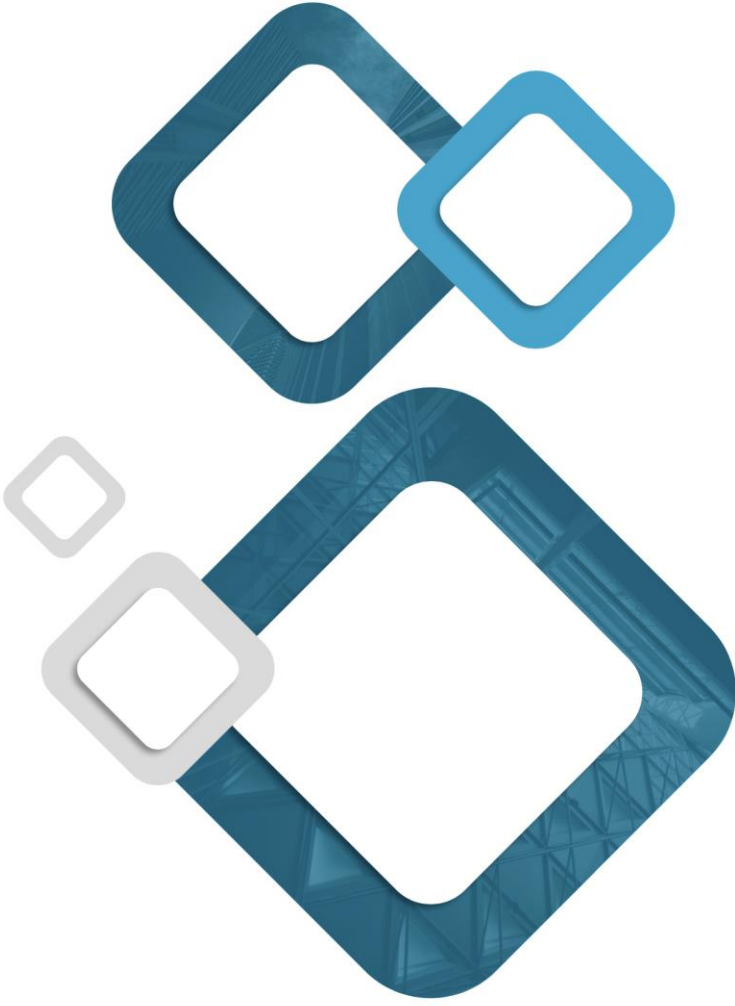


منشآت  
monsha'at

الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة  
Small & Medium Enterprises General Authority



## دليل تأسيس استديوهات الشركات الناشئة



الهدف من الدليل

1

تعريف استوديو الشركات الناشئة وأهدافه

2

تاريخ استديو الشركات الناشئة

3

مراحل استديو الشركات الناشئة وأنواعه ونموذج الأعمال ورأس المال البشري

4

أ - مراحل استديو الشركات الناشئة

5

ب - أنواع استوديو الشركات الناشئة (بناء المشاريع)

6

ج - نموذج الأعمال التشغيلية ورأس المال البشري المطلوب

7

أنواع المستثمرين في استوديو الشركات الناشئة

8

أفضل الممارسات في المملكة العربية السعودية

9

نصائح لرواد الأعمال الذين يرغبون في إنشاء أو العمل مع استوديو الشركات الناشئة

10

أسئلة لمساعدة رواد الأعمال على بناء استوديو الشركات الناشئة

11

أبرز استوديوهات الشركات الناشئة من حيث الأداء في المملكة العربية السعودية

12

التحديات والمتطلبات في السوق العالمية والسعودية

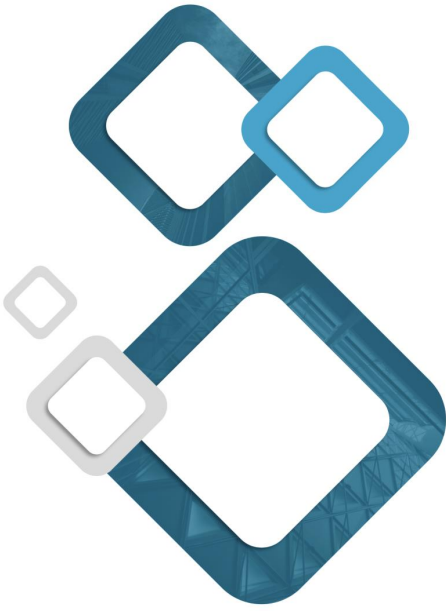
13

نصائح فيما يخص دور الجهات الحكومية في مساعدة استوديو المشروعات الناشئة

14

## الهدف من الدليل:

الهدف من هذا الدليل هو تزويد رواد الأعمال والمستثمرين بدليل شامل عن استوديو الشركات الناشئة. ويحتوي الدليل على معلومات شاملة عن الأنواع المختلفة للاستوديو ونماذج الأعمال التشغيلية الخاصة به والموارد البشرية المطلوبة له وغيرها من المتطلبات والاعتبارات الرئيسية لبناء الاستوديو. كما سيقدم الدليل نظرة عامة عن استوديو الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية وأفضل الممارسات ومؤشرات الأداء والتحديات التي يواجهها.



# تعريف استوديو الشركات الناشئة وأهدافه:

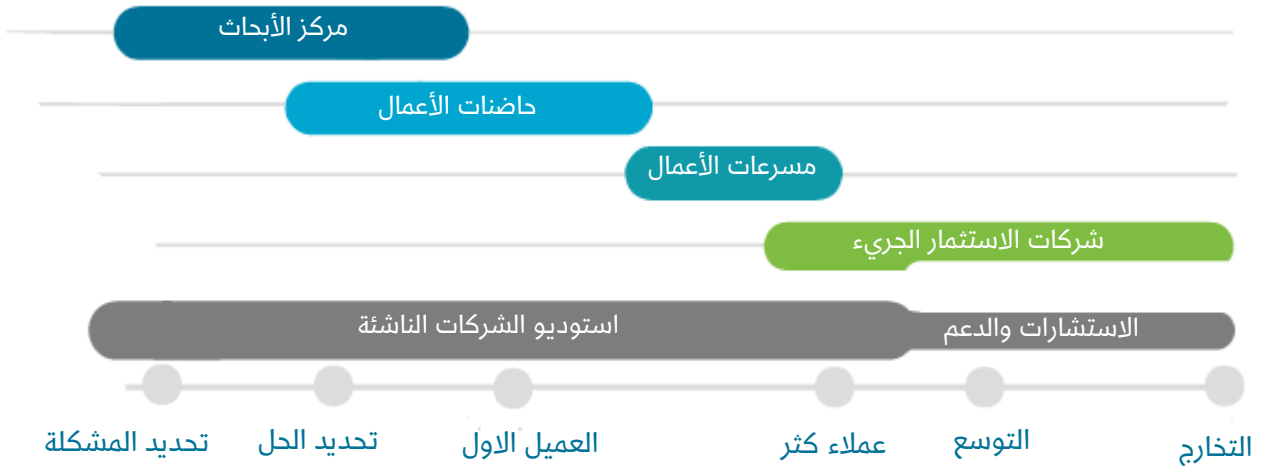
استوديو الشركات الناشئة - والمعروف أيضاً باسم مصنع الشركات الناشئة أو مُنشئ المشروعات - هو منظمة تنشئ وتحتضن عدد من الشركات الناشئة في وقت واحد وتطبق عليهم أسلوب موحد. يتضمن هذا النهج إنشاء فريق أساسي واستقطاب رواد الأعمال داخل الاستوديو وبناء البنية التحتية المشتركة والتمويل الداخلي وتوليد الأفكار داخلياً وبناء العديد من الشركات في وقت واحد والتخلص من الشركات التي فشلت وإعادة تعيين الفرق وفصل (إخراج) الشركات الناجحة عن الاستوديو وتحويلها إلى شركات مستقلة متخصصة.

