يكمن الجمال في عين الرائي فعلاً. كذلك كانت هناك فجوة كبيرة بين المنتجات التي تقدمها العلامات التجارية للعملاء وما يريده العملاء بالفعل. لذلك كان السؤال هو: «ما مدى اتساع هذه الفجوة؟» حسنًا، إنها فجوة ضخمة - كما تبين - بين ما يريده العميل بالفعل وما هو متاح.

وكما ذكرت، بدأت الموقع بخمسين حقيبة، ثم بدأت الحقائق في التزايد حتى صارت 100، ثم 200، وهكذا. وبدأنا نبيع حقائق بقيمة 5 000 دولار و10 000 دولار، حتى صار إيرادنا الشهري يتراوح ما بين 15 000 و20 000 دولار، حينها قال لي أصدقائي: «ما زال عليك إضافة الكثير إلى هذا النشاط التجاري، كما أنه لن يمكنك أن تؤدي هذا العمل كله بنفسك؛ لذا عليك أن تبحث عن مستثمرين لجمع رأس مال لكي تتمكن من توظيف وتوسيع هذا النشاط التجاري بالنحو الصحيح». وكان هذا الرأي منطقيًا جدًا بالنسبة لي.

كانت شركة شركاء المبادرات في الشرق الأوسط MEVP إحدى أوائل الجهات المستثمرة في الشركة. تواصلوا معي وأتموا الأمر بمنتهى السرعة؛ إذ تناقشوا معي على مدار أسبوع وأتموا الصفقة في أسبوع. أتاني بعدها وليد حنا، المؤسس والرئيس التنفيذي للشركة، التقاني لنصف ساعة وحياتي وصافحني، وقال لي: «ستحصل على المال غدًا». حصلت على 200 ألف دولار، حيث وضعوا المبلغ في حسابي البنكي خلال يومين فعليًا، وكان شيئًا رائعًا! فوجدت مكتبًا صغيرًا وعينت فيه قليلًا من الموظفين، ومن هنا كانت بدايتي الحقيقية.

تمكنا من جمع تمويل بقيمة مئات آلاف أخرى من الدولارات، مما نقلنا من جولة التمويل إلى جولة التمويل ب. وهكذا توسعت الشركة من الخمسين حقيبة التي بدأنا ليصبح عدد السلع المعروضة على موقعنا اليوم 20,000 سلعة. و صار دخلنا الشهري يقدر بمليون ونصف مليون دولار.

هل واجهت أي تحديات خلال هذه الفترة؟

تمثلت التحديات التي واجهناها في معرفة كيفية تأسيس شركة تجارة إلكترونية؛ وكيف تأسيس شركة بدي؛ كان هذا الأمر أكثر تعقيدًا مما توقعت، إذ إنك تمضي الكثير من الوقت في محاولة إعداد الإجراءات الأساسية؛ لأنه لم يكن هناك وجود فعلي لمنظومة الشركات الناشئة آنذاك عام 2011. لم يكن هناك من يقدم لك إجابات. كيف يمكنني أن أسجل شركة؟ هل علي أن أسجل شركة أكبر؟ هل علي أن أسجل شركة في جزر كايمان؟ وما الفارق؟ كيف سيكون المستقبل إذا لم يوفر الناس التمويل بسبب هذا الأمر؟ وكنت أقوم بعمليات الدمج والاستحواذ بنفسني، ولم أتمكن من العثور على محام جيد ليقوم بهذه الإجراءات؛ لذلك قررت أن أكتب الاتفاقية بنفسني، وكان الأمر فوضويًا. علاوة على ذلك، انسحب أحد المستثمرين، قائلًا: «هذا كيان تجاري مسجل في دبي، وهذا لا يناسبني»؛ لذا كان الأمر مربكًا جدًا في البداية.

مع بداية أي شركة ناشئة، تكون هناك درجة معينة من الإحباط. ونؤمل ألا يفوق الإحباط الحد الأدنى، وهذا أمر طبيعي. وهنا ليس عليك سوى أن تمر بهذه الحالة إلى أن يتحسن الوضع، غير أنك لن تتمكن من تحاشي المشكلات بالكامل. وذلك لأنك - بنحو ما - إذا لم تواجه مشكلات، فإن هذا يعني أنك لا تدير عملاً تجارياً من الأساس. ورغم ذلك، بمرور الوقت، أعتقد أن عقلي صار محصناً ضد أية إحباطات. الأمر أشبه بعملية المخاض بالنسبة إلى الأمهات، فرغم أنها تجربة مؤلمة، فإنهن سرعان ما ينسينها ويمضين قدماً. أعتقد أنني أصبحت أشبه بالأمهات (يضحك).

هل اتخذت الشركة المسار الذي توقعته؟

أعتقد أن وضع الشركة صار أفضل كثيراً مما توقعته؛ أذكر أنني كنت أنبهر عندما كنت أطلع على أرقام إيرادات منافسينا. لكن إيراداتنا الآن تجاوزت كل تلك الشركات. وإن كان الأمر قد استغرق منا وقتاً أطول كثيراً للوصول إلى ما نحن عليه. وكذا كان أكثر تعقيداً؛ كما واجهنا تحديات فاقت توقعاتنا. كنت أقول لنفسي في البداية إنني سأفعل أيًا ما يتطلبه الأمر، إلا أن تقديري آنذاك لما سيتطلبه الأمر لا يمثل سوى عُشر ما ينبغي القيام به بالفعل. ومن بين ذلك، هناك إدارة الموظفين وتوظيفهم، وقدر مهول من التنفيذ.

هلا أخبرتنا بأي من الزلات أو الدروس المستفادة التي تريد أن نخبرنا بها؟

من ناحية الدروس المستفادة، أعتقد أن أهم شيء تعلمته هو أهمية اختيار نشاط تجاري لديه سوق كبيرة. تسمع هذه النصيحة طوال الوقت، لكن إذا لم يكن هناك سوق كبيرة، فلن يُدرج الناس من حقائبهم وغيرها من المنتجات الفاخرة. هذا إلى جانب أنني كنت أعتقد في البداية أن الإيرادات ستأتي من كل مكان: مثل دبي، والسعودية، وقطر؛ مما جعلني أقرر في الحال المسارعة وتشغيل نشاطنا في تلك الأسواق، وعرض كافة سلعتنا فيها. لكنني في النهاية لم أحقق شيئاً سوى إهدار الطاقة. لذلك ربما كان تعلم تحديد الأولويات الشيء الأهم؛ ولا أظنني قمت بالأمر كما كان ينبغي.

أما الدرس الثاني، فكان يتعلق ببناء الفريق: أي تعيين عديد من الموظفين الأعلى مستوى أو من أسميهم أنا بـ«الفائزين» إلى جانب العديد من الموظفين من دون المستوى أو «المخفقين». أعتقد أنه ينبغي عليك العثور على أشخاص ذوي الخبرة، تأمل فيما تريد أن يكون عليه فريقك؛ وينبغي له أن يتمتع بالكفاءة ويمزج بين المهارة والخبرة والتحفيز.

أما بالنسبة للدرس الثالث، فإنه يتعلق بالتكنولوجيا والحاجة إلى مواهب تقنية عالية المستوى وعملية تكنولوجية. عندما بدأنا، أعتقد أننا استهنا بشدة بكم التعقيد الذي يتضمنه تأسيس سوق يركز على المستهلك. فهو يتطلب نظام إدارة عمليات معقدًا. لقد بدأت بموقع مُطوّر برنامج ووردبرس، ثم غيرنا المطور الخاص بنا، وأضفنا عملية أخرى، ثم أضفنا أخيرًا إلى الفريق شخصًا مختصًا بالمحتوى، وقد كان عبقرياً، والله الحمد. ووجدنا بعدها أنه ينبغي علينا تغيير المدير التنفيذي التقني. وزاد عدد المطورين من واحد إلى عشرين مطورًا في الوقت الحالي. فهناك كثير من الأشياء التي يجب وضعها في الاعتبار. وأعتقد أننا بات لدينا الآن عملية تكنولوجية مدروسة جيدًا، غير أنها كانت ناتجة عن تطور وكثير من المحاوله والخطأ منذ وقت مبكر.

وفي النهاية، أعتقد أنه يجب أن تكون الأمور المتعلقة بالبيانات والشؤون المالية واضحة جدًا، مثل: ماذا تؤسس؟ وكيف يمكنك تأسيسه؟ وما تكلفة هذا الأمر؟ وماذا عن الميزانية والتوقيت؟ وينبغي عليك التفكير بافتراضاتك وتوقعاتك. ينبغي عليك السيطرة على كل جوانب العمل طوال الوقت.

«أود أن أخبر الناس أن يتحلوا بالمرونة في التفكير والقدرة على حسن التصرف؛ فالتشبث بأمر غير مُجد، والسؤال هنا يكون: متى أدركت أنك تسلك طريقًا مسدودًا؟ يتحسن إدراكك للأمر تدريجيًا مع المضي في الطريق. ودائمًا ما تكون البيانات هي مفتاح الأمر.»

باعتبارك رائد أعمال، كيف تقرر أن الوقت ملائم للمثابرة، أو تغيير النشاط أو الانصراف عن الأمر؟

إنه سؤال رائع حقًا، أود أن أخبر الناس أن يتحلوا بالمرونة في التفكير والقدرة على حسن التصرف؛ فالتشبث بأمر غير مُجد، والسؤال هنا يكون: متى أدركت أنك تسلك طريقًا مسدودًا؟ يتحسن إدراكك للأمر تدريجيًا مع المضي في الطريق. ودائمًا ما تكون البيانات هي مفتاح الأمر. يتعين عليك قراءة البيانات لتعرف مجريات أمور عملك، وإدراك ما إذا كنت بحاجة لتغيير مسلكك فيه.

عليك أن تركز على أدق التفاصيل، بتحليل الأمور إلى أدق مستوى ممكن. وافهم المشكلة بعمق. فالسبب الرئيسي للمشكلة قد يكون مطمورًا في التفاصيل، ومن ثم من الواجب عليك سبر أعوار التفاصيل والتعمق وإزالة الطبقات للوصول إلى الجوهر. بعد ذلك، عليك باتخاذ قرارات سريعة. وهذا شيء بالغ الأهمية كذلك. عليك أن تتقبل الوضع القائم في بعض الأحيان ثم نُفِّذْ، ثم عاود تقييم الأمور مجددًا. فهذا هو جوهر تعلم عمل الشركات الناشئة: التحليل، التنفيذ، التقييم والتعديل.

هل لديك أية رؤى تسويقية عميقة مستمدة من تجربتك في تأسيس ذا لاكشري كلوزيت؟

يمكنني القول إن أهم إدراك توصلت إليه من نشاطنا التجاري هو عدم جدوى جهود جذب مزيد من العملاء حتى تدرك كيفية إرضاء عملائك الحاليين إلى أقصى درجة. فنسبة الزيارات على موقعنا الإلكتروني لم يتغير على مدار عامين. فلا معنى في محاولة جذب مزيد من الزوار إلى الموقع ما لم تكن تضمن لعميلك تجربة استهلاكية رائعة. هنا يكمن سر نجاح خطتك التسويقية، عند زيارة العملاء للموقع الإلكتروني ويجدون أنه يتضمن «كتالوج» مناسبًا خاصًا بالمنتجات يتوافق مع ما يريدونه والتأكد من وجود تجربة مستخدم رائعة على كافة المستويات؛ الأمر الذي يؤدي إلى تكرار زيارة المستخدمين للموقع، كل هذه الأمور بالغة الأهمية.

أعتقد أيضًا أن للمحتوى أهمية كبيرة. عليك أن تتعلم أن تتحدث بلغة الرفاهية، إذا كان هذا هو المجال الذي تود العمل فيه. فقد كان هذا الأمر في منتهى الأهمية لنا؛ ويشمل ذلك كل شيء بدءًا من التمييز السلعي وحتى تجربة المستخدم وأسلوب المراسلة، مع الوضع في الاعتبار أنك تستهدف شريحة عملاء مختلفة مما يستدعي معاملتهم معاملة مختلفة عن المعتاد.

وفي النهاية، تأتي البيانات. على الرغم من أن شركتنا ليست بالكبيرة، فإننا وظيفنا شخصًا بدوام كامل، اختصاصه تحليل البيانات وعرض النتائج على فريق التسويق. فلا بد من وجود شخص مسئول عن البيانات بشكل رسمي، وإلا كان على المدير أن يخصص جزءًا من وقته في التحليل، والحساب؛ مما يجعله يشعر بالقلق من طول الوقت الذي تستغرقه العمليات، وتراكم المهام في كل مرحلة، وغيرها من الأمور.

هل يمكنك وصف منهجية التوظيف الخاصة بك بإيجاز؟

أعتقد أن لدينا عملية توظيف فعالة جدًا. إذا كنا نوظف مائة شخص، فإن خمسة منهم

سيأتون عن طريق شركات التوظيف، أما الخمسة والتسعون الباقون، فإنهم يُعينون عن طريق عملية التوظيف الداخلية الخاصة بنا. وأعتقد أننا متفردون نوعاً في قدرتنا على تحقيق الاكتفاء الذاتي فيما يتعلق بالتوظيف. ويتضمن ذلك إنشاء صفحة مثيرة للإعجاب على موقع لينكد إن، فمتابعونا على لينكد إن أكثر من متابعينا على حساب إنستجرام، وإن كان هذا الأمر غريباً كوننا شركة بيع أزياء؛ أما الأمر الثاني، فيتمثل في كتابة أوصاف وظيفية فعالة، إلى جانب إجراء اختبار للتسميات الوظيفية، بحيث تُطلق تسميتان على الوظيفة لمعرفة أيهما تجذب مزيداً من المتقدمين، واصطياد المواهب من موقع لينكد إن، إلى جانب استخدام برنامج توظيف إلكتروني، والذي يفيد كثيراً. وبذلك نجحت معنا منهجية التوظيف بشكل كبير في الوقت الذي يعاني فيه الآخرون منها.

هل تنصح رواد الأعمال بأي مصدر تعليمي؟

أجل، إن المصدر التعليمي المفضل لدي هو مدونة صوتية بعنوان Masters of Scale أو «مخترفو النمو» لريد هوفمان، فهي مذهلة وعبقرية وقيمة جداً لرواد الأعمال. تستهدف المدونة وصف الكيفية التي تمكن بها بعض من أنجح رواد الأعمال من توسيع أنشطتهم التجارية ليرفعوا بها من الصفر إلى أن وصلت قيمتها إلى المليارات.

«يمكنني القول إن أهم ما أدركته من خلال من نشاطنا التجاري هو عدم جدوى جهود جذب مزيد من العملاء حتى تدرك كيفية إرضاء عملائك الحاليين إلى أقصى درجة».

هل ترى الدراسة الأكاديمية كافية لإعداد رواد الأعمال؟

لقد ذهبت إلى جامعة الشارقة بالإمارات في مرة للتحدث إلى بعض الطلاب؛ وكانت تجربة صادمة لي؛ إذ كنت في مؤتمر خاص بالأزياء وحينها قمت بالتجول، وسألت الطلاب: «كم عدد الطلاب الذين تلقوا دورات دراسية في الرياضيات في السنوات الثلاث الماضية؟» وهنا وجدت أن عددًا قليلاً منهم رفعوا أيديهم، ثم سألتهم عن الإحصاء، ووجدت أن عدد من رفعوا أيديهم كانوا أقل هذه المرة. فقلت: «حسنًا، ماذا عن طلاب الهندسة؟ هل يوجد هنا طلاب هندسة؟» لم يرفع أحد يده سوى طالب واحد، وهنا قلت: «حقاً؟ إذن فكم عدد

الطلاب الذين يريدون العمل في إدارة وسائل التواصل الاجتماعي؟» وحينها 90 بالمائة من الحاضرين رفعوا أيديهم. فقلت في نفسي: «هل هذا معقول؟!» تقوم الجامعات بتخريج أشخاص يرغبون جميعاً في أن يصبحوا مديريين لوسائل التواصل الاجتماعي، لكن هل هم مؤهلون حقاً للقيام بذلك؟

لا شك في أنك بحاجة إلى التمتع بموهبة فطرية في كتابة المحتوى كمدبر لوسائل التواصل الاجتماعي. ومع ذلك، يحتاج مديرو وسائل التواصل الاجتماعي أيضاً إلى معرفة كيفية التأثير في الجمهور وإجراء العمليات الحسابية الأساسية. كما أننا نرى كل هذا العدد من حديثي التخرج، ومنهم كثير تخرجوا في جامعات دبي، الذين يفتقرون بشدة إلى أي خبرة ببرنامج إكسيل، وأنا هنا أعني الأساسيات نفسها؛ مما جعلني أشعر أنه ما من أحد في البلاد قادر على تقديم عروض تقديمية باستخدام إكسيل.

لذلك أرى أن النظام التعليمي يفتقر بالفعل لبعض المهارات الأساسية. وإنني لا آمل أكثر من أن يتخرج من كليات جامعاتنا ومعاهدنا التعليمية مزيد من المهندسين. فالهند، على سبيل المثال، مليئة بالمواهب الهندسية؛ لذا في أحيان كثيرة عند شروعك في تأسيس شركة ناشئة في المنطقة في الوقت الذي تكون فيه بحاجة إلى مائة مهندس، لا تجد أمامك خياراً سوى أن تذهب إلى الهند للعثور على 100 مهندس ممن لديهم القدرة على تأسيس شركتك.

هل تعتقد أن القادة مطالبون برد الجميل؟

نعم أعتقد ذلك، ويعد فادي الغندور أحد أفضل الأمثلة على ذلك، فهو أيقونة. إنه يفهم المعنى الحقيقي لكون الشخص رائد أعمال، وبالرجوع إلى جميع الصعوبات التي مر بها حتى تمكن من تأسيس شركة أرامكس، تجد أنه متحمس جداً لغيره من رواد الأعمال. إنه أدرك المعنى الحقيقي لرحلة ريادة الأعمال، مما دفعه لمساعدة غيره من رواد الأعمال على اجتياز هذه الرحلة. وهذا هو جوهر المسألة: أن ينتج المرء، ومن ثم يساعد غيره في المقابل بالإرشاد والاستثمار لبناء مزيد من الشركات، مما يدفع عجلة المنظومة الريادية بأكملها ويجعلها تنمو.

وهناك أمثلة لأشخاص آخرين يقدمون يد العون للجميع، في الوقت الذي يوجد فيه غيرهم من الأشخاص الذين لا يقدمون أية مساعدة، وييقون ما لديهم من خبرة ومعرفة لأنفسهم. ولا شك في أن هذا الأمر لا يفيد المنظومة الريادية، لذلك فإنني أود لو أن هناك مزيداً من الأشخاص مثل فادي.

هل صادفت شيئاً وجدت أن له نتيجة عكسية على الشركات الناشئة؟

أعتقد أن الشركات الناشئة حالة فريدة من نوعها، فهي ذات وضع خاص لا يفهمه كثير من الناس. فقد كانت صدمتي الكبرى حين وجدت أن هناك بعض من يعتلون مناصب كبرى في بعض الشركات الكبيرة التقليدية يقومون بإسداء النصيحة لرواد الأعمال، فأنا شخصياً أخشى هؤلاء الناس الذين يعتقدون أن خبرتهم في تشغيل الشركات الكبيرة ستكون مفيدة جداً للشركات الناشئة. أرى أن هذا الأمر خطر على الشركات الناشئة.

تختلف الشركات الناشئة - إلى حد كبير - عن الشركات الكبيرة، وذلك فيما يتعلق بالمخاطر التي تتعرض لها، والخبرة السابقة، وبعد الرؤية، وسرعة الحركة، وسرعة التفاعل، والأولويات، والميزانية. يتعين على الناس فهم ما يقتضيه بناء شركة ناشئة والمنهجيات المجربة والمثبتة التي يتضمنها الأمر بنحو أفضل، وعدم اتباع خطى أي شركة كبيرة بشكل أعمى.

ما تعريفك للنجاح؟

إنه سؤال رائع حقاً! أعتقد أن طموحي، في مجال الأعمال التجارية يتمثل في إنشاء شركة لها عدد كبير من العملاء الذين تحوز إعجابهم الشديد وحبهم. وتتمتع بخصائص رائعة، من منظور الاسم التجاري والثقافة؛ فهذه سمات الشركات التي تستمر لمائة عام.

أما إذا كنت تسألني عن النجاح على المستوى الشخصي، فأعتقد أنه لا يهم ما أفعله، فيما يتعلق بالنجاح على المستوى الشخصي، ما دمت أركز مجهودي على عمل أؤديه ببراعة، إلى جانب مجموعة من الأعمال الأخرى التي أؤديها على ما يرام، ومن بين هذه الأشياء عائلتي التي تأتي في المقام الأول؛ فينبغي عليك أن تولي عناية كبيرة لعائلتك، أما ذلك «الشيء الوحيد» الذي تؤديه ببراعة فيرجع إليك في الأساس.

بانا الشوملي

تسهيل العثور على الخدمات المنزلية وحجزها



الشريك المؤسس لسيرفيس ماركت (Service Market)

ورئيسها التنفيذي

www.servicemarket.com

في عام 2013، شاركت بانا الشوملي في تأسيس سيرفيس ماركت Service Market مع ويم تورفس؛ وذلك من أجل إحداث ثورة ابتكارية في مجال الخدمات المنزلية في دولة الإمارات العربية المتحدة. بعد إدراك أن العديد من السكان يجدون صعوبة في إيجاد شركات الخدمات المنزلية المهنية والاستعانة بها، أسست بانا سيرفيس ماركت، حيث يمكن للعملاء الحصول على تسعيرات مجانية لأي خدمة منزلية يحتاجون إليها، وحجز هذه الخدمات عبر الإنترنت. قبل تأسيس سيرفيس ماركت، عملت بانا مستشارةً لدى شركة ماكينزي آند كومباني McKinsey company في دبي. وهي باحثة حاصلة على منحة من فولبرايت Fulbright، وعلى ماجستير في إدارة الأعمال من جامعة فاندربيلت Vamderbilt في ناشفيل بولاية تينيسي في الولايات المتحدة.

حدثينا عن نشأتك وطفولتك.

ولدت عام 1980 في عمان بالأردن، لأب فلسطيني وأم أردنية. وبعد فترة وجيزة، انتقلنا إلى الكويت. كان والدي يملك ويدير شركة برمجيات هناك، حيث كان يطور حلولاً لإدارة العلاقات بالعملاء للشركات التي تريد رقمنة عملياتها.

أمضيت سنوات طفولتي الأولى في الكويت. وكطفلة مغتربة، عشت حياة مريحة نسبياً، ودرست في مدرسة خاصة جيدة جداً، مدرسة الكويت الإنجليزية. وفي كل صيف، كنا نعود إلى عمّان لقضاء العطلات الصيفية.

في صيف 1990، سافرنا إلى عمّان لقضاء العطلة كما تعودنا كل عام. لم نكن نعرف وقتها أن حياتنا ستأخذ منعطفًا مختلفًا تمامًا في هذا الصيف. ففي 2 أغسطس 1990، اندلعت حرب الخليج. أتذكر أنني كنت أجلس طوال الوقت أمام قناة سي إن إن في هذه الأيام لأشاهد ما يحدث في الكويت. كانت هذه نقطة فارقة في حياتنا. فقد اقتلعت حياتنا من أساسها؛ لأن عائلتنا لم تستطع العودة إلى الكويت. لم يكن لدينا سوى حقائبنا وملابسنا الصيفية في عمان، وهكذا بدأنا حياة جديدة. في سن الأربعين، كان علي والدي والدي أن يبدأ من الصفر في بلد جديد، في الوقت الذي كانا يربيان فيها بجانب إخوتي الذكور الثلاثة.

كانت تلك الفترة مضيئة جداً لنا على أقل تقدير، ولكن أعتقد أنها لعبت دوراً مهماً في تشكيل وجهة نظرنا في وقت مبكر. بطريقة ما، شعرت أنا وإخواني بأننا في موقف عصيب، وأنه كان علينا أن نتعلم كيف نجتهد في العمل وأن نعتمد على أنفسنا؛ ونتيجة لذلك، وهكذا

تفوقنا في دراستنا، وبالفعل تخرجنا في المراتب الأولى على صفوفنا. ربما لم يكن ذلك ليحدث لو لم نضطر لمواجهة رياح التغيير المفاجئة وهذا التحدي الكبير في حياتنا.

ورغم أنني كنت الابنة الوحيدة، إلا أنني لم أشعر نهائياً أن والدي كانت لديه توقعات وتطلعات مختلفة فيما يتعلق بتعليمي ومستقبلي عن توقعاته لإخوتي الذكور. هذان الوالدان المحبان واللذان كانا لي موجهين عظيمين في طفولتي، قدّما لي الحياة على أنها فرصة طالما اجتهدت للحصول عليها. وقد علماني أن الحياة لا تدين لي بأي شيء، فلن أكون ناجحة إلا إذا درست بجد، وحرصت على الحصول على درجات مرتفعة وحافظت على تركيزي.

هل مررت بأي تجارب بارزة في المدرسة؟

وأنا في السادسة عشرة من عمري، تقدمت لبرنامج منحة دراسية للدراسة بكلية يوناتيد وورلد كوليديج United World College في ويلز بالمملكة المتحدة. يسمح هذا البرنامج للشباب من أكثر من 150 دولة بتقديم طلباتهم، ويتم الطلاب الذين يقع عليهم الاختيار من جميع أنحاء العالم الستين الأخيرتين من دراستهم الثانوية في كلية يوناتيد وورلد كوليديج ويحصلون على شهادة بكالوريا دولية.

خضت سلسلة من المقابلات والاختبارات، قبل أن يقع عليّ الاختيار من بين الطلاب الأردنيين المتقدمين في ذلك العام. كنت في السادسة عشرة من عمري عندما تركت دفء وطني وعائلي ومدرستي وأصدقائي في عمان لأنتقل إلى المملكة المتحدة.

بالنظر إلى الوراء، ربما كان العامان اللذان قضيتهما في كلية يوناتيد وورلد كوليديج هما الأروع في حياتي؛ فقد كان كل طلاب الكلية مجتهدين وطموحين من ذوي الأداء الرفيع. ورغم أن الكثيرين منا جاءوا من بيئات صعبة حقاً، كنا جميعاً متساوين من ناحية الأوضاع المادية؛ نظراً لأننا جميعاً في نفس المنحة الدراسية. كنا جميعاً هناك من أجل النجاح والتعرف على بعضنا البعض وعلى خلفياتنا الثقافية. كان طلاب المنحة يمثلون أكثر من مائة دولة. على سبيل المثال، كان هناك طلاب من باكستان وأوغندا وترينيداد وتوباغو والمملكة المتحدة وفرنسا والنرويج. وقد انعقدت صداقات بيني وبين أشخاص من جميع أنحاء العالم.

كانت تجربتي استثنائية؛ فقد انتقلت من مدينة عمان الصغيرة، حيث يبدو الجميع متشابهين، ويتحدثون نفس اللغة، ويفعلون نفس الأشياء، إلى ثقافة دولية مختلفة ومنفتحة وليبرالية إلى حد بالغ. كان من المذهل أن أحظى بهذه التجربة في سن السادسة عشرة، وذلك

لأنها شكلت منظوري في الحياة أيضًا. أدركت وقتها مدى اتساع هذا الكوكب وكيف أن العالم كله فرصة واحدة عملاقة في الأساس.

كيف حصلت على وظيفتك الأولى؟

بعد الجامعة، حصلت على وظيفتي الأولى كمحللة تسويق في شركة الاتصالات المحمولة الوحيدة في الأردن في ذلك الوقت، فاستلينك. وبتأمل الماضي الآن، أدرك كم كنت محظوظة جدًا للعمل مع هؤلاء الأشخاص الرائعين هناك في تلك المرحلة المبكرة من حياتي المهنية. لم أكن أدرك كم كنت محظوظة لعملي تحت هؤلاء المديرين الاستثنائيين. لقد كانوا مدربين رائعين حقًا، علموني كيف أفكر، وكيف أحلّل، وكيف أقدم نفسي. كما أنهم أعطوني مساحة كبيرة للنمو. كما تعلمت منهم كيف أكون قائدة واثقة ومفتحة جدًا، وأن أركز على بناء الفريق من حولي.

بعد بضع سنوات، قررت استكمال الدراسة للحصول على درجة الماجستير. فتقدمت بطلب للحصول على منحة فولبرايت وقُبلت. كنت سعيدة جدًا بحصولي على هذه المنحة الدراسية؛ لأنني كنت ضمن الخمسة عشر متقدمًا الذين كان يقع عليهم الاختيار من الأردن كل عام لاستكمال الدراسة لنيل درجة الماجستير أو الدكتوراه في الولايات المتحدة.

التحقت بجامعة فاندربيلت لدراسة ماجستير إدارة الأعمال من عام 2005 حتى عام 2007. وخلال ذلك الوقت، تقدمت بطلب للالتحاق ببرنامج التدريب الصيفي في شركة ماكينزي آند كومباني في دبي. فكننت من بين من وقع عليهم الاختيار، وفي نهاية البرنامج، عُرض عليّ عمل بدوام كامل.

ما المهارات التي نمت لديك وأنت في ماكينزي؟

عملت في شركة ماكينزي لست سنوات. كما تتخيل، كان الأمر مرهقًا من حيث ساعات العمل والسفر بالإضافة إلى ما كان متوقعًا منك. لقد جئت إلى بيئة ماكينزي، بعدما كنت دائمًا ضمن نسبة الـ 5% الأفضل على صفوف الدراسات طوال سنوات دراستي الأكاديمية، لاكتشف أنني متوسطة المستوى في هذه البيئة. فهناك عليك أن تتجهّد بدرجة استثنائية لتحتل مكانك بين نسبة الـ 20% الأفضل في الشركة، ثم أفضل الـ 15%، وأخيرًا ضمن أفضل الـ 10%، وهو أمر صعب بدرجة لا تُصدق عندما يكون كل من حولك مجتهدًا وطموحًا بنفس الدرجة.

بالنظر إلى مساري المهني في ماكينزي، فإن أكثر ما يلفت انتباهي هو مدى استثنائية المنظمة التي كنت أعمل فيها. أكثر ما تشتهر به ماكينزي هو حل المشكلات، وهذا حقيقي جداً. وقد تعلمت هذه المهارة المهمة هناك في ماكينزي، والتي أصبحت يسيرة الآن في عملي. هناك تعلمت كيف تتناول مشكلة بالغة التعقيد، وتقسّمها إلى عناصر بسيطة، ثم تبدأ في التعامل مع كل عنصر على حدة حتى تنحل المشكلة بالكامل. إن قول هذا الأمر أسهل بكثير من فعله، حيث يستغرق الأمر سنوات من التدريب للوصول إلى هذه المرحلة التي تصبح فيها قادراً على تناول المشكلة، واكتشاف كيفية الانقراض عليها وتقسيمها.

هذه مهارة يومية يجب عليك أن تمارسها كرائد أعمال، لأنك تواجه كل يوم عشرات من المشكلات التي تُدفع في طريقك بدءاً من المشكلات الصغيرة إلى الكبيرة جداً. ينبغي عليك أن تكون قادراً على سرعة التفكير واتخاذ القرار.

أما الشيء الثاني الذي تركز عليه ماكينزي، فهو جوهر منهجيتها، فهو أن تسأل نفسك بمجرد اكتشاف المشكلة: «ماذا بعد؟ ما الحل؟» فيعلمونك هناك أنه يجب أن يكون لديك رأي ووجهة نظر. على سبيل المثال، لا تريد الرئيسة التنفيذية لشركة تتعامل مع عملاء منك أن تُعدّد إيجابيات المشكلة وسلبياتها، أو أن تحلل نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات، وإنما تريد رأيك، وإجابتك عن سؤال: «ماذا عليّ أن أفعل؟».

بالإضافة إلى كل شيء تعلمته في ماكينزي، فإنها المكان الذي التقيت فيه شريكي المؤسس ويم. فعندما انتقلت إلى ماكينزي بدبي، انتقل هو الآخر إلى دبي من مكتب ماكينزي في بلجيكا، حيث كان مقيماً في البداية. وانتهى بنا الأمر إلى العمل معاً كثيراً في قطاع الاتصالات. لقد كان شريكاً أول في ماكينزي، وقد تعلمت منه الكثير. عملت في مشروعاته لأنه كان معروفاً بكونه قائداً استثنائياً وإنساناً رائعاً على المستوى الشخصي.

كيف قررت ترك ماكينزي؟

أدرت في ذلك الوقت أنه على الرغم من أنني أترقى في المراتب الوظيفية في ماكينزي، فإنها لم تكن المهنة المناسبة لي على المدى الطويل. ومع أنني كنت أعمل مع أشخاص رائعين، فإنني شعرت أن الحياة فيها ما هو أهم من تحليل الأرقام، وإعداد شرائح باوربوينت، وتقديم عروض تقديمية وتمني تنفيذ أفكارك كما تريد.

«إذا كان عليّ أن أعمل لثمانى عشرة ساعة في اليوم، فلماذا لا أفعل هذا لنفسى؟ فالعائد على الاستثمار فى الساعات التى تقضيها فى بناء عمل خاص بك أعلى بكثير من عائد الاستثمار فى عدد الساعات التى تقضيها فى العمل لدى الآخرين. فأدركت أنه بات لزاماً عليّ أن أنهى عملي فى ماكينزى وأبحث عن مسار مختلف لحياتى».

فكرت وقتها أيضاً، أنه إذا كان عليّ أن أعمل لثمانى عشرة ساعة فى اليوم، فلماذا لا أفعل هذا لنفسى؟ فالعائد على الاستثمار فى عدد الساعات التى تقضيها فى بناء عمل خاص بك أعلى بكثير من عائد الاستثمار فى عدد الساعات التى تقضيها فى العمل لدى الآخرين. فأدركت أنه بات لزاماً عليّ أن أنهى عملي فى ماكينزى وأبحث عن مسار مختلف لحياتى.

وفى ليلة رأس سنة 2013، كنت فى الخارج مع صديقة مقربة، وكنت أشكو لها أنني عالقة فى وظيفتى ولا أعرف ما يجب أن أفعل. فقالت لى شيئاً من قبيل: «فى بعض الأوقات، عليك فقط أن تتخذى الخطوة الأولى. وليس بالضرورة أن تعرفى ما سيحدث بعد ذلك؛ لكنك إذا أقدمت على الخطوة الأولى، فسيعقبها البقية».

وكان لقلها هذا صدى كبير بداخلى، وقررت بالفعل ترك ماكينزى فى ذلك الوقت، برغم أنني لم أكن متأكدة مما سأفعله بعد ذلك. وهكذا، ما إن عدنا إلى الشركة من الإجازة يوم الثالث من يناير، دخلت إلى مكتب ويم وأخبرته بأني سأترك ماكينزى. على الرغم من أنني كنت ترقيت لتوي إلى شريك مساعد، فإني لم أرغب فى البقاء لفترة أطول.

سألني ويم عما إن كانت لدي خطة احتياطية أو أنني أعرف وجهتى. فقلت له: «ليس لدي أى فكرة. ولكن إذا كان ذلك يعنى أن أضطر إلى البقاء فى المنزل لمدة عام للبحث عن معنى الحياة، فسوف أفعل ذلك، لأنني أعتقد أن هذا هو الوقت المناسب.» وهكذا تركت ماكينزى.

كيف إذن ظهرت سيرفيس ماركت فى الصورة؟

أجريت محادثة مع ويم بعد أيام قليلة من استقالتي وقال لى: «تعلمي، بما إنك تركت

الشركة، لطالما راودتني فكرة لم يعمل أحد بعد على تنفيذها في الإمارات العربية المتحدة. لقد رأيت فكرة سوق الخدمات تبدأ وتتسع في أوروبا والولايات المتحدة، فلم لا نحاول القيام بشيء شبيه بذلك معاً؟ سأكون مستثمراً مع اثنين آخرين. فلم لا تساعدنا؟» هكذا وُلدت فكرة سيرفيس ماركت.

لقد عدت بالتفكير مرة أخرى إلى النصيحة التي أسدتها لي صديقتي، وكيف أن اتخاذ الخطوة الأولى يسمح للأشياء الأخرى أن تأخذ طريقها. حسناً، لقد ولدت فكرة سيرفيس ماركت عندما اتخذت الخطوة الأولى بترك العمل في ماكينزي، فأثمت لهذه الفكرة الظهور في طريقي.

كيف بدأت أنت وويم في تنفيذ الفكرة؟

في 2013، بدأت أنا وويم في تداول الأفكار فيما بيننا بشأن الخدمة التي سننطلق بها. فكنا نفكر في البدء بخدمة واحدة، ثم نتساءل إن كان علينا أن نبدأ بالغسيل؛ أم التنظيف؛ أم نبدأ بنقل الأثاث، وهكذا إلى آخره.

وحددنا أولوياتنا في هذه المرحلة بناءً على حجم الفرصة المتاحة وسهولة التنفيذ. وانتهى الأمر باختيار خدمات نقل الأثاث، لأننا أدركنا أن هناك طلباً كبيراً عليها. واعتقدنا أن البدء بهذه الخدمة سيكون أسهل لأن الناس يخططون للانتقال قبلها ببضعة أسابيع. وتمكننا من إنشاء موقع إلكتروني بسيط جداً، ولم نكن لنضطر للقيام بأي شيء حسب الطلب مثل الغسيل أو التنظيف، حيث يحتاج الناس إلى إنجاز تلك الخدمات فوراً، وحيث يمكن أن تكون اللوجيستات اللازمة صعبة.

أطلقنا الموقع بعد ستة أسابيع بالضبط بدايةً من اليوم الذي قررنا فيه إطلاقه بخدمة نقل الأثاث. وقد بدأنا بموقع إلكتروني قوامه ثلاث صفحات فقط. وأطلقنا عليه MoveSouq.com. كان الموقع يضم استمارة يملؤها الراغب في الحصول على خدمة نقل الأثاث. وبمجرد ملء الاستمارة وتسليمها، تُظهر الشاشة رسالة: «شكراً جزيلاً. سيتواصل شخص من فريق العمل معك قريباً». وكان كل ما نقوم به بعد ذلك يتم يدوياً. فكنا نعالج البيانات وتعامل مع الطلبات التي نتلقاها على الإكسيل.

كانت خطتنا هي إطلاق خدمة واحدة فقط في أبسط شكل ممكن، واختبار ما إذا كانت

تحقق نجاحًا. اعتمدنا هذا النهج مع كل شيء آخر قمنا به منذ ذلك الوقت. فنحاول إطلاق أفكار الخدمات بأسرع ما يمكن، ومن ثم نرى ما إذا كانت تحقق نجاحًا أم لا؛ فإذا لم تحقق نجاحًا، نقوم بتعديلها. فإن لم تنجح أيضًا بعد تعديلين أو ثلاثة، فإننا نلغي الفكرة ونمضي قدمًا.

بدأنا العمل رسميًا في الأول من مايو 2013. وكان ذلك بداية ما يعرف الآن باسم سيرفيس ماركت. من المفارقات أن أول يوم لي خارج ماكينزي كان هو نفس اليوم الذي بدأ فيه عمل الموقع. كان هذا اليوم رائعًا، لأننا بدأنا نرى الطلبات تردنا على الفور. وبعد فترة وجيزة، استقال ويم من ماكينزي. وبتنا رسميًا شريكين في هذه الشركة الجديدة.

كيف كانت تلك الأيام الأولى؟

كانت الأيام الأولى ممتعة ومثيرة. فقد كانت تجربة الانتقال من عمل متخصص وصارم مثل الاستشارات لعمل واسع وثرى مثل إدارة شركة ناشئة تجربة رائعة. فقد أصبحت فجأة منهمكة في كل شيء بدءًا من اختيار ألوان الموقع، وتصميم شعار العمل، إلى التعامل مع عمال النقل، إلى آخره. بالنسبة لي، كان ترك العمل في شركة وترك مهنة شديدة التخصص للقيام بهذا الأمر رائعًا، لأنه أحيًا أجزاء من شخصيتي وبعض المهارات التي لم أكن قد استخدمتها منذ فترة.

كنت قادرةً على الاستفادة من كل تلك المهارات الخفية وأنشطت قدراتي التي لم أكن أستخدمها منذ فترة طويلة. فقد سنحت لي الفرصة لاستعادة مهاراتي في المحاسبة، على سبيل المثال، التي كانت لدي منذ الأيام الأولى لي في الجامعة. لقد شعرت أن المشاركة في جميع أجزاء إدارة العمل المختلفة قد جددت طاقتي.

في تلك الأيام الأولى، لم تكن نغفل لحظة عن متابعة الموقع. أتذكر أنني كنت أراقب عدد الطلبات الواردة إلينا بقلق شديد. كنا نتلقى طلبًا واحدًا في يوم، وفي يوم آخر، نتلقى عشرة طلبات. ثم خمسة؛ وفي اليوم التالي لا تتلقى طلبات على الإطلاق.

أذكر أيضًا اليوم الذي حصلنا فيه على عشرة طلبات لأول مرة؛ فقد اشترينا كعكة وخرجنا لتناول العشاء للاحتفال. لا أحد يدرك كم من الوقت الذي يستغرقه الأمر لتلقي عشرة طلبات في اليوم. كانت تلك الأيام الأولى المفعمة بالمرح هي التي جعلتنا ندرک مدى أهمية الأشياء الصغيرة، ومقدار الجهد الذي يُبدل من أجل تحقيقها. في ماكينزي، كنا نتحدث عن

ميزات بلايين الدولارات مع عملائنا من الرؤساء التنفيذيين. ثم فجأة، بتنا نفكر في كيفية زيادة عدد الطلبات من تسعة إلى عشرة، ومن عشرة إلى أحد عشر، والاحتفاء بهذا كما لو أنها صفقات مع عملاء مهمين.

إذن بوصفك رائد أعمال، تمارس كثيرًا من جوانب شخصيتك ومهاراتك التي ربما لم تمارسها أثناء عملك في الشركات؛ فتحترف بالأشياء الصغيرة أكثر؛ لأنك تدرك مدى صعوبة إنجاز هذه الأمور من الصفر تمامًا.

ما الذي قررتم التركيز عليه في الأيام الأولى؟

ركزنا على خط خدمات نقل الأثاث على مدار السنة الأولى تقريبًا، في محاولة لإتقان نموذج العمل كسوق لخدمات النقل. ثم بدأنا بعد ذلك - بلا شك - في التحرك إزاء طموحنا في أن نصبح سوقًا لجميع الخدمات. فبدأنا في إضافة مزيد من الخدمات. فأضفنا خدمة التنظيف، ثم تبعتها الخدمات الحرفية، ثم خدمات الطلاء، وكل الخدمات المختلفة. كما قمنا بتعيين مزيد من الأشخاص.

هلا ذكرت لنا بعض التحديات التي واجهتكم في تلك الأيام؟

كان أول تحد واجهناه هو أننا اندفعنا إلى هذا العمل ونحن نفتقر لأي معرفة بالشركات الرقمية. ونتيجة لذلك، كان تحملنا تكلفة ضخمة للتعليم. فقد ارتكبنا كثيرًا من الأخطاء. كما تم الاحتيال علينا عدة مرات! بالنظر إلى الماضي، لم يكن هناك طريقة أخرى للتعليم. لا أعتقد أننا استطعنا التواصل أو التحدث مع أي شخص يعرف أي شيء عن الأعمال الرقمية بدرجة أفضل. فلم يكن هناك كثيرون من الأشخاص الذين يمكننا التواصل معهم في قطاع الأعمال لديهم إجابات صحيحة عن أسئلتنا. وهكذا، كان علينا أن نتعلم كل شيء بمفردنا، وفي بعض الأحيان كان علينا أن نتعلم هذا بطريقة صعبة ومكلفة.

في الأساس، تشكل معرفة الإجابة الصحيحة للسؤالات المتعلقة بالمنصات الرقمية أمرًا صعبًا. كان علينا أن نقرأ كثيرًا، ونتعلم كثيرًا، ونشاهد كثيرًا من مقاطع الفيديو على يوتيوب بأنفسنا. لقد تعلمنا أيضًا أنه من الأفضل أن نفعل ذلك بأنفسنا بدلًا من الاعتماد على مزودي الخدمات من الخارج، لأننا في هذه الحالة سنتمكن من تجربة الأشياء ومعرفة أفضل ما يصلح لنا بدلًا من المجازفة بتعهيد المهمة لجهات خارجية.

لقد باتت معرفة هذه الأمور الآن أسهل كثيرًا على الشركات الناشئة؛ لأن الصناعة أصبحت أكثر نضجًا إلى حد كبير. ولكن في عام 2013، عندما كنت تريد إجابة عن كيفية تحسين محركات البحث، كنت تحصل على عشر إجابات مختلفة، وكان ذلك صعبًا.

وقد واجهنا تحديًا آخر كبيرًا أيضًا في عام 2015، عندما قررنا القيام بأولى جولاتنا التمويلية. حتى هذا الوقت، كنا نُمَوِّل الشركة عن طريق الأصدقاء والعائلة. كانت محاولتنا الأولى للحصول على تمويل مؤسسي من خلال أصحاب رأس المال الاستثماري صعبة للغاية؛ فكانت تجربة عصبية أن نخرج للسوق، ونعرض ما أنجزناه، ونذهب من اجتماع لآخر، لنحصل في النهاية على رد فاتر. وكان علينا امتصاص كل ذلك والاستمرار في محاولتنا. اعتقد أننا التقينا بخمسة عشر مستثمرًا مختلفًا في تلك السنة، ولم نحصل على أي موافقة أو رفض صريح منهم. كان من الصعب جدًا أن نبقي في هذه الحيرة.

وحالفنا الحظ أخيرًا عندما قدمنا شخص ما إلى مستثمر ممول، والذي قرر أن يضع مبلغًا ضئيلًا للاستثمار معنا. وما إن قبل هذا الشخص الاستثمار في شركتنا، بسبب شبكته وتأثيره، تمكنا من الحصول على تمويل إضافي من مصادر أخرى. وانضم إلينا مستثمرون ممولون آخرون وأضافوا للاستثمار الأصلي. ولحسن الحظ، انضم إلينا مستثمر في اللحظة الأخيرة، والذي انتهى به الحال، بعد عام واحد، إلى تمويل جولة الاستثمار «أ» بالكامل.

بالرجوع إلى عام 2015، عندما بدأنا في جمع تمويلات، كنا ممتلئين بأسباب الشك في نجاح الأمر. كانت مرحلة عصبية؛ إذ كانت تمر عليّ أيام لم أكن أعرف فيها كيف سأدفع الرواتب في هذا الشهر. طوال الوقت، كان علي أن أدخل الشركة وأحيي فريق العمل بابتسامة عريضة مهما كانت الضغوط التي كنت أواجهها.

كان التعيين بالغ الصعوبة أيضًا. لم يكن بالأمر السهل أن نجذب أشخاصًا من ذوي الأداء العالي بأن نقول لهم: «أقبلوا للمجازفة معنا. اتركوا وظائفكم المريحة، واحصلوا على رواتب أقل، واعمِلوا لساعات أطول وانضموا إليّ وويم في مكتبنا الصغير، لأن هذا المكان ستحدث فيه إنجازات كبيرة».

ما مدى أهمية وجود شريك تجاري؟

لا أعتقد أنني كنت لأستطيع فعل ذلك بمفردي. فحجم المسؤولية التي تتحملها تجاه

العملاء، والموظفين، والمستثمرين في الشركات الناشئة مهول. كما أن الجميع يتوقعون منك أن تُسير كل الأمور بالشكل الصحيح وتجد كل الإجابات أو تملكها. إنه من الصعب جدًا تحمل كل هذه المسؤولية على كتفك دون أن يكون لديك شريك آخر يبادللك الأفكار.

كان وجود ويم إلى جانبي، ووجودي إلى جانبه أمرًا في غاية الأهمية لكلينا. كانت تمر أيام عصبية لا نحتاج فيها إلا إلى التنفيس والتحدث معًا. وفي أيام أخرى، كنت أشعر بالضعف الشديد، ويشعر هو بالقوة. وكانت هناك أيام، يشعر هو فيها بالإحباط، وأنا بالأمل. فكل منّا يدعم الآخر في أوقات إحباطه، ونواصل المضي إلى الأمام.

كنت محظوظة جدًا لأنني عملت مع ويم لست سنوات قبل أن نتشارك في هذا العمل معًا. كان مرشدي حين كنت أعمل في ماكينزي، وكنت أعرف أن بإمكانني الاعتماد عليه. من المهم أن تبدأ شركتك مع شخص تثق به ثقة تامة.

ورغم ذلك، لا تدخل في شراكة مع شخص لمجرد أنك تتشارك نفس الفكرة. فهذا لا يكفي؛ فالأكثر أهمية من مشاركة نفس الأفكار، أن يكون لديكما نفس القيم والمنظور. أعتقد أن هذا مهم جدًا لإنجاح هذه الشراكة.

أنا وويم يكمل كل منا الآخر، ونعتمد دائمًا منهجية فرّق تسد في إنجاز المهام. في الأيام الأولى، كنا نعتمد أكثر على تقسيم العمل أكثر على أساس مهاراتنا وخبرتنا. فويم لديه خبرة في البرمجة حين كان في الجامعة؛ لذا قال: «سأتعامل مع التكنولوجيا»، أما أنا فتوجهت نحو العمليات والمبيعات، التي كانت أكثر ملاءمة لي.

لذا، فإن الشراكة تشبه الزواج، بمعنى أن الأمر يتطلب كثيرًا من العمل الشاق للحفاظ على استمرارها. إنها ليس بالشيء الذي يمكنك استسهاله. عليك أن تُكرس نفسك لها، فهي تتطلب عملاً فعليًا. إن كان لديك شخص ما يشد من أزرِك، وتثق به تمامًا وترغب في العمل معه، فأقول لك بكل الوسائل والطرق: لا تفعل ذلك بمفردك وتشارك معه.

هل تشعرين دائمًا بأنك ولدت لتكوني رائدة أعمال؟

من الغريب أن تطرح عليّ هذا السؤال. أعتقد أنني إذا نظرت إلى نفسي في عام 2013، وما عرفت نفسي عليه، فإن آخر شيء كنت أفكر فيه آنذاك هو أن أكون رائدة أعمال. لم أر نفسي أبدًا شخصية مبتكرة استثنائية، ولم أكن أبدًا شخصية مجازفة. كنت مجتهدة فقط، وكان المعروف عني أنك إذا أوكلت لبانا مهمة، فإنها ستنجزها، وبشكل جيد أيضًا، كما أنني بارعة في مسألة

أداء فروضي وقراءة الحقائق قبل اتخاذ أية قرارات، كما أنني لست من نوعية الشخصيات التي تقبل على أعمال صعبة دون اكتساب الخبرة أو المهارات اللازمة؛ لذا من المثير للاهتمام أن أرى إلى أين وصل بي المطاف في مساري المهني.

ورغم أنني لم أكن صاحبة فكرة سيرفيس ماركت، فإن الواقع يقول بأنني استغللت فيها كل نقاط قوتي، من قدرتي على العمل الجاد والتركيز لتقييم المخاطر، وتحليل البيانات، والتأكد من أن كل شيء يعمل بشكل صحيح.

ما الدروس التي ترغيبين في مشاركتها مع رواد الأعمال الواعدين؟

ما وجدته هنا في منطقة الشرق الأوسط أن قليلاً جداً من المستثمرين يُقبلون على الاستثمار في الأفكار التي لا يمكن أن تأتي بأرباح سريعة. يفضل أصحاب رءوس الأموال الاستثمارية الاستثمار في الأنشطة التجارية التي تدر دخلاً من أول معاملة؛ لذا لا بد من أخذ هذا الأمر في الاعتبار عند البدء.

ونصيحتي هنا هي البدء في مقابلة المستثمرين مبكراً. لا تخف من التحدث معهم بصراحة حول فكرتك. احصل على آرائهم مبكراً، واسمح لهم بمتابعة عملك، وابن لديهم شيئاً من الحماس لك، حتى إذا حان الوقت واحتجت إلى المال، يكونون قد عرفوك، والتقوا بك، ووثقوا بك أيضاً.

أما الشيء الآخر الذي تعلمناه فهو أنه في كل مرة كنا نريد إطلاق منتج، كنا نقضي وقتاً طويلاً في تصميمه، لنندرك متأخراً أنه كان علينا إطلاق نسخة تجريبية أساسية ونرى كيف سيتقبلها السوق، ثم نعمل على تعديلها بعد ذلك. فإطلاق المنتجات بسرعة، ورؤية أداؤها في السوق أفضل بكثير من إنفاق الساعات، والأيام والشهور في محاولة لإطلاق الصورة المثلى من المنتج.

تتبلور الفكرة في أنك يجب أن تتقبل أنك لا تعرف ما لا تعرفه. أنت لا تعرف أداء هذا المنتج في السوق؛ لذا فقط قم بإطلاقه ومن ثم قم بتعديله وهو موجود في السوق. نردد هذا القول كثيراً في المكتب: «يجب أن تُطير الطائفة وأنت تبنيتها في نفس الوقت».

» نصيحتي هنا هي البدء في مقابلة المستثمرين مبكراً. لا تخف من التحدث معهم بصراحة حول فكرتك. احصل على

آرائهم مبكرًا، واسمح لهم بمتابعة عملك، وابن لديهم شيئًا من الحماس لك، حتى إذا حان الوقت واحتجت إلى المال، يكونون قد عرفوك، والتقوا بك، ووثقوا بك أيضًا».

ما هي منهجيتكم التسويقية في سيرفيس ماركت؟

بالنسبة إلينا، التسويق أمر ضروري، ونحن نركز في الغالب على التسويق الرقمي وأنشطة التسويق التي تحقق أكبر قيمة بأقل تكلفة. وبالنسبة إلينا، التسويق القائم على البحث هو ما يحقق لنا ذلك؛ لذا إذا كان هنا من يبحث عن عمال نقل، أو نظافة، أو طلاء، فلا بد أن نجدنا في نتائج البحث الخاصة به. لكننا، لم نستثمر وقتًا طويلاً في التسويق خارج الإنترنت حتى الآن. فقد وجدنا أن إنفاق دولار واحد إضافي على جوجل أدوردز Adwords من حيث الإيرادات يمنحنا عائدات أكبر من إنفاق دولار على لوحة إعلانات أو أنشطة التسويق خارج الإنترنت؛ لذا نحن نعتمد على ما يؤتي ثماره معنا.

هل تعتقدون أن الإبداع والمرونة مهمان جدًا في بيئة الشركات الناشئة؟

بالتأكيد! أعتقد أنه بمرور الوقت، من الممكن أن تبني كل شركة تميزاتها الخاصة للتوقف عن تجربة أشياء جديدة والقول إن الأمور قد تم القيام بها على هذا النحو بشكل دائم. أرى من الأهمية البالغة أن نقف أمام تحدٍّ من أيٍّ من أعضاء فريق العمل الجدد الذين ينضمون إلى الشركة أو المستثمرين الجدد الذين ينضمون إلى مجلس الإدارة. أذكر أننا واجهنا معضلة كبيرة بسبب الطريقة التي أعدنا بها نظامنا في الأيام الأولى. كان فريقنا التقني يقول: «يستغرق إطلاق الأمر خدمة جديدة على سيرفيس ماركت ستة أسابيع». لكن مع التأخر المعتاد في عملية التطوير، قد يستغرق إطلاق خدمة جديدة من ثمانية إلى عشرة أسابيع. كشركة، اعتمد نشاطنا التجاري الأساسي على نمونا الجانبي بإضافة مزيد من الخدمات. ومع بدء المنافسين في ملاحقتنا، كان هذا التأخير يشكل مشكلة كبيرة. سنعود إلى فريقنا التقني على أمل تسريع العملية، لكن فريقنا التقني لم يكن لديه أي وسيلة للقيام بذلك؛ لأنهم كانوا يتعاملون مع نظامنا، وكانت هذه هي الطريقة التي بنيها بها.

لحسن الحظ، أسدى لنا أحد أعضاء مجلس إدارتنا نصيحة صريحة بالتحلي عن هذا النظام والبدء من جديد. وكان على حق. أدركنا أن الأمر سيستغرق وقتاً أقل لبناء نظام جديد قابل للتوسع مما لو حاولنا التكيف مع النظام القائم.

في حين أن القرار كان محفوفاً بالمخاطر، إلا أن دمج هذا النظام الجديد من الصفر سيسمح لنا بإطلاق خدمة جديدة كل أسبوع إذا أردنا ذلك. وكوننا شركة ناشئة، تمثل سرعة الاستجابة عنصراً جوهرياً للنمو والنجاح على المدى الطويل. يجب عليك دائماً تحدي الطريقة التي تستخدمها لفعل الأشياء، اكسر الموروثات أو الطرق التقليدية لأداء الأمور. وينطبق ذلك بالأخص عند العمل مع التكنولوجيا. ولتحقيق ذلك، فإن الابتكار أمر بالغ الأهمية، كما أن تحدي الطرق المتبعة في العمل مهم جداً أيضاً.

ما وجهة نظرك حول التوازن بين العمل والحياة الخاصة خلال مرحلة النشأة من حياة الشركة؟

أعتقد أنه لأول مرة في مساري المهني، لا تعني جملة عبارة «التوازن بين العمل والحياة» أي شيء لي. ففي كل وظيفة شغلته في حياتي - خاصة عندما كنت أعمل في الاستشارات - كنت أوظب على تحسين هذا التوازن بشكل مستمر. لكن بطريقة ما عندما تكون هذه هي شركتك الخاصة، فإن آخر ما يجول في خاطرك هو هذه الموازنة. فثمة شعور بالبهجة يراودك كل يوم وأنت ذاهب إلى العمل عالماً أنك من بنيت هذا الكيان. والسبب الوحيد لوجودك في ذلك المكان هو أنك تريد أن تكون هناك.

أعتقد أنه من المهم - مع ذلك - وجود أشياء تسمح لك بالتخلص من التوتر، سواء عن طريق تعزيز علاقاتك مع عائلتك أو أصدقائك أو السفر كثيراً. ممارسة التمرينات الرياضية من الأمور المهمة بالنسبة لي، على سبيل المثال.

ومع ذلك، أمرٌ بأوقات صعبة جداً في العمل في بعض الأحيان. أعتقد أنه من المهم عندما أشعر بذلك أن أغادر مكتبي وأذهب لأستكمل العمل من المنزل؛ وهو ما يساعدني كثيراً.

ما وجهة نظرك بشأن منظومة الشركات الناشئة في الإمارات العربية المتحدة؟

لطالما كانت دبي مكاناً جيداً جداً بالنسبة لنا من حيث الاستثمار المهول الذي وضعته دولة الإمارات العربية المتحدة في قطاع الاتصالات ونوع الاتصال بالإنترنت الذي يتمتع

به الجميع هنا. يتم تزويد كل منزل بإنترنت عالي السرعة، ويتمتع كل شخص بخطط بيانات محمول رائعة.

عندما يندمج ذلك مع قوة شرائية وقدرة استهلاكية عالية، يكون لديك مكان مثالي لتقول: «لدي فكرة عمل عبر الإنترنت. دعونا نحاول أن نرى إذا كانت ستنتج». فلديك معدلات اعتماد لاثقة عبر الإنترنت من جهة، وهوامش قوية من جهة أخرى. هكذا، تتيح لك البيئة الريادية في دبي بدء نشاط تجاري قابل للتنفيذ في وقت مبكر جداً، إذا كانت لديك فكرة جيدة للبدء.

كما أنه من الأسهل نسبياً إنشاء نشاط تجاري هنا مقارنة ببقية دول الشرق الأوسط؛ سهل بمعنى أنني وويم، رغم كوننا أجنب، استطعنا إنشاء شركة باسمنا في المنطقة الحرة هنا، وهذا ليس سهلاً في أجزاء أخرى من العالم.

من ناحية أخرى، إن واقع إنشاء نشاط تجاري في دبي والإمارات العربية المتحدة ليس سهلاً تماماً كما يبدو؛ فهناك كثير من المستندات والأوراق المطلوبة، علاوة على أنه ينبغي عليك دفع أموال كثيرة مقدماً لبدء نشاطك التجاري. لقد دفعنا إيجار المكتب لعام كامل، ورسوم الترخيص، وتأشيرات الإقامة والتأمين الصحي، وغيرها، كلها من اليوم الأول. وجميع هذه النفقات تجعل تكلفة إدارة الأعمال مرتفعة للغاية. وعلى الرغم من أن الهوامش ومعدلات التبرني المبكرة تجعل دبي جذابة للغاية، فإن تكلفة بناء عميلك مرتفعة للغاية. أعتقد أن إجراءات كثيرة يمكن أن تتخذ في سبيل تأسيس الأعمال التجارية، وتيسير تكلفته على الناس هنا.

ومن بين الأمور الأخرى التي تفتقر لها دبي: نقص الخريجين المحليين القادرين على البرمجة. في الوقت الحاضر، نعتمد على مصممين ومطورين من الخارج. وأود أن أقول إن كان هذا سيكون سوقاً للتكنولوجيا في المستقبل، فإن أهم شيء مفقود هنا هو نقص المواهب في البرمجة والأكواد؛ وهذا هو التحدي الأكبر في منظومة الشركات الناشئة التقنية هنا.

ما مدى فاعلية الحكومة الإماراتية في تشجيع المشروعات المحلية الصغيرة والمتوسطة الحجم؟

فيما يتعلق بدور الحكومة في تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم، فأعتقد أنها تفعل الكثير هنا؛ إذ لديهم كثير من المبادرات والجوائز هنا.

أعتقد أن هناك ثقافة في دبي وفي الإمارات العربية المتحدة مدفوعة من القيادات العليا إزاء جعل الإمارات مركزاً للابتكار والقيادة في المنطقة. يمكنك أن ترى المغتربين العرب ينتقلون إلى دبي لأنهم يشعرون أنها أصبحت مدينة الفرص في المنطقة. من المعروف أن عديداً من الشركات الناشئة الأكثر استثنائية، مثل كريم أو فشر أو سوق، والتي تحصل على تمويل مهول، تقع مقراتها الآن في دبي، وهذا من شأنه أن يوضح الكثير عن المنظومة الريادية في الإمارات العربية المتحدة.

ما الالحة الحكومية التي تودين تغييرها لتعزيز الأنشطة التجارية أكثر؟

بدون أن أبدو سياسية أكثر من اللازم، أود إيجاد طريق للأشخاص الموهوبين حقاً لتكون الإمارات العربية المتحدة مكاناً يمكنهم الإقامة فيه لأجل بعيد. ففي الوقت الحالي، لا يتمتع جميع هؤلاء الأشخاص الموهوبين والمميزين الذين اختاروا دبي كموطن لبدء مسارهم المهني بشعور كبير بالأمان فيما وراء وظائفهم الحالية. قد يضطرون للرحيل في أي لحظة. قد يكون إيجاد طريق لهم نحو إقامة طويلة الأجل في الخليج أمراً رائعاً. كما سيكون مفيداً للاقتصاد الإماراتي بوجه عام.

ما الدور الذي تلعبه المدارس في إعداد الشباب ليكونوا رواد أعمال؟

إن أهم المهارات التي يجب على المدارس تعليمها هي حل المشكلات وتطبيق المعرفة. يجب أن يتحول التركيز بعيداً عن الحفظ. فالنجاح في الحياة في أيامنا هذه يقوم على القدرة على معالجة المعرفة واتخاذ القرارات بناءً عليها. المعرفة، في عصر ويكيبيديا، في متناول يدنا. والسؤال الحقيقي هو: ماذا تفعل بهذه المعرفة؟ وما إذا كنت قادراً على اتخاذ القرارات الصحيحة بناءً عليها.

من المهم جداً أن يتعلم الشباب مجموعة المهارات هذه. وقد كنت محظوظة لأن مدرستي لم تكن تركز على منهجية الحفظ - كما هو الحال عادة في مدارس الشرق الأوسط - فقد كانت تركز كثيراً على حل المشكلات والتفكير النقدي.

هل شعرت لحظة بأنك تعرضت لظلم لكونك امرأة في عالم التكنولوجيا الذي يهيمن عليه الذكور؟

بصراحة، لم أشعر أبداً أنني ظلمت لكوني امرأة، سواء في عملي في فاست لينك، أو

ماكينزي أو سيرفيس ماركت، أو حتى هنا في دبي، لم يحدث لي ذلك من قبل. ورغم ذلك، فأنا لا أعتبر أن ذلك أمر مفروغ منه. أدرك أن الأمر مختلف بالنسبة للكثير من النساء اللواتي نشأن في بيئات أكثر صعوبة. أعرف أن كثيرًا من أصدقائي الذين التحقوا بمدارس عمان لم تُتَح لهم الفرصة للدراسة أو العمل في الخارج لأنهن نساء، في الوقت الذي يتلقى إخوانهن الذكور ما يريدون من تعليم. كنت محظوظة جدًا فيما يتعلق بالتعليم والعمل، لم يقف والداي في طريقي قَط، ولم يقولوا لي: لا. قَط.

ما أهم إدراك واضح توصلت إليه من إدارة هذا النشاط التجاري؟

أعتقد أن أهم رؤية هي عدم التقليل من شأن قوة الإنترنت والاتصالات بشكل عام. فأنا شخصيًا لم أكن أعتقد أن الناس كانوا سيحجزون خدمات محددة عبر الإنترنت حتى أطلقناها، لكنهم فعلوا؛ لذا لا تظن أن هناك مستحيلًا؛ فقط جرب وشاهد، وستفاجأ بما يكون العملاء على استعداد لفعله عبر الإنترنت وهم وحيدون في منازلهم. فلا تفترض أنهم لن يتصرفوا بطريقة معينة، بل اختبر الأمر أولاً.

» «أعتقد أن أهم رؤية هي عدم التقليل من شأن قوة الإنترنت والاتصالات بشكل عام. فأنا شخصيًا لم أكن أعتقد أن الناس كانوا سيحجزون خدمات محددة عبر الإنترنت حتى أطلقناها، لكنهم فعلوا؛ لذا لا تظن أن هناك مستحيلًا؛ فقط جرب وشاهد، وستفاجأ بما يكون العملاء على استعداد لفعله عبر الإنترنت وهم وحيدون في منازلهم. فلا تفترض أنهم لن يتصرفوا بطريقة معينة، بل اختبر الأمر أولاً.»

ما أكثر ما تفخرين بإنجازه حتى الآن مع سيرفيس ماركت؟

هناك عديد من الأشياء التي أفتخر بها. فأنا فخورة بأننا كنا قادرين على إطلاق شيء جديد تمامًا في الإمارات العربية المتحدة. كما أنني فخورة بأننا اخترنا مجال الخدمات المنزلية، لا يوجد لنا منافس واحد على الإنترنت على مستوى العالم. وهنا في الإمارات العربية المتحدة، تتبع سيرفيس ماركت نفس النهج الابتكاري للشركات الناشئة المتخصصة في نفس المجال في

الولايات المتحدة، والمملكة المتحدة، وأوروبا، وآسيا.

وبشكل عام، أنا فخورة للغاية بفريق العمل الذي بنيته. لفريق سيرفيس ماركت هو عائلتي، ويسعدني جداً أنه يجمع مجموعة قوية وطموح ومبدعة وملتزمة من الأفراد.

ما رؤيتك لسيرفيس ماركت والتأثير الذي ترغبين في إحداثه؟

تتمثل رؤيتي في أنه في يوم من الأيام، ستتحدث إلى هاتفك المحمول وتقول: «سيربي، احجز لي موعداً مع عامل للنظافة غداً». فيستخدم سيربي خدمات سيرفيس ماركت لحجز الموعد. أريد أن تكون سيرفيس ماركت هو المتجر الشامل لأي خدمة تحتاج إليها في منزلك، ونريد أن تكون الخدمة طوع أنامل الجميع في أي وقت. نعمل بجد يومياً لتحقيق هذه الرؤية، وآمل أن ننجح في ذلك، فسوف نجعل حياة كل فرد في الإمارات العربية المتحدة أكثر سهولة وسعادة.

بالنظر إلى الوراء، ماذا كنت تعتقد بشأن ما يخص قرارك بترك بيئة الشركات

المريحة وبدء سيرفيس ماركت؟

كان قرار ترك وظيفتي في شركة ماكينزي هو أفضل قرار في حياتي إلى حد بعيد. أنا سعيدة جداً لأنني اتخذت القرار بالاستقالة في عام 2013، على الرغم من أنه لم تكن لدي خطة في ذهني في ذلك الوقت. لم أكن أتخيل قبل أربع سنوات، أنني سأعمل مع شخص كثيراً ما كنت أتطلع للعمل معه، وقد أمضيت وقتاً رائعاً في هذه الرحلة وبناء ما بنيته حتى الآن.



إيلي حبيب

إتاحة عالم من الموسيقى قيد أناملك



الشريك المؤسس لـ «أنغامي»

www.anghami.com

إيلي حبيب؛ الشريك المؤسس لـ «أنغامي»: خدمة البث الموسيقي الرائدة في الشرق الأوسط. في أواخر 2012 اغتنم إيلي وشريكه، إيدي مارون، فرصة عدم وجود خدمة موسيقى رقمية في العالم العربي، ليطلقا «أنغامي». ومنذ ذلك الحين، وفي أقل من عام واحد، بلغ عدد مستخدمي «أنغامي» أكثر من 60 مليون مستخدم. وبثت ما يقرب من 28 مقطعاً موسيقياً مرخصاً، سواء بالعربية أو الإنجليزية. ودُمجت الخدمة مع سبع من شركات تشغيل الهاتف المحمول. نجحت «أنغامي» في جمع 30 مليون دولار من أصحاب رأس المال المخاطر، وعقدت شراكة مع «إم بي سي»؛ أكبر مجموعة إعلامية في المنطقة، لرفع مستوى الوعي الرقمي. يدير إيلي العمليات وتطوير المنتجات، ويقضي وقته في العمل على السحب الإلكترونية، وتدفقات البيانات، ووحدات البكسل. قبل «أنغامي»، شارك إيلي في تأسيس «باور مي موبايل» PowerMeMobile، وهي بوابة مزود رسائل الجوال. وقبل ذلك، شغل إيلي منصب الرئيس التقني التنفيذي لواحدة من أولى البوابات الإلكترونية في الشرق الأوسط Naharnet.com. تم اختيار إيلي كرائد أعمال عالي التأثير من مؤسسة إنديفور Endeavor في 2013، وأفضل رائد أعمال لبناني في 2012 و2013.

حدثنا قليلاً عن نشأتك

ولدت في لبنان قبيل الحرب. وما إن اندلعت الحرب، حتى كان علينا الانتقال إلى مكان آخر؛ مما أثر قليلاً على دراستي، وكان عليّ أن أتكيف مع هذه البيئة الجديدة. الشيء الوحيد الذي ساعدني في ذلك الوقت العصيب أني كنت منضماً لإحدى فرق الكشف؛ فقد علمتني تلك التجربة أشياء كثيرة، بما في ذلك القيادة والعمل ضمن مجموعة، وتعلمت اتخاذ قرارات تصب في صالح الجماعة، وليس فقط لمصلحتي.

عندما بلغت ثماني سنوات، اشترى لي أبي أول جهاز سينكلير زد إكس 81، كان أول جهاز كمبيوتر خاص بي، وكان ذلك هو الوقت الذي تعلمت فيه البرمجة، وأصبحت مدمناً لها. ومع سنوات نشأتي كنت أداوم على كتابة الأكواد. ومع تقدمي في العمر، بدأت في كتابة الخوارزميات. كانت مجرد فكرة قدرتي على بناء شيء من الصفر آسرة حقاً. كنت فخوراً جداً بما أفعله، خاصة في هذه السن الصغيرة. أتذكر أنني قمت بتطوير برنامج للمحاسبة وقائمة الموجودات لمصنع والدي. وقمت ببيع برنامجي الأول وأنا في الثامنة عشرة من عمري.

حين توقفت الحرب قررت البقاء في لبنان والاتحاق بالجامعة الأمريكية بيروت. درست علوم الكمبيوتر. انغمست تمامًا في هذا الموضوع، وتخرجت الأول على دفعتي. ونظرًا لارتفاع درجاتي، تلقيت عروض عمل كثيرة، لكنني قررت تطوير برمجيات للصيدليات. فقبل ذلك، لم أفكر مطلقًا في الصيدليات. كان هذا المجال جديدًا بوجه خاص، لكنني رأيت فرصة فيه؛ إذ لم تكن هناك في لبنان برمجيات مخصصة للصيدليات آنذاك؛ لذا، قمت بإنشاء شركة مع اثنين من أصدقائي في الجامعة، وأطلقنا عليها اسم ACE.

تخصصنا في برمجيات الصيدليات، وتوسعنا بعد ذلك إلى تأجير السيارات والمطاعم. خلال الفترة بين 1995 و1999 تعاملنا مع 300 صيدلية، وكان هذا رقمًا كبيرًا جدًا في ذلك الوقت. ضع في اعتبارك أنه لم يكن هناك أي إنترنت للمستهلك في ذلك الوقت. لقد كان هذا المشروع مثيرًا للاهتمام في البداية، لكنني شعرت بالملل في النهاية؛ إذ كنت أرغب في التعامل مع مشكلات أكبر، وأكثر تحديًا بالنسبة لي. فقررت الانتقال إلى شيء جديد، على الرغم من أن ACE لا تزال موجودة حتى الآن. ومع ذلك، فقد تعلمت الكثير من هذه التجربة، خاصة فيما يخص أنه بإمكانك دخول مجال الأعمال التجارية حتى تلك التي لا تعرف عنها شيئًا، هذا إذا كنت على استعداد للتعلم والعمل بجد.

متى بدأت علاقتك بالإنترنت؟

أخذت دورة عبر الإنترنت في برنامج للتجارة الإلكترونية. كان ذلك مثيرًا للاهتمام؛ ففي هذه المرحلة لم أكن أعرف كيفية البرمجة على الإنترنت، فقط كنت أقوم بترجمة البرامج. كان تحديًا جديدًا لي؛ لذا، قمت بتعليم نفسي وحصلت على عمل مستقل يتمثل في إنشاء موقع يسمى GetForLess.com. وكانت أول خدمة للتجارة الإلكترونية في لبنان، حيث تقوم بتصفح الموقع والشراء والدفع عبر الإنترنت لتحصل على مشترياتك. لقد كان مشروعًا مثيرًا للاهتمام، وقمت ببناء جميع التقنيات. ومنذ ذلك الوقت وقعت في حب الإنترنت.

بعد ذلك بوقت قصير قام فريق من صحيفة النهار - وهي صحيفة لبنانية رائدة - بالاتصال بي لبناء بوابة لهم، كان من المفترض أن تكون مشابهة لياهو!، حيث تضم قسمًا للأخبار، ومنتديات، وأندية، وخدمة تسوق وغيرها. عملت ليلاً ونهارًا على مدار ثلاثة أشهر للالتزام بالموعد المحدد، وأحببت كل دقيقة في هذه الفترة. أتذكر أنني كنت أنام في المكتب في بعض الأحيان. كنت أعرف أنني أنني شيئًا كبيرًا جدًا؛ لذا كنت أعمل بعقلي وقلبي فيه. وقد فاق شغفي ببناء شيء هذا الحجم أي شيء آخر. وقد أُطلق على هذه البوابة «نهار نت» Naharnet.

أثناء البحث عن أفكار لتحقيق الدخل في «نهار نت»، اكتشفت مفهوم الرسائل النصية، أو خدمة الرسائل القصيرة، بدءاً من نغمات الهاتف والشعارات إلى الحملات التسويقية الضخمة باستخدام الرسائل النصية؛ فأنتهى الأمر ببناء بنية أساسية تتصل بشركات تشغيل الهواتف النقّالة، وتمكّن المستخدمين من إرسال واستقبال الرسائل النصية القصيرة. كنت فخوراً بهذا العمل، على الرغم من أنه لم يكن جزءاً من نطاق العمل الأصلي، وقد أسسنا شركة بناءً على هذا المفهوم: «باور مي موبايل»، التي ضمت فريقاً من أكثر من 45 شخصاً يعملون على بيع البنية الأساسية للرسائل النصية لأكثر من 17 شركة تشغيل للرسائل النصية في كافة أنحاء الشرق الأوسط.

هل تتذكر كيف جاءتك فكرة «أنغامبي» لأول مرة؟

ذات يوم، كنت أتحدث مع صديقي عن التزلج، فراح يجبرني عن مدى العناية الذي يلاقيه عند رغبته في الحصول على بعض المقاطع الموسيقية على جهاز الأيپود خاصته في كل مرة يذهب فيها للتزلج. لم يكن تطبيق آي تيونز iTunes قد طُوّر بعد في ذلك الوقت في لبنان؛ لذا كان عليه شراء المقاطع الموسيقية، ووضعها على جهاز آيپود، ثم نسخها، وكان عليه أن يجلس إلى الكمبيوتر كلما أراد تغيير الموسيقى. كان يرى أنه يجب أن تكون هناك طريقة أفضل للقيام بذلك. علق هذا الأمر في رأسي، وفي النهاية أخبرت إيدي: «هناك طريقة لحل هذه المشكلة». هكذا كانت بداية العمل معاً على «أنغامبي»، لنختار هذا الاسم، أي إنك الآن لديك ألحانك وأنغامك.

بعد ذلك، بدأت في البحث في كيفية إنشاء البث، وكيفية تخزين البيانات، وكيفية التشفير، وكافة الجوانب الأخرى المرتبطة بإنشاء هذه الخدمة. كنت أفكر في كيفية بناء هذه الخدمة على شبكة الإنترنت، وفي الوقت نفسه، كان إيدي يبحث عن كيفية تسويق هذه الخدمة في السوق. علمنا كذلك أن مشغلي شبكات الهواتف المحمولة كانوا مهتمين بإضافة مزيد من الخدمات ذات القيمة إلى جانب ما تقدمه من باقات البيانات الأساسية، لذا رأينا أن هذه الشركات يمكن أن تكون شركاء لأنغامبي، كما رأينا أن بإمكاننا الاستفادة من خبراتنا وعلاقتنا مع مشغلي شبكات المحمول الذين بنينا لها البنى الأساسية لخدمات الرسائل النصية للقيام بصفقات معها لحساب أنغامبي.

«أدركنا أنه يجب أن نكون مختلفين. لا يمكننا أن نفترض أننا سنحصل على نفس هوامش الربح التي تحققها سبوتيفاي. فخدمات البث الموسيقي آنذاك لم تكن معروفة بعد في الشرق الأوسط. لا أحد يعرف ما هو البث الموسيقي؛ لذا، رأينا أن فرصتنا ربما تكمن في واقع أن هذه الخدمة جديدة، وأنه كان بإمكاننا الدخول في مجال لا يعرف الكثيرون عنه، وأن نكون أول من يطرح هذه الخدمة في السوق».

من كان ينافسكم في ذلك الوقت؟

عندما بدأنا في إجراء أبحاث عن المنافسين، صادفنا «سبوتيفاي» Spotify. لم أكن قد سمعت عنها من قبل، ولكن يبدو أن أصحاب هذه الخدمة نفذوا شيئاً ما يشبه ما كنا نفكر فيه. كان هناك أيضاً شركة تدعى «ديزر» Deezer، لكن نشاطها كان مقتصرًا على خدمة البث بالفرنسية فقط في ذلك الوقت. كان هناك أيضًا «رابسودي» Rhapsody في الولايات المتحدة، لكننا لم نتمكن من استخدام أي من هذه الخدمات أو تجربتها بالشكل المناسب.

