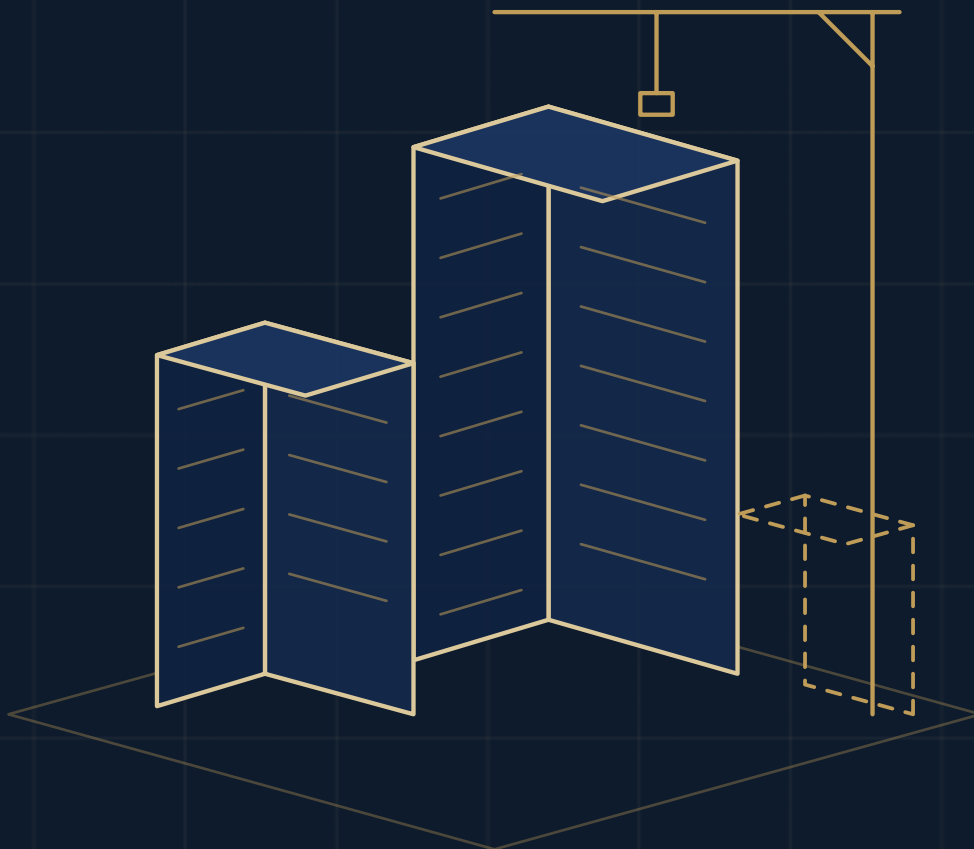




إطار منهجي لبناء المشاريع بوصفها أصولاً

ريادة الأعمال بمنهج «الأصل أولاً»

نموذج التطوير العقاري في ريادة الأعمال

The Asset-First Entrepreneur

التطوير — الاستقرار — تحقيق القيمة

إعداد

راشد سواقد

التحوّل في النموذج الذهني

تخلّ عن هذا السؤال

«كيف أنهي هذا المشروع؟»



واطرح بدلاً منه

«كيف أطوّر هذا الأصل، وأبلغ به مرحلة الاستقرار، ثم أخرج منه عند ذروة قيمته؟»

يؤسّس معظم أصحاب الأعمال، ومعظم أصحاب الأفكار الريادية، مشاريعهم بهدف تحقيق الدخل، في حين يبنونها قلّة منهم لصناعة الثروة. والفارق بين الفريقين لا تصنعه الموهبة، ولا رأس المال، ولا الحظ.

بل يصنعه سؤال واحد يُطرح عند كل قرار:

«هل يرفع هذا القرار قيمة مشروعي، سواء لدى مشترٍ مستقبلي، أو بوصفه أصلاً طويل الأجل ضمن محفظة ثروتي؟»

هذا التحوّل يعيد تشكيل ما تبنيه، وطريقة بنائه، والكفاءات التي تستقطبها، وأسلوب إدارتك للأموال، وتوقيت البيع، والأصول التي تحتفظ بها.

أصول تتجاوز أعمار بناتها

تأمل أهرامات الجيزة في مصر، والبتراء في الأردن، وتيوتيهواكان في المكسيك. لقد رحل الحُكّام والجيوش والأسواق التي شيّدتها منذ قرون، وبقي ما بنوه قائماً، يستقطب الزوّار ويدّرّ الدخل بعد آلاف السنين.

الدخل ينقطع بانقطاع الجهد، أما الأصل فيبقى بعد بانيه. فليس كل أصل يُبنى ليُباع، وأعظم الأصول هي تلك التي يُحتفظ بها.

هذا الإطار ليس دليلاً للشركات الناشئة، ولا وصفاً لأساليب النمو المتسارع، بل هو إطار للتطوير يطبّق على كل مشروع تبنيه الانضباط ذاته الذي يلتزم به المطوّر العقاري في كل مشروع.

ثلاث ركائز يقوم عليها النموذج

01

التطوير

المطور العقاري

يختار الأرض، ويصمم المبنى، وينفذه وفق مخطط معتمد.

رائد الأعمال

يختار السوق، ويصمم المشروع وفق احتياجات المشتري المستهدف، وينفذه وفق خطة واضحة.

02

الاستقرار

المطور العقاري

يُشغل الوحدات، ويستقطب المستأجرين، ويثبت استدامة الدخل الإيجاري.

رائد الأعمال

يبنى قاعدة عملاء متكررين، ويحقق هوامش ربح مستقرة، ويُعدّ فريقاً يدير العمل دون الاعتماد على المالك.

03

تحقيق القيمة

المطور العقاري

يبيع بالسعر المناسب، أو يحتفظ بأفضل مبانیه لتدّ عليه دخلاً إيجارياً، ثم ينتقل إلى مشروعه التالي.

رائد الأعمال

يبيع المشروع بالتقييم المناسب، أو يحتفظ به أصلاً مدّراً للدخل، ثم ينتقل إلى تطوير مشروعه التالي.

الفئات المستهدفة

مرحلة الفكرة

الطلبة والخريجون والموظفون، وكل من يؤسس مشروعه الأول على أسس سليمة منذ القرار الأول.

السنوات الأولى

أصحاب المشاريع الجديدة في سنواتهم الثلاث الأولى، ممن يسعون إلى إرساء الأسس قبل أن تترسخ الممارسات.