وفقاً لتصريح أتيلا زيجيتي في كتابه "Startup" Studio Playbook يوفر الاستوديو قاعدة مثالية لرواد الأعمال والمبدعين لإنشاء مفاهيم أعمال جديدة وإثبات جدواها بشكل سريع لأنها توفر الموارد التي تسمح للفريق بالتركيز على المنتج والعميل. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يزدهر الاستوديو حتى في المناطق التي لم يتم فيها تطوير منظومة (eco-system) للشركات الناشئة بشكل كامل، مما يوفر مكاناً مثاليًا لرواد الأعمال، من خلال إنشاء مجموعة قوية من المواهب والموارد المالية والفرص داخل الاستوديو.

كما يُعرّف مجلس فوربس للأعمال الاستوديو بأنه شركة تبني شركات أخرى من خلال جمع الأفكار والتحقق من جدواها والاستثمار بها من خلال تزويدها بالموارد الداخلية وتوفير الشراكات الخارجية. حيث يتعهد الاستوديو بتوفير مجموعة موارد داخلية كبيرة لهم بعد اختيار الشركة التي سيتم بناءها مثل موظفي تطوير البرمجيات وخبراء التسويق والمبيعات والبنية الأساسية للموارد البشرية واستشاريين قانونيين في مقابل الحصول على حصة من أسهم الشركات المستقبلية. ويتيح هذا النهج طريقة أكثر كفاءة لبناء الشركات الناشئة ويمكن أن يوفر مكاناً مثاليًا لرواد الأعمال لإنشاء مفاهيم أعمال جديدة وإثبات جدواها بشكل سريع.

# تعريف استوديو الشركات الناشئة

## حيث يتلائم الاستوديو مع منظومة التكنولوجيا



الشكل 1 تعريف استوديوهات الشركات الناشئة المصدر: فيوتشرسايت

يصف ستيف بلانك في مقالته "رواد الأعمال، هل استوديو الشركات الناشئة مناسب لكم؟" الاستوديو بأنه منظمات تُنشئ وتُطلق شركات ناشئة من خلال احتضان أفكارهم أو أفكار شركائها. ويقوم فريق الاستوديو الداخلي ببناء الحد الأدنى من المنتج القابل للتطبيق (MVP)، وإثبات جدوى الفكرة من خلال العثور على المنتج/السوق المناسب وإيجاد العملاء الأوائل واختيار مؤسسي قيادة الأعمال لتشغيل وتوسيع نطاق تلك الشركات الناشئة فقط إذا نجحت الفكرة في تخطي سلسلة قرارات "المضي قدماً/ التوقف".

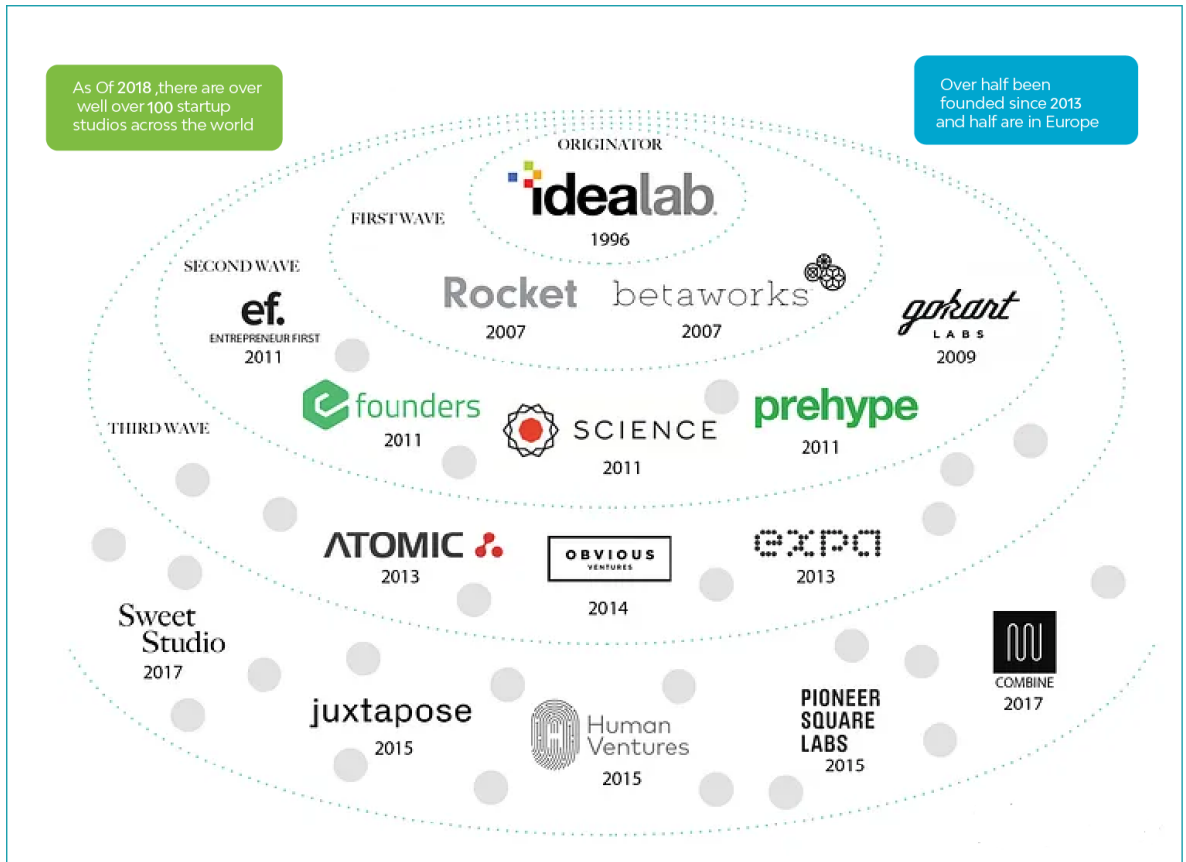
فعلى عكس المسرعات أو شركات رأس المال الاستثماري فإن الاستوديو لا يمتلك إطاراً زمنياً محدداً، وبدلاً من ذلك يقوم بالبحث والتمحور حتى يتم العثور على (منتج/ سوق) ملائم وقتل (التخلص) جميع الأفكار التي لا يُمكن تنفيذها أو إطلاقها إلا إذا وجدوا لها دليلاً على التوسع والربحية.