أدركنا أنه يجب أن نكون مختلفين. لا يمكننا أن نفترض أننا سنحصل على نفس هوامش الربح التي تحققها سبوتيفاي. فخدمات البث الموسيقي آنذاك لم تكن معروفة بعد في الشرق الأوسط. لا أحد يعرف ما هو البث الموسيقي؛ لذا، رأينا أن فرصتنا ربما تكمن في واقع أن هذه الخدمة جديدة، وأنه كان بإمكاننا الدخول في مجال لا يعرف الكثيرون عنه، وأن نكون أول من يطرح هذه الخدمة في السوق. في ذلك الوقت، قرأت كثيرًا عن أهمية التوقيت، سواء كان مبكرًا جدًا أو متأخرًا جدًا، وكنت قلقًا بشأن ما إن كنا نطلق هذه الخدمة مبكرًا جدًا في الشرق الأوسط.

كيف توصلت لنموذج الأعمال الصحيح لـ«أنغام»؟

كنا نظن أنه يمكننا التوصل إلى نموذج أعمال أفضل من الموجود، وكان ذلك عندما تواصلنا مع مجموعة روتانا ميديا، أكبر شركة موسيقى عربية في العالم العربي. لم تكن إدارة

المجموعة تعرف الكثير عن خدمة البث الموسيقي في ذلك الوقت، ناهيك عن أنها لم تكن تستثمر في المحتوى الخاص بها. كانت روتانا مهمة بنحو بارز؛ كونها شركة الإنتاج الموسيقي المهيمنة في المنطقة. أردنا التأكد من أننا نؤمن مكاننا في الفضاء الإلكتروني بالدخول في شراكة قوية مع روتانا؛ وذلك للتأكد من أنه لن يأتي شخص آخر ويأخذ مكاننا؛ لذا، عقدنا صفقة مع روتانا، بحيث يكون لديها ترخيص بالاستفادة من منصتنا لمدة 3 سنوات.

من المنظور التجاري، كان هذا حدثاً رائعاً لـ«أنغامي»، لكن على المستوى الشخصي، كان هذا وقتاً صعباً لي ولإيدي؛ فقد كنا تركنا لتوننا أعمالنا القديمة، وفي هذا الوقت كانت زوجتي حاملاً بطفلي الثاني، وكان عليّ أن أنفق على العمل من جيبي الخاص؛ لذا، كان الوضع شديد الوطأة، ولكن لم يكن لدينا خيار. كان علينا أن نسير إلى الأمام ونحمي عملنا المستقبلي. بعد روتانا، اتجهنا إلى شركات إنتاج أخرى؛ وكان الاتفاق مع تلك الشركات أسهل كثيراً، وهنا أدركنا أن بقاء أنغامي صار متوقفاً على جمع تمويل لها.

كيف كانت تجربتك الأولى مع أصحاب رأس المال الاستثماري؟

في البداية، لم أكن أعرف أي شيء عن أصحاب رأس المال الاستثماري، وكان عليّ أن أتعلم جمع التمويل بمفردتي. اشتريت وقرأت كتاب *Be Smarter than Your Lawyer and Venture Capitalist*، لبراد فيلت، واستفدت منه كثيراً؛ إذ يعلمك ما يجب أن تتوقعه في ورقة الشروط، وأي الشروط يجب عليك أن تسأل عنها، وأي شروط يجب أن تكون حذراً فيها، وأي شروط يجب عليك رفضها قوياً واحداً.

بدأت بعد ذلك التواصل مع أصحاب رءوس الأموال الاستشارية على لينكد إن، لكنني لم أتلق سوى استجابات ضعيفة من المستثمرين. أذكر أن أحدهم رد عليّ قائلاً: «أتمنى لك حظاً سعيداً فيما تفعل، هناك شيء اسمه سبوتيفاي. اعتن بنفسك!». أعتقد أن معظم الردود كانت محبطة جداً. وتراجع بضعة مستثمرين، لكن في النهاية ظلت مجموعة شركاء الشرق الأوسط مهتمة وجادة في المضي قدماً معنا.

في البداية، كنا نستهدف جمع 2, 2 مليون دولار، لكننا لم تتمكن إلا من الحصول على مليون دولار. كان هذا صعباً جداً علينا باعتبار هيكل التكاليف وخطط النمو. ومع ذلك، فقد ساعدنا ذلك على التركيز على الأولويات، فتعلمنا كيفية فعل أشياء كثيرة بموارد قليلة. بعد ستة أشهر حصلنا على 250000 دولار أخرى من صفقات أبرمناها مع مشغلي الهواتف المحمولة قبل إطلاقنا؛ فقد أردنا إثبات أننا نستطيع تحقيق أرباح من اليوم الأول.

وأطلقنا «أنغامي» أخيراً في 5 نوفمبر 2011 مع شركة أورانج، شبكة هواتف محمولة رائدة في الأردن. كانت صفقة رائعة بالنسبة لنا. أطلقنا تطبيقنا على أي أو إس (نظام تشغيل هواتف أبل) أولاً، ثم على أندرويد في الشهر التالي. كان من الصعب تطوير هذه المنتجات في هذا الوقت. اعتقد أننا كنا أول من قام بتصنيع منتج بهذا الحجم في المنطقة. لم نعهد بأي أجزاء من عملية البناء لجهات خارجية، وكان الأمر صعباً جداً؛ لأننا لم نتمكن من العثور على المواهب المناسبة. كان عليّ أن أتعلم، كل شيء بنفسني أولاً ومن ثم أعلمه للفريق. وبسبب شراكتنا مع أورانج، كانت لدينا دراسة حالة جيدة يمكننا عرضها على مشغلي شبكات الهواتف المحمولة الآخرين.

كيف جرت شراكتكم الإستراتيجية مع مجموعة إم بي سي؟

خلال إطلاقنا أنغامي، جذبنا اهتمام إم بي سي؛ فقد رأوا أن تطبيقنا يحتوي على 5 ملايين أغنية عربية وعالمية، غير أن تطبيقنا متاح على أي أو إس وأندرويد، كما كانوا يعرفون أننا نجحنا في بناء هذا كله بفريق صغير جداً وميزانية محدودة للغاية. لاقت خدمة «أنغامي» إعجاب إم بي سي؛ لأن التطبيق كان كاملاً من ناحية المحتوى، بما في ذلك روتانا، كما كان لدينا محتوى عربي وعالمي هائل. عندما التقينا مع إم بي سي لأول مرة كنا صغاراً جداً؛ إذ لم يكن لدينا سوى ما يقرب من 10 آلاف مستخدم يومياً. لكننا كنا واعدين جداً بالنظر إلى ما بيناه، والتقدم الذي أحرزناه حتى ذلك الوقت.

أدركنا أن إم بي سي قد تكون محركاً قوياً لنموننا؛ لذا، نجحنا في التوصل إلى اتفاق حول صفقة دعائية مقابل الحصول على أسهم في الشركة، حيث ستدعمنا إم بي سي بدعاية تسويقية تقدر بعدة ملايين من الدولارات سنوياً على مدار الثلاث سنوات التالية مقابل حصولها على أسهم في أنغامي. كان الأمر معقولاً جداً، فرغم أن هذا يعني أن حصتنا في الشركة ستقل، فإن هذا يعني كذلك دعماً تسويقياً كبيراً من إم بي سي؛ لذا، تشاركنا، وأطلقنا الخدمة للجمهور في 30 ديسمبر عام 2011، وهو نفس التاريخ الذي وقعنا فيه الصفقة مع إم بي سي، وهو أيضاً نفس التاريخ الذي بدأت إم بي سي فيه عرض إعلاناتنا؛ لذا، لم أستطع أن أنسى هذا التاريخ؛ فقد كان علامة فارقة أخرى في «أنغامي».

أتذكر أنه عندما بدأت إم بي سي في الترويج لنا كنت أجلس أمام جهاز الكمبيوتر المحمول خاصتي، وكان هناك جهاز تليفزيون بجانبني. عندما بدأت إعلاناتنا تظهر على شاشة التليفزيون أصبحت كل عناصر التحكم لدينا وخوادمنا وكل شيء باللون الأحمر، وذلك للزيادة الحادة في استخدام خدمتنا، إلى حد يفوق ما يستطيع نظامنا دعمه.

لقد زاد عدد مستخدمي الخدمة من 30 ألف مستخدم إلى 200 ألف في بضع ثوان. لم نكن مستعدين لهذا النمو المفاجيء، وقد واجهنا مشكلات كثيرة في ذلك اليوم، وكان علينا التعلم والتكيف بسرعة، وخططنا لزيادة مستخدمي الخدمة إلى 350000 مستخدم بحلول نهاية العام الأول، إلا أن عدد المستخدمين بلغ المليون بعد ثلاثة أشهر، ثم ثلاثة ملايين، وهكذا.. لقد فاق ذلك توقعاتنا بسرعة كبيرة.

أدركنا أيضًا أننا بحاجة إلى مزيد من المحتوى الملائم محليًا؛ لذا بدأنا بالتواصل مع مُلاك ومنتجي المحتوى للحصول على حقوق بث أسطوانات لم تكن حُوكّت إلى محتوى رقمي على أنغامي. في نفس الوقت، حرصنا على فهم ما يريده المستخدمون؛ لتقديم ما يريدون. فرغبات المستخدم في الأردن تختلف عن رغبات المستخدم في السعودية، وكان ينبغي للتطبيق استيعاب هذا المنطق والتصرف بشكل مختلف، كما كان يتعين علينا التكيف مع التكنولوجيا بناء على طريقة الاتصال بالإنترنت وسرعته لكل مكان، والتي تختلف من سوق لأخرى.

عملنا كذلك مع دولبي Dolby؛ مما كان رائعًا من ناحية إيجاد طرف ثالث يُصدق على فاعليتنا، وقد ساعدنا هذا على تعزيز مصداقيتنا كعلامة تجارية، ومكّن «أنغامي» من اكتساب خاصية جودة صوت تقنية دولبي بالـ Dolby Pulse، ولم يكن في العالم أجمع سوى خدمة أخرى ألمانية تمتلك هذه الخاصية. كنا فخورين بكوننا مبتكرين في هذا الصدد.

لقد عملنا كثيرًا للتأكد من أن البث سيعمل بشكل جيد على شبكة الجيل الثاني، وأذكر أنني كنت أقوم بكثير من الرحلات بصحبة زوجتي وأطفالي، حيث كنا نستمتع إلى الموسيقى عبر أنغامي من البيت وعلى طول الطريق إلى الجبال. كانت تدفقات البث مستمرة دون انقطاع طوال الوقت، وكان ذلك إنجازًا كبيرًا، وما تزال هذه الخاصية موجودة ليومننا هذا، حيث تتيح للمستخدمين الذين لديهم اتصال محدود بالإنترنت الحصول على بث صوتي عالي الجودة رغم قصور البنية التحتية المحلية.

من الأشياء الجيدة الأخرى التي قمنا بها مع زيادة مشغلي شبكات الهواتف المحمولة بناء صفقات معها، بحيث إما يدفعون لنا المال، وإما يسوقون لنا. وعلى هذا النحو كنا إما نزيد إيراداتنا وإما نوسع قاعدة مستخدمينا، وإما نفعل الأمرين معًا.

كذلك دمجنا طريقة عبر الهاتف النقال؛ وذلك كي يتمكن المستخدم من الترقية إلى «أنغامي بلس»، وهي خاصية متميزة، عبر مشغل شبكة الهاتف المحمول الخاص به، وقد ساعد هذا

على زيادة إيراداتنا. وحتى الآن، 80% من إيرادات «أنغامي بلس» تأتي من مشغلي شبكات الهواتف المحمولة التي نتعامل معها، وذلك بسبب الكيفية التي تمكنا من توطين خدماتنا بها، وحرصنا على جعل محتوانا وتجربة المستخدم لدينا -بما في ذلك الدفع- مناسبة تمامًا للأسواق والمستهلكين الذين نخدمهم.

ما نوع التحديات التي واجهتها في وقت مبكر؟ وكيف تعاملت معها؟

واجهنا العديد من التحديات في هذه الأيام الأولى. أذكر أننا أطلقنا «أنغامي» من مكتب صغير للغاية. لم يكن بإمكاننا تحمل تكاليف مكتب أكبر. في مرحلة ما، كان لدينا 20 موظفًا في مساحة تبلغ خمسة وخمسين مترًا مربعًا فقط، بما في ذلك مدخل المكتب، والمطبخ، ودورة المياه.

كان في حاجة ماسة إلى زيادة إيراداتنا، والتي تعتمد كثيرًا على الدعاية؛ لكننا لم نكن نفهم في مسألة الدعاية في ذلك الوقت. فكرنا في البداية أن بإمكاننا بيع إعلانات صوتية لأننا نمتلك «أذن المستهلك»، إن جاز التعبير. ولكن ثبت أن هذا الأمر لا يتوافق مع المنطقة؛ لأنه لم يكن هناك من يبيع الإعلانات الصوتية آنذاك. في نهاية المطاف أدركنا آلية الدعاية، التي تمثل الآن حوالي 40% من إيراداتنا؛ بل وأصبحت عنصرًا محوريًا لنمو «أنغامي».

ورغم مطالبة مستثمرينا بتنمية شريحة المستخدمين النشطين، فإننا حرصنا على مواصلة العمل على الدوام على زيادة الإيرادات. ومن ثم قمنا بالتركيز على الدعاية، والتأكد من نمو إيراداتنا كذلك. لم نرغب وقتها في المخاطرة بالوصول للحضيض مرة أخرى مثلما حدث من قبل. لقد كانت هذه التجربة بالنسبة إلينا تجربةً تعليمية؛ فقد علمتنا ألا نعتمد على أي مما تحبرك به المقاييس، أو غرورك، أو المستثمرون، أو غيرهم ونبقي أعيننا على الجائزة.

«رغم مطالبة مستثمرينا بتنمية شريحة المستخدمين النشطين، فإننا حرصنا على مواصلة العمل على الدوام على زيادة الإيرادات؛ ومن ثم، قمنا بالتركيز على الدعاية والتأكد من نمو إيراداتنا كذلك».

اذكر لنا بعضًا من أكثر طرق التسويق التي توصلت إليها لـ«أنعامي».

لقد جربنا عديدًا من الأشياء التي فشلت، والتي كان من المفترض نظريًا أن تنجح لأنها نجحت في الولايات المتحدة أو دول أخرى. ما أدر كناه هو أن التعريب يتخطى كونه تعريبًا للغة. إنه تعريب لطريقة عمل المنتج، وكيفية تفاعله مع المستخدمين استنادًا إلى احتياجاتهم وسلوكياتهم المحلية. إن الطريقة التي يجب أن تسوق بها للناس في الشرق الأوسط ليست هي نفس الطريقة التي تسوق بها في الخارج؛ لذلك فإن عملية تخصيص المنتج حسب السوق والقطاع السوقي أمر بالغ الأهمية.

ما لاحظناه أيضًا هو أن عدد الزيارات غير المدفوعة لموقعنا يفوق بشكل ملحوظ عدد الزيارات المدفوعة. والسبب الذي يجعل الزيارات غير المدفوعة أصلح لخدمتنا هو أن الأشخاص عندما يرشحون موقعنا لآخرين، فإنهم ينقلون إليهم ثقتهم بنا؛ وهو ما يجعلهم يجربون الخدمة.

بشكل عام، تعتمد استراتيجية جذب المستخدمين بشكل كامل على البيانات. فقد أدر كنا أن فهم المستخدم ورغباته أكثر فعالية إلى حد كبير، بدلًا من إرسال رسائل عامة للجميع؛ فهذا يجنبنا التخمينات والتقديرات؛ فمثلًا إذا عرفنا أن شخصًا ما يجب فنانًا معينًا، فيجب أن نتخذ منهجًا تسويقيًا يستهدف هذه المعلومات من أجل جذب انتباهه. هذا هو أفضل نهج تتبعه لتوطيد علاقة المستخدم بموقعنا وتنمية التسويق الشفهي.

ما تعلمناه أيضًا هو أننا يجب أن نركز على التسويق خارج الإنترنت أكثر مما كنا نتوقع في البداية. فمع الكم الكبير من الرسائل التي تنهال على المستخدمين عبر الإنترنت، فقد لا تلاحظ الرسائل وربما تضعيها؛ في الوقت الذي تكون فيه الرسائل خارج الإنترنت - في الشرق الأوسط - ملحوظة ويمكن أن تسهم أكثر في ربط العملاء بالعلامة التجارية.

كنت في لوس أنجلوس مؤخرًا، ولاحظت أن اللوحات الإعلانية كانت في الغالب لأمازون وNetflix وهولو، وقد اندهشت لرؤية التركيز على تسويق محتوى على الإنترنت خارج الإنترنت. فالدعاية خارج الإنترنت تعزز مصداقية العلامات التجارية على الإنترنت في ذهن المستهلك، على عكس الدعاية على الإنترنت التي تفتقر للقيمة، ولا تعبر بالضرورة عن أنك علامة تجارية جيدة أو موثوقة، أو أنه يجب على المستخدمين الدفع مقابل الحصول

على خدماتك؛ لذا، ما لاحظناه هو أنه عندما بدأنا في عرض إعلاناتنا خارج الإنترنت، بدأ الناس يجيئون خدماتنا بشكل أفضل؛ وذلك لأنهم رأوها بأعينهم، خارج أجهزة الكمبيوتر المحمول أو الجوال. بالتأكيد، لم تقم هذه الإعلانات بزيادة مستخدمينا بين عشية وضحاها بشكل مفاجئ، لكنها كانت جوهرية لتعزيز قيمة العلامة التجارية في ذهن المستهلك.

ما النهج الذي تتبعه فيما يخص خدمة العملاء؟

بالنسبة لنا، فإن خدمة العملاء تشمل أي نقطة اتصال بين المستخدم و«أنغامي». منذ التأسيس، أضفنا ميزة يستطيع من خلالها المستخدم التواصل معنا من داخل التطبيق، وكنا نرد عليه. لدينا صندوق بريد لتقديم الشكاوى، بالإضافة إلى خدمة العملاء على كل منصات التواصل الاجتماعي بما فيها فيسبوك، وفيسبوك ماسنجر، وتويتر، وإنستجرام، كلها أصبحت أيضًا قنوات تواصل مع العملاء.

وهكذا مكنتنا كل قنوات التواصل هذه من الحصول على ملاحظات مباشرة عن أي مشكلة تحدث في الوقت الفعلي لحدوثها، بدلًا من الانتظار لعدة ساعات قبل أن ترد خدمة العملاء أخيرًا. فعند وجود مشكلة، يمكن لفريق خدمة العملاء أن يقوم بتوصيلها مباشرة لمدير المنتج؛ وذلك كي يقوم بمتابعتها وإصلاحها.

يجب مستخدمونا هذا؛ لأنهم عندما يواجهون مشكلة فإننا نخبرهم بأننا سنقوم بإصلاحها على الفور، أو نمنحهم إطارًا زمنيًا لحل المشكلة. وإذا كان لديهم اقتراح أو شكوى، فإننا نحرص على تمريرها إلى فريق تطوير المنتج فورًا. هذا التفاعل مع مستخدمينا في الوقت الفعلي أحد أهم الأسباب الرئيسية التي تجعل «أنغامي» مصنّفًا على أندرويد بـ 4.7 نجوم. و 4.6 نجوم على آي أو إس.

» إن الإدارة أشبه بالأبوة بشكل ما. لدي طفلان، سبع وعشر سنوات، وقد لاحظت أنني إذا قلت لهما: «رجاء افعل ذلك!»، فإنهما لا يفعلان ما طلبت منهما في أغلب الأحيان. من ناحية أخرى، إذا أوضحت لهما لمرّة أريد منهما أن يفعلوا أمرًا ما؛ فإنهما يفعلانه.»

كيف تصف أسلوب إدارة موظفيك في «أنغامي»؟

عندما أريد شيئاً من فريقتي لا أقول لهم: «رجاء إجراء واحد، اثنان، ثلاثة»، ولكن بدلاً من ذلك أقول: «هذه هي المشكلة التي نواجهها، يواجه المستخدم هذه المشكلة وهو عاجز عن فهم هذه الخاصية. فما رأيكم في القيام بواحد، اثنين، ثلاثة؟ وهل هذه الأشياء منطقية؟ دعونا نجربها». إن عبارة «دعونا نجربها» مهمة جداً بالنسبة لنا؛ لأننا اكتشفنا في وقت مبكر أنه يجب ألا نثق بأحاسيسنا حتى نجرب كل الأشياء أولاً. لدينا قول مأثور نردده في المكتب يقول: «فلنتوكل على الله أولاً، ثم نختبر كل شيء».

إن الإدارة أشبه بالأبوة بشكل ما. لدي طفلان، سبع وعشر سنوات، وقد لاحظت أنني إذا قلت لهما: «رجاء افعلنا ذلك!»، فإنهما لا يفعلان ما طلبت منهما في أغلب الأحيان. من ناحية أخرى، إذا أوضحت لهما لم أريد منهما أن يفعلا أمراً ما، فإنهما يفعلانه. وبنفس الطريقة، أتذكر صباح أحد الأيام في المكتب، كانت لدينا بعض المشكلات التقنية، فأخبرت أحد المهندسين أن يصلح هذا وذاك، قلت له بالضبط ما يجب أن يفعله ويصلحه. من المدهش والغريب أنه لم ينظر إلى الأشياء التي طلبت منه إصلاحها، بدلاً من ذلك قام بالنظر إلى الشيء الذي يعتقد أن المشكلة قد نتجت عنه.

الفكرة هي أنني عندما أخبرت المهندس بأن ينظر إلى نقطة (أ) و (ب)، لم يعتقد أن هذا منطقي؛ لذا، لم يتبع تعليماتي، في حين لو أنني أمضيت 30 ثانية فقط في توضيح بعض المعلومات الأساسية حول المشكلة وشرحت له مبررات تفكيرتي فقد يتمكن من إصلاح المشكلة في 30 ثانية أخرى فقط.

لذا، ومنذ ذلك الوقت، أدركت مدى أهمية تقديم المعلومات الصحيحة وشرح المبررات: لم تريد أن تفعل ذلك؟ أصبح هذا النهج جزءاً لا يتجزأ من المنهج المتبع في إجراء العمل داخل الفريق. هم لا يجربون المهندسين أبداً عما يجب إصلاحه، لا يقولون له أبداً: قم بإصلاح كذا وكذا؛ بل يوضحون سياق الموقف المعني والتحليلات المنطقية المتعلقة به؛ لإرشاد المهندس أكثر لحل المشكلة من المنظور الصحيح.

كيف تود أن ترى «أنغامي» في المستقبل؟

تطورت «أنغامي» أكثر مما كنا نعتقد. قبل عام، تخطى عدد مستخدمي خدمتنا 30 مليون مستخدم. الآن تخطينا الـ 50 مليون مستخدم. استغرق الأمر منا أربع سنوات للوصول إلى

30 مليون مستخدم، في حين أن الأمر استغرق عامًا فقط لتضاعف هذا العدد تقريبًا؛ وهذا يدل على أننا نسير على الطريق الصحيح.

ورغم أننا نرى أن بناء المنصة التي لدينا اليوم وتوسيع نطاقها يعد إنجازاً كبيراً، فإننا واعدون تمامًا أننا بحاجة إلى توسيع نطاقها أكثر. كما أننا بحاجة إلى التواصل مع منشئي المحتوى. نعتقد أن خطوتنا التالية هي تمكين مزيد من الأشخاص من إنتاج موسيقى ملائمة لسياقها المحلي، وذلك لتعزيز الموسيقى العربية كوسيلة للحفاظ على الثقافة العربية في المنطقة. نود أيضًا أن نكون قادرين على تغيير طريقة استهلاك الموسيقى. يسعدنا أن نرى ما يقرب من عشرة ملايين مستخدم يستخدمون أنغامي شهريًا، لكننا نعتقد أن هناك إمكانات أكبر بكثير. من الواضح أنه لكي نستمر في النمو يجب أن نفكر بشكل مختلف. نود في المستقبل أن ننشئ نوعًا مختلفًا من المحتوى، حيث يدور حول الموسيقى وسرد القصص، المرتبطين إلى حد كبير. فهكذا، على سبيل المثال، نقع في حب الفنانين من البداية؛ لأن لديهم قصصًا جيدة ليرووها. في الآونة الأخيرة، كانت الموسيقى خالية من القصص. تستمع إلى الموسيقى، لكنك لا تعرف القصة التي بنيت عليها الأغنية. أعتقد أن مهمتنا هي التركيز أكثر على رواية القصص. نعتقد أننا إذا أتبعنا خطة لتحقيق ذلك، فسيكون لدينا إرث عظيم.

نعمل أيضًا على إنشاء مزيد من المحتوى المباشر ومزيد من التفاعلات مع الفنانين في جميع أنحاء المنطقة. إنها ليست أشياء تقنية، لكننا سنستمر في تطوير أنغامي لتصبح ملائمة - بقدر الإمكان - لأسواق المنطقة، ونؤمن بأن الخروج من عالم الإنترنت، وإقامة فعاليات لجذب المستخدمين، بعيدًا عن القنوات الرقمية، سيكون أمرًا محوريًا لتنمية قاعدة مستخدمينا. يبدو الأمر أنه يجب علينا الخروج من الإنترنت لربط الناس بمنصتنا على الإنترنت. الوقت وحده كفيل بتحديد ما إذا كانت هذه الاستراتيجية صحيحة.

نؤمن بشدة بأن ربط الأشخاص عبر الموسيقى، وتوصيل الفنانين بمعجبيهم في رسالتنا. ونأمل أن يكون تراث «أنغامي» مؤثرًا. في النهاية، سيكون مستخدمونا ومعجبونا هم الحكم في هذا الأمر. أنا متفائل بخصوص مستقبل «أنغامي» والفضاء الإلكتروني. وأنا سعيد أيضًا بما يحدث في دبي من حيث التطور التكنولوجي، كما أنني متحمس جدًا بما يحدث في المملكة العربية السعودية فيما يتعلق بالتغيرات في قطاع الترفيه. وهذه التغيرات الجديدة في السياسة المتبعة في المملكة والمنطقة، وفقًا لما أظهرته الحكومة من اهتمام بالعمل مع «أنغامي» وإقامة حفلات موسيقية، أمر مباشر جدًا. يظهر لنا هذا أنه حقًا هناك تغيير يحدث، وأنا جزء من

هذا التغيير، نحن عنصر مهم في هذا التغيير في قطاع الترفيه. آمل أن نتمكن حقًا من محاربة الإرهاب والعنف والكراهية بالموسيقى وحب الحياة، فهذا هو جوهر الموسيقى. آمل أن ننجح في هذه المهمة، وأن نكون قادرين على ترك بصمتنا من أجل تحسين أحوال الجميع.

عمر جبر

تصحيح أخطاء التطبيقات



شريك مؤسس لشركة إنستابج (Instabug) ورئيسها التنفيذي

www.instabug.com

عمر جبر هو الرئيس التنفيذي لشركة إنستابج وشريك مؤسس لها، وهي شركة برمجيات شارك عمر في تأسيسها مع معتر سليمان عام 2012، والتي تمكّن مستخدمي التطبيقات من الإبلاغ عن العيوب والأعطال والإبلاغ بأرائهم من داخل التطبيق، وإجراء استطلاعات المستخدمين بشأن تطبيقات الهواتف الجوال. وبحلول شهر يوليو من عام 2017، دُمج إنستابج في أكثر من 800 مليون جهاز، من بينها 26 تطبيقًا على الأقل من بين أفضل 100 تطبيق على مستوى العالم، كما تعد إنستابج إحدى أسرع الشركات التي تقوم على نموذج البرمجيات كخدمة نموًا على مستوى العالم، تخرج عمر في كلية الهندسة، جامعة القاهرة.

حدثنا قليلاً عن حياتك الشخصية.

ولدت في السادس والعشرين من أغسطس من عام 1990، في محافظة القاهرة بمصر، وعشت معظم حياتي في منطقة المهندسين في محافظة الجيزة، درست في مدرسة مصر للغات ثم تخرجت في كلية الهندسة جامعة القاهرة في عام 2012، كنت أنا المهندس الوحيد بالعائلة المولع بألية عمل الأشياء. فكنت أحب اللعب بقطع الليجو، وكنت أحب بناء أشياء ثم تفكيكها، وكنت أكسر الأشياء فقط لأعرف كيفية تصميمها من الداخل، ثم أحاول تجميعها مرة أخرى، حيث كان لديّ ولع بمعرفة الكيفية التي صُنعت بها الأشياء أكثر من كيفية أدائها وظائفها، مثل ألية عمل الراديو، وألية عمل التلفزيون، كانت تلك هي الأمور التي تشغلني كثيرًا في مرحلة مبكرة من عمري، وكثيرًا ما تشاجرت مع عائلتي بسبب الأشياء التي قمت بتفكيكها، معتقدًا أنه بإمكانني أن أقوم بتجميعها بسهولة، ولكن بالتأكيد لم يكن هذا هو ما يحدث دائمًا (يضحك).

وكانت لديّ اهتمامات أخرى كذلك؛ مثل: الهندسة المعمارية، والخرائط، وكل ما يمكن أن يخطر ببالك، وحتى المنتجات المعتادة التي نستخدمها يوميًا، إذا كانت تنطوي على أي شكل من أشكال الهندسة أو التصميم فإنها كانت تجذبني؛ إذ كان يبدو الأمر كما لو أنني أريد الدخول في عقل مصمم الآلة أو الأداة لمعرفة وجهة نظره، وطرق العمل الخفية للعالم بتفصيلاتها الدقيقة، كما لو أنه سر غامض أود كشفه.

وبالتالي، بدأ أن الهندسة كانت الخيار الأمثل بالنسبة لي؛ نظرًا لأنني كنت أيضًا شغوفًا بكل العلوم الرياضية الأخرى (يضحك). فقد أحببت الجبر، والهندسة، والفيزياء بحق؛ في الوقت الذي لم أتمكن فيه من حب أي شيء آخر سواها، وفي الوقت نفسه، لم أكن أحب الأحياء؛ مما

يعني أن الهندسة كانت تمثل الاختيار الطبيعي، أو بالأحرى الخيار الوحيد بالنسبة لي.

لم أكن ذلك الشخص الذي يقضي الكثير من الوقت بالكلية للدراسة، وإنما كنت أفضل وضع إطارٍ مُركزٍ للتعلم السريع، يمكنك القول إنني كنت أسعى للتعلم بكفاءة. وخلال سنوات نشأتي، اعتدت أيضًا على ممارسة كثيرٍ من الرياضات؛ فقد كنت سباحًا تنافسيًا، فكنت أتدرب بشكل يومي لمدة عشر سنين تقريبًا؛ لذلك لم يكن لدي وقت طويل يمكنني تخصيصه للمذاكرة؛ مما كان سببًا آخر للإلمام بالمناهج سريعًا خلال الدراسة، وهو ما كان يحدث في الغالب في اللحظة الأخيرة قبل الامتحانات مباشرةً.

قابلت معزز سليمان -الذي صار فيما بعد شريكي في تأسيس شركة إنستابج- في السنة الأولى بالجامعة، حيث كان كل منا يدرس علوم الحاسب والاتصالات، كما درسنا بالكلية أيضًا الاتصالات عن بعد، وبرمجة الحاسب، وغيرها. لطالما كنت مأخوذًا بمعرفة آلية عمل أجهزة الكمبيوتر من الداخل، وكتابة بضعة أسطر من الأكواد البرمجية، ثم انبثاق ما أكتبه على شاشة الحاسوب، وعلى الرغم من أنني -للأمانة- لم أكن مهتمًا بالبرمجة، فإنه كان لدي اهتمام بالغ وشغف بحقيقة إمكانية تأسيس شيء من الصفر باستخدام الكمبيوتر المحمول الخاص بي.

كانت درجاتي الدراسية لا بأس بها، في حين حصل معزز على ثاني أو ثالث أعلى مجموع تراكمي في سنوات الدراسة الجامعية ككل. لقد كان رائعًا أن ألتقي معزز وأتعرّف إلى شخص على ذلك المستوى العالمي من الإخلاص والحماس، وقمنا بإعداد أغلب المشاريع بالجامعة معًا، سواء كانت خاصة بالبرمجيات أو مكونات الحاسب، حينها بدأت علاقتنا تتطور بشكل فعلي حتى أنشأنا الشركة معًا فيما بعد.

وفي تلك الأثناء أيضًا كنت مأخوذًا بها وصل إليه المشهد التكنولوجي على مستوى العالم، حيث بدأت أقرأ عن الشركات الناشئة التي يتعدى رأسها مليار دولار، كما بدأت أقرأ عن التكنولوجيا، ووادي السيليكون، وصفقة بيع إنستغرام لفيس بوك، وأشهر الشركات الناشئة للعام وقتئذ، وجميع المواضيع والأخبار المتعلقة بالتكنولوجيا والشركات الناشئة؛ مما زاد من اهتمامي بتأسيس شركتي التكنولوجية الخاصة.

نريد أن نتعرف على رحلة تأسيس شركة إنستابج منذ البداية.

خلال الفصل الأخير من الدراسة الجامعية، كنت أنا ومعتز نجرب العمل على نظام تشغيل أي أو إس، وبدأنا في تطوير تطبيق بسيط للهواتف النقالة، وهو تطبيق اجتماعي موجه لتحديد الموقع الجغرافي، وعلى الرغم من أنها تجربتنا الأولى مع تطوير تطبيق من أي نوع، فإن طموحاتنا له كانت كبيرة جدًّا، لدرجة أننا كنا نعتقد أننا سنطلق التطبيق ثم نحصل على ملايين المستخدمين في اليوم التالي! (يضحك). بعد ذلك، قررنا، قبل إطلاق التطبيق مباشرة، أنه قد يكون من الأفضل أن نرسله إلى قليل من أصدقائنا لمعرفة رأيهم؛ إذ إننا فكرنا في أنه لا بأس في معرفة رأيهم في التصميم، وجودة الأداء، والتشغيل، والإمكانات العامة للتطبيق قبل إصداره.

وحيث إن تطبيقنا كان يتميز بتصميمه الدولي؛ لذلك فكرنا في اختباره مع جمهور عالمي، وألا نقصر الأمر على دائرة أصدقائنا المحدودة، وتصورنا أنه لا بد أن يكون هناك موقع أو منصة يمكنك من خلالها تجربة تطبيقك التجريبي ومعرفة رأي المستخدم، بمقابل رمزي مثل بطاقة ستاربكس أو بطاقة هدايا من أمازون، لكن الغريب في الأمر أننا لم تتمكن من العثور على موقع كهذا؛ لذلك وجدنا أنه سيكون من الرائع أن نظور موقعًا كهذا.

لذا، قررنا التوقف عن العمل على التطبيق، والبدء فعليًّا في إنشاء منصة، حيث كان تصورنا قائمًا على إنشاء موقع إلكتروني بسيط يستعين بالتعهد الجماعي، حيث يختبر جمهور المستخدمين التطبيقات التجريبية، وبذلك يتمكن أي مطور بطور تطبيقًا خاصًا به من زيارة الموقع للعثور على مجموعة من المستخدمين الأوائل ممن لديهم رغبة فعلية في تجربة التطبيق وتقديم ملاحظاتهم حول أدائه أثناء التشغيل.

قررنا التركيز على إنشاء هذا الموقع الإلكتروني خلال الأشهر القليلة التالية لهذا الوقت، إلى أن تقدمنا إلى «فلات سيكس لابس» Flat6Labs - وهو برنامج تسريع أعمال ناشئة إقليمي رائد في مصر - بفكرتنا. فوافق البرنامج على فكرتنا، واحتضنتنا الشركة لبضعة أشهر، المدة التي عكفنا فيها على تنفيذ الفكرة، وكان كل ذلك عقب تخرجنا في الكلية في 2012.

أطلقنا على المنتج اسم «إيه ستار آبس» AStarApps، وأمضينا أربعة أشهر في العمل عليه قبل إطلاقه، ولم نترك أي باب يخطر ببالنا إلا وطرقناه في القاهرة، والإسكندرية أيضًا

للتسويق لهذا التطبيق. فكنا نراسل كل شخصٍ فعلياً، ونزور الشركات قائلين: «إننا شبابان أنشأنا هذه الأداة الجديدة، فهل يمكنكم تجربتها وإفادتنا برأيكم؟ إنها مجانية تماماً، نحن لا نريد سوى رأيكم».

» «تمكين مختبري التطبيق من الإبلاغ عن العيوب وإرسال الملاحظات إلى مطور التطبيق بسهولة، من داخل التطبيق مباشرة، بدلاً من إرسال بريد إلكتروني أو إرفاق لقطات للشاشة».

لم يكن لدينا حينها أي علم بالنشاط التجاري أو المبيعات، لم تكن سوى فتيين محدودتي الخبرة، فقمنا بتطوير تطبيق لإضافة رأينا أنه قيّم، ولا نحاول سوى عرضه على الناس ومعرفة رأيهم فيه. والمفارقة أننا كنا نقوم بالأساليب العادية، أو بالطريقة الصعبة، بما كان يهدف هذا التطبيق إلى القيام به بكفاءة باستخدام التكنولوجيا، لكن لم تكن هناك طريقة أخرى للقيام بذلك وقتها.

زرنا ما يزيد على ستين شركة في مصر تعمل في أي شيء يتعلق بتطبيقات الهواتف النقالة، لكن الأمور سرعان ما صارت مربكة ومحبطة. فقد اجتمع كل من قابلناهم على رأي واحد، مفاده: «إن هذا المنتج سيء ورديء جداً. سيء من ناحية التصميم والأداء الوظيفي؛ إذ إنكما تمزجان بين مجموعة من المنصات المختلفة في شيء واحد؛ وهو ما ليس له أي معنى». كان رأيهم أقسى ما يمكن أن تتخيل؛ فقد أبغضوا التطبيق.

الأمر المثير للاهتمام بالدرجة الكافية أن التطبيق كان يجوي خاصية وظيفية واحدة نالت إعجاب الجميع؛ هي خاصية تعمل على تمكين مختبري التطبيق من الإبلاغ عن العيوب وإرسال الملاحظات إلى مطور التطبيق بسهولة، من داخل التطبيق مباشرة، بدلاً من إرسال بريد إلكتروني أو إرفاق لقطات للشاشة. فبقدر ما أبغض الجميع كل ما يتعلق بهذا المنتج، فإن هذه الخاصية الوظيفية تمكنت من نيل إعجابهم جميعاً.

وهكذا بدأ الجميع يطلبون منا هذا الأمر: «إذا تمكنتما من منحنا هذه الخاصية الوظيفية، فقد نتمكن من استخدام هذا المنتج، وإلا عليكم أن تنسوا الأمر برمّته». في الوقت نفسه، كنا نرى أنهم لا يفهمون ما نقوم به؛ إذ إن الهدف من هذا المنتج أن يكون بمثابة منصة كاملة. ليس بإمكاننا أن نفصل منها إحدى الخصائص ونستغني عن الباقي، فإما أن يتقبلوا المنصة

بالكامل أو يرفضوها، وهنا باتت معضلتنا الحقيقية هي التوصل إلى الخطوة التالية التي يجب أن نخطوها.

أذكر أنه في إحدى الشركات التي ذهبنا إليها، قيل لنا: «يبدو أنكما شابان رائعان حقًا، إلا أننا نعتقد أن نمط حياة الشركات الناشئة هذا لا يناسبكما، لكن لا بأس؛ فلدينا وظائف شاغرة تناسبكما، فإذا لم يكن لديكما مانع في الانضمام إلينا وترك هذه الفكرة جانبًا، يمكننا مساعدتكم في الحصول على وظيفتين والتطور فيهما، أو عليكم نسيان الأمر بأكمله». لم نكن نعلم القرار الصائب الذي كان علينا اتخاذه، لكننا رأينا أنه ربما استطعنا أن نجرب مرة أخرى ونمضي بضعة أشهر أخرى في هذه التجربة لنرى ما سيؤول إليه الأمر، ثم نقرر ما نفعل على هذا الأساس.

لكن نفس الرأي كان يتردد على مسامعنا في كل مرة: «المنتج سيء، لكن مجموعة وظائف إرسال الملاحظات جيدة». في النهاية، اقتنعنا بهذا الرأي وبدأنا نتساءل عما إذا كان المنتج ككل مناسبًا حقًا أم لا، وكيف يمكننا الاستفادة من هذه الخاصية التي نالت إعجاب الجميع. فمن حسن حظنا أننا تلقينا هذه التعليقات في وقت مبكر قبل إهدار مزيد من الوقت في الاتجاه الخاطئ.

وبدأنا التفكير بشكل مختلف نوعًا ما وتجربة أشياء جديدة مشابهة للفكرة ذاتها. فأعدنا مقطع فيديو لطيفًا يُظهر أشخاصًا يمسكون في أيديهم هواتف ويهزونها، فيأخذ الهاتف لقطة من الشاشة بسرعة، ثم يكتبون نصًا ويضغطون على زر الإرسال، لتصل بعدها الملاحظات أو تقرير العيوب إلى مكان ما. حيث قمنا بنشر هذا الفيديو على «هاكر نيوز»، وهو أحد أكبر مجتمعات المطورين الإلكترونيين على مستوى العالم، فكانت ردة الفعل التي تلقيناها رائعة حقًا، صار الجميع يقولون: «رائع حقًا، سنجربه، كم سعره؟ ومن أصحاب هذا التطبيق؟»، والأروع من ذلك هو أن التعليقات كانت تأتي من مجموعة مختلفة من المطورين العالميين، وليسوا من مصر أو أي بلد أو مكان آخر بعينه. هناك -على ما يبدو- جاذبية لتلك الخاصية بين المطورين على مستوى العالم.

وحينها بدأنا نعتقد أننا مقبلان على أمر عظيم، لذلك بدأنا خلال عام 2013 في تطوير نموذج أولي أو منتج بالحد الأدنى من الخصائص التي تحقق رضا العميل، مستعينين بالمبلغ الضئيل الذي حصلنا عليه من فلات سيكس لايز، أعتقد أنه لم يكن لدينا بالبنك حينها سوى 1000 دولار فقط، وكنا في أشد الحاجة إلى مزيد من التمويل لنحصل على الفرصة لتحقيق شيء عظيم.

بدأنا في الحديث مع مستثمرين في مصر، أو بالأحرى جميع المستثمرين في مصر، إلا أننا لم نلق أي ترحيب من أي مستثمر منهم؛ إذ لم تكن لديهم أي رغبة في الحصول على المنتج، أو الاقتناع بإمكانية نجاحه في السوق، أو أي رغبة في إفساح المجال لشباب في مقتبل عمرهم، ولا أي شيء مما سبق. باختصار، رَفَضْنَا الجميع. كان الأمر قاسياً علينا. وهكذا، في ظل هذا الوضع الصعب، لم يكن أمامنا سوى بناء المنتج بسرعة لنرى إذا كان سيحظى باهتمام المستخدمين، إلى جانب إنفاق مبلغ الـ 1000 دولار الذي نمتلكه بحرص شديد.

وهذا ما قمنا به بالفعل؛ إذ أنشأنا النموذج الأولي بسرعة، مع محاكاة الخاصية التي عرضناها في الفيديو بالضبط. كان منتجاً بالحد الأدنى من الخواص، ولا يتطلب سوى هزاً الهاتف، إدخال نص، ثم إرسال بريد إلكتروني للتطبيق أو المطور صاحب التطبيق، وهذا كل شيء!

هكذا أطلقنا هذا النموذج الأولي في شهر مارس من عام 2013، ثم عدنا لوضع المنتج الفعلي على موقع هاكر نيوز، وبدأ الناس في التسجيل فيه، حيث سجل في المنتج حوالي مائة شركة ومطور فردي خلال الأسابيع القليلة الأولى. كان من المدهش رؤية هذا الإقبال منذ وقت مبكر وهذا الاهتمام التلقائي من الناس من كل مكان، ولا سيما بمنتج غير مكتمل، وغير مصقول، وغير مروج له.

وفي شهر إبريل من عام 2013، حالفنا الحظ بالتقدم لمسابقة معهد ماساتشوستس لأفضل خطة عمل عربية في الدوحة بقطر. كانت مسابقة قوية جداً تضم حوالي 5000 شركة متقدمة من 21 دولة عربية. وكانت المسابقة تشمل جميع أنواع التقنيات من تطبيقات للهواتف الجوال، وبرمجيات تعليمية، وألعاب، وبرامج إلكترونية، وأدوات، إلى جانب جميع أنواع المكونات المادية للحاسب، مقدمة من آلاف الشركات الناشئة المتقدمة للمسابقة.

اجتازنا كل مراحل المسابقة. كانت بضعة أيام عصيبة، لكن الحظ كان حليفنا وفزنا بجائزة المركز الأول وشيك بقيمة 50000 دولار، والذي كان بمثابة مخرج ربح من مأزقنا. كان مبلغ الـ 1000 دولار، الذي كنا نحاول أن نحيا عليه، ما يزال في البنك؛ ليصير بين أيدينا فجأة أضعاف هذا المبلغ خمسين مرة؛ مما كان بمثابة دعم مالي كبير لنا، تمكنا من خلاله من تنفيذ خططنا وعدم الاضطرار إلى التراجع؛ ناهيك عن كونه دليلاً قاطعاً على أننا نقدم شيئاً واعداً حقاً، إذ رأى آخرون هذه الإمكانية أيضاً. لقد كان هذا المبلغ حافزاً قوياً على أقل تقدير، ودافعاً لنا على العمل بمزيد من الاجتهاد.

كان من أروع ما في الأمر أن ترى مجموعة من كبار قيادات أفضل الشركات التكنولوجية مثل جوجل وفيسبوك وغيرهما، يقولون إن بإمكانهم استخدام منتج مثل منتجنا؛ مما كان سبباً إضافياً لالتزامنا أكثر من ذي قبل بالاستمرار بعزيمة أكبر، وإخراج المنتج بنحو أفضل.

هكذا لدى عودتنا إلى مصر، كنا نبذل قصارى جهدنا، ونسارع لبناء زخم، ونسارع للتطور على الجبهات كافة. وأقل ما يقال عن هذه المرحلة إنها كانت شائقة ومثمرة للغاية.

بعد مرور بضعة أشهر تقدمنا لحضور فعالية تكنولوجية كبيرة في سان فرانسيسكو، تحمل اسم «موبايل بيت 2013»، Mobile Beat 2013، وهو تجمع كبير لمطوري تطبيقات الهواتف الجوالة من جميع أنحاء العالم. وكان الحضور مقصوراً على المدعوين فقط؛ إذ كان الاختيار يقع كل عام على خمس شركات كأكثر الشركات ابتكارية في مجال تطبيقات الهواتف الجوالة لعرض منتجاتها على المنصة. وكانت أربع من الشركات الخمس من الولايات المتحدة الأمريكية، في حين أننا كنا الشركة الوحيدة التي وقع عليها الاختيار من باقي دول العالم. ولم يسبق اختيار أي شركة أخرى من مصر أو إفريقيا في هذه الفئة؛ لذلك كانت هذه الفعالية ذات أهمية كبيرة لنا، فكنا نتطلع إليها.

كنا قد جهزنا كل شيء واجتهدنا ما وسعنا في إعداد العرض التقديمي الخاص بنا، وطورنا جميع الخصائص التي سنعرضها في الفعالية، وكان أسبوع واحد بفضلنا عن إطلاق المنتج في الفعالية، والذي سيوافق يوم 10 يوليو من عام 2013، وقبل بضعة أيام من هذا التاريخ خرجت مظاهرات 30 يونيو الحاشدة وما صاحبها من اضطرابات سياسية بمصر، وأغلق كل شيء يوم الثالث من يوليو، لنجد أن السفارة الأمريكية أيضاً كانت مغلقة، ولم نجد أي وسيلة للحصول على التأشيرات للسفر إلى الولايات المتحدة، كانت لحظة حزينة علينا جميعاً؛ لأننا كنا نخططنا لكل شيء، وكنا نرى هذا الحدث فرصة العمر بالنسبة إلينا.

لقد بذلنا قصارى جهدنا للإعداد لهذه الفعالية؛ فقد كنا على وشك الوقوف على منصة إحدى كبرى الفعاليات الخاصة بالهواتف الجوالة على مستوى العالم، لنجذب انتباه نخبة العاملين في هذا المجال. كنا متأهبين لعرض منتجنا بجميع خصائصه الجديدة التي عكفنا على العمل عليها بلا كلل؛ وكانت تنتظرنا هناك صحافة، ومستثمرون، وخبراء في المجال. لقد كنا بأمس الحاجة إلى حضور ذلك الحدث في تلك الأثناء، وتمكنا بالفعل من الحصول على الدعوة، وكنا على أتم الاستعداد للذهاب إلى هناك؛ لذلك كان ما حدث فاجعاً لنا، كانت إحدى تلك اللحظات التي تشعر فيها بأن الحياة ظالمة. لقد قمنا بكل شيء كما ينبغي، وبذلنا

أقصى جهدنا، فلمَ إذن تؤثر أحداث خارجة عن سيطرتنا تمر بها البلاد على تقدم الشركة ومستقبلها بالسلب؟

وانتهى بنا الأمر إلى الاتصال بصديق لنا يعيش في سان فرانسيسكو وسألناه عما إذا كان بإمكانه تمثيلنا في الفعالية؛ حيث قلنا له: «إننا في حاجة إلى مساعدتك؛ نحتاج منك الصعود على المنصة وتقديم المنتج نيابةً عنّا أمام كل هؤلاء الناس». ولحسن الحظ، وجدنا أنه رحب بهذا الأمر، وفعل ما طلبناه منه بالتام.

قدم صديقنا العرض التقديمي، وأطلق المنتج بالفعل نيابةً عنّا؛ لذلك فإنني أعتقد أن الدرس الذي تعلمته هنا - كرائد أعمال - هو المحاولة الدائمة لإيجاد مخرج، مهما كان الموقف محبطاً، وقد تعلمنا من ذلك أن الإحباطات جزء من العمل والحياة.

كيف إذن وصلتم إلى وادي السيليكون لأول مرة؟

بعد أسابيع قليلة، استقرت الأمور في مصر بالحد الكافي، فتمكنا من الحصول على تأشيرتنا، وسافرنا إلى وادي السيليكون، واستقر بنا المقام هناك حوالي تسعة أشهر. كانت تلك أولى رحلاتنا إلى هناك، وكان هدفنا الأول من السفر إلى هناك هو مقابلة مسؤولي بعض الشركات الكبيرة، وزيادة فهمنا لكيفية العمل معهم، ومواءمة منتجنا بما يتناسب مع احتياجاتهم. لم نكن نرغب إلا في التأكد من أن منتجنا يلئم احتياجات السوق الذي نريد إطلاقه فيه، بما يضم من شركات كبيرة أردنا التعاون معها. لم يكن يخفى علينا أن هذه مشكلة كبيرة كنا نحاول حلها، وكنا في حاجة إلى ضمان أننا نتعامل مع الأمور بشكل سليم منذ البداية.

بينما نحن هناك، ورغم أن وادي السيليكون أشبه بشبكة مغلقة، رأينا أننا لن نجد صعوبة بالغة في إجراء مقابلات مع جميع الشركات الموجودة هناك بمختلف أنواعها. فكتبنا رسالة بريد إلكتروني وأرسلناها دون سابق معرفة، وكان مضمونها الأساسي: «مرحباً، لقد طورنا هذا المنتج الرائع، ونريد مقابلتكم لمعرفة رأيكم فيه». كنا نؤمن جميع الأشكال المحتملة لعنوان البريد الإلكتروني لكل شخص؛ نظرًا لأننا لم نكن نعرف أي شخص هناك، فكتبنا ترسل - على سبيل المثال - رسالة إلكترونية على عنوان بريد إلكتروني نكتب فيه الاسم الأول للشخص مرة، ومرة أخرى نرسلها على عنوان بريد إلكتروني نكتب فيه الاسم الأول والأخير، وثالثة بالاسم الأول ثم نقطة ثم الاسم الأخير، وكانت جميع الرسائل ترسل على دروبوكس. وهكذا ظللنا نؤمن عناوين البريد الإلكتروني بمسؤولي شركات وادي السيليكون، وإرسال رسائلنا

الإلكترونية على جميع تراكيب عناوين البريد الإلكتروني الممكنة. وقد استغرقت هذه العملية وقتاً طويلاً، إلا أننا رأينا أن بعضاً من هذه الرسائل الإلكترونية سينجح في الوصول إلى بريد الأشخاص المقصودين. فعلنا ذلك مع ثلاثين شخصاً تقريباً، ولم نتلق أي رد على الإطلاق، ولا حتى «شكراً لكم، لست مهتماً». وهكذا انقضى أسبوعان ونحن في وادي السيليكون دون إجراء مقابلة واحدة، لم نكن نفعل شيئاً سوى التخمين وإرسال الرسائل الإلكترونية، ثم الانتظار، لكن لم نتلق أية ردود.

أذكر أننا كنا متوجهين لاجتماع مع أحد مستشارينا في إحدى الشركات التكنولوجية، والتي كان يعمل بها، حيث لاحظنا قبل دخول الاجتماع مباشرة وجود شاشات تليفزيون في قاعة الاستقبال تعرض محطة سي إن إن، حيث يظهر على الشاشة عنوان كبير، مفاده: «ماذا يحدث في مصر؟» كان جميع الموجودين في المكتب مهتمين بالأخبار، وراحوا يطرحون جميع الأسئلة التي يمكن أن تخطر على بالك. كان الأمر صعباً؛ لذا لم يتمكن أحد بالطبع من الحصول على جميع الإجابات التي يريدها؛ لذا عندما أخبرناهم أننا من مصر، تحولت جميع الأنظار إلينا، وبدءوا يسألوننا ويستمعون إلينا، لقد كانوا يعتمدون علينا في إيضاح الموقف في مصر، وتقديم تفسير مترابط لهم. بمجرد قولنا: إننا من مصر، حظينا بانتهاب أشخاص يشبهون هؤلاء الذين لم يعيروا أي اهتمام لرسائلنا الإلكترونية. فكرنا حينها في الرجوع إلى هؤلاء الأشخاص الذين كنا نحاول مقابلتهم معتمدين على هذا الاهتمام المفاجئ بالأحداث في مصر؛ لذلك عاودنا مراسلة جميع هؤلاء الأشخاص، مع تغيير عنوان البريد الإلكتروني إلى «ماذا يحدث في مصر؟» وأرسلنا نفس الرسالة الإلكترونية مع بعض التنقيح، فكانت فحواها كالتالي: «من المرجح أنكم تتابعون الأخبار، والأحداث في مصر تتصدر الأخبار، والأرجح أنكم لا تعلمون شيئاً عما يحدث هناك، وربما نكون نحن الشخصين الوحيدين في سان فرانسيسكو اللذين أتيا مؤخراً من مصر؛ لذلك إذا أردتم التعرف بدقة على ما يحدث في مصر، فيمكننا أن نحسب معكم القهوة ونخبركم بما يحدث بالفعل هناك. وبالمناسبة، نود أن نُحيطكم علماً بأن لدينا منتجاً رائعاً يمكنكم الاطلاع عليه، فما رأيكم إذن؟». وكان معدل الردود أفضل إلى حد مذهل.

بدأ الجميع في الرد على هذه الرسائل الإلكترونية، والتقينا في النهاية بكل من أرسلنا لهم الرسالة الإلكترونية. فالتقينا مع مسئولِي دروبوكس، وبنترست، وفيسبوك، وآير بي إن بي، وسناب شات، وإيفرنوت، وسكوير، وفيفو، وجوجل، وجميع الشركات التكنولوجية الكبرى التي يمكن أن تخطر ببالك. ذهبنا إليهم وتحدثنا معهم، وقدما لهم منتجنا، وحصلنا

على آرائهم فيه، وقد أدركنا أمورًا مثيرةً للاهتمام بحق عما يحدث عندهم، وكيف يمكننا تطوير شيء يخدمهم إلى أقصى درجة.

وكان ذلك درسًا قيّمًا آخر لنا؛ فقبل شهرين فقط، كانت الأحداث في مصر تعرقل نمو شركتنا، لكننا استعنا بنفس تلك الأحداث في أخذ أول خطوة لنا مع مجموعة من أكبر الشركات التكنولوجية في العالم والاقتراب أكثر من أهداف نشاطنا التجاري. وبذلك فإن الدرس المستفاد هو أن عليك أن تتعلم -كرائد أعمال- أن ترى الشيء الإيجابي في الموقف السلبي وتستغله لصالحك، وغالبًا ما يتحول هذا الموقف السلبي لصالحك بالفعل؛ لذا، فإن ذلك أحد أفضل المفاهيم التي نحاول تأصيلها لدى فريق العمل الخاص بنا، وهو كالاتي: «دع الأمور تجري في أعنتها». وما عليك إلا إيجاد الطريق، والتزام الإيجابية، والإبداع، والصبر، ومهما حدث، عليك ألا تستسلم، وإنني لأعتقد أن هذا هو السبب الأساسي في عدم احتياجنا في إنستابج إلى مباشرة كل التفاصيل الدقيقة بأنفسنا؛ لأننا نثق في تحمل فريقنا المسؤولية وقدرته على اكتشاف الأمور.

بدأنا فور عودتنا في جولتنا الأولى من جمع التمويل، فجمعنا في البداية 300,000 دولار من بضعة مستثمرين، بعضهم من مصر والشرق الأوسط في حين كان قليل منهم من كاليفورنيا. وفي عام 2014، بدأنا في تحسين المنتج؛ إذ بدأنا نضيف له مزيدًا من الخصائص، وأضفنا دعمًا لنظام أندرويد، وطورنا عددًا مهولًا من الخصائص على أساس التعليقات التي تلقيناها والمحادثات التي أجريناها مع مستخدمي منتجنا والشركات الكبرى التي تحدثنا معها. ومع نهاية عام 2014، كان لدينا منتج جيد فعليًا.

» « فنحن نريد تحطيم الأسطورة التي تدعي بأنه لا توجد ولا يمكن أن توجد شركات ناشئة تقنية عظيمة من الطراز العالمي في مصر.»

كيف تمكنتم من تأمين تمويلات مستثمري وادي السيليكون؟

بنهاية عام 2015، وفي خلال عشرة أشهر فقط، باتت شركتنا تحقق أرباحًا، وذلك بعد استحداثنا نموذج الاشتراك المدفوع، ثم تقدمنا بعدها بطلب لشركة «واي كوميناتور» أو

«واي سي (Y Combinator (YC) في وادي السيليكون، وهي إحدى أفضل مسرعات الشركات التكنولوجية الناشئة على مستوى العالم. وتمثل هذه الشركة أرقى شبكة شركات ناشئة في وادي السيليكون من حيث فئة الشركات المنضوية تحت مظلتها. كما أنها إحدى أنجح شركات الاستثمار التقني على مستوى العالم؛ حيث استثمرت في آير بي إن بي، ودروبوكس، وسترايب، وعديد من الشركات التكنولوجية بالغة النجاح. على الناحية الأخرى، تمثل هذه الشركة شريكاً قوياً بما تقدمه من مساعدة في توجيه ودعم الشركات الناشئة التي تعمل معها. وهكذا عملنا ضمن برنامج واي سي في وادي السيليكون لمدة ثلاثة أشهر، وقد حالفنا الحظ بالعمل عن كثب مع سام ألتان، وهو رئيس مجلس إدارة واي سي. كان مرشدنا خلال الأشهر الثلاثة التي أمضيها هنا. كان علينا أن نمضي عدة ساعات أسبوعياً معه، وكنا نتحدث عن كل ما يتعلق بنشاطنا التجاري، بما في ذلك المنتج، ونظام التسعير، والاستراتيجية، وهيكل الفريق، وجمع التمويل، وكيفية جذب المستخدم، وما إلى ذلك؛ ولذا كانت تلك خبرة تعليمية لا تقدر بثمن.

وخلال الفترة التي عملنا فيها في واي سي، سنحت لنا الفرصة بلقاء مسؤولي شركة «أكسل بارتنرز» Accel Partners في يوم العرض التوضيحي لمنتجنا في إبريل من عام 2016. وقد أصبحت أكسل بارتنرز فيما بعد المستثمر الرئيسي لدينا. والتقينا ريتش وونج، المستثمر الوحيد في شركة أتلاسيان منذ بداية تأسيسها، وهي الشركة التي طورت برنامجي جيرابا وبيتبوكيت. علاوة على استثماره في موباب Mopub، وأدموب Admob، وروفيو Rovio، وغيرها من الشركات الناجحة الأخرى التي تنضوي تحت مظلة أكسل. وتمثل إحدى أنجح شركات الاستثمار على مستوى العالم؛ فهي إحدى أولى المؤسسات التي استثمرت في فيسبوك، كما أنها من أكبر المستثمرين في سلاك، ودروبوكس، وسوبرسيل، وغيرها؛ لذلك فإن انضمامها إلى مجلس إدارتنا كان بمثابة دفعة كبيرة بالنسبة لنا.

انبهرت كل من واي سي وأكسل بمنتجنا وفريقنا، واستراتيجيتنا. وقد تمكنا من جمع 1,7 مليون دولار في جولة واحدة فقط من أكسل ومجموعة من المستثمرين الممولين الآخرين. ومنذ ذلك الحين وحتى الآن، أي بعد مرور أكثر من عام ونصف العام على ذلك، نركز على تطوير المنتج، وتطوير فريق العمل، والتوسع لنشمل قطاعات اختصاصية أخرى، وإجراء مزيد من التجارب، ودمج مزيد من الأساليب التسويقية في المنتج، وجميع الأمور الأخرى الخاصة بنشاطنا التجاري، بحيث يمكننا القول إن كافة الأمور تتحرك وفق المسار الصحيح وتتطور بنحو جيد تماماً.

ما السبب الرئيسي وراء قراركم بالبقاء في مصر بدلاً من الانتقال إلى وادي السيليكون؟

لقد كانت أماننا بالتأكد عديد من الفرص لتأسيس الشركة في وادي السيليكون. كما تلقينا عددًا من عروض الاستحواذ من شركات في وادي السيليكون، لكننا رفضناها. كما توافرت لنا فرص أخرى للانتقال إلى أماكن أخرى بالعالم، ورغم أنها كانت فرصًا جذابة ومغرية، فإننا شعرنا بنوع من المسؤولية إزاء البقاء في مصر والعطاء للمجتمع الذي نشأنا فيه. لا شك أن الوضع في مصر آنذاك كان صعبًا، وكان كثيرون جدًّا من الأشخاص المتميزين يغادرون البلاد، لكننا ظللنا مؤمنين بأننا مدينون لأنفسنا ولمصر بما يجعلنا نلتزم بالمثل فيها لنكون مثالًا يُحتذى به بقصة نجاحنا التي سطرناها هنا في مصر.

فنحن نريد تحطيم الأسطورة التي تدعي بأنه لا يوجد ولا يمكن أن يوجد شركات ناشئة تقنية عظيمة من الطراز العالمي في مصر. خلال فترة وجودنا في وادي السيليكون، حيث كنا نلتقي مسؤولين من شركات مثل ليفت، وساوند كلاود، وسناب شات، وغيرها، أذكر أنهم كانوا مبهورين بتلك التقنيات التي كانت تأتي من مصر أو من الشرق الأوسط بوجه عام؛ إذا لم يكونوا يتصورون وجود مثل هذه التكنولوجيا في مصر، أو وجود أشخاص أذكىء هناك.

لذا فإننا نهتم دائمًا بترسيخ صورة إنستابج في الأذهان على أنها شركة مصرية خالصة، بنتها مواهب مصرية، ونفخر بذلك. وعندما استثمرت أكسل في شركتنا، كان ذلك هو أول استثمار لها في مصر، وكذلك عندما استثمرت واي سي لدينا، كان هذا هو الاستثمار الأول لها في مصر. وهذا هو ما دفعنا لعدم مغادرة مصر والاستمرار هنا من خلال وجود المقر الرئيسي لنا بالقاهرة، وهذا هو سبب أننا لم نتقل من مصر وأن مقرنا الرئيسي ما يزال هنا في مصر. كما أنه سبب استمرارنا في احتضان ثقافتنا المصرية بدلًا من الهروب منها ونسب شركتنا لوادي السيليكون.

«إن مهمتنا هي بناء أول شركة ناشئة مصرية تزيد قيمتها على المليار دولار. وهو هدف مهول بلا شك، ونحن مؤمنون بأنه تحدٍّ جدير بأن نسعى إليه؛ وذلك لأنه شيء لم يسبق له مثيل.»

واليوم، صارت هناك مجموعة من الشركات الضخمة تستخدم منتجنا، وتشمل بعضًا من أفضل الشركات على مستوى العالم. كما أن لدينا فريقًا قويًا أفخر به كثيرًا، ولا أزال أتعلم منه يوميًا بعد يوم، كما أن لدينا مجموعة من المستثمرين الرائعين، علاوة على أننا نحصل على تمويل جيد، وبذلك فإننا نتطور على كافة الأصعدة، وثابتون على قيمنا الأساسية، ونحقق إنجازات كل يوم.

إن مهمتنا هي بناء أول شركة ناشئة مصرية تزيد قيمتها على المليار دولار، وهو هدف مهول بلا شك، ونحن مؤمنون بأنه تحدٍّ جدير بأن نسعى إليه، وذلك لأنه شيء لم يسبق له مثيل هنا في مصر. وسيكون ذلك فوزًا عظيمًا للمجتمع التكنولوجي المصري ومنظومة الشركات الناشئة، إلى جانب إثباته لما تتمتع به بلادنا ومنطقتنا من مواهب وقدرة على الابتكار، وإننا نأمل أن يكون ذلك بمثابة حافز للمزيد والمزيد من الأشخاص إلى السعي لتحقيق أهداف مماثلة.

محمد شبيب

تسهيل التخطيط للسفر وحجز الطيران والفنادق



مؤسس شركة تجول (Tajawal) ورئيسها التنفيذي،
والرئيس التنفيذي لشركة المسافر (Almosafer)

www.tajawal.com

www.almosafer.com

يشغل محمد شبيب منصب الرئيس التنفيذي لشركة تجول والمسافر، وتعمل كلتاهما ضمن مجموعة الطيار القابضة للسفر. كما أسس محمد، قبل تأسيس شركتي تجول والمسافر، شركة سيترا ستايل CitraStyle، وتولى منصب رئيسها التنفيذي، وهي علامة تجارية عالمية للأزياء الإسلامية. كما شغل أيضًا منصب الرئيس التنفيذي لشركة سكر Sukar. انضم محمد إلى موقع Sukar.com في أوائل 2011، وكان -محمد- عاملاً فاعلاً في دفع عجلة نجاح الشركة من حيث النمو وعلو المكانة، ووراء عملية استحواذ «سوق.كوم»، التابعة لأمازون، عليها. منذ 2004 حتى أوائل 2011، قاد محمد فرق خدمة العملاء في ماكينزي آند كومباني في مشروعات لحساب مجموعة من شركات قائمة فورتيشن 500 لأكثر 500 شركة أمريكية، في قطاعات الإنترنت، والمال، والتكنولوجيا، والاتصالات. علاوة على ذلك، محمد مدير ذو خبرة دولية كبيرة، ولديه خلفية قوية في مجال استشارات تكنولوجيا المعلومات، حيث عمل مع شركات مثل ساب SAP، أكبر شركة برمجيات في أوروبا. ومع اهتمامه الشديد بالتكنولوجيا، فإنه قارئ لهم، له اهتمامات متنوعة مثل التقنيات المبتكرة، فضلاً عن الغوص البحري وتشجيعه لفريق بايرن ميونيخ لكرة القدم. إنه شخصية شغوفة ومفعمة بالطاقة. ويتحدث اللغة العربية، والألمانية، والإنجليزية، والفرنسية بطلاقة. وقد حصل محمد على شهادة تعادل الماجستير في إدارة الأعمال من كلية كوبلنز لإدارة الشركات في ألمانيا.

حدثنا قليلاً عن نشأتك.

لقد ولدت ونشأت في ألمانيا. وعندما بلغت الثانية عشرة قررت الاعتماد على نفسي والتوقف عن أخذ المال من والدي، وبدلاً من ذلك، بحثت عن طرق ووسائل للاستقلال المادي. وأذكر أنني اشترت دراجة مستعملة من إعلان جريدة بحوالي أربعين «مارك» ألمانياً. استعملت هذه الدراجة لمدة شهر تقريباً، ثم بعته مقابل 70 «مارك» ألمانياً في ذلك الوقت. من هنا بدأ الأمر؛ حيث اشترت دراجتين وقتها، واحدة لنفسي وأخرى لأبيها. وهكذا بدأت في تجارة الدراجات بالدراجتين اللتين كنت اشتريهما بانتظام؛ حيث أحفظ بوحدة وأبيع الأخرى بسعر أعلى بكثير، وبعد بيعي الدراجة الثالثة أو الرابعة في شهر واحد، بدأت في تجميع الدراجات في الفناء الخلفي لمنزلنا؛ لأن ذلك كان يحقق لي هامش ربح أفضل. واستمرت على هذا الإيقاع، وكانت الأمور تجري جيداً جداً، مقارنة بأصدقائي الذين

في نفس عمري. ولكي أوضح لك الأمر، كان متوسط المصروف الذي يحصل عليه أصدقائي من آبائهم في شهر يتراوح ما بين خمسة عشر إلى عشرين «مارك» في الشهر كحد أقصى؛ في الوقت الذي كنت أحقق فيه أرباحاً تقدر بـ200 مارك ألماني في المتوسط. وهكذا بدأ شغفي بمجال ريادة الأعمال. ولطالما كنت -وما زلت- أتمتع بسمعة شخصية نشطة إلى أقصى حد ممكن، ألا وهي حرصي على تعلم أشياء جديدة وتجربتها، كما أن ما كان يذكي حماسي هو عادة القراءة النهمية. لم يكن هناك إنترنت في ذلك الوقت؛ لذا كان التلفزيون هو المصدر الوحيد للمعلومات، إلى جانب الصحف والكتب. كنت أقرأ أي كتاب تقع عليه يدي. أعتقد أنني كنت في الصف السابع أو الثامن عندما أصبحت المتحدث الرسمي لصفّي، وهو الأمر الذي استمر حتى التخرج.

بعد فترة قصيرة من تخرجي في المدرسة، صادفت مقالاً يتحدث عما يمكن للشخص أن يفعله بعد التخرج في المدرسة. أذكر هذه المقالة التي تشير إلى موجة جديدة من جامعات إدارة الأعمال الخاصة التي تقدم درجة معادلة لدرجة الماجستير في إدارة الأعمال في ألمانيا، والتي لا يُقبل فيها سوى أذكى الطلاب وأكثرهم تميزاً. كنت متحمساً جداً، وتحديث نفسي وتقدمت بطلب. ولحسن الحظ، قُبلت بعد اجتيازي اختبارات قبول صعبة. شعرت وقتها بأن وجودي في هذا المكان له أثر فاعل عليّ، وأنه سيكون لي نقطة انطلاق بارزة؛ ذلك لأنك عندما تحضر برنامجاً كهذا مع أفضل العقول والمواهب، فإنه يضعك بالفعل على مسارٍ مختلفٍ تماماً، وعلى منعطف رائع متميزٍ في مسارك المهني.

خلال سنوات نشأتي، كنت محظوظاً دائماً بكوني واحداً من أفضل الطلاب في صفّي، وبما كان يُشهد لي بأنني أحد أذكى الطلاب في مدرستي. ثم انتقلت إلى كلية إدارة الأعمال، ومنذ اليوم الأول، أدركت أن معظم الطلاب الستين في صفّي كانوا أكثر ذكاءً مني. فشد ذلك من عضدي بقوة، ودفعني للعمل بجهد أكبر لأتمكن من التنافس والتفوق. كان أوليفر ساموير من بين زملائي في الدراسة، وهو مؤسس شركة روكيت إنترنت Rocket Internet عملاقة التجارة الإلكترونية الألمانية ورئيسها التنفيذي. كان رائد أعمال متفوقاً، ومن خلال عدة محادثات دارت بيننا، شجعتني لأكون رائد أعمال؛ فكان كل ذلك نقطة تحول حاسمة في مساري المهني.

وبشكل عام، كنت محظوظاً حقاً بنشأتي في ألمانيا ومروري بما تعرضت له من تجارب في مراحل مبكرة من حياتي. ومع ذلك، فنشأتي ابناً لعائلة سورية، وهم أقلية في دولة كبيرة، كان يجتم عليّ الكفاح من أجل العيش؛ إذ يجب أن تحرص دائماً أن تكون أفضل من السكان

الأصليين للبلد لكي تنجح. ورغم أنني ولدت في ألمانيا، فإن كوني أجنبيًا، وكوني مختلفًا في الشكل قد فرضا عليَّ ضغوطًا إضافية من أجل إثبات نفسي بشكل مستمر.

بعد تخرجي في كلية إدارة الأعمال، عملت في قسم الاستشارات لدى شركة ساب. بعد مرور شهرين، تحدثت مرة أخرى مع أوليفر سامفير، وقد أخبرني عن دار المزادات الإلكترونية التي طورها، وكيف أنه باع الشركة نفسها بعد مائة يوم لشركة إيباي. ففتح ذلك عيني على أفق جديد. لأكون صادقًا معك، كان الدافع الرئيسي لي في ذلك الوقت هو النجاح المادي؛ لذا فإن سماعي عن صفقة تجارية لشركة تجعلك تحصل على مليوني دولار في لمح البصر أثار اهتمامي بشدة؛ ولذلك قررت الاستقالة من ساب لبدء عملي الخاص؛ فقد رأيت أن بإمكانني أنا أيضًا أن أوسس شيئًا مماثلاً وأبيعه في صفقة تخارج بمبلغ مهول.

فبدأت بكتابة خطة العمل. استغرق الأمر مني حوالي ستة أشهر لإكمالها. تضمنت الخطوات التالية بناء فريق العمل، معظمهم من المؤسسين للشركة، ثم أمضيت بعد ذلك لجمع حوالي 8 ملايين مارك ألماني (حوالي 5 ملايين دولار) في جولة التمويل الأولية. وقد استولدنا نموذج عمل مشابهًا لشركة أمريكية تسمى فريتكال نت VerticalNet في ذلك الوقت. كانت فريتكال رائدة في استضافة بوابات المشتريات القائمة على نموذج تبادل الأعمال بين الشركات، وقد تمتعت بنجاح هائل في أواخر تسعينيات القرن العشرين وأوائل العقد الأول من الألفينيات.

لذلك أطلقنا سوقًا متخصصة للتجارة بين الشركات في أوروبا مع التركيز على صناعة البلاستيك. والآن، إذ أنظر إلى الوراء، أدرك أن توقيتنا لم يكن مناسبًا للسوق، حيث كنا مبكرين عن اللازم، ولم تكن نركز كثيرًا على التكنولوجيا، وإنما كنا نوجه كل تركيزنا على الجوانب التجارية. لقد أنشأنا نموذجًا عكسيًا للمزاد العلني، حيث كان البائعون - وليس المشترون - يعرضون الأسعار التي كانوا على استعداد لبيع سلعهم وخدماتهم بها. كنا نعمل في سوق ليس به سوى عدد محدود من الموردين؛ مما يعني أن الموردين كانوا يتحكمون في الأسعار، ومن ثم، لم ينجح مفهوم المزاد العكسي.

كنت في الرابعة والعشرين من عمري في ذلك الوقت. استمر عملي على هذه الفكرة لمدة سنة ونصف السنة، حتى أدركت أن هذه الفكرة محكوم عليها بالفشل. وفي الوقت ذاته تقريبًا، انفجرت فقاعة الإنترنت الأولى في أوائل عام 2001. كان المستثمرون يشعرون بالقلق، وأصبح الحصول على التمويل أكثر صعوبة بشكل كبير؛ لذا قررنا تصفية أعمالنا والعثور على

صفقة تخارج مربحة. وبالفعل، بعنا شركتنا التقنية إلى أحد المستثمرين في 11 سبتمبر 2001. كنا محظوظين لأننا خرجنا في الوقت المناسب بطريقة سليمة، بخلاف غيرنا ممن تأثروا أكثر بهذه الفقاعة، وبدوامه الاضطراب السياسي والاقتصادي العالمي الذي تبعها ذلك وأفلست شركاتهم أو أنشطتهم التجارية.

كنت أصغر الأشخاص في الشركة، وكنت عديم الخبرة تمامًا فيما يخص قيادة الأشخاص. قمت بعمل كل شيء لتطوير مهارات القيادة لديّ معتمداً على ذاتي، وارتكبت كل الأخطاء الممكنة. الشيء الوحيد الذي كنت أجيدته رغم ذلك هو جعل الأشخاص يصطفون خلفي. دائماً ما كنت قادراً على تحميس الناس، سواء كنت أحد أعضاء الفريق، أو من الموردين، أو العملاء، إلى آخره. كانت هذه واحدة من نقاط قوتي، في حين أدرك الآن أنني لم أكن مستعداً لأي شيء آخر.

بعد ذلك، قررت القيام ببعض الأعمال الحرة مع الشركات الناشئة. كذلك عملت مع بعض الشركات في مشروعات التحول التقني، وأخذني أحد هذه المشروعات المستقلة إلى دبي في عام 2003. وبالصدفة قابلت زميلاً سابقاً من جامعة إدارة الأعمال في فندق أبراج الإمارات في دبي، قال لي: «أنا أعمل حالياً في شركة ماكينزي هنا في دبي، في مجال الاستشارات. لماذا لا تأتي وتتقدم للحصول على وظيفة؟» كنت في التاسعة والعشرين من عمري في ذلك الوقت، وعلى وشك إتمام الثلاثين.

حتى تلك اللحظة، لم أعتبر ماكينزي أو مجال الاستشارات عموماً خياراً لي. فلطالما كنت مناسباً لتلك الثقافة؛ كوني شخصاً أكثر جموحاً مما تسمح السمات التقليدية لماكينزي. ومع ذلك، اكتشفت أنني وصلت إلى نقطة من حياتي يجب أن أسعى فيها بنشاط لإرغام نفسي بلا كلل للتأقلم في مؤسسة منظمة، وإلا لن تتاح لي الفرصة أبداً لأتعلم قواعد اللعبة. كنت لأتجاوز تلك المرحلة التي يمكنني فيها إثبات قدرتي -بشكل أساسي- على النمو في إطار هيكل مؤسسي قائم؛ لذا، خضت سبع مقابلات توظيفية، وحصلت على عرض عمل من شركة ماكينزي. بعد ذلك تزوجت وانتقلت إلى دبي في عام 2004، وبدأت العمل في ماكينزي، وظللت أعمل معهم لسبعة أعوام تقريباً، قضيت منها عامين في مؤسسة أحد عملاء الشركة في ألمانيا.

في ماكينزي، كان تركيزي على شركات الاتصالات وشركات التقنيات العالية. في نهاية عام 2010، قررت ترك الشركة والعودة إلى حياة الشركات الناشئة. وما إن اتخذت هذا القرار،

وبالصدفة، حتى تلقيت على الفور مكالمة من أحد المستثمرين في شركة ناشئة للأزياء في دبي تسمى «سكر.كوم». قالوا: «لقد استثمرنا في شركة جيدة التمويل. والمستثمرون الأساسيون فيها من الشرق الأوسط. والشركة نسخة من Gilt.com» (وهو موقع إلكتروني ناجح مخصص للتسوق عبر الإنترنت، ونمط الحياة، مقره الولايات المتحدة الأمريكية).

» «كانت بالفعل فرصة فريدة ومذهلة بحق لدرجة أدركت معها أنه لا يمكنني تفويتها. فلديك شركة رائدة في هذا المجال، وتمتلك ما يكفي من النقود، ومن ثم لن يساورك القلق بشأن التمويل مرة أخرى أبداً. هذا بالإضافة إلى ما تتمتع به من علاقات وخبرات كافية في المجال يمكنك الاستفادة منها، ولديك أيضاً قوة شرائية هائلة تساعدك على العمل بكفاءة عالية».