المنشآت القائمة

أصحاب الأعمال الراغبون في إعادة هيكلة منشآتهم لتصبح أصولاً جاذبة للمشتريين، أو جديدة بالاحتفاظ بها.

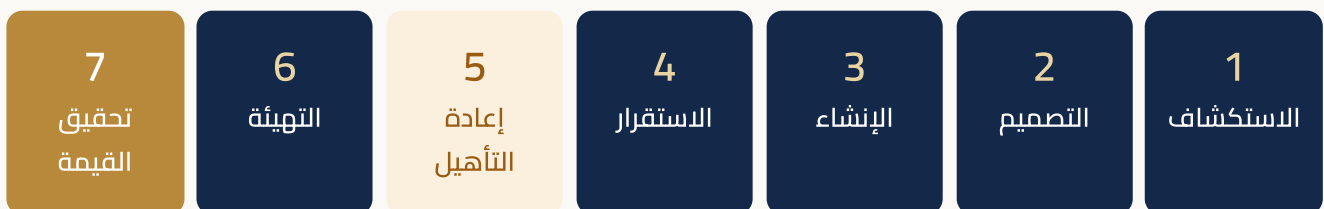
ينطبق النموذج على مختلف أنواع الأعمال، وتركّز أمثلته على الأعمال التقليدية: الخدمات، والتجارة، والأغذية، والتعليم، والرعاية الصحية، والخدمات اللوجستية؛ فهي أعمال قلّما يفكر أصحابها في بيعها، وفيها تبلغ الفجوة بين «الدخل» و«القيمة» أقصى اتساعها.

إطار يستند إلى مرجعيات راسخة. يبنى هذا الإطار على أطروحات معتمدة في مجال قيمة المنشآت، منها: كتاب *Built to Sell* لجون واريلو ونظام *Value Builder*، وكتاب *The E-Myth* لمايكل غيرير، وكتاب *24 Assets* لدانيال بريستلي، ومنهجية تسريع القيمة الصادرة عن معهد تخطيط الخارج (*Exit Planning Institute*). ويتمثل إسهامه في نموذج التطوير العقاري بوصفه منظومة تشغيل متكاملة لبناء المشروع منذ يومه الأول، تقوم على مرحلة الاستقرار، والبيع على الخارطة، وخيار البيع أو الاحتفاظ.

محتويات الإطار

05	عقلية المطور العقاري	01
	مبّرات النموذج، ومنظومة التشغيل العقارية، ودورة التطوير المتعاقبة، وخيار البيع أو الاحتفاظ	
08	مرحلة ما قبل التأسيس	02
	دراسة الجدوى: اختيار السوق، وتحديد المشتري أولاً، وتقييم رأس المال والقدرات	
10	دورة التطوير	03
	سبع مراحل ومساران، مع مرحلتي الاستقرار وإعادة التأهيل	
12	البيع على الخارطة	04
	البيع المسبق للمشروع، وبناء السمعة المهنية للمطور	
14	الهيكل المالي	05
	منظور المطور إلى المال، والتقييم، والتمويل وفق المرحلة	
17	الأدوات التطبيقية	06
	ملف المشتري المستهدف، ومحركات القيمة، ومؤشر الجاهزية للتخرج، وخطة التسعين يوماً	

دورة التطوير في لمحة



● **المسار (أ)** · تأسيس مشروع جديد من الصفر: 1 ← 2 ← 3 ← 4 ← 6 ← 7

● **المسار (ب)** · إعادة هيكلة منشأة قائمة لتصبح أصلاً: 5 ← 4 ← 6 ← 7

عقلية المطور العقاري

المشروع الذي لا يمكن بيعه ليس أصلاً، بل وظيفة تتحمل تكاليف تشغيلية. ويفرض النموذج العقاري انضباطاً واحداً منذ اليوم الأول: **ابن مشروعاً يعمل، ويحقق الأرباح، ويمكن نقل ملكيته دون الاعتماد عليك.**

1.1 لماذا ينجح هذا النموذج

1 المشتري يدفع ثمن المستقبل، لا ثمن جهدك السابق.

يقيم المشتري ما سيحققه المشروع من أرباح في غيابك؛ فمُعشر سنوات من العمل الدؤوب لا قيمة لها عنده إن بقيت المعرفة كلها حبيسة ذهنك.

2 القيمة مضاعف، والدخل مجرد رقم.

تُباع المنشأة الصغيرة التي يديرها مالكها عادةً بنحو ضعفين إلى ثلاثة أضعاف أرباح المالك السنوية. أما المنشأة التي تعمل دون مالكها، بوجود مدير وعقود قائمة، فتنتقل إلى شريحة تقييم أعلى، قد تساوي فيها كل وحدة ربح مستدامة أربعة أضعافها أو أكثر.

3 التصميم من منظور المشتري يصنع منشأة أفضل في كل الأحوال.

الدفاتر المحاسبية المنتظمة، والأنظمة الموثقة، والعملاء الأوفياء، والفريق الكفء، تجعل إدارة المشروع أيسر، حتى لو لم تقرر البيع أبداً.

4 التخطيط المسبق لقرار البيع أو الاحتفاظ يحوّل النجاح الواحد إلى سلسلة نجاحات.

رأس المال أو الدخل، والسمعة، والخبرة المكتسبة من مشروع واحد، تموّل المشروع التالي بوتيرة أسرع وتكلفة أقل.

1.2 منظور المالك مقابل منظور المطور

يفكر صاحب العمل	يفكر مطور الأصول
كيف أزيد الإيرادات؟	← كيف أرفع قيمة المنشأة؟
كم ربح هذا الشهر؟	← كم سيدفع المشتري اليوم؟
أبني فريقاً يتمحور حولي	← أبني أنظمة تعمل في غيابي
مشروعي مصدر رزقي	← مشروعي استثماري
أعمل في المشروع	← أعمل على تطوير المشروع
التخارج أمر مؤجل، وربما لا يحدث	← قرار البيع أو الاحتفاظ جزء من الخطة منذ اليوم الأول
هذا المشروع هو هويتي	← هذا المشروع هو ما أطوره