وباختصار، فإن استوديو الشركات الناشئة هو منصة تقدم نهجاً شاملاً وموسعاً في إنشاء مفاهيم أعمال جديدة وإثبات جدواها مقارنة بمسرعات وحاضنات الأعمال. حيث أنها توفر الموارد والخبرات الداخلية، مما يسمح لرواد الأعمال بالتركيز على المنتج والعميل، بالإضافة إلى ذلك، يمكن للشركات الناشئة التي تم إنشاؤها في الاستوديو أن تصبح مصدراً ثابتاً للاستثمارات المستقبلية، مما يجعلها خياراً جذاباً للمستثمرين.

# تاريخ استديو الشركات الناشئة:

لقد مر استديو الشركات الناشئة بالعديد من التطورات الهامة منذ أن أسس بيل جروس شركة Idealab عام 1996. حيث ظهرت الموجة الأولى من استوديوهات الشركات الناشئة في أوائل عام 2000، ثم أدركوا مزايا تمويل شركاتهم بدلاً من الاعتماد على رأس المال الخارجي. وجاءت الموجة الثانية عام 2009 وقدمت خدمات رقمية مثل استضافة المواقع، -API's- "واجهة برمجة التطبيقات"، والتسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي. ثم في عام 2013، جلبت الموجة الثالثة منهجية لين للشركات الناشئة "methodology lean startup" وأعطت الأولوية لخدمات الهاتف المحمول والبيانات كأصول قيمة. ثم ظهرت الموجة الرابعة عام 2015، للتركيز على الرؤية طويلة الأجل والتكنولوجيا المزعجة "disruptive technology" لإنشاء شركات أكثر مرونة واستدامة وتوليدياً للقيمة.

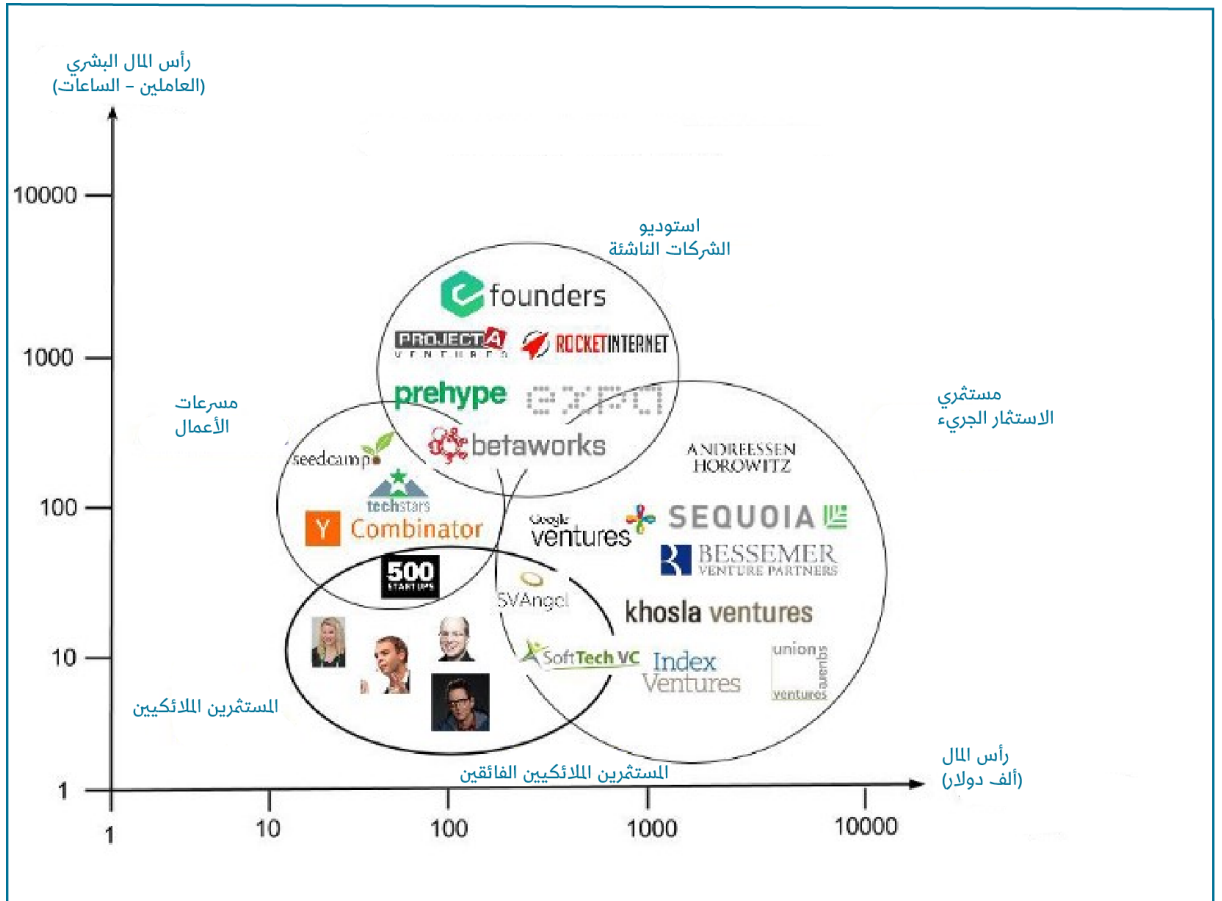
## تاريخ استوديو الشركات الناشئة



الشكل ٢ خارطة استوديوهات الشركات الناشئة المصدر: ديجيتال نيشن

في السنوات الأخيرة، أصبحت استوديوهات المشاريع جزءًا لا يتجزأ من منظومة الشركات الناشئة (ecosystem)، والذي يتضمن مستثمرين ملائكيين ومستثمري التمويل الأولي "seed investors" ومسرع الأعمال ومستثمري الاستثمار الجريء "VCs". من خلال تقديم مجموعة واسعة من الخدمات لتبسيط عملية بناء الشركة، ويمكن لاستوديو الشركات الناشئة تسريع تطوير الشركات الجديدة.