كان مؤسس موقع «سكر.كوم» شخصاً خريج نفس الكلية التي تخرجت فيها، وهو شاب ألماني تركي يدعى سايجين يلشين يصغرنى بعشر سنوات. وقد وصل بالشركة إلى مستوى كانوا يشعرون فيه بالحاجة إلى مزيد من خبرة أقدم في فريق القيادة من أجل إدارة العملية وتحدي كفاءتها. وهكذا شاركت المؤسس وتوليت منصب المدير التنفيذي للشركة، لتنمو مبيعاتها خلال عام واحد من 200 ألف دولار إلى 2 مليون دولار شهرياً؛ ثم بيعت سكر لسوق.كوم. لم تكن صفقة تجارح كبيرة من ناحية المكسب المادي، لكن الرؤية التي كانت لدينا آنذاك أن احتمالية نجاح مثل هذه الأعمال أكبر بكثير إذا أصبحت جزءاً من علامة تجارية كبرى مثل سوق.كوم.

بالنسبة لي، كانت هذه تجربة جيدة لشخص من خلفية استشارية تولى إدارة شركة ناشئة، وحوّلها إلى شركة ناجحة، ثم باعها بعد عام ونصف فقط. لقد كانت تلك نقطة دخولي إلى عالم الشركات الناشئة في الشرق الأوسط. بعد ذلك، جربت حظي مع ثلاث شركات ناشئة صغيرة، حتى أتاحت لي الفرصة مع تجول.

كيف دخلت تجول في الصورة؟

في 2015، تحدثت مع مجموعة الطيار بشأن تأسيس أعمالهم على الإنترنت، حيث تعتبر المجموعة أكبر وكالة سفريات في منطقة الشرق الأوسط، بالإضافة إلى أنها مسجلة في بورصة الرياض، كانت بالفعل شركة كبيرة ومزدهرة. ما رأيته في ذلك الوقت أنها وكالة سفريات كبرى، تحقق مبيعات سنوية بقيمة 5, 2 مليار دولار، وبلا شك أنها واحدة من أكثر شركات السفر نجاحًا في المنطقة، إلا أنها لم تكن تستغل الإنترنت بعد.

حتى ذلك الوقت، كانت مجموعة الطيار تقوم بأعمالها على أسس تقليدية، دون أية استراتيجية تعتمد على الإنترنت. ناقشت معهم فكرة إضافة ذراع رقمية لنشاطهم التجاري القائم، وكلما دقت النظر أكثر، أدركت أن هذه قد تكون فرصة العمر لإنشاء ما يسمى شركة تتجاوز قيمتها المليار دولار.

كانت بالفعل فرصة فريدة ومذهلة بحق لدرجة أدركت معها أنه لا يمكنني تفويتها. فلديك شركة رائدة في هذا المجال، وتمتلك ما يكفي من النقود، ومن ثم لن يساورك القلق بشأن التمويل مرة أخرى أبدًا. هذا بالإضافة إلى ما تتمتع به من علاقات وخبرات كافية في المجال يمكنك الاستفادة منها، ولديك أيضًا قوة شرائية هائلة تساعدك على العمل بكفاءة عالية؛ لذا كان كل ما عليّ فعله هو بناء الفريق وبناء تقنية تفوق التقنيات الموجودة في السوق وتوسيع نطاق هذا العمل. كانت بالفعل ما يشبه قرارًا لا يحتاج التفكير من حيث الإمكانيات الهائلة التي ينطوي عليها هذا المشروع. لم يكن الأمر بحاجة إلى أقل قدر من التفكير من حيث ما ينطوي عليه من إمكانيات هائلة.

لكل هذه الأسباب، كانت الاحتمالات كلها لصالحنا، ففرص نجاح شركة ناشئة قائمة على هذه الخطة في الشرق الأوسط، لحساب مجموعة شركات ضخمة، أعلى كثيرًا مما لو كان عليك مثلاً الحصول على تمويل من أحد أصحاب رؤوس الأموال الاستشارية.

واتفقت مع مجموعة الطيار على إطلاق هذه الشركة في إبريل 2015، وهذه الرحلة في أغسطس 2015. بدأ الفريق بثلاثة أشخاص، واليوم لدينا أكثر من 800 شخص يعملون في أربعة بلدان، وقد نمت مبيعات الشركة من صفر في عام 2015 إلى 300 مليون دولار مبيعات سنوية في عام 2017. كانت مغامرة شاقّة، ونحن سعداء بالتقدم الذي أحرزناه حتى الآن، رغم إدراكنا أننا مازلنا في البداية. وهدفنا هو أن نُشكل شركتنا بحيث تصبح شركة ناشئة كبرى بقيمة تتخطى المليون دولار، ومثل هذا الإنجاز فريد في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، رغم أن أماننا مهمة صعبة بالتأكيد لتحقيق ذلك.

حدثنا أكثر عن هذه الرحلة بدءاً من الوقت الذي اتخذت فيه القرار بتولي إدارة هذا المشروع وصولاً إلى ما حققته اليوم.

عندما اتفقت مع الملاك السعوديين على تأسيس هذا المشروع، كان التحدي الأول في الأساس هو كيفية البدء؛ إذ: (أ) لم تكن لدي خبرة في مجال السفريات. (ب) كنت في الأربعين من عمري في ذلك الوقت؛ مما يعني أنه كان لدي تجربة كافية في الحياة والعمل لفهم ومعرفة الأشياء التي أجيدها والأشياء التي لا أجيدها. وكان ذلك الإدراك حاسماً بالنسبة لي؛ وذلك لأنك كرائد أعمال من المهم أن تفهم نقاط قوتك وضعفك، بما فيها حدود قدراتك.

كونك رائد أعمال، عادة ما ترغب في التحكم في كل شيء، وأن تكون أنت القائد لكل شيء؛ وتأبى التخلي عن السيطرة على الأشياء، وهكذا. على مر السنين أدركت أن هناك أشخاصاً أفضل مني في القيام بأشياء معينة؛ لذا كان عليّ التوقف، وإلقاء نظرة جادة إلى نفسي وسؤال نفسي: «ما الأشياء التي أتميز فيها؟» بالتأكيد لدي شهادة قوية في مجال الأعمال، بالإضافة إلى معرفة كبيرة بالتكنولوجيا اكتسبتها بنفسني. فقد قمت ببناء أول جهاز كمبيوتر متوافق مع نظام تشغيل آي بي إم وأنا في عمر الثانية عشرة فقط، وقمت ببرمجة كل شيء بنفسني، كما طورت قواعد البيانات وبعثتها من أجل الإنفاق على دراستي الجامعية.

ومع ذلك، أقررت بأنني لست خبيراً في التكنولوجيا؛ بل أفهمها من منظور استراتيجي، من ناحية ماهية الاكتشاف التالي وكيفية الاستفادة منه بأكثر الطرق فاعلية، لكنني لست شخصاً بارعاً في التكنولوجيا. كما أنني لا أجيد المسائل المتعلقة بالإدارة المالية للشركات أو الأمور المحاسبية، وبالتأكيد لا أجيد تسويق العلامات التجارية التقليدي ولست محترفاً في التسويق المعتمد على الأداء. لدي بالفعل بعض الأفكار الجيدة عن بعض الأمور، لكن هذا لا يعني أنني مبدع بشكل استثنائي لتيسير المضي للأمام. على الجانب الآخر، أدركت أن لدي مهارة استثنائية في العثور على مجموعة من الأشخاص المذهلين وجعلهم يعملون معاً في بناء ثقافة يمكنهم من تقديم أفضل ما لديهم وتجاوز حدود قدراتهم.

لذا، وعلى مر السنين، أدركت الأمر الذي أتميز فيه، فركزت عليه في كل شركاتي الناشئة، حيث عملت على تعيين الأشخاص المناسبين في الأماكن المناسبة، كما تمكنت من بناء شبكة قوية من الأشخاص الذين يريدون العمل معي أينما ذهبت. أعتقد أن هذا الأمر لعب معي دوراً محورياً في الأيام الأولى من تجول، وما زال مهماً جداً حتى اليوم.

» «أدركت أن لديَّ مهارة استثنائية في العثور على مجموعة من الأشخاص المذهلين وجعلهم يعملون معًا في بناء ثقافة تمكنهم من تقديم أفضل ما لديهم وتجاوز حدود قدراتهم».

أنت تحدير موقع المسافرين أيضًا. فكيف حدث هذا؟

عندما تناقشت في 2015 مع مجموعة الطيار حول بناء وكالة سفريات لهم عبر الإنترنت، كانوا قد استحوذوا للتو على موقع إلكتروني سعودي للسفريات يسمى المسافر. في ذلك الوقت كانت مبيعات الموقع السنوية تقدر بـ20 مليون دولار، وبالنظر إلى الوراء، أدرك أن الطيار قد استحوذت على هذه الشركة لسبيين، أولها: وجود فرصة في الاستحواذ على حصة الأغلبية في شركة ناشئة واعدة ونامية في السعودية؛ وأما السبب الثاني فهو أنهم كانوا بحاجة إلى وضع خطة احتياطية في حالة فشلي معهم.

بعد ذلك، رأوا أنني في خلال أربعة أشهر فقط تمكنت من بناء المنصة مع فريقتي، وسرعان ما أطلقناها ووسعنا نطاقها؛ لذا طلبوا مني في بداية عام 2016 أن أتولى العمل في شركة المسافرين، وأن أدير الموقع أيضًا، بنفس مجموعة التقنيات والأدوات التسويقية التي كنت أعمل بها في تجول. وهكذا دمجت المسافرين في منصة التكنولوجيا خاصتنا، لكننا أبقينا العلامتين التجاريتين منفصلتين. لدينا الآن استراتيجية لعلامتين تجاريتين تعملان تحت مظلة واحدة نطلق عليها وحدة أعمال الطيار الاستراتيجية الإلكترونية. ونعمل على موضعة العلامتين التجاريتين بحيث تركزان بزواية 180 درجة على قطاعات مختلفة من السوق. وقد حققنا مبيعات إجمالية بقيمة تفوق 300 مليون دولار، المبلغ الذي سبق أن أشرت إليه لعام 2017.

ما أهم الإنجازات التي حققتها حتى الآن؟

الإنجاز الذي عليك أن تنظر إليه في مثل هذا المجال هو أن تبدأ العمل الفعلي بإطلاق المنصة. كان ذلك شيئًا مثيرًا جدًا، خاصة أننا أطلقنا منصتنا في فترة لا تزيد على أربعة أشهر. لم يكن لدينا أي خلفية في مجال السفر، وكان علينا أن نكتشف الأمور بينما نمضي، كان يجب

أن نكون حريصين على نجاح الأمور، وأن يكون كل شيء مستقرًا، وألا تحدث أية أعطال. أما الإنجاز الثاني، فهو عندما تحقق عددًا صحيحًا من الحجوزات، مثل 100 عملية حجز في اليوم، ثم 1000 وما إلى ذلك، إلى أن جاء وقت أهم الإنجازات حتى الآن؛ وهو نمو قيمة الشركة من صفر إلى مائة مليون دولار، وهو ما لم تحققه عديد من الشركات في المنطقة حتى الآن.

أما الإنجاز الذي نتطلع إليه الآن فهو كيفية نمو قيمة الشركة من 300 مليون دولار اليوم إلى 500 مليون دولار. فبمجرد أن تصل إلى 500 مليون دولار ينبغي عليك الاستعداد لتخطي قيمة شركتك الصاعدة المليار دولار. أما الخطوة الأخيرة التي أعتبرها ذات أهمية كبيرة، وستكون إنجازًا مهمًا فهي أن تحقق الشركة أرباحًا.

هل تريد تقديم أية نصائح فيما يخص تأسيس شركة بتمويل شخصي محدود وجمع التمويل؟

فيما يتعلق بتأسيس الشركات بتمويل شخصي محدود أو جمع تمويل من المستثمرين، فأنا أؤيد كليهما، ولكن الأمر يعتمد على الوضع والطموح أيضًا. في بعض الأحيان قد يكون العمل بتمويل شخصي محدود منطقيًا، وأحيانًا لا يكون كذلك. كما أن الأمر يقترن ببيان تقييم مخاطر، اعتمادًا على الظروف التي تكون فيها. عندما تكون -على سبيل المثال- مُتخرجًا لتوَّك في الجامعة، فربما يكون بإمكانك تأسيس شركة ناشئة بتمويل شخصي محدود؛ فلربما تكون غير مكبَّل بأيِّ التزامات مادية كبيرة، ولربما لديك فرصة أكبر كثيرًا للإبحار بحرية والتعلم من أخطائك.

يختلف الأمر كثيرًا، إذا كنت -على سبيل المثال- في الأربعين من عمرك، ولديك عائلة أنت مسئول عنها، ولديك طفل أو اثنان أو ثلاثة، فبيان تقييم المخاطر لديك حينئذٍ يكون مختلفًا كثيرًا. وفي هذه الحالة، أرى أنه سيتعين عليك جمع تمويل من أجل تأمين معيشتك إذا لم يكن لديك أي مصدر دخل احتياطي.

الشيء الآخر الذي ينبغي أخذه في الاعتبار هو نوع الشركة والمجال الذي تخصص فيه. فما احتمالية نجاح شركة تعمل في مجال يتطلب استشارات ضخمة، لكن ليس لديها ما يكفي من أموال؟ بالتأكيد فرص نجاحها ليست كبيرة. عادةً، إذا كنت ترغب في إنشاء صرح كبير حقًا، فمن الضرورة بمكان جمع تمويلات بأسرع وقت كي تتمكن من التركيز على إنشاء الشركة. فحين لا يكون لديك تمويل، فإنك تهدر كثيرًا من الطاقة في التفكير في كيفية البقاء، وهذا بالتأكيد يشتمل الانتباه.

ما وجهة نظرك العامة بشأن التوظيف والثقافة؟

بوصفي مؤسس الشركة ورئيسها التنفيذي، فإن التركيز على تشكيل الفريق المناسب وبناءه هما أهم أولوياتي. ربما أستثمر 80% من وقتي في مسائل متعلقة بفريق العمل، سواء توظيفاً أو توجيهاً، أو ببساطة في تناول الغداء مع أعضاء فريقتي المستجدين على سبيل المثال؛ وذلك من أجل إثارة حماسهم تجاه الشركة، وفهم مشكلاتهم والتحديات التي يواجهونها بنحو أفضل، إلخ. أعتقد أن هذا مهم للغاية، وعليك بناء ثقافة الشركة بنفسك؛ فما من أحد آخر مسئول عن ذلك. بالتأكيد، يظهر آخرون في الصورة ويساعدونك ويتعاونون معك في البناء، ولكن كونك رائد أعمال، أنت من يجب عليه تأسيس البيئة العامة للشركة.

حدثنا عن وجهة نظرك في التسويق والتميز التجاري.

بالإضافة إلى رفع معدل زيارات المستخدمين للموقع، وأساليب جذب العملاء التقليدية، وجدت أن مفتاح الفاعلية في التسويق على المدى الطويل، هو بناء علاقة عاطفية مع العملاء. وللقيام بذلك، فإننا نركز ونستثمر كثيراً في التميز التجاري وبناء علامة تجارية مثيرة وعاطفية يتردد صداها بين الناس بشكل أكثر عمقاً. ففي عالم اليوم، لا يحمل الناس ولاءً لأي شركة أو منتج، بل ينمو لديهم هذا الولاء عندما تربطهم رابطة عاطفية تجاه علامتهم التجارية، عندما يتهاون معها ومع ما تمثله.

إليك شركة أبل، على سبيل المثال، لا تتميز كثيراً عن غيرها من العلامات التجارية الأخرى في السوق من حيث التكنولوجيا والأسعار، لكن ما تتمتع به حقاً هو ولاء عملائها المذهل لعلامتهم التجارية؛ ونتيجة لذلك، يعود نفس العملاء للشركة تكراراً، ناسين أخطاء الشركة وعافين عنها، ويرجع ذلك إلى استراتيجية الشركة العبقريّة في التميز التجاري.

أما التحدي الكبير الذي تواجهه الشركات الناشئة فهو أن مزايا التميز التجاري لا تظهر إلا بعد عام أو عامين. هناك استثمار كبير يتم دفعه مقدماً ولا تجني ثماره إلا بعد وقت؛ لذا من أجل أتباع هذا النهج، يتعين عليك أن تكون واضحاً للغاية بشأن الاستراتيجية التي تتبعها، بالإضافة إلى حاجتك إلى التوافق مع مجلس إدارتك والمستثمرين لديك. يجب أن يفهموا أنك بينما تعمل على دفع حركة زيارات المستخدمين على الموقع وتفاعلهم، فإنك تبني علامة تجارية أو صورة ذهنية في ذهن المستهلك، والتي يمكن أن ترسخ في ذهنه؛ مما يجعلك تكتسب العملاء دون الحاجة إلى الاستثمار المستمر في التسويق. من الواضح أن هذه الاستراتيجية يجب

أن تسير جنباً إلى جنب مع الأساليب المجربة الأخرى في التسويق وخدمة العملاء، مثل إدارة قيمة العميل الدائمة، وإدارة علاقات العملاء، إلى آخره.

«أعتقد أنه لا غنى لأي مؤسس ومدير تنفيذي لشركة ناشئة -بالإضافة إلى الإدارة العليا بشكل عام- عن خبرة عملية لبعض الوقت في خدمة العملاء. رد على بعض المكالمات، واستمع إلى تسجيلات المكالمات، وافهم مشكلات العملاء، وانظر كيف يتفاعل فريق خدمة العملاء مع العملاء.»

هل هناك أية ممارسات جيدة ترغب في مشاركتها معنا فيما يخص خدمة العملاء؟

أعتقد أنه لا غنى لأي مؤسس ومدير تنفيذي لشركة ناشئة -بالإضافة إلى الإدارة العليا بشكل عام- عن خبرة عملية لبعض الوقت في خدمة العملاء. رد على بعض المكالمات، واستمع إلى تسجيلات المكالمات، وافهم مشكلات العملاء، وانظر كيف يتفاعل فريق خدمة العملاء مع العملاء. كنت أقرأ فعلياً مئات الرسائل الإلكترونية الخاصة بإدارة دعم العملاء وردود فريقتي في كل أسبوع؛ وهو الأمر الذي يساعدني في توجيه فريقتي لتجاوز توقعات العملاء، بهدف رفع جودة الخدمة وزيادة ثقة العملاء بنا وولائهم لنا.

ما أهم مصدر للتعلم بالنسبة إليك؟

إنه لمن المثير للاهتمام أن نرى كيف بُنيت شركة مثل أمازون وأبل، وكيف بُنيت ثقافتها بنحو يدور حول المستخدمين، والمنتجات، والابتكار، وأحاول أن أتعلم بقدر المستطاع، وأن أتعرف على كيفية بناء الهيكل التنظيمي والأساليب التي تستخدمها القيادة من أجل تحفيز الابتكار والتركيز على العملاء.

في مجال عملي الحالي، أتطلع أيضاً إلى قادة السوق العالمي مثل: بوكينج أو إكسبيديا. أحب الاجتماع مع كبار مسؤوليها من أجل فهم طريقة تفكيرهم في الاتجاهات الحالية في السوق، وكيف يفكرون في اتجاهات هذا المجال المتغيرة، سلوك المستهلكين وما إلى ذلك. إن هذا الأمر

يمكنك أفكارًا كاشفة عديدةً حول كيفية تنظيم مؤسستك.

استفدت أيضًا بشكل كبير من المؤتمرات التي أحضرها، حيث ألتقي بالزملاء وممثلي عمالقة الشركات الناشئة؛ لقد ساعدوني في طرح كثيرٍ من الأسئلة عن الأشياء التي أفعّلها داخل الشركة، وهو ما يفتح عينيك على التفكير خارج نطاق منطقة راحتك، لتتمكن بعد ذلك من تنفيذ هذه الاستراتيجيات في مؤسستك أيضًا.

اذكر بعض الطرق التي يمكن لرواد الأعمال رد الجميل بها؟

هناك ثلاثة أشياء يمكن أن يفعلها رواد الأعمال في هذا النطاق، أولها هو النصح والإرشاد. إذا كنت خبيرًا متمرسًا في مجال الأعمال في شركة كبرى، فأعتقد أن هناك مسؤولية واقعة على عاتقك وهي دعم رواد الأعمال الشباب الآخرين من خلال تقديم نصائح صحيحة على الأقل. أما الشيء الثاني فهو الدعم الاستثماري، أو مساعدتهم في جذب الاستثمارات، أو أن يصبح رواد الأعمال أعضاء في مجلس الإدارة، أو يعملون كمستشارين للشركات الناشئة، ثم يساعدون بعد ذلك في عملية جمع التمويل. الشيء الثالث هو محاولة تطوير مجموعة المواهب الموجودة في بلاد الشام، والمملكة العربية السعودية، والبحرين، وعمان، وغيرها. ويمكن القيام بذلك عن طريق المشاركة في الفعاليات الخاصة بتثقيف الشباب الخريجين الجدد والطلاب، وتوظيف أصحاب المواهب والقدرة على تطوير أنفسهم.

ما تطلعاتك المستقبلية لشركتك؟

هدفنا أن نكون العلامة التجارية الأولى فيما يتعلق بالمسافرين من وفي الشرق الأوسط. نحاول التركيز على احتياجات المسافرين المحلية في هذه المنطقة من العالم، وهي الاحتياجات التي تختلف - إلى حد ما - عن احتياجات المسافرين في أوروبا والولايات المتحدة؛ لذا يتطلب الأمر تفكيرًا ونهجًا مختلفًا، وهذا هو محور تركيزنا الأساسي خلال السنتين أو الثلاث سنوات القادمة؛ من أجل تطوير تجربة المستخدم والمنتجات التي تلبّي هذه الاحتياجات المختلفة.

من المجالات الأخرى التي ندرسها بشكل متزايد سفر المسلمين حول أرجاء العالم، وهذا يتجاوز الشرق الأوسط عند النظر إلى التعداد السكاني. نحن نتحدث هنا عن ملياري مسلم في جميع أنحاء العالم، وحتى الآن لا توجد علامة تجارية عالمية واحدة تلبّي الاحتياجات الخاصة للمسافرين المسلمين.

ستارت أب عربية

أما من حيث التركيز الإقليمي، فسنركز أكثر على المملكة العربية السعودية، وكذلك التوسع في جميع أنحاء المنطقة. بدأنا في منطقة الخليج، وستوسع إلى دول أخرى خلال العامين أو الأعوام الثلاثة القادمة، وربما تبدأ رحلة التوسع بمصر من بداية العام القادم، ثم ننتقل إلى دول أخرى؛ اعتماداً على طريقة تعاملنا مع الوضع والتوقعات الاقتصادية الراهنة، سيكون هذا أمراً نتطلع إلى الدخول فيه بالتأكيد. وهدفنا الرئيسي هو جعل العلامتين التجاريتين لـ «تجول» و«المسافر» علامتين تجاريتين إيجابيتين تقفان على أرض صلبة خلال العامين أو الأعوام الثلاثة التالية، بأقصى حد.

الشيء الآخر الذي أحرص عليه جداً هو إثبات قدرتنا في الشرق الأوسط على تأسيس شركة ناشئة مربحة تنحطى قيمتها المليار دولار من الألف إلى الياء في غضون خمس إلى سبع سنوات فقط. ونحن الآن نتقدم بمعدل جيد على هذا المسار، لكن الجزء الأكبر من العمل الجاد ما يزال أمامنا، ونحن في الطريق إليه. إننا نقرب من ذلك الإنجاز.

سارة عالم زاده

ابتكار نموذج تأجير الملابس



الشريك المؤسس والرئيس التنفيذي السابق لديزاينر 24

(Designer-24)

www.designer-24.com

سارة عالم زاده هي الشريك المؤسس لشركة ديزاينر 24، ورئيسها التنفيذي السابق؛ وديزاينر 24 هي شركة تقنية متخصصة بالأزياء مقرها دبي، وتهدف لإحداث ثورة في مجال بيع التجزئة في الشرق الأوسط، وذلك من خلال توفير آلاف الفساتين والإكسسوارات الفاخرة من أرقى بيوت الأزياء العالمية للإيجار بجزء بسيط من سعر بيعها بالتجزئة. شغلت سارة منصب نائب رئيس مجلس إدارة تداول النفط بمؤسسة مورجان ستانلي، قبل تأسيسها لشركة ديزاينر 24. وهي حاصلة على بكالوريوس علوم في الرياضيات من جامعة جورج تاون، وماجستير في إدارة الأعمال من كلية كولومبيا لإدارة الأعمال في نيويورك، حيث نشأت.

حدثينا عن حياتك الشخصية.

أنا إيرانية، نشأت شمالي نيويورك؛ إذ أتى والداي في الأساس من إيران لأجل دراساتها العليا، لتندلع بعدها الحرب بين إيران والعراق؛ مما دفعنا إلى البقاء في أمريكا.

كان لنشأتي كمهاجرة في الولايات المتحدة ترجع أصولها إلى الشرق الأوسط بالغ الأثر على حياتي. لا يكون الأمر سهلاً أبداً إذا كانت عائلتك من مهاجري الجيل الأول، خاصة قبل أن يحول عصر القدرة الاتصالية مفهوم المواطن العالمي بالكامل.

لطالما كنت على استعداد للتراجع خطوات للوراء من أجل التقدم للأمام. لقد شهدت ما واجهه والداي من تحديات، وكانت عائلتي تركز دائماً على العمل الجاد وبذل قصارى جهدك في كل ما تقوم به، بصرف النظر عن ظروفك المعيشية. ومع ذلك، لطالما كنت شخصاً محظوظاً جداً. فلكل شخص مسلك مختلف يسلكه في الحياة، وعليك دائماً أن تبذل أقصى ما بإمكانك بما بين يديك وتمضي قدماً.

لقد غرس فيّ منذ صغري مفهوم أخلاقيات العمل الصارمة وقوة الدافع. كانت والدي دائماً ترفع سقف توقعاتها، فيما كان والدي يجد متعة حقيقية في التغلب على التحديات؛ فقد كان حريصاً على حضوري المسابقات الخاصة بطلابه في الجامعة؛ وكان يعطيني نفس الأسئلة التي يتسلمونها، مع تشجيعي على حلها؛ ورغم أنني -بصراحة- لا أذكر ما إذا كنت أتمكن من حلها فعلاً، إلا أن هذه التجربة كان لها دور مهم في تشكيل تفكيري.

لم أظن أبداً أن هناك هدفاً أصغر من اللازم أو أكبر من اللازم؛ ففي جميع الأحوال عليك أن تبذل قصارى جهدك إلى أن تصل إلى الخطوة التالية، ثم تستمر في مضيك. فهذه هي الحياة.

كنت طالبة نشيطة للغاية في المدرسة، فكنت أنخرط في الأنشطة اللاصفية، وكنت أعمل خارج المدرسة حتى أتمكن من الاستقلال بذاتي. فقد بدأت العمل في سن صغيرة؛ حيث عملت أولاً في تجارة التجزئة قبل مرحلة المراهقة، ثم عملت مدرسة إعداد لاختبار الكفاءة الدراسية في الرياضيات؛ بعد ذلك حصلت على منحة لدراسة الرياضيات بجامعة جورج تاون.

ماذا كانت أول وظيفة عملت بها بعد الجامعة؟

انتقلت إلى مدينة نيويورك بعد تخرجي من جامعة جورج تاون، حيث عملت في وول ستريت لمدة تقرب من التسع سنوات لدى شركة مورجان ستانلي. لم تكن لدي حينها أي فكرة عن الأمور المالية؛ مما جعلني أشعر بالتوتر تجاه مقابلات العمل، حتى إنني أذكر ذهابي إلى الجامعة بهدف التأهب لحضور هذه المقابلات، حيث عثرت على كتاب شامل عن إدارة الموارد المالية وقرأته بالكامل، مع تدوين ملاحظات في ملف أعددته خصيصاً لهذا الأمر، وذهبت بعدها لإجراء مقابلة العمل وقلت لهم: «لا أريد التظاهر بأنني خيرة في الشؤون المالية، إلا أنني أنقل لكم ما توصلت إليه من خلال ما تعلمته من الكتب». وأعتقد أنني بتواضعي وحماسي تمكنت من نيل إعجابهم بالفعل.

حالفني الحظ بالحصول على منصب وظيفي في شركة مورجان ستانلي عندما كنت في عمر الثانية والعشرين في برنامج مبيعات الدخل الثابت والتجارة الخاص بهم، لقد كنت أحاول دائماً الاجتهاد في تجاوز التحديات الجديدة التي تواجهني في كل خطوة من خطوات حياتي، لعلمي بأن الشيء الوحيد الذي يمكنني التحكم فيه هو مجهودي، بيد أن هذا لا يعني أنني كنت دائمة النجاح والثقة بنفسي.

وتظل إحدى أبرز الذكريات التي علققت بذهني عند أول اجتماع صباحي حضرته في شركة مورجان ستانلي، حيث كنت أفق مستندة إلى الجدار الخلفي للقاعة التي كانت مكتظة بالتجار، ومندوبي المبيعات ومحلي الأبحاث (الذين بت حينها انتمى إلى دائرتهم)، كنت أحدث بلغة تبدو غريبة تماماً بالنسبة لهم، وبدأت حينها أشعر بارتفاع درجة حرارتي، وبدأت وجوه من حولي تجبو وراء غمامة؛ مما جعلني أتوجه إلى الباب حيث وقعت مغشياً عليّ خارج الغرفة مباشرة (تضحك).

وبعد هذه الحادثة وجدت أشخاصًا لا أعرفهم يقفون بجوار مكتبي للاطمئنان عليّ، إلى جانب ما وجدته من دعم غير متوقع من زملائي بفريق العمل، لم يصدروا عليّ أي أحكام مسبقة، حتى تحول الأمر إلى مزحة لطيفة صرنا نضحك عليها لأعوام لاحقة. لقد ربطتني بهؤلاء الزملاء علاقة أعمق كثيرًا؛ نظرًا لأنهم دعموني في وقت ضعفي؛ مما حفزني للعمل بمزيد من الجدية لأثبت أنني قوية بما يكفي للعمل في ذلك المكان.

وأثناء عملي في مورجان ستانلي، قررت الشركة بدء برنامج لرعاية مجموعة من الموظفين للالتحاق بمرحلة الدراسات العليا بجامعة كولومبيا. كان أمامي حينها شهر واحد للاستعداد لاختبار القبول بالدراسات العليا لإدارة الأعمال GMAT، وهو شرط القبول بكليات ماجستير إدارة الأعمال، وملء استمارة القبول بالجامعة. كنت أعمل بلا توقف على مدار الوقت بالفعل، وبالتالي كنت أبقى في المكتب لساعتين إضافيتين كل ليلة للاستعداد لاختبار القبول بالدراسات العليا واستكمال الاستمارات المطلوبة.

وقد تشرفت، وأنا في السادسة والعشرين من عمري، بكوني ضمن المجموعة الأولى من بين الخمس مجموعات التي وقع عليها الاختيار خلال العام الذي أطلقت فيه شركة ستانلي مورجان هذا البرنامج؛ إلا أن العيب الوحيد في الأمر كان يكمن في ضرورة مواصلة العمل بدوام كامل. حينها كانت الأزمة المالية في ذروتها، وكنت أعمل في وظيفة خاصة مع رئيس قسم إدارة المبيعات والتداول. عشنا عامين ونصف العام في غاية الصعوبة، إلا أنني اكتسبت خلالها خبرة لم أكن لأفياضها بأي شيء.

خلال دراستي في جامعة كولومبيا، حضرت العديد من الحلقات الدراسية في ريادة الأعمال. علاوة على ذلك، تمكنت من سد ثغرات تعليمي في إدارة الموارد المالية والمحاسبة الخاصة بالشركات. إن المعرفة تمدك بالثقة في النفس؛ وذلك لأن المرء لا يقلق من عدم المعرفة إذا كان يجهد الأمر من الأساس، وقد أدركت قيمة هذه الحلقات الدراسية بعد مرور عدة سنوات عندما قررت البدء في تأسيس شركتي الخاصة.

كانت هناك مجموعة كبيرة من الأشخاص الناجحين في جميع المجالات -التكنولوجيا، والعقارات، والفنادق، والتجارة- وكل ما يمكن أن يخطر ببالك، وكوننا ندرس في نفس الصف جعل فرص النجاح متكافئة لنا جميعًا. وقد حضرت عدة فصول دراسية في نظرية الاختيارات، والتي اهتمت بدراستها بحكم خلفيتي في الرياضيات، وخرجت من هذه التجربة برغبة في المجازفة بأن أعمل في تداول خيارات النفط؛ الأمر الذي لم أكن لأسعى إليه من قبل.

قمت بالفعل بتداول خيارات النفط لفترة تقرب من الخمس سنوات خلال عملي في مؤسسة مورجان ستانلي، وحينها أدركت أشياء لم تكن لتخطر ببالي. إن خوض مثل هذه التجارب الحياتية هو ما يشكل شخصيتك؛ ففي كل مرة يقدم فيها المرء على أمرٍ عصيب، يكتشف أمورًا جديدة، ليخرج من هذه التجربة في النهاية أقوى.

إن لديّ اعتقادًا راسخًا بأن الأمر لا يتعلق بمدى ذكائك أو تميزك وإنما بمدى قدرتك على الصمود؛ بما تفعله في إطار ما لديك من إمكانيات. فالتمييز هو في الأساس عبارة عن حالة ذهنية، حتى وإن كان الأمر يبدو عاديًا، عليك أن تفعله بشكل متميز حقًا. وهذا شيء متأصل في تكويني. كما أنه من الخطأ أن تفترض أنك تستطيع أن تدرك كل ما يتعلق بالأمر منذ اليوم الأول، فالتعلم يأتي بالممارسة.

هل مررت خلال هذه الفترة بتجربة معينة مؤثرة فيك؟

عندما تبدأ شيئًا جديدًا عادةً ما تكون غير صبور وقاسيًا على نفسك، فربما تشعر بأنك أغبي شخص بالمكان، غير أن هذا شعور معتاد في البداية، لقد كان الشعور الذي راودني في أول اجتماع صباحي بمؤسسة مورجان ستانلي هو نفس شعوري عندما كنت أتعلم كيفية استخدام السجل النقدي بمتجر بيع بالتجزئة عندما كنت في الخامسة عشرة من عمري. كنت أداوم على طرح أسئلة على مديرة المبيعات التي قالت لي: «أنت بحاجة إلى مزيد من الاعتماد على النفس؛ أي عليك بطرح السؤال على نفسك أولاً، ثم طرحه عليّ إذا لم تتمكني من الإجابة عنه». وهذا ما كنت أفعله بعد كل اجتماع خاص بالمبيعات والتداول في بداية عملي في مؤسسة مورجان ستانلي؛ كنت دائمًا ما أحاول فهم ما يجري بنفسي قبل أي شيء، وكان جوجل هو أقرب صديق لي في ذلك الوقت! (تضحك).

وهناك نصيحة أخرى أسداها لي زميلي كين، والتي لعبت دورًا في تشكيل تفكيري. كنت أجلس إلى جوار كين خلال عامي الأول في مورجان ستانلي، وكان يعمل بالشركة منذ ثلاث أو أربع سنوات، وكان يبدو عليه أنه يعرف كل شيء؛ إذ قال لي: «ليس عليك سوى بذل قصارى جهدك في العمل، والحرص على أن تكوني عنصراً أساسياً في المكان، وهذا هو أفضل شيء يمكنك فعله، واجعليهم يعجزون عن الاستغناء عنك، هذا أفضل ما يمكنك القيام به. احرص على إنجاز كل مهمة توكل إليك بإتقان، هكذا ستجعلين الجميع يعتمدون عليك. لا شك أن هذا سيتطلب وقتًا ومجهودًا شاقًا في البداية، لكن عليك بالاجتهاد والمثابرة».

وهذا ما فعلته بالحرف؛ لم تكن لديّ فكرة عن كيفية استخدام الإكسيل، الأمر الذي كان

يمثل تحديًا كبيرًا لي؛ نظرًا لأننا كنا نستخدم الإكسيل في إنجاز جميع المهام، قررت حينها أن أمكث بالعمل حتى وقت متأخر جدًا وأرغم نفسي على التعلم والتحسين أكثر وإنهاء عملي، حتى إذا كان الأمر يسير بمنتهى البطء في البداية. لقد أدركت كم كان محققًا فعلاً؛ فقد بدأت أدرك كيفية سير الأمور، وأصبح زملائي يعتمدون عليّ نظرًا لأنني وضعت كل اهتمامي في عملي، على أن يتم تطبيق هذا الأمر بشكل فعال، وبذلك أكون تعلمت شيئين مهمين من خلال هذه التجربة: أحدهما: عليّ أن أعتد على نفسي أولاً وقبل كل شيء، والآخر هو العمل بمنتهى الجذل لضمان اعتماد الآخرين عليك كذلك.

كيف توصلت إلى فكرة تأسيس ديزاينر 24؟

لقد عملت لدى وول ستريت أثناء موجة الازدهار والركود التي مرت بها، وتغيرت بيئة عمل السوق والشركات بشكل بالغ خلال السنوات العشر التي عملت فيها لدى مؤسسة مورجان ستانلي، فقد كانت تجربة مذهشة زودتني بخلفية رائعة، إلا أنني كنت دائماً ما أميل إلى منطقة الشرق الأوسط لكي أؤسس فيها شيئاً خاصاً بي.

التقيت رانيا خليل، شريكتي في تأسيس الشركة، عن طريق زوجها، حيث كنت عميلةً لديه خلال تداولي لخيارات النفط، وهي بريطانية لبنانية، شعرنا بأن هناك توافقاً في شخصياتنا، إذ إن كلتينا كانت متحمسة لفكرة تأسيس شركة مبتكرة في المنطقة، وفي أحد الأيام أثناء تناولنا القهوة معاً، طرحت عليها فكرة تأجير فساتين مصممي الأزياء، إذ إن حفلات الزفاف وغيرها من المناسبات مربحة جداً على مختلف المستويات في منطقة الشرق الأوسط، علاوة على أنها باهظة التكلفة بالنسبة إلى أغلب السيدات؛ مما جعلنا نفكر في أن النشاط التجاري الخاص بالتأجير قد يؤتي ثماراً رائعة خاصة بالنظر إلى قوة الطلب على الفساتين في المنطقة، لا سيما إذا كانت الشركة متطورة وتركز على تجربة العملاء.

بعد إجراء بحث على المنطقة، تبين لنا بشكل واضح أن أغلب الشركات التكنولوجية بدأت نشاطها في الإمارات العربية المتحدة، فقررنا أن دبي ستكون مكاناً جيداً لمقر نشاطنا التجاري، وذلك لعدة أسباب، يتمثل أحدهما في أن دبي تمثل «منطقة حرة»؛ مما يسهل قليلاً من إنجاز إجراءات التأسيس بسرعة، والسبب الثاني هو أن دبي تشهد توافقاً كبيراً للسائح من داخل المنطقة المدفوع بالفعاليات التي تقام فيها؛ أما السبب الثالث، فهي تلك المنظومة الإماراتية المهيأة للمستثمرين وأصحاب رءوس الأموال، إلى جانب تلك البيئة الحاضنة للمواهب.

وقبل أولى رحلاتنا إلى دبي تواصلنا مع مجموعة من المستثمرين والقادة في منظومة الشركات بدبي، لكننا استهدفنا سميح طوقان؛ ليكون مستثمرًا لنا، فقد أعجبنا كثيرًا بما فعله في عملية استحواذ ياهو! بمكتوب، التي كانت أول صفقة ضخمة لبيع شركة تقنية. والأمر المذهل أننا وصلنا إليه بمتهى البساطة؛ حيث أرسلنا إليه رسالة عبر فيسبوك، فرد عليها، وقد أذهلنا ذلك! وهذا يظهر قوة القدرة الاتصالية في بيئة اليوم، كما يظهر أن المرء لا ينبغي أن يستهين بما يمكن أن ينتج عن جهوده.

التقينا «سميح» في رحلتنا الأولى إلى دبي؛ في ذلك الوقت كنا قد بدأنا بالفعل العمل على الفكرة واختبار عديد من الفرضيات، كما أجرينا عديدًا من الاستطلاعات، والتقينا مجموعة من مصممي الأزياء على مستوى العالم، وطرحنا عليهم فكرة تأجير فساتينهم لعملاء في منطقة الشرق الأوسط، وأمضينا وقتًا طويلًا في بناء علامتنا التجارية، وإقناعهم بالانضمام إلينا. كما أنشأنا موقعًا إلكترونيًا بسيطًا وهو عبارة عن منصة جاهزة من ماجنتو لاستنهاض الأمور وبدء التشغيل بسرعة. وقد مولنا كل شيء من أموالنا الشخصية في البداية.

لقد التقينا بسميح في الوقت الذي كنا نبحث فيه عن مرشد ومستثمر لمساعدتنا في التعامل مع الفكرة وإنجاحها وإطلاقها على النحو المناسب. قابلناه في شهر فبراير من عام 2017، لنعرض عليه رؤيتنا ونبحث معه بالتفصيل مدى كفاءة خطة العمل الخاصة بنا بالكامل، وقد وجدنا أنه قد أعجب بالفكرة بمجرد أن عرضناها عليه وقام بدعونا في تنفيذها. كم كان ذلك رائعًا! كما قدمنا إلى شريكه في الأعمال التجارية حسن خوري، وبعد مرور ثلاثة أشهر أتممنا الصفقة مع جبار للإنترنت، وكانت تلك أول جولة استثمار خارجية لنا، ومنذ تلك اللحظة بدأنا نتقدم بخطى سريعة جدًا.

ما احتياجات المستهلك التي كنتم تحاولون تلبيتها من خلال ديزاينر 24؟

عادة ما تقترض النساء الملابس من بعضهن البعض؛ فهذا أمر ليس مستحدثًا أو من ابتكارنا؛ فالنساء يقترضن فساتين من صديقاتهن ثم يعدهن لهن مرة أخرى. كنا نرى أننا لم نقم إلا بتسويغ سلوك كان يحدث بالفعل من قبل، وسيظل يحدث للأبد، وتوسيع نطاق حدوثه.

من بين الأسباب التي دفعتنا إلى تصور أن الفكرة سوف تؤتي ثمارًا جيدة في منطقة الشرق الأوسط أن المناسبات جزء لا يتجزأ من ثقافة هذه المنطقة. لقد نشأت في الولايات المتحدة، ويمكنني أن أخبركم بأن المناسبات التي حضرتها مرتدية فساتين خلال السنوات الأربع التي عشتها في منطقة الشرق الأوسط تزيد على ما حضرته من مناسبات تستلزم ارتداء فساتين على

مدار الثلاثين عامًا التي عشتها في الولايات المتحدة دون أي مبالغة؛ ولذلك هناك إقبال كبير على ارتداء الفساتين في المنطقة.

هذا إلى جانب أنه نتيجة لحضور النساء عديدًا من المناسبات، ينتهي بهن الأمر إلى امتلاك الكثير من الفساتين. تلك المعضلة التي كان لها دور مهم في دعم نموذج الأعمال الخاص بنا، حيث رأينا أن بإمكاننا القيام بإعادة استخدام المخزون المحلي.

وهكذا، كان هناك قطعًا عرض وطلب سوقيان، لكن لا يمكن أيضًا إغفال دور العصر الرقمي في تعزيز هذه الديناميكية. فالיום دائمًا ما تنشر النساء إطلاقاتهن المفضلة على وسائل التواصل الاجتماعي. وهكذا لا يقتصر عدد الأشخاص الذين يشاهدون إطلاقتها على 100 شخص أو نحو ذلك الذين يحضرون المناسبة، وإنما تعرض إطلاقاتها على مجتمعها الرقمي بأكمله، وتظل الصورة معروضة في ألبومها الرقمي إلى الأبد. في الماضي، لم يكن هذا النوع من الشهرة الاجتماعية متوافرًا إلا للمشاهير.

ما الاستراتيجية التي اتبعتها لإطلاق الشركة؟

ناقشنا أفكارًا مختلفة بشأن الافتراضات الأساسية الخاصة بالنشاط التجاري وأفكارنا عما ينبغي أن يكون عليه نموذج العمل.

وكانت إحدى هذه الأفكار تتمثل فيها إذا كان من الأفضل أن نطلق الشركة مع مخزون من الفساتين الجديدة، أو أن تكون الشركة بمثابة منصة لإعادة تدوير المخزون الموجود بالفعل في المجتمع. فهذان نموذجان مختلفان تمامًا، ولكل منهما حججه الخاصة.

عندما تطلق شركتك بسلع جديدة، ستحتاج إلى رأس مال أكبر للإطلاق والتوسع بها، لكن يكون بإمكانك في هذه الحالة أن تصل إلى السوق بسرعة بمخزون سلع جيد. علاوة على ذلك، لم تكن على يقين من ردة فعل النساء إزاء تأجير فساتين بعضهن البعض. على أية حال، يكفي أن الحصول على الفساتين من مصممي الأزياء مباشرة يمنح شعورًا أقوى بالسرية والفخامة.

توصلنا في النهاية إلى قرار إطلاق شركتنا من خلال تأمين اتفاقيات مع مصممي الأزياء للموسم الجديد، فقد أقنعنا حوالي ثلاثين مصممًا مختلفين حول العالم لمشاركتنا في إطلاق الشركة، فقد شعرنا أن هذا يسهم بقوة في توضيح عرض القيمة للعميل. ففي الوقت الذي يمكنك فيه شراء فستان ما من متجر متعدد الأقسام مقابل 3000 درهم (أي حوالي 750

دولارًا)، يمكنك تأجير نفس الفستان من منصتنا مقابل 300 درهم فقط (أي حوالي 75 دولارًا).

ومع المضي قدمًا، بدأنا في اختبار فكرة إضافة نسبة من مخزون الفساتين التي يتم التحصل عليها من خلال المجتمع بعد أن تمكنا من تأسيس علامتنا التجارية، والحصول على الدعم، وموافقة هؤلاء المتعهدين الأوائل على العمل معنا. بعد ذلك، بدأنا بسؤال عملائنا عما إذا كانوا يريدون عرض بعض الفساتين الخاصة بهم للإيجار عبر المنصة. وقد أدركنا ما يتوافر لنا من إمكانية فعلية للحصول على قطع مميزة جدًا من خلال مجتمع النساء، وأن النساء لا يباليين بما إذا كان من مجموعة الموسم الجديد أم لا، كل ما كنَّ يرِدُّنه هو تأجير التصميمات التي يحببنها وتشعرهن بالرضا عن أنفسهن.

واليوم، يزيد الإقبال على تأجير الفساتين التي نحصل عليها من المجتمع عن الإقبال على الفساتين الأصلية التي حصلنا عليها من المصممين وأطلقنا بها المنصة، وهو أمر مذهل؛ ويعود هذا الأمر إلى ما قلته في البداية، وهو أنه لا يمكنك إدراك كل الإجابات من البداية، فعليك أن تأخذ خطوة للأمام، وتختبر افتراضاتك، ثم بناء منصة مرنة بحيث يمكنك التأقلم بسرعة.

ما أُجبر تحدُّ واجهكما خلال مسيرة تأسيس الشركة؟

كان التحدي الأكبر الذي واجهنا هو ابتكار استراتيجية تسويق مناسبة؛ فقد كان من الصعب جدًا علينا - باعتبارنا شركة ناشئة - معرفة الأسلوب والوقت المناسب للتسويق للمنتج؛ إذ إن الأمر يصير مربكًا عندما يتعلق بالتوقيت والمنتج.

في رأيي، أحد أكبر الأخطاء التي يمكن لرائد الأعمال أن يرتكبها هو إطلاق منتج قبل تجهيز هذا المنتج فعليًا للإطلاق، فهناك العديد من رواد الأعمال الذين يعتمدون على أساليب التسويق التقليدية قبل أوانها؛ مثل: الصحافة، والإعلانات الإلكترونية، ووسائل التواصل الاجتماعي، وقد ارتكبنا نفس الخطأ عندما بذلنا كثيرًا من وقتنا لخلق إثارة وحديث عن منتجنا. فقد رأينا أنه يتعين علينا معالجة الموروث الاجتماعي الخاص بحظر التأجير، غير أننا قمنا بذلك بناءً على اعتقادنا المسبق بأنه محظور اجتماعيًا من الأساس. ورغم الدعاية الصحفية القوية لمنتجنا في وقت مبكر، فإن هذا الأمر لم يحقق الأرقام التي كنا نتوقعها.

» أدركنا أننا كنا نقوم بالترويج لزيارة موقعنا في الوقت الذي لم يكن فيه منتجنا قويًا بالشكل الكافي لجذب هؤلاء الزائرين بعد؛ لذلك حوّلنا تركيزنا إلى المنتج وكيفية تقديم أفضل تجربة عميل للمستخدمين الذين لدينا بالفعل».

فقد أدركنا أننا كنا نقوم بالترويج لزيارة موقعنا في الوقت الذي لم يكن فيه منتجنا قويًا بالشكل الكافي لجذب هؤلاء الزائرين بعد؛ لذلك حوّلنا تركيزنا إلى المنتج وكيفية تقديم أفضل تجربة عميل للمستخدمين الذين لدينا بالفعل، وبعد مرور ثلاثة إلى أربعة أشهر من تحسين الموقع بأفضل صورة ممكنة، وتطوير العروض الخاصة بالمخزون المتوافر لدينا، والتركيز على تقديم تجربة عالية الجودة لعملائنا؛ بدأ المنتج يبيع نفسه بنفسه.

ما النصيحة التي تودين تقديمها لرواد الأعمال؟

ينبغي على رائد الأعمال أن يكون ملتزمًا التزامًا لا يعرف الكلل إزاء تطوير نفسه، سواء كان هذا التطور على المستوى الشخصي، أو من حيث نجاحك كمدير. تماسك فريقك، أهم الجوانب التي تريد التركيز عليها بخصوص نشاطك التجاري، أو تطور هؤلاء الذين منحوك الثقة التامة كقائد لهم. إن الطريقة الوحيدة التي يمكنك أتباعها للتطور والمضي قدمًا هي اتخاذ الخطوة الأولى، وألا تشعر بالرهبة، وأن تحرص على أن تخطو خطوة واحدة في كل مرة.

ما نصيحتك الخاصة بالتوظيف وبناء فريق العمل؟

عليك أن تختار أفراد فريقك من هؤلاء الذين يجيدون في عملهم إلى أقصى حد. وُضِعَ نصب عينيك أنه ليس جميع الناس على استعداد لتكرس الوقت اللازم لإنجاح شركة ناشئة؛ فالاجتهاد في العمل اختيار، وأنت ستحتاج إلى أن يتصرف كل فرد في فريقك وكأنه رئيس تنفيذي في اختصاصه ويتحمل مسؤوليات جديدة يوميًا بعد يوم. كان ذلك أحد التحديات التي واجهتها مبكرًا والذي أخذته كشيء مفروغ منه بعد عملي بمورجان ستانلي، حيث كان العمل الجاد والالتزام قاعدة أساسية هناك؛ لذا راجع استعداد الشخص للاجتهاد في العمل مع قائمة المراجع الواردة في سيرته الذاتية، خاصة عندما يتعلق الأمر بكبار أفراد فريق عملك

من ستحتاج إلى الاعتماد عليهم في أغلب الأحيان، فالشركات الناشئة تستلزم العمل الجاد، وما يميز الشركات الناجحة عن غيرها هو مثابرة الفريق ومجهوده الذي لا يعرف الكلل.

الأمر الثاني هو أنني عادة ما أبحث عن أشخاص لديهم مهارات مختلفة عن مهاراتي. والصراحة مع النفس بشأن نقاط القوة والضعف أمر بالغ الأهمية. لا تحاول العثور على نسخة منك؛ فأنت موجود بالفعل، لكن عليك أن تجد الأشخاص الذين يملكون مهارات تسد ما لديك من ثغرات، وتأكد من أن هؤلاء الأشخاص يسدون ما لديك من ثغرات فعلاً؛ بل يسدوننا جيداً؛ لأنهم لو لم يفعلوا ذلك فسيتهي بك الأمر إلى إدارة كل صغيرة وكبيرة خاصة بعملهم؛ مما قد يمنعك من التوسع في العمل.

وفي السياق نفسه، يجب أن يشعر جميع أفراد فريق عملك بأهميتهم وبفاعلية دورهم في أداء العمل؛ فهم بحاجة إلى التحفيز على العمل لساعات طويلة ورؤية فرصة للترقي في الشركة؛ لأن شركتك لن تحقق أي نجاح بدون هؤلاء. كانت هذه هي الثقافة التي أسستها مع فريق العمل الخاص بي؛ فنحن نتبع سياسة الباب المفتوح في الشركة، ودائماً ما كنت أريد أن يشعر كل الموظفين لديّ بأنهم على قدر أهمية الرئيس التنفيذي، أو المدير التقني التنفيذي، أو ما شابه. فكنت دائماً ما أركز على الأوضاع المستقبلية وما أراه في كل موظف لديّ.

عليك أيضاً ألا تحاول إقناع الناس بمهمتك، فأنت تحتاج في فريق عملك إلى أشخاص لديهم بالفعل شغف تجاه ما أنت بصدد تأسيسه، فإذا تمكنت من العثور على شخص متميز في جانب، لكنه ليس مشغوقاً بما تفعله؛ فسوف ينتهي الأمر إلى حدوث خلل ما. وليس عليهم -بالضرورة- أن يوافقوك على افتراضاتك الأساسية؛ مما يفسح مجالاً جيداً للتحدي، إذ إن تحدي التفكير الجماعي والوضع الراهن يثمر العديد من الابتكارات إلى جانب التوصل إلى أساليب جديدة وأفضل لإنجاز المهام، لكن ينبغي أن يكونوا مشغوفين بمهمتك من الأساس.

» عادة ما أبحث عن أشخاص لديهم مهارات مختلفة عن مهاراتي. والصراحة مع النفس بشأن نقاط القوة والضعف أمر بالغ الأهمية. لا تحاول العثور على نسخة منك؛ فأنت موجود بالفعل، لكن عليك أن تجد الأشخاص الذين يملكون مهارات تسد ما لديك من ثغرات، وتأكد من أن هؤلاء الأشخاص يسدون ما لديك من ثغرات فعلاً؛ بل يسدوننا جيداً؛ لأنهم لو لم

يفعلوا ذلك فسيينتهي بك الأمر إلى إدارة كل صغيرة وكبيرة خاصة بعملهم؛ مما قد يمنعك من التوسع في العمل».

في نهاية المطاف، يمكنني القول بأن كونك رائد أعمال لا يعد أمراً سهلاً. فنحن نعمل لساعات طويلة جداً ليس بدافع الربح، وإنما بدافع تأسيس شيء مؤثر. وذلك الشغف، في الإيوان بالمستقبل الواعد والعمل الجاد هو ما يدفعنا إلى الأمام؛ لذلك فأنا لا أحاول أبداً إقناع أي شخص بالانضمام إلينا؛ لأنه إذا لم يكن متألفاً مع ذلك الجو - كما هو الحال في أي علاقة - فلا يمكنك إجباره على العمل معك.

ما رؤيتك بخصوص جمع التمويل والتمويل الذاتي المحدود؟

يمثل جمع التمويل أحد أكبر التحديات التي تواجه رائد الأعمال، إذ يرغب المستثمرون في رؤية أن الفكرة تجذب العملاء بالفعل قبل البدء في الاستثمار، وهذه معضلة. كما أنهم يودون أن يروا مساهمتك بنسبة من رأس مالك الخاص في نشاطك التجاري؛ لذلك قمت أنا ورائنا بتمويل الشركة بأنفسنا في البداية، كما أنني أقوم في كثير من الأحيان بإقراض أموال للشركة بخلاف استثمارنا الأولي في الوقت الذي كنا نجمع فيه تمويلات خارجية. وأعتقد أن هذا الأمر أظهر للمستثمرين مدى جدتي، لكنني أدرك كذلك أنني كنت في وضع متميز أهلني لذلك بعد أن قضيت وقتاً طويلاً في وول ستريت. فهناك كثير من رواد الأعمال يبدون أنشطتهم التجارية في مراحل أبكر من حياتهم في الوقت الحالي أو يتخذون مسارات مختلفة.

حين أتمنا جولتنا التمويلية الأولى، شعرت أننا محظوظون جداً باتفاقنا مع جبار للإنترنت بتلك السرعة. ورغم ذلك، فنظرًا لأن السوق في منطقة الشرق الأوسط أحدث عهداً منه في الغرب، يتحتم عليك البدء بجولات تمويل أقل حجماً؛ الأمر الذي يعني أن تكون فطناً جداً مع كل قرش تصرفه.

وعليك أن تدرك بسرعة فكرة تأسيس نشاطك التجاري بتمويل شخصي محدود، وأهمية الحرص على خفض النفقات لكي تحافظ على مواردك المالية لأطول فترة ممكنة حتى تستطيع تشغيل شركتك. فلا يمكنك أن تنفق المال دون أن يظهر على شركتك أي أمارات نمو أو تقدم؛ لذلك فإن الإدارة الفعالة لهذه الموارد أحد أكبر التحديات التي ستواجهها؛ مما يرغمك فعلياً على أن تصبح أكثر ذكاءً ومرونةً.

من بين الأسباب التي دفعتنا لتجربة حيازة مخزون من خلال المجتمع باعتباره مصدرًا للتوريد أنه كان وسيلة فعالة لزيادة معروضنا من المنتجات دون الحاجة لإنفاق أموال، وقد أثبت هذا الحل فاعليته. إن محاولة استخدام أساليب مبتكرة والتفكير في طرق لتطوير نشاطك التجاري والتغلب على العقبات بأقل الاستثمارات الممكنة أمر بالغ الأهمية في المراحل الأولى من شركتك الناشئة؛ مما سيترجم في النهاية وعلى المدى الطويل إلى قدرة على التوسع.

ما المنهجية التي تتبعانها في التسويق وخدمة العملاء؟

أهم درس استفدته في التسويق هو أن التركيز على تجربة العميل والمنتج هما أفضل أساليب التسويق، خاصة في المراحل الأولى من تأسيس شركتك الناشئة. بعد ذلك، يمكنك الاستثمار في أساليب التسويق الأكثر تقليدية، بمجرد أن تصل إلى هذه المرحلة المستقرة التي تلاحظ فيها أنك تمكنت بالفعل من اجتذاب المستهلك وإرضائه، بالنسبة لنا كان أفضل أسلوب للتسويق هو التسويق الشفهي، والذي يرجع أيضًا إلى المنتج وتجربة العميل.

وبالنسبة لخدمة العملاء، فإنها تتعلق أيضًا بالمنتج ومحاولة تقديم تجربة مميزة للمستهلك. فإن كنت ترى أن الإنفاق على التسويق أهم من خدمة العملاء، فأعتقد أن الأفضل أن تفعل العكس؛ لأنك حين تقدم للعميل تجربة استهلاكية استثنائية، فإنه سيخبر أصدقاءه وسيعود إليك مرة أخرى.

فأنجح الحملات التسويقية التي قمنا بها كانت تتمحور حول المنتج وتجربة العميل، حيث كنا نطلق عينة تجريبية لخدمتنا التجريبية، فكنا نرسل صناديق تحتوي على ثلاثة فساتين بتصميمات مختلفة إلى نساء في منازلهن لتجربتها قبل اختيار أحدها للإيجار. كما قررنا مؤخرًا الاستثمار في تصميم تغليف لطيف جدًا لكي تتسم تجربة الاستئجار بأكملها بالفخامة، ولكي تكون ماثلة لتجربة طلب شراء فستان باهظ الثمن عبر الإنترنت.

وقررنا التسويق للخدمة التجريبية من خلال اختيار عشر نساء في الإمارات ينحدرن من خلفيات مختلفة لكي نرسل لهن الصناديق أسبوعيًا، حيث قامت مديرة الأزياء لدينا: نور بريش، بتنسيق الاختيار الخاص بكل سيدة، وبدأنا الحملة قبل شهر من انطلاق فعاليات بطولة كأس دبي العالمي لسباق الخيول، هذه البطولة الرموقة والعصرية. وحرصنا على أن تكون التجربة على أعلى مستوى، بداية من أسلوب التواصل والتغليف، وانتهاءً بالتوصيل. وقد لاقى هذه الحملة نجاحًا باهرًا، حيث أحبت النساء فكرة استلام الصناديق أسبوعيًا، وكن يستعرضن بالتجربة والصناديق على حساباتهن على تطبيق إنستجرام. وقد حققنا في

ذلك الشهر رقمًا قياسيًّا في إيجارات الفساتين، وجميعها كانت لعملاء جدد. ووصلنا إلى أقصى قدرة لنا على تسلم طلبات الإيجار في اليوم الموافق لانطلاق فعاليات كأس دبي العالمي لسباق الخيول، وراح فريق العمل يعمل على مدار الساعة؛ للتأكد من إنجاز جميع الطلبات بنفس مستوى الاهتمام الذي منحناه لتلك النساء العشر.

كيف دعمتما الابتكار في الشركة؟

أنا أو من تمامًا بأن الابتكار ينبع بالأساس من الثقافة التي ترسخها في شركتك. فإذا بنيت ثقافة مفتوحة تقدر كل موظف لديك بصرف النظر عن مكانته أو منصبه الوظيفي؛ فإنك بذلك ستدعم الابتكار؛ وذلك لأن موظفيك الذين يتعاملون مع التحديات اليومية لديهم كثير من الرؤى العميقة حول التحديات التي تواجهك والمشاكل التي تريد توفير حلول لها. فهم في حاجة إلى الشعور بالتقدير والاحترام. إنهم في حاجة إلى الشعور بنفس العزيمة على الارتقاء بالشركة كتلك التي يتحلل بها العاملون في أعلى المناصب الإدارية، كما أنهم بحاجة للشعور بالثقة لإبداء رأيهم بصراحة. فعلى سبيل المثال، نجد أن فريق العمليات لدينا قد أرسدنا إلى كثير من الخصائص المبتكرة التي نظورها في مجتمع الموردين على موقعنا.

من المهم أيضًا، بخلاف الثقافة، أن يكون لديك إطار عمل واضح عند اختبار إطلاق المنتج والخصائص الجديدة، فأنت بحاجة إلى مؤشرات أداء رئيسية، ومقاييس وأهداف. ويتعين عليك تنفيذ إطلاق منتجاتك على مراحل مع وجود بيانات تدعم افتراضاتك قبل إجراء استشارات كبرى للموارد المتوافرة لديك؛ فهي عملية تكرارية يجب عليك أن تراجع خلالها البيانات والنتائج قبل اتخاذ مسار معين. لقد بدأنا العمل على نطاق صغير كنا نقوم خلاله باختبار تأجير ما بخزانات النساء على المنصة الخاصة بنا، ثم توسعنا في هذا الجانب دون إجراء أي توسعات كبيرة بموقعنا. وبعدها أسهمت به المقاييس من دعم واضح لعملية الإطلاق، طرحنا خصائص محددة لجعل ضم المخزون من المجتمع قابلاً للتوسع. وبالتالي، فإن كل شيء تعمل عليه يأخذ من وقت شيءٍ آخر وموارده. فهناك تكلفة للفرص البديلة؛ مما يوجب عليك اتخاذ قرار مستنير عند اختيار مسارك.

حدثينا عن رؤاك حول الموازنة بين العمل والحياة.

عندما يتعلق الأمر بالموازنة بين العمل والحياة، فعليَّ الاعتراف بأنني عانيت على المستوى الشخصي من هذا الأمر، وأعتقد أن أغلب رواد الأعمال ينتمون إلى شخصيات النمط (أ)،

الذين يهتمون بعملهم إلى أقصى درجة، وهو ما يعد نعمة ونقمة في ذات الوقت. وقد واجهت هذا التحدي نظراً لعدم توقف عقلي عن التفكير ووجود مهام لا نهائية واجبة الأداء. ويكون الأمر بالغ الصعوبة بنحو خاص في الأيام المبكرة؛ وذلك لأنك تكون مجبراً على خفض نفقاتك؛ مما يعني قيامك بكل شيء بدءاً من التخطيط الاستراتيجي، وبناء التقنية، والمحاسبة، والإدارة، والتسويق، والتشغيل والوفاء بالالتزامات إلى جمع التمويل - كل ذلك في الوقت الذي تحاول فيه تطوير عملك - غير أن إيمانك بما تبنيه وشغفك به يجعلانك تستمتع بما تقوم به.

ما وجهة نظرك في منظومة الشركات الناشئة في الإمارات العربية المتحدة؟

لطالما كنت منبهرة بالإمارات العربية المتحدة لحد كبير. ورغم أنني أعلم أن هناك من سيتذمر ويقول إن هذا ليس صحيحاً، فإن عليّ أن أعرب عن بالغ امتناني للدعم والتكاتف اللذين منحني إياهما مجتمع رأس المال الاستثماري والشركات الناشئة.

لقد بنى سميح طوقان وحسام خوري شركات حققت نجاحاً هائلاً، ثم قررا إعادة استثمار أموالهما في منظومة الشركات الناشئة. واليوم، أقيمت كثير من الشركات الناجحة في المنطقة بفضل دعمهما، وإنني أفتخر بكون ديزاينر 24 إحدى هذه الشركات، فقد كنت محظوظة جداً بالعثور على جبار للإنترنت في مرحلة مبكرة جداً؛ لأنني أعتقد أن جانباً كبيراً من وجهة نظري يكون بناءً على الدعم الذي تلقيته من سميح وحسام ومجموعة الشركات الخاصة بهما.

عندما كنت على استعداد لإطلاق ديزاينر 24 في بلد جديد، جلست مع رونالدو مشحور، المدير التنفيذي لـ«سوق.كوم»، لأناقش معه الاستراتيجية والتحديات التي كان يواجهها عند إطلاق «سوق.كوم» في بلدان جديدة. كما جلست معه مرة أخرى عندما حان الوقت لتعيين مدير تقني تنفيذي. وقد أفادني رونالدو برؤى لا تقدر بثمن؛ لذلك فإنني كنت ممتنة جداً لما كرسه من وقت لإرشادي.

وقد وجدت أن المنظومة المحيطة بالشركات الناشئة - من صحافة إلى وسائل إعلام - بالغة القيمة. ومنظومة الشركات ككل لا تزال نامية؛ مما يعني أن عدداً من المؤسسات تدار بعقليات ريادية. وقد كونت صداقات قوية وبت مُناصرة لعدد من زملاء المجال، الذين ألهمني بالطريقة التي يديرون أعمالهم بها. وتُعد ليزا روكني من مجموعة آي تي ميديا، أحد هؤلاء الذين أعجبت برؤيتهم، وأشعر بالامتنان لما قدمته لي من دعم طوال هذه السنين.

وقد سألني الناس من قبل عما إذا كنت قد عانيت من التحيز لكوني امرأة أعمل في مجتمع ذكوري، وكان ردي بصراحة أنني لم أعان من هذا الأمر قط، أما بالنسبة لتصوراتي عن المنطقة فيما يتعلق بالتمييز النوعي، فيمكنني القول إنني لم أشعر أبدًا بأي تمييز نوعي في مجال العمل؛ بل على العكس، وجدت أن المنظومة الريادية هناك داعمة للغاية، بصرف النظر عن النوع.

من الواضح أن المنطقة تضع رهانًا كبيرًا على أن المستقبل سيكون للتكنولوجيا؛ لذا نشهد وجود عديد من الاستثمارات الضخمة في الشركات التكنولوجية؛ فقد استحوذت أمازون على موقع سوق، الذي يمثل إنجازًا كبيرًا للمنطقة، كما أن كثيرًا من العائلات المحلية الثرية التي اعتادت على توجيه أغلب استثماراتها إلى الأعمال الاستثمارية التقليدية صارت تركز استثماراتها على المجال التكنولوجي، وتخصص له الأموال؛ الأمر الذي يعد مثيرًا للاهتمام بحق.

من ناحية أخرى، طرح علي سؤال عن مدى سرعة تطور شركتي وما هو الأسلوب الصحيح للمنافسة العالمية، لقد اشترت أمازون «سوق.كوم»، وسوف تتنافس متاجر أخرى أيضًا مع سوق وأمازون. كذلك هناك كريم في المنطقة في مواجهة أوبر؛ مما يظهر أن العالم يتطلع إلى منطقة الشرق الأوسط باعتبارها منطقة مهمة للاستثمار، وهذا أمر عظيم، ويدل على أن الأمور تسلك مسارها الصحيح.

هناك أيضًا مبادرات حكومية لدعم رواد الأعمال بالمنطقة، والتي يجب أن تستمر في دعم الابتكار وتطوير منظومة الشركات الصاعدة، فعلى سبيل المثال، يوجد في لبنان صندوق بالبنك المركزي لدعم أصحاب رءوس الأموال الاستثمارية الذين يستثمرون في الشركات الناشئة اللبنانية. كما يوجد أيضًا رؤية السعودية 2030، التي تخطط للحد من اعتماد السعودية على النفط من خلال تشجيع ريادة الأعمال على مستوى جميع القطاعات. تساعد هذه المبادرات جميعًا الشركات الناشئة على التشغيل والانطلاق.

ما أعظم إنجاز تفتخرين به حتى الآن في ديزاينر 24؟

أعتقد أنني فخورة بفريق العمل الذي يعمل لدينا الآن؛ فقد عملت بجهد طوال العام والنصف الماضيين في توظيف فريق عمل على أعلى مستوى. بالتأكيد ارتكبت أخطاء خلال مسيرتي، إلا أننا تمكنا الآن من تأسيس فريق إدارة عليا يتميز بفعاليته المدهشة في إدارة وقيادة جميع الجوانب المهمة لنشاطنا التجاري، كما يتميز فريق العمل أيضًا بحماسة وشغفه الشديد للتطور على جميع المستويات.

ما خطتك المستقبلية لـ ديزاينر 24؟

نطمح إلى قيادة مسيرة الأزياء البيئية أو المستدامة، وأن نكون روادًا عالميين في تكنولوجيا الاقتصاد التشاركي. إننا موجودون حاليًا في الإمارات ولبنان، وسوف نفتح أعمالنا قريبًا في الأردن والسعودية. وأتصور أن النساء في المستقبل سيتمكنن من السفر بدون أمتعة، وحجز ما يرذنه عند الحاجة، وبأسعار معقولة.

جون ريتشاردز

توفير خدمة المقارنات بين خدمات التأمين



الشريك المؤسس لشركة يالا كومبير (Yallacompare)

ورئيسها التنفيذي

www.yallacompare.com

جون ريتشاردز؛ شريك مؤسس لشركة يالا كومبير ورئيسها التنفيذي. أسس ريتشاردز الشركة في أغسطس 2011، وهي موقع مقارنة مالية رائد في الشرق الأوسط حالياً. يتمتع جون بخبرة عشر سنوات في التسويق الرقمي في كل من المملكة المتحدة والإمارات العربية المتحدة، وكان آخرها مع بروبتي فايندر في الإمارات العربية المتحدة، حيث شغل منصب مدير التسويق الإلكتروني. وقد وُلد جون في ويلز وقضى فيها سنوات نشأته.

حدثنا قليلاً عن نشأتك.

لقد ولدت وترعرعت في بلدة صغيرة في جنوب ويلز تدعى سوانسي. أمي هي التي ربنتني بعد أن رحل أبي وأنا في الثانية من عمري. كان جدي وأعمامي وخالاتي يشكلون جزءاً كبيراً من حياتي، ودائماً ما كنت أكن لهم الإعجاب والاحترام، كان لديهم مهنة ناجحة، وبيوت جميلة، وعائلات جيدة. علموني الأخلاق، والاحترام ومعنى أن يكون لديك قيم جيدة، وقد شكّل ذلك جزءاً كبيراً من شخصيتي.

كان لدي أيضاً عائلة تعيش في الشرق الأوسط، وكان ذلك أول ما جذبني إلى دبي؛ فقد تزوجت خالتي من رجل إماراتي في سبعينيات القرن الماضي، وانتقلت وقتها إلى أبوظبي، وذلك قبل أن يكون السفر والعيش في الإمارات أمراً مألوفاً. كنت معتاداً وقتها على قضاء عطلاتي الصيفية في رويس؛ وهي مدينة صغيرة لتكرير النفط بالقرب من أبوظبي. لقد كنت أفضي هذه العطلات مع خالي، ذلك الرجل الرائع.

الشخص الأكثر أهمية في حياتي، هو أمي. كان عليها أن تجتهد في العمل إلى حد لا يُصدق في وظيفتين حتى تتمكن من تلبية احتياجاتنا الأساسية من مأوى ومأكل. لم أكن أدرك هذا في ذلك الوقت، ولكنها غرست فيّ أخلاقيات العمل تلك. فدائماً ما تحدوني تلك الرغبة ويتملكني الدافع لأكون أفضل. كانت تحارب كل يوم من أجلنا، وقد ظل ذلك عالماً في ذاكرتي طوال الوقت.

ورغم أنني لا أواجه نفس الضغوط التي كانت تواجهها، فإنني ما زلت أفاتل من أجل ما أريد، وأعمل بجد لتحقيقه. أيضاً، بسببها، نمت لدي هذه العقلية المقتنعة بأن الأشياء لن تأتي إليك، وأن كل شيء تحصل عليه يجب أن تسعى للحصول عليه. لقد ضححت أمي من أجلي كثيراً، وأنا ممتن لها جداً.

وبالانتقال إلى الوقت الذي أنهيت فيه دراستي العليا، قررت تأجيل الدراسة الجامعية لمدة عام واحد. لأكون صريحًا، كنت وقتها شابًا أهوج غير مسئول، كنت دائم التردد على الحفلات، ومقبلًا على الاستمتاع بالحياة أكثر من اللازم. في تلك السنة، بدلاً من الالتحاق بالكلية عملت في شركة استضافة مواقع على الويب، حيث عملت في معالجة طلبات شراء نطاقات على الويب واستضافة المواقع. لم أكن أعرف في هذا الوقت مدى أهمية أسماء النطاقات والتأثير الذي أحدثه هذا العالم الإلكتروني، ولا سيما أنه كان أمرًا جديدًا تمامًا على العالم. كان ذلك في عام 2008 تقريبًا، عندما كان لا يزال يمكنك شراء معظم نطاقات دوت كوم. ما زلت أتذكر أثناء عملي وقتها أن عملاء كانوا يشترون نطاقات العلامات التجارية الكبرى -مثل لوي فيتون على سبيل المثال- لأن هذه العلامات التجارية الكبرى لم تكن اشترت أسماء نطاقاتها بعد.

على الرغم من أن هذه كانت وظيفتي الأولى، فإنني شعرت أنه ينبغي لي أن أدير الشركة بعد شهري الأول فقط. لم يكن ذلك لاعتقادٍ لديّ بأنني مذهل أو ذو قدرات خاصة، ولكن شعرت فقط أنني أستطيع رؤية كيفية تحسين الأشياء، كان بإمكانني أن أرى كيفية القيام بالأمر على نحو أفضل، وكان بإمكانني بناء تلك العملية على نطاق أكبر. لم أكن من الأشخاص الذين يمتثلون للإدارة، حيث كنت أتحدى كل شيء نقوم به. في ذلك الوقت، لم يكن لدي الأدوات أو حتى الدراية اللازمة لبدء نشاط تجاري خاص بي، لكنني بدأت أرى الفرص التي يتيحها الإنترنت. بدأت أيضًا في محاولة لتعليم نفسي البرمجة والأكواد.

بعد شهرين، أدركت بسرعة أن البرمجة لا تناسبني. لم أكن أفكر كمهندس. ومن خلال محاولة تعلم بناء المواقع تعلمت أيضًا تحسين محركات البحث. ورغم محاولاتي القليلة الفاشلة في الحصول على موقع ويب أو نشاط تجاري على أرض الواقع، فإنني تعلمت كيفية ترويج مواقع الويب وتحسين المواقع على جوجل. وقد أدى ذلك إلى حصولي على وظيفة في القسم الرقمي لشركة ناشئة. بدأت وقتها في تعلم المزيد عن محركات البحث، ومحركات البحث المدفوعة. ثم تم إطلاق خدمة آدوردز من جوجل، فزادت الحاجة فجأة إلى أشخاص ملمين بكيفية توسيع قدرة المواقع الإلكترونية على استقبال مزيدٍ من البيانات، واجتذاب العملاء عبر الإنترنت.

في السنوات الأولى لحياتي المهنية، عملت في عدد قليل من الشركات الناشئة، والتي منحتني الفرصة لاختبار ثقافة الشركات الناشئة، وكيف يمكنك مزج العمل والمتعة معًا. ثم انتقلت لمدة عام إلى أحد البنوك في المملكة المتحدة، وكانت تجربة رائعة، لكنني سرعان ما

أدركت أن نمط الحياة المؤسسية لا يناسبني. ففكرة العمل في شركة كتلك، حيث يكون إعداد التقارير والتفكير في العمل أكثر أهمية من العمل نفسه، أمر لم يكن مناسباً لشخصيتي. في نفس الوقت تقريباً، كنت أبحث عن شيء مثير، حتى ولو خارج ويلز والمملكة المتحدة بأكملها.

«لقد واجهتنا كثير من التحديات في أيامنا الأولى. لم يكن لدينا كثير من المال، ولم نكن قمنا بأي جولات تمويلية بعد، فكنا نمول نشاطنا التجاري بأنفسنا. لقد كان الأمر أصعب مما ينبغي أن يكون. كان علينا أن نعمل بجد ليلاً ونهاراً، في أيام العمل وفي عطلات نهاية الأسبوع، وفي أي وقت فراغ».

وكيف حطت بك الرحال في دبي من البداية؟

أتاحت لي فرصة للانتقال إلى دبي والالتحاق بالعمل في بروبرتي فايندر، وهي أكبر بوابة عقارية في الإمارات العربية المتحدة. ونظراً لأن بعض أفراد عائلتي كانوا يعيشون في دبي منذ ثلاثين عاماً، كانت دبي مثل موطن ثان لي. إلى جانب ذلك، كانت منفتحة على التغيير، فقد بدت دبي وكأنها مكان ديناميكي ممتلئ بفرص النمو.

انضمت إلى بروبرتي فايندر في عام 2011، كان وقتها عدد العاملين في الشركة حوالي 16 شخصاً. كانت الشركة لم تزل صغيرة جداً، ولكنها كانت تعمل منذ عدة سنوات، وكانوا على وشك القيام بأشياء مذهلة. لقد بنيت فريق التسويق، وعملت هناك لثلاث سنوات، وتعلمت الكثير عن كيفية تشغيل شركة ناشئة، وكيفية تحقيق نمو سريع، وكيفية جمع تمويل، وكل ما يتعلق بالمنتج والتوسع الجغرافي. وقد أمدني بذل الجهد المطلوب في المساعدة في توفير البيانات اللازمة لأغراض الاستثمار برؤية متعمقة في نوعية المعلومات التي يحتاج إليها المستثمرون، ونوعية الأشياء التي ينظرون إليها عند تقييم استثمار محتمل.

لقد كانت بروبرتي فايندر تشكل لي مدرسة في الشركات الناشئة. أنا متأكد من أن كثيراً ممن عملوا هناك في أيامهم الأولى سيوافقوني الرأي، وأشعر باحترام كبير لما حققته بروبرتي فايندر. فقد حقق مايكل، المدير التنفيذي للشركة، مع فريق العمل هناك إنجازات مذهلة ومروا بظروف اقتصادية جيدة وأخرى سيئة ساعدتهم على التطور. لقد تحطوا كل الظروف

بجيدتها وسيئها؛ لذا فإنني أكن لهم كامل الاحترام، كما أنهم ما زالوا يعملون على جعل الشركة واحدة من الشركات الناشئة الرائدة. إنها واحدة من أكثر شركات الإنترنت إلهامًا في المنطقة، وما زال أمامها فرص نمو هائلة.

ولعل أهم ما في الأمر أنني التقيت شريكي المؤسس - سامر شهاب - هناك، وكان انضم إلى الشركة بعد شهر واحد من تعييني هناك. تكونت بيني وبين سامر صداقة سريعة، وكنا نتناول طعام الغداء كل يوم معًا لمناقشة أفكار الشركات الناشئة، لنشكّل في النهاية «كومبير إت فور مي» [Comperit4me](#).