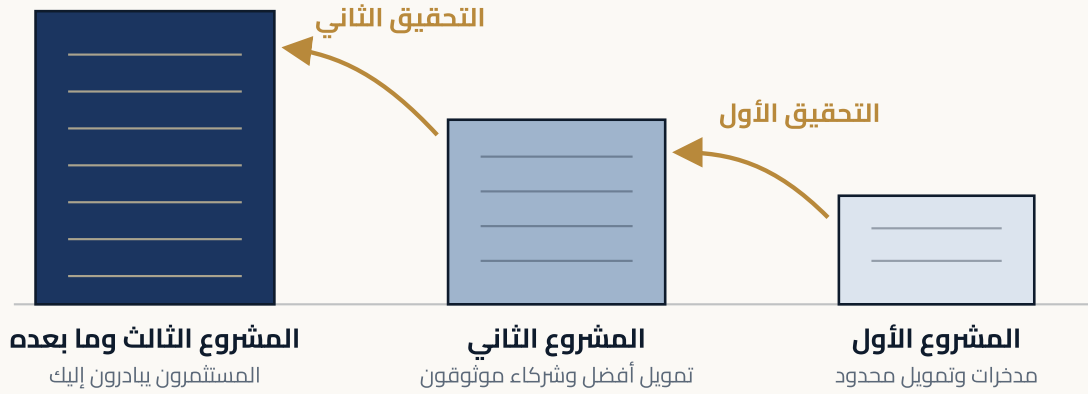
1.3 منظومة التشغيل العقارية

لكل قرار في مشروعك نظير في التطوير العقاري. وكلما ترددت في قرار، اسأل نفسك: ماذا كان سيفعل المطور العقاري هنا؟

التطوير العقاري	النظير في المشروع	السؤال الذي ينبغي طرحه
الموقع	السوق والقطاع	هل يوجد طلب، وهل ثمة مشترون لمنشآت مماثلة لمنشأتني؟
اشتراطات التخطيط والتصاريح	التراخيص والأطر التنظيمية	ما المسموح لي به، وما اللاتزامات التي سيرثها المشتري؟
دراسة الجدوى	التحقق من السوق ومن الجدوى المالية	هل سيحقق المشروع ربحاً قبل أن أنفق عليه؟
المخطط المعماري	نموذج العمل وخطة العمل	هل صُفِّم المشروع وفق احتياجات المشتري النهائي؟
مساحة الأرض وعدد الطوابق	الحجم والطاقة الاستيعابية	إلى أي مدى يمكن أن يتوسع في هذا السوق؟
الأساسات	المنتج الأساسي، والعمليات، والترخيص، والملكية الفكرية	ما الذي يركز عليه المشروع بأكمله؟
البيع على الخارطة	المبيعات المسبقة، والعقود، وخطابات النوايا	هل أستطيع البيع قبل اكتمال البناء؟
تمويل الإنشاء	تمويل التأسيس ورأس المال العامل	ما التمويل المناسب، في المرحلة المناسبة؟
المقاولون	الشركاء التشغيليون والموردون	من يشاركوني البناء حتى لا أتولى كل شيء بنفسي؟
التصميم الداخلي والتشطيبات	العلامة التجارية، وتجربة العميل، والمقر	هل يبدو المشروع جديراً بالشراء؟
المستأجرون والعائد الإيجاري	العملاء المتكررون والأرباح	هل الدخل مستقر ومثبت؟
سعر المتر المربع	مضاعف التقييم	كم تساوي كل وحدة ربح في قطاعي؟
سجلات الصيانة	القوائم المالية وإجراءات التشغيل القياسية	هل يستطيع المشتري التحقق من كل شيء؟
تهيئة العقار للعرض	الاستعداد للتأجير	هل يُعرض المشروع في أفضل صورة؟
الوسيط العقاري	مستشار عمليات الاندماج والاستحواذ	من يستقطب المشتري المناسب؟
التسليم	إتمام الصفقة ونقل الإدارة	هل يعمل المشروع من يومه الأول دوني؟
المشروع التالي	المشروع الاستثماري التالي	أين يُوظَّف رأس المال بعد ذلك؟

1.4 دورة التطوير المتعاقبة

لا يبنى المطور العقاري برجاً واحداً ثم يعتزل؛ فكل مشروع يمول المشروع الذي يليه، ويثري خبرته، ويعزز حضوره في السوق. ورائد الأعمال يسير على النهج ذاته.



الدخل خلال كل مشروع يغطي النفقات. الأصل هو الربح الحقيقي، وسجل الإنجازات هو المضاعف.

1.5 البيع أو الاحتفاظ: خيارا المطور العقاري

لا يبيع المطورون العقاريون كل ما يبنونه؛ فهم يبيعون الوحدات السكنية لتسييل رأس المال، ويحتفظون ببعض الأصول، كمركز تجاري أو مجمع تجزئة أو مبنى مكاتب، لتدرّ عليهم دخلاً إيجابياً مستقراً. ومع مرور الوقت، تتحول الأصول المحتفظ بها إلى محفظة تدرّ الدخل، سواء أكانوا يطورون مشاريع جديدة أم لا.

الاحتفاظ

التطوير العقاري

مركز تجاري أو مجمع أو مساحات مكتبية مؤجرة

المشروع

يبقى ملكك، يديره مدير، ويدّر عليك أرباحاً سنوية

العائد

دخل متكرر لسنوات

الأنسب حين

يكون الدخل مستقراً، والمشروع يعمل دونك، والنمو مستمراً

دورك بعد ذلك

مالك وعضو في مجلس الإدارة، لا مشغّل

البيع

التطوير العقاري

وحدات تُباع على الخارطة أو عند الإنجاز

المشروع

يُباع لمشترٍ بمضاعف من الأرباح

العائد

مبلغ رأسمالي دفعة واحدة، في الحال

الأنسب حين

تحتاج إلى رأس المال للمشروع التالي، أو يبلغ السعر ذروته

دورك بعد ذلك

تنتقل إلى مشروعك التالي

القاعدة ثابتة: المشروع الذي تحتفظ به يجب أن يُبنى وفق المعايير ذاتها التي يُبنى بها المشروع المُعدّ للبيع؛ فالمركز التجاري الذي لا يعمل إلا بحضور المطور في الموقع ليس دخلاً سلبياً، بل وظيفة. وبعد عدة دورات، يجمع المطور بين الخسنيين: رأس مال من الأصول التي باعها، ودخل من الأصول التي احتفظ بها. تلك هي المحفظة التي يعينك هذا الإطار على بنائها.

مرحلة ما قبل التأسيس

فلما يشتري مطور عقاري جادّ أرضاً دون دراسة جدوى، في حين يتجاوز كثير من رواد الأعمال هذه الخطوة كلياً، وهو أحد أسباب تعثر كثير من المشاريع في سنواتها الأولى. أجب عن الأسئلة الثلاثة الآتية قبل أن تنفق.