## مستثمري المرحلة الأولى من الشركات الناشئة

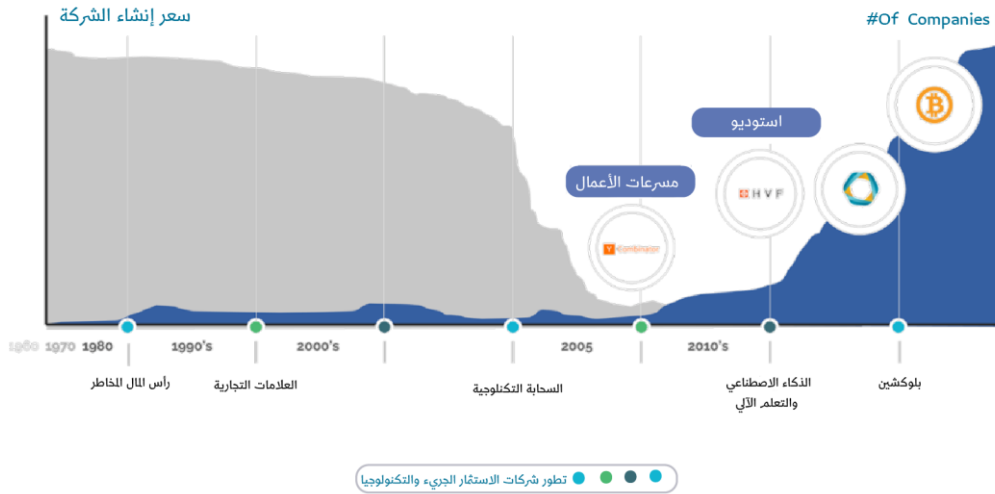


الشكل ٣ خارطة استوديوهات الشركات الناشئة المصدر: ديجيتال نيشن



وفقاً لشبكة Global Startup Studio Network، فإن الشركات الناشئة التي تنطلق عن طريق الاستوديو تشهد معدلات نجاح أعلى بنسبة 30 % من غيرها، كما أنها حصلت على جولة استثمارية أولية. وبالإضافة إلى ذلك، فإن 72 % من أولئك الذين ينجحون في الحصول على جولة استثمارية أولية يواصلون جمع التمويل من السلسلة A. كما أن نسبة 61% من الشركات التي انفصلت من استديو يقدمون حلولاً B2B و 39% منهم يقدمون حلولاً B2C.

## إنشاء شركات جديدة أصبح أرخص من ذي قبل انخفاض سعر إنشاء شركات تكنولوجيا بشكل كبير



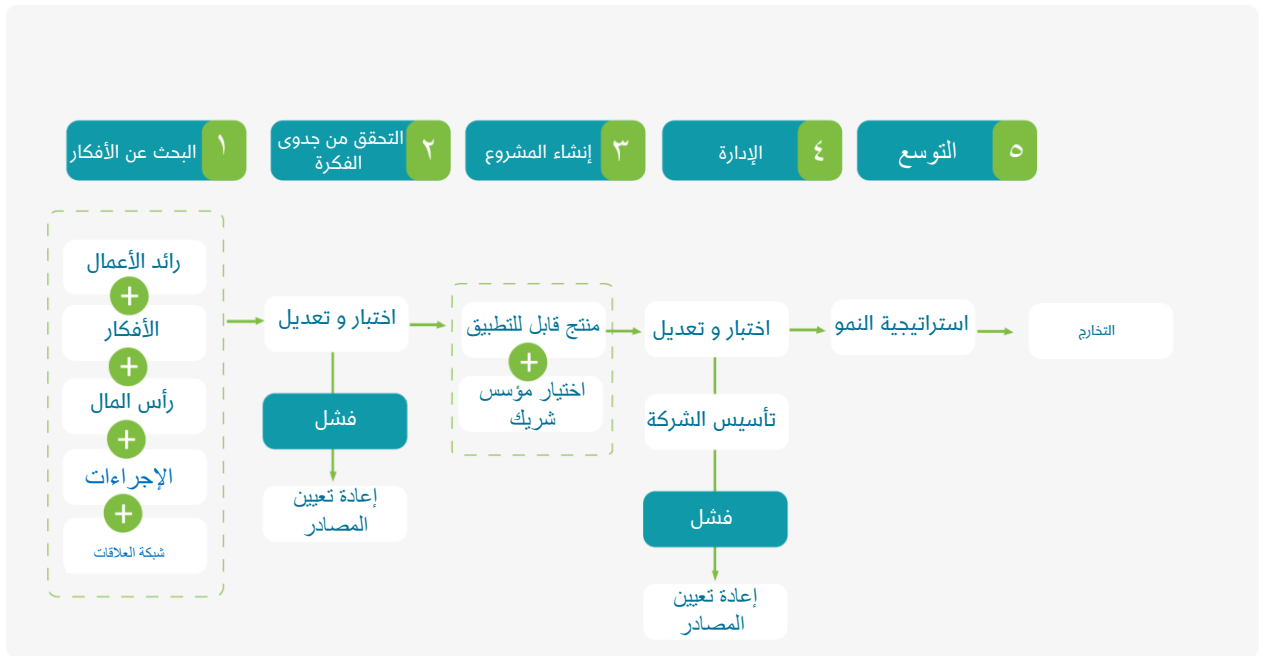
الشكل ٤ تطور تكاليف إنشاء الشركات الناشئة المصدر: ديجيتال نيشن

# مراحل استديو الشركات الناشئة وأنواعه ونموذج الأعمال ورأس المال البشري

## مراحل استديو الشركات الناشئة

وفقاً لما ذكرته ميغان دويل فإن رواد الأعمال دائماً في صراع ما بين الانتصار والهزيمة، حيث صرحت أن حوالي 40 % منهم دافعهم في بدء أي عمل تجاري هو إحداث تأثير إيجابي على العالم. لذا يركز استوديو الشركات الناشئة على تطوير الشركات والمنتجات التي تعالج تحديات تخص صناعة ما بطريقة سهلة تخلق قيمة بالمقابل. كما يقوم الاستوديو بالتحقق من جدوى الفكرة من خلال سلسلة من الخطوات وهي دورات "sprint cycles"، والتكرارات السريعة، وملاءمة سوق المنتج، وجدوى التصنيع لتقييم تأثيرها وإمكاناتها قبل توسيع نطاقها وتحقيق أرباح.

## عملية إنشاء المشروع



الشكل ٥ مراحل الانشاء استوديوهات الشركات الناشئة المصدر: ميغان دويل

بينما قد تختلف مراحل كل استوديو ولكنهم جميعاً يتبعون مساراً مشابهاً. حيث يقوم الاستوديو بتوليد أفكار جديدة وتعيين فرق مخصصة لمن لديهم فرص في السوق. وبعد التحقق من جدوى الفكرة، يوفر الاستوديو موارد مثل رأس المال والخدمات لبناء منتج قابل للتطبيق (MVP). فإذا نجح، سيقوم الاستوديو بتوسيع نطاق المشروع الجديد بهدف الانفصال في النهاية. وفي حالة فشل الفكرة، يتم إعادة تخصيص الموارد أو التخلص من نموذج العمل بالكامل.