من أين استلهمتما فكرة يالا كومبير؟

لقد أسست الشركة التي تعرف الآن بيالا كومبير، أثناء عملي في بروبرتي فايندر، وقد أطلقت عليها في ذلك الوقت «كومبير إت فور مي». لقد كانت الضرورة هي التي ولدت فكرة «كومبير إت فور مي». لقد خطرت لي الفكرة بسبب حاجتي إلى حساب مصرفي؛ لأنني انتقلت للتو إلى دبي، ولم أكن أعرف وقتها أي بنك محلي. كنت بحاجة إلى معرفة أين يمكنني الحصول على تمويل سيارة، ومعرفة أي نوع من الحسابات البنكية سيكون أكثر أمانًا لي، وسيوفر لي الخدمات التي أحتاج إليها، مثل تحويل الأموال عبر الإنترنت. حاولت البحث، ولكن هذا النوع من المعلومات لم يكن متوافرًا.

في عام 2011، لم تكن المواقع الإلكترونية لمعظم بنوك الإمارات تتجاوز الصفحة الواحدة؛ لم تكن توفر أية معلومات عن المنتجات أو الأسعار؛ بل تكاد لا توفر أي معلومات على الإطلاق. ولأنني كنت منتقلًا للتو من المملكة المتحدة، حيث كانت مواقع المقارنة متوافرة إلى حد كبير، بدا أنها فرصة واضحة لي علي أن أستكشفها. كانت زوجتي، كاريس، أيضًا عامل دفع مهمًا لتأسيس «كومبير إت فور مي»؛ حيث عملت في أحد مواقع المقارنة الرائدة بالمملكة المتحدة، [Confused.com](#).

هل يمكنك أن تصف لنا نموذج عمل شركتك وكيف تطور بمرور الوقت؟

فيما يتعلق بنموذج العمل، بدأنا كموقع للمقارنة بين المنتجات المصرفية، وكان هذا النموذج هو الجيل الرائد، وقد تحوّل الآن إلى مجال التأمين، الذي يمثل نصيب الأسد من عائداتنا. فطبيعة المعاملات الخاصة بالتأمين تعني لنا مزيدًا من فرص التوسع بمعدل أسرع،

ودفع المبيعات على أساس الأهداف؛ لذا نحن الآن نمثل منصة للتجارة الإلكترونية، وقد أدى هذا التغيير إلى إحداث تحول في نشاطنا التجاري يفوق التوقعات.

إننا نركز على توفير الوقت والمال للأشخاص يوميًا. في 2017، قمنا ببيع بوليصات تأمين تقدر بما يزيد على 20 مليون دولار، وحسب تقدير اتنا، فقد وفرت هذه العملية للمقيمين في دولة الإمارات العربية المتحدة أكثر من 4 ملايين دولار. هدفنا هو مساعدة الناس، تعليمهم و تثقيفهم ومساعدتهم على الحصول على صفقات أفضل. إننا نساعدهم في الحصول على منتجات أفضل، منتجات مالية أفضل، وسياسات تأمين تناسبهم بشكل أفضل. وأعتقد أن هذه الأشياء مهمة في الشرق الأوسط بشكل خاص. فهدفنا هو مساعدة الأشخاص على اتخاذ خيارات ذكية عندما يتعلق الأمر بالمنتجات المالية؛ وذلك للتأكد من أنهم يفهمون الفوائد التي يمكن أن يقدمها النظام المصرفي، ولكن مع حمايتهم كذلك.

ما نوع التحديات التي واجهتها في الأيام الأولى؟

لقد واجهتنا كثير من التحديات في أيامنا الأولى. لم يكن لدينا كثير من المال، ولم نكن قمنا بأي جولات تمويلية بعد، فكننا نمول نشاطنا التجاري بأنفسنا. لقد كان الأمر أصعب مما ينبغي أن يكون، كان علينا أن نعمل بجهد ليلًا ونهارًا، في أيام العمل، وفي عطلات نهاية الأسبوع، وفي أي وقت فراغ.

لم تكن البيئة الريادية في الشرق الأوسط في هذا الوقت كما هي عليه اليوم. اليوم لديك شركات حاضنة للشركات الناشئة؛ ولديك مجتمع نشط من المستثمرين الذين يستثمرون في المراحل المبكرة من المشروع. في تلك الأيام كان الأمر أصعب بكثير. فإلى من تتوجه؟ وكيف تجمع تمويلًا؟ لم تكن من إجابات واضحة عن هذه التساؤلات. وقد حالفنا الحظ بالحصول أخيرًا على تمويل من مستثمرين ممولين بعد ثلاث سنوات من التمويل الذاتي بأقل الموارد. وكان ذلك يعني أنه بات بإمكاننا أخيرًا التخلي عن وظائفنا النظامية والحصول على مقر، وتكوين فريق، وأن نبدأ في النهاية التركيز على العمل بدوام كامل.

في البداية، جمعنا 500 000 دولار للبدء، وكان ذلك يعني أنه منذ اليوم الأول لم يعد لدينا وقت نضيعه؛ فقد كنا نعمل بميزانية صغيرة نسبيًا، وكان يتعين علينا الوصول إلى أهداف ومراحل محددة، والحفاظ على ما لدينا من مال إلى أن يحين وقت الحصول على الدعم المالي التالي. بعد عام، حصلنا على أول جولة تمويل من رءوس الأموال الاستثمارية؛ حيث جمعنا

مليون دولار من شركة ومضة كابيتال، ومليوناً آخر من شركة الاتصالات السعودية، ومثله من شركة دي إس أو، أي 3 ملايين دولار إجمالاً.

إن تلك الشهادة على جدارتك كرائد أعمال -التي تشعر بها عندما يضع المستثمرون أموالاً في شركتك الناشئة- أمر رائع؛ فحقيقة أن ثلاثة من أكبر المستثمرين أصحاب رأس المال الاستثماري قد اختاروا الاستثمار معنا أمر مذهل، كما أنهم قدموا لنا مزايا أخرى كثيرة، بعيداً عن التمويل، وذلك من حيث المشورة والمعرفة وجهات الاتصال، بالإضافة إلى الطموح، والأهداف، والتحديات. وبينما يجلبون معهم قدرًا معيناً من الضغوطات، إلا أنهم يجعلونك مسئولاً ويجبرونك على الالتزام بأهدافك والتزاماتك، وهو أمر لا يقدر بثمن؛ لذا -وبشكل عام- فقد ساعدنا هذا في المضي قدماً إلى الأمام. وحتى يومنا هذا، مازلنا نتلقى كثيراً من الدعم والمشورة من مستثمرينا.

يشكل المستثمرون مصدر ضغط بطبيعة الحال؛ وذلك لأنهم ينتظرون منك تقريراً بما حققته من أرقام. هناك من لا يجبون ذلك، ولكن نظراً لأن علينا أن نقدم لأعضاء مجلس الإدارة من المستثمرين تقريراً بما نحققه، يجعلنا دائماً في حالة عجلة وموضع مساءلة. يجب عليك تحقيق أرقام جيدة. فبال تأكيد لا أريد أن أذهب إلى المستثمرين بأرقام منخفضة؛ هذا أمر غير لائق. لا أريد أن ينظر إليّ أحدهم وكأنني فشلت؛ لذا هناك بالتأكيد هذا الضغط، ولكنه نوع من الضغط الجيد. نحن سعداء بمجلس الإدارة، وسعداء بمستثمرينا. حتى الآن، قمنا بجمع أكثر من 10 ملايين دولار، ونتوقع أن نجمع ما يتراوح بين 8 إلى 9 ملايين دولار أخرى في عام 2018.

من حيث النمو، ما الخطوة التالية لـ «إيلا كومبير»؟

لقد نما فريقنا إلى 100 شخص حالياً، ونتوقع نمواً أكبر في المرحلة القادمة. ونحن نتطلع في هذه المرحلة إلى توسيع نطاق المنتج. نتطلع أيضاً إلى التوسع الجغرافي؛ واعتقد أنه عندما نتحدث عن التوسع الجغرافي في الشرق الأوسط، تتعقد الأمور؛ ولهذا السبب تعد الشركات مثل «سوق.كوم» ذكية؛ فما فعلوه هو إظهار أنك إذا قمت بالإعدادات الصحيحة، وإذا اتخذت الخطوات الصحيحة، فستتمكن من بناء شركة راسخة يمكنها أن تتوسع في جميع أنحاء المنطقة. وبعد ذلك تأتي شركة كبيرة مثل أمازون لتستحوذ عليك.

قد يكون موقع المقارنة المتوسط في المملكة المتحدة مهتماً بالحجم الذي يجب على الشرق

الأوسط تقديمه، ولكن عند إجراء بحث لثلاثين دقيقة، فلا توجد أي احتمالية أن يرغب أي فرد من فريق المقارنة بالمملكة المتحدة أو أي مكان آخر في العالم بالمجيء للشرق الأوسط ودخول هذا المجال. فالوضع هنا ليس نسخة من المملكة المتحدة، فهنا توجد تحديات فريدة جداً تقف أمام العمل في هذا الجزء من العالم، خاصة في مجال عملنا.

أعلم أننا لم نخترع مواقع المقارنة، ولكننا نبتكر في هذه الخدمة. في المملكة المتحدة، لن يفكروا حتى في تخصيص قسم للاتصالات. في دبي، إن لم يكن لديك مركز اتصال، فلن يرغب أي عميل في التعامل معك. مازلنا في جزء من العالم يعتبر التواصل بين الأشخاص أمراً مهماً حقاً. حين ننظر إلى المستقبل في أعمالنا، نرى أن الذكاء الاصطناعي مهم، ولكن ليس اليوم، لكن في المستقبل البعيد لا يمكنك الاستعانة بروبوت للرد على المستهلكين في الشرق الأوسط في الوقت الحالي، فهم يريدون التعامل مع البشر، وهذا أمر جيد في الوقت الحالي.

«رغم الأهمية البالغة للالتزام والإصرار، من المهم أيضاً ألا يخلط رواد الأعمال بين الإصرار والعناد، كي لا ينتهي بهم الأمر إلى التمسك بفكرة سيئة. المستثمرون يستثمرون في الناس، وليس الأفكار؛ لأن الأفكار يمكن أن تتغير في بعض الأحيان».

إن دبي مكان مثالي لبدء نشاطك التجاري؛ فالبيئة الريادية استثنائية هنا. لديك الدعم، لديك مستهلكون مستعدون للإنفاق واستهلاك المنتجات والخدمات الرقمية؛ مستهلكون يريدون الحصول على المزايا، ويريدون كل شيء تقدمه. إنه أمر رائع، ولكنك بحاجة إلى التوسع على المستوى الإقليمي لتحقيق الحجم الذي يطلبه المستثمرون الدوليون.

مع التعداد السكاني الذي يقدر بتسعة ملايين نسمة أو نحو ذلك، فيما يتعلق بتأمين السيارات على سبيل المثال، لدينا سوق محتمل ربما يبلغ حجمه 2, 1 مليون سيارة، هي سيارات المقيمين في البلاد، ثم تذهب إلى السعودية، التي يفوق سوقها ذلك بعشرات المرات، لكن التحديات ربما تكون أكبر بعشرين مرة. إذن هذه هي الأشياء التي يجب موازنتها.

أعتقد أن التحدي الذي يواجهنا الآن، ونحن نتقدم إلى الأمام، هو كيفية توسيع نطاقنا إلى الأسواق الأخرى، كيف نوظف الخدمة محلياً، نعمل حالياً عن كثب مع جهة رقابية سعودية للتأمين. نريد أن نتأكد من أننا سنحافظ على جوهر خدمتنا، ولكن أن نتوافق في نفس الوقت مع احتياجات المستهلك الخاصة في هذا السوق.

ما الذي يمكن أن يتعلمه رواد الأعمال من تجربتك؟

رغم الأهمية البالغة للالتزام والإصرار، من المهم أيضًا ألا يخلط رواد الأعمال بين الإصرار والعناد؛ كي لا ينتهي بهم الأمر إلى التمسك بفكرة سيئة. المستثمرون يستثمرون في الناس، وليس الأفكار؛ لأن الأفكار يمكن أن تتغير في بعض الأحيان. وكذلك الأسواق يمكن أن تتغير؛ لذا يجب عليك أن تكون متأهبًا دائمًا وتعمل بجد، وأن تكون مستعدًا لتغيير استراتيجيتك أو تعديلها إذا كنت بحاجة إلى ذلك، إلى أن تصل أخيرًا إلى توليفة ناجحة.

من المهم أيضًا أن تكون مرناً ومستعداً للاستماع إلى ما تعلمه رواد الأعمال الآخرون، وما يرغبون في مشاركته معك، فقد يكون هناك فرصة تغفل عن رؤيتها. لقد أنقذت هذه المنهجية نشاطنا التجاري، أو على الأقل أنقذتنا من إهدار كثير من الوقت والمال ومن اتخاذ الاتجاه الخاطيء.

ما رؤيتك حول التوسع الإقليمي؟

إذا كنت في الشرق الأوسط، وكنت تأمل في بدء عمل تجاري، فيتعين عليك التفكير في السعودية. إن التفكير في دبي أو لأمّ مَعْرِ. فدبي - في النهاية - مكان رائع لبدء عملك؛ ففي دبي توجد مواهب عظيمة وفرص كبيرة، هذا بالإضافة إلى وجود المستثمرين هنا أيضًا. ومع ذلك، يجب أن تكون المملكة العربية السعودية ضمن خطتك في وقت مبكر، ويجب عليك العمل على الافتتاح في السعودية قبل أن تفكر أنك تريد الافتتاح فيها. يجب أن تكون السعودية على رأس قائمتك عندما يتعلق الأمر بتركيز طاقتك ومواردك.

أحد الأخطاء التي ارتكبتها في المراحل الأولى هو أننا لم نضع في اعتبارنا التوسع الدولي. لكي أكون صادقاً معك تمامًا، عندما أطلقنا هذا النشاط لأول مرة كنا نظن أنه سيكون بمثابة شركة تابعة. فتصورنا أن كلينا ربما يجلس في مقهى أو على الشاطئ ونعمل كأى موقع تابع، ونضاعف راتبينا، وستكون الحياة جيدة على هذا الحال.

في البداية، لم نفكر في الفرصة حق التفكير، لكن المستثمرين نبهونا إلى أن حجم هذا النشاط التجاري يمكن أن يكون أكبر من ذلك بكثير. وقد فتّح هذا أعيننا على الفرصة على أقل تقدير. وعندما أتحدث إلى مستثمرين دوليين اليوم، فإن أول ما يسألونه عادة هو «ما خطتك السعودية؟ كيف تخطط للعمل هناك؟ متى ستكون هناك؟» والسبب هو مستوى وحجم الفرص هناك.

إذا قررت الافتتاح في السعودية، فعليك أن تحرص على ألا يكون موقعك الإلكتروني مجرد نسخة طبق الأصل مع قليل من الترجمة إلى اللغة العربية. من الأفضل أن يكون في أمثل صورة ممكنة. لقد اخترنا شكل الحروف العربية بنفس قدر الشغف الذي اخترنا به شكل الحروف الإنجليزية. كان هذا مهمًا جدًا بالنسبة لنا. هذه هي الأشياء التي يتعين عليك القيام بها كما ينبغي من أجل التعريب.

أما الشيء الآخر الذي قمنا به من أجل ترسيخ عملية التعريب لتناسب المستهلكين العرب؛ فكان تغيير علامتنا التجارية من «كومبير إت فور مي» إلى «يالا كومبير». فكلمة «يالا» في العربية تعني «هيا» وهي دعوة لاتخاذ إجراء، أي: يلا تقارن الآن. فاحرص على أن يكون لك اسم تجاري مناسب؛ فاسم «يالا كومبير» لفت للانتباه، كما أنه مناسب للحملات التسويقية. الأهم من ذلك أن صداه يتردد في السوق العربي، خاصة خارج الإمارات العربية المتحدة؛ إنها علامة تجارية يمكنها الانتشار عبر المنطقة بأكملها. لقد كانت ردود الفعل إزاء الاسم التجاري الجديد إيجابية للغاية، ونحن سعداء جدًا بهذا.

ما نصيحتك الأساسية لرواد الأعمال فيما يتعلق بجمع التمويل؟

نصيحتي الأساسية لرواد الأعمال هي الذهاب بسرعة ومقابلة أكبر عدد من المستثمرين. قدم نفسك وفكرتك. أنت بحاجة إلى أن يهتم المستثمرون بعملك وشركتك، حتى وإن لم تكن تعمل على جمع تمويل في الوقت الحالي. هؤلاء الرجال سيريدون تتبعك، ومعرفة إلى أين وصل منتجك، سيعرفون المزيد عنك بمرور الوقت، وهذا يستغرق وقتًا أطول بكثير في الشرق الأوسط من الولايات المتحدة أو المملكة المتحدة على سبيل المثال.

ما المنهجية التي تتبعها في التسويق للشركات الناشئة؟

لا شك أن وجود منتج أو خدمة جديدة لم يسمع أحد بها طريقة سريعة للفشل. إذا لم تروج لنشاطك التجاري فلن ينمو؛ إلا إذا كانت شركتك واحدة من تلك الشركات الاستثنائية مثل فيسبوك أو إنستجرام؛ فمثل هذه الشركات فريدة من نوعها، ولن تحتاج إلى أي تسويق رقمي. أما بقيتنا، فإن معظمنا سينفق بعض المال على عمليات التسويق وبناء بعض الزخم.

شيء آخر يجب تذكره هنا، وهو عندما تبني علامة تجارية، لا تقتصر محاولتك على الحصول على عملاء فحسب؛ بل تحاول أيضًا دفع وسائل الإعلام إلى الإيمان بك وبرسالتك؛ لذا، من أول الأشياء التي استثمرنا فيها، فيما يتعلق برأس المال البشري، هو العلاقات العامة.

لقد فهمنا أنه ليس بإمكاننا تغيير المجال أو العقلية. لا يمكننا أن نجبر الناس فجأة على التفكير في المقارنات لو أنهم لا يفكرون بها في الوقت الحالي. ولم يكن بإمكاننا فعل ذلك بالاستعانة بجوجل وفيسبوك وحدهما. فإذا لم يكن الناس يسعون للحصول على تأمين لسياراتهم فلن أتمكن من الوصول إليهم عبر جوجل؛ لذا فإن العلاقات العامة كانت -ولا تزال- جزءًا كبيرًا من خطط النمو لدينا.

» «عندما تبني علامة تجارية، لا تقتصر محاولاتك على الحصول على عملاء فحسب؛ بل تحاول أيضًا دفع وسائل الإعلام إلى الإيمان بك وبرسالتك؛ لذا، من أول الأشياء التي استثمرنا فيها -فيما يتعلق برأس المال البشري- هو العلاقات العامة».

بالإضافة إلى ذلك، فنحن لا نحاول فقط بناء علامة تجارية وجذب العملاء؛ بل نسعى أيضًا إلى أن يعرفنا المستثمرون، ونسعى إلى ضمان سهولة التوظيف؛ لأن الناس قد قرءوا عنا وعرفونا. كل هذه الأمور مفيدة حقًا، وهذا يعني أنك -كمؤسس- يجب أن تشارك في المناقشات وتحدث عن أعمالك. إنني أستمتع به حقًا بالرغم من أنه يعد استنزافًا هائلًا للوقت. لا يجب عليك القيام بكل هذه الأشياء؛ فلا يمكنك فعل كل شيء، ولكن من المهم أن تقوم بذلك من وقت لآخر، أن تحافظ على التواصل مع الآخرين، والتحدث عن أعمالك.

ما تجربتك مع التوظيف؟

إن أحد أصعب الأشياء التي عليك القيام بها كمؤسس هو بناء فريق الإدارة العليا والتوظيف. لقد ارتكبنا مليون خطأ عندما كنا نوظف فريقًا للمقر الرئيسي. كنا نتجاهل النظر لخلفيات الأشخاص. شعرت بأننا لم ندرس الأشخاص بالشكل الكافي عندما كنا نجري المقابلات الشخصية معهم. لقد اعتبرنا أنه من الشيء المؤكد أنه إذا عمل شخص ما لعلامة تجارية كبرى مثل ياهو! مثلاً، فإن هذا الشخص سيكون استثنائيًا، ومع ذلك لدينا الآن فريق رائع. كنا محظوظين للغاية في توظيف جوناثان رولينج، الذي انضم لنا كمدير مالي وكان له عظيم الأثر في شركتنا، بالإضافة إلى ذلك، قمنا بتوظيف أفضل المواهب مثل حسين فخر الدين، مديرنا التنفيذي التقني. هؤلاء الرجال يضيفون قيمة، وآراءً مدروسة، وطرقًا جديدة للتفكير، والتي تخفف كثيرًا من الضغوطات من علي وأنا وسمير.

ما دور الابتكار، في رأيك، في الشركات الناشئة؟

يجب أن تحذر من الابتكار في مسألة الابتكار من أجل الابتكار. فعلى سبيل المثال؛ نحن الآن بصدد إطلاق تطبيقنا للهواتف الذكية. ولأكون صادقاً، لا أتوقع أن يزيد هذا التطبيق حجم المبيعات، لكننا نريد جعله إضافة لنقاط تواصل العملاء معنا. هذا ليس ضرورياً جداً؛ لذا أخذنا الكثير من الوقت قبل أن نستثمر طاقتنا ووقتنا فيه. في المقابل، أرى كثيراً من الشركات الناشئة تبني تطبيقات لا تحتاج إليها بالفعل، فتركز على تطوير تطبيق لا تعرف حتى الهدف منه.

ما رؤيتك فيما يخص التوازن بين العمل والحياة؟

إن التوازن بين العمل والحياة أمر صعب جداً في المراحل الأولى من عمر الشركة الناشئة. وبالرغم من ذلك، أنت بالتأكيد بحاجة إلى هذا التوازن. تحتاج إلى تجنب استفاد طاقتك. اعتقد أن من ضمن النصائح المهمة والجيدة التي أسديت أن أختار يوماً أعمل فيه خارج المكتب؛ وذلك من أجل الابتعاد عن الروتين اليومي والتوقف للتفكير في الأشياء التي تتطلب اهتماماً أعلى، وفي الأهداف المستقبلية. عندما فعلت ذلك، اكتشفت أنني بالفعل قادر على التوصل إلى أفكار ومتغيرات جديدة عن هذا المجال، وفكرت في الأمور التي لا أفكر فيها يومياً على الأغلب؛ لذا كانت تلك تجربة إيجابية إلى حد مذهل.

الشيء الآخر الذي أحاول القيام به دائماً هو قراءة أكبر قدر مستطاع عن الشركات الناشئة الأخرى، وكيف تُدار شركات كبيرة مثل فيسبوك، والتحديات التي تواجهها، وكيف تغلب عليها.

وفيما يتعلق بتوسع «سوق.كوم» الكبير والقوي، والنجاح الذي حققته في المملكة العربية السعودية، أتساءل: كيف فعلت ذلك؟ كيف تغلبت على التحديات التي نواجهها حالياً؟ إن بإمكاننا الاطلاع على دراسات حالة وكل هذه المعلومات؛ فهي متوفرة. وإن لم أتمكن من العثور عليها، فيمكننا الذهاب إلى مكتب «سوق.كوم» والحصول على الإرشاد ولقاء المؤسسين أنفسهم. لا تحشأ أبداً طلب النصيحة أو الآراء. أجد أن مجتمع المؤسسين هذا حقاً سخي. عندما يطلب مني أشخاص المساعدة، دائماً ما أكون في قمة سعادتني بنصحهم؛ لأنني أعرف مدى صعوبة هذه الأيام الأولى، وطالما وجدت الشيء ذاته مع رواد أعمال آخرين.

«فكرة إنشاء شركة ناشئة لها ألقها ومتعتها. لكن في الواقع، الأمر قد يكون صعباً لدرجة لا تُصدّق، ويجب أن تكون أنت نموذجاً للعمل الجاد؛ إذ يجب أن تكون أول من يأتي للعمل، وآخر من ينصرف. وإن لم يحدث هذا، فعندئذ سيبدأ فريقك في التساؤل عن ضرورة العمل لكل هذه الساعات الطويلة.»

ما أبرز المفاهيم الخاطئة التي صادفتها عن رواد الأعمال؟

حين أسأل أشخاصاً عن أسباب رغبتهم في تأسيس شركات ناشئة، أدرك أنهم يرغبون في أن يكونوا مؤسسين لتحديد مصيرهم بأيديهم، يريدون أن يفعلوا ما يريدون؛ فهم يعتقدون أن بإمكانهم العمل من أي مكان يريدونه، يريدون العمل وهم مسترخون على شاطئ البحر. فأنصحهم بأن ينسوا الأمر.

بالتأكيد يمكنك تأسيس نشاط تجاري يؤمّن لك مستوى دخل ومعيشة مترفة وحسب، بحيث يمكنك أخذ إجازات والعمل وأنت مسترخ على الشاطئ. ولكن من ناحية أخرى، لا يمكنك بناء شركة ناشئة تنمو بنسبة 20-40% وأنت على الشاطئ، أوكد لك ذلك؛ بل سيكون عليك في هذه الحالة أن تعمل لمدة لا تقل عن 15 إلى 18 ساعة يومياً من المكتب، وأن تشعر بالإرهاك.

يتعين على الناس استيعاب أن فكرة إنشاء شركة ناشئة لها ألقها ومتعتها. لكن في الواقع، الأمر قد يكون صعباً لدرجة لا تُصدّق، ويجب أن تكون أنت نموذجاً للعمل الجاد؛ إذ يجب أن تكون أول من يأتي للعمل وآخر من ينصرف. وإن لم يحدث هذا، فعندئذ سيبدأ فريقك في التساؤل عن ضرورة العمل لكل هذه الساعات الطويلة. أنت القدوة، وأنت من يجب عليه أن يضبط إيقاع العمل بنفسه.

وبنمو فريق العمل، ستقل ضرورة أداء المهام البسيطة، لكنك يجب أن تظل متعمقاً في تفاصيل كل ما يحدث تقريباً. ربما تحصل على المزيد من الحرية في الوقت الذي تبني فيه فريقك. وبكل صراحة أقول لك: لا تبدأ شركة ناشئة إن كنت ترغب في مزيد من وقت الفراغ. في هذه الحالة حافظ على وظيفتك المؤسسية، واحصل على مكافآتك وإجازاتك. فعندما تنشئ

شركتك الخاصة لن تحصل على ثلاثين يومًا إجازة. أعتقد أن هذا مفهوم خاطئ جدًا، وأراه كثيرًا لدى بعض الأشخاص من حولي.

أعتقد أيضًا أن كثيرًا من الشركات الناشئة ترى أن الحصول على تمويل من مستثمرين خارجيين مقابل بعض الأسهم في الشركة أمر سلبي؛ فهم يعتقدون أنك بهذه الطريقة ستسمح لأشخاص آخرين بالتدخل في عملك. أنت تتخلى عن حقوق الملكية، ولكن من سيهتم إن كنت تمتلك 100% من الأسهم في شركة صغيرة؟ أعتقد أن معظم الناس سوف يتخلون عن 100% من الأسهم في شركاتهم الصغيرة، ليحصلوا على 1% من أسهم فيسبوك، أليس كذلك؟ إنها مسألة قيمة، وليس نسبة مئوية، وهذا هو ما يهم حقًا. وبالإضافة إلى ذلك، عندما تحصل على مستثمرين جادين، فإنهم سيأتون إليك بأفكارهم وشبكة علاقاتهم. وسيقدمون لك الخبرة والمعرفة التي لا تقدر بثمن، وهكذا تزيد احتمالات تحقيقك أقصى إمكاناتك.

ما دور التعليم في إعداد رواد الأعمال المستقبليين؟

أعتقد أنه ينبغي على المدارس مواصلة عملها والبدء في تعليم الأطفال كيفية القيام بعروض تقديمية، وإنشاء جداول البيانات، وإدارة بيان الربح والخسارة، فجميع هذه المهارات العملية سيحتاجونها من اليوم الأول في العمل. إنها أشياء بسيطة، لكنها لا تُدرّس؛ فلدينا الكثير من المتدربين والخريجين في «بالا كومبير» وعدد الذين لا يمكنهم إنشاء جداول بيانات وعروض تقديمية من بينهم عدد صادم.

يجب على المدارس أيضًا إخبار طلابها بأن أمامهم خيارات لا نهائية، كما أن بإمكانهم خلق خياراتهم الخاصة. يجب أن تركز المدارس أكثر على الإبداع؛ ربما حتى تعليم الأطفال البرمجة في المدارس، على الأقل تعليمهم كيفية بناء موقع على شبكة الإنترنت، وأساسيات البرمجة.

ما تعريفك الشخصي للنجاح؟

نحاول تبسيط شراء التأمين وتسهيله، وتقديمه بأسعار أرخص بقدر الإمكان. عندما نجعل خدمة مقارنة للتأمين شائعة في جميع أنحاء المنطقة، سنشعر أننا نجحنا.

وعلى المستوى الشخصي، أحاول تأمين مستقبل عائلتي. من المهم بالنسبة لي أن تكون زوجتي كاريس، وابنتي أوليفيا آمنتين مادياً. لحسن الحظ، تتمتع زوجتي بمسار مهني ناجح للغاية في ماستر كارد، وبصراحة لا تحتاج لما أبنيه لها من أمان مالي. مع ذلك، وكعائلة، نريد أن

نضمن أن لدى أوليفيا كل ما تحتاجه لتصيح ناجحة وسعيدة عندما تكبر. كل ما أفعله هو في النهاية لزوجتي وابنتي. فعندما ترى أوليفيا صورتي على الغلاف الأمامي لإحدى المجلات أو تسمع إعلاناً خاصاً بنا على الراديو، فإنها تبتسم وتشعر بالفخر، وأنا أحب هذا الأمر. افتخار أوليفيا بأبيها أمر رائع.

ما رؤيتك المستقبلية لـ «يالا كومبير»؟

من حيث الرؤية المستقبلية لـ «يالا كومبير»، ستكون هذه الشركة موقع المقارنة المهيمن في الشرق الأوسط. نحن بالفعل أكبر موقع لذلك. نبيع حوالي 70% من منتجات وخدمات التأمين التي تباع عبر الإنترنت؛ لذلك فإذا كان التأمين يباع عبر الإنترنت اليوم في الشرق الأوسط، فذلك يحدث بفضلنا.

في المقابل، ما زال أمامنا شوط طويل علينا أن نقطعه. إن حصتنا السوقية الآن في المكان الذي نريده. نريد أن نكون مسيطرين على هذه العملية في مصر والسعودية كما نحن في الإمارات اليوم. نريد بناء موقع مقارنة يعمل لكامل المنطقة ويكون مفيداً للعملاء بنحو كامل. اليوم في المتوسط، يوفر المستهلكون ما يتراوح بين 10 إلى 160 دولاراً في كل مرة يشترون فيها تأميناً على سياراتهم من خلالنا. ونريدهم أن يوفروا المزيد. نريد أن يكون الناس سعداء بالعمل معنا، وأن يحتفلوا بذلك. فكونك عميلاً، نريدك أن تحصل على أكبر فائدة ممكنة، ونحن نبنى الأساس من اليوم لتحقيق هذه الرؤية.

أما رؤيتي فيما يتعلق بإنجاز كبير، فأعتقد أن ذلك سيكون تحقيق نوع من أنواع الاندماج والاستحواذ أو صفقة تخارج كبيرة؛ إذ إن ذلك سيكون بمثابة إقرار بنجاحنا. فعندما تنظر إحدى الشركات الكبرى في السوق إلى نشاطك التجاري وتقول لك: «لقد قمت ببناء صرح رائع لا يمكنني تكراره بنفسني؛ لذا، أريد الاستحواذ عليه»، تشعر بأنك حققت إنجازاً كبيراً؛ إنه شعور رائع. فمن المذهل أن تبني «سوق.كوم» شيئاً رائعاً لدرجة أن واحدة من أكبر الشركات في العالم - أمازون - تضطر إلى شرائها بدلاً من التنافس معها. لقد بنى رونالدو - مؤسس الشركة ومديرها التنفيذي - مع فريق العمل بأكمله صرحاً رائعاً بالفعل، وأنا أريد أن أفعل الشيء نفسه مع «يالا كومبير».

كل هذا ما نعمل جاهدين من أجله. هذا ما ستجلبه الثلاث أو الخمس سنوات التالية. ثمة تحديات كثيرة أمامنا، وهناك تحديات جديدة أجزم بأننا سنواجهها غداً، علينا فقط أن نواجه كل هذا، وأن نتفهمه ونتفوق كما فعلنا ومازلنا نفعل، يجب أن نتحلى بالإيجابية إلى أقصى درجة ممكنة.

فؤاد جريس

تسهيل التسوق الدولي



شريك مؤسس لموقع كاش باشا ومدير أعماله

www.cashbasha.com

فؤاد هو الشريك المؤسس ومدير أعمال شركة Alpha Apps Inc، مؤسّسة كاش باشا. شارك فؤاد وأدار عددًا من المشاريع الواعدة بين الولايات المتحدة والشرق الأوسط، خاصة في الأردن.

فبالإضافة إلى عمله مديرًا للتكنولوجيا والتحليلات في «أوبن إنسايتس» - Open Insights، وهي شركة متخصصة في استخراج البيانات واستراتيجية البيانات تقع خارج بيلفو، واشنطن. عمل فؤاد في بوابة للمحتوى العربي d1g.com، حيث كان مسؤولاً عن تطوير الأعمال والتسويق والمبيعات وإدارة مواقع التواصل الاجتماعي للشركة، إلى جانب كونه جزءًا من الفريق التأسيسي لبرنامج أواسيس 500، وهو أول برنامج لتسريع واحتضان الشركات التقنية الناشئة في الأردن. وعمل بعد ذلك مديرًا لفريق محرك التوصيات والبيانات في «بلو كانجارو» Blue Kangaroo، وهي شركة بيانات كبرى في الولايات المتحدة مختصة في حلول التسوق الاجتماعي، ولها مقرات في الأردن. كما قدّم وقاد أيضًا خلال مسيرته المهنية جهودًا استشارية فنية واستراتيجية لشركات عملاقة في مجال الاتصالات عالية المستوى، والبرمجيات والإنترنت، مثل جوجل، ومايكروسوفت، فيريزون وغيرها.

وبعيدًا عن نطاق العمل، كان فؤاد مشاركًا فعالًا في تأسيس البيئة الريادية للشركات الناشئة التكنولوجية المحلية، ومن بين المشاريع الجانبية التي تولاها على مر السنين ثلاثاء التكنولوجية الجيا بعمان (AmmanTT)، وهو منتدى مفتوح لرواد الأعمال ومن لديهم شغف بالتكنولوجيا ممن تمكنوا من حشد عشرات الآلاف من الحاضرين؛ وTechTech، وهو برنامج تليفزيوني عربي يتم بثه عبر الأقمار الصناعية لإلقاء الضوء على رواد الأعمال والأنشطة التجارية في المنطقة. حصل فؤاد على بكالوريوس العلوم في التكنولوجيا والأعمال من جامعة ماساتشوستس، بدارتموث.

حدثنا قليلاً عن نشأتك.

ولدت في 20 أكتوبر، من عام 1985، في بوسطن، في ولاية ماساتشوستس. كان والدي، أمل، مهندسًا موهوبًا وبارعًا في الطب البيولوجي، من أصول فلسطينية، وكانت والدي، شيرين، أمًا متفرغة ومربية من الأردن. وقد نشأت في تلك البيئة الثقافية التي شكلتها والدي، فكانت الموسيقى من مختلف الثقافات واللغات تصدح في جنبات منزلنا. وقد نما لدي ولع

بالموسيقى وأنا في سن صغيرة، فكانت الموسيقى أولى هواياتي. أما التأثير المضاد، فكان حب والدي للهندسة وإعجابي بعمله وسعة اطلاعه وتفانيه في عمله. وكانت حجرة الألعاب خاصتي تضم خمسة حواسيب متصلة معاً بشبكة، وكنت عادةً ما أعبث بها، ثم دفعني الفضول تدريجياً للتساؤل بشأن كيفية عمل الأشياء، وكان والدي يمثل مصدرًا زائرًا أستمد منه إجاباتي.

وأذكر جيدًا أحد الأيام في أوائل التسعينيات من القرن الماضي حينما عاد والدي من العمل مثقلًا بالحزن، كونه أحد ضحايا الركود الذي كان سائدًا خلال هذا الوقت، ليخبرنا بأنه فقد وظيفته. عندها أدركت أن والدي الذي كنت أوقره كثيرًا، لم يعد بمقدوره التحكم في وضعه المهني والمالي، وانتهى الحال بوالدي إلى المكث بالمنزل لمدة عامين بدون وظيفة، وبقدر ما كان هذا الأمر قاسيًا جدًا إلا أنني تعلمت منه الكثير؛ إذ أدركت في هذه السن المبكرة مدى الضعف المتأصل في عالم الشركات، وضرورة الاعتماد على عامل آخر للتحكم في مصيرك.

وقد نمت لديّ -نتيجة لهذه التجربة- نزعة للاستقلال، وشعرت برغبة قوية في تولي مسؤولية دعم عائلتي. ورغم أن والديّ بذل قصارى جهدهما لتوفير احتياجاتنا، فإن هناك صعوبات مالية مؤكدة ظلت تلاحقنا، وعلى الرغم من أن عائلتنا كانت مثالية في ظل الوضع الصعب الذي كانت تواجهه، فإنني بدأت أدرك كيف أنني وأخي لم نعد نستطيع الحصول على الألعاب التي نريدها، ولم يكن بإمكاننا أن نحيا نمط الحياة الذي كنا نظن أنه ربما يكون «عاديًا». وقد نَمَى هذا الوضع لديّ حس التدبير إلى حد ما.

عدنا إلى الأردن عام 1993، ووصلت إلى الصف الخامس، وكانت لدي معرفة جيدة بالكمبيوتر والإنترنت، وكانت لا تزال تراودني رغبة الاشتغال بالأعمال والتجارة. ونظرًا لما كان يتوافر في منزلنا من اتّصال عالي السرعة بالإنترنت ووسائل تقنية، بدأنا أنا وأخي في إنشاء شركة صغيرة شبه خيالية تدعى «إف جي سكويرد» أو «(FJ)2»، حيث كان كل من F و J يمثل الحرفين الأولين من اسمينا، حيث رأينا أنها ستكون فكرة رائعة ومناسبة. وفي تلك الأيام، عندما كانت أجهزة نسخ الأسطوانات ضخمة وثقيلة وباهظة الثمن، فكان من الصعب أن تجدها في كل الحواسيب المحمولة؛ لذلك استغللنا فكرة أن بإمكاننا إنتاج «منتج رائع» حينها. وقد حصلنا على عملاء من زملائنا في الدراسة وأفراد عائلتنا، ومع نمو قاعدة عملائنا، اتخذنا خطوات جدية نحو تصميم غلاف الأسطوانة الحقيقية بنحو جذاب بقدر المستطاع. كانت هذه العملية تستغرق وقتًا طويلاً، حيث كان نسخ هذه الأقراص ووضع الملصقات عليها يستغرق من 4 إلى 5 ساعات، إلا أنني أقدر هذا الوقت وتلك التجربة،

وكننا نبيع الأسطوانة بقيمة 15 ديناراً أردنياً (أي ما يعادل 20 دولاراً) لكل واحد؛ وهو ما كان يُعد سعراً تنافسياً آنذاك؛ وأذكر أننا تمكنا من جمع 700 دينار أردني (أي ما يعادل 1000 دولار) في ذلك الصيف، وكان ذلك مبلغاً كبيراً بالنسبة لطفل لا يزال في الصف الخامس. لقد فتحت هذه التجربة عيني على قدرتي على أن يكون لي عمل خاص بي، وأكسب منه مالا، وأن أساعد منه عائلتي. وقد عكفت على فعل هذا الأمر لعدة سنوات حتى تطورت التكنولوجيا في السنوات الأولى من المرحلة الثانوية، وبات نسخ الأسطوانات المدججة أسهل. وكان الأمر يسير على نحو جيد معي حتى إنني كنت أفخر به، إلا أنني لم أكن أقدم على مشروعات ذات أهمية بقدر ما كنت أطمح؛ إذ لم أكن أخبر إلا ما يتيح لي الوسط المحيط بي. ولولا ذلك ربما لما علمت أبداً بأن بإمكانني تحقيق إنجازات أكبر من ذلك.

بمجرد وصولي للمرحلة الثانوية لاحظت أن هناك فرصاً أخرى يمكن الوصول إليها، فعدد من الطلاب في المرحلة الثانوية يريدون ارتداء سترات تخرج مصممة خصيصاً لهم كتلك التي يرتديها المتخرجون في الولايات المتحدة في حفلات تخرجهم. فعثرت على بعض الشباب الذين يعملون في الخياطة وأشغال التطريز في الجوار، ثم صممت سترة ذات أكمام جلدية ومجموعة ألوان مميزة، وبدأت ببيعها في المدرسة الثانوية، وقد نال التصميم والألوان إعجاب زملائي في الفصل، الذين كانوا 40 طالباً، غير أن الأروع من ذلك أنه نال إعجاب مدارس ثانوية أخرى. وهكذا ساعدتهم جميعاً في الحصول على ستراتهم، فبدأ دماغني ينشط، وقد زاد هذا النجاح الصغير من ثقتي بنفسي، كوني أعتمد على ذاتي في جني المال وأشتغل بالتجارة.

إلى أي مدى استفدت من الخلية؟

وصلت إلى بوسطن خلال عام 2004، ولم يكن معي حينها أكثر من تكلفة تذكرة الذهاب، ومع نهاية عامي الأول بالجامعة، حصلت على منحة دراسية كاملة بجامعة ماساتشوستس، دارتموث، كما عملت بثلاث وظائف أثناء دراستي بالجامعة؛ واشتركت في دورة تدريبية في اللغة الإنجليزية والأنشطة التجارية في مركز ESL (الإنجليزية كلغة ثانية) بالجامعة؛ التحقت بنشاط تجاري صغير وتدرت في مؤسسة محلية، حيث كنت أجنبي المال الذي يفني باحتياجاتي الأساسية، غير أن تلك النزعة التي غرستها والدي في داخلي هي التي ساعدتني على أن أظل منضبطاً ومتعطشاً للتفوق. كنت أحرص على تحقيق أقصى استفادة من وقتي بالكلية، وكنت مشاركاً نشطاً في الأنشطة اللاصفية. وقد تخرجت بأعلى تقدير على مستوى الجامعة.

وقد تضمنت إحدى أهم تجارب العمل التي خضتها في ذلك الوقت هو مشاهدة ما يُطلق عليه «الحلم الأمريكي» عن كثب. فقد تضمنت إحدى الدورات التدريبية التي حصلت عليها بالجامعة العمل مع عائلة تعمل في التجارة الإلكترونية من قبو منزلها. كانت هذه العائلة مكونة من شريكين رائعين؛ زوج وزوجة، هما ديل وجون، وكانا يقدمان خدمات استشارية لمواقع التجارة الإلكترونية صغيرة ومتوسطة الحجم، وكان ذلك خلال عام 2005، كان من الواضح أنهما شخصان أمينان متحابان يعملان معاً. وقد حفزني تعاونهما وتواضعهما. كان جمال الأمر يكمن في بساطته؛ إذ لم يكن ينطوي على طموحات جامحة ولا مسؤوليات مرهقة. وفي تلك المرحلة، كنت أرى أنه لا فائدة من العمل بأي نشاط تجاري دون أن تكون هناك رغبة في التطور، الاعتماد والسيطرة، فلم أكن أدرك حينها أهمية الموازنة بين العمل والحياة حتى يتحقق الرضا للإنسان. وعلى الرغم من أنني كنت أقوم بالتسوق الإلكتروني خلال السنوات القليلة التي سبقت ذلك، فإنها عرفاني على آليات العمل الداخلية لمواقع التجارة الإلكترونية لأول مرة.

وقبل تخرجي عام 2008، قدما لي بطاقة، كتبها عليها: «عزيزنا فؤاد، نتمنى لك الصحة والسعادة والاكتفاء الذاتي». وكان آخر جزء منها هو أهم نصيحة تلقيتها حتى الآن.

ما خطواتك بعد الجامعة؟

كان لدي حماس شديد بعد التخرج للبدء في مشروع جديد خاص بي، حيث كانت تسيطر عليّ حينها فكرة الانضمام إلى الإعلان الرقمي، وكان السوق حينها في ازدهار. فقامت بتصميم المنتج وإعداد المراحل الأولى من النموذج الأولي. وأذكر عودتي إلى الأردن أثناء فترة عيد الميلاد خلال عام 2008، لكي أقضي العطلة مع والديّ. في ذلك الوقت تعرفت هناك على د. أسامة فياض، الذي كان يحمل الجنسية الأردنية، إلى جانب أنه كان رئيساً سابقاً لقسم البيانات بموقع ياهو! وعلى مستوى وادي السيليكون كان يُعرف بأنه خبير رفيع المستوى في مجاله. لقد كان صاحب إنجازات رائعة ومسار مهني طويل زاخر بالعمل مع شركات تقنية عملاقة على مستوى العالم؛ الأمر الذي كنت أطمح إليه. كان هناك معارف مشتركون بيني وبين الدكتور فياض، وقد تمكنت من الوصول إليه نظراً لأن كلينا من الأردن، وكان يتمتع بشخصية لطيفة جعلته يسمح لي بمقابلته، وعند أول لقاء لي معه قال لي: «ليس لديّ سوى 10 دقائق لأقضيها معك». لكن الوقت مر سريعاً حتى إننا أمضينا معاً حوالي ساعة كاملة، فقد كان مهتماً بمعرفة المزيد عن النموذج الأولي الخاص بي وما أقوم به في مجال الإعلان الرقمي، والمشاريع التي قمت بها في الماضي، وأعجبه حس المغامرة لديّ.

لم تكن لديّ خطط للبقاء في منطقة الشرق الأوسط بعد هذه الزيارة، بل كنت أرغب في العودة إلى الولايات المتحدة؛ وذلك لأنني كنت أعتبر العالم العربي «صحراء جرداء» خاوية من الشركات التكنولوجية، إلى جانب ما كان لدي من طموح وحماس للتطور الشخصي. فلم إذن لا أستقر بالولايات المتحدة الأمريكية؟ بيد أن الأزمة الاقتصادية وقعت خلال هذا العام. ولم يعد الوضع مُبشِّرًا على الإطلاق بتحقيق أية أرباح أو إنجازات بمنتجي خلال الثانية عشر شهرًا كما كنت أطمح. وفي ظل هذا الوضع، تواصل أسامة معي مرة أخرى ليعرف إذا كان لدي استعداد للعمل معه ما بين عمّان والولايات المتحدة في شركة استشارات البيانات التي يعمل فيها حتى يحدث انتعاش بالاقتصاد. وبعد الانتهاء من بعض المشاريع، عُينت مديرًا للتكنولوجيا والتحليلات بشركة أوبن إنسايتس؛ وهو ما كنت أطمح إليه عند انضمامي إلى الشركة. هكذا صرت شابًا في مقتبل العمر أشغل منصبًا رفيعًا، أؤدي عملاً مؤثرًا. كنت دائم السفر بين عمّان والولايات المتحدة، وأعمل في جميع العلامات التجارية التي كنت أطمح بالتواصل معها. وكان فريق العمل في الشركة يتميز بنفاذ بصيرته وذكائه البالغين. لقد تعلمت الكثير هناك.

وخلال رحلات ذهابي وعودتي ما بين عمّان والولايات المتحدة احتضن فكري جزء صغير من شركة تدعى دي ون جي دوت كوم، والتي كانت تهدف إلى تعزيز المحتوى العربي على شبكة الإنترنت. ولم يكن المحتوى العربي حينها يصل إلى 3% من إجمالي المحتوى الموجود على الإنترنت، بالإضافة إلى عدم وجود أية منصة فعلية لاستضافة أي محتوى وسائط غني. كان ذلك قبل وجود يوتيوب أو المدونات؛ فكانت تلك فرصة رائعة؛ لذلك قررت الالتحاق بهم، وبدأت على الفور في المساعدة على تطوير منتج دي ون جي وحضوره في السعودية والإمارات من البداية. وقد توصلت من خلال هذه التجربة إلى مدى الاختلاف بين العالم العربي والغربي، ومدى اختلاف العرب فيما بينهم باختلاف البلدان، وذلك من حيث استخدام الإنترنت. وتوصلت سريعًا إلى وجود شيء مختلف «بالصحراء»؛ فهي مليئة بالأغاز التي يجب حلها، ولم يكن هناك من يهتم بذلك. خطر في عقلي فكرة ورأيت نصف الكوب الممتلئ، حيث رأيت أنه من الممكن أن تكون هذه الصحراء فرصة للمشاركة في تأسيس صناعة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا بدلًا من أن أكون مجرد جزء من صناعة نشأت بالفعل في الغرب، بزغت هذه الفرصة أمامي بشكل مفاجئ بالشكل الذي يتيح لي إمكانية انتهازها.

كيف بدأت العمل في التجارة الإلكترونية؟

لقد صرت بعد فترة وجيزة من انضمامي لشركة دي ون جي، أحد أعضاء الفريق التأسيسي لـ أواسيس 500، التي أسسها الملك عبدالله الثاني، فقد كانت بمثابة خطوة جريئة للاستثمار في الشركات التي لا تزال في بداية مشوارها وتشجيع انتشارها بعَمَّان. ومن بين الشركات التي استثمرنا فيها منصة استضافة للتجارة الإلكترونية أنشأها شخص سوري، وقمت بإدراجها في البرنامج. كان هذا الشخص السوري يبحث عن مواقع عارضة لإنشاء ملف الدعاية التعريفي لموقعه الإلكتروني، ولم يكن يخفى عليَّ حينها أن هناك العديد من مشاريع التجارة الإلكترونية الخاصة بأحر صيحات الموضة التي لم تكن تفي باحتياجات فئة عريضة من السيدات المحافظات في المنطقة في الوقت الذي كانت فيه الأزياء الإسلامية قد بدأت في الانتشار. وبعد إجراء مجموعة من الاختبارات والدراسات، وجدت أنها هذه فرصة رائعة لي.

ومن ثم بدأت في إنشاء موقع إلكتروني يدعى Hijabik.com، وكان مخصصًا بالأساس لخدمة صناعة الأزياء الإسلامية. كنا نبيع حجاب الرأس، وكانت تلك صناعة ضخمة. وبدا المشروع منذ البداية، كما بدا الاهتمام والطلبات على ما تنتجه من الغرب أيضًا، غير أن الشيء المثير للدهشة هو أنني لست مسلمًا، ولم تكن لي أي علاقة بالأزياء على الإطلاق، إلا أنني كانت لدي القدرة على تقديم منتج راقٍ جدًا وواسع الانتشار بشكل عصري، مع خدمة عملاء استثنائية. لا شك في أن هذه القصة الغريبة حظيت باهتمام وكالات الإعلام الإقليمية والدولية، في حين أنني اضطررت في النهاية إلى الامتناع عن تخصيص وقت للمشروع للتركيز على مشاريع أخرى، رغم أنه كان تجربة بالغة الأهمية؛ لأنني خبرت بنفسني المشكلات والمخاطر التي كان يواجهها العاملون بالتجارة الإلكترونية بالمنطقة.

” كان إجراء مثل هذه العمليات التجارية أمرًا في غاية الصعوبة بالنسبة للعملاء المحليين، خاصة إذا كانوا يجرون عمليات شراء من مواقع أجنبية؛ لذلك كان العملاء يواجهون العديد من العقبات لحل مشكلات المدفوعات، والخدمات اللوجستية، والتخليص الجمركي، والأمور الخاصة بخدمة العملاء، وقد بلغ الأمر حد فشل نسبة كبيرة من هؤلاء العملاء في ذلك.

في عام 2013، بدأت أنا وصديقي سينان الاهتمام بالبنية التحتية بالعالم العربي خاصة في مجال التجارة الإلكترونية غير المستثمر سريع التنامي، وكانت أول ملاحظة أن عملية الدفع هي ما يُوجد المعاملة التجارية؛ إذ لا يمكن لأي عملية في سلسلة القيمة التجارية أن تحدث دون سداد المستحقات. وبالتالي في منطقة لا يتعامل 70% من سكانها مع البنوك ولا يبالغون بالخدمات المصرفية من الأساس على الرغم من أن لديهم دخلاً ثابتاً، يُشكل هذا الأمر مشكلة. فما زال الناس هناك لا يتقنون باستخدام بطاقات الائتمان الإلكترونية حتى وإن كانت متوافرة لديهم بالفعل؛ لذلك كان إجراء مثل هذه العمليات التجارية أمراً في غاية الصعوبة بالنسبة للعملاء المحليين، خاصة إذا كانوا يجرون عمليات شراء من مواقع أجنبية، وبالتالي كان العملاء يواجهون عديداً من العقبات لحل مشكلات المدفوعات، والخدمات اللوجستية، والتخليص الجمركي، والأمور الخاصة بخدمة العملاء، إلى أن يصل الأمر إلى فشل نسبة كبيرة من هؤلاء العملاء في ذلك.

لم يكن الدفع عند الاستلام أمراً جديداً، ولكنها كانت طريقة الدفع المعتادة المتوافرة للعملاء الذين يتعاملون بالدفع النقدي، وكان 80% من السوق يتعامل بهذه الطريقة، التي كانت مسؤولة عن 35% من فشل عمليات الدفع النقدي. وحيث إنه لم يكن مطلوباً من العميل سوى «التعهد» دون التزام واضح بدفع ثمن المنتج فور وصوله؛ لذلك كان التجار يواجهون مخاطرة حقيقية في توصيل المنتجات للعملاء، فمن الوارد جداً أن يرفض العميل استلام المنتج بحجة أنه لا يريده، أو أنه طلبه بالخطأ، أو ربما يختفي العميل ببساطة، وغيرها من الاحتمالات واردة الحدوث التي تزج التجار وتكلفهم خسائر كبيرة. ففكرنا أنه لا بد أن تكون هناك طريقة أفضل للقيام بالأمر.

إذا كان العميل جاداً بشأن شراء منتج ما، فلم لا نقبل الدفعة عليه، ونعكس الأمر؟ فإذا كان العميل جاداً في طلبه لمنتج ما، فيما كانه إذن أن يدفع تكلفته نقدًا في مقر الشركة التي سيطلب منها ما يريد شراءه، ليوصل له الطلب إلى باب بيته لاحقاً؛ لقد أردنا أن يتم الدفع النقدي قبل الاستلام، لتغلب على بعض أوجه الخلل التي تتم مع الدفع عند الاستلام، خاصة أن ذلك هو ما يحدث، بشكل أو بآخر، عند الدفع من خلال بطاقات الائتمان، إلا أننا فضلنا الدفع النقدي في مقر الشركة.

وباتت هذه الفكرة الأساس الذي يقوم عليه منتج أطلاقنا عليه باي هايبر PayHyper، وهو عبارة عن واجهة برمجية تطبيقات بسيطة طورناها لعمليات الدفع الإلكتروني. فقد بنينا برنامجاً إلكترونياً ضم شركات الشحن المحلية والمقرات الفعلية للمتاجر بهدف تكوين شبكة

تحصيل نقدي خاصة بالمشتريات الإلكترونية. وقد أدركنا أن هذا الأمر ينطوي على فرص وإمكانات مهولة ليس فقط للسلع الفعلية من مواقع التجارة الإلكترونية، وإنما كذلك للسلع الافتراضية، بما فيها تذاكر الطيران، وحجوزات الفنادق، وتذاكر الحفلات الموسيقية، وبطاقات الآيتونز، وغيرها. ففي جوهر الأمر، كان ضمان الدفع النقدي -ولا سيما في التجارة عبر الحدود- سيؤدي إلى زيادة نمو السوق.

كان بإمكانني عرض هذا المنتج على الرؤساء التنفيذيين لأكبر شركات التجارة الإلكترونية في ذلك الوقت. فرأوا قيمة ما فعله، والمزايا التي ستعود على أنشطتهم التجارية من ورائه، لكن ملاحظاتهم الأولية جاءت مخالفة لتوقعاتي. كانت شبكتنا تطلب من العملاء بالأساس أن يتخلوا عن عادة الدفع عند الاستلام ويدفعوا مقدماً؛ لذلك بدا أنه سيكون هناك بالتأكيد منحنى تعلم معكوس نوعاً إذا قام التجار بتبني هذه الفكرة الجديدة. وقد أخبرنا تاجر واحد أكبر أنه سيشارك معنا في اختبار واقعي لهذه التجربة، غير أن هذا الأمر قد يستغرق فترة تتراوح ما بين ثمانية إلى عشرة أشهر حتى ينتهوا من قائمة التطوير خاصتهم. ولم يكن ذلك ليناسبنا. كان فريقاً مكوناً من فردين، ولم تكن على استعداد للانتظار لإثبات صلاحية هذا الأمر من عدمها. كنا بحاجة إما لتاجر لكي نعتمد عليه في إطلاق منتجنا أو أن نفكر في حل آخر.

فهمت مما سبق ذكره أنه كان سبباً في وصولك إلى فكرة موقع كاش باشا؟

نعم. لقد كان ذلك هو أساس الفكرة حقاً. كنا نعلم أن عمليات التجارة الإلكترونية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا تتم عبر مواقع دولية وليست محلية. فقد كانت أمازون، وإيباي وغيرها أسماءً تجارية موثوقة لديها ذلك التنوع في فئات المنتجات الذي يبحث عنه العملاء؛ لذلك فكرنا أننا وسينان في أهمية أن تكون هناك طريقة لتنظيم التوجه المحلي وتفضيلاته في المعاملات لهذه المواقع بشكل أفضل، ومن ثم قررنا تجربة هذه الخدمة بأنفسنا أولاً في إجراء عملية الدفع، ثم توجهنا لموقع باي هايبر وأعدنا برمجته لتأسيس كاش باشا.

وبعد أن أجرينا دراسة أكثر توسعاً على السوق، وجدنا أن العملاء يعتمدون على خدمة إعادة توجيه الطرود الشائعة في عمليات الشراء من التجار العالميين. ورغم أن هذه الخدمات حلت مشكلة الشحن فإنها لم تحل مشكلة الدفع؛ فنظرًا لأن معظم سكان المنطقة ليست لديهم بطاقات ائتمان، أو على الأقل تلك المؤهلة للدفع عبر الإنترنت، كما أن بعض التجار في الولايات المتحدة مثلاً يشترطون استخدام بطاقات ائتمان صادرة من الولايات المتحدة،

فإنهم يُمنعون من الشراء من تلك المواقع. علاوة على ذلك، لم تقدم هذه المواقع أفضل تجربة عملاء ممكنة؛ لأنهم أخفوا عن العملاء التكلفة الكاملة لشحن طرودهم الخاصة، وأغفلوا تمامًا أي خدمة عملاء محلية من جانب التاجر، ناهيك عن أنها ملائمة لاحتياجات عملائها المحليين فقط.

بدأنا نفكر في كيفية تسخير خبراتنا التقنية لتقديم تجربة عملاء محلية لأقصى درجة وأفضل عشر مرات على الأقل من تلك القائمة بالفعل. فكيف كان يمكننا استخدام موقع أمازون لخلق تجربة يبدو فيها أقرب ما يكون إلى العميل وتفضيلاته، مع تقديم أفضل خدمة عملاء ممكنة؟ كنا ننتج لهم إمكانية التسوق لشراء أي سلعة ومعرفة التفاصيل الكاملة الخاصة بسعر التوصيل حتى باب المنزل وفقًا لعمليتهم المحلية ومع إمكانية الدفع النقدي عبر شبكتنا الآمنة.

قدم موقع كاش باشا تجربة عملاء بالغة السلاسة، ولم يكن يفرض أية متطلبات مسبقة على العملاء عند أول طلب لهم. فقد كنا نضع العملاء نصب أعيننا خلال سلسلة القيمة بأكملها، هذا علاوة على ما نقدمه من مستويات خدمة العملاء في نفس المنطقة الزمنية للعملاء، وبنفس لغتهم، ومع أفضل الضمانات الممكنة.

لم يكن الوصول إلى تلك المرحلة سهلًا عليّ وأنا وسينان. فبعد مرور عدة أشهر من العمل الشاق لساعات طوال على موقع باي هايبر دون الوصول إلى أية نتائج ملموسة، ثم إنشاء موقع كاش باشا لتحفيز عمليات الشراء، تلك الأمور التي لم تتم بسهولة على الإطلاق. هنا اقترح سينان اتفاقًا، وهو مقترح أخير يتم من خلاله تحديد ما إذا كنا سنمضي قدمًا بالفعل، أو نتخلى تمامًا عن هذا النشاط التجاري، حيث كان شرط الاتفاق يتمثل في إتمام 60 طلبًا مدفوعًا من العملاء ممن لا يوجد بيننا وبينهم أي اتصال، دون أي شكل من أشكال التسويق وخلال شهر واحد فقط من العمل بهذا النشاط التجاري؛ وإلا سيتم إنهاء هذا النشاط التجاري. ولدهشتنا، لم يستغرق الأمر سوى يومين للحصول على هذه الطلبات الستين، وهكذا أظهر السوق مباشرة أن لدينا فرصة كبيرة للنجاح.

صرنا نتطلع بعد ذلك إلى تشغيل جميع جوانب النشاط التجاري بشكل تلقائي استعدادًا لمزيد من التوسع؛ وذلك لإدراكنا أن هذا التشغيل التلقائي هو أساس التجارة الإلكترونية، بالإضافة إلى أن الحفاظ على سهولة العملية ومرونتها على نفس قدر الأهمية؛ نظرًا لأننا كنا نعتمد على التمويل الذاتي في عملية النمو. ثم ابتكرنا -شيئًا فشيئًا- منهجية آلية لتعامل شركة الشحن التي نتعاون معها مع الطرود بنحو أسرع. وطورنا نماذج لحساب الرسوم الجمركية

بدقة أكبر بتطبيق تقنية تعلم الآلة بعض الشيء، حتى إننا قمنا أيضًا باستخدام أنظمة استجابة صوتية تفاعلية لأتمتة الاتصالات الهاتفية للعملاء بدلاً من تعيين فرق عمل كبيرة لدعم العملاء.

لقد أبلينا بلاءً حسناً في البلدان التي عملنا فيها، حتى إن فريقنا نما بسرعة حتى بات يتكون من أحد عشر فرداً موزعين على أحد عشر مكتباً في كل من عمّان، ودبي. واليوم يبلغ عمر موقع كاش باشا عامين ونصفاً، وقد ساعد بالفعل في توصيل مئات الآلاف من الطرود من أمازون وغيره من مواقع التجارة الإلكترونية الكبرى إلى عملاء في المنطقة بنحو أفضل من أي جهة أخرى، على حد اعتقادي. وقد تلقينا - في مرحلة مبكرة - استشارات تأسيسية صغيرة من مستثمرين استراتيجيين في المنطقة، بالإضافة إلى رأس مال استثماري من وادي السيليكون.

ما تأثير نمط الحياة المهنية سريعة الوتيرة على حياتك الشخصية خلال ذلك الوقت؟

على غير المتوقع، مر علينا عام 2013 بصعوبة. فعند شروعك في تأسيس شركة تكون على دراية بأن هذا الأمر لن يكن سهلاً، لكنك لن تعلم بالتحديد نوع الصعوبة التي ستعرض لها حتى تبدأ في إدارة نشاطك التجاري فعلياً، بالمقارنة مع تجاربي السابقة - حيث كانت كل المشروعات التي عملت عليها ناجحة في حد ذاتها - كان حماسي وطموحي عالين، وأحظى بلقب وظيفي مهم، وتقدير بالغ، ودخل مرتفع؛ ولم أمر بأي فشل قط، فإذا بي الآن أشهد النقيض وتنقلب الحياة رأساً على عقب معي. وها هي حياتي العملية السابقة التي تخلت عنها تبدو ألمع بريقاً.

«بمجرد أن بدأت في تأمل حياتي، راودني هذا الشعور العميق بالندم، وشعرت حينها أن أولوياتي تتعارض مع القيم التي أوصل بها».

إن تأمل الذات أداة مهمة في مثل هذه الحالة؛ فقد بدأت أشعر فجأة بتلك النزعة في داخلي لتأمل ما أنجزته وما أعكف على فعله. فبدأت أشعر بالتوتر الشخصي والانفعالي. فقد كانت حياتي كلها قائمة على هذا الأمر، كنت أعرف جيداً ما أريد فعله، كنت أريد أن يكون لي عمل خاص، وأن أنفذ أفكارتي وأحوّلها إلى واقع، كنت أريد العمل بالمجال التكنولوجي، كنت

أريد أن يكون لي شركة ناشئة خاصة بي، أريد الاستقلال. كنت أرغب في تحسين وضعي المادي ودعم عائلتي في الوقت الذي كنا نعيش فيه معًا. وقد نسيت كثيرًا من الأمور الأخرى إلى حد ما في خضم ذلك، سواء كانوا أصدقاء، أو تجارب حياتية، أو حتى الأشياء التي تهفو إليها روحي؛ فقد كنت أحب السفر، والموسيقى، والحرية، تلك الأشياء المختلفة. ونظرًا لأن حلمي كان الشيء العزيز الوحيد الذي قيدت نفسي به، شعرت أنني سجين، وأن حلمي هو سجاني.

ومما زاد الأمر سوءًا، باتت العزلة هي رفيقي الوحيد. في السابعة والعشرين من عمري حينها (وفي الثانية والثلاثين الآن)، وكانت تلك الفترة من حياتي خاوية من أي دفء. بمجرد أن بدأت في تأمل حياتي، راودني هذا الشعور العميق بالندم، وشعرت حينها أن أولوياتي تتعارض مع القيم التي أؤمن بها. تذكرت عملي مع ديل وجوان بالطابق السفلي من منزلها أثناء دراستي بالجامعة، ومحاولاتي للتميز في مهنتي، وتحقيق نتائج تشعرني بالسعادة والرضا. وفي الوقت نفسه، ولوضع الأمور في نصابها، نسيت تمامًا أهمية ذلك خلال سعبي وراء جني المال. كانت روحي هشّة، وقلبي منقطرًا.

كنت أعمل خارج المنزل في الأيام الأولى من عملي بموقع كاش باشا حينها شعرت بالإرهاق والاكئاب؛ ذلك الشعور الذي كان يلازمني طوال الليل بمعنى الكلمة، مما جعلني أخلد للنوم لأستيقظ وأنا غارق في عرق بارد بسبب التوتر الناتج عن عدم الرضا عن حالي. لم أرد النهوض من الفراش، ولم أكن أريد أن أحيأ. لم أكن أريد أن أفعل أي شيء، بما في ذلك التحدث والأكل. كانت حالتي مأساوية ومثيرة للشفقة لأقصى درجة ممكنة في الواقع. وقد أدركت في ذلك الوقت أن المرض العقلي هو أبشع الأمراض وأكثرها خفاءً، وكان الأمر صعبًا على والدتي بشكل خاص، والتي كانت تشعر بقلق شديد على صحتي وكيف أنني أسبب الاكتئاب لكل من حولي.

وبخلاف ما كنت أشعر به من استبعاد تحسن حالتي اعتمادًا على نفسي، لجأت في نهاية الأمر إلى تلقي الرعاية الطبية. وقد سألتني الطبيب في الدقائق القليلة الأولى عما إذا كانت لدي أي نية في الانتحار، فشعرت بالارتباك يغمرنني؛ فأنا لم أكن لأفكر في الانتحار إطلاقًا، لكنني أدركت -إلى حد ما- كيف يمكن لهذا الأمر أن يريح ذلك البؤس المتعمق بداخلي، وأنه من الطبيعي لشخص في مثل حالي أن يشعر بهذه الرغبة. وصف لي الطبيب أدوية كثيرة، إلا أنني سرعان ما أوقفتهما جميعًا؛ فقد كان لدي إصرار على الخروج من هذه الحالة بالاعتماد على نفسي قبل أن أستسلم للدواء الذي قد يدفعني في طريق ينتهي بي إلى الاعتماد على الآخرين.

لقد وصلت إلى هذه الحالة على الرغم من أن لدي كثيرًا من أسباب الفخر والامتنان، إلا

أنني لم أكن أرى كل ذلك، حيث كنت أصب كامل تركيزي على كل ما «أفتقده» فقط بدلاً من التركيز على «النعم» التي أنعمُ بها بالفعل أو ما أسعى إليه؛ وحينها أدركت أن الحياة نفسها تجربة كبيرة حتى وإن شعرت أن أحوالك تسوء، فما زال بمقدوري الخروج من كل ذلك أكثر خبرةً وتطورًا بقدر ما يتيح النمو الذاتي؛ إذ إن المجتمع -أو دعنا نقل القطاع السطحي من العالم بأسره- تسيطر عليه فكرة النجاح المادي؛ مما قد يدفعك إلى مضار التنافس مع الآخرين بدلاً من منافسة نفسك لكي تتطور، وعلى الرغم من أنك قد تتفوق في مثل هذه المنافسة، في حالة ما إذا كنت صادقاً مع نفسك ومع الهدف الذي تود الوصول إليه، إلا أنك ستخسر مع ذلك المباراة. وما من حلول للتغلب على ذلك؛ كان ذلك حين أدركت أنني على شفا الوقوع ضحية لهذا التفكير.

كما بدأت أفهم أن النمو كثيرًا ما يأتي من تجارب تتخفى في ثوب الألم، الذي يصاحبه مقدار كبير من «الإزعاج»؛ لذلك قمت بالتخلص من الحبوب الدوائية بإلقائها في المرحاض، وقررت الاعتماد على نفسي بدلاً من الاستسلام إلى الدواء، أو هذا ما ظننته. لم يكن كثير من يسلكون هذا الطريق، وأدركت أنني لن أعود مرة أخرى ذلك الشخص الذي كنت عليه يومًا، وأني سأظل أفضل في محاولاتي لفعل ذلك. وبمجرد تقبل هذا الأمر والتعايش معه، تغيرت نظرتي لكل ما يحيط بي. هناك مقولة لفيلسوف صيني شهير يدعى لاو تسو يقول فيها: «حين أتخلى عن ماهيتي الحالية، أفسح المجال لماهيتي الممكنة». فكان عليّ تقبل وضعي الحالي، سواء كان جيدًا أم سيئًا.

» «التقينا بـ جيف بيزوس، المؤسس والرئيس التنفيذي لموقع أمازون، والفريق الأول لنائب مدير الشركة، في الرابع من نوفمبر من عام 2016، في مكتبنا بعمّان. ومع الثناء على الكيفية التي تجرى بها اجتماعات أمازون، أجرينا اجتماعنا على نهج اجتماعات أمازون، ولكن بنحو مختصر؛ حيث كتبنا سردًا مؤلفًا من 6 صفحات، نصف من خلاله المقترح الخاص بنا، وقدمنا لهم نموذج عملنا، وقلنا لهم بصراحة: «إننا نعلم جيدًا أننا نخل هنا ببعض القواعد، إلا أننا لن نكون رواد أعمال إذا لم نفعل ذلك».

ماذا كانت نقطة التحول، حين اتضحت لك الأمور؟

بدأت عقليتي تتبدل بمرور الوقت، وبدأ عملنا في الازدهار، وبدأت قصتنا تتخذ مسارًا شائقًا، إلا أنني لا أعرف بالتحديد كيف وقعت الأحداث التالية، قد يرى البعض أن السبب في حدوث مثل هذه المصادفات بمجرى الأحداث يرجع إلى العناية الإلهية، إلا أن ترتيبات القدر كانت لصالحنا حينها، وبدأنا نجني ثمار جهودنا، واتخذت الأمور مسارًا إيجابيًا معنا.

واكتشفت أن رفيق عمي في السكن كان أحد أفراد الإدارة العليا في موقع أمازون؛ فقد كان مسؤولاً عن عدد من المشاريع الرئيسية خلال الفترة التي عمل بها هناك إلى أن صار الآن رئيس الخدمات اللوجيستية والنقل على مستوى العالم. التقينا به في زيارة له إلى أواسيس 500 بالأردن في عام 2011، قبل أعوام من معرفة أننا سوف نشترك في مشروع متعلق بالتجارة الإلكترونية. وسمع بنا بعد إطلاق مشروعنا، فدعانا إلى لقائه على المستوى الشخصي، في إحدى زيارته إلى الأردن في عام 2015. كان منبهراً بما أنجزناه وما حققناه، وكيف أننا كنا نسعى إلى الوصول إلى تلك البلدان الصغيرة جداً والصعبة، التي لم تطرأ على بال الشركات الكبيرة مثل أمازون.

وبعد إجراء بضع محادثات تليفونية مع فريق التوسع الخاص بهم، انتهى بي الأمر إلى حضور اجتماع مع القيادات العامة بشركة أمازون في سياتل، ثم صارت الأمور معنا تشهد مزيداً من التحسن، وفي بداية شهر سبتمبر من عام 2016، تلقينا اتصالاً هاتفياً يبلغنا بأن جيف بيزوس، المؤسس والرئيس التنفيذي لشركة أمازون، سيأتي إلى الأردن، وأنا سنكون ضمن الشركات القليلة التي سيقوم بزيارتها هو ووفد مديره التنفيذيين خلال رحلتهم إلى المنطقة.

لم يدرك أغلب الناس أننا، منذ اليوم الأول من إطلاق موقع كاش باشا، نعاني من حالة عدم يقين في النشاط التجاري الذي أسسناه؛ نظراً لاعتمادنا على مواقع تجارة إلكترونية تابعة لجهات خارجية. لقد أدركنا -باعتبارنا رواد أعمال واعين- وجود هذه المخاطر لكننا تجاوزناها؛ وذلك نظراً لأن قيمة الأدوات التي قد تسفر عنها مبيعات هذا المشروع تستحق المخاطرة، لقد كانت حلولنا السريعة ذكية ومنظمة، وإن كانت هذه المسائل تتسبب لي في كوابيس. وبقدر ما كانت هذه الأفكار مخيفة دفعتنا إلى مزيد من التقدم تجاه بناء منصتنا، والاتجاه لمزيد من التنوع.

وخلال شهر أكتوبر من عام 2016، تمكنا من الفوز بجائزة المركز الأول في أكبر تجمع

للشركات الناشئة في إسطنبول، بتركيا، تلك المسابقة التي تقدمت لها حوالي 25000 شركة ناشئة، وتمكننا من الفوز بالمركز الأول. فحظينا بتقدير واسع وكانت تلك الجائزة بمثابة شهادة على نجاحنا. كما حظينا بتغطية إعلامية كبيرة من قنوات مثل، سي إن إن وبي بي سي؛ وهو ما أفادنا كثيراً من حيث بناء وعي بموقع كاش باشا وتعزيز مصداقيته. كان ذلك جانباً مشرفاً آخر يلوح في سماننا قبل المقابلة العظيمة التي نحن بانتظارها.

التقينا بجيف بيزوس، المؤسس والرئيس التنفيذي لموقع أمازون، والفريق الأول لنائب مدير الشركة، في الرابع من نوفمبر من عام 2016، في مكتبنا بعمّان. ومع الثناء على الكيفية التي تجرى بها اجتماعات أمازون، أجرينا اجتماعنا على نهج اجتماعات أمازون، ولكن بنحو مختصر؛ حيث كتبنا سرداً مؤلفاً من 6 صفحات، نصّف من خلاله المقترح الخاص بنا، وقدمنا لهم نموذج عملنا، وقلنا لهم بصراحة: «إننا نعلم جيداً أننا نخل هنا ببعض القواعد، إلا أننا لن نكون رواد أعمال إذا لم نفعل ذلك». وكان جيف بيزوس معروفاً بضحكته المميزة التي تنطلق فجأة بصوت مرتفع، والتي حفزتها تلك الجملة السابقة، فرجّت أرجاء الغرفة؛ بل والمبنى بأكمله.

» «التعلم من الجميع، ففي بداياتي كنت محاطاً بأشخاص كثيرين يدعمونني، ولم يكونوا جميعاً يملكون المعلومات الكاملة؛ مما جعلني أحاول التعلم من غيرهم كذلك. كما تعلمت من تعليمي للأخريين، حتى إنني كنت أتعلم من أشخاص لم يكن يخطر ببالي أن أتعلم منهم أي شيء».

بعد قراءة كل المواد المتاحة عن أمازون وبيزو، أدركنا أنهم لجئوا إلى حلولٍ وقتية بسيطة لكي يستمر نشاطهم التجاري منذ الأيام الأولى من إنطلاقه؛ لذلك لم نكن نخجل من قيامنا بالأمر ذاته، حيث تكونت لدينا أنا وسينان عزيمة قوية لمواجهة التحديات بعد كل ما مر علينا من صعوبات، وكانت تلك لحظة مهمة لنا؛ فكم مرة في حياتك ستحظى بالفرصة لتمكين من قول مثل ما قلته أمام هؤلاء الأشخاص الناجحين؟ ناهيك عن أن شخصاً مثل جيف، صار أغنى رجل بالعالم بعد ثلاثة أيام فقط! لقد اعترف هؤلاء الأشخاص بالغو النجاح بأن «فريقنا الصغير يفعل شيئاً أفضل مما كانوا هم أنفسهم يفعلونه. حتى إن جيف غادر المقابلة وهو يحمل بيديه وثيقة السرد الخاصة بنشاطنا التجاري حتى نهاية اليوم.

أنظر إلى تلك الفترات العصبية من حياتي الشخصية وكيفية تبدها حتى صرنا إلى ما نحن عليه الآن. غير أن هذا لا يعني ارتياحي من جنون القلق بشأن الحياة العملية والمسار الذي نتبعه، لكنني على يقين بأن الأمور يمكن أن تتبدل دائماً إذا كان لديك إصرار دائم على إكمال طريقك حتى بلوغ هدفك على الرغم من كل شيء.

ما النصيحة التي تود تقديمها إلى رواد الأعمال الطموحين؟

نصيحتي إلى رواد الأعمال ترتكز على أربعة محاور أساسية: المحور الأول هو التعلم من الجميع، ففي بداياتي، كنت محاطاً بأشخاص كثيرين يدعمونني، ولم يكونوا جميعاً يملكون المعلومات الكاملة؛ مما جعلني أحاول التعلم من غيرهم كذلك. كما تعلمت من تعليمي للآخرين. حتى إنني كنت أتعلم من أشخاص لم يكن يُحظر ببالي أن أتعلم منهم أي شيء. ينجذب المرء -بطبيعة الحال- إلى الأشخاص الأكثر اطلاعاً أو الأكبر سنّاً، أو الأعلى إنجازاً، لكن هذا لا يعني بالضرورة أنهم سيعطونك جميع المعلومات التي تحتاج إليها أو يهتمونك فكرةً جديدة، أو يقومون بتشجيعك على الإقدام على مزيد من المخاطر.

ويتمثل المحور الثاني في عدم السير على خطى أي شخصٍ آخر، غير أنني وقعت بهذا الفخ نوعاً ما حين أردت اتباع نفس خطى أشخاص ناجحين. ثمة حالة واضحة من التلميع في المنظومة الريادية في هذه الأيام على وجه التحديد. فالبعض يتطلع إلى بيل جيتس ويفكر: «علي أن أتبع نفس خطواته لكي أصير ناجحاً مثله». في حالتي، كنت أريد أن أحذو حذو الأشخاص الناجحين في عائلتي وفي التجارة وأتبع نفس نهجهم. لكنني أدركت بعدها أن كل شخصٍ ينبغي أن يسير في دربه الخاص؛ لذا فالأكرم لك أن تسطر قصتك الخاصة وترسم مسارك بنفسك.