2.1 الموقع: اختيار السوق المناسب

في التطوير العقاري، يحدد الموقع الجزء الأكبر من القيمة قبل وضع حجر الأساس. وفي ريادة الأعمال، يؤدي القطاع والسوق الدور ذاته.

المعيار	المؤشرات الإيجابية	مؤشرات التحذير
الطلب	عملاء يدفعون مقابل هذا المنتج أو الخدمة اليوم	الحاجة إلى «توعية السوق» أولاً
جودة المعروض	منافسون صغار كثر بخدمات أو أنظمة ضعيفة	هيمنة لاعب أو اثنين بموارد ضخمة
نشاط المستحوذين	مجموعات أو سلاسل أو مستثمرون يستحوذون على منشآت في القطاع	لم يسبق أن استحوذ أحد على منشأة مماثلة
قابلية التكرار	عملاء يعودون شهرياً أو سنوياً	عمليات شراء لمرة واحدة فقط
الإطار التنظيمي	مسار ترخيص واضح يمكنك استيفائه	تراخيص مرتبطة بشخصك وغير قابلة للنقل
ملاءمتك للقطاع	خبرة في القطاع، أو شريك يملكها	شغف بلا معرفة ولا شبكة علاقات

ثلاثة أسئلة قبل الإنفاق



الجزء الثاني · مرحلة ما قبل التأسيس

2.2 المشتري أولاً: حدّد المستحوذ قبل أن تصمّم

يعرف المطوّر العقاري قبل رسم أي مخطط ما إذا كان يبيّئ للأسر أو للمستثمرين أو للمستأجرين، وعليك أن تعرف الأمر ذاته عن مشتريك المستقبلي. دوّن إجابات الأسئلة الثلاثة الآتية:

؟ ما الذي قد يدفعه إلى الانسحاب؟ الاعتماد على المالك، والدفاتر غير المنتظمة، وتركز الإيرادات لدى عميل واحد، والنشاط غير المرخص.	؟ ما الذي يدفع مقابله أعلى سعر؟ العقود، وقاعدة العملاء، والموقع، والترخيص، والعلامة التجارية، والأنظمة، والفريق.	؟ من سيستحوذ على هذا المشروع خلال 3 إلى 7 سنوات؟ منافس أكبر، أو مجموعة تعمل على تجميع منشآت القطاع، أو مستثمر، أو فريق الإدارة، أو مشترٍ فرد.
---	--	---

2.3 رأس المال والقدرات: تقييم واقعي لما تملكه

السؤال	الأهمية
كم أستطيع أن أستثمر دون تعريض أسرتي للمخاطر؟	يتجنب المطوّرون الحصيفون المخاطرة بمساكنهم من أجل مشروع واحد
إلى متى أستطيع الاستغناء عن الراتب؟	تحتاج مشاريع كثيرة إلى فترة تتراوح بين 12 و24 شهراً لتبلغ الاستقرار
ما مصادر التمويل المتاحة لي؟	صناديق دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة، والتمويل المصرفي، والائتمان التجاري من الموردين، والشركاء
ما المهارات التي تنقصني؟	تلك الفجوات تُسدّ بالشركاء التشغيليين، لا بعطلات نهاية الأسبوع
كم ساعة أستطيع أن أخصص للمشروع؟	من يعمل بدوام جزئي يحتاج إلى نموذج عمل أبسط

مذكرة من صفحة واحدة تحدد السوق، والمشتري المرجّح، وقيمة الخارج المستهدفة، والميزانية، وخطة التمويل. فإن تعدّرت عليك كتابة هذه الصفحة، فلست مستعداً للبدء بعد.

مُخرَج دراسة الجدوى

الجزء الثالث

دورة التطوير

يمرّ كل مشروع بسبع مراحل. يعتمد **المسار (أ)**، لتأسيس مشروع جديد من الصفر، المراحل 1 و2 و3 و4 و6 و7. ويبدأ **المسار (ب)**، لإعادة هيكلة منشأة قائمة لتصبح أصلاً، من المرحلة 5، ثم 4 و6 و7.

1

الاستكشاف

1-3 أشهر

التطوير العقاري

البحث عن الأرض ودراسة الجدوى

المشروع

دراسة جدوى السوق والمشتري ورأس المال (الجزء الثاني)

المُخرَج

مذكرة جدوى من صفحة واحدة

2

التصميم

شهر إلى شهرين

التطوير العقاري

المخططات المعمارية، وتوزيع الوحدات، والتسعير

المشروع

نموذج العمل، والعرض، والتسعير، والهيكل القانوني، وخطة التمويل

المُخرَج

خطة عمل وفق منهج «الأصل أولاً» تتضمن هدف التخرج

3

الإنشاء

6-18 شهراً

التطوير العقاري

الأساسات وأعمال البناء

المشروع

الترخيص، والمقر، والفريق الأول، وأول العملاء

المُخرَج

مبيعات أولى قشبة وعمليات أساسية موثقة

4

الاستقرار

12-24 شهراً

التطوير العقاري

تأجير الوحدات واستقطاب المستأجرين وإثبات الدخل

المشروع

عملاء متكررون، وهوامش مستقرة، وانسحاب تدريجي للمالك من التشغيل

المُخرَج

أرباح مستقرة ومنتظمة لمدة 12 شهراً على الأقل

5

إعادة التأهيل

المسار (ب)

6-18 شهراً

التطوير العقاري

إعادة تأهيل مبنى قائم لرفع قيمته

المشروع

تدقيق شامل، وتنظيم الدفاتر، والتوثيق، والحد من الاعتماد على المالك

المُخرَج

درجة جاهزية للتخرج تتجاوز 36 من 60

6

التهيئة

3-6 أشهر

التطوير العقاري

تهيئة العقار وتصويره وطرحه للبيع

المشروع

تهيئة الأصل للبيع (قائمة المستحوزين ومذكرة المعلومات) أو للاحتفاظ (تسليم الإدارة وتقارير المالك)

المُخرَج

مذكرة بيع وقائمة مختصرة بالمستحوزين، أو مدير قائم مع تقارير شهرية للمالك

7

تحقيق القيمة

3-9 أشهر

التطوير العقاري

بيع الوحدات أو الاحتفاظ بالمبنى للتأجير، ثم شراء الأرض التالية

المشروع

البيع أو الاحتفاظ ثم إعادة التوظيف: بيع المشروع، أو الاحتفاظ به تحت إدارة مدير لعوائده، ثم إطلاق المشروع التالي

المُخرَج

تسجيل رأس المال أو تأمين دخل سنوي، وتمويل المشروع التالي

الجزء الثالث · دورة التطوير

المرحلة 4 · الاستقرار: حين يتحول المشروع إلى أصل

هذه أكثر المراحل عرضةً لسوء الفهم؛ إذ يحاول بعض المالكين البيع مبكراً، في أثناء مرحلة الإنشاء، بينما لا يبيع آخرون أبداً. والمطور العقاري يبيع **بعد** امتلاء المبنى وثبوت الدخل الإيجاري، لا قبل ذلك.