هناك خمس مراحل في عملية إنشاء الشركة من خلال الاستوديو: ١- البحث عن أفكار، ٢- التحقق من جدواها، ٣- إنشاء الشركة، ٤- إنشاء محفظة استثمارية، ٥- التوسع. وتتضمن المرحلة الأولى البحث عن الأفكار، والتحقق من فرصها، وتحويلها إلى حالة ملموسة. كما تركز المرحلة الثانية على تحديد مواصفات المنتج المبكرة والتحقق من صحة فكرة العمل بالأدلة الداعمة. وفي المرحلة الثالثة، يتم إنشاء MVP لاختبار استخدام المشروع الفعلي وتعزيز ملاءمة السوق له، وبمجرد الانتهاء بنجاح من جميع المراحل السابقة، يتم تأسيس الشركة وإضافتها إلى المحفظة الاستثمارية، ثم يتعين على مطوري المشاريع وضع استراتيجية النمو للمشروع الجديد. وفي المرحلة الأخيرة مرحلة التوسع - وهي ما قبل خروج المشروع بشكل ناجح من الاستوديو - حيث يتم التركيز على التوسع، واستكشاف فرص جديدة في السوق، وبناء أنظمة الإدارة وتأسيس طبقات الإدارة المتوسطة، وتطوير منتجات جديدة. كما يوجد مثال آخر على مراحل عمل استوديو الشركات الناشئة وهو "نموذج 72 خطوة" لشركة Venturerock، والذي يتكون من خمس مراحل: المرحلة صفر، والمرحلة أ، والمرحلة ب، والمرحلة ج، والمرحلة د. تغطي تلك المراحل الرحلة من بداية الفكرة حتى تحويلها إلى عمل تجاري، واستقطاب العميل وبناء منتج قابل للتطبيق (MVP) واكتساب نقاط جذب الاستثمارات وأخيراً، تسريع النمو وزيادة القيمة للوصول للمرحلة التالية من العمل.

في الجزء التالي شرح طريقة عمل استوديو الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية ، فإن ملخص عملية إنشاء الشركات يبدأ من اختيار المشروعات لاحتضانها أو توسيع نطاقها. فمن خلال مقابلة مع استوديو Lun السعودي، يقوم الاستديو بتقييم الفكرة من خلال إجراء أبحاث السوق والتحقق من جدوتها مع رواد الأعمال قبل الشروع في توقيع العقود وتطوير الفكرة. فهم يمتلكون أفكار داخلية وخارجية على حد سواء، وتستغرق العملية حوالي شهر واحد لاختيار الفكرة والتحقق من جدواها، وستة أشهر للتطوير والتنفيذ، بما في ذلك بناء منتج قابل للتطبيق (MVP) ، وبدء مرحلة التشغيل الأولى، وجولة الاستثمار. وبعد إطلاق المشروع، فيقدم الاستديو سنة واحدة من الحضانة لدعم ومساعدة المشروعات على العمل بمفردها. وبالنسبة لهم فإن العامل الأكثر أهمية الذي يؤخذ في الاعتبار هو قدرة الفريق على انتهاز وتحقيق الفرص.

## دورة حياة المشروع

المراد الاربعة لدورة أي مشروع يتم احتضانه من قبل لون ستوديو تبدأ من اول مرحلة الفكرة الي ان يتم انطلاق المشروع ودعمه بعد الانطلاق



الشكل ٦ مراحل الانشاء في استوديوهات الشركات الناشئة المصدر: لن استديو

وفي مقابلة مع استوديو Revival Lab السعودي، يقوم الاستديو بإجراء أبحاث السوق الشهرية والمقارنات لتحديد فجوات السوق وإيجاد فرص للعمل وإنشاء حصة سوقية جديدة. ثم بناء نموذج العمل ، ووضع نموذج أولي لرحلة المستخدم وتجربته، والتحقق من جدوى الفكرة قبل البدء في مرحلة البرمجة والتطوير. كما أنهم يشجعون رواد الأعمال من السوق على المشاركة في البناء معهم. حيث إنهم يخصصون 35 % من الأسهم إلى Revival Lab ، و 35 % للمؤسس الرئيسي، و 10-15 % لخطة ملكية الأسهم للموظفين (ESOP) والمؤسسين الآخرين، والأسهم المتبقية لمستثمر ما قبل التمويل الأولي "pre-seed investor" من شبكة مستثمرين الاستديو. يضيف أيضا أنهم يثقون بشدة في أهمية تعويض المؤسسين بشكل كبير من خلال الأسهم لأنها لعبة طويلة الأجل.

وفي مقابلة مع استوديو Enhance ventures السعودي الذي بدأ من الصفر إلى أن خلق 14 فكرة قوية أثبتت نجاحها في السوق. وهم يمتلكون عملية اختيار أفكار فريدة من نوعها تعتمد على شغف رائد الأعمال ومثابرتة وقوة الفكرة واحتمالات نجاحها. أيضا يقوم الاستديو بدعم المشاريع في العديد من النواحي والمجالات مثل تطوير الأعمال، وجمع الأموال، وإدارة المواهب، وإدارة الشركات. فهم يهدفون إلى التحلي بالصبر وامتلاك الشركاء ذوي القيمة والقوة ويفضلون المشاركة في عملية صنع القرار، لا سيما في المراحل الحرجة.

في مقابلة مع استوديو Lun ، يضيف أثناء شرحه لعملية التحقق من جدوى الأفكار مع رائد الأعمال قائلاً "نحن نقيم الفكرة". وأضاف قائلاً "في البداية، ستعتمد عملية اختيار المشروعات على الأفكار القادمة من رواد الأعمال" وذلك للتأكيد على أن اختيار المشروعات يعتمد بشكل أساسي على الأفكار الخارجية. كما ذكر الجدول الزمني لإنشاء الشركات.

في المقابلة مع شركة Enhance ventures ، يضيف مؤسس الاستديو "إننا نقوم بكل شيء من الصفر" موضحاً طريقتهم الفريدة في العمل. كما أضاف عن الشركات التي انفصلت فعليا عن الاستوديو " نحن موجودون دائماً من أجلهم عندما يحتاجون الاستشارة ونحاول دائماً إضافة قيمة إلى أفكارهم" مؤكداً على دورهم الداعم في نجاح مشاريعهم. أما فيما يتعلق بعملية اختيارهم للأفكار فينص قائلاً: "نحن نبحث عن رواد أعمال شغوفين ومثابرين" للتأكيد على تركيزهم في اختيار صفات رواد الأعمال.