أما المحور الثالث فهو توقع أنماط الأنشطة التجارية بالسوق، فهناك بعض الأنماط والتقلبات الواضحة التي أضيفت إلى أسواق الأنشطة التجارية. ومن الواضح أنه يمكن اعتبار الشرق الأوسط متأخراً بضع سنوات في بعض المجالات، غير أننا يمكننا من اللحاق بركب التقدم في مجال الإنترنت. فنرى في الوقت الحالي وجود نموذج هائل من النجاح والتقدم في مجال التجارة الإلكترونية، سواء على المستوى الدولي أو المحلي؛ لذلك فعليك بتتبع وتوقع الأنماط السائدة بالسوق أثناء متابعة مشوارك، مع محاولة التركيز على فكرة واحدة لها قاعدة جيدة بالسوق، ولها مستثمرون جاهزون وراغبون في الاستثمار فيها؛ مما يعني أنه يجب عليك التطلع إلى الأنماط والفرص التي تناسب وقت تنفيذ مشروعك، ولها القدرة على مواكبة الوضع القائم بالسوق بقدر الإمكان ولأطول فترة ممكنة.

أما بالنسبة للمحور الرابع، فإنني أود أن أقول الآتي: عليك أن تعمل في وقت مبكر وبجدية تامة، فعندما أرجع بالذاكرة إلى ما كنت أفعله في الماضي، أجد أنه على الرغم من أن الانهماك في العمل الجاد ربما كان له أثر سلبي على باقي جوانب حياتي، فإنه زودني بمجموعة من الخبرات التي وصلت إليها حتى من خلال المشاريع الصغيرة التي قمت بها، مثل مشروع نسخ الأقراص المدججة الذي اكتسبت من خلاله بعض الخبرات القيمة. فتعلم أشياء جديدة، والعمل على المشروعات، والمشاركة في أماكن تعليمية مختلفة، أمر بالغ الأهمية.

لا مفر من تقديم بعض التضحيات في طريقك للوصول إلى حلمك؛ لذلك عليك أن تتأكد أولاً من رغبتك في خوض هذه الرحلة. فإن لم يكن الأمر كذلك، فلا حرج من التخلي عن هذا الأمر والبحث عن راحتك في مكان آخر، فأنا أو من أن هناك بالفعل طريقاً واحداً للفشل، ألا وهو اليأس والاستسلام. قد يبدو الأمر وكأنني أناقض نفسي بعض الشيء، غير أن من الأفضل أحياناً لك أن تتخلى عن أمر ما لتنتقل إلى غيره، فإذا قُدِّر لك بالفعل أن تكون رائد أعمال، فإن التخلي عن أن تصير رائد أعمال قد يعد ضرباً من الفشل، إذ إن الفشل في مشوار رائد الأعمال لا يعني سوى الانتقال إلى شيء آخر قد يتمكن من النجاح فيه. فرؤيتي للأمر تتلخص في أنه في حالة ما إذا كنت تريد حياةً مثاليةً، ونجاحاً مثاليًا، وتعلمًا مثاليًا، وتطورًا مثاليًا، فهذا يعني أنك ستواجه بالتأكيد ظروفًا غير عادية، عليك أن تتعامل معها بشكل صحيح!

ما رؤيتك فيما يخص التعيينات وبناء فريق العمل؟

نحن شركة صغيرة تتألف من أحد عشر فردًا. وبالتالي فإنه ما من فرصة كبيرة للترقي الوظيفي. ومع ذلك، ما نحاول القيام به باستمرار هو العثور على سمات شخصية معينة، وهذه الصفات جلية في قوائم الوظائف التي نشرها على الإنترنت. فنحن نصف نوع الشخصية التي نرغب في انضمامها لنا، ولا نكتفي بخلفتهم التقنية أو خبراتهم، ونسعد بتوظيف أشخاص في مناصب معينة، إلا أننا لا نسعى -على سبيل المثال- إلى قصر الأمر على الأشخاص الذين لديهم ماجستير في إدارة الأعمال، أو من لديهم خبرة لعدد سنوات معينة. أعتقد أن ملاءمة الأشخاص لفرصة معينة يعتمد في المقام الأول على مدى ملاءمتهم للشركة، وتأتي بعدها قدرتهم على تلبية متطلبات الوظيفة المتقدمين لها.

وبالإضافة إلى ذلك، نجحنا كذلك في تقديم التكنولوجيا الخاصة بنا على نحو واسع لأشخاص آخرين؛ من خلال تقديم ندوات تقنية، وحضور فعاليات عامة، إلى جانب

الاهتمام بتوصيل فكرة أن الوصول إلينا متاح، فنحن نعمل في مساحة عمل مشتركة في منطقة مأهولة بالسكان في عمّان، وهي مجمع الملك حسين للأعمال، ورغم أننا لا نحب القيام بذلك على الإطلاق، غير أننا وجدنا بداخل هذا المكان مجموعة من أفضل المواهب التي قمنا بتعيينها والتي تمكننا من الوصول إليها، ممن لم نكن نعرفهم من قبل. هكذا بنينا فريق العمل الخاص بنا.

هل هناك أي نصيحة تود تقديمها إلى رواد الأعمال الطموحين فيما يخص الاعتماد على مواردهم الذاتية في بدء شركاتهم الناشئة؟

تتمثل إحدى المشكلات الكبيرة التي تواجه رائد الأعمال فيما يخص قدرته على الاعتماد على موارده الذاتية في تمويل شركته فيما إذا كانت شركتك الناشئة مختصة بالمجال التكنولوجي وتعتمد على مصادر خارجية في إجراء نشاطها التجاري الأساسي أو في التطور، فثمة شيء خاطئ في هذا النموذج، خاصة في المراحل الأولى من تأسيس الشركة. فإذا كنت تفتقر إلى مجموعة المهارات التقنية المتعلقة بالمجال، فعليك إذن أن تعثر على شريك مؤسس تتوافر لديه الإمكانيات لتقديم أول منتج لك إلى السوق دون الحاجة إلى الاستعانة بأي أطراف خارجية. فيها عدا ذلك، تجازف بتحمل تكاليف كبيرة.

احك لنا تجربتك في محاولة تحقيق التوازن ما بين العمل والحياة.

أعتقد أنني أود قول الكثير عن التوازن ما بين العمل والحياة؛ لأنه أمر يصعب تحقيقه؛ لذلك فعندما أتحدث عن تجاربنا أنا وسينان، يتضح أننا كنا متحمسين للغاية لعملنا ولدينا تفانٍ شديد لتحقيق ما نصبو إليه، منذ وقت مبكر. فكنا نعمل بجهد في محاولة طرح خدمتنا في أسرع وقت ممكن. وعندما كنا في الرابعة والعشرين من عمرنا كنا نعتقد أن العمل لهذه الساعات الطويلة إلى حد جنوني قد يكون شيئاً ممتازاً يجب القيام به، حتى إننا كنا نتخيل أنه لا يمكن لنا أن نسمح ناجحين دون تخصيص أربع عشرة أو ربما ست عشرة ساعة، على سبيل المثال، للعمل يومياً. كانت تلك فترة جنونية، ومع ذلك لم يكن استثمارنا يتناسب مباشرة مع إنتاجنا؛ الأمر الذي لم ندرکه إلا بعد فترة من الوقت.

أذكر عندما كنت أنا وسينان نحاول في بعض الأحيان الذهاب إلى صالة الألعاب الرياضية في الساعة السادسة صباحاً قبل التوجه إلى مكتب مستعار صغير شديد التواضع كنا نستخدمه في الجزء القديم من عمّان، فكنا ندخل المكتب والشمس قد أشرقت لتوها في السابعة أو الثامنة صباحاً، ولا نخرج منه حتى العاشرة أو الحادية عشرة ليلاً، حتى أدركنا أننا

قد نظل بالملعب طوال اليوم دون التعرض لضوء الشمس، أو التمشية، دون أي شيء؛ الأمر الذي كان بالغ الضرر، وغير صحي على عدة مستويات.

عندما نتذكر تلك الفترة نجد أننا ضحينا بوقتنا مع العائلة، والأصدقاء وغيرها من العلاقات الاجتماعية. فنظرًا لأننا كنا شخصين متعددي القدرات نسعى لصناعة مستقبل أعظم لأنفسنا، كان حكمنا على الأمور مشوشًا؛ الأمر الذي لم نشعر بأبعاده حينها. لكن التأثيرات بعيدة المدى أدت إلى إصابة كل منا بالكتئاب؛ فقد شعرنا بالانفصال والعزلة عن العالم الخارجي نظرًا لتضحيتنا بالكثير من علاقات التواصل، ومع ذلك لم نصل إلى المستوى المتوقع من النتائج الذي خططنا له في أذهاننا، وهذا أمر آخر مهم يواجهه الأشخاص الذين يؤسسون شركاتهم الخاصة؛ إذ يلاحظون أن عقولهم تعمل بالتوازي مع أيديهم، وأنهم يبنون توقعًا أو صورة معينة قد لا تكون بالضرورة متوافقة مع الواقع. فلا شك في أنك لا تؤسس شركتك لكي تتركها للفشل، وأغلب الناس يرغبون في تحقيق مستوى معين من النجاح، لكن تحكّمك في المسار الذي تتجه فيه بهذا الجهد يحول دون إصابتك بالإحباط والإرهاك.

لقد أدرك كل منا أن العمل بكفاءة أكثر ليس شيئًا اختياريًا، وذلك من خلال صب كامل التركيز على العمل لمدة تتراوح ما بين 6 إلى 8 ساعات مع القدرة على إدارة حياة كاملة خارج العمل، بنفس المستوى الذي تدير به يومك داخل العمل، حتى لا تدرك بعد خوض مشوار الحياة أنك قد أضعت شبابك وأن تركز على شيء قد ينجح وقد لا ينجح؛ لكن هذه الخطورة كامنة في مجال ريادة الأعمال، لكن يجب ألا يمنحك ذلك من عيش حياة طبيعية بأي شكل من الأشكال؛ فهذا ليس مدعاة للفخر بأي نحو. ما أدركته ومن بين الأسباب التي تسببت في إصابتي بالكتئاب هو أنني كنت أرى أنني أضيع الكثير من الوقت والجهد في محاولة تحقيق هذا الحلم الذي قد لا يحقق لي مستوى الرضا الذي كنت أتطلع إليه على المستوى الشخصي. فاجتماع هذه العوامل من شأنه أن يكون كارثيًا.

اليوم، بتنا أكثر قدرة على الموازنة بين الحياة والعمل؛ فقد تمكنت من أن أصير أفضل في إدارة وقتي، إذ التزمت بالذهاب إلى صالة الألعاب الرياضية في الصباح الباكر إلى جانب تناول طعام صحي على مدار اليوم، هذا إلى جانب تركيزي في العمل لثلاث ساعات فقط، وذلك في محاولة لعيش حياة طبيعية خارج نطاق العمل، فأنا -مثل أي شخص طبيعي- لدي أحلام أود تحقيقها، وخبرات أسعى لتحصيلها، فقد كنت -على سبيل المثال- أرغب منذ الطفولة في تكوين فرقة خاصة بي، ثم توافرت لي الفرصة للقيام بذلك منذ عامين تقريبًا، وتوافرت لي إمكانية أن أنتهز هذه الفرصة كنشاط خاص بي خارج نطاق العمل، فقد كان هناك أفراد

داخل المبنى الذي أعمل به يهون الموسيقى، وكنا نرغب في التحضير لأداء عرض، وانتهى بنا الأمر إلى أداء بضعة عروض، ثم كوناً فرقة صغيرة يطلق عليها نومادز كانت تجوب أرجاء عمان، وهذا أمر آخر يمكنني حذفه بكل فخر من على قائمة أمنياتي.

» «من الأمور الرئيسية التي يجب أن تضعها في اعتبارك؛ ألا تدع العمل يضر بحياتك الطبيعية؛ لأن هناك أموراً معينة بالحياة لا يمكن تأجيلها، ويجب أن تسعى إليها مبكراً وتواظب على القيام بها؛ فعلى سبيل المثال، عليك الاهتمام بصحتك دائماً، والاهتمام بجسدك على المستويين الروحي والمادي؛ فهذا شيء لن يمكنك إصلاحه عندما تصل إلى الخمسين من عمرك».

من الأمور الرئيسية التي يجب أن تضعها في اعتبارك؛ ألا تدع العمل يضر بحياتك الطبيعية؛ لأن هناك أموراً معينة بالحياة لا يمكن تأجيلها، ويجب أن تسعى إليها مبكراً وتواظب على القيام بها؛ فعلى سبيل المثال، عليك الاهتمام بصحتك دائماً، والاهتمام بجسدك على المستويين الروحي والمادي؛ فهذا شيء لن يمكنك إصلاحه عندما تصل إلى الخمسين من عمرك.

هناك عديد من الأشياء الجميلة في العالم التي ترغب في القيام بها دون انتظار الظروف المناسبة. فانتظار الظروف المواتية شائع في أغلب الثقافات العربية، فعلى سبيل المثال، تجد أن هناك من يقول لك شيئاً من قبيل: «يجب أن يكون لدي في البنك مبلغ معين قبل أن أشرع في الزواج/ أو تأسيس عمل خاص/ أو أن أكون سعيداً/ أو أسافر/ أو كي أكون مؤثراً»؛ أو «أود أن أنتهي من تحقيق (س)، قبل أن أستطيع فعل (ص)». .. وهكذا، ومن ثم فإنني أعتقد أن هناك كثيرين يقيدون أنفسهم بمثل هذه الأمور مما يجعلهم يضيعون كثيراً من الوقت والجهود، دون محاولة تحقيق الأشياء المناسبة لهم، في الوقت المناسب لهم، ومع الشركاء المناسبين لهم. إننا من نضع هذه العوائق المؤسفة.

ما المصادر التي توصي رواد الأعمال بها؟

كنت مولعًا بشدة بموقع ريديت Reddit؛ الأمر الذي لا يقتصر على كونه يعد موقعًا لطيفًا، وإنما لأن هناك بعض المجتمعات التي تشكلت بالفعل وفق مجموعة من الاهتمامات المختلفة. وقبل ذلك، حينما كان لدي وقت أكبر أقضيه في الاطلاع على المواقع الإخبارية، كنت أقرأ جميع المقالات التي يتم نشرها على موقع تيك كرانش، لكن نظرًا إلى أنه لم يعد أفضل استغلال لوقتي، أشترك في خدمة قوائم البريد الإلكتروني مثل تلك التي يقدمها Inside.com، لترسل لي المستجدات اليومية والعناوين الرئيسية فيما يخص بعض المجالات التي تهمني.

وعلى المستوى الأكاديمي، هناك مواقع مثل Udemy.com، وغيرها من الدورات التدريبية الإلكترونية المفتوحة على نطاق واسع، التي يتم تزويدها بالمحتوى من قبل جامعات رائدة على مستوى العالم، والتي تمثل مصدرًا رائعًا للمعلومات، بالإضافة إلى محادثات تيك وتيد، التي رفعت مستوى الوعي والإلهام لدي.

برأيك، ما الذي تفتقده البيئة الريادية للشركات الناشئة بالمنطقة؟

أعتقد أن أحد أهم الأشياء التي تفتقر إليها البيئة الريادية هي الأبحاث والتطوير، والتي ترتبط -بلا شك- بالنظام التعليمي وألويات الحكومة. فعلى الرغم من أننا نعتبر أنفسنا في الأردن -على سبيل المثال- لدينا أكبر عدد من المهندسين بالمنطقة، فإن هناك العديد من المهارات التي لا تتناسب مع المهارات الحديثة المطلوبة في الوقت الحالي، والأكثر من ذلك، أنه على الرغم من وجود أجندات شاملة للمؤسسات التعليمية التي تتضمن قدرًا كبيرًا من جهود البحث والتطوير، فإنها لا تحظى بقدر كافٍ من التمويل، ومن ثم لا يسعى للاستفادة منها سوى أقل عدد من الباحثين المتميزين في المنطقة أو خارجها. إننا مستمرين في إهدار مواهب الملكية الفكرية بدلاً من الاهتمام بتطويرها؛ مما يؤدي في النهاية إلى تحبط الصناعة. وبالنظر إلى النموذجين الصيني والهندي اللذين استطاعا -بطبيعة الحال- توريد مواهبهما بالشكل الذي يمكنها من خلاله أن تحظى بفرص أفضل في الغرب، لديها حكومتان تعلمتا استغلال الفرصة لتأسيس أطر تشريعية لتحفيز العقول التي تحمل جنسيتها للعودة ومواصلة الحصول على فرص دولية وهي مقيمة في بلديها. وعلى الرغم من أننا نتحدث عن تعداد سكان يتجاوز المليار، لكن هذا لا يعني أننا لا نستطيع تحقيق مستوى الفاعلية بتعداد سكاني يقدر

بالملايين؛ وذلك لأننا نمتلك الموارد المالية الكافية، غير أننا نفتقر إلى الثقة بأنفسنا، أو الالتزام بتنفيذ رؤية بعيدة المدى.

ما توقعاتك حول آفاق المستقبل في المنطقة؟

من المدهش أن ترى أن العالم يتطلع إلى منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، وذلك باعتبارها أحد آخر الأسواق التي لم تستغل بعد، في الوقت الذي ما تزال فيه منطقة نامية. فإجراء الأعمال عبر الإنترنت ما زال مجالاً وليدًا على مستوى العالم كله في رأيي. وهناك بعض عمليات الاستحواذ، وهناك استحواذات أخرى في طريقها إلى السوق كذلك. فعندما تتطلع إلى سوق التجارة الإلكترونية بشكل خاص، تجد أنه يستحوذ على شريحة صغيرة من السوق مقارنة بسوق التجزئة؛ لذلك، هناك بالتأكيد فرص هائلة غير مستغلة على هذه الجبهة بالتحديد، ونأمل أن نترك بصمتنا في هذا المجال بشكل أو بآخر.

خليل شديد

تيسير تجربة حجز الطاولات في المطاعم



الشريك المؤسس (Reserveout)

ورئيسها التنفيذي لشركة ريزيرف أوت

www.reserveout.com

خليل شديد؛ شريك مؤسس في ريزيرف آوت ومديرها التنفيذي؛ وهي موقع إلكتروني وتطبيق للهواتف الذكية لحجوزات المطاعم؛ إذ يتيح لرواد المطاعم البحث السريع عن مطاعمهم المفضلة في شبكته والحجز فيها. قبل تأسيس شركة ريزيرف آوت، عمل خليل في شركة سيسكو سيستمز لثماني سنوات. وهو خريج جامعة ولاية كارولينا الشمالية بدرجة بكالوريوس في هندسة الكمبيوتر والكهرباء وأساسيات الاقتصاد.

حدثنا قليلاً عن نشأتك.

ولدت في القدس، فلسطين ونشأت فيها. والتحقّت بالمدرسة الثانوية هناك قبل الذهاب إلى الولايات المتحدة الأمريكية من أجل الدراسة الجامعية. وقد أسهمت نشأتي في فلسطين في تشكيل شخصيتي إلى حد كبير. فقد نشأت في جزء من العالم يضطر كل الناس فيه أن يتحملوا ويثابروا في مواجهة الصراعات المختلفة، من حيث الظروف المعيشية اليومية، وعدم الاستقرار السياسي المستمر. التحقت بمدرسة في رام الله تبعد 16 كيلو متراً عن محل إقامتي؛ فكان الذهاب والعودة من المدرسة يستغرق مني أكثر من ساعتين يومياً؛ لأنني كنت مضطراً إلى المرور عبر عدة نقاط تفتيش وحواجز طرق إسرائيلية.

لكنني كنت من نوعية الأشخاص ذوي العزم. عندما أريد أن أفعل شيئاً لا أستسلم. فمنذ صغري كنت دائم النزعة إلى التنافس، وقد مارست كثيراً من الرياضات، وكنت فاشلاً في كثير منها، سأكون أول من يعترف، وقد ظهرت كثير من هذه الأمور عندما بدأت عملي الخاص، وهذه من الأمور التي تظل تحملها معك طوال حياتك، على ما أعتقد.

لم أخطط قط لأن أكون رائد أعمال، لم أفكر في ذلك مطلقاً. كان والدي ووالدتي يعملان في وظيفتين رائعتين؛ فأمي طبيبة، وأبي يدير منظمة غير حكومية في فلسطين. كلاهما ناجحان جداً، ولطالما غرسا أهمية التعليم وقيمة العمل الجاد فيّ وفي إخوتي، وقد علمانا كيف أن بإمكاننا تغيير حياتنا وتغيير كل شيء بقراراتنا وما نتحلى به من أخلاقيات العمل.

كانت المرة الأولى التي خبرت فيها ريادة الأعمال من خلال عمي، وذلك خلال فترة التحاقني بالجامعة في الولايات المتحدة. كان عمي يعيش في مدينة نيويورك، ويشغل منصباً كبيراً في شركة برايس ووترهاوس كوبرز آنذاك. ثم في يوم ما، قرر ترك وظيفته وبدء عمله الخاص، فرأيت كيف كان يعمل باجتهاد. كان يعمل لمدة 18-20 ساعة يومياً، وكان حديث الزواج؛ لذا فقد عشت معه كثيراً من خبرات رواد الأعمال، ورأيت الكثير من التقلبات التي مر بها. لكنه في النهاية حقق نجاحاً كبيراً. لذا فإن هذا الأمر عالق معي دائماً، كما جعلني أفكر:

لماذا يقرر شخص يعيش بشكل جيد، ويتقاضى راتبًا كبيرًا في ترك كل هذا، ليؤسس عملاً خاصًا به لا يعرف إذا ما كان سينجح أم لا؟ وهذا ما جعلني أفكر في الأمر بشكل مختلف. وإلى الآن يشكل لي عمي مرشدًا وقودًا أحتذي بها، وأعتمد عليه كثيرًا في طلب النصائح.

درست الكمبيوتر والهندسة الكهربائية في الجامعة في ولاية كارولينا الشمالية. وخلال دراستي بدأت أعمل بدوام كامل مع شركة سيسكو سيستمز. في البداية كنت في مثلث الأبحاث، ثم بعد ذلك انتقلت إلى مدينة نيويورك، التي دائمتًا ما كانت واحدة من المدن المفضلة لدي، ومكانًا كنت أرغب دائمتًا في العيش فيه. وقد أفادني ذلك إلى حد كبير؛ فقد طورت هناك اهتمامي بالتكنولوجيا والأعمال، وأعتقد أن معظم ما أعرفه اليوم عن مجال الأعمال تعلمته في سيسكو سيستمز؛ وبصفة عامة أعتقد أن العمل في ذلك المكان كان رائعًا.

كيف جاءت فكرة ريزيرف أوت؟

عندما انتقلت إلى نيويورك، أدركت كم أحب الطعام وتناول الطعام بالخارج. كنت أستمتع بتجربة المطاعم الجديدة والمأكولات المختلفة؛ إذ تجدد في نيويورك تنوعًا هائلًا في المطابخ العالمية وأنواع الطعام بصفة عامة. وأعتقد أن هذا التنوع يفوق ما يمكنك إيجاده في أي مدينة أخرى.

وفي هذا المكان ولدت فكرة ريزيرف أوت، وتحديدًا في عام 2010. كنت ما أزال أعمل في سيسكو سيستمز، وأعيش في نيويورك. وعندما عدت إلى الأردن لحضور حفل زفاف بنت عمي. أتذكر أنني أردت الذهاب لتناول الإفطار في صباح يوم زفافها، وكان الحصول على حجز في أحد المطاعم تجربة كابوسية. اضطررت إلى الاتصال ببنت عمي التي جئت لأحضر حفل زفافها لتطلب من صديقة لها أن تحجز لي في أحد المطاعم. ثم تالأت الفكرة في رأسي. فكرت في نفسي: «إنني أعيش في نيويورك، أفضل مدينة على وجه الأرض في المطاعم؛ لذا، لماذا يصعب علي الحصول على حجز في مطعم في عمان، في نفس الوقت الذي يمكنني أن أحجز في أي مطعم أريده في نيويورك بثلاث نقرات فقط على هاتفي؟».

«إنني أعيش في نيويورك، أفضل مدينة على وجه الأرض في المطاعم؛ لذا، لماذا يصعب علي الحصول على حجز في مطعم في عمان، في نفس الوقت الذي يمكنني أن أحجز في أي مطعم أريده في نيويورك بثلاث نقرات فقط على هاتفي؟».

هذا ما أثار فكرة ريزيرف أوت في البداية. لم يكن الهدف أن أكون رائد أعمال؛ بل بالعكس، كنت سعيداً جداً في وظيفتي. وكنت أحب ما أعمل. أحب حقاً العمل في سيسكو سيستمز؛ حيث كنت أطور وأترقى في المناصب بمعدل سريع. كان لدي الكثير من الأسباب للبقاء، ولكنني رأيت فرصة وأردت انتهازها، فبدأت في البحث والتقصي فيها.

في البداية، كنت مفتوناً بالتكنولوجيا. كلما بحثت في هذا الموضوع وبحثت في نوع التقنيات التي توظفها مطاعم الأردن، تساءلت كيف كانوا يديرون حجوزاتهم وقاعدة بياناتهم. إلى أي شيء ينظرون؟ ما الأدوات التي يمكنهم الوصول إليها؟ وجدت أنها كانت محدودة للغاية. فشرية أوبن تايبيل OpenTable التي اعتدت أن ألقأ إليها كثيراً في حجوزاتي في نيويورك، كان حضورها شاحباً في الأردن؛ إذ لم يكن يشترك في خدمتها سوى حوالي خمسين مطعمًا، جميعها مُستحوذ عليها من شركات عالمية.

تعلمت أيضًا الكثير عن كيفية إدارة المطاعم، خاصة في نيويورك. وكنت مستمرًا في تقييم صلاحية هذا النشاط التجاري، وإن كان الشرق الأوسط هو المكان المناسب لهذا المشروع أم لا. في الواقع، كان لدى أوبن تايبيل خدمة بنية تحتية برمجية تستعين بها المطاعم في الحجوزات غير الواجهة التي أراها كمستخدم. كان المفهوم الأساسي هو توصيل التكنولوجيا إلى المطاعم المحلية من أجل إدارة أفضل لحجوزاتها، ومساعدتها على التواجد على الإنترنت، وتسهيل الحجز فيها عبر الإنترنت، وإنشاء إدارة علاقات عملاء وقاعدة بيانات لها.

سافرت وتحديث إلى الكثير من المطاعم في ذلك العام. كنت معتادًا على العودة إلى الشرق الأوسط من نيويورك مرتين في السنة. في تلك السنة، قمت بتسع رحلات ذهابًا وإيابًا إلى الشرق الأوسط، وكان الهدف الرئيسي هو التحديث إلى المطاعم وتقييم المكان الذي أرغب في أن يكون مقرًا لشركتي. لم يكن الأمر في الواقع قرارًا سهلاً؛ لأنني نشأت في فلسطين، لم أعش أبدًا في الأردن، ولم أعش في لبنان، ولم أعش في الإمارات. كنت أعرف أن بدء نشاط تجاري من هذا النوع في فلسطين سيكون أمرًا صعبًا للغاية؛ لأنه لكي ينجح، لا يمكن أن يعتمد على بلد واحد. وسأكون بحاجة إلى توسيع نطاقه في جميع أنحاء المنطقة، وسأحتاج وقتها للسفر خارج فلسطين، وهو أمر صعب للغاية؛ لأنه في كل مرة سأفعل فيها ذلك، سيكون عليّ العبور عبر الأردن.

لذا كان عليّ تقييم الأمر بشكل كامل، فأين سأنشئ المشروع؟ كيف سأفعل ذلك؟ كيف سأحصل على تمويل؟ كان هناك مليون سؤال يدور في ذهني، ولكن كان لدي شعور بأن هذا

هو ما أردت فعله. فما هو أسوأ شيء قد يحدث؟ سأبدأ هذا العمل، وإن لم ينجح الأمر خلال عام أو عامين، فيمكنني دائماً العودة إلى مدرسة الأعمال؛ لذا قررت أن الإجراء الصحيح الذي عليّ أن أتخذه هو تأجيل دراستي ماجستير إدارة الأعمال، والشروع في هذه الرحلة. لقد استغرق الأمر بعض الوقت للبدء؛ لأنني كنت أعيش في نيويورك وأحاول بدء نشاط تجاري في الشرق الأوسط.

في النهاية، قررت أن الأردن ربما هي أفضل مكان لتأسيس ريزيرف أوت. فهناك كثير من المطورين الموهوبين، وكان موقع البلاد الجغرافي مركزياً؛ لذا كان بإمكانني السفر بسهولة في كل مكان في المنطقة. كانت التكاليف في الأردن أقل نسبياً من معظم الأماكن؛ لذا إذا كنت أرغب في توظيف مطورين أو أي موظفين في أي وظيفة أخرى، فستكون التكلفة في الأردن أرخص من دبي، وأرخص من بيروت، وأرخص من أماكن أخرى. هذا بالإضافة إلى أن لدي عائلة هناك؛ لذا قررت أن أقيم فيها. وعندما بدأنا، كان لدي شريك، كان صديقي، بشار صالح، الذي كان زميل الغرفة في نيويورك؛ لذا بدأنا أنا و بشار هذه الرحلة معاً.

كان لكلينا خلفية معرفية بالتكنولوجيا؛ فقد كان بشار مطوراً ويعمل في «بلاك روك» BlackRock، وهي شركة خدمات إدارة مالية. في الوقت نفسه، كنت أنا أعمل في الجانب الاستشاري وتسويق تكنولوجيا الاتصالات في سيسكو؛ لذا فقد اتفقنا على أننا سنبدأ العمل معاً وأنه سيكون المدير التنفيذي التقني، بينما سأكون أنا مسؤولاً عن العمليات والتسويق. ووضعنا 70000 دولار من مدخراتنا الشخصية لبدء الشركة.

أول شيء فعلناه هو البدء في العمل على محرك الحجز، نظام إدارة الطاولات. في البداية، قلنا: «حسناً، يجب علينا توفير المال للمشروع. لماذا لا نحافظ على وظائفنا؟ سنبدأ العمل في هذا الأمر في نيويورك، وما إن يكون لدينا منتج، يمكننا العمل بدوام كامل على نشاطنا التجاري الجديد». وأدركنا بعد ذلك أن الأمر لن ينجح؛ فعندما تكون لديك وظيفة أخرى تلتزم بها وتستمتع بها في الواقع، يكون الأمر صعباً للغاية. وهكذا سارت الأمور ببطء شديد. بعد عام، انتهينا من إنشاء جزء من التقنية، لكننا كنا بعيدين كل البعد عما كنا نريد إنجازه. فقررنا أن علينا الاستقالة من وظيفتينا والانتقال فعلياً إلى عمان، وأن نتواجد على الإنترنت، وإلا أضعنا مزيداً من الوقت، ولن ينجح الأمر؛ لذلك حزمنا أمتعتنا وقررنا المغادرة. غادر بشار قبلي بستة أشهر؛ لأنه كان المسئول عن عملية التطوير والتوظيف والعمل مع المطورين. تبعته بعد ستة أشهر، وكان المنطق وراء ذلك هو أن الأمر سيستغرق ستة أشهر لبناء المنصة.

وكان بإمكانني أن أقوم بعملتي، الذي كان عبارة عن إعداد مواد تسويقية وعروض بيع، وما إلى ذلك، عن بعد، من نيويورك، بحيث يمكننا خفض التكاليف. ففي هذه الحالة لن يضطر إلى دفع راتب لي من مبلغ الـ70 ألف دولار أمريكي الذي جمعناه فيما بيننا، وسنكتفي بدفع راتبه فقط من هذا المبلغ، لأنه لم يكن لديه أي دخلٍ آخر. بعد ستة أشهر، غادرت نيويورك وانتقلت إلى عمان لأجد أننا أبعد ما يكون عن الاستعداد لبدء التواصل مع العملاء. ولكن هذا لا يهم. وواصلنا العمل على المنتج. في هذا الوقت قمنا بتوظيف مطورٍ آخر، وأعتقد أن الأمر استغرق منا عامًا آخر - أو نحو ذلك - قبل أن نصبح مستعدين للتواجد في السوق.

كيف قمتم بتطوير النموذج الأولي من المنتج؟

رغم أننا بدأنا التفكير في فكرة ريزيرف آوت في عام 2010، فإننا لم نطلقه فعلياً إلا في مارس 2012. هذا هو الوقت الذي كان فيه منتجنا الأول جاهزاً وبدأنا اختباره مع المطاعم في عمان. لقد أدركنا أن كل ما قمنا ببنائه كان فيه الكثير من الأخطاء. تحدثنا إلى كثير من المطاعم، وأدركنا أننا قمنا بكثير من الأمور من منظورنا كمطورين وليس من منظور أصحاب المطاعم. واستغرق الأمر ستة أشهر أخرى من أجل إعادة هندسة الكثير من الأشياء لتتأكد من أن بإمكان المطاعم استخدام منتجنا بثقة، وذلك بعد إجراء الاختبارات الأولية مع بعض المطاعم.

«لا تتغير تقنية أوبن تايبيل كثيراً؛ كما أنه ليس من السهل تخصيصها وتعديلها؛ لقد عفى الزمن عليها قليلاً. إنهم يحتكرون سوق الولايات المتحدة بالأساس. لكن عدد المطاعم في الشرق الأوسط الذي يستخدمها قليل جداً. قلنا: «إن هذا رائع. لدينا بداية جديدة».

كانت بدايتنا متعسرة. كنا نظن أن التكنولوجيا التي قمنا ببنائها للمطاعم - أي الموقع الإلكتروني الخاص بالحجوزات - مباشرة حقاً، لكننا اكتشفنا لاحقاً أنه ليس بهذه السهولة. كنا بحاجة إلى إجراء كثير من التحسينات في واجهة المستخدم وتجربة المستخدم. كان هدفنا هو بناء نظام إدارة الطاوات الذي يجب موظفو المطاعم استخدامه. واستناداً إلى الكثير من الأشخاص الذين تحدثنا إليهم، سمعنا أنه على الرغم من أن الجميع يستخدمون أوبن تايبيل، فإن الجميع يكرهه في نفس الوقت.

لا تتغير تقنية OpenTable كثيراً؛ كما أنه ليس من السهل تخصيصها وتعديلها؛ لقد عفى الزمن عليها قليلاً. إنهم يحتكرون سوق الولايات المتحدة بالأساس. لكن عدد المطاعم في الشرق الأوسط الذي يستخدمها قليل جداً. قلنا: «إن هذا رائع. لدينا بداية جديدة، وسنقوم ببناء تقنية تنمو بسرعة وتتواءم وتتكامل مع كافة الأجهزة، بحيث يمكنك تشغيلها على أي جهاز تريده، على جهاز لوحي، على جهاز ماك، أو على جهاز كمبيوتر». وفي الوقت نفسه، وُجّه لنا كثير من التشكيك والنقد من أشخاص قالوا لنا: «لماذا تعيدون اختراع شيء موجود بالفعل، فأوبن تايبيل تقدم نفس الخدمة بالفعل؟ لماذا لا تقومون بالحصول على ترخيص أوبن تايبيل أو أي شركة أخرى في الشرق الأوسط؟».

فبالإضافة إلى أوبن تايبيل، بنى كثير من الشركات هذا النوع من التكنولوجيا؛ لذا، بدأ أن الحصول على ترخيص لإحدى تلك الشركات أسهل وأقل خطورة للقيام به، بدلاً من تطوير المنتج نفسه من الصفر. لقد عانينا من اتخاذ هذا القرار في البداية قبل أن نقرر أننا لا نريد أن نكون تحت رحمة مطور برامج أو أوبن تايبيل في كل مرة نقرر فيها أننا بحاجة إلى خاصية مناسبة للشرق الأوسط، مثل الترجمة إلى العربية. كنا نعلم أننا بحاجة إلى تعريب الخدمة، وأن علينا أن نفهم كيف تنصرف حيال الأسواق المختلفة بشكل مختلف. وأن نبني منتجاً يناسب الأسواق التي ننوي العمل فيها. فما يصلح في لندن ونيويورك لا يصلح بالضرورة في دبي، أو هونج كونج، أو الهند، أو أي مكان آخر.

لذا قررنا أن الشيء الصحيح الذي ينبغي فعله هو بناء منصتنا الخاصة، وعلى الرغم من أنه كان صعباً للغاية، وأن هناك كثيراً من التحديات التي تواجهنا في هذا الأمر، فقد فهمنا سبب عدم وجود المزيد من الشركات التي تفعل ذلك في المنطقة. فقد كان بناء هذا النوع من الحلول صعباً بحق. لكن الآن، إذ أنظر إلى الوراء، ربما كان واحداً من أفضل القرارات التي اتخذناها؛ فهذا واحد من أهم الأشياء التي تميز ريزيرف أوت عن المنافسين اليوم؛ إنها قدرتنا على توطين خدماتنا بسرعة كبيرة، وتقديم خواص جديدة، وسرعة الاستجابة، ودعم منصات جديدة عند خروجها للنور.

أطلقنا أول منتج لنا في عمان، وتعاقدنا مع عشرين مطعمًا، وذهبنا إلى أفضل سلاسل المطاعم في الأردن وتمكننا من إقناعها بالعمل معنا. ونجح الأمر، على الرغم من إدخالنا كثيراً من التحسينات الإضافية اللازمة على المنتج. لقد نال المنتج إعجاب تلك المطاعم التي ذهبنا إليها وقررت الاعتماد عليه بالكامل. لكن ثمة شيئاً واحداً لم نتوقعه بالرغم من ذلك، وهو أن موافقة ملاك المطاعم على العمل معنا، لم تعن بالضرورة أن موظفي المطعم سيستخدمون الخدمة.

فالناس لا يحبون التغيير. يرى الناس أن التغيير عمل إضافي، وأنه يتطلب منهم تعلم أشياء جديدة. على الرغم من أن نظامنا كان بسيطاً جداً وأساسياً، فإننا واجهنا عقبات كثيرة في محاولة إقناع موظفي المطاعم باستخدام خدمتنا. كان علينا أن نقضي ساعات طويلة معهم بشكل أساسي لحثهم على استخدام النظام، بدلاً من تدوين الحجز على قصاصه ورقية، ثم إدخالها على النظام. كان من المهم أن نفهم كيفية جعل البرنامج بسيطاً. كان علينا أيضاً أن نجعله باللغة العربية؛ لأن هناك كثيرين في الأردن لا يتحدثون الإنجليزية.

بعد إطلاقنا للمنتج مباشرة، قمنا بتأمين جولتنا الأولى من التمويل. كان ذلك قراراً صحيحاً في الوقت المناسب؛ لأن ما لدينا من النقود قد نفذ بالفعل، كما توقعنا عن تقاضي راتبينا لضمان أن أفراد فريقنا يحصلون على رواتبهم بشكل مستقر وأنهم سعداء بمواصلة العمل معنا. بعد ذلك قمنا بجمع جولتنا الأولى من التمويل من «مجموعة أي مينا» iMENA Holdings. كانوا قد بدءوا نشاطهم للتو؛ لذا كنا أول استثمار قاموا به، وجمعنا 2,1 مليون دولار على مرحلتين. المرحلة الأولى كانت 500,000 دولار؛ والثانية 700,000 دولار. وبمجرد أن جمعنا هذه المبالغ، بدأنا في التوسع داخل عمان.

كانت إحدى الاستراتيجيات الناجحة التي قمنا بها إقناع أفضل وأشهر المطاعم في المدينة بالتسجيل معنا في البداية. كان من الأسهل الحصول على المطاعم الأخرى لأنها نظرت إلى ما قامت به المطاعم الكبرى حيالنا. فكانوا يفكرون إن كانت سلسلة مطاعم كذا قد قامت بالتسجيل مع المنصة؛ فهذا يعني أن علينا أن نتواجد نحن أيضاً عليها. وإن كانوا يستخدمون النظام، فربما يجب علينا نحن أيضاً استخدام النظام. لقد عملت هذه الاستراتيجية لصالحنا، رغم أننا اضطررنا -لأجل إقناع هذه المجموعة من المطاعم بالتسجيل في خدمتنا- لتقديم الخدمة لهم مجاناً لمدة ستة أشهر. ورغم حصولنا على تسجيل لنحو 20 مطعمًا، فإننا لم نحقق أي أموال، لا من الحجوزات، ولا من البرنامج نفسه.

لكن بالنظر إلى الوراء، أدرك أن ذلك كان الشيء الصحيح الذي ينبغي القيام به للحصول على تسجيل هذه المطاعم على منصتنا بأي ثمن. لقد تعلمنا الكثير، بصرحة، فقد كانت نسبة الإشغال في هذه المطاعم عالية دائماً، شكّل اختباراً حقيقياً لبرنامجنا. كانت لدينا عيوب كثيرة في البداية، لكننا كنا نصلحها بسرعة، وقد رأى عملاؤنا مدى شغفنا والتزامنا تجاه ما كنا نفعله. على الرغم من أن لدينا بعض المشكلات الكبرى في بعض الأحيان، إلا أنهم كانوا سعداء معنا حقاً.

كيف كانت تجربتكما مع التوسع الجغرافي الأول؟

عندما قمنا بجمع التمويل بدأنا التفكير في التوسع. كانت هناك مدينتان نرغب في الذهاب إليهما في البداية: بيروت ودي. في ذلك الوقت قررنا أن نتجه إلى بيروت أولاً. فيروت تبعد خمسين دقيقة فقط من عمان. وهكذا فإن الوصول إليها أسهل. وكان لدينا مجموعة من المعارف هناك ساعدونا على الوصول إلى الذين قاموا بتوصيلنا بالمطاعم في ذلك الوقت.

انتهى بي المطاف بالانتقال إلى بيروت، مع قضاء أسبوع واحد كل شهر في عمان. وبمجرد الوصول إلى بيروت بدأت بالذهاب إلى المطاعم واحداً تلو الآخر؛ كي أبيع تقنياتنا وبرامجنا لهم. كانت هذه أولى تجاربي التجارية في بيروت، والتي كانت مختلفة تماماً عن الأردن وفلسطين. إن ممارسة الأعمال التجارية مع اللبنانيين لا تشبه التعامل التجاري مع الأردنيين أو الفلسطينيين. هناك مهارات ينبغي أن تتعلمها، أن تتحدث لغتهم، وتتصرف مثلهم، وتقوم بتقديم عرضك بالطريقة الصحيحة. كانت في الواقع تجربة لافتة للنظر.

في البداية، تمكنا من التوقيع مع عشرة مطاعم، ثم بدأ المزيد من المطاعم ينضم إلينا، ولكن بعد ذلك واجهنا عوائق؛ إذ كان الوضع السياسي في بيروت يزداد سوءاً، فلم يعد الناس يخرجون بنفس القدر، وكانت المطاعم تعيش حالة تشكك. لم يرغب أحد في الاستثمار؛ لأننا كنا نفرض رسوماً شهرية مقابل البرنامج؛ لذا كان رد كثير من المطاعم علينا: «حسناً، سنستخدم برنامجكم، لكننا لا نريد أن ندفع مقابل ذلك. لا نعرف ماذا سيحدث. قد نضطر للإغلاق. فنحن نوفر في نفقاتنا»؛ لذلك قدمنا لهم خدماتنا مجاناً في البداية، لكن بعد انتهاء الفترة المجانية، لم يحدث شيء؛ فما زالوا لا يريدون الدفع.

في نفس الوقت تقريباً، عقدنا شراكة مع مجلة Time Out Beirut اللبنانية. أدركنا بسرعة أن هذا لن يذهب بنا إلى أي مكان. فإن كان علينا أن نكون جديين بشأن إطلاق خدماتنا في مدينة ما، فعلياً أن نفعل ذلك بأنفسنا. كان علينا أن نستثمر أموالنا الخاصة؛ لا يمكننا الاعتماد على Time Out Beirut من أجل بيع البرنامج بدلاً منا؛ لأن الأمور لا تسير بهذا الشكل. لقد استعنا بفريق المبيعات لدى المجلة لبيع الإعلانات لجميع أنواع المطاعم، ولكن هذا كان شيئاً مختلفاً تماماً. الأمر كان منطقياً من الناحية النظرية، لكن على أرض الواقع فشل ذلك فشلاً ذريعاً.

في النهاية، بدأت المطاعم في بيروت في الدفع، وكانت الأعمال تتجه نحو التحسن قليلاً؛ لذا قررنا التركيز على دبي، التي تعد سوقاً كبيرة على الرغم من كونها أبعد وأكثر تعقيداً. مرة

أخرى، حزمت حقائبي وانتقلت إلى دبي لبدء العمل هناك.

كان التعامل في دبي صعباً جداً علي؛ لأنني لم أكن أعرف كثيراً من الناس هناك. كان علينا إنشاء كيان تجاري قانوني في دبي، على عكس عمان أو بيروت، حيث لم نكن مضطرين لذلك. لا يمكنك الذهاب إلى دبي بدون تأشيرة. لحسن الحظ، لدي جواز سفر أمريكي؛ لذا كان الأمر سهلاً بالنسبة لي، ولكن ليس لشريكي. إن دبي مدينة كبيرة. كنا بحاجة إلى توظيف فريق مبيعات، وإلى توظيف فريق تسويق، وإلى تعيين فريق دعم؛ لأنه في اليوم الذي سيستخدم فيه أحد المطاعم برنامجك قد يحدث خطأ ما؛ فكان من الضروري وجود من يقدم لهم الدعم.

لذا كان العمل من دبي صعباً منذ البداية، لكننا أقمنا الشركة وبدأنا عمليات التوظيف بالرغم من ذلك. في البداية، أعتقد أننا كنا نتطلع إلى توظيف أشخاص لديهم خبرة في البيع للمطاعم؛ أشخاص عملوا للشركات مثل ريد بول، وكوكا كولا. كما كنا نوظف أناساً من الشركات التي تعمل في مجال الشراء الجماعي، مثل جروبون، وكوبون، وغيرهما. وكانت هناك شركة أخرى اشترتها ليفينج سوشال LivingSocial تدعى جونا ب إت GoNabit؛ لذلك كنا نقوم بتوظيف مندوبي المبيعات من هذه الأنواع من الشركات؛ لأن موظفيها كانوا يبيعون خدمات ومنتجات إلى المطاعم بالفعل.

كما أدركنا بسرعة أن بعض المطاعم في دبي، خاصة تلك الموجودة في الفنادق، لديها بالفعل برامج حجز؛ لذا لم يكونوا بحاجة إلينا، بالرغم من أننا اعتقدنا أن لدينا منتجاً أفضل، وظللنا نصطدم بتلك العقليات التي كانت ترد على عرضنا برود من قبيل: «إننا نعمل مع شركة بريطانية. إننا نعمل مع شركة أمريكية. إننا نعمل مع أوبن تايبيل. إننا نعمل مع Resy - وهي شركة أسترالية تأسست منذ حوالي عشرين عاماً - فلماذا التحول إلى شركة ناشئة لم تتأسس إلا منذ أقل من عام وبدأت نشاطها للتو في دبي، ولم يستخدمها أحد؟».

كان ذلك صعباً جداً. كان الحصول على أي اشتراكات مدفوعة من مطاعم دبي أمراً في غاية الصعوبة؛ لذا، مرة أخرى كان علينا أن نقدم رخصة خدمتنا في البداية مجاناً. أذكر أن أولى مجموعة مطاعم وقعت معنا، وتسمى The Meat Co. لديها مطاعم لحوم رائعة في مدينة جُميرا ودبي مول وغيرها من المواقع الحيوية. إنه مطعم شهير، وكان ذلك حقاً أول عميل يعرفه الناس وقعنا معه. استفدنا من ذلك، واستخدمنا اسم المجموعة للحصول على مطاعم أخرى مهتمة بالعمل معنا.

ما وجهة نظرك في الخطوات الأساسية لبناء العلامة التجارية؟

من المهم جداً أن تعتمد الشركة عملية تمييز تجاري قوية، بارزة ومتسقة للغاية، بمعنى

استخدام نفس الكلمات في كل مرة؛ والحرص على أن يتحدث كل أفراد فريق العمل نفس اللغة، فإذا سألت مطورًا، أو رئيس قسم التسويق، أو كاتب محتوى، عن ماهية ريزيرف آوت، فينبغي أن يردوا عليك بطريقة واحدة، ربما استخدموا كلمات مختلفة، لكن لا بد أن تكون طريقة العرض وصيغة الرسالة عن كينونة الشركة وما يميزها متسقة.

كيف ميزتم منتجكم والخدمة التي يقدمها عن المنافسين الجبار؟

بينما كنا نعمل على جذب الفنادق وحثها على التسجيل في خدمتنا، كنا نطور برمجياتنا، ونميتها، ونتأكد من أنها أفضل من أو بن تايل وأفضل من أي من المنافسين الدوليين. كان علينا أن ننظر إلى ما فعله الجميع وما لم يفعلوه وما يمكننا تحسينه.

إذا كانوا يقومون فقط بالحجز وإدارة الطاولة، تفكر في كيفية إنشاء إدارة علاقات عملاء أكثر قوة. كيف يمكننا أن ندمج خدمتنا مع نظام نقاط البيع الخاص بالمطعم، بحيث يتسنى لك حين تنظر إلى الملف الشخصي للضيف، أن تعرف الأصناف التي يحبها، وليس فقط عدد مرات زيارته للمطعم، والمأكولات التي تصيبه بالحساسية. كما ستجد قيمة ما أنفقوه، بالإضافة إلى متوسط الإنفاق لكل شخص. ماذا لو كان بإمكانك حل مشكلة في مطعم بتمكينه من إدارة الإيرادات؟ إذا كنت مطعمًا وكانت لديك قائمة انتظار، على سبيل المثال، عليها عشرة أشخاص، ولديك طاولة واحدة، فكيف يمكنك اختيار شخص تعلم أنه سينفق أكثر من 200 دولار أو 300 دولار أو 400 دولار لكل فرد على الطاولة؟ لذا هذه هي الأشياء التي كنا نفكر فيها؛ لأن المطاعم وضعتنا في وضع صعب، بقولها لنا: «أنتم خدمة جديدة وغير مجربة».

في النهاية، بدأنا نظهر وبدأ برنامجنا وخواصنا وواجهة المستخدمين تنال إعجاب المطاعم بنحو متزايد. وبدأت المطاعم التي تسجل معنا تتزايد بالتدريج. بدأت أكتشف طريقة إدارة الأمور في دبي بكثير من التجربة والخطأ. وبدأت أيضًا في معرفة ما ينجح وما لا ينجح، حتى وصلت إلى ما أسميه «فريق الأحلام» في دبي، حيث أصبح لدي أربعة مندوبي مبيعات رائعين، يبيع كل منهم خدمتنا لخمسين مطعمًا في الشهر. وفي نهاية عام 2015 استطعت أن أقول: إن العمل بدأ بالفعل في رؤية الضوء في نهاية النفق المظلم.

وفي نفس الوقت تقريبًا، بدأنا في التوسع إلى الدوحة بقطر، والمنامة في البحرين، وذلك من خلال بعض المطاعم التي كانت مسجلة لدينا في دبي ولها فروع في تلك الأماكن. ثم وقعنا مع أكبر عميل لدينا حتى الآن، وهي فنادق روتانا. تمكنا من التوقيع بشكل أساسي على

اتفاقية حصرية مع روتانا، حيث سيقومون بوضع ريزيرف آوت في كل مطعم يمتلكونه. على مدار السنة، سيضيفون 120 مطعمًا. كما قمنا أيضًا بتسجيل 180 مطعمًا آخر لصالح حياة بعد عام، وذلك بين الشرق الأوسط والهند. واصلنا النمو وتوقيع مجموعات كبيرة من المطاعم والفنادق، بما في ذلك ستار وود وماريوت.

ومع هذا النمو والتوسع الجديد، خاصة من الفنادق، أجبرنا على مواصلة تطوير عروضنا. كان علينا أن نقدم تدريبًا للموظفين، ودعمًا حياً، ومركز اتصال، بالإضافة إلى إعداد تقارير مفصلة، وغيرها من أدوات وخدمات إدارة ودعم الحساب. حتى إننا قمنا ببناء وحدة لردود فعل العملاء للمطاعم، حيث يمكنهم إرسال رسالة نصية قصيرة أو دفع الإخطارات إلى عملائهم في اليوم التالي، وسؤالهم: «كيف كانت وجبتك؟ ما الذي كان يمكن أن نفعله بشكل أفضل؟». طلبت المطاعم منا أيضًا نشر هذه المراجعات على صفحاتها الرئيسية على جوجل وعلى تريب أدفايزر؛ لذا كنا نتعلم دائماً ونقوم بتعديلات على المنتج بينما نتحرك إلى الأمام.

كيف كانت تحديات عملية التمويل؟ وماذا تعلمت منها؟

لطالما كان التمويل -وما زال- تحديًا في المنطقة. في البداية، جمعنا 2, 1 مليون دولار كما ذكرت، ثم احتجنا إلى زيادة التمويل مرة أخرى في عام 2014، ولم تتمكن من العثور على مستثمر واحد لتمويلنا؛ لذلك اضطررت إلى تقسيم المبلغ الذي أحتاحه وهو 3, 1 مليون دولار أخرى، على عشرات المستثمرين الممولين، بحيث يعطيني كل واحد منهم ما بين 30 إلى 100 ألف دولار.

»من المهم جدًا أن تعتمد الشركة عملية تمييز تجاري قوية، بارزة ومتسقة للغاية، بمعنى استخدام نفس الكلمات في كل مرة؛ والحرص على أن يتحدث كل أفراد فريق العمل نفس اللغة.»

لا يمكنني إخبارك بعدد المرات التي جاء فيها يوم 25 من الشهر ولم يكن لدي سوى 10 آلاف دولار في الحساب المصرفي، وكانت الرواتب الشهرية تبلغ 70, 000 دولار. لذلك كان عليّ أن أقوم بإدارة هذا الأمر، بالحصول على قرض من شخص ما، أو الحصول على مستثمر

لإمدادنا بالأموال مع مذكرة اتفاق سندات قابلة للتحويل بسرعة. لقد واجهت عقبات كثيرة اضطررت لاجتيازها للتأكد من أن ريزيرف أوت لم ولن تموت، ولكن بطريقة ما، كانت الأمور تنجح. لم أفقد الأمل قط، وها نحن هنا اليوم. لقد جمعنا 1, 4 مليون دولار إضافية من شركة سيليكون بادية Silicon Badia في عمان عام 2016. لدينا 4500 مطعم، ونخدم أكثر من 50000 شخص في الشهر، وهذا العدد ينمو شهرياً. نعم لدينا منافسون، ولكن إذا جمعت كل منافسينا معاً، فمن المحتمل أن يكون حجمهم 20 % فقط بالمقارنة بما نفعله.

» «في كل خططك، اخفض من توقعاتك إلى النصف، وضاعف المال الذي ستحتاج إليه. فإذا كنت تعتقد أن شيئاً ما سيستغرق ستة أشهر، فمن المحتمل أن يمتد ذلك إلى عام. وإذا كنت تعتقد أنك بحاجة إلى مليون، فربما ستحتاج إلى مليونين. إن كنت تعتقد أنك تتوقع أن تحقق نصف مليون دولار من السنة الثانية، فمن المحتمل أن تحقق 250 ألف دولار فقط.»

أي نصيحة تود تقديمها لرواد الأعمال فيما يخص موازنة الوقت والتوقعات والنتائج؟

سؤال رائع. نصيحتي لأي رائد أعمال، وأنا أتحدث من تجربتي المباشرة: في كل خططك، اخفض من توقعاتك إلى النصف، وضاعف المال الذي ستحتاج إليه. فإذا كنت تعتقد أن شيئاً ما سيستغرق ستة أشهر، فمن المحتمل أن يمتد ذلك إلى عام، وإذا كنت تعتقد أنك بحاجة إلى مليون، فربما ستحتاج إلى مليونين. إن كنت تعتقد أنك تتوقع أن تحقق نصف مليون دولار من السنة الثانية، فمن المحتمل أن تحقق 250 ألف دولار فقط.

أنا أضع توقعاتي معاً، ثم أقسم كل توقعاتي على اثنين، وأقوم بمضاعفة المال، ثم أعود إلى الوراء لأرى كيف يمكنني التخطيط في مكان ما بين ذلك. أعتقد أن هذا مهم للغاية؛ لأن ما يحدث هو أنك تضع ميزانيتك، وأنت تعتقد أن لديك ما يكفي من المال لمدة ثمانية عشر شهراً، لكن الأمور تستغرق وقتاً أطول، والمال لا يأتي بالسرعة التي تتوقعها، سينفذ المال منك، وسيحتاج عليك جمع التمويل وأنت في موقف ضعيف.

يجب عليك دائماً جمع التمويل وأنت لا تحتاج إلى المال. يجب أن تكون قادراً على التراجع عن الصفقة وقتما شئت؛ لأن هذه هي الكيفية التي يقع بها رواد الأعمال في مأزق. هذه هي الطريقة التي ينتهي بها الأمر بأن يقيمك شخص ما تقيماً غير صحيح؛ لأن النقود على وشك النفاد منك؛ لذا ستجبر على أخذ المال لأنه خيارك الوحيد.

ما أفكارك العامة حول خدمة العملاء؟

أعتقد أن خدمة العملاء هي واحدة من أهم العناصر في أي عمل تجاري. خدمة العملاء في الواقع هي إعطاء الأولوية للعملاء، والتأكد من أنك سريع الاستجابة إلى أقصى درجة، والحرص على الاعتراف بالخطأ عندما يكون خطأك. إنني أتبع سياسة عدم الكذب على العميل؛ لن أكذب على عميل إذا واجهتنا مشكلة، على الرغم من أن الكثير من البائعين الآخرين يفعلون ذلك. فإذا وجد أحد العملاء مشكلة، وسألني عن ذلك، ووجدت أنه عيب في البرنامج أو أننا فعلنا شيئاً على نحو غير صحيح، أعترف أنه خطئي.

«هنا أعتذر للعميل بشدة، وأعترف بالخطأ، وأخبره بأنني سعيدي بالتنازل عن رسوم اشتراكنا لذلك الشهر؛ لهذا السبب يحبنا الكثير من عملائنا. إنهم يعلمون أنه بغض النظر عما يحدث، حتى لو كانت الأمور جيدة أو كانت الأمور سيئة، فإننا سندعمهم بشكل أفضل من أي شخص آخر.»

هنا أعتذر للعميل بشدة، وأعترف بالخطأ وأخبره بأنني سعيد بالتنازل عن رسوم اشتراكنا لذلك الشهر؛ لهذا السبب يحبنا الكثير من عملائنا. إنهم يعلمون أنه بغض النظر عما يحدث، حتى لو كانت الأمور جيدة أو كانت الأمور سيئة، فإننا سندعمهم بشكل أفضل من أي شخص آخر. عندما يكون أداء المطعم سيئاً ولا يمكنه أن يدفع لنا، نضع خطة دفع خصيصي له. أريد أن يفهم عملائي أننا في مركب واحد، وأن هذه شراكة، إذا نمت شركتي؛ فإنك تنمو معنا، والعكس تماماً. وإن كنت تمر بمرحلة عصبية؛ فسنساعدك. وإذا مررت أنا بوقت عصب؛ أتوقع أن تقف أنت بجواري أيضاً.

اذكر لنا بعض الطرق التي يمكنك من خلالها الحصول على رؤى جديدة حول نشاطك التجاري؟

من الأشياء التي دائماً ما أفعلها وأجدها مفيدة جداً هي الحديث دائماً إلى الناس عن ريزيرف آوت، وهؤلاء ليسوا من رواد الأعمال أو المستثمرين، في بعض الأحيان، يكون أحد أفراد العائلة، وأحياناً أصدقاء، وأشخاصاً ألتقي بهم على مائدة عشاء، فأتعرف على تصورهم حول الكيفية التي يرون بها الأشياء التي نقوم بها؛ لأن الطريقة التي أرى بها الأشياء تختلف عن تلك التي يرى بها شخص آخر نفس الشيء؛ لذا أجد الكثير من الرؤى المختلفة التي تدعمني. لا توجد خطة أو جدول أعمال وراء ذلك، فأنا لا أحاول الحصول على تمويل من هذا الشخص. وكذلك لا أحاول توظيفه. أنا لا أحاول الاستفادة منه حتى أعرفه بنا في مكان ما. أحاول فقط وضع نفسي مكانه وفهم الكيفية التي ينظر بها إلى عملي.

تحدثت أيضاً مع كثير من الأشخاص من مختلف قطاعات الأعمال لمعرفة كيف يقومون بعمل جيد- أي نوع من الممارسات أو السياسات التي اعتمدوا عليها في أي مجال كانت؛ مثل: المحاسبة، أو التوظيف، أو غيرهما، ومحاولة التعلم منها.

وثمة إجراء آخر أقوم به، وهو إرسال مديري المنتج مرة في الشهر إلى المطاعم، فيقضون يوماً كاملاً لا يفعلون فيه شيئاً سوى مراقبة ومشاهدة كيفية عمل موظفي المطعم؛ وذلك لمعرفة ما إذا كانوا يستخدمون نظامنا بكفاءة، وما يمكننا تنفيذه لجعل حياتهم أسهل. لا أستطيع أن أخبركم كم الأفكار والخواص الجديدة التي نخرج بها فقط من القيام بهذا التمرين.

ما خططك المستقبلية لبناء نفس النجاح الذي حققته مع ريزيرف آوت حتى الآن؟

عندما بدأتنا، كانت رؤيتي أن نكون نسخة شرق أوسطية من أوبن تايبيل، ولكن هذه الرؤية قد تغيرت بشكل كبير منذ ذلك الوقت. الآن، أتطلع إلى أن يكون ريزيرف آوت عالمياً. لدينا بالفعل مطاعم في الهند، ولدينا صفقة واحدة في آسيا وأخرى في أوروبا، كما أن لدينا عددًا قليلاً من المطاعم التي تستخدم منصتنا في لندن. نتطلع الآن إلى التواجد في مصر، هونج كونج، وتركيا، وهي جميعاً أسواق جذابة للغاية.

هناك الكثير من الحديث عن أن الابتكارات لا يمكن أن تخرج من هذه المنطقة، وأريد تغيير هذه الفكرة. أريد أن أظهر للعالم أن نظام إدارة الحجز الذي بُني في الأردن، والذي بدأ في الشرق الأوسط، يمكنه التنافس عالمياً مع أوبن تايبيل ومع أي من هؤلاء المنافسين الكبار خارج أسواقنا المحلية.

لقد بنينا تقنية رائعة، ويؤكد عملاؤنا أنهم عندما يقارنون بين تكنولوجيا منافسينا العالميين وينظرون إلينا، يسألوننا: «لماذا لا تعملون في نيويورك؟ لماذا لا تعملون في لندن؟ لماذا لا تعملون في مدن أخرى؟» الآن أصبح التوسع قريباً جداً من قلبي، وقد بدأنا بالفعل خطط العمل للبدء في ذلك. لقد بدأنا للتو في القيام بجولة جديدة من التمويل؛ إذ تسير الجولة (ب) على قدم وساق بينما أتحدث معك، وسيساعد جزء كبير من هذا التمويل على تمويل عملية توسعنا العالمي؛ لذا ابق متابعاً لنا!

مي مدحت

تطبيق تجميع الفعاليات وتنظيمها على الهاتف



شركة مؤسّسة لشركة إيفنتوس (Eventtus)

ورئيستها التنفيذية (Www.Eventtus.Com)

مي مدحت؛ شريكة مؤسّسة لشركة إيفينتوس ورئيستها التنفيذية؛ وإيفينتوس منصة إلكترونية وتطبيق للهواتف الذكية للتخطيط للفعاليات، والتواصل بين المعنيين بها ومنظمتها، وإصدار تذاكر حضورها، والتي أسستها مي في عام 2012. وهو حل شامل لتمكين الجيل التالي من تجارب الفعاليات. تمكنت مي من جمع 65,2 مليون دولار لتمويل إيفينتوس حتى الآن. ومي واحدة من رائدات الأعمال اللاتي يعملن بمنظمة إنديفور. وقد درست هندسة الكمبيوتر في جامعة عين شمس بالقاهرة، وعملت في شركات ناشئة مختلفة قبل تأسيس إيفينتوس.

حدثنا قليلاً عن نشأتك والأشياء التي أثرت فيك منذ وقت مبكر.

ولدت ونشأت في عائلة صغيرة في القاهرة. لدي أخ واحد. أبي طبيب. كان يعمل في المملكة العربية السعودية لوقت طويل؛ لذا كنا دائماً ما نتنقل بين مصر والمملكة العربية السعودية.

كان جدي هو ملهمي. كانت علاقتنا قوية جداً. ودائماً ما كنت أشعر أن ثمة رابطاً من نوع خاص بيننا. كان رائد أعمال تقليدياً؛ إذ كان يملك داراً للطباعة، واشترى لي أول كمبيوتر عندما أنهيت الصف السادس الابتدائي، في عام 1995. كنت أستخدمه في اللعب وتصفح الإنترنت، وقد أحببته بالفعل.

منذ طفولتي، دائماً ما كنت أريد أن أفعل شيئاً مختلفاً. لطالما أردت أن أحدث تأثيراً في شيء ما، أن أغير شيئاً ما في العالم للأفضل. أردت أن أشعر أنني جزء إيجابي من المجتمع، على الرغم من أنني لم أكن أعرف في ذلك الوقت بالضبط كيف يمكنني القيام بذلك.

كنت طالبة مجتهدة في المدرسة الثانوية. كنت دائماً الأولى على صفي، وكنت أحب دراسة وتعلم أشياء جديدة. وخلال نفس الوقت، دخلت في مجال تصميم مواقع ويب للمشاهير. كنت أستمتع بهذه المشروعات وخلال سنوات مراهقتي. استمتعت حقاً بإنشاء تلك المواقع والعمل على الكمبيوتر بشكل عام؛ لذا قررت التخصص في الهندسة في الجامعة، وتخرجت في جامعة عين شمس بدرجة بكالوريوس في علوم الحاسب الآلي.

وفي السنة الأخيرة من الجامعة طُلب منا القيام بمشروع للخروج. أتذكر أننا وقتها جلسنا معاً كفريق، وقررنا أن نفعل شيئاً يحتوي على نوع من التطبيق العملي. لم نرغب في إكمال

المشروع لمجرد تقديمه إلى الجامعة والحصول على الدرجات فقط، أردنا القيام بشيء إيجابي يمكننا تنفيذه بالفعل وتقديمه إلى السوق.

قررنا أننا نريد حل مشكلة المرور في مصر. إذا كنت قد زرت القاهرة من قبل، فبال تأكيد أنت على علم بأن ازدحام المرور يمثل مشكلة كبيرة هنا، وأردنا المساعدة في حل هذه المشكلة. لقد طورنا تطبيقاً للهاتف -مثل خرائط جوجل- لاكتشاف الازدحام. كانت لدينا خوارزميات للكشف عن حركة المرور من كاميرات مختلفة في الشوارع، حتى إننا قمنا أيضاً ببناء نظام رؤية للتعليم الآلي على الكمبيوتر للكشف عما إذا كان الشارع مزدحماً أم خاوياً. بعد ذلك، أنشأنا تطبيقاً اجتماعياً حيث يمكن للأشخاص الإبلاغ عن حالة حركة المرور. كانت هناك ثلاثة أو أربعة أساليب للكشف عن حركة المرور.

تلقينا دعماً كبيراً من الجميع في الجامعة، واشتركنا في مسابقة مايكروسوفت «كأس التخيل»، وهي مسابقة سنوية تجذب المطورين من الطلاب في جميع أنحاء العالم، هؤلاء الذين يحاولون حل أكبر المشكلات في العالم. وبالفعل، فزنا بالمركز الأول في مصر، وحققنا المركز الثالث عشر على مستوى العالم.

وبطبيعة الحال، شعرنا أننا وصلنا إلى شيء ما، وأردنا أن نقدم المنتج بالفعل إلى السوق، لكننا فشلنا فشلاً ذريعاً؛ نظرًا لقلة خبرتنا. نحن لا نعرف أي شيء عن مجال الأعمال. أذكر لقاء أول مستثمر بعد تخرجي في الجامعة. لم أكن أفهم حتى ذلك الوقت لماذا يرغب المستثمرون في إعطاء أموالهم لمجموعة من الأشخاص أو لشيء لا يعرفون شيئاً عنه.

بعد ذلك بوقت قصير، بدأت في تعلم وقراءة ومشاهدة بعض مقاطع الفيديو. تعلمت عن مجال تمويل الشركات، والإدارة، والتسويق، والمبيعات، وكل شيء آخر، ثم حصلت على وظيفة بدوام كامل، وكذلك فعل بقية فريقتي الجامعي. بدأنا جميعاً العمل في شركات أخرى ونسينا المشروع.

بعد الجامعة، حضرت كثيرًا من الفعاليات مع أصدقائي؛ وهنا التقيت نهال، المؤسس المشارك في إيفيتتوس، التقيتها في إحدى الفعاليات، وكنا نشترك في شغفنا بالتكنولوجيا؛ لذا انسجمنا كثيرًا، وبالتالي بدأنا العمل معًا في النهاية.

كيف جاءتك فكرة إيفيتتوس؟

بدأنا نتحدث أنا ونهال عن أن كلاً منا ترغب في العمل على مشروع خاص بها؛ لذلك

بدأنا استكشاف واختبار الأفكار المختلفة. لقد عملنا على ذلك لساعات طويلة، ولم نصل إلى أي نتيجة. إذا كنت تريد تحقيق فكرة ما، فلا يمكنك فعل ذلك أثناء عملك في وظيفة بدوام كامل. فريادة الأعمال شيء مرهق؛ لذلك فهي تتطلب التزامًا وتفريغًا.

في ذلك الوقت، سمعنا عن إقامة أول مؤتمر للشركات الناشئة في القاهرة نهاية ذلك الأسبوع. تقدمت بطلب لحضور المؤتمر، لكنني لم أحصل على دعوة أو تذكرة. قررت أنني سأذهب للحضور على أي حال. كنت مهتمة بالتعرف على ما كان يحدث في ساحة الشركات الناشئة في مصر وفي استكشاف الفرص؛ لذا ذهبت -أو بالأحرى تسللت- لحضور هذا المؤتمر.

وخلال الفعالية، انضمت إلى فريق وعملنا معًا على مشروع، وكان بهاء جليل، المؤسس المشارك لمنصة كراود أناليزر Crowd Analyzer (وهي منصة رصد لمواقع التواصل الاجتماعي معروفة عالميًا) ضمن أفراد المجموعة، وانتهى بنا المطاف إلى العمل على فكرتين مختلفتين. هنا بدأت حياة الشركات الناشئة هذه تروق لي؛ ورغم صعوبتها، فإنها كانت تستحق العناء. فأنا أستمتع ببناء الأشياء من الصفر. كذلك بدأت أستمتع بالتفكير والتوصل إلى إجابات لجميع أنواع الأسئلة المتعلقة بتحديات العمل.. «كيف يمكننا إيجاد مقاربة لحل مشكلة بعينها؟ وكيف نبني مشروعًا؟ وكيف نطور كل الجوانب؟ وماذا عن التسويق؟ وما نموذج العمل خاصتنا؟» كل هذه أسئلة ينبغي على رائد الأعمال أن يطرحها، وأن يحرص على إيجاد إجابات لها باستمرار خلال رحلة العمل على المشروع.

بعد انتهاء المؤتمر، بدأنا، وأنا ونهال، نتحدث عن عيوب التنظيم التي تحللت المؤتمر. لاحظنا أن هذا المؤتمر قد بدأ في عطلة نهاية الأسبوع التي كان مقرراً فيها إقامة فعالية للتعارف بين المستثمرين ورواد الأعمال، فكان الجميع هناك للقاء شركات ناشئة أخرى، لمقابلة مؤسسين آخرين، لمقابلة مرشدين آخرين وهكذا؛ لذا لم يكن هناك منصة حقيقية أو تطبيق لمساعدة الجميع على التواصل مع بعضهم البعض، فكلما أراد المنظمون الإعلان عن شيء أو تغيير شيء في الموعد المحدد، كان عليهم القيام بذلك بشكل غير آلي. كان عليهم استخدام الميكروفون، أو الصياح بصوت مرتفع. ثم حضرنا فعالية أخرى في القاهرة بعد أسبوعين من ذلك، ولاحظنا نفس المشكلة.

في هذه الفعالية، لاحظت أيضًا أن بعض أصدقائي على تويتر كانوا يحاولون لقاء بعضهم بعضًا في تلك الفعالية. أرسلت إليهم رسائل نصية، لكنني لم أكن أعرفهم بالشكل؛ لذا كان

الأمر مضحكاً للغاية، فهي محاولة لمقابلة شخص تعرفه ولكنك لم تلتق أبداً به من قبل وجهاً لوجه. لم يكن لدينا منصة للتواصل أو مشاركة أي شيء حدث في تلك الفعالية؛ لذا بدأنا النظر فيما يمكننا القيام به فيما يتعلق بالفعاليات. كيف يمكننا حل هذه المشكلات؟

ثم ذهبنا إلى عدد من المعارض في القاهرة، وأذكر أنه في كل مرة كنت أذهب فيها إلى هناك، كنت أعود بمجموعة ضخمة من النشرات والمواد التسويقية الخاصة بالعارضين؛ لذا جلسنا وفكرنا: «لماذا لا يمكن أن يكون لدينا تطبيق ذكي، يكون منصة تجعل الجميع وأصحاب المصالح على اتصال خلال الفعالية؟ منصة تساعد الأشخاص في إدارة الفعاليات بكفاءة ومساعدة الحضور على تحقيق أقصى استفادة من وقتهم في هذه الفعاليات».

صرت مهووسة بتلك الفكرة، وكنت أتحدث باستمرار عن هذا التطبيق الخاص بالفعاليات الذي أردنا تطويره. ثم بعد أسبوعين، قررت ترك وظيفتي. شعرت وكأنني أخون فكرة تطبيق الفعاليات خيانة عظمى (تضحك) حتى قبل أن نبدأ في تطويره؛ لذا قررت أن أترك وظيفتي وسأعمل على هذه الفكرة بدوام كامل. ثم تبعني نهال بعد أسبوع، وبدأنا العمل على هذا المشروع بدوام كامل وبكل تركيز.

كيف أجريت البحث عبر الإنترنت والتعرف على هذه التكنولوجيا؟

الجزء المضحك هو أنني لم أقم بتنظيم أي حدث في حياتي كلها؛ لذا قررنا في السنة الأولى أننا بحاجة إلى فهم هذا المجال. لقد أمضينا بعض الوقت في زيارة أكبر عدد ممكن من الفعاليات، والتحدث إلى أكبر عدد ممكن من منظمي الفعاليات والحضور.

قبل أن نبدأ، كانت كلتانا تعمل في هندسة البرمجيات؛ فكانت نهال من المتخصصين في تطوير البرامج لأندرويد، بينما كنت قد بدأت العمل في تطوير نظام تشغيل هواتف أبل في الوقت الذي كنا نتحدث فيه عن Eventus؛ لذا قررت أن أتعلم نظام التشغيل أي أو إس حتى يمكننا بناء النسخة الأولى من التطبيق.

أجرينا دراسة سوقية، وبدأت القراءة والتعلم عن تطوير البرمجيات على أي أو إس. فعلت ذلك حقاً. فواحد من أهم الأشياء لرواد الأعمال هو أنه يجب أن تتعلم بشكل مستمر. في بعض الأحيان تحتاج فقط إلى التعلم والقيام بشيء ما. ليس بالضرورة دائماً أن تكون على علم ومعرفة بكل شيء قبل البدء؛ لذا كان علينا أن نتعلم استراتيجية الأعمال والبيانات المالية بأنفسنا. أحد القرارات التي اتخذناها في ذلك الوقت هو أننا أردنا أن نبدأ بأمورنا الخاصة. لم

نكن نرغب في الاعتماد على المستثمرين في وقت مبكر؛ لأننا أردنا التأكد من أن هذه الخدمة قيّمة، وأن هناك من سيكون مستعداً للدفع فيها أولاً.

»بصفتك رائد أعمال، عليك أن تتقبل الآراء ونصائح الآخرين بصدر رحب، ولكن لا يجب عليك بالضرورة اتباعها. فالقرار لك في ذلك؛ لأن لديك رؤية محددة وتعرف ما تفعله.»

كيف تعاملت مع كل النصائح والملاحظات التي تلقيتها؟

أحد الدروس التي تعلمناها في وقت مبكر هو أنك بصفتك رائد أعمال، عليك أن تتقبل الآراء ونصائح الآخرين بصدر رحب، ولكن لا يجب عليك بالضرورة اتباعها. فالقرار لك في ذلك؛ لأن لديك رؤية محددة، وتعرف ما تفعله. لا أعتقد أن كل شخص في هذا المجال لديه نفس الرؤية أو الفهم؛ لذلك من المهم أن تظل مركزاً على رؤيتك، مع ترشيح التعليقات التي تتلاءم مع رؤيتك فقط في الوقت نفسه.

أتذكر كيف قابلت مستثمرنا الأول في واحدة من تلك الفعاليات. فقد قرنا أن نطلق التطبيق في عرب نت، بالقاهرة. وأذكر أنه كان لدينا مكان صغير في تلك الفعالية. التقيت بشخص من فودافون. جاء لي، وقال: «مرحباً، كيف يسير مشروعك؟ أرجو إطلاعي على التقدم الذي تحرزانه باستمرار». وبعد مرور عام، ظهر شيء غير متوقع؛ كان ذلك متعلقاً بفودافون فتشرز للاستثمار ومحمد عيد. ظللت أتابع معه. كلما أطلقنا خاصية جديدة، أو موقعاً إلكترونياً جديداً أو شيئاً ما، أرسل له رسالة لأخبره عن تحديثاتنا؛ لذلك كنا على تواصل مستمر ورأى التقدم الذي حققناه وكيف نضجنا وتطورنا كشركة. ثم أصبح أول مستثمر لدينا في إيفيتوس؛ لذلك ما تعلمته هو أن التواصل الشبكي مهم جداً. إن التحدث إلى الجميع وسماع التعليقات من الجميع والمتابعة معهم أمر مهم أيضاً.

ما رؤيتك حول الدور الذي يلعبه الشريك المؤسس في الشركة الناشئة؟

عند اختيار الشريك المؤسس -شريك حياتك العملية إذا رغبت في ذلك- لا يتعلق الأمر بالضرورة فقط بالمهارات التي يأتي بها للمشروع، إنه أيضاً يتعلق بالديناميكية الشخصية. يجب أن يكون شخصاً يمكنك الوثوق به. أتذكر -لا سيما في الأيام الأولى من إيفيتوس،

وكانت تلك الأيام الأصعب - كانت نهال هي من تدعمني إلى جانب عائلتي.

عندما تشعر بالإحباط وتساءل نفسك: «لماذا أفعل هذا؟» كما يحدث بشكل طبيعي من وقت لآخر عندما تستمر في العمل ولا ترى أي نتائج، تكون في حاجة إلى شخص يشجعك، يواصل دفعك إلى الأمام، وأن تستند عليه عندما تمر بمشكلة كبيرة.

كونك رائد أعمال، تشعر أحياناً وكأنك على قمة العالم. تعتقد أن لك تأثيراً إيجابياً على العالم وتحظى بالتقدير من المجالات وفي كل مكان في وسائل الإعلام. ثم في اليوم التالي تستيقظ ويتغير كل شيء؛ إذ تجد لديك كل تلك المشكلات التي ظهرت فجأة، وأنت لا تعرف لماذا يجب أن تكون وسط كل هذا العمل الشاق. فبقدر ما يكون الأمر مجدياً، تكون الرحلة الشاقة. أعتقد أنني محظوظة للغاية لأن نهال شريكتي المؤسسة.

» «كونك رائد أعمال، تشعر أحياناً وكأنك على قمة العالم. تعتقد أن لك تأثيراً إيجابياً على العالم وتحظى بالتقدير من المجالات وفي كل مكان في وسائل الإعلام. ثم في اليوم التالي تستيقظ ويتغير كل شيء؛ إذ تجد لديك كل تلك المشكلات التي ظهرت فجأة، وأنت لا تعرف لماذا يجب أن تكون وسط كل هذا العمل الشاق. فبقدر ما يكون الأمر مجدياً، تكون الرحلة الشاقة».