يع مبكراً، ولكن يع ما ينبغي بيعه. يع منتجاتك مبكراً عبر البيع على الخارطة (الجزء الرابع)، ولا تبع المشروع ذاته قبل أن يبلغ مرحلة الاستقرار.

يبلغ مشروعك مرحلة الاستقرار عند استيفاء الشروط الستة الآتية:

- | | |
|---|--|
| ☐ إيرادات مستقرة أو نامية لمدة 12 شهراً على الأقل | ☐ 40% على الأقل من الإيرادات من عملاء متكررين أو متعاقدين |
| ☐ لا تتجاوز حصة أي عميل منفرد 20% من الإيرادات | ☐ عمل المشروع 30 يوماً في غيابك دون أي تعطل |
| ☐ ثقل الحسابات شهرياً، منفصلة عن النفقات الشخصية، وتخضع للمراجعة | ☐ تعرف أرباحك (SDE أو EBITDA) ومضاعف التقييم في قطاعك |

بلوغ نقطة التعادل مع أساس متين هو الحد الأدنى للنظر في التخرج. والاستقرار بعد نقطة التعادل هو ما يرفع السعر.

المرحلة 5 · إعادة التأهيل: للمنشآت القائمة

قد يصبح المبنى القديم في موقع متميز، بعد إعادة تأهيله، أعلى قيمة من مبنى جديد في موقع ضعيف. وتتمتع المنشأة القائمة بالميزة ذاتها: عملاء فعليون وسجل تشغيلي حقيقي.

- تدقيق موضوعي**

قيم منشأتك وفق مؤشر الجاهزية للتخرج (الجزء السادس)، وحدّد أبرز ثلاث ملاحظات قد يثيرها المشتري.

1
- إعادة التنظيم المالي**

افصل النفقات الشخصية عن نفقات المنشأة، وأعدّ قوائم مالية منتظمة لثلاث سنوات، وابدأ متابعة الأرباح شهرياً.

2
- الأنظمة والكوادر**

وثّق جميع العمليات الأساسية، ورقّق مديراً أو عيّنه، وانسحب من التشغيل اليومي تدريجياً.

3
- جودة الإيرادات**

حوّل العملاء المنتظمين إلى عقود، وقلّل الاعتماد على أي عميل منفرد، وأضف خدمة ذات إيرادات متكررة.

4
- إعادة التقييم**

عند تجاوز 36 من 60، انتقل إلى المرحلة 4 (الاستقرار)، ثم المرحلة 6 (التهيئة).

5

البيع على الخارطة

يبيع المطورون العقاريون الوحدات قبل اكتمال المبنى، ويدفع المشترون العربون استناداً إلى مخطط، لأنهم يثقون باسم المطور وبالموقع وبالخطة. ويستطيع رائد الأعمال أن يفعل الشيء ذاته على مستويين: **المشروع والمطور**.

4.1 بيع المشروع على الخارطة

لا تنتظر اكتمال كل شيء لتبدأ بتحقيق الإيرادات أو بإثبات الطلب.

المرحلة	التطوير العقاري	النظير في المشروع	ما تبيعه
المخطط	الكتيب التسويقي والوحدة النموذجية	الفكرة، أو قائمة طعام تجريبية، أو مخطط برنامج تدريبي، أو عرض خدمة	طلبات مسبقة، وعروض للأعضاء المؤسسين، وقوائم انتظار
الأساسات	أعمال البناء قيد التنفيذ	مرحلة تجريبية، أو تشغيل تجريبي، أو الفرع الأول	أسعار الوصول المبكر، وعقود تجريبية
التسليم	تسليم المفاتيح	الإطلاق الكامل	عقود سنوية، واتفاقيات خدمة مستمرة، وحسابات مؤسسية

مركز تدريب

يوقع اتفاقيات تدريب مع جهات مؤسسية قبل استئجار المقر.

مطبخ لإعداد الوجبات

يؤمن عقود توريد مع مدرستين أو جهتين قبل شراء المعدات.

عيادة

تسجل المرضى مسبقاً بالتعاون مع جهة عمل شريكة قبل الافتتاح.

شركة تجارية

توقع اتفاقية توزيع أو اتفاقية شراء مسبق قبل استيراد أول شحنة.

لماذا ينجح هذا النهج؟ لأنه يثبت الطلب قبل الإنفاق، ويموّل الإنشاء من أموال العملاء، ويظهر للمشتري المستقبلي أن للمشروع عملاء منذ يومه الأول.

الجزء الرابع · البيع على الخارطة

4.2 بيع اسم المطور: علامتك الشخصية بوصفك رائد أعمال

في القطاع العقاري، يتهاافت المشترون على البرج التالي لمطور يثقون به، وكثيراً ما يحدث ذلك قبل الإعلان عن الأرض. وهذه الثقة أتمن أصول المطور، وهي تنتقل معه من مشروع إلى آخر. ويمكن لاسمك بوصفك رائد أعمال أن يؤدي الدور ذاته.

1 ابن بشفافية وحكمة.

شارك مسيرتك، وأرقامك حيث يكون ذلك ملائماً، والدروس المستفادة؛ فالعملاء والشركاء والمستثمرون يتبعون من يني، لا من يرفع الشعارات.

2 حافظ على سجل نظيف.

التزامات مسددة للموردين، وتعامل أمين مع العملاء، ونشاط مرخص، وتجاوزات نظيفة؛ فالسمعة هي جدارتك الائتمانية.

3 أتمم كل مشروع بإتقان.

التسليم السلس لمشتري راضٍ هو أفضل وسيلة تسويق لك.

4 وسّع دائرة داعميك.