# أنواع استوديوهات الشركات الناشئة (بناء المشاريع):

الاستوديو هو نموذج عمل يوفر مجموعة واسعة من الموارد والدعم لبناء الشركات الناشئة وإطلاقها وتوسيع نطاقها. تم تصميمه لحل التحديات المرتبطة ببدء أيّ نشاط تجاري، مثل ارتفاع رأس المال وتطوير المنتجات واستقطاب أفراد فريق العمل. ويوجد اليوم أنواع مختلفة من الاستوديوهات، ولكل منها مميزاتة الفريدة ومقترحاته القيمة. ففي جميع النماذج، يعد رأس المال البشري والموارد والتمويل عوامل أساسية في تحديد نوع الاستوديو، كما تعتمد الأنواع على زوايا مختلفة فبعضها مستقل الموارد والبعض الآخر يعتمد على مرحلة التنفيذ. وفيما يلي قائمة بأنواع استوديوهات الشركات الناشئة وأمثلة على كل منها:

استوديوهات رأس  
المال الاستثماري  
الجرىء (VC)

استوديو  
المشروعات  
المستقل

استوديو  
مشروعات  
الشركات (CVC)

استوديو  
المشروعات التي  
تركز على المنطقة  
الجغرافية

استوديو  
المشروعات ذات  
التأثير الاجتماعي

استوديو  
المشروعات  
الناشئة المتخصصة  
في أحد المجالات

استوديو  
المشروعات  
الاستشاري

استوديو  
المشروعات التي  
تركز على المنطقة  
الجغرافية

استوديو  
المشروعات ذات  
التأثير الاجتماعي

## ● استوديو مشروعات الشركات (CVC):

استوديو مشروعات تدعمها الشركات الكبيرة التي تركز على الاستثمار في الشركات الناشئة التي تتماشى مع مصالح الشركة الأم الاستراتيجية. على سبيل المثال، شركة GV من جوجل المعروفة سابقاً باسم (Google Ventures) هي استوديو يستثمر في الشركات الناشئة المختصة في مجال صناعة التكنولوجيا ولديهم حق الوصول إلى موارد وخبرات جوجل. ومن الأمثلة الأخرى على استوديو المشروعات التي تستخدم هذا النموذج GE Ventures و Cisco Investments كما افتتحت شركة Procter & Gamble Ventures العملاقة استوديو والذي جلب أربع علامات تجارية إلى السوق أحدثها هو Zevo ، وهو خط من المبيدات الحشرية الآمنة. وتنسب شركة P&G الفضل إلى هذا النموذج من استوديو المشروعات لما له من مميزات في إزالة التعقيدات من عملية صنع القرار من خلال تقديم حلولاً مؤثرة لتسريع عملية طرح المنتج النهائي.

## ● استوديو المشروعات المستقل:

استوديو لا تدعمه شركة بل يعمل بشكل مستقل. ومن الأمثلة على هذا النموذج هو Human Ventures وهو استوديو استثمار جريء يتشارك مع المؤسسين لإطلاق وتوسيع نطاق شركات جديدة في قطاعي المستهلكين والمؤسسات. ومثالاً آخر Expa ، التي أسسها Garrett Camp ، أحد مؤسسي Uber مع شركة Rocket Internet في أوروبا. وتشتهر شركة Rocket Internet بتأسيس عدد من الشركات الناشئة "المستنسخة" القائمة على شركات التكنولوجيا الشهيرة التي بدأت إما في الولايات المتحدة أو الصين. كما يُمثل Delivery Hero ، وهو سوق توصيل للمطاعم على طراز GrubHub ، نجاحاً معروفاً لشركة Rocket Internet.



## ● استوديوهات رأس المال الاستثماري الجريء (VC):

استوديو يدعمه عادة صناديق رأس المال الاستثماري الجريء التي تركز على الشركات الناشئة في مرحلة مبكرة وتوفر لهم التمويل والإرشاد والموارد لمساعدتهم على النمو. ومن الأمثلة على استوديو رأس المال الاستثماري الجريء صندوق المؤسسين (Founders Fund)، الذي يستخدم هذا النموذج ويمد مشروعاته بالتمويل والموارد والخبرة لمساعدتهم على النمو.

## ● استوديو المشروعات الناشئة المتخصص أحد المجالات:

استوديو مشروعات يركز على صناعات أو قطاعات محددة، مثل الرعاية الصحية أو التكنولوجيا المالية، ويزود الشركات الناشئة بالخبرات والموارد المتخصصة. على سبيل المثال استوديو Obvious Ventures وهي شركة رأس مال استثماري تستخدم هذا النموذج في إنشاء شركات تستخدم التكنولوجيا لتحسين العالم.

## ● استوديو المشروعات ذات التأثير الاجتماعي:

استوديو مشروعات يركز على الاستثمار ودعم الشركات الناشئة التي لها تأثير إيجابي من الناحية الاجتماعية أو البيئية. ومن الأمثلة على هذا النوع هو شركة Impact Venture Capital وهي شركة رأس مال استثماري تستثمر في الشركات الناشئة التي لها تأثير إيجابي على الجانب الاجتماعي أو البيئي.

## ● استوديو المشروعات التي تركز على المنطقة الجغرافية:

إنه استوديو مشروعات يركز على الاستثمار في الشركات الناشئة داخل منطقة أو مدينة معينة. مثلاً على ذلك شركة Amplify Partners.

## ● استوديو المشروعات الناشئة المتخصص في مرحلة معينة:

هذا النوع يركز على مرحلة محددة من دورة حياة الشركة الناشئة، مثل الشركات في مرحلة البداية (early-stage) أو مرحلة النمو (growth-stage) .. لذا فهم يوفرون مستويات مختلفة من التمويل والموارد اعتمادًا على المرحلة التي تتواجد بها الشركة الناشئة.

## ● استوديو المشروعات الاستشاري:

في هذا النموذج، يوفر استشاريين للعمل وتقديم الاستشارات للشركات أثناء إنشاء المشروعات، من خلال التركيز على ربط رواد الأعمال والمستثمرين معاً. ومثالاً على هذا النهج هو شركة استشارية كبيرة مثل KPMG و شركة ماكينزي للاستشارات العالمية والتي تساعد شركاتها على النمو من خلال الاستفادة من خدماتها.

وفقاً لمقابلة مع مؤسس شركة Unifonic لبناء المشروعات ، قدّم لنا **أربعة نماذج** من استوديو بناء الشركات الناشئة وهي:

1. **استديو مشاريع الشركات:** يُعتبر نموذج مستند على الوكالة من الشركات من خلال تحديد المجالات التي يُمكن للشركة الأم الاستفادة بها في ملفات الاستثمار خاصتهم.

2. **استديو المشروعات المستقل:** يتكون من مجموعة من الأفراد ذوي الخبرات والمهارات المختلفة الذين يجتمعون لتأسيس شركة. ويواجه هذا النموذج تحديات بسبب جاهزية البنية التحتية القائمة .