كيف تصفين علاقتك بالشركاء، والمستثمرين، والمرشدين والناصحين؟

أنا أعتبر هذه العلاقات، علاقات المدى الطويل، تقريباً مثل الزواج. تلتقي بشركاء ومستثمرين كل يوم. عليك أن تجد شخصاً يدعمك، ويفهمك، ويستطيع أن يساعدك، أكثر من مجرد كونه ممولاً. وما يضيفه المستثمر أيضاً هو شبكة العلاقات وما لديه من معارف بجانب المعرفة والمشورة. كما أن العثور على المستشارين والموجهين أمر مهم جداً. لا أستطيع التعبير عن أهمية هذا الشيء بما فيه الكفاية. فأنت بحاجة إلى العثور على مستشار يمكنك الاعتماد عليه، وبناء شبكة دعم من أشخاص تثق بهم بشكل عام.

وأنا سعيدة جداً لأن طارق أمين مستثمر ومستشار لنا؛ فهو يدعمنا بقوة. لقد قدم لنا

الكثير من التوجيهات خلال العامين الماضيين، خاصة فيما يتعلق بالتوسع في دبي وفهم السوق هناك. أعتقد أن كل رائد أعمال يحتاج إلى البحث عن شخص قام بذلك من قبل، شخص يفهم في الشركات الناشئة، ويسهم في البيئة الريادية، وعليك محاولة بناء علاقة مع هذا الشخص الذي يمتلك الخبرة وقام بهذا الشيء من قبل. ولا ينبغي أن تكون العلاقة بينكما مجرد علاقة مستثمر برائد أعمال، بل ينبغي أن تكون أشبه بعلاقة شخصية.

كيف طورت مهاراتك التقنية والتجارية ودرابتك؟

كانت الخطوة الأولى هي تعلم التكنولوجيا وتعلم الجوانب المختلفة للجانب التقني لبناء شركة ناشئة. كوني مهندسة برمجيات، لا أريد أن أقول إنها كانت سهلة. على الرغم من أن وجود خلفية تقنية يشكل ميزة بالتأكيد؛ لأنني طورت النسخة الأولى من التطبيق بنفسى؛ لذا فأنا أفهم الأمر جيداً.

كلما كنت أعين شخصاً، كنت أجري معه مقابلة بنفسى حتى أتمكن من الدخول في مناقشة تقنية معه. وكانوا يجوبون ذلك؛ لأننا كنا نتحدث نفس اللغة ويمكننا فهم أحداً الآخر. أعتقد أن هذا الشيء مهم للغاية، لكن كان علي أن أتعلم كل شيء من الصفر. لا يهم ما إن كان لدي خلفية تقنية أو تجارية، فكرائد أعمال، عليك أن تقوم بكل الأعمال، وتنخرط في كل شيء يخص الشركة في مرحلة أو أخرى، خاصة في المراحل المبكرة.

عندما بدأنا، أذكر الذهاب إلى أول اجتماع للمبيعات، والذي فشلت فيه فشلاً ذريعاً. كنت متوترة جداً في طريقي إلى الاجتماع. وحتى لم أكن أفهم فكرة كيف يمكنني أن أذهب إلى شخص ما وأطلب منه دفع مال مقابل شيء قيمت بإنشائه. وبالفعل لم أحصل على نتيجة، وكان اجتماعاً صعباً ومضحكاً للغاية في الواقع. ثم قررت في ذهني أنني أستطيع القيام بذلك الشيء. بعد الاجتماع، كان علي أن أتعلم كيفية القيام بذلك. ركزت على فكرة أن هذا منتجى الخاص؛ إنها شركتى؛ وأنا أعرف السوق، وأعرف الناس. أعرف كل شيء يتعلق به؛ لذلك إذا لم أتمكن من بيعه، فلن يتمكن أحد من ذلك. أدركت أن عليّ تعليم نفسى كيفية البيع وتطوير الأعمال أيضاً.

قررت الذهاب إلى أكبر عدد ممكن من اجتماعات المبيعات، وفي كل اجتماع كنت أتعلم شيئاً جديداً وأتحسن. والآن، أقود فريق مبيعات مكوناً من ستة عشر موظفاً، ولدينا عملاء وزبائن راعون من جميع أنحاء العالم. عليك أن تقرأ، تتعلم، تستمع إلى النصيحة، وأن تسأل الناس. لا تخف من سؤال الناس. لا أحد يعرف كل شيء. اعتدت أن أسأل مرشدي الخاص،

كنت أسأل الجميع: «كيف أفعل هذا؟» شاهدت الكثير من الندوات والفيديوهات على الإنترنت، واستمعت إلى الكثير من المدونات الصوتية والأخبار الخاصة بوادي السيليكون بكاليفورنيا. كنت أحاول دائماً التعرف على شركات ناشئة ناجحة أخرى ومعرفة ما هي الأشياء التي تنجح والتي لا تنجح.

» «في عام 2016، وجدت نفسي أقف على منصة في جامعة ستانفورد مع باراك أوباما ومارك زوكربيرج، المؤسس والرئيس التنفيذي لشركة فيسبوك، نتحدث عن الشركات الناشئة؛ لذلك يجب عليك الاستمرار في العمل كل يوم لتعلم أشياء جديدة والتطور من أجل نفسك وشركتك. لم أكن أتصور أبداً أن أقف هذا الموقف يوماً ما».

أتذكر أيضاً حضور تيد إكس القاهرة ولقائي بوائل فخراي، المدير الإقليمي السابق لشركة جوجل في شمال إفريقيا. كان حديثه عن الوقوف محلك سر، وعدم مواجهة التحديات، وكيف أنه من المهم أن تضع نفسك في المواقف الصعبة التي يمكنك التعلم منها واستغلالها في النمو. وما زال حديثه هذا عالماً في ذهني حتى الآن. واليوم أشعر براحة أكبر لكوني في مكان خال من الراحة ومليء بالتحديات. لقد ألهمني حديثه أن أتجاوز حدودي الخاصة، أن أستيقظ في الصباح وأقوم بأشياء لم أكن أتخيل أبداً أنني قادرة على فعلها.

قبل خمس سنوات فقط، كنت أعمل مهندسة برمجيات في القاهرة، أعيش حياة طبيعية بوظيفة ثابتة وحياة اجتماعية مريحة. لقد حدث الكثير منذ ذلك الحين، يبدو وكأنه كان قبل ألف سنة. في عام 2016، وجدت نفسي أقف على منصة في جامعة ستانفورد مع باراك أوباما ومارك زوكربيرج، المؤسس والرئيس التنفيذي لشركة فيسبوك، نتحدث عن الشركات الناشئة. لذلك يجب عليك الاستمرار في العمل كل يوم لتعلم أشياء جديدة والتطور من أجل نفسك وشركتك. لم أكن أتصور أبداً أن أقف هذا الموقف يوماً ما، لم يكن أي من هذا ممكناً دون اتخاذ هذه الخطوات الصغيرة غير المريحة يوماً، والتي تجعلك تتحرك إلى الأمام، وتقترب في النهاية من تحقيق أحلامك.

ما هي بعض الخطوات الأولى التي اتخذتها لتطوير ثقافة العمل في إيفينتوس؟

واحد من أهم الأشياء التي أركز عليها حقاً في إيفينتوس ثقافة العمل. أنا محظوظة للغاية لأنني أسمع كل يوم من فريق العمل مدى حبهم للعمل في إيفينتوس. إنهم يحبون الفريق وجو وبيئة العمل. وهناك أشخاص يتقدمون للعمل معنا فقط؛ لأنهم سمعوا أن جو العمل والفريق رائعون.

نحاول دائماً أن نمنح فريقنا شعوراً بأنهم شركاء في الشركة. أردنا دائماً أن يكون لدينا نوعية الأشخاص الذين يمكنهم اعتماد بعضهم على بعض ويشعرون بقيمة غايتهم. عندما يكون لدينا فعالية أو عميل كبير، فإننا نختار مطورين لحضور هذا الحدث ليكونوا حاضرين لتقديم الدعم من مقر الحدث، ونتمتع بأقصى قدر من الشفافية. فنحن نشارك كل شيء معاً ولدينا اجتماعات شهرية لمناقشة ما يحدث.

ما مدى أهمية أن يكون المنتج متوافقاً مع السوق منذ البداية؟

أعتقد أن إيجاد منتج مناسب للسوق هو أحد أهم الأمور بالنسبة لشركة ناشئة. تختلف الشركات الناشئة فيما بينها على أساس السوق والفكرة. على سبيل المثال، في إيفينتوس، كنا نعرف من اليوم الأول أننا نريد بناء شيء محلي. هذا ما كان يدور في أذهاننا في البداية.

وبعد ذلك، حين أجرينا بحثنا السوقي، أدركنا أن الحلول التي نقدمها يمكن أن تكون عالمية؛ لذلك بدأنا التفكير في عرض التطبيق لأكثر عدد ممكن من الأشخاص، وفي أكبر عدد ممكن من الفعاليات. هذا عندما قررنا قضاء عام في السفر حول العالم لحضور الفعاليات المختلفة. ذهبنا إلى الولايات المتحدة، ودي، وكينيا، وبلاد أخرى كثيرة. لقد ذهبنا إلى كل مكان في محاولة لفهم الأنواع المختلفة من الفعاليات الدولية حتى نتمكن من بناء منتج عالمي يمكن استخدامه للفعاليات في أي مكان.

في نفس الوقت، استمررنا في بناء المنتج لسوقنا المحلي، فكنا نتواصل مع القائمين على الفعاليات المحلية ونحضرها. حاولنا معرفة ما إذا كان بإمكانهم الدفع مقابل هذه الخدمة، لكن هذه العقلية العالمية عرضتنا للكثير من التحديات فيما يتعلق بالفعاليات على المستوى الدولي. لقد ساعدنا هذا في الواقع على النمو خارج السوق المحلية. واليوم، صرنا نقدم خدماتنا للفعاليات في كل مكان. لدينا فعاليات في الولايات المتحدة ولندن ودي وبيروت وغيرها، في حين أننا ما زلنا نعمل في القاهرة.

لقد قابلت الكثير من الشركات الناشئة التي ترغب في بناء شيء عالمي، ومن ثم لا تفكر في أسواقها المحلية. ثم يعانون من عملية الترويج وبيع منتجاتهم. سيكون من الأسهل إذا نظروا محلياً وقرروا بناء منتج ملائم جداً للسوق المحلي، والعمل في الوقت ذاته على منتج مناسب للعالم. لقد تمكنا من تحقيق التوازن بين الاحتياجات المحلية والاحتياجات العالمية. الآن لدينا منتج موطن، ووجود محلي، وخطّة توسع دولية لأكبر عدد ممكن من المدن. أعتقد أنه ينبغي على الشركات الجديدة أن تنتبه لذلك؛ الموازنة بين التركيز على المحلي والعالمي.

ما هي عملية تطوير الخدمة؟

مع كل فعالية نعمل عليها نتعلم شيئاً جديداً، ثم نجمع التعليقات من الحاضرين والمنظمين. نذهب إلى الفعاليات ونراقب كيف يستخدم الناس التطبيق. كما أننا معتادون على الذهاب إلى الفعاليات التي تمثلنا والجلوس في آخر القاعة لمعرفة ما إذا كان الحاضرون يستخدمون التطبيق حين يسكنون بهواتفهم. إذا كان الأمر كذلك، فنحن نريد أن نعرف كيف يستخدمونه، وسلوكهم تجاهه، وإذا كانوا يدونون ملاحظات أو يفتحون واحدة من الخواص وما إلى ذلك.

لدينا قائمة مهولة متأخرة بالخواص التي نريد إضافتها للمنتج. لدينا بالفعل خارطة طريق للمنتجات للسنوات الثلاث القادمة. والجزء الأصعب هو محاولة الاستمرار في دفع تطبيقنا إلى الأمام، مع إضافة الخواص المناسبة في الوقت المناسب. نحتاج إلى التأكد من أن التوقيت ليس مبكراً أو متأخراً جداً وأن نكون دائماً متقدمين على الشركات المنافسة.

في الواقع، نقضي وقتاً طويلاً في البحث وبناء تجربة المستخدم من خلال المقابلات والملاحظات؛ ونحن بارعون في ذلك، فنضع جدولاً زمنياً خاصاً بنا ونحرص على عدم الإفراط في تنظيم المهام. إننا نحاول حقاً إضافة قيمة لمنظمي الحدث، وكلما طورنا خاصية نحاول التأكد من أنها تضيف قيمة إلى تجربة المستخدم. في الوقت نفسه، نحاول بناء منصة عالمية المستوى تكون أكثر سهولة في الاستخدام وأكثر فائدة من الخدمة التي يقدمها منافسونا الذين يتواجدون بشكل رئيسي في الولايات المتحدة وأوروبا.

ما الخطوات الأولى التي اتبعتوها في عملية التسويق؟

في البداية، بدأنا مع منظمي الفعاليات. ركزنا على المؤتمرات والفعاليات المتعلقة بالشركات التقنية الناشئة؛ لأنها في محيطنا الاجتماعي. واعتمدنا على الحصول على ملاحظات قيمة

يمكننا الاستفادة منها في عملية تحسين التطبيق. هكذا بدأنا. كما استخدمنا وسائل التواصل الاجتماعي، فتواصلنا مع منظمي الفعاليات عبر تويتر وفيسبوك، واستخدمنا شبكتنا.

في أحد الأيام، وأنا في دبي، اتصلت بصديقي لي، وحصلت على رقم هاتف مؤسس شركة ستيب STEP. اتصلت به وقلت له: «أنا مي من إيفينتوس. أنا في المدينة لبعضة أيام». فأجابني: «كنت أحب أن ألتقي بك وأتعرف أكثر على ما تفعلونه وأن نناقش فرص وإمكانات التعاون معاً». لقد سمع عن إيفينتوس من خلال وسائل التواصل الاجتماعي والأحداث الأخرى التي قمنا بتنظيمها. كان مستعداً للقائي، ثم وقعنا بالفعل عقداً معهم. وهو الآن واحد من أكبر عملائنا. فنحن نعمل معاً منذ سنوات وإلى الآن.

وقد ساعدتنا هذه العلاقة في التوسع خارج المنطقة. عملنا معهم في الفعاليات المتعلقة بالشركات الناشئة في المنطقة، ثم عملنا على فعاليات متعلقة بتخصصات أخرى، وفعلنا الشيء نفسه، وتواصلنا مع عدد قليل من الأشخاص، ثم بدأ تأثير شبكة العلاقات يظهر. لقد حصلنا على الكثير من الإحالات إلى منظمي فعاليات آخرين. إن مجال تنظيم الفعاليات مجتمع مغلق إلى حد ما، والجميع يعرف بعضهم بعضاً فيه؛ لذا تمثل الإحالات أهمية كبيرة لنا.

إننا نتعامل مع كل عميل على أنه أهم عميل لدينا، ونحاول أن نقدم لهم كل الدعم والاهتمام الذي يحتاجون إليه لضمان عودته لنا مرة أخرى. نستخدم أيضاً الأنشطة التسويقية المعتادة، مثل الشبكات الاجتماعية، وجوجل أدوردز، التسويق الرقمي، والتسويق بالمحتوى. كما نستثمر في مدونتنا والتسويق بالمحتوى.

ما وجهة نظرك حول التوازن بين العمل والحياة الشخصية بالنسبة لرائد الأعمال؟

يا إلهي! أعتقد أنني آخر شخص مؤهل للحديث عن هذا الأمر (تضحك). من الصعب جداً تحقيق توازن بين العمل والحياة، خاصة في المرحلة الأولى في حياة الشركة الناشئة. ولكن بالرغم من ذلك، يجب أن تكون هناك أشياء تقوم بها خارج العمل وتساعد على الحفاظ على عقلك وصحتك وحيويتك وإيجابيتك.

خاصة مع ما أفعله الآن - حيث بات لدينا الآن فريق في دبي وبيروت - لذا أعيش حرفياً على متن طائرة. أذهب إلى فعاليات في كل مكان. إنها ليست حياة مستقرة على الإطلاق، لكنني أعتبر نفسي محظوظة بهذه الحياة. ولكن ما أحاول القيام به، عندما يكون لدي وقت، هو قضاء وقت ممتع مع عائلتي وأصدقائي والتفاعل معهم.

يجب أيضًا أن أقبل فكرة أنني قد أضطر إلى أن أغيب عن مناسبات مثل عيد ميلاد صديقتي المقربة. من المفيد حقًا أن تكون لديك عائلة أو أصدقاء يفهمونك ويدعمونك؛ فهم يعلمون أنني لا أدعي أنني أعمل، وأني أعمل بالفعل. إنهم يفهمون أن هذه هي حياتي، وأن لدي شركة أديرها، بكل ما يقترن بذلك من مسؤوليات.

منذ عامين، كنا نعمل 24 ساعة، 7 أيام في الأسبوع. لم نأخذ أي يوم عطلة. لم نأخذ إجازات أو أي شيء من هذا القبيل. ثم قررت أنا ونهال أننا يجب أن نأخذ عطلة يوم الجمعة على الأقل. لا نفعل ذلك بالضرورة كل أسبوع، لكننا على الأقل نحاول القيام بذلك. نحاول التركيز خلال أيام الأسبوع والعمل بجد، ثم نأخذ على الأقل يوم عطلة كل أسبوع بقدر الإمكان.

وبين الحين والآخر، نأخذ بضعة أيام. أذكر أن الحظ حالفنا في الشهر الماضي وتمكننا من أخذ أسبوع كامل، كل منا في نفس الوقت، بينما كان العمل يسير جيدًا. كان العملاء سعداء، ولم تقع أية أخطاء. وهذا يعني أننا أنشأنا فريقًا مسؤولًا قادرًا على إدارة الأمور أثناء غيابنا.

هل لديك أي مصادر تعلم جيدة يمكنك أن توصي بها لرواد الأعمال؟

أعتقد أن *The Hard Thing About Hard Things* كتاب رائع لرواد الأعمال. وكذلك كتاب *Predictable Revenue* رائع هو كذلك للأشخاص الذين ليس لديهم خبرات خاصة بالمبيعات والمبيعات، حيث يساعدهم على التعرف على كيفية بناء فريق المبيعات. يمكنهم أيضًا أن يقرأوا المقالات الموجودة على تيك كرانش TechCrunch وماشيل Mashable. لقد كنت أتابع TechCrunch Disrupt لسنوات عديدة. أجد أنه مصدر قيم للغاية. أتذكر، على سبيل المثال، أنني شاهدت العرض التقديمي والبيعي الخاص بتريلو Trello (وهو تطبيق لإدارة المشروعات القائمة على الويب)، وهي شركة رائعة مثيرة للإعجاب، كما أننا نستخدم منتجها. رأيت كيف تطورت وتم الاستحواذ عليها. إنها قصة رائعة.

كونك «ملكة الفعاليات»، يجب أن أسأل عما إذا كانت هناك أي فعاليات خاصة بالشركات الناشئة توصين بها؟

أنا لا أعرف أي ملكة هنا (تضحك). على المستوى الإقليمي، يعد مؤتمر ستيب وقمة رايز أب هما أكبر فعاليتين في مجال ريادة الأعمال في المنطقة؛ وكذلك عرب نت، وخاصة عرب نت

دي. كل واحد منها لديه نكهة مختلفة. كل منها يجلب المستثمرين والمتحدثين من الخارج. وتعد فعاليات عرب نت أكثر توجهاً للمؤسسات الراسخة؛ فإذا كنت بحاجة إلى اتصالات مع الشركات والحكومات، فإن حضور هذا الحدث سيكون رائعاً لك.

حدث جيد آخر هو Mix N' Mentor، لقد استفدت منه شخصياً في تطوري كرائدة أعمال. أستخدم Mix N' Mentor كمنصة لفهم أسواق مختلفة أخرى مثل عُمان وبيروت ودي؛ لذلك كانت منصة رائعة للاختلاط مع رواد الأعمال الآخرين في هذا السوق، والحصول على أفكار ورؤى حول هذا السوق.

ما أبرز مفهوم خاطئ خاص ببدء الأعمال التجارية؟

هناك مفهوم خاطئ يقول إنك إذا بدأت نشاطاً تجارياً ونجح، فلن يكون لديك رئيس، ويمكنك الذهاب للمنتجات الشاطئية وعيش حياة رفاهية في الوقت الذي يقوم فيه الآخرون بأشغال شاقة في المكتب (تضحك). أنا أبالغ بعض الشيء، لكن هذه هي الفكرة، والحقيقة هي العكس تماماً؛ فكونك رائد أعمال، عليك أن تعمل بجد كل يوم. ومع نمو شركتك، يتحتم عليك العمل بجد أكثر. في البداية، كنت أعتقد أنه كلما قمت بتعيين مندوب مبيعات، لن أحتاج إلى العمل في المبيعات، ثم اكتشفت أنه أصبح هناك الآن عشرة أشياء أخرى يجب علي القيام بها. ولذلك، الأمر ليس بهذه السهولة. ومع ذلك، لا بأس بالفشل. لا بأس من الفوضى في بعض الأحيان. نحن بحاجة لتقبل الفشل. وللأسف، طريقة التفكير هذه ليست شائعة في ثقافتنا، في حين أنها في الحقيقة جزء جوهري من رحلة ريادة الأعمال.

ما خطتك المستقبلية للتوسع في إيفينتوس؟

نعمل الآن على تنمية فريق المبيعات والتكنولوجيا، وتوسع إقليمياً، ونركز على دول الخليج في العام المقبل بشكل محدد. ثم سنبدأ في التوسع خارج المنطقة بعد ذلك، بدءاً من تركيا وبحلول العام التالي الصين. كما أننا ندرس بدء العمل مع الشركات في تنظيم فعالياتها الداخلية؛ لذا، هناك كثير من الفرص المثيرة المتاحة لنا، ونحن ما زلنا في بداية المشوار.

أمير برسوم

تجديد خدمات الرعاية الصحية الشخصية



شريك مؤسس لشركة فيزيتا (Vezeeta)

ورئيسها التنفيذي

www.vezeeta.com

أمير برسوم؛ الشريك المؤسس والرئيس التنفيذي لشركة فيزيتا. كوم، أول منصة رقمية لحجز خدمات الرعاية الصحية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، والتي تم إطلاقها في أواخر عام 2012. فيزيتا هي منصة مبتكرة في قطاع الرعاية الصحية، حيث تركز على التغلب على العديد من التحديات المتعلقة بخدمات الرعاية الصحية في المنطقة، بما في ذلك عدم إمكانية الوصول للبيانات الطبية وتوافرها. قبل فيزيتا، كان أمير مستشاراً إدارياً في شركة ماكينزي أند كومباني (McKinsey & Company)، حيث خدم العديد من الهيئات المعنية بالرعاية الصحية والسلع الاستهلاكية سريعة البيع في كل من القطاعين العام والخاص في أوروبا والشرق الأوسط وشمال إفريقيا. ثم قاد استراتيجية أسواق منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا لشركة أسترازينيكا لصناعة الأدوية والمستحضرات الصيدلانية؛ وهو أيضاً رائد أعمال في منظمة إنديفور، وأحد أعضاء مجلس إدارتها في مصر، كما أنه عضو مجلس إدارة منظمة رواد الأعمال. حصل أمير على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من الجامعة الأمريكية بالقاهرة، وبكالوريوس الصيدلة من جامعة عين شمس، وشهادة التعليم التنفيذي من جامعة هارفرد للأعمال حول توسيع نطاق الشركات الناشئة.

حدثنا قليلاً عن نشأتك أو أي تجارب تجارية مبكرة في حياتك.

ولدت بالقاهرة، لعائلة من رواد الأعمال. يمتلك والدي سلسلة من الصيدليات الكبرى، قام ببنائها من الصفر بدون دعم العائلة أو دعم خارجي على الإطلاق. كان والدي دائماً مصدر إلهام كبيراً، وعاملاً مؤثراً كبيراً على نشأتي، وقد نشأت على فكرة أنني مهما فعلت في الحياة، فسيتهي بي المطاف إلى أن أصبح رائد أعمال.

في المدرسة الثانوية، كان تفكيري المبدئي منصباً على دراسة الصيدلة وإدارة أعمال العائلة، ونقلها إلى مستوى أعلى. ومن ثم، اتجهت لدراسة الصيدلة، لكن بعد ذلك قررت أن أقوم ببناء شيء خاص بي. كان والدي يمنحني دعماً كبيراً؛ وكان -بالتأكيد- مرشداً مهملاً في حياتي. دعمني في البداية في تأسيس شركة توزيع للمستحضرات شبه الصيدلانية. في البداية لم تكن الشركة على ما يرام؛ لذا قررنا تحويل التركيز إلى استيراد بعض المنتجات وتصنيع منتجات صيدلية مثل مستحضرات التجميل. وبعد حين استعادت الشركة اتزانها، وذلك قبل أن نقرر -أنا وأبي- بيعها لمستثمرين عراقيين.

ثم بدأت في التقدم بطلب للحصول على وظائف بعد أن أنهيت دراستي في الجامعة

الأمريكية بالقاهرة (AUC). حصلت على عرضين للعمل، ثم عرض واحد من شركة عالمية للسلع الاستهلاكية سريعة التداول في دبي، وآخر من مكتب ماكينزي في القاهرة، كل ذلك بالصدفة في نفس اليوم، بل في نفس الساعة. قررت أن أذهب إلى ماكينزي، حيث كنت سأعمل في الأساس في قطاع الرعاية الصحية، وقطاع الأدوية، والسلع الاستهلاكية سريعة التداول.

في ذلك الوقت كانت زوجتي حاملاً في طفلنا، وقررت أنه ربما حان الوقت للحصول على وظيفة أقل توترًا، وأقل من حيث المتطلبات الوظيفية؛ لذا تركت ماكينزي وحصلت على وظيفة رئيس قسم استراتيجيات منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا لشركة أسترازينيكا، وهي شركة دوائية مقرها في المملكة المتحدة. كانت وظيفتي تتطلب قليلاً من السفر إلى دبي وبروكسل ببلجيكا، مع التركيز على المنطقة ككل، حيث كنت مسئولاً عن الإشراف على إدارة ملف استثماراتنا، وتوسيع السوق، وعمليات الدمج والاستحواذ، والعديد من المهام الأخرى ذات الصلة بالاستراتيجية في مثل هذه الشركة الكبيرة. بمرور الوقت أصبح من الواضح بالنسبة لي أنني أفضل العمل في وظيفة غير مؤسسية. حتى إنني فكرت في العودة إلى الاستثمارات وربما حتى في استثمارات الأسهم الخاصة، أو بدء مشروع خاص بي، وأن أصبح رائد أعمال، وهو حلمي الأصلي.

في نفس الوقت تقريباً، وتحديداً في عام 2011، التقيت بشريكي المؤسس، أحمد بدر، من خلال صديق مشترك، زياد مختار. كان زياد صديقاً لي في ماكينزي، لكنه غادر ماكينزي لإدارة واحد من أشهر الصناديق الرأسمالية الاستثمارية في مصر، وهو صندوق التنمية التكنولوجية. أخبرني أن لديه صديقاً يبحث عن شريك لبناء شيء في مجال البرمجيات كخدمة. عندما التقيت ببدر، كان يركز بشكل رئيسي على توفير حلول المحاسبة للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم. قلت له: «أتعرف؟ أنا حقاً أرى قيمة في استخدام هذه التكنولوجيا في مجال الرعاية الصحية».

كانت تكنولوجيا مثيرة للاهتمام، على الرغم من أن فهمي للتكنولوجيا في ذلك الوقت كان صفرًا. لم أعلم شيئاً عنها على الإطلاق. كان الأمر مثل لغة جديدة بالنسبة لي (يضحك). على الرغم من ذلك، قررت أن أعلم نفسي بطريقة أو بأخرى؛ لذا قرأت الكثير. استغرق الأمر مني ستة أشهر من القراءة والدراسة لمعرفة كيف يمكننا استخدام هذه التكنولوجيا، ثم خرجت أنا و بدر بفكرة إنشاء سجلات طبية إلكترونية للأطباء. طرحنا الفكرة على زياد

وتمكنا من الحصول على رأس المال الأولي من صندوق التنمية التكنولوجية في منتصف عام 2012، ومن هنا بدأنا الشركة الجديدة.

بدأنا ببناء حلول السجلات الطبية. فقمنا بتطوير الخدمة، وذهبنا إلى السوق في محاولة لبيعها. اعتقدنا في البداية أننا قد عثرنا على منجم ذهب. فمن بين كل عشرة أطباء كنا نحاول بيع المنتج لهم، كان ثمانية يوقعون معنا. لقد شعرنا أن هذا المشروع سيكون ضخمًا فعلاً. بعد ثلاثة أشهر أدركنا أنه لا أحد يستخدمه. أود أن أقول إن هذه كانت واحدة من أكبر النكسات التي واجهتها في حياتي. لقد وضعنا كثيرًا من الأمل والطموح والمجهود في هذا الأمر، وكانت لدينا توقعات عالية جدًا، وفشلنا فشلًا ذريعًا.

ومن المفارقات أننا عندما كنا في أستراليا نيكينا، أتذكر عندما ذهبت إلى مديري لأخبره باستقالتي. قلت له: «أنا أؤسس شركة برمجيات تباع البرامج للأطباء». سأل: «كيف ستجني المال؟» فأجبت: «سيقوم الأطباء بدفع رسوم اشتراك». وكان رده علي: «أنا لم أسمع من قبل بفكرة تجارية أكثر غباءً من هذه، ولكن إذا غيرت رأيك، ورغبت في العودة إلى العمل، فهناك مكان دائمًا لك». في وقت لاحق، أدركت أنه كان كريمًا جدًا معي.

كيف توصلت إلى فكرة فيزيوتا؟

لمواجهة هذه الكارثة، عدنا إلى جلسات التفكير والمناقشة حول ملاءمة الخدمة للسوق. سألنا أنفسنا: «هل نحتاج إلى تحويل الفكرة، وإذا كان الأمر كذلك، فكيف سنقوم بذلك؟ هل هناك أي أمل؟ ماذا يمكننا أن نفعل؟». لقد كانت فترة صعبة ومليئة بالتحديات، حيث لم يكن لدينا إجابات واضحة. قررنا تقديم خدمة إدارة عمليات جدول العيادة، لكنها لم تنجح أيضًا كما كنا نعتقد في البداية. وهنا قررنا إطلاق منصة الحجز، وأعدنا تسمية الشركة بالكامل لتصبح فيزيوتا. وقد بدأت فيزيوتا بداية جيدة جدًا، فحققنا خيرًا إنجازًا ما.

استند المفهوم الأولي لفيزيوتا إلى فرضية مفادها أن الرعاية الصحية متأخرة بالفعل فيما يتعلق بالاعتماد على التكنولوجيا؛ فكل الخدمات الأخرى -من الناحية العملية- أصبحت أكثر تقدمًا في استخدام التكنولوجيا على مر السنين. في الوقت نفسه، الأمر لم يكن كذلك في مجال الرعاية الصحية. مثال صغير: لا تزال الوصفات الطبية والروشتات تكتب بخط اليد حتى اليوم. بينما في الجانب الآخر، العقود القانونية ليست كذلك. من المؤكد أن صناعة خدمات الرعاية الصحية لم تتمكن من اللحاق بالتكنولوجيا. إنني لا أشير إلى التكنولوجيا الطبية، التي تعد في تقدم مستمر؛ ولكنني فقط أشير إلى الخدمات التي تحيط بمقدمي خدمات

الرعاية الصحية والعاملين في مجال الرعاية الصحية، تلك المادة اللاصقة التي تربط الأشياء معًا، فلم تتطور بعد، ولا تزال متأخرة من ناحيتين رئيسيتين:

الناحية الأولى هي عدم القدرة على الوصول إلى مقدمي الرعاية الطبية. لا توجد وسيلة للوصول إلى مقدمي الرعاية الصحية دون معلومات. من الناحية التقليدية، فإن الطريقة الوحيدة لمعرفة مكان طبيب جيد والعثور عليه هي أن نسأل أحد الأصدقاء، الذي كان لديه تجارب مباشرة في هذا الأمر. والسؤال إذن هو: ماذا تفعل عندما تحتاج إلى البحث عن أخصائي أو أي نوع آخر من مقدمي الرعاية الصحية لمعالجة مرض معين أو الاستفسار عن حالة شخصية أو خاصة، على سبيل المثال، حالة تحتاج إلى طبيب نفسي، هنا يصبح الأمر صعبًا جدًا.

أما الناحية الثانية فهي نقص البيانات الطبية. تمد البيانات الطبية مقدمي الرعاية الصحية بمعلومات تساعدهم في اتخاذ قرار بشأن حالتك الطبية. يعد عدم توافر البيانات الطبية مشكلة كبيرة في هذا المجال. تذهب إلى الطبيب، يقوم بالتشخيص، ويطلب منك القيام ببعض الفحوصات المعملية، ولكنك تنسى أن تجلب تقارير هذه الاختبارات المعملية، أو تنسى أين وضعتها. بطريقة ما، لا يحصل على نتائج اختباراتك المعملية عندما يحتاجها، ولا توجد طريقة سهلة للوصول إليها في أي وقت أثناء تقييم حالتك.

هذان هما العائقان الرئيسيان في طريق تقديم خدمة رعاية صحية ممتازة في المنطقة. هذه هي التحديات التي تجدها في مصر والمغرب والأردن وحتى دبي؛ لذا فكرنا أنه إذا توصلنا إلى حلول تكنولوجية تشرك صناع القرار، والمتحكمين الأساسيين في هذا المجال - وهم الأطباء - ثم سنقوم في الواقع بإقناع كل شخص منفردًا في هذا المجال بتبني هذه التكنولوجيا، واحدًا تلو الآخر، فهدفنا النهائي هو إنشاء منظومة متكاملة توفر حلولاً بأسعار معقولة تتغلب على تحديات الوصول إلى مقدمي الرعاية الطبية وإتاحة البيانات الطبية. هذا هو المفهوم الكامل وراء فيزيتا، وهذا هو المكان الذي بدأنا منه.

في الواقع، يأتي الكثير من النجاح الذي تحققه شركة فيزيتا اليوم من قدرتها الفريدة على معالجة المشكلات الحقيقية والكبيرة التي يواجهها المرضى عند محاولة الوصول إلى الأطباء في المنطقة. فاختيار الطبيب المناسب قرار صعب، ويمكن للمرضى قضاء كثير من الوقت والجهد في البحث من أجل الحصول على أفضل مقدمي الخدمات الطبية. أيضًا، فإن التباين الواسع بين جودة وتكلفة الأطباء مشكلة أخرى. ومع ذلك، فإن التحدي الرئيسي هو عملية الحجز

الفعلي لدى الطبيب. يمكن للمرضى قضاء ما يصل إلى خمس ساعات على الهاتف فقط في محاولة للحصول على موعد.

لقد نجحنا في التغلب على كل آلام المرضى من خلال تقديم مراجعات تم التحقق منها على منصتنا لجميع الأطباء المشتركين، وإبراز أسعارهم ومواعيد الانتظار المتوقعة؛ وذلك لتسهيل الاختيار وتمكين المرضى.

بعد أن بدأنا، قمنا ببناء أول برنامج لنا، وذهبنا إلى الأطباء. وبعد التعمق أكثر، أدركنا أن الأطباء مشغولون وليس لديهم القدرة البشرية على دعم عملية ملء السجلات الطبية. أدركنا أن السجلات الطبية ستأتي لاحقاً؛ لأنها تتطلب مزيداً من الشراكات مع الجهات المعنية المختلفة. بدلاً من ذلك، قررنا التركيز على الجزء الأول من المشكلة، وهو عدم القدرة على الوصول إلى مقدمي الرعاية الطبية.

هذا عندما قدمنا موقع Vezeeta.com كأول منصة للحجز لدى مقدمي الرعاية الصحية عبر الإنترنت في المنطقة. كان كل الأطباء -تقريباً- الذين حدثناهم عن الخدمة، وعن أنه سيتعين عليهم دفع رسوم اشتراك للوصول إلى المنصة، متشككين. لم يعتقد معظم الأطباء أن هذا الأمر سينجح. كان معدل اشتراكات الأطباء في منصتنا طبيئاً جداً: ثلاثين طبيئاً في الشهر، أربعين في الشهر التالي. ف شعرنا أنه لا بد أن هناك خطأ بالتأكيد، لكننا لم نتمكن من اكتشاف كيفية إصلاحه. كنا نعلم أننا بحاجة فعلاً إلى تغيير الاستراتيجية، ودفع الأمور للتحرك بسرعة أكبر.

كيف تطورت استراتيجيتك بمرور الوقت؟

في نفس الوقت تقريباً، اختار معهد أسبين حوالي عشر شركات ناشئة من المنطقة للقيام برحلة إلى وادي السيليكون في كاليفورنيا للقاء مجموعة من الشركات التقنية الكبرى هناك والتعلم منها. كنا من بين الشركات التي وقع عليها الاختيار. كنت محظوظاً بالذهاب في هذه الرحلة الرائعة في فبراير 2017. أتذكر أنني اجتمعت بأحد كبار المديرين التنفيذيين في شركة أوبر، الذي سألني أثناء الاجتماع شبه مازح: «إذن، ماذا تريد مني؟» أخبرته باختصار عن نموذج عملنا. وكان رده: «إن نموذج رسوم الاشتراك الشهري ليس فعالاً، يجب أن تجرب نموذج الدفع مقابل المعاملة. لدي اجتماع آخر في الحادية عشرة. حظاً سعيداً!». وغادر الغرفة. بعد ذلك فكرت في الأمر مع نفسي وقلت: «رائع! إنها فكرة مثيرة للغاية». عدت إلى مصر، وكان أول ما قلته هو: «يا شباب؛ دعونا نتوقف عن التعامل بنظام الاشتراك الشهري.

دعونا فقط نر ما إن كان اتباع فرض رسوم على أساس المعاملة سيحدث شيئاً أم لا». في الشهر الأول الذي طبقنا فيه هذا النموذج حصلنا على 500 طبيب، مقابل 34 فقط في الشهر الذي سبقه. مع الأخذ في الاعتبار أن برنامجنا للمحاسبات لم يكن يدعم هذا النموذج الجديد على الإطلاق؛ لذلك اضطررنا إلى حساب المعاملات بشكل غير آلي في نهاية كل شهر، مع كل طبيب، على برنامج إكسيل. كان الأمر فوضوياً، لكننا نظمنا وحدنا برمجياتنا لاستيعاب هذا النموذج الجديد. على الرغم من ذلك، كان ذلك تقدماً كبيراً لنا. في الشهر التالي حصلنا على 300 طبيب، وواصلنا النمو بوتيرة مستمرة منذ ذلك الحين. أعتقد أن ذلك كان إنجازاً كبيراً وحقاً نقطة البداية لفيزيتنا بالشكل الذي نعرفها عليه اليوم.

استمررنا في بناء فيزيتنا تحت هذا النموذج الجديد. وتخلينا أيضاً عن فكرة تقديم نموذج البرنامج كخدمة، والتفكير في توفير الخدمة على الويب من خلال موقع فيزيتنا الخاص، وتركنا أيضاً التفكير في أي شيء لا يتصل بهذه الفكرة؛ وذلك حتى نتمكن من التركيز على ما نعمل ونمو منصتنا.

بدأنا بالفعل في النمو، فأضفنا المزيد من الأطباء، والمزيد من المتخصصين، والمزيد من المجالات. بدأ المرضى أيضاً في التعامل مع المنصة بشكل جيد جداً، ثم وصلنا إلى مرحلة رأينا فيها أن علينا زيادة رأس المال بمقدار 5, 6 مليون دولار. أذكر أن بعض مستثمرينا الأوائل من الأردن دخلوا قبل أن نطبق نموذج المعاملات وقالوا: «لا نرى نموذجاً تجارياً جيداً، لكننا نرى فريقاً جيداً جداً؛ لذلك سوف نستثمر بسبب إيماننا بالفريق، لكن يتعين أن نحدد معاً كيفية تغيير تكوين القيمة الخاص بالشركة». بعد الجولة الأولى والتحول إلى نموذج المعاملات، كان المستثمرون منبهرين جداً بنا، وقرروا جميعاً المشاركة في هذه الجولة التمويلية الجديدة، وتمكننا من إقفال هذه الجولة بجمع 5, 6 مليون دولار.

أعتقد أنه كان هناك حدث مهم آخر أيضاً، فقد قمنا بتقديم مراجعات المرضى لأطبائهم ومقدمي الرعاية الصحية. في معظم الأوقات كان المريض يكتب: «كان الطبيب جيداً. لقد أعطاني فترة مناسبة من الوقت واستمع إلي، وكان على درجة عالية من المعرفة والمهنية». أو كان المريض يقول: «كنت أنتظر الطبيب لفترة طويلة في العيادة، وبدأ أنه في عجلة من أمره، وعندما ظهر في النهاية كتب الروشتة بسرعة، دون الاستماع إلى جميع الأعراض».

ثم في يوم من الأيام، تلقيت مكالمة من طبيب كبير جداً قال فيها: «أنا طبيب محترم، وقد اشتركت في فيزيتنا، ولكنني سأغلق حساباتي على منصتك إذا لم تتخلص من نظام المراجعة

هذا». ذهبت لمقابلته لمحاولة معالجة مخاوفه. شرحت له كيف أن هذا النظام الذي نقدمه يسرع ويظهر رأي الناس في الخدمة، وهو يفيد الأطباء الجيدين في النهاية. أخبرته أيضًا أنه «إن أزلت هذا التعليق السلبي، فلن يصدق أي شخص التعليقات الجيدة الأخرى. فلماذا لا نتركها ونرى ما سيحدث من حيث إقبال المرضى؟». وعلى الرغم من التقييمات السلبية فإن التعليقات ساعدته بالفعل في الحصول على شهرة أوسع بكثير، وبدأ في رؤية المراجعات كأداة رائعة. ومن المفارقات أن هذا الطبيب اليوم هو أحد أكبر مناصرينا، ومؤمن بشدة بخدمة فيزيتا.

هل فكرت يوماً في ترك فيزيتا؟

أعجبني سؤالك هذا... إنني أفكر في تركها مرة أسبوعياً في المتوسط (يضحك). إن إدارة الشركات الناشئة أمر صعب جداً؛ وذلك بسبب تلك المعركة المستمرة بين النمو والاستدامة؛ وهو ما يُشكّل ضغطاً عليك. يحتاج النمو إلى الاستثمار، وتحتاج الاستدامة إلى فاعلية التكلفة؛ لذلك لا بد من وجود توازن قوي، ناهيك عن أنك تصل إلى الحضيض من وقت لآخر. أذكر بشكل خاص مدى ما واجهناه من صعوبة في جولتنا الثانية من التمويل في عام 2014 مع سيليكون بادية في الأردن؛ فقد تأخر حصولنا على ورقة شروط التمويل، وفي الوقت نفسه كان علينا الحصول على الموافقات من لجنة الاستثمار. كان التحدي الذي نواجهه هو أننا لم نكن نمتلك الكثير من الأموال؛ لذا كان الأمر مسألة حياة أو موت ويجب أن نتعامل معه بسرعة.

«إنني أفكر في تركها مرة أسبوعياً في المتوسط (يضحك).
إن إدارة الشركات الناشئة أمر صعب جداً؛ وذلك بسبب تلك
المعركة المستمرة بين النمو والاستدامة.»

هل يمكنك إعطاء مثال على خطأ ارتكبته وماذا تعلمت منه؟

إن الحصول على المال مبكراً يزيد من احتمال ارتكاب الأخطاء. عندما بدأنا فيزيتا في عام 2012 من خلال بناء السجلات الطبية من خلال توفير إي إم آر (EMR) وهي (السجلات الطبية الإلكترونية) للأطباء، سرعان ما هجر العديد من الأطباء منصتنا. في ذلك الوقت

كنا نعتقد أنها كانت مشكلة تجارية بحتة، بينما كانت المشكلة الحقيقية هي أن الأطباء لم يكن لديهم الحافز لدمج السجلات الإلكترونية لمرضاهم في معاملتهم اليومية. وعندما أدركنا ذلك، عرفنا أن الخدمة لم تكن ملائمة للسوق. قد يكون جمع الأموال مبكرًا والحصول على الأموال في متناول اليد أمرًا صعبًا بعض الشيء، ويجب أن تتم إدارته بعناية وحرص.

اذكر لنا أمثلة على الدروس التي استفدتها في فيزيوتا وتتمنى لو كنت تعلمتها

قبل ذلك؟

هناك شيئا يتبادران إلى الذهن، وكلاهما مرتبطان ببناء الفريق، ومن تحضره للعمل معك، ومن يجب أن تحافظ عليه ضمن فريقك. الدرس الأول هو توظيف الناس الذين يعوضون أوجه القصور لديك، ويمكنهم أن يواجهوها. لم أكن أنا أو بدر على دراية بأمور التسويق أبدًا، فهما ذلك وحاولنا توظيف شخص يمكنه سد هذه الفجوة؛ لذا قمنا بضم فوزي أبو سيف ليكون مدير التسويق الرئيسي وشريكنا في عام 2015؛ ليتولى مسؤولية عملية التسويق بشكل كامل في فيزيوتا. أذكر أنني كنت أعتقد أن هذا الرجل مجنون عندما اقترح في البداية إعادة صياغة شعارنا بعد شهر أو أكثر من ذلك من الانضمام إلى الشركة. في ذلك الوقت كان باللونين البرتقالي والأحمر. بعد شهرين قرر إطلاق حملة إعلامية ضخمة، مستهدفًا شريحة ضخمة من السوق بحجم استثمارات ضخمة للغاية. ظللت متشككًا فيما يفعله. وعلى الرغم من العديد من المداولات والشكوك حول تأثير هذه الحملة، فقد قمنا بها، وكانت بالفعل نقطة تحول كبيرة بالنسبة للشركة. إن توظيف أصحاب الخبرات والمعرفة، مع فهم نقاط ضعفك والأشياء التي تفتقر إليها بوضوح، هو مفتاح نجاحك، وبدون هذه الخبرات لن تجني ثمارها.

الدرس الثاني هو التخلص من الموظفين غير الجيدين بشكل سريع. يتسبب عدم توافق بعض الموظفين مع ثقافة الشركة بالإضرار بالشركة بنحو مباشر أو غير مباشر. ففي النهاية، قد ترى أن المواهب الجيدة تغادر شركتك بسبب استمرار الأداء السيئ الناتج للموظفين غير الأكفاء. فأصحاب المواهب القوية يريدون العمل مع موظفين مهرة كذلك أيضًا. واكتشاف كل هذه الأمور واتخاذ القرارات بشأنها لا يجعل منك صاحب عمل سيئًا.

ما نصيحتك لرواد الأعمال فيما يتعلق بالتمويل؟

نصيحتي الأولى لرواد الأعمال فيما يتعلق بجمع الأموال هي -بساطة- أن تقوم بجمع أكبر قدر ممكن من التمويل. فالحصول على المال أمر صعب في هذا الجزء من العالم. وحتى

بالنسبة لشركة مثلنا تحقق نموًا جيدًا، فرصة الحصول على المال نادرة للغاية.

أما نصيحتي الثانية، فهي أنه يتعين عليك فهم أنك إذا كنت ترغب في بناء منظمة كبيرة، فسوف تحتاج إلى الحصول على تمويل كبير؛ لذا احرص على وضع رؤية ملائمة يدعمها حجم استثمار مناسب.

نصيحتي الثالثة هي أن نتذكر دائمًا أن جمع التمويل ليس له بداية ونهاية محددتان؛ فهو يمثل ما بين 30 إلى 40% من وظيفة أي مدير تنفيذي. ولا تقتصر أهمية جمع الأموال على جني المال أو الحصول على المال للشركة فحسب؛ بل أيضًا مراجعة واستعراض استراتيجيتك، وكيفية وضع رؤيتك وتوضيحها. أعتقد حقًا - بصفتي رائد أعمال - أن بعض أكبر الدروس في شركتك تحدث أثناء جمع التمويل.

» «نصيحتي الأولى لرواد الأعمال فيما يتعلق بجمع الأموال هي - ببساطة - أن تقوم بجمع أكبر قدر ممكن من التمويل؛ فالحصول على المال أمر صعب في هذا الجزء من العالم. وحتى بالنسبة لشركة مثلنا تحقق نموًا جيدًا، فرصة الحصول على المال نادرة للغاية».

ما الفرق بين العمل في شركة ناشئة والعمل في مؤسسة راسخة؟

إن العمل في الشركات الناشئة سريع ونشط. لا يمكن مقارنة أي وظيفة مؤسسية على الإطلاق بالعمل في شركة ناشئة. تنقسم الأيام إلى نوعين عند العمل في شركة ناشئة: يوم تواجه فيه تحديات خطيرة للغاية تهدد حياتك وتحتاج إلى بذل جهد كبير للتغلب عليها؛ ونوع آخر من الأيام تحقق فيه نموًا هائلًا، وليس لديك ما يكفي من الموارد - بها في ذلك المدبرون والموظفون - لمواصلة هذا العمل؛ ولهذا السبب أقول دائمًا: «هذه ليست وظيفة تقليدية من التاسعة صباحًا إلى الخامسة عصرًا، كما أننا لا نوظف سوى الأشخاص الذين يؤمنون برسالتنا، ويكونون على استعداد لبذل جهد هائل وقضاء ساعات عمل طويلة؛ لأنه رسالتنا تحفزهم».

ما أخطر ما تفخر بتحقيقه في فيزيوتا حتى الآن؟

بناء هذه الشركة من الصفر هو أكبر إنجاز لنا. مع الأخذ في الاعتبار أننا ما زلنا في بداية الطريق. ومع ذلك، أنا فخور جداً بما وصلنا إليه. فاليوم، نحن -بلا شك- الشركة الوحيدة في هذه المنطقة التي نجحت في جعل الأطباء ومقدمي الرعاية الصحية يستخدمون برمجياتها. وهذه التجربة قد غيرت حياة مقدمي الرعاية الصحية حرفياً. إننا ننفق 70% من ميزانيتنا فقط للتأكد من أننا نواصل بناء قيمة لمقدمي خدمات الرعاية الصحية على منصتنا.

ما تطلعاتك لفيزيوتا؟

هناك هدفان مهمان للغاية نحاول تحقيقهما مع فيزيوتا في عام 2018: الأول، تحقيق بصمة إقليمية كبيرة للغاية، فقد توسعنا في أسواق صغيرة، ولكننا الآن ننوي دخول الأسواق الكبرى مثل السعودية والخليج.

أما الهدف الرئيسي الثاني لعام 2018، فهو عقد شراكات مع مقدمي الخدمات خارج العيادات والمستشفيات، مثل الوسائل التشخيصية. باختصار، هدفنا في 2018 هو حل مشكلة الوصول إلى خدمات الرعاية الصحية في المنطقة. بعد ذلك سنبدأ بالتركيز على مشكلة السجلات الطبية. ولإتاحة الرعاية الصحية على نطاق واسع للمرضى ينبغي توسيع شبكة مزودي الرعاية الصحية. سنحتاج إلى ضم أطباء في العيادات الخاصة والعيادات العامة. سنحتاج إلى ضم مستشفيات خارجية ومراكز تشخيص. نحن بحاجة إلى القيام بذلك على أساس إقليمي بينما نتوسع في أسواق ومناطق جغرافية جديدة، وفي نفس الوقت نستمر في زيادة قدرة المرضى على الوصول إلى مقدمي الرعاية الصحية، سواء كانوا من المرضى المؤمن عليهم أو المرضى الذين ليس لديهم تأمين. لقد حان الوقت للعمل!

عبدالعزيز اللقاني

إعادة صياغة تجربة طلب الطعام وتوصيله



الشريك المؤسس لموقع (Talabat.com) والشريك الإداري السابق له

شريك إداري في شركة فايث كابيتال Faith Capital

Managing Partner at Faith Capital

www.talabat.com

عبدالعزیز اللقاني؛ الشريك المؤسس والشريك الإداري السابق لموقع Talabat.com، وهو موقع خاص بخدمة توصيل طلبات الطعام على مستوى العالم العربي، والذي استحوذت عليه فيما بعد شركة روكيت إنترنت - وهي شركة تجارة إلكترونية تقع في ألمانيا - مقابل 170 مليون دولار في عام 2015. واليوم، عبدالعزیز اللقاني، شريك مؤسس لشركة فايت كايبتال، وشريك إداري لها، وهي شركة رأس مال استثماري، تركز على دول مجلس التعاون الخليجي. كان عبدالعزیز في السابق يشغل منصب نائب المدير التنفيذي المؤسس لصندوق الكويت الوطني لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم، وهي مؤسسة عامة مستقلة مسئولة عن تطوير منظومة ريادة الأعمال بالكويت (2013 - 2017). وشغل قبلها منصب مدير بمؤسسة جلوبال كايبتال مانجمنت، وهي ذراع الاستثمارات البديلة لبيت الاستثمار الدولي، حيث كان مسؤولاً عن تأسيس شركة رأس مال استثماري بمؤسسة جلوبال.

عمل عبدالعزیز كعضو في مجلس إدارة مجموعة من الشركات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا في قطاعات الصناعة المصرفية، والرعاية الصحية، والتصنيع، وتمويل المستهلك، والأطعمة والمشروبات، والعقارات، هذا إلى جانب كونه مستثمراً ممولاً غير رسمي في الشركات الناشئة التقنية في المقام الأول، بالإضافة إلى كونه عضواً في منتدى الاقتصاد العالمي التابع لمجتمع جلوبال شيبرز، فرع الكويت. حصل عبدالعزیز على درجة البكالوريوس تخصص مزدوج في نظم المعلومات والتجارة الإلكترونية من جامعة توليدو، وعلى درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية لندن للأعمال.

حدثنا عن حياتك ونشأتك.

لقد نشأت وترعرعت بشكل أساسي في الكويت، وكنت محظوظاً أيضاً لنشأتني خارج الكويت في مرحلة مبكرة جداً من عمري؛ بالولايات المتحدة وبعض المناطق بأوروبا، وآسيا أيضاً. فعلى الرغم من أنني كنت لا أزال طفلاً، أعتقد أن هذا الأمر أعديني بشكل لاواع للاندماج مع أنماط مختلفة من الناس ذوي مرجعيات ثقافية ووجهات نظر مختلفة. هذا إلى جانب ما توافرت لي من فرصة تعلم لغات متعددة في مرحلة مبكرة من عمري؛ وذلك نظراً لما شهدته من كفاحات الأشخاص على مستوى العالم من قلب الحدث، بدلاً من معيشة ظروف حياتية مريحة كالتي نعيشها في الكويت.

أكملت دراستي بمجرد عودتي إلى الكويت، بالمرحلتين الإعدادية والثانوية، وقد كنت

أعاني من التعثر الدراسي فيما عدا مادتين أساسيتين: الرياضيات واللغة العربية، وكان مستوى تحصيلي جيداً في مادة الرياضيات على الأخص، حتى إنني كنت أحضر حصص حساب التفاضل وأنا ما أزال في سن صغيرة جداً.

وبعد إتمام الدراسة بالمرحلة الثانوية التحقت بجامعة في كولومبيا لمتابعة دراستي الجامعية، ولم تكن لديّ حينها أي اهتمامات أو أهداف وظيفية، إلا أنني أدركت شغفي البالغ بالرياضيات ونظم المعلومات. وقد تأثرت كثيراً خلال سنوات نشأتي في الكويت، بشركة صخر، تلك المؤسسة التي كانت النسخة الشرق أوسطية من أي بي إم في الثمانينات، حيث أدت مؤسسة صخر - التي أسسها والد أحد أصدقائي وتولى إدارتها - إلى إثارة اهتمامي بالحواسيب والتكنولوجيا في سن مبكرة، وكان ذلك سبباً رئيسياً وراء اختياري التخصص المزدوج في نظم المعلومات والتجارة الإلكترونية. كما ظهر اهتمامي - خلال تلك الفترة تقريباً - بالموارد المالية أيضاً حتى إنني أبليت بلاءً حسناً في المواد الخاصة بالموارد المالية بالجامعة.

قمت بالعودة إلى الكويت بعد إتمام المرحلة الجامعية، وعملت بمجال الأسهم الخاصة، وكنت أظن أنني سأستمر في ذلك المجال، إلى أن توصلت إلى قرار بشأن الخطوة التالية في حياتي، حيث قررت بعد مرور ستة أشهر تأسيس منصة إلكترونية للصيدلة مع شريك أعمال؛ الأمر الذي تم قبل فترة قصيرة من ظهور فرصة موقع طلبات.

كيف توصلت إلى فكرة العمل بموقع طلبات؟

بدأ مجموعة من أصدقائي، خلال نفس الفترة تقريباً، كنت ألتقي معهم في مكان يطلق عليه محلياً «ديوانية» - والذي كان بمثابة استراحة لنا - يعملون على تطوير خدمة إلكترونية لتوصيل الطعام أطلقوا عليها «طلبات»، وكانت فكرة الخدمة تتمثل في توفير طريقة أسرع وأكثر ملاءمة لتوصيل الطعام بشكل أفضل من الطريقة التقليدية المعتادة، وقد نال هذا النموذج إعجابي بشدة، وأدركت في الحال مدى اتساع السوق الخاص بها، وما يخر به من إمكانيات هائلة؛ لذلك قررت إغلاق منصة الصيدلة والالتحاق بموقع طلبات كشريك مؤسس، إلى جانب بعض أفراد فريق العمل الحالي الخاص بي ورئيس العمليات.

كانت فكرة موقع طلبات قائمة بالأساس على تلبية احتياجات طلب الطعام، والتي كانت في ذلك الوقت مجالاً متطوراً في الكويت. لقد كان سوق الطعام والأغذية الكويتي ضخمًا، وكان تعداد سكان الكويت يبلغ حينها 3 ملايين نسمة إلى جانب وجود منافذ بيع لا حصر لها لشركات الأغذية. كان سوق الطعام هائلاً، ومع ذلك كان الأسلوب التقليدي لطلب

الطعام من خلال الخدمات الصوتية تجربة سيئة للعميل. استلهمنا الفكرة في الأساس من موقع «الطلب» المصري؛ وهو موقع رائد في مجال طلب وتسليم الطعام إلكترونيًا على مستوى العالم العربي؛ فقد كنا نقدر بشدة ما تمكن موقع «الطلب» من إنجازه حينها، لكننا شعرنا بأنه بإمكاننا تقديم خدمة أفضل من خلال موقع طلبات.

بدأنا العمل على المنتج في عام 2005، ولم تكن لدينا حينها مصادر كثيرة أو نماذج بشكل عام يمكننا الرجوع إليها، لم يكن هناك وجود لأدبيات لهذا المجال من الأساس. كان من الصعب الوصول إلى أي مصادر أو أشخاص يمكننا الاستفادة منهم في معرفة كيفية تأسيس منتج رقمي أو شركة تكنولوجية ناشئة؛ وما من شركة شبيهة في أي مكان كانت تشارك أفضل الممارسات في هذا المجال بحيث يمكننا الاستفادة منها؛ لذلك كان علينا أن نبتكر أساليب خاصة بنا، ونتعلم بالمحاولة والخطأ، والتعثر في كثير من الأحيان، إذ لم يكن لدينا خيار سوى الاعتماد على أنفسنا.

ونظرًا لأننا كنا روادًا في هذا المجال في الكويت، كانت أمامنا فرص واعدة هائلة؛ نظرًا لأننا كنا أول المبادرين بالاستثمار في الإنترنت في ذلك الوقت. فقد كنا الخدمة الوحيدة من هذا النوع في البلاد. ومع ذلك، بالنظر إلى البنية التحتية الكويتية آنذاك، ستجد أن نسبة انتشار الإنترنت لم تكن تتعدى الـ30%، لقد كان الاتصال بالإنترنت باهظًا جدًّا، ويعتمد بشكل أساسي على الاتصال من خلال الهاتف، وبالتالي كان الاتصال بطيئًا وبدائيًا جدًّا. كانت هذه هي التحديات التي واجهناها في بداية تأسيس شركتنا الناشئة، وإن كنا أنا وزملائي المؤسسون نعتبرها فرصة؛ إذ كنا ندرك أن الإنترنت سوف يصبح أسرع، وأرخص، وأوسع انتشارًا عاجلاً أم آجلاً. وقد دفعنا هذا إلى رؤية فرصة في تأسيس شيء الآن، ليتطور مع زيادة سرعة وانتشار الإنترنت. كان ذلك هو رهاننا، الذي ثبت مع الوقت أنه كان رابحًا.

بدأنا في أول الأمر ببناء منصة إلكترونية، وكان أغلب تركيزنا في البداية منصبًا على الأداء الوظيفي للموقع الإلكتروني، أكثر من تركيزنا على التصميم. ورغم بساطة التصميم وسهولة استخدامه، كان أغلب تركيزنا منصبًا على تطوير الخواص المناسبة للمتصفحات المختلفة، والتأكد من جودة أداؤها الوظيفي على السواء.

كنا نمضي الكثير من الوقت -منذ البداية- في تطوير وتحسين المنتج، والتطوير المستمر للعمليات الإلكترونية لطلب الطعام، إلى جانب تلبية احتياجات العملاء، استعدادًا للإطلاق الخدمة. وكان لدينا نوعان من العملاء؛ نظرًا لأننا كنا نقدم منصة ذات اتجاهين: جانب

العرض، الذي يتعامل بشكل أساسي مع المطاعم، وجانب الطلب، المخصص للعملاء النهائيين.

ركزنا في البداية على اجتذاب المطاعم لبناء جانب العرض لدينا، مع الاستفادة من الاتصال بالشبكة الشخصية واسعة النطاق التي كانت لدينا آنذاك، وكوننا أول من يطلق منتجًا كهذا. كان أصدقائنا أول من دعمنا، أو ربما كانوا يفعلون ذلك من منطلق الشفقة (يضحك). بعد ذلك، ثبت أن اجتذاب سلاسل المطاعم الأكبر صعب للغاية، حيث كان يستنزف كثيرًا من الوقت والمجهود، وقررنا في النهاية التنازل عن المال. وبالتالي، لكي نضم هذه المطاعم إلينا في وقت أسرع كان علينا تقديم الخدمة للعديد من المطاعم مجاً، خاصة سلاسل المطاعم الكبرى. وبمجرد انضمام سلاسل المطاعم الكبيرة إلينا أطلقنا خدمتنا.

لحسن الحظ، كانت إمكانية الوصول لقاعدة كبيرة من العملاء متاحة لنا؛ نظرًا لأن جوجل آدز لم تكن توضع وقتها كم القيود الموجودة على الإعلانات كالتي توجد الآن. كان بإمكاننا التوسع عبر الإعلانات، وكان بإمكاننا نشر إعلاناتنا على صفحات تتعلق بمجالات وتخصصات أخرى بدون قيود؛ فعلى سبيل المثال، إذا كانت هناك مباراة كبيرة في كأس العالم أو عرض لأحد الفنانين المشاهير، ودخلت للبحث عن هذا الحدث على الإنترنت، كنت تجد إعلان طلبات يظهر أمامك في الحال؛ الأمر الذي يكاد يكون مستحيلًا في الوقت الحالي.

كما اخترنا أيضًا بشكل محدود التسويق التقليدي خارج الإنترنت، إلا أننا سرعان ما أدركنا أن هذه الطريقة ليست المثلى لتسويق منتجاتنا؛ مما جعلنا نضع تركيزنا على التسويق الإلكتروني. كان اهتمامنا الأول منصبًا على كيفية جذب منتجنا لمزيد من العملاء، والحصول على مزيد من المعاملات، والحصول على مزيد من الطلبات للمطاعم. ولحسن الحظ، أننا كنا نعمل على منتج بإمكانه تحقيق أرباح منذ بداية إطلاقه؛ مما مكّننا من إعادة استثمار الإيرادات التي حصلنا عليها في التسويق، وجذب مزيدٍ من العملاء، وما إلى ذلك. لقد كانت معادلة رابحة.

كانت البنية التحتية بالكويت وعلى المستوى الإقليمي بوجه عام، في تلك الأثناء، آخذة في التطور مثلما توقعنا تمامًا، مما كان يصب في صالحنا بلا شك. ومع بدء الحكومة وشركات الاتصالات الاستثمار فعليًا في البنية التحتية، تحسنت جودة خدمات الإنترنت وسرعتها وسعر خدمات الإنترنت بشكل ملحوظ. ومع تطور الاتصال بالإنترنت عبر الطلب إلى الهاتف إلى كابلات الألياف البصرية مرورًا بخطوط المشترك الرقمي في جميع أرجاء الكويت،

ومع استمرار شبكات الاتصالات في الاستثمار في تحسين الخدمات الحالية وإضافة خدمات جديدة، انخفضت تكلفة الاتصال بالإنترنت بشكل تدريجي، وارتفع الطلب على الإنترنت ارتفاعاً كبيراً. وقد ساعد كل ذلك في نمو «طلبات». وسواء وصفت ذلك بظروف السوق أو حسن حظ، أعتقد أنه شكّل عاملاً مهماً لاستمرار نجاحنا.

ما إن بدأ «طلبات» في النمو، واطبنا على التعلم والتطور المستمر؛ فبدأنا في تعلم المزيد عن سلوك العميل، وتعلم المزيد عن الخرائط الحرارية، وتعلم المزيد عن الحملات الدعائية، وكيفية تحسين تكلفة الطلب من خلال كلمات مفتاحية معينة، وبدأنا في تعلم المزيد عن كيفية تحسين محركات البحث لصقل أسلوبنا في التفكير والتنفيذ.

وحتى المنتج نفسه مر بعملية تطور شاملة، مع تطوره بالمثل في أنحاء أخرى من العالم. فقد بدأنا -على سبيل المثال- في توجيه الطلبات عبر جهاز فاكس، ثم بدأنا في الانتقال التدريجي إلى استخدام برنامج إلكتروني بدأنا نثبته على أجهزة الحاسوب، والحواسيب المحمولة الخاصة بالمطاعم التي تعمل معها. بعد ذلك، قدمنا نظاماً قائماً على الرسائل النصية ليكون مكملاً للمنصة الإلكترونية. بعد ذلك ظهرت الهواتف الذكية، التي بدأت شركة نوكيا بطرحها ثم تبعتها هواتف بلاك بيري على التوالي؛ مما جعل إدارة المطاعم للطلبات الخاصة بها أيسر إلى حد بعيد.

لقد كنا متفردين بمنتجنا خلال السنوات القليلة الأولى؛ ولم يكن هناك مجال للمنافسة، إلا أننا لم نركن أبداً إلى أننا نمتلك ميزة ريادية؛ بل كنا نحرص -بشكل مستمر- على التأكد من تقديمنا أعلى مستوى من الخدمة، ثم أدركنا -بمرور الوقت- البدء الفعلي لتزايد المنافسة؛ الأمر الذي جعلنا نعمل بجدية تفوق المستوى الذي كنا عليه بعشر مرات. فقد أدركنا أننا لا ننافس فقط الشركات الناشئة الصغيرة؛ بل ننافس أيضاً الشركات الكبيرة، وتلك التي تملك تمويلاً ضخماً؛ مما دفعنا إلى الإصرار أكثر وبذل مزيد من الجهد لكي نتمكن من الاستمرار في ظل هذه المنافسة الضارية. ولحسن الحظ، تمكنا من ابتكار منتج من الطراز العالمي، وتكوين فريق عمل ممتاز؛ الأمر الذي صعب على أي منافس محاولة مضاهاة المستوى الذي وصلنا إليه.

كيف تمكن موقع طلبات من التوسع على مستوى المنطقة؟

عندما أعود بالذاكرة إلى عام 2008، أذكر أنني قرأت ذات مرة على الإنترنت إعلان شركة ياهو شراءها لموقع Maktoob.com، وهو ما كان حدثاً بالغ الأهمية في تاريخ منظومة الشركات التقنية في المنطقة، كان ذلك الحدث الأبرز آنذاك. وقد دفعنا هذا الحدث إلى

توسيع آفاق تفكيرنا من مجرد التركيز على التعداد السكاني الكويتي البالغ 3 ملايين نسمة، إلى التركيز على المنطقة بأكملها والتي يبلغ تعداد سكانها 300 مليون نسمة، يقيمون عبر المنطقة الممتدة من المغرب إلى الإمارات العربية المتحدة. فبدأنا بالأخص بالتطلع إلى تعداد سكان دول مجلس التعاون الخليجي البالغ 50 مليون نسمة، باعتبارهم السوق المحتمل الخاص بنا، وجعلناه معيارًا مرجعيًا لنا لقياس أدائنا.

كما توسعنا أيضًا بقرار تأسيس فرع لنا بالسعودية؛ وذلك لكون ثقافتها تتشابه وثقافتنا. فرأينا أننا ستنمكّن من النجاح في السعودية مثلما نجحنا في الكويت. وكانت البداية بإقامة مشروع توسعي في السعودية عن طريق التعاون مع شركاء محليين وقع اختيارنا عليهم. بعد ذلك، قررنا إطلاق المشروع بناءً على نموذج حق امتياز. وأبرمنا اتفاقية امتياز في عام 2008 مع شركة سعودية محلية لتأسيس وإدارة وتشغيل أعمالنا في السعودية. كنا متحمسين بشدة للعمل مع شركة محلية ذات تواجد محلي ودراية بالسوق المحلي. وما إن تم الأمر، واجهنا عديدًا من التحديات مع شريك اتفاقية الامتياز السعودي الذي تعاقدنا معه، فعلى الرغم من أنهم كانوا يهدفون رسوم امتياز مناسبة، فإننا تعرضنا لمشكلات بمختلف أنواعها فيما يتعلق بمراقبة الجودة، وكفاءة التشغيل، وإدارة أقسام محددة من الكويت إدارة مركزية. يمكنك القول إن حكمنا قد تشوش أمام العرض السخي الذي تلقيناه، وأدركنا -فيما بعد- أننا اتخذنا القرار الخاطيء فيما يخص اختيار شريك الامتياز عندما لم نسر الأمور على ما يرام.

وبخلاف التحديات الخاصة بالتنفيذ وأسلوب التفكير المختلف التي عانينا منها مع الشريك، فقد أدركنا تكلفة فرصة تقييم الشركة في حالة عدم نجاحنا في السعودية، والتحديات الأخرى التي قد تظهر في وقت عقد صفقة التخارج نتيجة لذلك. باختصار، يمكننا القول إن الأمر انتهى بنا إلى التوصل إلى تسوية معهم. ولا شك في أننا جانبنا الصواب في الأمر برمته، حتى اضطررنا إلى تعلم الدرس بالطريقة الصعبة. وكانت فحوى الدرس في هذه الحالة أنه من الصعوبة البالغة استنساخ ثقافة الشركة وبيع حق امتيازها، ولا سيما عن بعد؛ وهو سبب آخر للانتقائية الشديدة في اختيار شريك الامتياز المناسب.

كانت السعودية كذلك صدمة ثقافيةً وتحديًا كبيرًا لنا، على أقل التقديرات. إننا نتباهى في منطقتنا بأن لدينا سوقًا يضم 350 مليون نسمة، ذا اقتصاد هائل، وبأنه سوق متجانس؛ نظرًا لما يجمع بين مستهلكيه من قواسم مشتركة من حيث الثقافة واللغة والسلوك الاستهلاكي، بيد أن الواقع ليس كذلك بالضبط، حسبنا تعلمنا من تلك التجربة القاسية التي تعرضنا لها عند محاولة التوسع في السعودية، التي كانت مختلفة تمامًا عن الكويت لحدّ أصابنا بالدهشة. فاقصاد

المنطقة اقتصاد متشردم، أبعد ما يكون عن التكامل. حتى داخل حدود الدولة الواحدة، تختلف بيئة العمل وثقافته باختلاف كل مدينة. فعلى سبيل المثال، يختلف إجراء النشاط التجاري في الرياض بشكل تام عن جدة أو الشرقية (وهي المقاطعة الشرقية بالسعودية).

بدأنا ندرك أن تأسيس عملياتنا في السعودية بنحو مناسب سوف يتطلب أموالاً طائلة؛ لذلك قررنا أننا بحاجة إلى الحصول على تمويل -سواء ببيع جزء من طلبات أو جمع تمويل لتمويل التوسع في السعودية- وذلك نظرًا لأن السعودية ومصر تمثلان -بلا شك- أكبر سوقين في المنطقة، إلى جانب كونها معقلًا للتطور، وبذلك توصلنا إلى أننا بحاجة إلى مبلغ يتراوح ما بين 3 إلى 4 ملايين دولار. في ذلك الوقت، لم تكن هناك الشركات الحاضنة للأعمال، ومسرات الأعمال، والمستثمرون الممولون يكادون يكونون منعدمين في المنطقة، إلى جانب عدم توافر العديد من صناديق الأموال التأسيسية بوجه عام، لم يكن هناك على الإطلاق حينئذٍ من يمكنه تحرير سند مالي بمبلغ يتراوح ما بين 3 إلى 4 ملايين دولار. كانت الحقيقة الواقعة هي أن الإيرادات هي أفضل مصدر تمويل لنا؛ لذا ظللنا عالقين في ذلك الوضع الذي كان يحدد إمكانات نمونا إلى أن استحوذ شريكي الحالي في شركة فايت كابيتال، محمد جعفر، على موقع طلبات، وموّل الشركة بمبالغ كبيرة على مدار العامين التاليين، متوليًا منصب الرئيس التنفيذي، في الوقت الذي واصلت فيه أنا العمل بلا أي صفة تنفيذية.

كيف تمت صفقة التخارج لروكيت في النهاية؟

عندما صارت المنافسة ضارية بشكل بالغ على المستوى الإقليمي -خاصة مع عمليات الدمج والاستحواذ- بدأنا نفكر في خيارات التخارج من الشركة لشركة أكبر وأفضل تمويلًا يمكنها أخذ ما بنيناه وتطويره. وكان لشريكي محمد دور فاعل في صفقة التخارج لشركة روكيت إنترنت الألمانية بالغة النفوذ عام 2015 مقابل 170 مليون دولار.

» عليك أن تستخدم مقاييس التطور السليمة عند شروعك في التوسع، فنسبة التطور المبكر لا تعكس المستوى الفعلي، فإذا زاد معدل النمو لديك من طلب واحد في اليوم إلى طلبين في اليوم، واعتقدت أنك بذلك تنمو بنسبة 100 %، فمن المؤكد أنك مخطئ».

في رأيي أنه نظرًا لكوننا روادًا في كل الأسواق التي عملنا فيها، لم تكن تشوب سجلاتنا شائبة؛ وذلك لأننا كنا نستثمر في الأشخاص المناسبين، بالإضافة إلى أننا أسسنا إجراءات تشغيل قياسية، وبنية تحتية مناسبة، وقدمنا أفضل منتج، بدءًا من تجربة المستخدم وحتى خدمة العملاء، وكل ما يمكن أن يخطر على بالك؛ مما جعلنا نمثل فرصة جاذبة جدًا لشركة روكيت إنترنت. في ذلك الوقت كان بإمكانني أن أعاهدك على أن «طلبات» منتج أفضل بعشر مرات من أي منصة طعام أخرى على مستوى العالم؛ وكان ذلك السبب وراء استحواذ روكيت إنترنت على طلبات بضعف متوسط القيمة التي تستحوذ بها على شركات مماثلة في المنطقة.

وقد زرت لتوّي شركة دليفري هيرو Delivery Hero، وهي أهم الشركات التابعة لروكيت إنترنت، والتي تحقّق نجاحًا بالغًا في مجال توصيل طلبات الطعام، وتعمل في 40 دولة، وقد أدرجت مؤخرًا في البورصة. بمجرد أن تطأ قدمك مكتبهم ترى على الفور شعار «طلبات» في منتصف مقر الاستقبال؛ مما يشعر بالفخر.

هل لديك أي نصائح سريعة تود تقديمها لرواد الأعمال وفقًا لخبرتك العملية بهذا المجال؟

لدي بعض النصائح الدقيقة التي أود أن أشاركها مع رواد الأعمال من منطلق خبرتنا، إذ إن ما خبرته كثيرًا ما يغفله رواد الأعمال؛ فضلًا عن النصيحة التقليدية الأساسية بأهمية العمل الجاد، والتعلم المستمر، وعدم التخلي عن رؤيتك.

» إن فهم كيفية ملاءمة شركتك الناشئة للأسواق الأوسع نطاقًا محوري لبناء ميزة تنافسية بارزة لشركتك. وينبغي عليك أن تعرف منافسيك جيدًا، وتفهم ما الذي يميزك في أذهان العملاء، فيما يتعلق بالعلامة التجارية، والصورة الذهنية لدى العملاء، ومعرضك، والخدمة، والسعر، وما إلى ذلك؛ حتى تتمكن من التفوق على منافسيك.»

لا تعكس المستوى الفعلي، فإذا زاد معدل النمو لديك من طلب واحد في اليوم إلى طلبين في

اليوم، واعتقدت أنك بذلك تنمو بنسبة 100 %، فمن المؤكد أنك مخطئ؛ فإن هذه النسبة لا تعد مؤشرًا على تطورك، ولا يعد هذا المعدل دليلًا على التطور المستقبلي بعيد المدى. يتعين عليك كذلك أن تفهم اقتصاديات الوحدة الخاصة بك، والتي تشكل أهمية محورية لفهم ما سيكون عليه عند التوسع، كذلك يمدك بفهم جيد لمدى التأثير المباشر للنمو المتزايد على صافي دخلك مع تطور نشاطك التجاري.

إن فهم كيفية ملاءمة شركتك الناشئة للأسواق الأوسع نطاقًا محوري لبناء ميزة تنافسية بارزة لشركتك، وينبغي عليك أن تعرف منافسيك جيدًا، وتفهم ما الذي يميزك في أذهان العملاء، فيما يتعلق بالعلامة التجارية، والصورة الذهنية لدى العملاء، ومعروضك، والخدمة، والسعر، وما إلى ذلك؛ حتى تتمكن من التفوق على منافسيك.

ادرس إضافة مزيد من المنتجات والخدمات لتلبية مزيد من المطالب المتعلقة بالعملاء والتي تكتشفها مع تطور النشاط التجاري. فهدفك النهائي ينبغي أن يكون تقديم مجموعة من المنتجات والخدمات المتعددة التي تنضوي تحت رؤية واحدة، فعندما تلتزم بتقديم منتج واحد لفترة طويلة جدًا، فإنك تتعرض لخطورة فقدان حصتك بالسوق. عليك أن تتطور وتتوسع فيها تقدمه للسوق باستمرار لخدمة عملائك بشكل أفضل.

عليك أن تكون رائدًا مجتمعيًا؛ فنحن نؤمن إيمانًا راسخًا بأن «طلبات» مساهم مبادر في المجتمع. فعندما تولى شريكى، محمد جعفر، أمر إدارة الأعمال في «طلبات» في عام 2010، قدم عدة مبادرات مهمة من بينها تخصيص 1 % من إيراداتنا لصالح المجتمع. ولم تكن نسبة الواحد بالمائة هذه تقتصر على التبرعات أو الأعمال الخيرية في المجتمع، وإنما تشمل أيضًا التكنولوجيا والدعم التقني الذي نوفره للمجتمع.

ينبغي أيضًا توفير بيئة عمل مناسبة؛ واعتقد أن هذا أيضًا واحد من الأمور التي أحسنًا القيام بها في «طلبات»؛ إذ تمكنا من تأسيس ثقافة جديرة بالثناء والتقدير، حيث كانت الأفكار الأكثر جدارة هي التي تفوز، على نقيض الثقافة التقليدية التي كانت تتهجم الشركات بالمنطقة والتي كانت تأخذ دائمًا بأفكار الأفراد الأكثر أقدمية.