العملاء والموردون والممولون والمستثمرون في مشروعك الأول هم أول من يتواصل معك في مشروعك الثاني.

4.3 كيف تتراكم السمعة

المشروع الأول	المشروع الثاني	المشروع الثالث
من يعرفك	الأصدقاء والعائلة	قطاعك
التمويل	مدخرات وتمويل محدود	اهتمام المصارف والمستثمرين
العملاء الأوائل	تستقطبهم واحداً تلو الآخر	ينتقلون معك من المشروع الأول
مدة الوصول إلى الاستقرار	الأطول	أقصر
		الأقصر

بحلول مشروعك الثالث، يبيع اسمك الخطة قبل أن تكتب.

الهيكل المالي

الدخل الشهري ليس ثروتك؛ ثروتك هي قيمة أصلك، فالمطور العقاري لا يخطأ أبداً بين الدخل المبكر والربح الحقيقي؛ والربح الحقيقي هو تحقيق قيمة الأصل، سواء ببيعه أو بالاحتفاظ به لعوائده.

5.1 ترجمة مؤشرات المطور العقاري

مؤشر المطور	النظير في المشروع	المعنى المبسط
تكلفة الأرض والإنشاء	إجمالي الاستثمار	كل ما ضخته: رأس المال، والتمويل، والراتب الذي لم تتقاضه
العائد الإيجاري	الأرباح: SDE أو EBITDA	القدرة على تحقيق الأرباح التي يدفع المشتري مقابلها: SDE للمنشآت التي يديرها مالكها، وEBITDA للمنشآت التي يديرها مدير
سعر المتر المربع	مضاعف التقييم	عدد مرات الأرباح التي يدفعها المشترون في قطاعك وشريحة حجمك
سعر البيع	قيمة التخارج	الأرباح × المضاعف، بعد التسوية بصافي الدين والنقد
ربح المطور	العائد على التخارج	قيمة التخارج مطروحاً منها إجمالي الاستثمار
تمويل الإنشاء	تمويل المشروع	تمويل يتلاءم مع مرحلة المشروع
عربون الأرض التالية	رأس المال المُعاد توظيفه	ما تنقله إلى مشروعك التالي

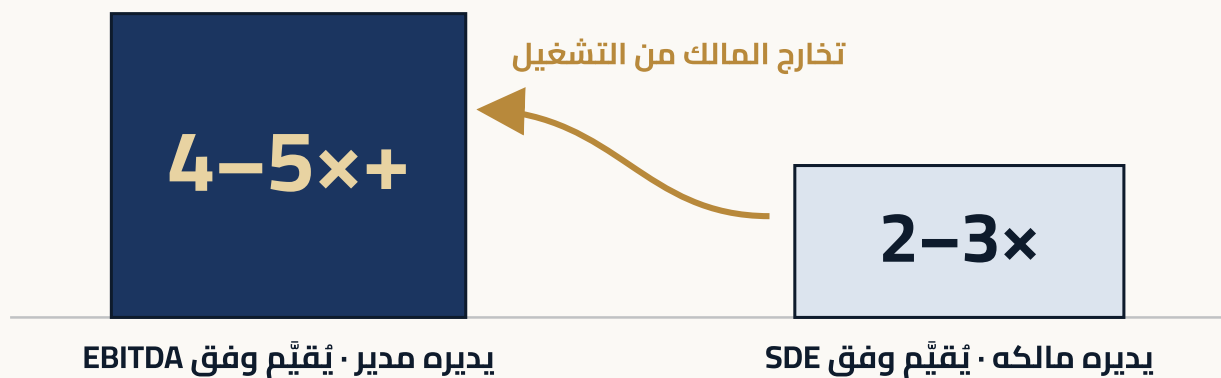
$$\text{قيمة التخارج} = \text{الأرباح} \times \text{المضاعف}$$

الجزء الخامس · الهيكل المالي

5.2 أيّ أرباح؟ القفزة التي تصنع القيمة

يعتمد المشترون أحد مقياسين، تبعاً لطريقة إدارة المنشأة:

المقياس	التعريف	نطاق الاستخدام	المضاعف المعتاد*
SDE الأرباح التقديرية للمالك	الأرباح مضافاً إليها راتب المالك ومزاياه الشخصية	المنشآت الصغيرة التي يديرها مالكوها، إذ يحلّ المشتري محل المالك في التشغيل	نحو 2 إلى 3 أضعاف
EBITDA الأرباح قبل الفوائد والضرائب والاستهلاك والإطفاء	الأرباح بعد احتساب راتب المدير، وقبل الفوائد والضرائب والاستهلاك والإطفاء	المنشآت التي يديرها مدير، وتبلغ قيمتها نحو مليونين أو أكثر	نحو 4 إلى 5 أضعاف أو أكثر



الانتقال من الصف الأول إلى الصف الثاني هو جوهر منهج «الأصل أولاً» بلغة الأرقام: حين تتوقف عن أن تكون أنت المشروع، ترتفع قيمة المشروع.

رافعتان لا رافعة واحدة. يمكنك رفع القيمة بزيادة الأرباح، أو برفع قيمة كل وحدة ربح (المضاعف). ويرتفع المضاعف بفضل الإيرادات المتكررة، والدفاتر المنتظمة، والأنظمة المؤتقة، وتنوّع قاعدة العملاء، وعدم توقف المشروع على المالك.

المقهى (أ)

يقف المالك على الصندوق، والمبيعات نقدية، ولا توجد سجلات. يُقَيَّم وفق SDE بوصفه وظيفة لمالكه.

600,000

300,000 × 2

المقهى (ب)

مدير قائم، وعقود تمويل مع جهات مؤسسية، وحسابات منتظمة. يُقَيَّم وفق EBITDA بوصفه أصلاً يديره مدير.

1,200,000

300,000 × 4

الأرباح ذاتها، والقيمة مضاعفة. وهذا الفارق تحديداً هو ما يعلّمك هذا الإطار كيف تبنيه.

* نطاقات استرشادية، مستمدة أساساً من بيانات منشورة لصفقات بيع المنشآت الصغيرة في الولايات المتحدة.

الجزء الخامس · الهيكل المالي

5.3 التمويل بمنظور المطور العقاري

يوائم المطورون العقاريون بين مصدر التمويل ومرحلة المشروع؛ ويتجنب الحصفون منهم توظيف التمويل المرتفع التكلفة في أصول بطيئة العائد، أو التمويل قصير الأجل في مشاريع إنشاء طويلة.