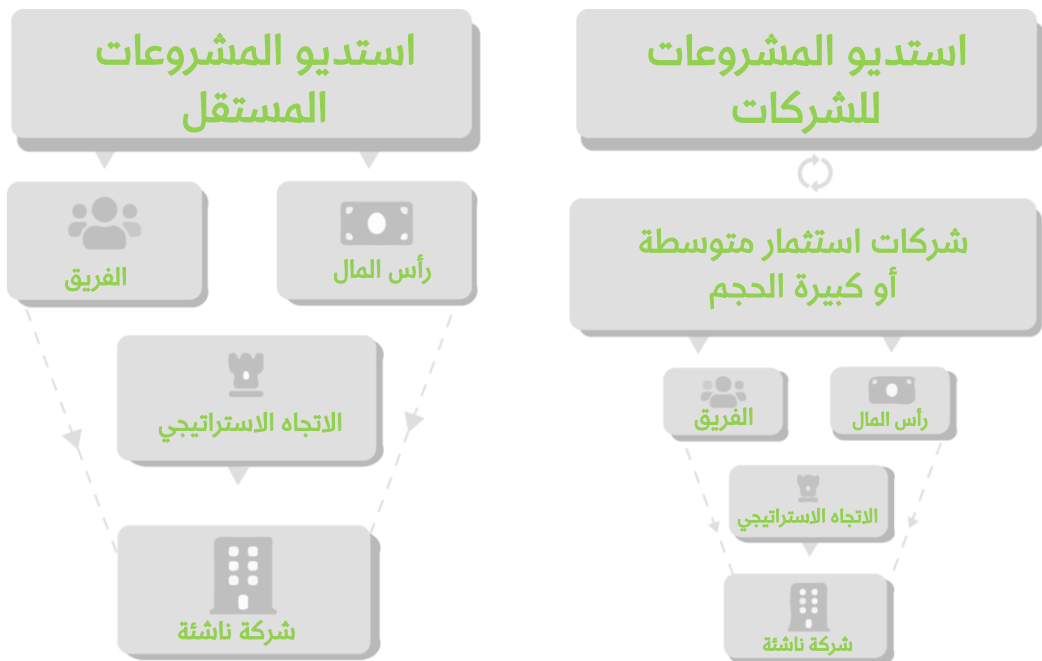
3. **استديو الاستشارات أو الشركات الكبيرة:** مثلاً على ذلك Mventure وMcKinsey وBain وPCG، الذين يطلقون بشكل فعال استديو الشركات الناشئة.

4. **استديو المشروعات القائمة على رأس المال الاستثماري الجريء:** وهو النموذج الأكثر جرأة والأكثر إثارة للاهتمام لأنه يبني شركة فرعية لشركة رأس المال الاستثماري.

كما ذكر مؤسس Unifonic أن هناك أكثر من 800 شركة استوديوهات المشاريع الناشئة على مستوى العالم، حيث أن الموجة الأولى بدأت عام 1999 وأحدثها في عام 2017، وأن استوديوهات الشركات الناشئة تمتلك عدة أنواع من رؤوس الأموال. ويستحوذ الاستوديو على حصة من الأسهم أو التكلفة الفعلية للشركات التي ينشئها، في حين تواجه النماذج الأخرى بعض التحديات للحصول على عائد الاستثمار ومسار النمو.

# نموذج الأعمال التشغيلية ورأس المال البشري المطلوب:

انتشرت فكرة استوديو الشركات الناشئة في انطلاق الشركات الناشئة وتوسيع نطاقها. و يمد الاستوديو الشركات الناشئة بالموارد والخبرات والدعم الضروري لنجاحها. كما تختلف نماذج التشغيل الخاصة بالإستوديو بشكل كبير، وباختلاف النماذج تختلف أنواع رأس المال البشري المطلوب. ولفهم هذا الاختلاف بشكل أفضل، قام أليكس مؤازيد بتقسيم الاستوديو - من حيث الأعمال التشغيلية - إلى فئتين: استوديو مشروعات مستقل واستوديو مشروعات للشركات. وفي هذا القسم سنكتشف هذه الفئات والنماذج المختلفة، وكذلك رأس المال البشري اللازم لكل نوع منها.



الشكل ٧ أنواع استوديوهات الشركات الناشئة المصدر: أليكس مؤازيد

# استوديو المشروعات المستقل:

## استوديو المشروعات بنظام المسرعات:

يوفر هذا النوع للشركات الناشئة موارد مثل التمويل والإرشاد، ولكن لديها أيضاً برنامج أو جدول زمني محدد تتبعه معهم. ومثالاً على هذا النوع هو Techstars الذي يوفر للشركات الناشئة التمويل والإرشاد والموارد، ولكن ببرنامج وجدول زمني معين.

## استوديو المشروعات التشغيلي:

يركز هذا النوع على توفير الدعم التشغيلي والخبرة لإدارة الشركات خاصتهم، وقد يكون لديهم فريق من المشغلين ذوي الخبرة الذي بإمكانه مساعدة الشركات الناشئة في مهام مثل التوظيف وإنشاء النماذج المالية وجمع الأموال.

## استوديو المشروعات بنظام الحاضنات:

يوفر هذا النوع للشركات الناشئة موارد مثل المساعدات المكتبية والإرشاد مقابل حصة من الأسهم في الشركة. ومثالاً على هذا النوع هو Y Combinator التي توفر للشركات الناشئة التمويل والإرشاد والموارد لمساعدتها على إطلاق وتوسيع نطاق شركاتها.

## استوديو المشروعات الهجين:

هذا النوع يمتلك خصائص مشتركة ما بين نظام مسرعات الأعمال وحاضنات الأعمال، حيث أنه يوفر للشركات الناشئة كل من التمويل الأولي وأيضاً برنامج منظم لمساعدتهم على النمو. وقد يوفر أيضاً مساحات مكتبية وإرشاداً، ولكن لديهم برنامجاً محدداً وجدولاً زمنياً تتبعه الشركات. ومثالاً على هذا النوع هو 500 Startups الذي يوفر للشركات الناشئة التمويل والإرشاد والموارد، وأيضاً برنامجاً محدداً وجدولاً زمنياً تتبعه الشركات.

# استوديو المشروعات الشركات:

## استوديو مشروعات داخلي:

يتم انشاء هذا النوع وتشغيله من قبل الشركات لاحتضان الأفكار التجارية الجديدة ويتضمن هذا النموذج شركة تقوم بإنشاء استوديو استثماري لاحتضان الشركات الناشئة والاستثمار فيها بما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للشركة وتقنياتها، ويشمل رأس المال البشري المطلوب لهذا النموذج على رواد الأعمال ذوي الخبرة وخبراء الصناعة بالإضافة إلى محترفي تطوير البرمجيات واستراتيجية الشركات الذين يمكنهم مساعدة الشركة في تقييم ودمج الشركات الناشئة في المؤسسة الأكبر. من الأمثلة على استوديوهات المشاريع التي تستخدم Alphabet's X و Amazon's Alexa Fund هذا النموذج

## نموذج نقل التكنولوجيا أو استوديو مرحلة الجدوى التجارية (commercialization):

تعمل هذه الاستوديوهات بشكل وثيق مع الجامعات وأقسام البحث العلمي، حيث يقومون بتسويق المشروعات المبتكرة التي تولدها معاهد البحوث الجامعية والتي يتم إطلاقها في السوق. ففي نموذج نقل التكنولوجيا، تحول شركات الأبحاث نتائج الأنشطة البحثية إلى Fraunhofer صناعة، ثم تحولها إلى شركات منفصلة. مثلاً على نموذج نقل التكنولوجيا: Venture و Max-Planck Innovation و UCLA Anderson Venture Accelerator و Fed Tech.