لا تتبع أبدًا طرقًا مختزلة في الإجراءات القانونية؛ لأن ذلك سيتسبب لك في مشكلات مستقبلية، وستضاعف آثارها السلبية مع تطور شركتك. ففي النهاية، إما سيتسبب لك ذلك في مشكلات، أو يزيد نسبة المخاطر التي يتعرض لها عملك، أو يضر بتقييمك عند شروع المستثمرين في الاستثمار في نشاطك التجاري؛ وهذا -للأسف- ما كان علينا أن نتعلمه بالتجربة الصعبة.

ما رأيك في البيئة الريادية للشركات الناشئة في الكويت؟

لقد باتت الشركات الحاضنة للشركات الناشئة ومسرعات الأعمال والمستثمرين أكثر تواجداً - إلى حد كبير - في العالم العربي مما كان عليه الوضع قبل عشر أو خمس عشرة سنة. فاليوم صار بإمكان أي شخص عربي لديه فكرة جيدة ومصادر مناسبة أو مهارات لتطوير هذه الفكرة لتقديم منتج ما، الحصول على العديد من الفرص لرعاية هذا النشاط التجاري، ولن يضطر إلى البدء في شقة صغيرة مثلما فعلنا مع طلبات قبل اثني عشر عامًا.

أذكر أننا في عام 2012 كنا نجمع تمويلًا لموقع «طلبات»، فذهبت إلى الحكومة الكويتية لطرح فكرة تأسيس صندوق رأس مال استثماري، حيث قمت بإلقاء الضوء على جميع العوائق الأساسية الموجودة في منظومة ريادة الأعمال، ومدى أهمية تواجدها مثل هذا الكيان. وقد تمكنت بالفعل من الحصول على موافقة الحكومة على تطوير مثل هذه الآلية للمساعدة في تأسيس البيئة الريادية للشركات الناشئة بالكويت، إلى أن تم تأسيس الصندوق الوطني لتنمية المشاريع الصغيرة ومتوسطة الحجم في عام 2014، والذي كان يعادل إدارة المشروعات صغيرة الحجم، SBA، في الولايات المتحدة، وهي مؤسسة خاصة بالمشروعات الصغيرة ومتوسطة الحجم، إلا أنها تركز بشكل خاص على منح التراخيص، والتمويل، وتطوير الأعمال، والتدريب، واحتضان رواد الأعمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم في جميع القطاعات. وقد انتهت بي الأمر بأن صرت أعتلي منصب نائب الرئيس التنفيذي للصندوق الوطني لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم، وهي وكالة معنية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبلغ قيمة رأس مالها 7 مليارات دولار.

«لا تتبع أبدًا طرقًا مختزلة في الإجراءات القانونية؛ لأن ذلك سياتسبب لك في مشكلات مستقبلية، وستتضاعف آثارها السلبية مع تطور شركتك. ففي النهاية، إما سياتسبب لك ذلك في مشكلات، أو يزيد نسبة المخاطر التي يتعرض لها عملك، أو يضر بتقييمك عند شروع المستثمرين في الاستثمار في نشاطك التجاري.»

لقد أمضينا العام ونصف العام الأول في الاجتهاد في وضع الأساس للصندوق الوطني

من حيث البنية التحتية لسياسات العمل، والإجراءات، والروتين الحكومي الذي كنا بصدد التغلب عليه، ومرت هذه الفترة بشكل سريع إلى أن وصلنا لعام 2017، ذلك العام الذي قمنا فيه بالتمويل الفعلي لما يزيد على 240 شركة ناشئة بالكويت تعمل في صناعات ومجالات مختلفة، كما قمنا أيضًا بتدريب 1800 رائد أعمال؛ الأمر الذي أفخر به كثيرًا هنا في الكويت.

أدى وجود هذا الصندوق الوطني بالكويت إلى إحداث تغيير إيجابي بالمنطقة، ومن جهة أخرى كانت 90% من القوى العاملة بالكويت تعمل لدى الحكومة؛ في الوقت الذي كانت تمثل فيه البطالة قبله موقوتة. وهذا لا يقتصر على الكويت فقط، وإنما يشمل المنطقة ككل. تقدر المنطقة أن 70% من تعداد السكان العاملين معينون في الحكومة، وأن 60% من الشباب ما يزالون يطمحون إلى العمل لدى الحكومة، لكن الأمر المنذر بالخطر هو أن حوالي 60% من التعداد السكاني للعالم العربي لم يبلغوا بعد سن الثلاثين؛ مما يعني أن المنطقة تواجه تحديًا هائلًا في الوقت الحالي.

ما رأيك في دور الحكومة في تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم؟

يحتل هذا الأمر مكانة خاصة لديّ؛ مما دفعني إلى بذل الكثير من الوقت في البحث والعمل عليه، إلى جانب ما لدي من أفكار كثيرة بشأنه، تتمثل إحداها في اعتقادي بأن دور الحكومات في العالم العربي يقتصر على الرقابة على الأنشطة التجارية بدلًا من تشغيلها؛ وهو الدور الذي تضطلع به كثير من الحكومات اليوم في المنطقة. وبالتالي، لا بد أن تؤدي الحكومات دورها في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم بالتعاون مع القطاع الخاص.

وفي وصف جو ليرنر عند طرحه لسبب فشل الأنظمة الاقتصادية المتقدمة في تأسيس منظومات لريادة الأعمال في كتابه المتميز «مشوار الأحلام المحطمة»: يكمن السبب الرئيسي في أن حكومات تلك الأنظمة تتولى دورًا أنشط، ومن ثم نقل البيروقراطية إلى عالم ريادة الأعمال، في حين أنه ينبغي على الحكومات عدم بسط سيطرتها على هذا الأمر؛ حتى تفسح مجالًا لرواد الأعمال للقيام بدورهم، وفي الوقت نفسه ينبغي عليها توفير الإطار القانوني المناسب لدعم بيئة أكثر ملاءمة للاستثمار.

ورغم وجود العديد من البرامج التطويرية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم بشكل لا يمكن إنكاره، فإن العالم العربي يفتقر على المستوى الإقليمي إلى وجود فئة أصول رأس مال استثماري أكثر رسوخًا. فمجال إدارة الأصول في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا

يدير أموالاً اثباتية تقدر بحوالي 73 مليار دولار، في حين يُستثمر أقل من المليار دولار من هذه الأصول فعلياً في رأس المال الاستثماري كفئة أصول. وعلى الرغم من ذلك، تُصَبّ اليوم كثير من الأموال الخاصة مباشرة في مجال التكنولوجيا والشركات الناشئة بالمنطقة، فإن فئة الأصول تعاني بشدة من فقر التمويل.

وقد استُثمر مبلغ يكاد يصل إلى المليار دولار في الشركات الناشئة الإقليمية، خلال النصف الأول من عام 2017، وهناك اتجاه إيجابي للاستثمار في فئة الأصول، غير أنه تم تخصيص نسبة كبيرة من هذا المبلغ بشكل مباشر للاستثمار في الشركات الناشئة، بدلاً من استثماره في إدارة أصول أكثر تنظيمياً وهيكلية أو فئة أصول رأس المال الاستثماري. وبالتالي يتعين على الحكومات والصناديق السيادية النظر إلى فئة الأصول هذه من منظور تجاري، بدلاً من الاعتماد فقط على الأموال التنموية التي تنفق بسخاء على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم دون توفير فرص عمل كثيرة.

يتعين أيضاً على الجهات التنظيمية المصرفية والبنوك المركزية تحديث أطرها التنظيمية لتشمل مجتمع ريادة الأعمال والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التقليدية إلى حد أكبر مما تفعل اليوم. ومن أفضل الأمثلة التي أعتقد أنه بإمكانها إبرازها هو الدور الذي قام به البنك المركزي اللبناني من خلال التعميم 331، حيث أدى ذلك إلى إتاحة إعادة استثمار حجم استثمارات يقدر بـ 500 مليون دولار في فئة أصول رأس المال الاستثماري.

ما دور التعليم في تطوير رواد الأعمال؟

يرتكز التعليم في منطقتنا بشكل كبير على الكتب الدراسية، في حين أننا بحاجة إلى تخريج أشخاص ذوي معارف تطبيقية أكثر مما نحتاج أشخاصاً متفوقين في المناهج الدراسية النظرية؛ لذلك فأنا أعتقد أن العقلية الريادية يتعين أن تتعلم عبر الانخراط في وقت مبكر في أنشطة لا صفية يقدمها الأساتذة في الكلية.

نحن بحاجة إلى تبني فكرة التعلم الذي يهدف إلى خلق مستقبل أفضل للفرد، التعلم بهدف الحصول على وظيفة. وينبغي أن يحدث هذا التحول الأساسي في أسلوب التفكير لدى كل من المعلمين والطلاب. كما أعتقد أن دراسة الشباب لقصص نجاح - مثل قصة نجاح موقع طلبات، وغيرها من المشاريع الأكبر - ستؤثر في كثير من رواد الأعمال الطموحين في منطقتنا وتلهمهم؛ وذلك لأنها أمثلة على مشروعات نشأت وتطورت محلياً بسواعد أشخاص

ينحدرون من نفس الخلفية الثقافية، وأغلبهم من جذور متواضعة، لكنهم نجحوا في بناء صروحٍ عظيمة.

بماذا عملت بعد إنهاء العمل بموقع طلبات؟

بعد إتمام صفقة بيع طلبات عام 2015، بدأت أنا وشريكي، محمد جعفر، الاستثمار في رواد الأعمال والشركات الناشئة التقنية. واليوم أنا مستثمر في حوالي ست شركات ناشئة، إلى جانب مشاركتي في العديد من المبادرات الريادية بالمنطقة. وفي عام 2017 أسسنا شركة فايث كابيتال؛ وهي شركة رأس مال استثماري تركز على تمويل المراحل التأسيسية للشركات الناشئة التقنية في منطقة الخليج العربي. إذن، فإن اهتماماتي -بوجه عام- قد تطورت إلى المساعدة في تنمية منظمة الشركات الناشئة هنا في الكويت، وعلى مستوى المنطقة إن شاء الله.

نعمة البسّوني

تسهيل التجارة عبر الحدود بين الشركات في إفريقيا



شريكة مؤسّسة لشركة وايزتو كاب (WaystoCap)

ورئيسها التنفيذي

www.waystocap.com

نعمة البسوني؛ شريكة مؤسسة لشركة وايز تو كاب، التي تقع في الدار البيضاء بالمغرب، وهي أول سوق تجارية للتبادل التجاري بين الشركات تركز على الأسواق الإفريقية. وقد عملت نعمة في برايس ووترهاوس كوبرز في فريق تقييم الأسواق وأسواق الطاقة في لندن. كما حصلت على درجتي ماجستير من كلية لندن للاقتصاد إحداهما في العلاقات الدولية، والأخرى في علوم اتخاذ القرار، بالإضافة إلى حصولها على بكالوريوس مزدوج في الاقتصاد والعلوم السياسية من جامعة شيفيلد في المملكة المتحدة، بالإضافة إلى حصولها على شهادة محلل مالي معتمد.

حدثينا قليلاً عن نشأتك.

ولدت ونشأت في الدار البيضاء بالمغرب، وذهبت إلى مدرسة الدار البيضاء الأمريكية، وهي مدرسة دولية، حيث كانت نسبة الطلاب الأجانب بفصلنا تبلغ 50%؛ مما شكل لديّ منظوراً عالمياً منذ سن مبكرة كان له تأثير على رؤيتي للعالم.

وقد كان لنشأتي بالمغرب تأثير بارز على حياتي الشخصية؛ إذ كنت أرى والديّ وهما يؤسسان نشاطهما التجاري من الصفر، ويطورانه حتى ينجح. وكانت والدي هي قدوتي؛ إذ لم تمنعها مسؤوليتها عن الأسرة من أن تصير رائدة أعمال ناجحة؛ الأمر الذي كان له بالغ الأثر على طموحاتي الشخصية، فقد تولدت لدي رغبة منذ مرحلة مبكرة من عمري في أن يكون لي عمل خاص، لم أرغب أبداً في العمل في شركة العائلة نظراً لأنني كنت أريد أن أبدأ تجربة جديدة في تأسيس عملي الخاص اعتماداً على نفسي: فأتولى بنفسني بناءه وتنميته وتطويره.

ظللت أدرس في مدرسة الدار البيضاء الأمريكية حتى سافرت إلى المملكة المتحدة، حيث التحقت بجامعة شيفيلد للسياسة والاقتصاد خلال عام 2002، ثم ذهبت بعد ذلك إلى كلية لندن للاقتصاد التي حصلت فيها على درجتي ماجستير في العلاقات الدولية وعلوم القرار، والتحقت بعد تخرجي بمؤسسة برايس ووترهاوس كوبرز في فريق تقييم الأسواق وأسواق الطاقة بلندن، إلى جانب كوني محللاً مالياً معتمداً.

وفي إحدى مهاممي الأولى ذهبت إلى كيب تاون بجنوب إفريقيا، حيث أمضيت ما يقرب من الستة أشهر خلال عملي بإحدى أكبر شركات الطاقة على مستوى القارة. في الوقت نفسه كنت أتطلع إلى الاعتماد على نفسي في إنجاز شيء ما يتسم بمزيد من العملية.

كان أحد الأصدقاء في لندن يشرع في مباشرة نشاط تجاري، وكان يبحث عن مصدر لزيت الطهي المستعمل، حيث كان يخطط لاستخدام زيت الطهي المستعمل كوقود لشركة سيارات أجرة صديقة للبيئة كان يقوم بتأسيسها، وكان على علم بخبرتي في مشاريع الطاقة، وكان هذا هو سبب تفكيره في اللجوء إليّ وسؤالي عما إذا كان بإمكانني مساعدته في العثور على مصدر للطاقة. واصلت البحث عن فرص في شمال إفريقيا؛ نظرًا لشبكة علاقاتي هناك، رغم أن النشاط التجاري لصديقي لم يحالفه التوفيق في النهاية، فقد استغللت هذه الشبكة لغاياتي الخاصة، وواصلت البحث عن مشترين آخرين من جميع أنحاء الاتحاد الأوروبي. ولم يمر وقت طويل حتى اندلعت ثورات الربيع العربي، وأغلقت العديد من المصانع في مصر، بما فيها مصنع المورّد الذي أتعامل معه، وعلى الرغم من هذه البداية المضطربة، فإنني واصلت العمل بالتجارة إلى جانب عملي بشركة برايس ووتر هاوس.

لقد بدأت العمل في التجارة دون أن يكون لدي أي استراتيجية أو رؤية محددة، إذ كنت أتعلم على الاستفادة من الفرص وحسب؛ مما جعلني أتاجر في جميع أنواع المنتجات بالعديد من الأسواق. وفي عام 2011 أتاحت لي الفرصة لتصدير الأسمنت من تركيا لغينيا؛ لذلك قررت الذهاب إلى كوناكري وأقيمت هناك أربعة أيام لدراسة هذه الفرصة. وقد غيرت هذه الرحلة مجرى حياتي بالكامل، حتى إنني مكثت هناك لمدة ثمانية أشهر. وخلال تلك الفترة رأيت الفرص الهائلة التي تموج بها هذه القارة.

كيف توصلت إلى فكرة تأسيس وايز تو كاب؟

التقيت خلال تلك الفترة أيضًا بشريكيّ الاثنين في تأسيس وايز تو كاب، فقد عملنا معًا في تقديم بعض المشورات لشركات مغربية تتطلع إلى التوسع في منطقة غرب إفريقيا؛ ثم قررنا تأسيس شركة تجارية، خاصة بأعمال الاستيراد والتصدير. كان ذلك عام 2014، لم تكن لدينا وقتها رؤية تتعلق بتأسيس سوق إلكترونية، إذ لم نكن نركز إلا على الموردين المغاربة الذين يبيعون لغرب إفريقيا. وكانت بدايتنا الفعلية مع السردين المعلّب، أحد المنتجات الرئيسية التي اشتهرت بها المغرب على مستوى المنطقة. وكان ذلك أول مواجهة فعلية لنا، كتجار، مع كافة أنواع التحديات. كانت المنطقة زاخرة بالعديد من الصعوبات التي كان الموردون والمشترون في المنطقة يحاولون إيجاد حلول لها باستمرار، بدءًا من التحقق من الطرف المقابل، إلى التأكد من أمان المدفوعات، وحتى العثور على أسعار تنافسية بشكل فعلي. كانت هناك قائمة طويلة من الصعوبات التي يواجهها كل من الموردين والمشتريين، بل كان الأمر أكثر صعوبة بالنسبة للمشتريين.

وقد واجهنا كل هذه التحديات منذ أول صفقة لنا، وحينها توصلنا إلى فكرة تأسيس سوق إلكترونية تستهدف تسهيل إجراء الأعمال بين المؤسسات التجارية في إفريقيا. وهكذا بدأت الرؤية الأصلية تتكون لدينا. فقد كنا نعثر على مشترٍ للسردين المعلق، فيطلب منّا المكرونة الإسباجيتي، ثم زيت النخيل، وغيرها من المنتجات؛ مما جعلنا نفكر في تأسيس سوق تجارية للتغلب على التحدي المستمر المتمثل في وصول المشترين للموردين، وكنا نعتبر أنفسنا في البداية مجرد منسقين لعملية توصيل المشترين بالموردين، لكننا أدركنا أن دورنا أكبر من ذلك بمراحل.

فقد أدركنا أنه يتعين علينا تأسيس منظومة تشمل مجموعة متنوعة من الخدمات التي من شأنها أن تيسّر التجارة؛ لذلك بخلاف مسئوليتنا عن التوفيق ما بين المشترين والموردين، كان علينا أن نكتشف جميع الجوانب التي تنطوي عليها عملية التجارة، بدءًا من التحقق، إلى المساعدة في الجوانب التشغيلية للمعاملة من ناحية الخدمات اللوجستية، وحتى التمويل والبيع وغيرها من الأمور التي تنطوي عليها عملية التجارة. كما أدركنا حينها أيضًا حاجتنا لاستخدام التكنولوجيا إلى جانب احتياجنا للمزيد من الموارد، سواء البشرية أو المادية؛ حتى نتمكن من تحقيق أقصى استفادة من هذه الفرصة؛ لذلك قررنا الحصول على تمويل.

في البداية، فكرنا في جمع التمويل من مستثمرين مغاربة، إلا أن منظومة العمل هناك لم تكن جاهزة بالفعل لمساندة شركة ناشئة تقنية كشركتنا، من ناحية معدل المخاطر المعرضة لها. بدا ذلك جلياً في عقلية المستثمرين الذين التقينا بهم؛ لذلك قررنا أن نجتمع التمويل من الخارج، وقمنا بتقديم طلب إلى مؤسسة واي كومبياناتر في سان فرانسيسكو، وهي مؤسسة أمريكية رائدة في تسريع الشركات الناشئة، ثم تمكنا من التعاقد الفعلي معها في بداية عام 2017. ذهبنا إلى سان فرانسيسكو وقضينا هناك أربعة أشهر، وخضنا تجربة جمع تمويل رائعة. لقد كنا محظوظين للعثور على مثل هذه المؤسسة، فقد كان لديهم إيمان وثقة بأهمية فكرتنا، إلى جانب إعجابهم برؤيتنا، والأهم من ذلك أنهم متوافقون مع إطارنا الزمني. فقد تفهموا تمامًا أن ما نحاول القيام به عملية بعيدة المدى. فمحاولة تغيير صناعة وطريقة التجارة عبر الحدود لا يمكن أن تتم ما بين عشية وضحاها، وبالتالي كانوا متفهمين تمامًا مع المنهجية التي كنا نتبعها لإتمام الأمور. وانتهى بنا الأمر إلى الحصول على مبلغ يقدر بـ 3 ملايين دولار من مؤسسة واي كومبياناتر منذ ثمانية أشهر، والعودة إلى المغرب للاستمرار في متابعة التقدم.

عدنا إلى المغرب في شهر إبريل، وبدأنا في التوسع منذ ذلك الحين. فقمنا بتأسيس فريق، وأسسنا مكتبًا جديدًا في كوتونو، إلى جانب تأسيسنا لكيان في لندن، ووجهنا اهتمامنا آنذاك

للاستمرار في تحسين المنتج وتوسيع تواجدنا على المستوى المحلي. إنها رحلة شيقة لنا جميعاً حتى الآن: عاما التأسيس السابقان وهذا العام الذي نقضيه في التوسع.

هلا أخبرتنا بالتفصيل عن مشكلات المستهلك التي يحاول متجر وايز تو كآب حلها؟

إن أهم مشكلة نحاول حلها هي تسهيل التجارة بين الشركات الإفريقية لكي تتمكن من البيع والشراء بشكل آمن. وبالتالي فإننا، بشكل أساسي، نحاول بناء منصة موثوقة تستطيع الشركات الإفريقية البيع والشراء عبرها بشكل يسير.

عندما بدأنا العمل في التجارة بأنفسنا، واجهنا جميع صور التحديات، كما ذكرت، من الاستيراد والتصدير عبر موردين غير موثوقين، إلى ارتفاع أسعار الأدوات المالية، إلى العجز في خيارات التأمين، وحينها أدركنا أن أمامنا فرصة.

على سبيل المثال، أحياناً عند محاولتك العثور على مشتري، ربما يكون هناك شخص يتصل بك يومياً في كل الأوقات، ثم تكتشف، بعد مرور أسبوعين مثلاً، أن شيئاً لم يحدث، وأن وقتك ضاع هباءً طوال هذه الفترة؛ الأمر الذي يحدث بالمثل مع الموردين، عندما تحاول العثور على موردين موثوقين، في الوقت الذي لا تعلم فيه حتى كيف تبدأ في البحث عنهم؛ هل يمكنك البحث على جوجل بكتابة جملة «موردو زيت النخيل»؟

وعلى هذا النحو أصابنا الإحباط؛ فكيف لنا أن نعثر على موردين ثقات؟ وكيف لنا أن نعثر على مشتريين ثقات؟ وحين تجد المشتريين، تجدهم عاجزين عن تدبير المبالغ المطلوبة بسبب ارتفاع الأسعار التي تفرضها البنوك المحلية على التجار. فمن ناحية، تجد أنك تواجه جميع هذه التحديات بالصناعة وتحاول أن تحلها، ومن ناحية أخرى، تحاول أن تقوم بهذا الأمر بشكل إلكتروني، في الوقت الذي ما يزال فيه العديد من كبار التجار وعمليات التداول التقليدية لا يستخدمون الإنترنت؛ لذلك كان علينا أن نسأل أنفسنا: «كيف يمكننا سد مثل هذه الفجوة؟ كيف يمكننا جذب هذه التجارة الحدودية إلى العالم الرقمي، بنحو يخلق مزيداً من الثقة بين الأطراف التجاريين داخل المنظومة؟»، هذا ما كنا نركز عليه. وبالتالي فنحن نركز على ما يمكننا القيام به لإبداء الطريقة التي يدير بها التجار أنشطتهم التجارية بالفعل، مع إيجاد طريقة للقيام بها بنحو أكثر كفاءة وأماناً وشفافية إلى حد كبير.

ما المنهجية التي يعمل بها وايز تو كاب؟

يركز سوق وايز تو كاب على الحركة التجارية إلى داخل إفريقيا أو إلى خارج أو بين الدول الإفريقية؛ أي التدفق التجاري من وإلى إفريقيا وبداخلها. كنا نركز في البداية على غرب إفريقيا وعلى المنتجات الغذائية، خاصةً تلك المنتجات التي يرتفع معدل تكرار شرائها، مثل تلك الأشياء التي تتمثل في الطعام المعلب، والمكرونة، والأرز، والزيت، والسكر. في الوقت الحالي، بدأنا التوسع بالعمل في صناعات أخرى، وبالتالي فإننا نوجه اهتماماتنا وفقًا لاحتياجات المستهلكين. بعد ذلك بدأنا التركيز على منتجات مواد البناء والمنتجات الاستهلاكية، إلى جانب السلع ذات معدلات الطلب المحدودة مثل: حفاضات الأطفال، والمنظفات.

وفيما يتعلق بمواصفات الموردين، فإننا نتعامل مع مزيج جيد من الموردين متوسطي وكبير الحجم ممن يتطلعون للاستثمار في الأسواق الإفريقية، وإلى فرص للمزيد من التوسعات والنمو، أما بالنسبة للمشتريين فإن نشاطنا مخصص بالأساس للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم، إذ إن منصتنا متوافقة جدًا مع الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم، وكيفية تلبية متطلباتها؛ نظرًا لأنها عادةً ما لا تملك مقرات أو أقسام مشتريات، أو حتى مسؤولي استيراد؛ مما دفعنا إلى دخول ذلك المجال للمساعدة في حل هذه المشكلة. ولا شك أن هذه الشركات قد استوردت بضائع من قبل، وإلا لما تمكنت من جلب البضائع.

ونحن نحصل على عمولة إحالة على كل معاملة؛ وبذلك فإن مصالحتنا تتوافق مع كل من المشتريين والموردين. إذ إننا كنا نقوم بتحديد عمولتنا بحسب وحدة المنتج وليس فنته؛ لكي يتم استيعاب كافة أنواع المنتجات والمواقف.

ما التحديات التي واجهتها وكيف تمكنت من التغلب عليها؟

عندما نتطرق للحديث عن التحديات، فإن التحديات لطالما كانت وما تزال موجودة؛ نظرًا لأننا نحاول حل مشكلة معقدة، إلا أنني أعتقد أن مفتاح مواجهة هذه التحديات هو وضع الأمور في نصابها، من ناحية احتياجات المستخدم، وأفضل الطرق التي يمكننا تليبيتها بها.

إذن، نحن نفكر دائمًا بهذه الطريقة: «إننا بحاجة إلى إنشاء منصة متكاملة بنسبة 100 %، إلا أننا بحاجة أيضًا إلى التفكير بإمعان فيما يريده المستخدمون، كيفية تواصل المشتريين الذين نتعامل معهم، أسلوب التواصل الذي يفضلونه، وما نوع المنصة التي يفضلونها؟» هذه وغيرها

من الأسئلة التي نظرناها على أنفسنا باستمرار لكي نتمكن من التغلب على التحديات التي نواجهها بشكل يومي.

أما محاولة جمع تمويل من المغرب، فقد كانت تجربة غاية في الإحباط. فتارة نتعامل مع مستثمرين متطلبين إلى حد بالغ؛ وتارة نلتقي مستثمرين يريدون الحصول على حصة كبيرة من الشركة مقابل استثمار ضئيل. أما الدرس الذي تعلمته من ذلك فهو أنك -كرائد أعمال- عليك ألا تقبل أبداً بأي شيء لا يتوافق مع ما تريد، مهما كان ذلك الشيء؛ سواء أكان مستثمرين، مستشارين، أو شبكات، فعليك أن تفكر دائماً على نطاق عالمي، وأن تواصل السعي للوصول إلى ما تريد. وهذا ما دفعنا إلى الذهاب إلى الولايات المتحدة الأمريكية بحثاً عن تمويل هناك، الأمر الذي تم على نحو جيد مع مؤسسة واي كوميناتور، فإن لم نفعل ذلك، فلا شك في أننا كنا سنهدر المزيد من الوقت بالمغرب، دون أن نتمكن من العثور على المستثمر المناسب ولا صفقة هيكمل مناسب، ما لم نقرر البحث خارج المغرب.

دائماً ما يعتقد المرء أنه بمجرد الوصول إلى هذه المرحلة أو تلك، فإن الأمور ستسير على نحو أيسر، لكن ذلك لا يحدث. فبنحو أو بآخر خلال تقدمك، أو توسعك، أو نموك، ستواجه تحديات جديدة. فالواقع هو أن كل مرحلة جديدة من الشركة لها تحدياتها الخاصة؛ وهذا ما يضفي عنصر التشويق على هذه الرحلة. وعليه فإن الوسيلة الرئيسية لمواجهة التحديات هي تحسين قدرتك على اتخاذ القرار، وتقسيم كل مشكلة تواجهك إلى عناصر يمكن التعامل معها وفصلها والعمل على حلها.

ومن الأمور الشيقة بالنسبة لنا معايشة مراحل تقدم نشاطنا التجاري وتطوره؛ أن نرى كثيراً من الأشياء التي وضعناها على الورق تحت بند الرؤية والأهداف تتحقق بنحو مُرضٍ جداً لنا.

حددنا عن المشكلات التي واجهتها في مسيرة تطويرك للسوق التجاري عبر الحدود.

إن التحديات التي كنا نواجهها كانت فريدة وأكثر تعقيداً وذات طبيعة دولية؛ إذ إن الأمر بالنسبة إلينا ليس مجرد إرسال شيء لعميل يقطن على بعد بنائتين منّا، فندفعه إلى العودة إلينا مرة أخرى، كما هو الحال مع خدمات التجارة الإلكترونية المحلية التي تتم بين المؤسسة والعميل. فبالنسبة إلينا، ينتهي الأمر بمغادرة الحاوية من الميناء.

فهناك مجموعة أخرى من التحديات التي قد تواجهها والتي لا يشترط بالضرورة أن توجد في الأسواق الأكثر تقدماً. فنحن نعتزم إحداث تحول في نمط التفكير بهذا الصدد،

من خلال تأسيس منصة تجارية يمكنها سد هذه الفجوة، حيث يتمثل هدفنا في توفير التعامل الآمن لموردنا، مع إبقاء التكلفة زهيدة قدر الإمكان بالنسبة للمشتريين.

يجب علينا أن نؤمن كلا الطرفين من المخاطر؛ مما دفعنا إلى إضافة خدمات جديدة، مثل التأمين، الذي يتيح لنا إمكانية تأمين كلا الطرفين أثناء إجراء المعاملة التجارية. ومن بين الأشياء الأخرى التي نقوم بها تطوير عملية التحقق من أهلية وصلاحيّة كلا الطرفين؛ مما يتيح لنا إمكانية التحقق من أهلية وصلاحيّة الطرفين بشكل أفضل. فمن شأن ذلك زيادة الثقة في منصتنا. في الوقت ذاته، سنعمل لاحقاً على تحسين كل شيء آخر، بدءاً من الخدمات اللوجيستية وحتى الأدوات والجوانب الأخرى، وذلك ما إن نحل المعضلات الأساسية.

ما وجهة نظرك فيما يخص العثور على شريك للنشاط التجاري والعمل معه؟

هناك العديد من المدارس الفكرية التي تتعلق بأمر الشراكات، ومن خلال خبرتي، كان من المهم جداً لي وجود صداقة قوية تجمعني بشركائي المؤسسين من قبل أن نفكر في العمل معاً بوقت طويل. وكانوا هم نفس الأصدقاء الذين كنت أستطيع الخروج معهم، وقضاء وقت لطيف معهم، والانسجام معهم. فلطالما كانت هناك حالة انسجام بيننا منذ البداية؛ وبالتالي كان الأمر يقتصر على مسألة التأكد من توافق رؤانا وتشابه طموحاتنا، وهذا أمر محوري. فكيف لنشاط تجاري أن ينجح في ظل وجود خلاف على الرؤية والطموح بين المؤسسين، مهما كانت قوة العلاقة بينهم على المستوى الشخصي أو على مستوى الصداقة؛ إذ يجب أن تكافحوا معاً لتحقيق نفس الرؤية. كذلك إذا كان هناك -على سبيل المثال- شريك لديه طموح كبير وآخر ذو طموح محدود، فسوف يصعب عليهما العمل معاً، وبالتالي لا بد من أن يكون هناك تكافؤ في الطموح والالتزام بين الشركاء.

«كان من المهم جداً لي وجود صداقة قوية تجمعني بشركائي المؤسسين من قبل أن نفكر في العمل معاً بوقت طويل. وكانوا هم نفس الأصدقاء الذين كنت أستطيع الخروج معهم، وقضاء وقت لطيف معهم، والانسجام معهم. فلطالما كانت هناك حالة انسجام بيننا منذ البداية؛ وبالتالي كان الأمر يقتصر على مسألة التأكد من توافق رؤانا.»

أما السبب الآخر لأهمية الصداقة بيني وبين شركائي المؤسسين فهو أن المرء يمر بتقلبات شعورية كثيرة خلال إدارة الشركة الناشئة؛ فرحلة الشركة الناشئة تنطوي على لحظات نجاح ولحظات إخفاق؛ وفرحة وإحباط، وإنجازات وانتكاسات، إلى آخره؛ ولذلك، عندما يكون لديك مؤسسون مشاركون أو شركاء يمكنك الاعتماد عليهم، فسوف تعتمدون بعضكم على بعض في النهوض مرة أخرى بعد كل انتكاسة، والعكس بالعكس.

ينبغي أيضًا أن يكون لدى شركتك أدوار ومسؤوليات محددة وهيكل مؤسسي سليم. كما يجب عليك أيضًا التأكد من عدم تداخل المهام في الشركة، خاصة أن الأمور تصير أكثر تعقيدًا مع نمو الشركة، فعلى سبيل المثال، بالنسبة لشركتنا، كنت أتولى أنا أمر الاستراتيجية، والرؤية، والتوظيف وغيرها من الأمور الخاصة بالشركة، في حين كان المدير التنفيذي للعمليات لدينا يتولى مسؤولية العمليات التجارية الخاصة بنا، وإنشاء مكاتب محلية، إلى جانب المبيعات وتطوير الأعمال، كما أن لدينا كذلك مديرًا تنفيذيًا تقنيًا يتولى مسؤولية الإشراف على المنصة، وتطوير المنتجات، وجميع الأمور التكنولوجية المتضمنة خلالها، فضلًا عن المدير المسؤول عن المنصة ونمو النشاط التجاري والذي يتولى مسؤولية التركيز على جميع مجريات الأمور بما في ذلك التسويق، والنمو، ودمج الممارسات التجارية التقليدية مع غيرها من الحلول التي تتسم بكونها أكثر كفاءة وقابلية للتطوير.

وبالتالي، فإن المهم بالنسبة إلينا أن يكون لدينا أدوار ومسؤوليات مختلفة، وكذلك من المهم وجود تواصل جيد وتناغم فكري بيننا. فمن السهل أن ينشغل كل فرد بعمله اليومي ويفقدوا التواصل بعضهم مع بعض؛ لذلك من المهم أن يتم تحديد وقت، على الأقل مرة أسبوعيًا، للجلوس معًا لمناقشة الوضع الذي وصل إليه كل متّ، والمشكلات التي نواجهها، والتأكد من أننا جميعًا على وفاق.

» «لقد تمكنا من تعيين أفضل الموظفين حين علمنا بالضبط أنماط الأشخاص الذين كنا نسعى لتوظيفهم. فكلما كنت أكثر تحديدًا للمواصفات التي تريدها لكل منصب زادت فاعلية عملية التوظيف.»

اذكري لنا بعض أفضل الممارسات فيما يتعلق بالتوظيف وبناء فريق العمل.

لقد تمكنا من تعيين أفضل الموظفين حين علمنا بالضبط أنماط الأشخاص الذين كنا نسعى لتوظيفهم. فكلما كنت أكثر تحديداً للمواصفات التي تريدها لكل منصب، زادت فاعلية عملية التوظيف. كما أنني أعتقد أنه ليس هناك حرج لدى رواد الأعمال في أن يقوموا بإقناع الناس بالالتحاق بشركتهم الناشئة. لا شك أنك عندما تطلب من شخص ما الالتحاق بشركتك الناشئة، فأنت بذلك تطلب منه تغيير حياته وكل ما يقوم به، وهو طلب ليس باليسير. وبالتالي، تتمثل الرؤية المتبلورة التي توصلت لها من واقع خبرتي في الحرص على شرح رؤيتك جيداً وأن تصوغ قصةً توضح جوهر نشاطك التجاري وما تحاول تحقيقه. عليك أن تسوّق لحلمك، إن جاز التعبير.

يجب عليك أيضاً أن تتحلى بالشفافية فيما يخص مقدار العمل والمجهود المطلوب للوظيفة؛ وذلك لتتأكد من تعيينك للشخص المناسب حقاً للوظيفة. وهذا الأمر بالغ الأهمية على وجه الخصوص في أولى مراحل تأسيس شركتك؛ أي خلال مرحلة بناء فريق العمل الأساسي؛ لذلك يجب أن يكون كل شخص في المكان الذي يناسبه؛ نظراً لأن أفراد فريق العمل الأساسي هؤلاء سيكونون مديري الشركة في المستقبل مع تطور الشركة وتوسعها؛ الأمر الذي ينطبق على الشركاء أيضاً.

كما نحاول خلق بيئة عمل مرحة؛ فننظم -على سبيل المثال- العديد من الأنشطة الجماعية والاجتماعية؛ نظراً لأهميتها في توثيق الروابط بين أعضاء فريق العمل. ففي النهاية، ربما يكون الوقت الذي يقضيه أفراد فريق العمل معاً أطول من الوقت الذي يقضونه مع عائلاتهم في المنزل؛ لذلك، إذا شعروا بأن الشركة منزلهم الثاني -بطريقة أو بأخرى- فإن هذا الأمر يزيد من حماسهم وإخلاصهم والتزامهم؛ مما يمكن الشركة من العمل بشكل أفضل وأيسر.

وأخيراً، ينبغي أن يكون التوظيف عملية مستمرة، بحيث تكون لديك قائمة ممتلئة بالمرشحين المستعدين للعمل لديك وقتما تحتاج لهم؛ مما يغنيك عن القلق بشأن ترك أي فرد من فريق العمل للشركة، والمخاطرة بالتسرع في ضم أشخاص لفريق العمل، أو اختيارهم بشكل عشوائي.

ماذا تنصحين رواد الأعمال فيما يتعلق بجمع التمويل وجذب المستثمرين؟

أعتقد أن هذا الأمر يعتمد على مجال نشاط العمل الخاص بك، ونوع الشركة الناشئة التي

تريد تأسيسها، إلى جانب أهمية إدراك أن جمع التمويل لا يؤدي بالضرورة إلى نجاح نشاطك التجاري؛ بل إنه مجرد وسيلة لتحقيق غاية. أعتقد أن هناك الكثير من رواد الأعمال يقعون في خطأ اعتبار جمع التمويل غاية في حد ذاته، وليس مجرد حجر أساس لبناء شركة ناجحة.

لقد اعتمدنا على مواردنا الشخصية لمدة عامين كاملين؛ الأمر الذي عاد علينا بالكثير من النفع، إذ ساعدنا ذلك على التأكد من أن تأسيس الشركة تم بأكفأ صورة ممكنة، إلى جانب أنه أتاح لنا إمكانية التحقق من الافتراضات الأساسية التي وضعناها وحققنا نجاحًا قبل وقت طويل من بدء التواصل مع المستثمرين. ولا شك أنك لا تكون ملئًا بنسبة 100 % بكل الأفكار التي ستنفذها، إلا إذا كان لديك على الأقل نموذج عمل وإثبات لمفهومك، وحينئذ تكون لديك رؤية أدق بشأن ما يتعين عليك القيام به، وكيفية القيام به، ومقدار تكلفته.

» يجب عليك أيضًا التأكد من عدم تداخل المهام في الشركة، خاصة أن الأمور تصير أكثر تعقيدًا مع نمو الشركة.»

من ضمن الأشياء التي فعلتها في البداية، إنشاء جدول بيانات إلكتروني خاص بالمستثمرين الذين نتعامل معهم، وسبب رغبتنا في التعامل معهم؛ مما مكنتني من حسن انتقاء المستثمرين الذين أتواصل معهم، سواء لأنهم استثمروا بالفعل في شركات مماثلة، أو مناطق مماثلة، أو لأن نهجهم على المدى الطويل يتناسب مع نهجنا. كما أحاول دائمًا إيجاد أحد المعارف الشخصيين المشتركين بيني وبين المستثمرين ليمهّد لي الطريق لذلك المستثمر، أي شخص يرشحنا لذلك المستثمر، وهذا أكثر فاعلية من رسائل البريد الإلكتروني المُرسلة دون سابق معرفة بالمرسل إليهم، التي عادةً ما لا تكون مجدية. فعندما أطلب من أحد ترشيحنا إلى أحد المستثمرين، فإنني عادةً ما أذكر سبب ذلك، وسبب كون هذا المستثمر مناسبًا لنا، وهذا أمر في غاية الأهمية. وفي حالة ما إذا لم يكن لديك شخص وسيط يرشحك للمستثمر، سيتعين عليك الاستمرار في محاولة لقاء المستثمرين بعدة طرق، سواء أكانت مباشرة أم غير مباشرة؛ حتى تتمكن من مقابلته.

أعتقد أن الاستعداد أمر أساسي عندما تكون بصدد لقاء مستثمر؛ على سبيل المثال، إذا طرح عليك المستثمر سؤالاً بشأن ما تقوم به، أو كيفية قيامك به، أو الأرقام التي حققتها، أو ما قمت بإنجازه بالفعل، فأجبت بردود غير متأكدة أو غير واضحة بشأن ما تذكره له،

فسيعكس ذلك صورةً سيئةً لك، إلى جانب ما سيؤدي إليه من تقويض ثقة المستثمر في نشاطك التجاري وفي قدرتك على الإدارة؛ لذلك عليك أن تعرف أرقامك جيدًا؛ وتفهم دوافعك وراء ما تقوم به؛ وأن تكون لديك رؤية واضحة، تقوم بصياغتها صياغة جيدة في عرضك التقديمي للمستثمر وفي المواد الداعمة.

ما نصيحتك العامة لرواد الأعمال بشأن خدمة العملاء؟

إذا أردت أن تجذب العملاء - خاصة إذا كنت تريد تقديم شيء جديد - فعليك إذن أن توضحه بشكل جيد للعملاء، كذلك عليك أن تكون متجاوبًا، وأن تتواصل معهم بنحو فعال، والأهم من ذلك هو الإنصات للملاحظات عملائك على ما تقدمه، وتوصيل هذه الملاحظات إلى فريق الإنتاج وفريق خدمة العملاء؛ حتى يتسنى لك أخذ تحسين منتجك بناءً على تلك الملاحظات؛ لذا فإن خدمة العملاء شيء بالغ الأهمية دون مبالغة.

كيف تمكنتم من تأسيس تواصل مفتوح وتعاون بين أعضاء فريق العمل الخاص بكم؟

من ضمن الأمور الأكثر فاعلية في هذا الصدد جمع فريق العمل في مكان واحد؛ إذ اعتقد أن مثل هذه البيئة المفتوحة تسهل وصول وتواصل أفراد فريق العمل بعضهم مع بعض. كما أرى أن السماح لجميع أفراد فريق العمل بالتعبير عن آرائهم أمر في غاية الأهمية أيضًا، خاصة أن كثيرًا من الأفكار تأتي في الحقيقة من أفراد الفريق الذين يتعاملون مع العملاء يوميًا، وهؤلاء الذين يبحثون عن الحلول المحتملة باستمرار.

أما الشيء الآخر فهو التأكد من تنفيذ بعض هذه الأفكار فعليًا؛ لأن ترسيخ ثقافة تنفيذ الأفكار المقترحة من أفراد فريق العمل - حين تكون هذه الأفكار معقولة في إطار الخطة الموضوعية - محفزٌ للغاية. ليس عليك سوى التأكد من أن هذه الأفكار تحقق توازنًا ما بين كونها خلاقية وإبداعية، وفي الوقت ذاته يمكن أن تستخدم وتُجرب وتكرر بسرعة، والسييل لتحقيق ذلك يكمن في الانفتاح والمرونة.

ما رأيك بشأن البيئة الريادية للشركات الناشئة بالمغرب؟

تعد المغرب حديثة العهد بمنظومة الشركات الناشئة؛ لذلك فنحن نفتقر إلى وجود قصص نجاح يمكنها تشجيع رواد الأعمال على رؤية تأسيس الشركات الناشئة كمسار مهني ممكن. وإنني أعتقد أن السنوات القادمة ستشهد تغييرًا في هذا الأمر؛ نظرًا للدعم الذي سيتوافر له

بشكل أفضل من قبل مبادرات الحكومة والشركات الخاصة، وحينها سيكون ذلك الوقت الأمثل لتأسيس شركة ناشئة بالمغرب.

هناك بعض الفجوات التي يمكن أن يسدها في زيادة احتمالية نجاح الشركات الناشئة في مجالات التمويل، وإرشاد الموظفين، والأطر القانونية. فعلى مستوى جمع التمويل، نحن بحاجة إلى زيادة تمويل الشركات الناشئة في المراحل الأولى، ومشاركة أصحاب رأس المال الاستشاري والمستثمرين الممولين الإقليميين في المنظومة، وألا يقتصر الأمر على شركات الأسهم الخاصة ممن يبحثون عن فرصة شركة ناشئة عارضة. بالإضافة إلى حاجتنا إلى المزيد من المستثمرين غير الرسميين، ممن يتمتعون بعقلية صائبة، لا من يسألونك عن الضمانات التي ستوفرها لهم مقابل استثماراتهم معك؛ لذلك فهناك الكثير من المجهودات التي يجب بذلها في سبيل تغيير عقلية الجهات المختصة فيما يتعلق بالمخاطرة واستثمارات الشركات الناشئة.

أما فيما يتعلق بإرشاد الموظفين، فنحن بحاجة إلى وجود مزيد من المرشدين الذين يتفهمون مخاوف الشركات الناشئة، ولديهم القدرة على تقديم النصيحة. ولكي يتمكن المستشارون من المشاركة فإنه غالباً ما يتعين أن تكون لهم مصلحة مكنسبة؛ لذلك فإن بدء منح المستشارين خيارات أسهم استشارية - وهو شيء بالغ التعقيد من الناحية القانونية في المغرب - يعد بمثابة خطوة في المسار الصحيح.

في النهاية يمكننا القول إن الإطار القانوني معقد جداً ولا يحمي المصالح الدولية للمستثمرين؛ مما ألزم الشركات الناشئة المغربية - لكي تتمكن من جذب فرص التمويل - بأن تقوم بأحد أمرين: إما أن يكون عليها تأسيس كيان دولي، وإما الكفاح من أجل إقناع مستثمرين دوليين ذوي شأن بالاستثمار فيها على المستوى المحلي، هذا إلى جانب أن الإطار القانوني لا يوفر إمكانية الاستثمار باستخدام أدوات استثمارية متطورة، أو ضمانات، أو سندات مالية وصكوك قصيرة الأجل قابلة للتحويل. كما أن القدرة على جذب أفضل المواهب إلى الشركات الناشئة بنظام المكافأة بجزء من أسهم الشركة مقابل إسهامهم في إنجاح الشركة أمر صعب في الفترة الراهنة في إطار قانون الشركات المغربي.

ما أكثر شيء تفخرين بتحقيقه حتى الآن؟

أعتقد أن من أفضل الأشياء التي أفخر بها على المستوى الشخصي هو التأثير الذي أحدثناه

في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم التي نتعامل معها ومشاهدتنا إياها تنمو على منصتنا؛ وذلك لأننا أننا هذه الشركة التركيز على نشاطها التجاري الأساسي، وتوسيع أسواقها على مستوى إفريقيا.

ومن دواعي فخري البالغ أيضًا مستوى التطور الذي وصل إليه فريق العمل الخاص بنا، حيث صار الأشخاص الذين انضموا إلينا مشاركين حقيقيين في رؤيتنا، بالإضافة إلى أننا نعد محظوظين؛ نظرًا لكوننا نمثل شركة ناشئة معروفة بالمغرب، إلى جانب روعة ما نشهده من استفادة منظومة كاملة من شركتنا الناشئة؛ الأمر الذي أتاح لكل من الموردين والمشتريين إمكانية تحريك سلسلة التوريد بشكل سلس دون مواجهة أي عقبات.

ما رؤيتك الخاصة لشركة وايز تو كاب؟

إنني أتوقع لهذه المنصة أن تتمكن خلال فترة ثلاث إلى أربع سنوات من معالجة مزيد من الشئون الخاصة بالشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم خلال عملها عبر الحدود بإفريقيا، في الوقت الذي تقوم فيه بتوفير خدمات إضافية من خلال عقد شراكات مع أطراف خارجية، فنحن نخطط للاستمرار في تأسيس منتج يمكنه تلبية الاحتياجات الفعلية التي تحتاج إليها أسواقنا. ونحاول بالأساس تيسير العمليات التجارية التي تتم عبر الحدود؛ الأمر الذي سنتولى معالجة بعض جوانبه بأنفسنا ونترك مسؤولية الجوانب الأخرى لشركائنا، ونهدف أيضًا إلى منح مزيد من الراحة والثقة لعملائنا عند استخدامهم منصتنا الإلكترونية، مع الاستمرار -في الوقت ذاته- في دفع التجارة عبر الحدود في إفريقيا لدخول العالم الرقمي، وسيستغرق تنفيذ هذا المشروع عشرين عامًا!

زين العابدين توفيق

تسهيل عملية الحصول على الآراء الشخصية والمهنية



الشريك المؤسس والرئيس التنفيذي لصراحت

(Sarahah)

www.sarahah.com

زين العابدين توفيق هو الشريك المؤسس والرئيس التنفيذي لشركة صراحة (Sarahah)، التي أطلقها في أواخر عام 2016. صراحة هي خدمة شبكة اجتماعية صممت لتقديم الآراء الشخصية والملاحظات دون ذكر الاسم. وهي حالياً أحد التطبيقات الرائدة عالمياً، وذلك بعد أن وصل عدد المشتركين فيها إلى أكثر من 300 مليون مستخدم حول العالم. وقبل ذلك، كان زين العابدين يعمل في شركة أرامكو السعودية؛ وهو حاصل على درجة البكالوريوس في علوم الكمبيوتر من جامعة الملك فهد.

حدثنا قليلاً عن نشأتك.

ولدت عام 1987 في الظهران بالمملكة العربية السعودية. نشأت وعشت حياتي كلها هناك. دائماً ما أقول إنه مكان خاص بالنسبة إليّ، لدرجة أنني لم أتركه أكثر من ثلاثة أشهر متتالية. سافرت كثيراً، ولكن في كل مرة كان شيء ما يعيدني إلى الظهران.

أنا سعودي لأبوين سعوديين، لطالما كانا يوليان الاهتمام لي ولنجاحي وتطوري. حتى في سن مبكرة، كانا يشتريان لي أجهزة الكمبيوتر وأي شيء متعلق بالتكنولوجيا. لقد كانا دائماً مصدر دعم كبير لي، وما يزالان كذلك إلى اليوم. وهما فخوران حقاً بما حققتَه حتى الآن.

وفي سنوات نشأتي كانت المدرسة عاملاً مؤثراً جداً في حياتي التعليمية. كان والداي مهتمين بدراستي التعليمية بشكل خاص؛ لذا جعلاني ألتحق بأفضل مدرسة خاصة في بلدنا. كنت محظوظاً بالالتحاق بمدرسة خاصة، حيث كانت تركز على مواضيع عملية مثل الخطابة، وإجادة التحدث باللغة الإنجليزية. كما استكمل والدي جهود مدرستي في تعليم اللغة الإنجليزية، بتعليمي اللغة الإنجليزية في المنزل. كذلك كنت محظوظاً جداً لما توافر لي من قدرة على الاتصال بالإنترنت منذ سن مبكرة، قبل معظم باقي أنحاء البلاد. فقد أصبح الإنترنت متاحاً بالفعل في المنطقة التي عشت فيها في وقت مبكر جداً، حتى قبل ألتا فيستا وياهو!

كنت أستخدم الكمبيوتر المحمول الخاص بالوالدي منذ صغري. أذكر أنني كنت أراقب كيف تنافس شركات التكنولوجيا مثل مايكروسوفت وجوجل وياهو! بعضها بعضاً - تعلمت البرمجة وأنا في الثالثة عشرة من عمري، وأنشأت أول موقع على شبكة الإنترنت وأنا في المدرسة الثانوية. وكنت متخصصاً في كيفية صنع الآلات، وتقديم التفسيرات العلمية

لكيفية صنع الآلات المختلفة، وأطلقت عليه «Xainoo». كان هذا لقب أمي المفضل لديّ. كنت محظوظاً أيضاً بأحد معلميّ في المدرسة كنت معتاداً على التحدث إليه عبر الإنترنت، وكان ذلك أيضاً من أسباب ولعي بالتكنولوجيا. وفي نفس الوقت، تنامى اهتمامي أيضاً بالإلكترونيات والأجهزة.

»لطالما كنت شخصاً هسّاشاً. لكني الآن بعد المرض لم أعد أشعر بالتوتر والضغط من التعرض لمواقف الحياة اليومية، كما كنت قبل المرض. فعندما أواجه مشكلة أو أزمة في العمل أو في الحياة، أستطيع مواجهتها بشكل أفضل.»

بعد إتمام دراستي الثانوية، تقدمت بطلب للدراسة في جامعة ماكجيل في مونتريال، في كندا، وتم قبولي. انتقلت إلى كندا لإكمال دراستي في علوم الكمبيوتر. كل شيء كان رائعاً، وكنت أتطلع للسفر إلى الخارج والدراسة في جامعتي الجديدة، لكنني بدأت أشعر بأحاسيس غريبة. لم أشعر أنني في حالة صحية جيدة على الإطلاق. قمت بعمل فحص، وتم تشخيصي بأن لديّ ورمًا في المخ، وقيل لي إنني ولدت بهذا الورم بالفعل؛ مما فسر لي كثيرًا من الأشياء التي حدثت في السابق. ومع ذلك، فقد أصابني ذلك بصدمة شديدة.

كنت مريضاً جداً في تلك الفترة، واضطرت للعودة إلى السعودية بعد شهرين فقط من ذهابي إلى كندا. كنت بحاجة إلى أن أكون قريباً من عائلتي خلال هذه الفترة العلاجية الصعبة للغاية. انتهى بي الأمر بإجراء عملية جراحية في الدماغ. بعد الجراحة، أخذت استراحة وقررت البقاء في المملكة العربية السعودية والالتحاق بجامعة الملك فهد في الظهران. ظننت أنني قد تخلصت من المرض، وأن الوقت قد حان للحصول على شهادتي في السعودية حيث كنت طالباً متفوقاً بالفعل، لكن الأمر استغرق مني تسع سنوات كاملة من أجل إنهاء البكالوريوس، فقد أصبت بالصرع بسبب جراحة المخ، وتطلب الأمر إجراء عمليتين أخريين في المخ، وواحدة من أجل وضع التيتانيوم في جمجمتي.

إدًا ما تأثير مرضك على نظرتك للحياة؟

لطالما كنت شخصاً هسّاشاً. لكني الآن بعد المرض لم أعد أشعر بالتوتر والضغط من

التعرض لمواقف الحياة اليومية، كما كنت قبل المرض. فعندما أواجه مشكلة أو أزمة في العمل أو في الحياة، أستطيع مواجهتها بشكل أفضل. أصبحت قوياً بما يكفي ليتساءل الناس كيف أنني لا أتفاعل مع الأوضاع التي يعتبرون أنها كارثية. أقول: «اهدءوا... دعونا نفكر بهدوء». هذا جعلني أتخذ قرارات أفضل في حياتي ليس عن غرض المرض، ولكن بسبب المرض. قررت مع نفسي أنه يجب علي أن أقوم برحلة لإحداث تأثير إيجابي في بلدي والعالم ككل.

كيف ظهرت صراحة في الصورة؟

لقد جربت العديد من الأشياء، وعكفت على تطوير جميع أنواع المواقع دائماً، بهدف بناء قاعدة جماهيرية إلكترونية شاملة والوصول إلى العالم بأكمله. كان لدي موقع على شبكة الإنترنت مخصص للأسهم؛ وموقع لمقاطع الفيديو التعليمية، وآخر مختص بتحليل وسائل الإعلام الاجتماعية. كنت أبحث دائماً عن فرصة أو إنجاز كبير، وحين أجد الأمر غير مجدٍ لأي سبب كان، كنت أتركه وأمضي قدماً.

ظلت أبحث عن تلك الفكرة الساحقة، ورغم أنني لم أفقد الأمل قط، فإنني كنت أشعر بإحباط متزايد بسبب عجزني عن التوصل إلى فكرة واحدة عظيمة. وقد أهدرت وقتاً طويلاً وطاقات كبيرة في التفكير والبحث عن هذه الفكرة السحرية، رغم أنني أدركت فيما بعد أن هذه التجربة علمتني الكثير.

بعد تخرجي في جامعة الملك فهد، انضمت إلى شركة تكنولوجيا معلومات هندية تسمى WIPRO وذلك قبل أن ألتحق بالعمل لدى شركة أرامكو السعودية. كنت أرغب في العمل هناك، حيث إنني ولدت ونشأت في مجمع أرامكو في السعودية، كنت أقدر بيئة العمل هناك كثيراً. كان رئيسي في ذلك الوقت السيد صالح الغامدي. كان عمره يفوق الخمسين وكان جذاً. كان السيد صالح رئيساً عظيماً شديد الإيمان بتمكين أفراد طاقم العمل. كنت أكنُّ له بالغ الاحترام والتقدير.

كان السيد صالح مسؤولاً عن عقد الاجتماعات بشكل منتظم، وكان يسألني دائماً: «زين، ما رأيك فيما نقوم به؟ ما الذي يمكننا تحسينه؟» وهو ما كان يصيبيني بالدهشة، وكنت أسأل نفسي: «السيد صالح أحد كبار الاستشاريين بالشركة، وأنا مجرد موظف جديد وصغير السن، فلماذا يسألني شخص يمتلك نفس خبرته، مع فارق العمر بيننا، عن ملاحظاتي واقتراحاتي؟» وبينما كنت أقدر وجهة نظر رئيسي في تقدير رأبي بما فيه الكفاية للدرجة التي تجعله يسألني عنه، وكذلك أن المقصد من وراء ذلك التعلم والتحسين، إلا أنني كنت أشعر بأن هناك شيئاً ناقصاً.

في العالم العربي، نولي احترامًا كبيرًا لفارق العمر، لدرجة أنني لا أستطيع أن أناديه باسمه الأول. يجب أن أقول السيد صالح، كما لا يمكنني أن أكون صريحًا معه تمامًا وأن أمنحه تعليقات بناءة أو نقدًا بأي شكل من الأشكال، حتى لو طلب ذلك مباشرة. أذكر أنني كنت أفكر في يوم من الأيام أنني إذا توليت منصبه في يوم ما، فسأحل هذه المشكلة بتسهيل الأمر على الموظفين لتقديم تعليقات وآراء صريحة إلى رؤسائهم كبار السن.

عندما بدأت التفكير في هذا الموضوع بعمق، اعتقدت في البداية أن صندوق الاقتراحات قد يحل هذه المشكلة. ثم سألت نفسي: «لماذا صندوق اقتراحات بينما يمكن إدارة هذا الأمر إلكترونياً؟» في ذلك الوقت، لم أكن أرغب في الاستمرار في العمل كمحلل مالي. أردت حقًا أن أعمل في مجال البرمجة؛ لأنني طالما أحببت تكنولوجيا المعلومات؛ لذلك شعرت أن هذه فرصتي لإثبات نفسي داخل الشركة والانتقال في النهاية إلى قسم البرمجة؛ لذلك قررت إنشاء موقع إلكتروني لحل مشكلة العجز عن تقديم ملاحظات صريحة داخل الشركة. كانت هذه هي الكيفية التي جاءت بها فكرة صراحة.

قبل تأسيس هذا الموقع، أجريت استطلاع رأي من سؤالين فقط: «هل أنت مهتم بسماع التعليقات الصريحة من رؤسائك المباشرين في العمل؟» و«هل أنت مهتم بالاستماع إلى رأي أصدقائك فيك كشخص؟»، كما سألت أيضًا أصدقائي وأشخاصًا أعرفهم نفس السؤالين. كانت النتائج التي تلقيتها مبشرة حقًا، حيث كانت الغالبية العظمى متشوقة لتلقي ردود الفعل تجاههم.

لذا قررت العمل على هذا بعد ساعات العمل. بدأت في الذهاب إلى ذلك المقهى بمجرد انتهائي من العمل في الساعة الرابعة أو الخامسة مساءً. وكنت أسهر هناك حتى وقت متأخر من الليل، منكمفًا على العمل على هذا الموقع الجديد. ولأصدقك القول، لم أقض وقتًا طويلاً في التخطيط. بدأت بالبرمجة فحسب. قررت أن أسمى الموقع «صراحة». اخترت اسمًا عربيًا لأنني أحب اللغة العربية ومولع بالشعر العربي. أعتقد أيضًا أن الشخص يجب أن يفخر بهويته؛ كونه عربيًا؛ لذلك قاومت العديد من الاقتراحات لتغيير الاسم. كان بعض الأشخاص الذين تحدثت معهم يقولون: «يومًا ما، قد يصل موقعك الإلكتروني إلى الغرب. كيف سينطقون اسمه: سارة، هاهاها؟ لماذا لا تختار اسمًا باللغة الإنجليزية يكون مألوفًا للجميع ويمكن نطقه بسهولة؟».

«أسدي لي مدير منظومة تويتر هذه النصيحة،» لقد قلت للشخص فرنسي: إن كنت تريد الوصول إلى الولايات المتحدة، فابدأ في فرنسا». تذكرت هذه النصيحة، وفكرت في نفسي أنني سعودي وأريد الوصول إلى الولايات المتحدة؛ لذا يجب أن أبدأ في السعودية. فالمنطق يقضي بأنه يجب أن تصل إلى نطاق واسع في بلدك قبل أن تتوسع، وأحد طرق إشراك تلك الشريحة المحلية الأولى هو التواصل معهم بلغتهم الأصلية.»

في البداية، بنيت موقع ويب بسيطاً. كان مكوناً من صفحة واحدة فقط. كان هدي في إنشاء منصة، حيث يمكن للمستخدمين تقديم وتلقي تعليقات وآراء مجهولة عبرها. ثم جاءت أختي ذات يوم وقالت: «هل تذكر صندوق الصدق (Honesty Box)؟» بحثت عنه في جوجل وعرفت أنه كان جزءاً من فيسبوك (Facebook)، وكان يتخذ من رمز الشيطان شعاراً له. لقد مهد الطريق في الأساس لتقديم تعليقات وآراء سلبية، وقررت أنني سأفعل عكس ذلك تمامًا؛ لذا فقد فكرت في هذه الرسالة: «اترك رسالة صريحة 😊». كان الهدف منها خلق بيئة ودية وتشجيع إعطاء وتلقي النقد البناء والإيجابي بشكل عام.

عندما قمت بإنشاء صراحة، تذكرت نصيحة قد تلقيتها منذ فترة. كان لدي مرة موقع ويب عن تحليل وسائل الإعلام الاجتماعية، وتحدثت عبر سكايب مع مدير المنظومة الريادية في تويتر في ذلك الوقت، وقد أعطاني هذه النصيحة، إذ قال: «لقد قلت لشخص فرنسي: إن كنت تريد الوصول إلى الولايات المتحدة، فابدأ في فرنسا». تذكرت هذه النصيحة، وفكرت في نفسي أنني سعودي وأريد الوصول إلى الولايات المتحدة؛ لذا يجب أن أبدأ في السعودية. فالمنطق يقضي بأنه يجب أن تصل إلى نطاق واسع في بلدك قبل أن تتوسع، وأحد طرق إشراك تلك الشريحة المحلية الأولى هو التواصل معهم بلغتهم الأصلية.

في الشهر الأول، سجّل في الموقع حوالي سبعين مستخدمًا، رغم أنني أرسلت الموقع إلى الكثير من أصدقائي عبر تطبيق واتساب وشاركته على حسابي على فيسبوك وتويتر. حاولت فعلاً أن أنشر صراحة، ولكن الأمر لم ينجح بالشكل المطلوب لسبب أو آخر. في نفس الوقت تقريباً، بدأت التعرف على منهجية تسويق تقوم على إيجاد الشخص المناسب أو «الموصل» لنقل رسالتك؛ الأمر الذي كان منطقيًا جدًا.

لذا تحدثت مع زميلة لي في العمل، نجلاء؛ إذ إنها متميزة في كثرة اتصالاتها بالدوائر الاجتماعية. فقلت لها: «أشعر حقاً أن بإمكانك مساعدتي في نشر رسالة صراحة بشكل جيد للمحيطين بك»؛ ذلك لأنها كانت تعرف الجميع. وقد أخبرت «نجلاء» موظفاً آخر في قسمنا عن الموقع، وهو من عائلة كبيرة جداً منتشرة في جميع أنحاء المنطقة، وقامت بمشاركة رابط صراحة على مجموعة عائلتها على واتساب. بعد ذلك، ونتيجة لجهودها في مساعدتي، قام أحد الأشخاص المشهورين على سناب شات بالتحدث عن «صراحة»، وبدأ كثير من الناس في استخدام الموقع، وفجأة بدأ ينتشر في منطقة الخليج. حتى إنه سرعان ما أصبح واحداً من أشهر الوسوم المحلية على تويتر التي تستخدمها الشركات للإعلان عن منتجاتها.

في فبراير 2017، وبعد فترة وجيزة من إطلاق الموقع، استقبل صراحة ثلاثين مليون زائر فريد في المنطقة، في حين كان الموقع باللغة العربية فقط. أتذكر أن طفرة النمو الحقيقية حدثت عندما انتشر الموقع في مصر، كونها دولة ذات تعداد سكاني مهول، إذ يبلغ تعدادها أكثر من 90 مليون شخص. كان النمو كبيراً جداً لدرجة أنه عطل مجموعة خوادم مايكروسوفت في شمال أوروبا، ووصلتني حينها رسالة على بريدي الإلكتروني من مايكروسوفت، فحوها: «لقد عطلت مجموعة خوادمنا. رجاء إعادة بناء موقع الويب الخاص بك لتلبية متطلباتنا». وقد كان ذلك فرصة كبيرة لي؛ فقد عرضت مايكروسوفت عليّ أن تقرضني 120 ألف دولار، وسرعان ما أصلحت خوادمها، وأصبحت شريكاً كبيراً الصراحة. لقد مكنتنا هذه الشراكة من النمو بسرعة كبيرة، وقد تلقينا عروضا لاستضافة الموقع من العديد من شركات تكنولوجيا المعلومات الكبرى، لكن الدعم الذي نتلقاه من مايكروسوفت يفوق قيمة الخصومات التي سنحصل عليها في مكان آخر.

وعندما وصلت إلى هذه المرحلة أدركت أنه لم يعد بإمكانني الاستمرار في العمل بمفردي. أدركت أنني بحاجة إلى المساعدة إذا كنت أنوي القيام بهذا العمل بشكل صحيح؛ لذا تواصلت مع صديقي في الجامعة، هاني الزهراني، وطلبت مساعدته. كنا ندرس معاً في معمل لعلوم الكمبيوتر في الجامعة، ولطالما راودنا إحساس أننا سنكون فريقاً رائعا، وأنا سنؤسس معاً في يوم شركة تقنية. كان يعمل معي بلا مقابل مادي. يأتي بعد العمل إلى المقهى ويجلس معي حتى وقت متأخر من الليل، حيث يقدم لي المشورة، ويساعدني في كل ما أحتاج إليه؛ لذا أدركت أن الوقت قد حان لكي تصبح شراكتنا رسمية، وعرضت عليه الفرصة للانضمام إلى صراحة، وقبل هاني العرض؛ لذا كان من الممتع أن نتشارك معاً في مشروع واحد أخيراً، إذ دائماً ما كنا نتمنى ذلك.

وجاء الوقت لإطلاق تطبيق الجوال والنسخة الإنجليزية من المنصة. ثبت بعد ذلك أن هذا أحد أفضل القرارات التي اتخذناها بشأن صراحة. لقد كان التوقيت صحيحًا، فقد بُنيت الكتلة الحرجة الأولية بالفعل مع واجهة المستخدم الصادرة باللغة العربية، فكانت إضافة اللغة الإنجليزية بمثابة نقلة لمستوى جديد تمامًا. في يوليو 2017، أصبح صراحة أفضل تطبيق مجاني في أكثر من 30 بلدًا، بما في ذلك الولايات المتحدة والمملكة المتحدة وفرنسا. في الولايات المتحدة، ظل صراحة أفضل تطبيق لشهر أغسطس 2017، متقدمًا على فيسبوك، ويوتيوب، وإنستجرام وواتساب. ووصل صراحة إلى 100 مليون مستخدم مشترك أسرع مما وصلت الشبكات الاجتماعية العالمية الكبرى مثل فيسبوك ولينكد إن لهذا الرقم؛ وفي أقل من 10 أشهر من إطلاق التطبيق وصلنا بالفعل إلى 100 مليون حساب مسجل.

لدينا حاليًا أكثر من 300 مليون حساب مسجل عالميًا. منذ ذلك الوقت، حصلنا على الكثير من التغطية العالمية من وسائل الإعلام التي أولت اهتمامًا لظاهرة صراحة. أجريت مقابلات مع وسائل الإعلام العربية والأمريكية والكولومبية والهندية والإفريقية وغيرها. كما نمت قاعدة مستخدمينا، وكذلك زاد اهتمام المستثمرين الدوليين بـ«صراحة». تلقينا استفسارات من كبار أصحاب رءوس الأموال الاستثنائية في الولايات المتحدة والمملكة المتحدة وألمانيا والصين وماليزيا والعديد من الأماكن الأخرى. لقد نجحنا حتى في جذب اهتمام كبار أصحاب رءوس الأموال في وادي السيليكون في كاليفورنيا مثل سكويبا كابتال Sequoia Capital وكلاينر بيركنز Kleiner Perkins، الذين قابلناهم مؤخرًا.

«الأمر المضحك، أنني في البداية كنت أستهدف الوصول إلى 1000 مستخدم مسجل. بالطبع كان لدي طموحات أكبر لصراحة، لكنني كنت سأرضى إن وصلت إلى هذا العدد في الأشهر القليلة الأولى. وعندما اقتربت الأرقام من 1000 مستخدم مسجل، شكرت نجلاء لمساعدتها في الوصول إلى هدفني. وقالت لي: «لنأمل أن تحصل على مليون مستخدم»، وكان ردي: «حسنًا، ربما سيحدث يومًا ما، لكنني سعيد بما وصلنا إليه حتى الآن». ثم فجأة، بدأت الأرقام في الزيادة بشكل كبير كل يوم. بدأ العدد بالآلاف، ثم عشرات الآلاف، ثم مئات الآلاف، ثم الملايين بعد أن أطلقنا التطبيق على متجر أبل الأمريكي. انفجرت الأرقام، وكان الأمر سريريًا إلى حد ما».

الأمر المضحك، أنني في البداية كنت أستهدف الوصول إلى 1000 مستخدم مسجل. بالطبع كان لدي طموحات أكبر لصراحة، لكنني كنت سأرضى إن وصلت إلى هذا العدد في الأشهر القليلة الأولى. وعندما اقتربت الأرقام من 1000 مستخدم مسجل، شكرت نجلاء لمساعدتها في الوصول إلى هدفي. وقالت لي: «لنأمل أن تحصل على مليون مستخدم»، وكان ردي: «حسنًا، ربما سيحدث يومًا ما، لكنني سعيد بها وصلنا إليه حتى الآن»، ثم فجأة، بدأت الأرقام في الزيادة بشكل كبير كل يوم. بدأ العدد بالآلاف، ثم عشرات الآلاف، ثم مئات الآلاف، ثم الملايين بعد أن أطلقنا التطبيق على متجر أبل الأمريكي. انفجرت الأرقام، وكان الأمر سريلياً إلى حد ما.

ما كان مفاجئاً أيضًا هو مستوى تفاعل المستخدمين، والذي كان مرتفعًا نسبيًا. قطعًا، ثمة شيء يتعلق بمنصة صراحة لا يمكن مقارنته بالشبكات الاجتماعية الأخرى مثل فيسبوك وتويتير، من حيث معدل الاستخدام اليومي. ومع ذلك فإن تفاعل المستخدمين مثير للإعجاب من خلال أي قياس نظير إليه. ونعمل باستمرار على زيادة التفاعل اليومي للمنصة، وتفاعل وارتباط المستخدمين، ونأمل التحسن في هذا الشيء أيضًا.

هل يمكنك تذكّر تحدّ كبير واجهته، والدرس الذي تعلمته منه؟

عندما أصبحنا مشهورين في العالم العربي، تعرضنا للهجوم من قبل قراصنة. أتذكر ذلك اليوم جيدًا، فكنت مع أمي عندما اكتشفت الأخبار السيئة. للأسف، لم يكن موقعنا آمنًا في ذلك الوقت. كنا عرضة للتهديدات، لكننا كنا محظوظين باستضافة منصة قوية مثل أزور (Azure) لنا؛ لذلك اتصلت بسرعة بشركة مايكروسوفت التي تدخلت لإنقاذنا. الاستضافة مكلفة للغاية، ولكنها تتمتع بمستوى أمان مذهل وقدرات حماية شاملة ضد القرصنة والبرامج الخبيثة. كانوا أيضًا داعمين لي للغاية وعلموني تقنية تساعدني في الحماية من الهجمات المستقبلية.

لحسن الحظ، أصبح الوضع تحت السيطرة، وكان الضرر محدودًا للغاية، إن وجد. لقد اتخذنا إجراءات أولية مبكرة، لكننا بدأنا في اتخاذ العديد من الإجراءات الإضافية لضمان حماية نظامنا، خاصة بيانات المستخدم الخاصة بنا. كان هذا درسًا رائعًا في التخطيط الاستباقي لكل الظروف الإيجابية والسلبية، بالتفكير في جميع السيناريوهات والنتائج المحتملة المختلفة، والتأكد من أنك مستعد لمواجهةها مسبقًا، بدلًا من أن تتفاعل مع الوضع بعد وقوعه.

هل يمكنك التحدث قليلاً عن الشكوك والخلافات حول صراحة؟

عندما تصدر صراحة قائمة أشهر البرامج، كان الناس يتساءلون كيف تمكن هذا التطبيق من الوصول إلى هذه المكانة الهائلة. حتى أبل كانت متشككة! لحسن الحظ، استضافتنا على منصة موثوقة تسمح لك بالتحقق من سلوكنا، والتأكد من أننا نحترم القوانين واللوائح بشكل دائم، أكدت لجميع الكيانات أن نمو صراحة كان شرعياً وقانونياً.

»لقد اتخذنا إجراءات أولية مبكرة، لكننا بدأنا في اتخاذ العديد من الإجراءات الإضافية لضمان حماية نظامنا، خاصةً بيانات المستخدم الخاصة بنا. كان هذا درساً رائعاً في التخطيط الاستباقي لكل الظروف الإيجابية والسلبية.»

عادةً ما نتعرض لهجوم من كثيرٍ من وسائل الإعلام، التي تقول إن تطبيق صراحة قد يُستخدم للتسلط ومهاجمة الأشخاص. من اليوم الأول، أردت أن تكون صراحة منصة بناءة، وما زلنا نتخذ الإجراءات لضمان ذلك، لكن -كما هو الحال مع الشبكات الاجتماعية الأخرى- يمكن إساءة استخدامها. يمكنك العثور على الأشخاص الذين يستخدمون فيسبوك للتممر والمهجوم على الأشخاص. نفس الشيء ينطبق على تويتر. حتى قبل الشبكات الاجتماعية، قبل الويب 2.0، كان الناس عادةً ما يتمرون باستخدام رسائل البريد الإلكتروني. كان هناك مقال نشر مؤخراً في مجلة، وكان منصفاً جداً لصراحة، وذلك عندما كانت قضية البلطجة والرهاب الاجتماعي تنتشر في وسائل الإعلام في الولايات المتحدة. وذكّر فيه: «لا تلوموا منسجي هذه المنصة، بل لوموا من يسيئون استخدامها.»

نحن بالتأكيد نقوم بواجبنا لنكون سباقين، وأن نمنع أكبر قدر ممكن من ذلك؛ لأن حماية مستخدمينا على رأس أولوياتنا دائماً؛ لذا بدأنا باستخدام أنظمة فلتره وتقارير أكثر تقدماً لضمان ذلك. التطور المهم الآخر الذي قمنا به هو أننا أنشأنا ما أسميناه «مؤشر صراحة»، إنه في الأساس مقياس أو درجة لقياس المدى البناء لسلوك المستخدم. على سبيل المثال، إذا أرسلت إليك تعليقاً على صراحة، وتلقيت ردّاً بوجه مبتسم، فسيزيد مؤشر صراحة الخاص بك. سنشعر أن رسالتك كانت بناءة، ولكن إذا استجاب شخص ما لتعليقاتك بوجه حزين أو أبلغ عن رسالتك أو قام بحجبك، فسوف ينخفض مؤشر صراحة الخاص بك؛ نظراً لأن

تعليقاتك لم تكن مفيدة أو بناءة؛ ربما كانت قاسية أو سلبية. عندما ينخفض مؤشر صراحة لديك، سنقوم بالحد من الخواص التي يمكنك استخدامها، وإذا انخفض مؤشر الحقيقي بنسبة كبيرة، فإننا نعلم أنك تسيء استخدام الخدمة وسنعطل حسابك أو نزيله تمامًا.

اذكر لنا الاستعمالات أو سلوكيات المستخدمين الأخرى للمنصة.

لدينا الآن شركات مثل نيتفلكس، والتي لديها حساب على صراحة. وكذلك شركة كريم، صحيفة هيوستن لديها حساب، وأيضًا سوني بيكس، هذا بالإضافة إلى كلية الأمير محمد بن سلمان. وآخرين؛ لذا، الكثير والكثير من الشركات ترى فائدة كبيرة من تسجيل حساب على «صراحة»، من أجل الاستماع إلى عملائها.

لدينا أيضًا حساب آخر مثير للاهتمام لمنظمة غير حكومية في الهند، تدعى أوير (Aware)، والتي تستخدم «صراحة» لتلقي أسئلة متعلقة بالاعتداء الجنسي دون كشف السائلين عن هوياتهم. غالبًا ما يشعر ضحايا الاعتداءات الجنسية بالحرج من طرح الأسئلة شخصيًا أو الكشف عن هويتهم؛ لذا يستخدمون «صراحة» للقيام بذلك بشكل خاص وآمن. لدينا أيضًا مجلة لايف هاجر، فمحرر الصحة الخاص بهم يستخدم صراحة لتلقي الأسئلة الصحية من السائلين دون الكشف عن هوياتهم. لدينا أساتذة جامعات وسياسيون يستخدمون صراحة. لدينا حتى مرشح للكونجرس يستخدمه. قام بنشر حساب صراحة وطلب من أنصاره استخدام صراحة من أجل شرح مشكلاتهم وأمنياتهم، ويخاطبهم مباشرة على يوتيوب.

أحد الأشياء المثيرة للاهتمام التي لاحظناها مؤخرًا هو أن الأشخاص الذين يعملون في مجال الإعلام يجوبون صراحة، ويقومون بتسجيل حسابات شخصية على المنصة. أعني أنه في كل بلد تنتشر فيها، نرى كثيرًا من العاملين في المجال الإعلامي يستخدمون صراحة. لدينا أيضًا موسيقيون، ورياضيون، وفنانون؛ لذا فإن التحدي الذي يواجهنا الآن هو جعل صراحة مفيدًا لجميع أنواع قطاعات السوق.

من حيث تطوير المنتج والتسويق، ما الذي تعزو إليه نمو صراحة؟

أعتقد أن بساطة المنتج هي السبب الرئيسي لنمو صراحة. يميل الكثير من الشركات والمطورين إلى إضافة الكثير من الميزات وجعل منتجاتها معقدة. كنت مذبذبًا بعض الشيء في الماضي عندما قمت بتطوير مواقع الويب. ثم بدأت ألاحظ مدى اهتمام المستخدمين ببساطتها؛ لذا دائمًا ما أنصح رواد الأعمال والمطورين ببناء شيء بسيط وسهل جدًا يحقق الهدف أو التأثير

المرجو، ثم بعد ذلك دعمه ببعض التقنيات، مثل المشاركة على الشبكات الاجتماعية. إذا كان المنتج بسيطاً وأساسياً، وكنت تقدم حلاً حقيقياً لمشكلة، فسوف يقوم المنتج بتسويق نفسه.