المرحلة	مصدر التمويل الأنسب	تجنب
الاستكشاف والتصميم	المدخرات الشخصية، والمنح المحدودة، والمسابقات	الإففاق قبل إنجاز مذكرة الجدوى
الإنشاء	صناديق تنمية المشاريع، وتمويل التأسيس، والائتمان التجاري من الموردين، والدفعات المقدمة من العملاء	الاقتراض بما يتجاوز احتياجات الخطة
الاستقرار	تسهيلات رأس المال العامل، وتمويل المعدات	استخدام تمويل قصير الأجل لأصول طويلة الأجل
التهيئة وتحقيق القيمة	تمويل البائع، والمقابل المشروط بالأداء، وتمويل المشتري	الموافقة على شروط الصفقة دون مستشار
المشروع التالي	رأس المال أو الدخل المتحقق من المشروع الأول، والمستثمرون الذين تابعوا مسيرتك	إعادة استثمار كل ما تملك في مشروع واحد

الاستكشاف · التصميم مواردك الذاتية

الإنشاء صناديق التنمية والدفعات المقدمة من العملاء

الاستقرار رأس المال العامل

التهيئة · تحقيق القيمة تمويل الصفقة

المشروع التالي رأس المال والسمعة من المشروع السابق

الأدوات التطبيقية

أربع أدوات عملية تحوّل الإطار إلى مخططك التوجيهي الخاص، تُستخدم بالترتيب الآتي: ملف المشتري المستهدف، ثم محركات القيمة، ثم مؤشر الجاهزية للتخرج، ثم خطة التسعين يوماً.

6.1 نموذج ملف المشتري المستهدف

فئة المشتري	التعريف	المضاعف	متطلباته الأساسية
المستحوذ الاستراتيجي	شركة أكبر في قطاعك أو في قطاع مكمل	الأعلى	قاعدة العملاء، والنطاق الجغرافي، والعقود، وسجل قانوني سليم
جهة التجميع أو المستثمر	صندوق أو مجموعة تستحوذ على منشآت متماثلة متعددة	مرتفع	أنظمة موثقة، وهوامش ربح، ومدير يستمر بعد الصفقة
استحواذ الإدارة (MBO)	فريق الإدارة يستحوذ على المنشأة	متوسط	فريق كفاء وقدرة على تأمين التمويل
المشتري الفرد	شخص يشتري منشأة ليتولى إدارتها	أقل	أرباح مستقرة، وتشغيل مبسط، وتسليم سلس

أجب كتابةً: المشتري الأرجح لمشروعك هو وسيدفع أعلى سعر مقابل وسينسحب إذا لذلك سأبني خلال الاثني عشر شهراً القادمة

6.2 محركات القيمة الستة

ولاء العملاء عملاء يعودون الاحتفاظ بـ 75% أو أكثر سنوياً	الإيرادات المتكررة عقود، واشتراكات، واتفاقيات خدمة مستمرة 40% أو أكثر من الإيرادات	جودة الأرباح أرباح حقيقية ومنظمة ومتكررة هوامش تتابع شهرياً وتنمو
المكانة السوقية تخصص واضح في قطاع نام ونشط منافسون ومستحوذون يمكنك تسميتهم	الأصول المملوكة العلامة التجارية، والعلامات المسجلة، والتراخيص، وشروط الموردين القابلة للنقل مسجلة باسم المنشأة	الأنظمة الموثقة عمليات مكتوبة ومدير قائم يعمل 30 يوماً أو أكثر دونك

الجزء السادس · الأدوات التطبيقية

6.3 مؤشر الجاهزية للتخارج 60 نقطة

امنح كل بند صفراً إذا لم يتحقق، والدرجة كاملة إذا تحقق، ثم احتسب مجموعك من 60.

من 10

الاستقلال عن المالك

- ☐ 3 تعمل المنشأة 30 يوماً أو أكثر في غيابك
- ☐ 3 العمليات الأساسية موثقة كتابياً
- ☐ 2 مدير يتخذ القرارات اليومية
- ☐ 2 لا يوجد موظف يتعذر الاستغناء عنه

المجموع: ____

من 10

الجاهزية المالية

- ☐ 3 قوائم مالية منتظمة ثلاث سنوات
- ☐ 2 فصل تام بين الأموال الشخصية وأموال المنشأة
- ☐ 3 متابعة EBITDA شهرياً مع نموها
- ☐ 2 لا التزامات ضريبية أو نزاعات قانونية قائمة

المجموع: ____

من 10

الأصول المملوكة

- ☐ 2 العلامة التجارية مسجلة
- ☐ 3 التراخيص والعقود باسم المنشأة
- ☐ 2 سمعة قوية وحضور رقمي فاعل
- ☐ 3 المعدات والأدوات مملوكة أو قابلة للنقل

المجموع: ____

من 10

جودة الإيرادات

- ☐ 3 40% أو أكثر إيرادات متكررة أو تعاقدية
- ☐ 2 لا تتجاوز حصة أي عميل 20% من الإيرادات
- ☐ 3 معدل الاحتفاظ بالعملاء 75% أو أكثر
- ☐ 2 بيانات العملاء محفوظة في نظام

المجموع: ____

من 10

الاستعداد للتخارج

- ☐ 2 تحديد المستحدين المحتملين بالاسم
- ☐ 3 علاقة قائمة مع مستشار
- ☐ 2 إعداد مذكرة معلومات البيع
- ☐ 3 تحديد القيمة المستهدفة وسنة التخارج

المجموع: ____

من 10

المكانة السوقية

- ☐ 3 تخصص واضح أو ريادة على المستوى المحلي
- ☐ 2 صفقات استحواد نشطة في قطاعك
- ☐ 3 خطة نمو موثقة يستطيع المشتري تنفيذها
- ☐ 2 ميزة تنافسية يصعب محاكاتها

المجموع: ____

0-23

ابدأ بالمرحلة 5: إعادة التأهيل

24-35

قيد التطوير · 12-24 شهراً

36-47

شبه جاهز · 6-12 شهراً

48-60

جاهز للتخارج

في حال اخترت الاحتفاظ: أضف البنود الثلاثة الآتية؛ فالمنشأة التي تحتفظ بها يجب أن تعمل في غيابك تماماً كذلك التي تبيعها.

☐ مدير يتولى العمليات اليومية ويتخذ القرارات الاعتيادية

☐ تتلقى تقريراً شهرياً للمالك يشمل المبيعات والتكاليف والسيولة والمسائل المتعلقة

☐ تتابع الأرباح التي تحصلها سنوياً بوصفها عائداً على الاستثمار (الأرباح السنوية ÷ إجمالي الاستثمار)

الجزء السادس · الأدوات التطبيقية

6.4 خطة الانطلاق في تسعين يوماً

بنهاية اليوم التسعين، تكون قد رسمت مخططك التوجيهي الخاص: مذكرة الجدوى، وملف المشتري المستهدف، وهدف التخارج وخطة التمويل، وأول عملية بيع مسبق.

الأيام 1-30

الاستكشاف

- ☐ أعدّ مذكرة الجدوى من صفحة واحدة (الجزء الثاني)
- ☐ حدّد ثلاثة قطاعات محتملة، واختبر كلاً منها وفق معايير الموقع
- ☐ سمّ خمس منشآت أو مجموعات يمكن أن تستحوذ على مشروع مماثل لمشروعك
- ☐ للمنشآت القائمة: قيّم منشأتك وفق مؤشر الجاهزية للتخارج

الأيام 31-60

التصميم

- ☐ أكمل نموذج ملف المشتري المستهدف
- ☐ حدّد قيمة التخارج المستهدفة وسنة التخارج كتاباً
- ☐ أعدّ مسودة خطة التمويل وفق المراحل (الجزء الخامس)
- ☐ للمنشآت القائمة: افصل الأموال الشخصية عن أموال المنشأة فصلاً تاماً

الأيام 61-90

البيع على الخارطة

- ☐ احصل على أول بيع مسبق أو عقد تجريبي أو خطاب نوايا
- ☐ وثّق أول ثلاث عمليات أساسية
- ☐ ابدأ مراجعة شهرية للأرباح
- ☐ ابدأ ببناء علامتك الشخصية بوصفك رائد أعمال: تحديث علني واحد شهرياً

الخاتمة

طُور. ثَبَّت. حَقَّق القيمة. ثم كرّر.

لا يكتفي أفضل رواد الأعمال بإدارة المشاريع، بل يطورون الأصول، ويعرفون مسبقاً من سيستحوذ عليها.

صمّم استراتيجية التخرج قبل أن تضع حجر الأساس، وستغدو قراراتك أوضح وأسرع وأعلى قيمة.

مسرد المصطلحات

المصطلح	التعريف
الأصل	مورد يحتفظ بقيمته، ويمكن بيعه للغير، أو يدّر عليك دخلاً
الأرباح التقديرية للمالك (SDE)	الأرباح مضافاً إليها راتب المالك ومزاياه، وتُستخدم في تقييم المنشآت الصغيرة التي يديرها مالكوها
EBITDA	الأرباح قبل الفوائد والضرائب والاستهلاك والإطفاء: الربح التشغيلي الأساسي، وتُستخدم في تقييم المنشآت التي يديرها مدير
مضاعف التقييم	الرقم الذي يضرب فيه المشترون الأرباح (SDE أو EBITDA) لتحديد السعر
التقييم	قيمة المنشأة لدى المشتري في الوقت الراهن
الإيرادات المتكررة	إيرادات تتكرر عبر العقود أو الاشتراكات أو العملاء المنتظمين
الاعتماد على المالك	مدى ارتباط تشغيل المنشأة بشخص المالك
إجراءات التشغيل القياسية (SOP)	وصف مكتوب لطريقة أداء مهمة محددة
خطاب النوايا (LOI)	الالتزام مكتوب، غير مُلزم في الغالب، بالشراء أو بالتعامل
العناية الواجبة	فحص المشتري للبيانات المالية والسجلات القانونية والعمليات، ويُعرف أيضاً بالفحص النافي للجهالة (Due Diligence)
المقابل المشروط بالأداء (Earn-out)	جزء من سعر الصفقة يُسدّد لاحقاً وفق الأداء المستقبلي
الاستقرار	المرحلة التي يصبح فيها الدخل منتظماً ومُثبّتاً ولا يعتمد على المالك
تحقيق القيمة	تحويل قيمة الأصل إلى ثروة، ببيعه أو بالاحتفاظ به لعوائده، أو بالجمع بينهما بمرور الوقت

مضاعفات التقييم والأطر الزمنية الواردة في هذا الإطار استرشادية، وتتفاوت بحسب القطاع والسوق وطبيعة الصفقة. وهي مستمدة أساساً من بيانات منشورة لصفقات بيع المنشآت الصغيرة في الولايات المتحدة، نظراً لندرة البيانات المنشورة عن الصفقات في دولة الإمارات ودول مجلس التعاون الخليجي. وهي لأغراض التخطيط والتعليم، ولا تُعدّ استشارة تقييم.

ابن مشروعك بوصفه أصلاً

إن كنت

تدير منشأة قائمة

أساعدك في

إعادة هيكلة منشأتك القائمة لتصبح أصلاً يرغب
المشترون في الاستحواذ عليه.

الفُجُرات

درجة جاهزيتك للتخارج، والفجوات التي تحدّد من
قيمة منشأتك، وخارطة طريق لإعادة التأهيل خطوة
بخطوة.

إن كنت

تؤسّس مشروعاً جديداً

أساعدك في

إعداد خطة عملك وفق منهج «الأصل أولاً»، من
دراسة الجدوى حتى تحديد هدف التخارج.

الفُجُرات

خطة عمل وفق منهج «الأصل أولاً» تحدد السوق،
والمشتري المرجّح، وخطة التمويل وفق المراحل،
وقيمة التخارج المستهدفة.

طبّق الإطار على منشأتك · من أدوات إنوفيرتا

AssetFirst: Exit Readiness

أداة بناء قيمة المنشأة وقياس الجاهزية للتخارج

قيّم مدى جاهزية منشأتك للبيع أو لانتقال الملكية مستقبلاً، وحدّد الفجوات المتعلقة بقبالية
نقل الأعمال، وقبالية التوسع، ومدى اعتماد المنشأة على مالكيها.

قيّم منشأتك الآن · innoverta.com/assetfirst



للتواصل وحجز استشارة

راشد سواقد

LinkedIn · linkedin.com/in/rashedsawaqed



هذا الإطار من تطوير راشد سواقد، ضمن مبادرة إنوفيرتا · Innoverta

اكتشف أدوات إنوفيرتا ومصادرها · www.innoverta.com

الإصدار 01

لا تكتفِ ببناء مشروع، بل طوّر أصلاً.