النصيحة الأخرى التي أقدمها في هذا الصدد هي: إذا لم تكن بحاجة إلى الإعلانات، فلا تفعل ذلك. أنا ضد الدفع للشركات الأخرى من أجل الإعلان عنك. أنا أيضاً ضد دفع الأشخاص المشهورين لإعادة التغريد أو التحدث عنك. أعتقد أنه إذا كان لديك منتج جيد وقمت بتطبيق بعض تقنيات المشاركة على المواقع الاجتماعية الفعالة، فلن تحتاج إلى إنفاق أية أموال لجذب المستخدمين، على الأقل بالنسبة لمعظم المشاريع. أنا متأكد من وجود استثناءات هنا وهناك. ونحن فخورون بأن تكلفة التسويق لدينا صفر إلى الآن؛ إذ لم ننفق دولاراً واحداً حتى الآن على كسب المستخدمين. وبما أننا نمول المشروع ذاتياً حتى الآن ولم نحصل على أي تمويل خارجي للشركة، وقد سار ذلك على نحو جيد معنا.

يقول كثيرون من رواد الأعمال: «لقد قمت بتنفيذ كل هذه النصائح، لكنني لم أصل إلى النتيجة المرجوة في النهاية». اسمح لي هنا أن أخبرك بأنه لا توجد تركيبة سحرية أو ضمانة معينة للنجاح المستمر. يجب عليك أن تؤدي واجبك، وأن تتعلم وترتكز على كثير من الأمور، وأن تستمر على الأشياء التي تؤتي ثمارها معك، فما من طريق مختصر للقيام بذلك. لقد فعلنا ذلك في «صراحة»، وأشكر الله على النجاح الذي حققناه نتيجة لذلك.

ما الذي نريده أن يتغير في العالم العربي للمساعدة في تعزيز منظومة الشركات الناشئة؟

من بين الأشياء التي أرغب حقاً في رؤية تغيير فيها أن تكون هناك مناهج أكثر عملية في الجامعات، مع المزيد من الدروس التطبيقية والمزيد من التركيز على مشاريع تكنولوجيا المعلومات. في غضون ذلك، يكون التركيز أقل على المحاضرات. دائماً ما كنت أشعر أنني أستفيد من العمل في المختبر أو في المشاريع العملية المختلفة في الجامعة أكثر بكثير مما كنت أستفيد من مجرد الاستماع إلى النظريات الأساسية وتدوين الملاحظات.

الشيء الآخر الذي أرغب في رؤيته يتغير هو إتاحة مزيد من فرص اللقاء برواد الأعمال الناجحين، والأشخاص الذين لديهم سجلات ناجحة، ليس فقط من أجل تقديم المشورة والإلهام، ولكن من أجل تقديم دعم فعلي والمساعدة على التعلم بالقدوة. وأقصد بذلك جلسات إرشاد شخصية، حيث يمكنك التقاط هاتفك وطلب المشورة من رائد أعمال ناجح،

مر في يوم ما بما تمر به، ونجح فيما تحاول القيام به، وما إلى ذلك. أعتقد أن ذلك سيكون شيئاً مفيداً للغاية.

ورغم ذلك، تقدم الحكومة دعماً كبيراً للشركات الناشئة، على الأقل في المملكة العربية السعودية، كما كان الحال مع «صراحة». لقد تلقينا بالفعل دعماً كبيراً من الحكومة. حتى إنها عرضت علي وظيفة في برنامج التحول الرقمي في رؤية السعودية 2030 كي أتمكن من مساعدة الشركات السعودية الناشئة والشركات التي تحتضنها الحكومة. لقد احتضنت الحكومة تطبيق صراحة، وقدمت لنا الكثير من الخدمات المجانية بدون طلب الحصول على أي شيء على الإطلاق، بما في ذلك المساحات المكتبية، والعلاقات العامة، والدعم القانوني، والموارد البشرية؛ لذا دعمونا، ومازالوا يدعموننا حتى اليوم. ونحن ممتنون جداً لذلك.

ما أكثر شيء تفخر بتحقيقه حتى الآن؟

عندما أذهب إلى أي فعالية، أو حتى عبر الرسائل الخاصة التي تصلني على تويتر أو الشبكات الاجتماعية الأخرى، يقول لي الناس: «زين، شكراً لك، نحن فخورون بك حقاً. إن الناس في المملكة العربية السعودية والعالم العربي فخورون بك حقاً؛ لأنك استطعت أن تجعل تطبيقاً سعودياً ينافس أفضل التطبيقات الأمريكية الأخرى مثل واتساب وفيسبوك. لم نكن نعلم أن هذا ممكن، وأن بإمكاننا أن نصل بتطبيق سعودي إلى العالمية». في حين أن ذلك مؤثر جداً حقاً، فإن أكبر فخر وشرف لي هو جعل والديّ يفخران بجهودهما المستمرة على مدار سنوات عديدة لضمان حصولي على فرصة للتفوق. أنا سعيد فقط لأنني كنت سبباً لفخرهما وشعورهما بأن جهودهما قد آتت ثمارها.

ما رؤيتك المستقبلية لـ«صراحة»؟

لدي ثلاثة تطلعات. طموحي الأول هو أن يصبح «صراحة» التطبيق العالمي للآراء الشخصية والتعليقات المفضل لدى الأفراد والمنظمات. نريد أن تصبح كلمة صراحة كلمة شائعة الاستخدام على مستوى العالم، وأن تعني تقديم ملاحظات صريحة وبناءة. أريد أن أسمع أشخاصاً في جميع أنحاء العالم يستخدمون كلمة صراحة في حياتهم اليومية ويقولون على سبيل المثال: «دعني أخبرك عن هذا الأمر بـ(صراحة)». أريد أن أستخدم صراحة لإحداث تأثير إيجابي في العالم؛ مما يؤثر بشكل إيجابي على مئات الملايين، إن لم يكن المليارات، من الناس. كما أنني أرى فرصة كبيرة لتقديم صراحة كتطبيق مؤسسي لتقديم الملاحظات والآراء

الشخصية داخل أروقة المؤسسات. أعتقد أن هذا يمكن أن يحدث تغييرًا إيجابيًا في أماكن العمل وفي الطريقة التي يتعلم بها الناس في العمل. وكما نعرف، فإن هذا أيضًا فرصة كبيرة لنا لتحقيق أرباح من منصتنا، وذلك إلى جانب مصادر الإيرادات الأخرى التي بدأنا في الحصول عليها، مثل مبيعات الإعلانات. في الواقع، وقعت شركة مايكروسوفت معنا حزمة رعاية كبيرة في مايو، والآن تعرض علينا المشاركة في بيع خدماتنا للشركات؛ لذا هناك فرص هائلة متاحة لنا على مستوى تقديم الخدمات للشركات الأخرى والتي بدأنا للتو اكتشافها في العمل. وأريد أيضًا أن يتم استخدام صراحة للتأكد من سماع صوت العميل حتى تتغير المؤسسات إلى الأفضل من خلال الاستماع إلى عملائها. هذا هو طموحي الثاني.

طموحي الثالث - كما ذكرت من قبل في حديث لصحيفة وول ستريت جورنال - هو أن يكون «صراحة» عاملاً محفزًا لمنظومة الشركات التقنية السعودية الناشئة، وأن تساعد السعودية بطريقة ما على التحول إلى مركز تكنولوجي مماثل لوادي السيليكون. إن صراحة لم يساعد المستخدمين من أفراد أو كيانات مؤسسية، بل تمكن أيضًا من تقديم الأفكار والإلهام لرواد الأعمال المحليين الآخرين الذين سيستمرون في بناء منتجات وخدمات من طراز عالمي، يصلون بها إلى العالم، وسيكون ذلك مُرضياً جدًا لي.

فيليب باهوشي

توصيل رواد الأعمال بالمستثمرين المحليين



مؤسس شركة ماجنيت (MAGNITT)

ورئيسها التنفيذي

www.magnitt.com

فيليب باهوشي؛ المؤسس والرئيس التنفيذي لـ MAGNiTT، أكبر منصة في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا للبيانات الاستشارية لمنظومة الشركات الناشئة، المستثمرين، رواد الأعمال، والشركات. نشأ في المملكة المتحدة، وينحدر من أصول عراقية. وحصل فيليب على ماجستير في إدارة الأعمال من إنسيد في 2013 و بكالوريوس الاقتصاد من كلية لندن للاقتصاد. خلال فترة عمله في دبي، عمل فيليب في أوليفر وايمان Oliver Wyman في مجال الخدمات المالية لمدة ثلاث سنوات، ثم قضى ما يقرب من ثلاث سنوات في باركليز ويلث Barclays Wealth، حيث عمل كرئيس لفريق العمل إلى الرئيس التنفيذي، حيث يقدم المشورة بشأن المبادرات الاستراتيجية. يعيش فيليب في الإمارات العربية المتحدة منذ أكثر من عشر سنوات، وهو متحمس لتطوير منظومة الشركات الناشئة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.

حدثنا قليلاً عن نشأتك والبيئة التي نشأت فيها.

أنا عراقي الأصل، فأبي وأمي من بغداد. ترعرعت في لندن، حيث تلقيت تعليمي في ساسكس هاوس، ثم سانت بول، ثم ذهبت إلى كلية لندن للاقتصاد، حيث درست الاقتصاد هناك.

وخلال تلك الفترة الرائعة التي قضيتها في المملكة المتحدة من أواخر الثمانينيات وطوال عقد التسعينيات، بدأت لندن في البزوغ بشكل خاص. كنت أحظى بتجربة دولية وعالمية للغاية. كان تعليمي منذ سن مبكرة عاملاً أساسياً في تشكيل تفكيري للسنوات التالية. كانت جميع المدارس تنافسية للغاية؛ مما وفر لي الثقة والرغبة في الاستمرار في التفوق. فكانت سانت بول تشتهر بأنها أكبر المدارس «الدولية» في المملكة المتحدة، فكان من الضروري أن ألتحق بها لتعلم المهارات المختلفة للتفاعل مع أشخاص من خلفيات عرقية مختلفة في سن مبكرة جداً. تعد كلية لندن للاقتصاد هي الأخرى مؤسسة دولية من الطراز الأول. أذكر زيارتي الأولى إلى الحرم الجامعي. كنت في المصعد عندما سمعت ست محادثات تجري بست لغات مختلفة. لقد وجدت هذا أمراً رائعاً. لقد ترعرعت في بيئة متعددة الثقافات، تعرضت فيها لأشخاص من أصول وثقافات ووجهات نظر مختلفة. لقد أحببت ذلك فعلاً. فقد شجعني هذا الأمر أيضاً على تعلم بضع لغات. وانتهى بي الأمر بتعلم الفرنسية والإيطالية والإسبانية.

واشتهرت كلية لندن للاقتصاد بكونها أرضاً خصبة للبنوك. وفي نفس الوقت، كنت أنا مهتمًا أكثر بفهم آليات عمل الشركات وعالم الاستشارات الإدارية.

بعد التخرج من كلية لندن للاقتصاد، نجحت في الانضمام إلى Mercer Oliver Wyman وتحديدًا في مكتبهم بلندن، وكانت شركة للخدمات المالية وتقدم استشارات إدارية متخصصة. وأعتقد أيضًا أن ذلك جعلني في وضع جيد جدًا، خاصة أني أجد التجربة التعليمية في مجال الاستشارات إعدادًا رائعًا لتصبح رائد أعمال. حيث تتعلم كيفية سرد القصص خلال العروض التقديمية، وكيفية إنشاء نماذج مالية فعالة، كيفية التفاعل مع الإدارة العليا، وكيفية بناء علاقة مع أعضاء الفريق في بيئات المشروعات عالية الجودة والقوية، والتي هي جميعها صفات أرتبط بها الآن كمؤسس.

كيف ذهبت إلى الشرق الأوسط للمرة الأولى؟

في يناير من عام 2008، طُلب مني القيام بمشروع في الكويت. كوني عراقيًا، كنت مفتونًا بالذهاب والسفر إلى الكويت. كان من المؤكد أن الأمور قد هدأت على الجبهة السياسية منذ الحرب؛ إضافةً إلى ذلك، فلم أكن أنوي لفت الانتباه إلى أصولي العراقية على أي حال؛ لذلك قررت الذهاب للكويت. انتهى بي الأمر بقضاء عام كامل في الكويت. الفائدة الإيجابية الكبيرة في كونك استشاريًا هو أنك ستقضي عطلة نهاية الأسبوع في السفر. هذا عندما اكتشفت أنني أصبحت مفتونًا بالمنطقة.

كان الحصول على فرصة للسفر داخل المنطقة أمرًا رائعًا ومفاجأة سعيدة. من الواضح أن لدي بالفعل بعض الانجذاب للثقافة العربية نظرًا لكوني عراقيًا. ومع ذلك، فلم أزر أو أقيم بالشرق الأوسط قبل ذلك. في الواقع، في رحلتي الأولى إلى الكويت، لم أكن أعرف بالفعل أين تقع الإمارات العربية المتحدة على الخريطة الرقمية على الشاشة التي أمامي. لم أكن أعلم حينها أنها ستصبح موطني طوال السنوات العشر التالية. كما أدركت وجود فرصة كبيرة بالنسبة لي لإضافة قيمة جديدة مع تعليمي وقدرتي على الاندماج مع الجوانب الثقافية لكوني عربيًا. كانت المشروعات في المنطقة مثل رسم لوحة فنية من الصفر، بينما في المملكة المتحدة كانت تشبه آلة متطورة لتلوين اللوحات الفنية.

في يناير 2009، قررت أن أقوم بالانغماس أكثر في رحلتي لمواصلة اكتشاف هذا الجزء من العالم، وقررت الانتقال إلى دبي مع شركة أوليفر وايمان. أخذني هذا إلى مشاريع في قطر وأبوظبي والبحرين والمملكة العربية السعودية.

وقادني هذا إلى الفصل التالي في مساري المهني، حيث عملت في بنك باركليز. لقد كانت فرصة عظيمة؛ فقد أَرادوا شخصًا يقدم المشورة لرئيس البنك الخاص فيما يخص الأمور الاستراتيجية في الشرق الأوسط. لقد أمضيت ثلاث سنوات في أداء أدوار استراتيجية كرئيس للموظفين، وقد أضاف ذلك لي خبرةً كبيرةً لا تقدر بثمن في حياتي الريادية، حيث انتقلت من تقديم المشورات الخارجية حول الاستراتيجية ورواية القصص، إلى تقديم الدعم داخل الشركة، مع التركيز على عملية التنفيذ. فقد تغير دوري من مشورة العملاء، وعدم المشاركة بالضرورة في عملية التنفيذ، لتحمل المسؤولية الكاملة عن التنفيذ مع عدم الاهتمام بالعروض التقديمية الاستشارية. كان الدور أكثر من مجرد تدريب عملي بشكل كبير، فقد كان مسؤولية إنجاز المهام. وهنا التقيت بأحد مرشدي في حياتي العملية وهو الرئيس التنفيذي للبنك الخاص، الذي استمر في إرشادي وتشكيل عقليتي بتعقيباته ودعمه. لكنه قام بدورٍ مفصلي في توضيح أهمية امتلاك رؤية قوية وأهمية حسن الصياغة، مع خلق بيئة عمل يعمل في إطارها الموظفون فرديًا وجماعيًا من أجل تحقيق هدفٍ مشترك.

بعد ثلاث سنوات من القيام بذلك، كان الوقت قد حان بالنسبة لي لمحاولة العمل على ما كنت أفكر في القيام به بعد ذلك. وهكذا سرعان ما بدأت متابعة الدراسة لنيل ماجستير إدارة الأعمال، والذي حصلت عليه في إنسيد. قضيت ستة أشهر في فونتينيلو في فرنسا وستة أشهر في سنغافورة، إلى جانب التجربة التعليمية العظيمة التي حظيت بها في إنسيد، أتبع لي كذلك فرصة السفر والتعرض لثقافات آسيا والولايات المتحدة وأوروبا. إلى يومنا هذا، أذكر مقولة مقتبسة من يومي الأول في إنسيد، حيث أبرز عميدها هذا الاقتباس اعتمادًا على بحث أجرى في إنسيد، فقال: «السمة الأكثر شيوعًا بين المسؤولين التنفيذيين الناجحين في الشركات التي تُدرج على قائمة فورتشين 500 هي أنهم عاشوا و/ أو عملوا في ثلاث دول لفترة تزيد على ستة أشهر من حياتهم. إن المهارات التي تعلموها من أجل التكيف كانت ضرورية لنمو شخصياتهم».

بعد حصولي على ماجستير إدارة الأعمال، التحقت بالشركة الخاصة بعائلتي، وذلك لمدة عام. ومع ذلك، أصبحت ساحطًا ومحبطًا وسعيت إلى متابعة فرصي المهنية وخلق طريق ومصير خاص بي. شعرت أنني لا أستفيد من المهارات التي اكتسبتها على مدى سنوات عديدة، وأن لدي المزيد من الإمكانيات التي يمكنني الاستفادة منها.

كيف بدأت رغبتك في القيام بشيء مختلف على طريقتك الخاصة؟

في نفس الوقت تقريباً، أجريت محادثة مع صديق كان يدرس معي الماجستير: إدو سيرفوني، وذلك خلال عطلة نهاية الأسبوع حيث كنا نحتفل بزواج صديق آخر لنا في إسبانيا. صارحته بإحباطي، وأخبرته قائلاً: «أحب أن أجرب القيام بشيء خاص بي، وأرغب في بدء شركة ناشئة». فقال شيئاً راق لي، وما زلت أتذكره حتى يومنا هذا. قال لي: فيليب، أنت في التاسعة والعشرين من العمر. كما أنك في وضع جيد، حيث إنك غير مرتبط بوظيفة معينة، كما أنه ليس هناك فعلياً ما يعوقك. أنت في وضع مثالي للمجازفة، فإن لم تفعل ذلك الآن، فلن تفعل ذلك أبداً!».

بعد عودتي من حفل الزفاف، أخذ كل الكلام الذي قاله لي يتردد في أذني، ولم أستطع التخلص من التفكير في هذا الأمر. استيقظت في اليوم التالي وجلست إلى مكتبٍ؛ ورحت أكتب، وبفاعلية، النسخة الأولية من خطة عمل ماجنيت، الأمر الذي استغرق يومين فقط. كنت أستمع إلى الموسيقى، واستخدمت كل ما تعلمته من ماجستير إدارة الأعمال، ومعرفتي وخبرتي في مجال الاستشارات، وكتبت الخطوط العريضة في 15 صفحة تضم الرؤية والخطة لمنصة من شأنها تسهيل توصيل رواد الأعمال من الحاصلين على ماجستير إدارة الأعمال بخبرتي درجة الماجستير في إدارة الأعمال. وقد وضعت كل ما تعلمته في برنامج الماجستير في إدارة الأعمال على الورق.

» «قال لي: فيليب، أنت في التاسعة والعشرين من العمر. كما أنك في وضع جيد، حيث إنك غير مرتبط بوظيفة معينة، كما أنه ليس هناك فعلياً ما يعوقك. أنت في وضع مثالي للمجازفة، فإن لم تفعل ذلك الآن، فلن تفعل ذلك أبداً!».

كانت الفكرة الأصلية لماجنيت مبنية على مفهوم «كيف يمكنك ربط رواد الأعمال الحاصلين على ماجستير في إدارة الأعمال مع شبكة الخريجين من الجامعة، والذين يمكن أن يدعموهم في أعمالهم؟». في إنسيد، قمنا بعمل ما يسمى باستراتيجية «المحيط الأزرق»، التي استعرضنا فيها موقعاً معروفاً للتعارف. المنطق وراء هذا الموقع أنه كان لديهم علماء حاصلون على شهادات دكتوراه، ويقومون بإنشاء حوارات، وصيغ علمية، واستبيانات؛ وهو ما

يعني أنك إذا كنت عضوًا في الموقع، وتمكنت من استكمال استبيان مكون من 15 صفحة، فإن المنصة ستقوم بتوصيلك بالشريك المثالي لك. لقد قدمت هذه المنصة أكثر النظم علميةً مدعومًا بالأدلة؛ وذلك من أجل ضمان النجاح في الحياة العاطفية.

كانت هذه المنصة تُعد مثالًا لاستراتيجية المحيط الأزرق؛ لأنها كان تتبع نهجًا ثوريًا في عالم التعارف، علاوة على معدل النجاح العالي الذي حققته. ما وجدته مدهشًا هو أنه بينما كان الجميع جالسين في هذا الفصل يستمعون إلى هذا، كان 50% من الرجال في الغرفة يستخدمون Tinder. كان Tinder تطبيق التعارف الجديد وسريع النمو في ذلك الوقت، سمح للناس بالتواصل بعضهم مع بعض دون تقديم أي ضمان للنجاح. كان هذا التطبيق يعتمد على واجهة التمرير السريع سواء إلى اليسار أو إلى اليمين، والتي شكلت أساس عملية اكتشاف ومطابقة الأعضاء الذين يودون التعارف بعضهم على بعض. كان Tinder منصة بسيطة وأساسية للغاية، لتوصيل شخصين ببعضهما، وتوفير قناة للتواصل بينهما. وما يحدث بعد ذلك ليس من مسئولية المنصة، كما أنها حُرَّان فيما سيتخذان من قرارات.

لقد اجتزت جميع مواد ريادة الأعمال في إنسيد، وشاركت في معسكر تدريبي على بيئة الشركات الناشئة. وهذا جعلني أفكر: لم يجب علي دائمًا أن أضع خطط عمل وعرصًا تقديمية للأعمال، وأوراقًا وصفقات وجداول بيانات على إكسيل، بينما يمكنني -إذا أحب عدد قليل من الناس الفكرة- فتح قناة تواصل فيما بينهم؟ دعهم يتواصلوا ويروا كيف يمكنهم تطوير العلاقة، دون الحاجة إلى الحصول على كل هذه التفاصيل.

لذا بدأت ماجنيت كمقابل Tinder في عالم الشركات الناشئة الخاصة برواد أعمال حاصلين على ماجستير إدارة الأعمال. وقد ركزت في الأصل على الحاصلين على ماجستير إدارة الأعمال؛ لأن أحد الأشياء المهمة التي تعلمتها في إنسيد هي التركيز على تخصص معين وبدء البناء من هنا. كان تفكيري وقتها يتمحور حول أن تأثير الشبكة يمكنه أن يحدث على الأرجح عندما تحل معضلة شريحة محددة من السوق بفاعلية، بدلًا من محاولة حل مشكلات كل السوق في وقت واحد. رأيت ذلك منطقيًا، وبالتالي اتبعت هذه المنهجية بالضبط.

اذكر لنا بعض التحديات التي واجهتك عند إطلاق ماجنيت؟

كان أحد أكبر التحديات التي واجهتها هو محاولة بناء مجتمع، والذي رغم كونه مخصصًا لشريحة الحاصلين على ماجستير إدارة الأعمال، كان منتجًا عالميًا له جمهور عالمي. ورغم أن هذا المنتج قد راق لكل أقسام ريادة الأعمال في الجامعات التي تواصلت معها، سواء كانت

هارفارد، كولومبيا، أو ستانفورد، وغيرها، كان جميعهم يريدون المنتج وليس المجتمع. فقد أرادوا في الأساس أن يكون المجتمع مكتفياً ذاتياً، ولأنني لم أكن شخصاً تقنياً، لم أكن مرتاحاً تماماً لبناء منتج. وهكذا بُت في معضلة حقيقية. وكان عليّ أن أسأل نفسي: «كيف يمكنني دفع هذا المنتج للنمو، إذا لم يحظ المنتج بالاهتمام اللازم لتقدمه؟ يمكنني البدء بإنسيده، لكن ماذا بعد؟».

في نفس الوقت تقريباً، كنت أعرض منصة ماجنيت الأولى للحاصلين على ماجستير إدارة الأعمال في مؤتمر ستيب للشركات الناشئة والذي أقيم في مارس 2015 بدبي، وبدأ الناس يسألون: «لماذا هذه المنصة خاصة فقط بطلاب الماجستير في إدارة الأعمال». كنت أجيبهم قائلاً: «لا، أنا لا أقصر استخدام المنصة على هؤلاء، لكنني أردت أن أجد تخصصاً وشرحية سوقية صغيرة، وأعتقد أنني بحاجة إلى أن أبدأ بتخصص وأبني عليه منتجي». لكن لم يبد أن الإجابة قد أفنعت أي شخص هناك، وعندما فكرت كثيراً في النموذج والنهج الذي اتبعته، قمت في النهاية، وبعد شهرين فقط، أي في صيف 2015، بإزالة هذا القيد الذي يقصر المنصة على طلاب الماجستير في إدارة الأعمال، لتصبح منصة اتصال تركز على دبي والشرق الأوسط، وليست منصة عالمية.

في أي مرحلة قمت بإعادة النظر في المنتج وتغيير تجربة المستخدم؟

في حين أعجبتني فكرة السير على نفس منهجية تطبيق Tinder، والذي كان نهجه شائعاً، فإن الناس لم تعتد سوى على رؤية المعلومات منسقة ومجدولة عندما يتعلق الأمر باتخاذ قرارات استثمارية أو المشاركة في شركة ناشئة. لكن حين أتينا إلى محاولة جمع البيانات، اتضح سبب استخدام الناس للموقع كسوق مزدوجة الاتجاه، مع وجود رواد أعمال على ناحية والمستثمرين والموجهين والمستشارين وغيرهم على الناحية الأخرى؛ لذا، قررنا بناء أكبر منصة مجتمعية تربط رواد الأعمال الناشئين بأصحاب المصلحة في البيئة الريادية، وفق ذلك المنظور».

في البداية كان من الصعب إقناع كلا الجانبين بمشاركة معلوماتهم؛ فأين القيمة في ذلك؟ أدر كنا أهمية توجيه دعوات تحث المستخدم على اتخاذ إجراء على المنصة، والتي حفزت المؤسسين على مشاركة معلوماتهم. حاولنا أن نوجه دعوات لتمكين الناس من طرح أفكار شركاتهم على أصحاب رؤوس الأموال الاستثمارية، أو التواصل مع المستثمرين الممولين، ثم قررنا التعاون مع العديد من المؤتمرات. أردنا أن نمنح المشتركين على المنصة تذاكر مجانية

أو أكشاكًا مجانية في هذه المؤتمرات؛ فكرنا في جلب مزودي الخدمات لمحاولة تعيين مجموعة مستشارين قانونيين، لجلب أشخاص مختلفين إلى المنصة، والذين لا تتمكن هذه الشركات الناشئة عادة من التواصل معهم.

ما أدركناه هو أنه كلما زادت القيمة التي أوجدناها لهذه الشركات الناشئة، زاد استعدادها لمشاركة معلوماتها؛ لذا بدأنا نرى هذا الهدف الرئيسي على المنصة، حيث كان رواد الأعمال يحاولون في الأساس التواصل مع المؤسسات المختلفة التي لم يسمعوها، أو لم يكن بإمكانهم الوصول إليها من قبل. كانوا قادرين أيضًا على تبادل المعلومات فيما بينهم دون نشر المعلومات بشكل أوسع على الجمهور.

أعتقد أن هناك هذا التحيز في عقلية الأشخاص المتواجدين في الشرق الأوسط؛ فإن لم يتم تقديمي، فإنني غير مهتم، وهذا لا يمثل أي اهتمام بالنسبة لي. في مناطق أخرى من العالم يرحب الناس بفرصة تشارك تقديم معارفهم لبعضهم البعض، في حين أنه في منطقتنا يحتفظ الناس بمعارفهم لأنفسهم؛ لذا، رحنا نتساءل: «كيف يمكننا كسر هذه الحواجز؟»، فوجدنا أن علينا توعية الناس على هذه المنصة بما يجري. كيف نساعد رواد الأعمال على الظهور ولفت الانتباه؟ وبهذا أصبح ذلك أحد المحاور التي تركز عليها رسالة ماجنتيت وجزءًا كبيرًا منها، وهي تمكين رواد الأعمال الصغار والشركات الناشئة من العثور على أصحاب المصلحة المناسبين، والتواصل معهم، سواء كانوا مستثمرين، مرشدين، أو مستشارين ومقدمي خدمات محترفين وغيرهم.

مع استمرار تطور ماجنتيت، ما التحديات الأخرى التي واجهتها، وكيف تمكنت من المضي قدمًا رغم ذلك؟

مع استمرار ماجنتيت في التطور، وعلى الرغم مما واجهته من صعوبات في كثير من الأشياء -مثل واجهة المستخدم، وتجربة المستخدم، والتمويل، وتطوير الاستراتيجية، وغيرها- فإن العثور على شريك مؤسس وموهبة مناسبة لتوسيع نطاق الأعمال أصبح أكثر صعوبة بشكل كبير.

في نهاية 2015 أدركت أنه لا يمكنك بناء شركة ناشئة بمفردك. مع عدم قدرتي على توظيف أحد، كان عليّ أن أجد حلولاً مبتكرة للمساعدة. هذا عندما أصبحت أكثر اعتمادًا على المتدربين. أثبت المتدربون أنهم مورد رائع. هناك نسبة كبيرة من الخريجين الجدد الذين يبحثون

عن وظائف، وكثيرون منهم من خارج دولة الإمارات العربية المتحدة، ويتطلعون إلى الانتقال إلى دبي أو العودة إليها. لقد حصلوا على تعليم جيد، كما أنهم متلهفون على العمل ولكنهم غالباً غير قادرين على الحصول على مناصب عليا. وكثيرون منهم يبحثون عن اكتساب خبرة قصيرة راسخة أكثر من بحثهم عن راتب كبير، على الأقل، في تلك المرحلة من حياتهم المهنية.

» الجزء الآخر من التحديات هو كيفية المواظبة على طرق الأبواب وتعلم القيام بذلك بلباقة وذكاء. فهنا، إن لم يسمع عنك أحد، فمن المحتمل ألا تحظى رسالتك الإلكترونية برداً. وربما لا يرغب الطرف الآخر في مقابلتك على أية حال. وفي كلتا الحالتين، تحتاج فقط إلى البحث عن سبب آخر أو «عامل جذب» لتجعلهم يلتفتون إليك».

وما زلت أوظف المتدربين للانضمام إلينا بكل سرور ودون قيود. لكن تعيين المتدربين يقترن بإشكالية ضرورة إعادة التدريب مرة بعد أخرى، ففترة تعيينهم لديك لن تتعدى أربعة أشهر فقط مثلاً؛ لذا فأنت تأخذ ما تجده، وهذا جانب من سعة الحيلة والخدع اللذين يتعين على كل رائد أعمال اللجوء إليهما، خاصة في الأيام الأولى.

كما أنني أنشأت مجلساً استشارياً، والذي أراه مورداً لا يستهان به في المنطقة. في الواقع، في غياب وجود شريك مؤسس لي، اعتمدت على المجلس الاستشاري الخاص بي كشريك مؤسس زائف. هناك جانبان يمثلان تحدياً عند تأسيس شركة بمفردك، هما: عدم وجود شخص يشارك هذا الحمل، والثاني هو عدم وجود شخص تناقشه في الأفكار والاستراتيجية. وقد نجح المجلس الاستشاري في تقديم الدعم لي على كلا الجانبين في الأيام الأولى من عمر الشركة. لقد استعنت بخبراء يبذلون لي من وقتهم مقابل الحصول على أسهم في ماجنيت، وقد ساعدوني في تشكيل الفكرة التي تقوم عليها ماجنيت أكثر.

الجزء الآخر من التحديات هو كيفية المواظبة على طرق الأبواب، وتعلم القيام بذلك بلباقة وذكاء. فهنا، إن لم يسمع عنك أحد، فمن المحتمل ألا تحظى رسالتك الإلكترونية برداً. وربما لا يرغب الطرف الآخر في مقابلتك على أية حال. وفي كلتا الحالتين، تحتاج فقط إلى البحث عن سبب آخر أو «عامل جذب» لتجعلهم يلتفتون إليك. إذا كنت في مؤتمر، سيتعين

عليك تقديم نفسك، وإذا كان هناك أحد المعارف المشتركين بينك وبين الطرف الذي تحاول التواصل معه، فستحتاج إلى تجربة هذه الوسيلة. قد ينبغي عليك أيضًا إجراء بحث وفلترة ما يركز عليه ذلك الطرف في الوقت الحالي، ومحاولة إيجاد أي صلة تربطه بما تقدمه له.

أذكر أنني قابلت رجلاً نبيلًا مرة وقال لي: «أنت تقريبًا أكثر الأشخاص الذين تحدث معهم مثابرةً، وأعتقد أن هذا هو سبب نجاحك فيما تفعل». سألته: «هل أزعجتك؟» قال: «لقد تمكنت من فعل ذلك بأدب، وما زلت تفعل ذلك بإصرار». هذا أمر بالغ الأهمية، خاصة وأنت في البداية، وغير معروف نسبيًا، ولم تطور شبكتك بعد. من الواضح أنك حين تعزز مصداقتك وسمعتك وتوسّع نطاق اتصالاتك، تصبح الأمور أسهل وأكثر فعالية. ولكن يجب عليك أخذ الطريق الصعب؛ فلا يوجد طريق مختصر لفعل ذلك إذا كنت ترغب في النجاح كرائد أعمال.

هل مر عليك وقت فكرت فيه في الاستسلام والتخلي عن مشروعك؟

مر عليّ ذلك الوقت في صيف 2016، حين قوبلت بكثير من الرفض والردود الأخرى من نوعية «ربما أشرت» أو «عد إلينا مرة أخرى». كنت أشعر بالهزيمة؛ لأنني كنت من يحاول خلق قيمة لرواد الأعمال ومساعدتهم في التواصل مع المستثمرين. ومع ذلك لم يرغب أحد في الانضمام إلينا، حيث إن هذا مصدر إزعاج أكثر منه فائدة مضافة. انهارت معنوياتي، واضطرت للتوقف لمدة شهر. كنت على وشك أن أقول: «تبًا لهذا! لماذا أضع كل وقتي وجهدي في شيء أؤمن به بشدة، بينما لا يقنع به الآخرون؟ فلم أكُبد نفسي هذا التعب؟».

وخلال هذا الشهر، أذكر أن والدي -معلمي العظيم- قال لي: «حسنًا، إذا كانت المشكلة في المال، ولا يرغب رواد الأعمال في الدفع، ولا يرغب أصحاب رأس المال الاستثماري في الدفع، فبالأكيد هناك شخص ما يرغب في الدفع. من هو هذا الشخص؟»، فجأة التمعت الفكرة في ذهني. لم تكن المشكلة في القدرة على الاتصال، ولكن في الوصول إلى البيانات والمعلومات. فقلت له: «أعتقد أنها المؤسسات والمستثمرون الذين يريدون البيانات، وليس الاتصالات». هذا عندما قررنا تغيير الفكرة بأكملها وبدء التركيز على جمع وتعبئة البيانات.

لذا قدمنا حزمًا خاصة للشركة. تمكنا من بيع واحدة أو اثنتين منها، ثم كانت نقطة التحول الحقيقية عندما حصلت على بعض التعليقات التي لا تقدر بثمن من رائدة أعمال زميلة. إنها مي مدحت، مؤسسة إيفينتوس، وصديقة مقربة لي، كنت أحسني معها القهوة يومًا ما وقالت لي: «لقد حصلت على كل هذه البيانات، ولكن لا أحد يعلم أنك تفعل ذلك. لقد حصلت

على هذا الكم الهائل من المعلومات من قرابة 1000 شركة ناشئة مسجلة على المنصة. جيد، لا أحد لديه هذه المعلومات، ولكن لا أحد يعلم أن لديك هذا الكم الهائل من المعلومات. فلماذا لا تشارك جزءاً منه؟»، فسألتها: «أبي صيغة؟»، فقالت: «ليس لديك المال لإجراء تقرير بحثي، والناس لا يعرفونك ليقدموا لك الرعاية؛ فلم لا تصمم مخطط معلوماتي بياني وتجعله بسيطاً حتى يتمكن الناس من فهمه واستيعابه؟». رأيت الأمر منطقياً؛ لذلك قلت: «فلنجرّب هذا».

جلسنا معاً كفريق، خلال الأسابيع الأربعة التي تلت هذا الحديث، وأنشأنا قائمة بالشركات الناشئة وجميع هذه البيانات التي تملكها ماجنيت والتي قمنا بجمعها. كان لدينا الكثير من البيانات؛ لأننا طرحنا كثيراً من الأسئلة ذات الصلة. على سبيل المثال، سألتنا: «هل تجمعون الأموال؟»، «كم حصلتكم على الأموال؟»، «هل تحتاجون إلى مساعدة في س أو ص؟»، «ما الصناعة التي تعملون فيها؟»، «في أي بلد تتواجدون؟»، ثم بعد ذلك قدمنا هذه المعلومات الأساسية المكونة من ثلاث صفحات في مخطط معلوماتي بياني بسيط للغاية، يبرز هذه البيانات من منصة ماجنيت. وفجأة، بدأ الناس يظهرون دهشتهم من أن كل تلك المعلومات في حوزتي.

وعندما كررنا ما فعلناه أولاً، قمنا بجمعنا كل معلومات التمويل التي كانت متاحة للجمهور بشكل عام بخصوص كل الشركات الناشئة المدرجة في ماجنيت، وقدمنا تقرير «التمويل في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا في 2016». وكان ذلك نقطة تحول كبيرة لنا.

هل مرت عليك لحظة إدراك مفاجئة حين بدأت الأمور في الاتضاح أخيراً؟

ما زلت أذكر أن عديداً من المستثمرين الشركاء من جميع أنحاء المنطقة، الذين لم يكن معظمهم مقتنعين بفكرة ماجنيت، تغيرت نظرهم تماماً بعد إصدار المخطط المعلوماتي البياني، فقد اتصلوا وأرسلوا لي رسائل إلكترونية فحواها: «شكراً لك. إن لديك بيانات حول التمويل تفوق ما لدينا. ويمكننا الآن استخدام هذه البيانات لإقناع شركائنا المحدودين بطريقة لم نكن قادرين على القيام بها من قبل». كان ذلك حين أدركت أنني أضفت قيمة حقيقية هنا!

كانت هذه لحظة الإدراك عندما فكرت أن تجميع البيانات والتحليل هو محور الأمر. إذا كانت الشركات تحاول تحديد الشركات الناشئة الموجودة في نطاقها في المنطقة؛ أو إذا كانت هناك شركات لوجيستية تبحث عن عدد الشركات الناشئة التي تعمل في مجالها؛ أو إذا كانت

هناك جهات حكومية تحاول معرفة عدد الشركات الناشئة الموجودة في الإمارات، والمجالات التي تعمل بها، أو إذا كان هناك مستثمرون أو أصحاب رءوس أموال من خارج المنطقة مهتمون بفهم المشهد الخاص بجمع الأموال أو تقييم الإمكانيات المحتملة؛ فالآن أصبح لدينا أداة قوية جداً يمكننا مساعدتهم بها.

وفجأة، بدأ كل هؤلاء الأشخاص الذين لم تكن لديهم هذه الرغبة في الإنفاق سابقاً؛ لأنهم لا يعرفون حقاً ما هي منصة الاتصال المجتمعي عبر الإنترنت هذه، ينجذبون لوجود هذه المعلومات والبيانات الأساسية بالغة الفائدة.

أصبح هذا هو النظام الأساسي الذي تنمو ماجنيت من خلاله وتركز عليه. وواصلت دفع هذه التركيبة إلى الأمام، وأنا أسأل دائماً: «كيف نستمر في تقديم بيانات مستقاة بطرق موضوعية وحقيقية؟ كيف نقوم بتوعية أصحاب المصلحة حول ما يبحثون عنه في الشرق الأوسط، مع الاستمرار في التركيز على بناء المجتمع المحلي لرواد الأعمال؟»، كنا نتطلع إلى أن تكون ماجنيت منصة تعتمد على البيانات، والتي من شأنها أن توعي أصحاب المصالح بشأن العضلات التي كانوا يبحثون عن حلول لها. وكان تركيزنا الآن هو الحصول على بيانات صغيرة يمكن أن يفهمها الناس بسرعة نسبياً، والتي تقدم لهم معلومات عالية المستوى يحتاجون إلى معرفتها، وإذا احتاجوا إلى الحصول على مزيد من المعلومات والبيانات، فيمكنهم الرجوع إلينا.

أذكر لنا بعضاً من النتائج الأكثر إثارة للاهتمام بشأن رواد الأعمال والشركات الناشئة التي توصلت إليها حين بدأت البحث في البيانات؟

لقد بدأت الأمور تتخذ منحى شائقاً معي أنا وفريق العمل؛ ففي كل مرة كنا نصدر تقريراً، كنا نتطلع إلى إثبات أو نفي فرضية قد تهم الجمهور على نطاق أوسع، لكننا في كل مرة كنا نوجه دعوة لاتخاذ إجراء على المنصة، ونخلق فرصاً لتحقيق أرباح من المنصة.

أحد الأمثلة على ذلك أننا أخذنا أفضل 100 شركة ناشئة في المنطقة، كشفنا عن مؤسسيها وخلفياتهم، وبدأت العمل على معرفة القطاعات التي كانوا يعملون فيها في الأصل، مع محاولة الوصول إلى معلومات مستندة إلى البيانات. أشارت النتائج إلى أن 41% كان لديهم ماجستير في إدارة الأعمال. 35% منهم جاءوا من مجال الاستشارات والبنوك. 35% كان لديهم خبرة في الشركات الناشئة. 48% لديهم خلفية هندسية. كان الأمر رائعاً.

كان هناك مفهوم آخر أردت إغاءه وتغييره؛ هو أنه في كل مكان ذهبت إليه كان الجميع يقولون: «لا توجد فرص لصفقات التخارج من الشركات الناشئة في المنطقة وتحقيق مكاسب»، فكنت أقول: «لا يمكن أن يكون ذلك صحيحًا؛ فالحقيقة أننا لم نسمع أبدًا عن صفقات تخارج من الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم». إن بيع شركة بمبلغ 5 ملايين دولار أو 10 ملايين دولار يعد نجاحًا كبيرًا، لأنه من الصعب القيام بذلك، وسيكون من الأفضل بعشر مرات إذا تمكنت من بيعها بمبلغ 50 مليون دولار أو 500 مليون دولار، ولكن هذا لا يعني عدم وجود صفقات تخارج صغيرة.

لقد أكدت النتائج التي اكتشفناها في تقريرنا عن صفقات التخارج أن هناك مسارًا واضحًا لصفقات التخارج على الشركات الناشئة في المنطقة، وتشير الصفحة الأولى من التقرير إلى أنه - في المتوسط - يستغرق الأمر سبع سنوات حتى تكون الشركة الناشئة جاهزة لصفقة التخارج. فكم عدد الشركات الناشئة منذ سبع سنوات؟ ليس كثيرًا على الإطلاق؛ لذا يجب على الناس وأصحاب رؤوس الأموال أن يفهموا أنه في حين أن الإمكانيات موجودة، فإن الأمور تستغرق بعض الوقت حتى يتمكن أي شخص من كسب المال. والأهم من ذلك، أن هذا يجعل من ماجنيت مركزًا لتحليل البيانات لمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، وكنقطة مرجعية للمؤسسات. لقد أصبح هذا هو النظام الأساسي في جمع أولى بذور التمويل لدينا.

يدور جمع الأموال حول بناء الزخم. مع تحليل البيانات التي قام ماجنيت ببنائها، مع القوة التي حققتها في خلق الوعي للمنطقة، بينما يتم استخدام الأموال لزيادة تعزيز النظام الأساسي للتركيز على البيانات والاتصال. لقد استغلنا ذلك بنجاح لجمع أولى بذور التمويل لنا بقيمة مليون دولار أمريكي من مجموعة من المستثمرين الإقليميين؛ بهدف زيادة تعزيز المنصة والتوسع في الأسواق الناشئة.

أمدتني عملية جمع التمويل نفسها بملاحظات بالغة الأهمية لي، ليس فقط كمؤسس، وإنما كمستخدم للمنصة؛ فقد أمدتنا التحديات التي واجهناها خلال تلك العملية برؤى متممة آتية حول كيفية حل المشكلات التي يواجهها مؤسسون كثيرون، مع تسليط الضوء على أهمية البيانات الإرشادية للمنطقة؛ كانت هذه بضعة دروس مستفادة من عملية جمع التمويل لم أكن مدركًا لها.

لحسن الحظ أننا في ماجنيت كنا نعرف المستثمرين في المنطقة، وقد استعنت بمنصة ماجنيت فعليًا خلال عملية جمعي للتمويل لتحديد من سأحدث معهم من المستثمرين، ومعرفة

استشاراتهم، ومحاور تركيزهم، والأسباب التي ستجعلهم مهتمين بالاستثمار في منصتنا. وكان الأهم من كل ذلك هو الحصول على مستثمر رئيسي، وقد كان وجود 500 شركة ناشئة على المنصة كأعضاء مسجلين أمرًا بالغ الأهمية. وقد منحنا النظر إلى السجلات القوية لهؤلاء المستثمرين في الاستثمار في شركات مشابهة على مستوى العالم دفعة ثقة للاستمرار وصياغة عرض ماجنيت.

تستغرق عملية جمع التمويل وقتًا أطول من المتوقع؛ فعليك أن تتوقع ما لا يمكن توقعه؛ إذ استغرقت العملية بالكامل حوالي تسعة أشهر لإغلاق الجولة، وكان الحصول على المستثمر الرئيسي محوريًا. وإذا كان من تحدٍّ لم تتنبأ به فهو توقيعنا مذكرة الشروط الأولى رسميًا في منتصف يوليو. فلأسف، في المنطقة، يتسم فصل الصيف بالهدوء الشديد مع سفر الكثيرين خارج المنطقة، وقد ثبت أن ذلك تحدٍّ كبير. فعملية التمويل تقوم على بناء الزخم، ومن الصعب فعل ذلك خلال فصل الصيف، بينما يكون كثيرون من المستثمرين خارج المنطقة ولا يسعك الاجتماع بهم؛ لذا أنصح رواد الأعمال بتخطيط عملية جمع التمويل بناءً على هذا الواقع؛ حتى يمكنهم لقاء المستثمرين، وإتمام صفقاتهم.

إن هيكله جولة الاستثمار مهمة ومكلفة؛ وعليك أن تستعرض ذلك أيضًا وتفكر فيه مسبقًا. فسيطلب منك كثير من المستثمرين في مرحلة جمع رأس المال الاستثماري أن يكون لك كيان في الخارج؛ وتكلفة القيام بذلك بفاعلية يمكن أن تكون ضخمة ومستنزفة للوقت. فلا تترك ذلك إلى اللحظة الأخيرة؛ لأنها ستؤخر إغلاق الجولة أكثر.

قد لا تحظى شركتك الناشئة باهتمام كل المستثمرين، ولا بأس في ذلك، ومن المهم أن تدركه، لكن من الأهمية أيضًا أن تشكر هؤلاء المستثمرين على وقتهم، وتعمل على ملاحظاتهم، فالإنصات إلى ملاحظات المستثمرين هو في الأساس الحصول على مشورة مجانية بخصوص منتجك. فاشكرهم دائمًا على وقتهم، وتعلم مما يقولونه لك وأنت تصوغ عرضك.

كذلك من الأهمية بمكان أن يكون لديك دعم قانوني؛ فقد أدى ذلك دورًا فعالًا في مشورتنا ومساعدتنا في عملية جمع التمويل. فالمستشارون القانونيون يمكن أن يجيبوا عن الأسئلة بشأن الشروط، ويساعدوا في هيكله المحادثات ويمكنك من الاعتراض حين لا يبدو أن الأمور تسير في الاتجاه المناسب؛ لذلك فإن وجود فريق قانوني جيد إلى جانبك يمدك بالثقة المطلوبة بشدة عند الحديث مع المستثمرين.

وضع نصب عينيك دائمًا أنك مشغوف بشركتك الناشئة، واحرص على أن تكون حاضرًا

في ذهن المستثمر طوال الوقت؛ إذ إنهم يتحدثون مع عديد من الشركات الناشئة، ويتمون صفقات معها، ويستعرضون المئات -وربما الآلاف- من العروض التقديمية، ومن ثم، فإنهم منشغلون دائماً، وأنت لست بالأولوية بالنسبة إليهم؛ فأحرص على أن تطلعهم على المستجدات، ولا تتحش المتابعة معهم عبر البريد الإلكتروني إذا لم يردوا عليك، في غير إلحاح. استعد، ولا تتأثر بالنقد بسهولة، وتوقع أن تسمع كثيراً من التعقيبات، والأسئلة، والنقد؛ فعليك أن تكون جاهزاً بإجابات، فإن لم تكن لديك إجابات، فلا تخلق إجابات؛ إذ إن ذلك سيسبب لك مشكلات مستقبلية، ولكن عد إليهم بإجابات في أسرع وقت ممكن.

» «لذا أعتقد أن القدرة على استيعاب المعلومات وفهم الملاحظات أمران مهمان جداً لرواد الأعمال. فإذا جئت برد فعل سريع وغير محسوب للدفاع عن فكرتك أو خطتك، فإن الشخص الذي ينصحك أو يقدم لك ملاحظات سيتهي حديثه فوراً، ناهيك عن أنك قد تشعره بالضيق. وإذا كان ذلك الشخص عميلاً محتملاً، أو شريكاً، أو مستثمراً محتملاً؛ فسيكون ذلك أكثر ضرراً.»

ما السمات الشخصية المشتركة المُضرة لرواد الأعمال؟

إن إحدى السمات المدمرة للذات التي اكتشفت أنها شائعة جداً بين رواد الأعمال -ليس فقط هنا في المنطقة ولكن في كل مكان- هي اتخاذ موقف دفاعي دائماً. أعتقد أنه جزء من الطبيعة البشرية بشكل عام. أحد الأشياء التي أحاول دائماً القيام بها هو أن أضع نفسي في مواقف أتحدى فيها أشخاصاً مختلفين. إذا كنت عنيماً أو تعتقد أن ما تفعله صحيح بنسبة 100 %، وليس لديك هذا الانفتاح على الرأي الآخر؛ فسيكون النمو أمراً صعباً عليك.

لذلك عندما كان الجميع يقولون لي: «أنت بحاجة إلى اختبار نطاق جغرافي معين أو اختيار سوق. لا يمكنك عمل الاثنين على نطاق عالمي»، كان علي أن أنتبه إلى هذا، وأن أفهم البدائل حقاً، وأن أتخذ قراراً. عندما قررت التركيز على منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا بدلاً من التركيز على أصحاب ماجستير إدارة الأعمال كنت متردداً. أتذكر ما عانيته من عدم

يقين بعد تسعة أشهر من بدء العمل على ماجنيت، فسألت مرشداً: «ألا يغضب المستخدمون الذين اشتركوا من برنامج الماجستير في إدارة الأعمال إذا انتقلت إلى التركيز على سوق الشرق الأوسط؟» وقد ظلت إجابته عالقَةً في ذهني إلى الآن، حيث قال: «إذا نجحت خلال عشر سنوات، هل ستقلق بشأن ضيق أول مائة مشترك في منصتك من انتقالك إلى سوق أكبر؟».

لذا أعتقد أن القدرة على استيعاب المعلومات وفهم الملاحظات أمران مهمان جداً لرواد الأعمال. فإذا جئت برد فعل سريع وغير محسوب للدفاع عن فكرتك أو خطتك؛ فإن الشخص الذي ينصحك أو يقدم لك ملاحظات سينهي حديثه فوراً، ناهيك عن أنك قد تشعره بالضيق. وإذا كان ذلك الشخص عميلاً محتملاً، أو شريكاً، أو مستثمراً محتملاً؛ فسيكون ذلك أكثر ضرراً.

أي نصيحة أخيرة تود مشاركتها مع رواد الأعمال الطموحين؟

يوفر إغلاق التمويل الكثير من دروس التعلم لرواد الأعمال في المنطقة. فقد سمعت ما يكفي من نصائح من قبيل: «اترك وظيفتك»، و«اترك الجامعة واتجه لريادة الأعمال»، فإن نصيحتي الكبرى هي ألا تقوم بإنشاء شركة ناشئة في البداية. تعلم من شخص آخر. انضم إلى شركة ناشئة في مرحلة مبكرة. تعلم من التحديات التي واجهها كل هؤلاء المؤسسين، وابتح عن مجال أو شركة ناشئة تثير إعجابك، ولكن اسمح لهم بارتكاب الأخطاء نيابةً عنك، وتعلم منها.

إذا كنت خريجاً جامعياً جديداً، فلديك متسع من الوقت للحصول على بعض الخبرة. متوسط الوقت الذي استغرقه المؤسسون الناجحون لتأسيس شركاتهم الناشئة كان تسع سنوات؛ ذلك لأنه لا توجد تجربة تعليمية أفضل من التعلم من تجارب الآخرين وسؤالهم عن رحلتهم.

الممارسة ستصل بك إلى الإتقان. تخيل أنك مغنٌّ أو رياضي. لا شيء يحل محل الممارسة والتكرار. اعرف قصتك ورؤيتك جيداً، وتحمس لروايتها حين تلتقي مستثمرين في المرة القادمة كما تطرح فكرتك لأول مرة. تعلم كيف تقوم بتعديل وتكييف القصة مع ردود الفعل التي تحصل عليها من المستثمرين، فانظر ردة أفعالهم إزاء قصتك، وطوّر أسلوبك الخطابي بناءً عليها. إنها الممارسة، الممارسة، الممارسة.

اقبل الرفض وتوقعه. إنه جزء من التجربة. من الطبيعي أن تنزعج، ولكن من المهم ألا تجب. لا تستسلم وكن إيجابياً، ولكن تعلم من اجتماعاتك أسباب رفض المستثمرين لك أو

لفكرتك، وأوجد طريقة لمعالجة ما كان بإمكانك القيام به بشكل مختلف، والأشياء التي تحتاج إلى تحسينها.

احرص دائماً على أن يظل المستثمرون على اطلاع دائم على التقدم الذي تحرز، خاصةً أولئك الذين قالوا: لا. سوف يستغرق التمويل عدة أشهر. خلال تلك الفترة سوف يتطور منتجك، وستغير أرقامك، وسوف تستمر في التقدم والنمو. ورفض المستثمر لتمويلك في البداية لا يعني الرفض التام؛ فمع مرور الوقت، وإن كنت تحرز تقدماً وتطلع على التحديات التي تقوم بها أولاً بأول، فقد يغيّر رأيه ويسهم في التمويل. أخيراً، المثابرة النشطة. تعج المنطقة بأشخاص دائماً ما أتطلع إليهم بهدف تعلم كيفية الاستمرار والمضي قدماً. إن المثابرة النشطة هي مفتاح النجاح في المنطقة، وما من سبيل لتجنبها.

» «اقبل الرفض وتوقعه. إنه جزء من التجربة. من الطبيعي أن تنزعج، ولكن من المهم ألا تحبط. لا تستسلم وكن إيجابياً، ولكن تعلم من اجتماعاتك أسباب رفض المستثمرين لك أو لفكرتك، وأوجد طريقة لمعالجة ما كان بإمكانك القيام به بشكل مختلف، والأشياء التي تحتاج إلى تحسينها.»

فيما يتعلق بمنظومة الشركات الناشئة في المنطقة، ما الجوانب الفعالة وغير الفعالة من منظورك الخاص؟

تتكون المنطقة من عشرين دولة تقريباً، كل سوق له بنية تحتية مختلفة، ولوائح تنظيمية مختلفة، ومستويات مختلفة من التنمية. وهذا يختلف -اختلافاً كبيراً- عما تجده في الولايات المتحدة أو الصين؛ حيث تكون الأمور أكثر اتساقاً، وبالتالي يصبح من الأسهل استهدافها وتوسيع نطاقها. بالإضافة إلى ذلك، فإن الولايات المتحدة والصين بيئات تنافسية للغاية.

ورغم ذلك، فما لديك هنا هو أرض خصبة لخلق وبناء شيء لا يملك الكثير من منافسيك العالميين الصبر أو الدراية لبنائه محلياً. فهنا تجد أمازون تستحوذ على سوق، وكريم تنافس أوبر... إلخ.

لذا إذا كنت قادراً على كسر الحواجز وإنشاء منتج يمكن الدفاع عنه، في العديد من

السلطات القضائية، فسيكون هناك مشترٍ قد يكون مهتمًا بك. قد يكون لديك أيضًا - كما هو الحال مع كريم - حلول أفضل من منافسيك الدوليين؛ ذلك لأنك طورت ابتكارات جديدة أو منتجات جديدة تعالج مشكلات مختلفة باستخدام واجهة وتجربة مستخدم مشابهة للشركات المنافسة من الخارج.

في النهاية، إذا كان لديك بالفعل مشترٍ محتمل أو عملية استحواذ مرتقبة، فأنت في وضع أقوى بكثير مما لو كنت شخصًا في الولايات المتحدة عليه أن يكافح ويبدل جهودًا جبارة في سوق شديدة التنافسية للحصول على هذا.

باختصار، أعتقد أنه بسبب وجود مشكلات جوهرية في الشرق الأوسط سياسيًا، وديموغرافيًا، وتشغيليًا، وتنظيميًا؛ فإن هناك الكثير من الفرص أمام الشركات الناشئة. ورغم أنني أعتقد أن الابتكار سينبتق من داخل المنطقة، ولن يُستعار من الآخر ويُعدّل ليناسب السوق المحلية؛ فإن مدى السرعة التي سيأتي بها يعتمد - إلى حد كبير - على البحث، والتطوير، والاستثمار والتعليم، والأشخاص الذين يمتلكون مهارات البرمجة، والقدرة على تحمل الفشل، وغير مهدهدين بأي مخاطر قانونية مرتبطة بذلك.

ما خططك المستقبلية لـ «ماجنيث»؟

تركز ماجنيث على الوصول إلى البيانات وتحليلها. نريد أن نصبح أكبر منصة عبر جميع الأسواق الناشئة - إن لم يكن العالم - والتي توفر منصة عالمية محلية تربط بين رواد الأعمال وأصحاب المصلحة المحليين مع دعم الشركات العالمية لتكتشف وتتواصل مع رواد الأعمال من سوقها المحدد.

على هذا النحو، سنواصل تعزيز وتحسين هذا الطرح على أساس احتياجات ومتطلبات عملائنا. وسيشمل ذلك إجراء المزيد من الأبحاث، وإعداد التقارير، بالإضافة إلى التحسينات التكنولوجية، بما في ذلك واجهات برمجة التطبيقات، ووظائف التصدير، والإشعارات؛ من أجل الوصول بشكل أفضل إلى ما يبحثون عنه، بينما ننظر إلى التوسع الدولي للمنصة.

الخاتمة

هل أنت مستعد؟

لا يهم ما إن كنت قد ولدت في الولايات المتحدة أو في عُمان أو في كوم امبو في صعيد مصر. لا يهم ما إن كان لديك سائق شخصي أو عليك شق طريقك في المدينة عبر الأحياء الفقيرة والأزقة الضيقة. لا يهم ما إن كنت قد التحقت بمدرسة لغات خاصة وإن كان لديك معلم فني خاص بك، أو حُشرت في فصول المدارس الحكومية المزدهمة. لا يهم إن كان والدك يملك مصنعًا أو إن كان حارس مصنع.

كل ما يهم هو ما إن كنت مهتمًا بالبدء الآن، انطلاقًا من وضعك اليوم.

هل أنت مهتم لمعايشة شخفك وتحدي التقاليد القديمة والتحيز غير المبرر، لتحدي حتى الثقافة والنظام؟ هل أنت مهتم بما يكفي لمحاولة إحداث فارق؟ هل أنت مهتم ببناء شيء رائع يمكنه إنعاش روحك وتوظيف إمكانياتك؟

هل أنت مهتم بإحداث تغيير بدلاً من انتظار التغيير؟

إن كان هناك موضوع متكرر واحد صادفته عند كتابة هذا الكتاب؛ فهو أن إيمان المرء بقدرته والإصرار إلى النهاية يتغلبان على الظروف والتحديات. ولأول مرة ربما في أجيال لا تعد ولا تحصى في العالم العربي لم تعد تطلعاتنا أضغاث أحلام؛ بل فرصًا. لم تكن الإمكانيات المتوافرة الآن متاحة لوالديك وأجدادك. بغض النظر عن ظروفك، فإن العالم بين يديك الآن. كل ما تحتاجه للبدء هو جهاز كمبيوتر، واتصال واي فاي مناسب، وخيالك؛ لذا، هيا انطلق في البيئة الريادية!

شكر وتقدير

شكرًا لكل من دعمني في هذه الرحلة وما قبلها. شكر خاص إلى سميح طوقان، منى عطايا، مدثر شيخة، عمر سودودي، معاذ شيخ، ديلفين إده، إدريس الرفاعي، كونال كابور، بانا شومالي، إيلي حبيب، عمر جبر، محمد شبيب، سارة عالم زاده، جون ريتشاردز، فؤاد چريس، خليل شديد، مي مدحت، أمير برسوم، زين العابدين توفيق، نعمة البسوني، عبد العزيز اللقاني، كريج مور، فيليب بهوشي، طارق أمين، فينسنت غصوب، علاء الصلال، محمد الشاكر، مازن نهاوي، محمد عطية، سلمان السحبياني، راي درغام، جون تسويرس، انيليش كومار، كريجمور، ضاري عبدهادي، عبدالعزيز الجوف، شريف الركباوي، كسوارا الخطيب، ربيع عطايا، وأحمد مور؛ لوقتهم الذي قدموه للمساعدة في خروج هذا الكتاب إلى النور، وإن شاء الله، المساعدة في تمكين الجيل القادم من رواد الأعمال في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.

شكرًا لأحمد ناصف؛ للمساعدة في خروج هذا الكتاب إلى النور، ولحكمتك، ورؤيتك العظيمة.

شكرًا لسميح طوقان؛ لكونك حجر الأساس لهذا المشروع، والمحفز لكل شيء أعطيه في هذا الكتاب.

وشكرًا لكل من عمر سودودي، راج جنانامورثي، سارة عالم زاده، فؤاد چريس، فيليب باهوشي، دينا المقتي، علاء السلال، فينسنت غصوب، ياسمين هلال؛ لما قدمتموه لي من التشجيع والدعم.

وشكرًا للأمير فرحة، أحمد ألفي، عيسى أغابي، عمر كريستيديس، كون أودونيل؛ لتعليقاتكم الرائعة.

شكرًا فادي غندور؛ لجهودك في الدفاع عن رواد الأعمال، ودعمهم في المنطقة.

ستارت أب عربية

شكرًا كريس شرودر، موجودت؛ لتقديم أمثلة رائعة.

شكرًا ليندا روتنبرج؛ لتشجيعك، وكل العمل الرائع الذي تقومين به في إنديفور.

شكرًا محمد يونس؛ لكونك مدافعًا عالميًا عن زيادة الأعمال.

شكرًا رونالدو مشحور، آصف كيشوديا، وسام داعود، عمر الساهي، موجاسم، خليل توزمان، توم هيرمان، بنوك الأردن؛ لما تقدمونه من إلهام ودعم على مر السنين.

شكرًا كريس كريدبيلير؛ لنصائحك الكريمة والدعم، وجميع الجهود التي تبذلونها لجعل هذا الكتاب حقيقة وواقعًا.

وشكرًا برناديت فالديفيا، شيماء رءوف، وفتحور وهان؛ لمساهمتكم التي لا تقدر بثمن في صنع هذا الكتاب.

شكرًا مورجان داوئي؛ لوقتك ونصائحك القيمة.

شكرًا لكل من جوان وونج، سارة عناني، كريستين مولر، ربيكا بيرجر، سكوت هولرمان، كميل كولبريث، مصطفى أبو العلا، كريم أبو العلا، مايكو كينج، توماس بيترو، أمل السيد، روبي لونا، جو بينس، تشارلي سكوت؛ فكل منهم ساعد في حل جزء من لغز هذا المشروع.

شكرًا السيدة راوية، عمر سودودي، أحمد سودودي، ريم سودودي، ريمي علام، والسيد مصطفى؛ لكل شيء، أنتم عائلة بكل ما تحمله الكلمة من معنى.

شكرًا ناش صلاح، أحمد ناصف، كلوديا بوينو، برناديت فالديفيا، بريان هولو، سيلا سيليك، عمرو بلال، ودين آدمز؛ لصداقتكم التي لا تقدر بثمن.

شكرًا مريم علام، ليلي العدوي، مصطفى العدوي.. لقد كتبت هذا الكتاب وأتم في عقلي دائمًا.

أمي وأبي -رحمهما الله- لا يمكن لأي كلمات شكر أو امتنان أن توفيكما حقكما؛ فأنا مدين لكما بما وصلت إليه حتى الآن.

شكر خاص لكل عضو من أفراد عائلتي الكبيرة، الأصدقاء والزملاء، حتى لو لم يتم ذكرهم بالاسم.

عن المؤلف



أمير أ. حجازي رائد أعمال، له باع طويل وخبرة تفوق خمسة عشر عامًا في مجال الشركات الناشئة، والتكنولوجيا، والتجارة الإلكترونية، والإعلام الرقمي، بالإضافة إلى كونه شريكًا إداريًا في مجموعة إنتو مينا intoMENA، وهي شركة استشارية تساعد الشركات الدولية في إدارة أعمالها في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. قبل ذلك، كان أمير يشغل منصب مدير السوق في «سوق.كوم»، المنصة الإلكترونية الكبرى في المنطقة (والتي صارت مؤخرًا تابعة لعملاقة التجارة الإلكترونية أمازون)، حيث أسهم في تأسيس ساحة التسويق منذ البداية إلى أن صارت تستحوذ على نسبة كبيرة من إجمالي حجم المبيعات عبر الإنترنت. يعتبر أمير أيضًا أحد رواد الإعلام الرقمي في المنطقة؛ حيث أسهم في إطلاق وإدارة أكبر شبكة تلفزيونية إلكترونية في العالم العربي في شركات مثل جامب تي في JumpTv وتلفزات Talfazat. ويحمل أمير -الذي يعيش ما بين مدينتي لوس أنجلوس ودي- شغفًا كبيرًا بمجال ريادة الأعمال، والتكنولوجيا، وكذلك تعزيز البيئة الريادية بالشرق الأوسط.

معجم المصطلحات

إدارة علاقات العملاء: هي استراتيجية لإدارة جميع علاقات الشركة وتفاعلاتها مع العملاء والعملاء المحتملين.

استراتيجية المحيط الأزرق: خلق مساحة سوق جديدة غير متنازع عليها؛ مما يجيد المنافسة، وهو عادةً ما يخلق قيمة جديدة للمستهلك، وغالبًا ما يقترن ذلك بتقليل التكاليف، وتعزيز المزايا.

اقتصاديات الوحدة: هي الإيرادات المباشرة والتكاليف المرتبطة بنموذج عمل معين يتم التعبير عنه على أساس كل وحدة.

أي أو إس: نظام تشغيل يستخدم أجهزة أبل المحمولة.

الاجتذاب: هو إثبات أن الأشخاص يشترون منتجك أو خدمتك، ويستخدمونها بالفعل.

الاختبار التجريبي: آخر مراحل اختبار المنتج قبل طرحه تجاريًا.

الإدارة المالية: إدارة وتخصيص الأموال والأصول الأخرى.

الالتزامات: قيمة ما تدين به الشركة لشخص آخر.

الأعمال الاجتماعية: نشاط تجاري تم بناؤه وتصميمه لمعالجة مشكلة اجتماعية. في الأعمال التجارية الاجتماعية، يمكن للمستثمرين والملاك استرداد المبالغ المستثمرة بشكل تدريجي، لكن لا يمكنهم أخذ أي عائد يتجاوز تلك النقطة.

البرمجيات كخدمة: أي برنامج يعمل كخدمة، وهو أن تقوم ببيع الاشتراكات لاستخدام برنامجك.

البنية التحتية البرمجية: هي الكود البرمجي الأساسي (بخلاف الواجهة الأمامية، فلا يتم عرضه على الشاشة أو أمام المستخدم).

التأثير الفيروسي: الانتشار السريع على نطاق واسع، عادة عن طريق الاتصال الشفهي على الإنترنت من خلال وسائل التواصل الاجتماعي والبريد الإلكتروني.

ستارت أب عربية

التكلفة المتغيرة: المصاريف التي تتغير بالتناسب مع نشاط العمل التجاري.

التقصي اللازم: عملية الاستقصاء للحصول على إفصاح كاف ودقيق لجميع الوثائق والمعلومات التي تؤثر على نتيجة المعاملة.

الدفع نقدًا عند الاستلام: هي نوع من المعاملات التي لا يسدد فيها المشتري قيمة البضاعة إلا عندما يتسلمها.

الاستحواذ: تملك شركة أخرى.

الأسهم الخاصة: صناديق الاستثمار التي يتم تنظيمها كشركات محدودة، والتي لا يتم تداولها علنًا، وعادة ما يكون مستثمروها من كبار المستثمرين المؤسسين، أو الثروات الجامعية، أو الأفراد الأثرياء.

السلع الاستهلاكية سريعة التداول (FMCG) أو السلع الاستهلاكية المعبأة (CPG): هي المنتجات التي تباع بسرعة وبتكلفة منخفضة نسبيًا. وتشمل الأمثلة عليها: السلع غير المعمرة مثل: الأطعمة المعلبة، والمشروبات، وأدوات النظافة، والأدوية التي لا تستلزم وصفة طبية، والمواد الاستهلاكية الأخرى.

السوق المستهدفة: مجموعة محددة من العملاء تستهدفهم الشركة بمنتجاتها وخدماتها.

الشركات الحاضنة: توفر مساحة للعمل، تدريبًا، وخدمات الدعم لرواد الأعمال والشركات الناشئة.

الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم: هي الشركات التي توظف أقل من 250 شخصًا، ولا يزيد حجم أعمالها السنوية على 50 مليون دولار، و/ أو إجمالي ميزانيتها السنوية لا يتجاوز 50 مليون دولار.

العرض التقديمي: عرض إلكتروني عادة يكون على الباور بوينت أو بي دي إف، والذي غالبًا ما يكون بمثابة عرض للمستثمرين، يتم من خلاله تقديم نظرة عامة على العمل، ووصف الفرص الاستثمارية المتوافرة.

القيمة الدائمة للعميل: هي التنبؤ بصافي الربح الناتج من العلاقة المستقبلية الكاملة مع العميل.

المستثمرون الممولون: الأفراد الذين يدعمون الشركات الناشئة في وقت مبكر، عادة بمبلغ يتراوح ما بين 50 ألفًا إلى 2 مليون دولار.

المسؤولية الاجتماعية للشركات: دمج الاهتمامات الاجتماعية والبيئية في أعمال الشركات والتفاعل مع أصحاب المصلحة.

المنظومة الريادية للشركات الناشئة: تتكون من الناس، والشركات الناشئة في مراحلها المختلفة، وأنواع مختلفة من المنظمات في موقع معين (مادي أو افتراضي)، يتفاعلون كنظام من أجل إنشاء وتوسيع نطاق الشركات الناشئة الجديدة. يمكن تقسيم هذه المنظمات إلى فئات أخرى مثل: الجامعات، منظمات التمويل، منظمات الدعم (مثل الحاضنات، برامج التسريع، أماكن العمل المشتركة، إلخ)، منظمات الأبحاث، منظمات مزودي الخدمات (مثل الخدمات القانونية والمالية... إلخ) والشركات الكبيرة.

الموارد البشرية: هو القسم الذي يتولى مسؤولية تعيين الموظفين، وتدريبهم، وتحقيق رفاهيتهم في الشركة.

النمو الطبيعي: زيادة الإنتاج في شكل إيرادات أو قاعدة المستخدمين/ العملاء، دون عملية دفع مباشر، كما في حالة الاندماج، أو الاستحواذ، أو مبادرات التسويق.

تأثير الشبكة: الزيادة في الاستخدام نتيجة لارتفاع عدد الأشخاص الذين يستخدمون منتجاً أو خدمة معينة، في حين أن كل مستخدم إضافي يزيد من قيمة المنتج أو الخدمة إلى المجموعة.

تجربة المستخدم: سلوك المستخدم وشعوره عند استخدام منتج معين.

تحسين محركات البحث: هي عملية التأثير على مستوى التواجد عبر الإنترنت لموقع ويب أو صفحة ويب في نتائج محركات البحث غير المدفوعة؛ والتي يشار إليها -غالباً- بالنتائج الطبيعية أو المكتسبة.

تحليل SWOT: مراجعة صارمة تجرّيها الشركة لتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية، فضلاً عن فرصها الخارجية، والمخاطر التي تتهددها.

تغيير جذري: هي عملية تصحيح مسار؛ بهدف اختبار فرضية أساسية جديدة حول المنتج، أو الخدمة، أو الاستراتيجية.

تقييم الأعمال: تقدير لقيمة الأعمال التجارية وأصولها.

حصّة سوقية: هي النسبة المئوية للسوق (محددة من حيث الوحدات أو الإيرادات) والتي يتم حسابها من خلال منتج شركة معين أو اعتماد خدمة معين في تلك السوق.

رائد أعمال: الشخص الذي ينظم، ويشغل، ويتولى مخاطر المشروع التجاري.

رأس المال الاستثماري: شكل من أشكال تمويل الشركات حيث تتخلى فيه المنشأة عن جزء من ملكيتها، ويتحكم الممول في العمل مقابل رأس المال، وذلك في إطار زمني محدود، عادة ما يكون من 3 إلى 5 سنوات. تتراوح الاستثمارات عادة من 500 ألف إلى 5 ملايين دولار، على الرغم من وجود استثمارات تصل من حين لآخر إلى 50 ألفاً أو 20 مليون دولار.

رأس المال التأسيسي: الأموال الأولية اللازمة لبدء العمل.

فورتشن 100 و500: هو ترتيب سنوي من مجلة فورتشن يعرض أكبر 100 أو 500 شركة عامة وخاصة في الولايات المتحدة، مدرجة حسب القيمة السوقية أو تقييم الشركة.

قابلية التوسع: قابلية المنتج أو الخدمة أو الشركة للتوسع إلى حد بالغ؛ لأن السوق والطلب كبيران بما يكفي، أو لأنها موجهة لسوق غير مستغلة.

لوجيستيات: هي عملية الشحن أو نقل الشحنة من نقطة الأصل إلى نقطة الوصول. وتمثل اللوجيستيات جزءاً من سلسلة التوريد التي لديها بالفعل نوع مختلف من الأنشطة مثل: الطلب، والشراء، وإعادة التوجيه، والتخزين.

مجلس التعاون الخليجي: تحالف سياسي واقتصادي من ستة بلدان في الشرق الأوسط، هي: المملكة العربية السعودية، والكويت، والإمارات العربية المتحدة، وقطر، والبحرين، وعمان.

مرحلة التمويل أ: هي أولى جولات التمويل من رأس المال الاستثماري. يشير الاسم إلى فئة الأسهم الممتازة التي تباع للمستثمرين في مقابل استثماراتهم.

مرحلة التمويل ب: هي الجولة الثانية من تمويل الأعمال بأي نوع من الاستثمارات، بما في ذلك مستثمرو الأسهم الخاصة، وأصحاب رءوس الأموال الاستثمارية.

مساهمة بالعمل: هو الاستثمار غير النقدي، منح أسهم في الشركة مقابل العمل. هذه أداة جيدة لمساعدتك في توظيف وجذب المواهب الجيدة التي لا يمكنكك الدفع لها بأسعار السوق.

مشروع مشترك: هو كيان قانوني يتم إنشاؤه من قبل شركتين أو أكثر تنضم معاً لإجراء مشروع تجاري محدد، مع مشاركة الطرفين أو الأطراف للأرباح والخسائر. وهو يختلف عن التحالف الاستراتيجي في إنشاء كيان قانوني معين.

ملاءمة المنتج للسوق: أن تكون في سوق جيد مع منتج يمكن أن يرضي السوق ويلائه.

منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا: يشمل هذا المصطلح منطقة واسعة تمتد من المغرب إلى إيران، بما في ذلك جميع دول الشرق والمغرب، وتشمل الأراضي الناطقة بالعربية وإيران.

منتج بالحد الأدنى من الخصائص التي تحقق رضا العميل: هي تقنية تطوير يتم فيها تطوير منتج أو موقع ويب جديد بميزات كافية لإرضاء المستخدمين الأوائل.

منتج بعلامة تجارية بيضاء: مصطلح يشير إلى منتج -أو خدمة- تنتجه شركة ثم تباعه إلى شركة أخرى تسوقه وتبيعه تحت اسمها التجاري الخاص.

مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs): هي نوع من قياس الأداء. تقيس مؤشرات الأداء الرئيسية نجاح شركة أو نشاط معين أو مشروع معين تشارك فيه.

ميزة المحرك الأول: هي الميزة التي تكتسبها الشركة التي تبادر بتقديم منتج أو خدمة من قبل السوق، والتي تتيح لها الاعتراف بالعلامة التجارية والولاء للمنتج/ الخدمة قبل المشاركين الآخرين.

نموذج التبادل التجاري بين الشركات: قيام إحدى الشركات ببيع السلع أو الخدمات إلى شركة أخرى.

نموذج توجيه المنتجات أو الخدمات للمستهلك: بيع الشركات السلع أو الخدمات مباشرة إلى المستخدم النهائي.

نموذج العمل: هو خطة الشركة لتوليد الإيرادات والأرباح. ويشمل مكونات ووظائف الأعمال، بما في ذلك النفقات.

وادي السيليكون: هو لقب للجزء الجنوبي من منطقة خليج سان فرانسيسكو، والتي تقع في جزء من شمال كاليفورنيا؛ وهي موطن لكثير من شركات التكنولوجيا الفائقة الكبرى في العالم، وآلاف الشركات التكنولوجية الناشئة.

واجهة المستخدم: كيفية تفاعل المستخدم مع موقع الويب أو المنتج (على سبيل المثال: الشاشة اللمسية وواجهة الرسوم).

واجهة برمجة التطبيقات: مجموعة وظائف وإجراءات تشكل وسيطاً أو حلقة وصل تتيح لتطبيقات التواصل معاً. على سبيل المثال: في كل مرة تستخدم تطبيقاً مثل فيسبوك أو إنستغرام، أو ترسل رسالة عبر واتساب أو تصفح الأخبار على هاتفك، تستخدم واجهة برمجة تطبيقات.

ملاحظات

يتناول «ستارت أب عربية» قصص نجاح لرواد أعمال شركات ناشئة في منطقة الشرق الأوسط، فقد حقق أبطال هذه القصص نجاحًا مبهراً في مجالات التكنولوجيا على مستوى العالم، حتى صارت شركاتهم من أهم مراكز التكنولوجيا المفعمة بالحركة والنشاط على مستوى العالم، فكانت شركاتهم بمثابة نقطة تحول سريعة في عالم الأعمال بالمنطقة؛ فقد أدت إلى تدفق فرص جديدة لا نهائية للثراء والتأثير الاجتماعي، كل ذلك بما لدى أبطال القصص من رؤية جريئة وإبداع وإصرار.

فلم يقتصر رواد الأعمال هؤلاء على الانتصار على التحديات المعتادة لشركات ناشئة في مجال التكنولوجيا، بل نجحوا أيضاً في كسر عادات راسخة ومعتقدات قاصرة، واجتازوا الخطوط الحمراء، وعاشوا بيئات صعبة.

إن «ستارت أب عربية» أشبه برحلة شائقة لقارئ شغوف بالتعرف إلى رواد أعمال طموحين قد يرسمون مستقبل العالم العربي، فقصصهم ليست دروساً في عالم الأعمال فقط، بل تعد دراسة حالات متعمقة توضح لأي مدى تجتاز التكنولوجيا والإبداع عوائق اجتماعية بالية فتمهد الطريق لمستقبل أفضل.



للطلب والاستفسار اتصل على

16766

www.nahdetmisr.com

our page/nahdet misr group

f t YouTube