## استديو المشروعات المنفصلة (Spin-off):

ينشئ هذا النوع من الاستوديوهات شركات تنفصل لاحقاً (spin-off companies) من الشركات الكبيرة الموجودة فعلياً. وقد يمتلكون أحقية الوصول إلى موارد وخبرات الشركة الأم، والتي يمكن أن تكون مفيدة للشركة المنفصلة.

## نموذج الوكالة :

يسمح هذا النموذج للشركة الأم بتحصيل الأرباح من خلال تزويد الشركة الناشئة بوكالة منها وهي وكالة جديرة بالثقة تستغل إيرادات هذا النشاط لتمويل عملية جمع الأفكار وإنشاء الشركات. كما يوفر عمل الوكالة منظوراً فريداً لاتجاهات السوق والاحتياجات غير الملباه. وقد رسخت هذه الأنواع من استديو الشركات خبرة عميقة في مجال التسويق وتطوير البرمجيات. بعض الأمثلة على نماذج الوكالة هي Laicos

ولفهم رأس المال البشري والموارد اللازمة لاستوديو ناجح، من الضروري تحديد نوع الاستوديو ونموذج تشغيله، وفقاً لمنشور مدونة كتبه ميغان دويل، هناك ستة عوامل تحدد الموارد والدعم اللازمين لاستوديوهات المشاريع:

### • التطوير التقني:

هذه الفئة حاسمة لاستوديوهات المشاريع وتشمل تطوير الأجهزة والبرمجيات، وتصميم المنتجات، كما أن إنشاء إثبات المفاهيم (PoC) أو المنتج القابل للتطبيق (MVP) يُعد أمراً ضرورياً للنجاح هذه الفئة.

### • التسويق والتصميم:

استراتيجية التسويق، وإنشاء المحتوى، ووسائل الإعلام الاجتماعية والحملات، وتصميم UX/UI، والعلاقات العامة، وتخطيط الأحداث كلها مكونات مهمة لاستوديو ناجح في هذه الفئة.

### • الاستثمار:

يعد توفير صندوق استثماري للاستوديو وشبكة مستثمرين نشطة أمراً ضرورياً لتوفير رأس المال اللازم لتمويل شركة ناشئة، مما يجعل الاستثمار عاملاً رئيسياً في نجاح الاستوديو.

### • العمليات:

تتمثل هذه الفئة في إنشاء النماذج المالية، والحصول على الاستشارات القانونية، والموارد البشرية، وإدارة المساحات المكتبية، حيث أن العمليات الفعالة ضرورية لنجاح الاستوديو.

### • الخبرة:

يُعد الوصول إلى خبراء الصناعة ومجموعة المواهب العالمية أمراً حيوياً لضمان نجاح الشركة الناشئة، حيث يحتاج الاستوديو إلى هذه الخبرة لتوفير المعرفة والدعم اللازمين للشركة الناشئة.

### • النمو:

تخطيط الأعمال، والمبيعات، واستراتيجية الدخول إلى السوق وإدارة المنتجات كلها موارد ضرورية لتوسيع نطاق بدء التشغيل. فالنمو هو فئة أساسية تحدد الموارد والدعم اللازمين للاستوديو.

من خلال التمعن في هذه العوامل الست، يمكن لاستوديو المشروعات الناشئة تحديد الموارد والدعم الذي يحتاجه لتحقيق النجاح.

# أنواع المستثمرين في استوديو الشركات الناشئة

المستثمرون لديهم العديد من السمات المختلفة عند الاستثمار في استوديو، وفي أحدث تقرير ورد عن شركة (GSSN) Global Startup Studio Network توضح فيه ازدياد حجم المستثمرين نتيجة نجاح استوديوهات الشركات الناشئة البارز، وفيما يلي قائمة بالمستثمرين المحتملين لأستوديوهات المشاريع:



مكاتب العائلة  
(Family Offices)



صندوق التمويل  
الأولي (Seed  
Funds)



المستثمرين الملائكيين  
(Angel Investors)



مسرعات الأعمال



حاضنات الأعمال



شركات الاستثمار الجريء  
(Corporate VCs)



المستثمرون الاستراتيجيون  
(Strategic Investors)



الملائكة الخارقين  
(Super Angels)



منصات التمويل الجماعي  
(Crowdfunding Platforms)



صناديق رأس المال الجريء  
(Venture Capital Funds)



# أنواع المستثمرين في استوديو الشركات الناشئة

## صندوق التمويل الأولي (Seed Funds):

هي شركات رأس المال الاستثماري الجريء في مرحلة مبكرة من بداية الشركة والتي تركز على الاستثمار في الشركات الناشئة في مراحلها الأولى مقابل حصة من الأسهم. فهم لا يوفر رأس المال فحسب، بل يوفر أيضاً الموارد والإرشاد لمساعدة الشركات الناشئة على النمو. مثل: Y Combinator مسرع أعمال للشركات الناشئة وصندوق التمويل الأولي الذي استثمر في شركات مثل Dropbox و Airbnb و Stripe.

## شركات الاستثمار الجريء (Corporate VCs):

هي شركات رأس المال الجريء التابعة للشركات الكبيرة، يستثمرون في الشركات الناشئة التي تتوافق مع المصالح الاستراتيجية للشركة الأم مثل: GE Ventures، ذراع رأس المال الاستثماري لشركة General Electric، التي استثمرت في شركات مثل Local Motors و Avitas و Pivot Bio و Systems.

## المستثمرين الملائكيين (Angel Investors):

هم هؤلاء الأفراد ذوي الثروات العالية الذين يستثمرون أموالهم الخاصة في الشركات الناشئة في مرحلة مبكرة، غالباً في مقابل حصة من أسهم الشركة. وغالباً ما يكونون رواد أعمال أنفسهم ويمكنهم تقديم إرشادات قيمة وعلاقات صناعية للشركات الناشئة التي يستثمرون فيها، مثل: رون كونواي، مستثمر ملائكي أمريكي واستشاري شركات ناشئة والذي استثمر في شركات مثل Google و Twitter و Airbnb.

## مكاتب العائلة (Family Offices):

هي شركات إدارة الثروات الخاصة التي تستثمر نيابة عن الأسر الثرية، وغالباً ما يكون لها أفق استثماري طويل الأجل ويمكن أن توفر رأسمالاً كبيراً للشركات الناشئة. مثل: مؤسسة روكفلر ومكتب عائلة والتون.

## حاضنات الأعمال:

هي منظمات توفر للشركات الناشئة موارد مثل المساحات المكتبية والإرشاد وفرص التواصل مقابل حصة صغيرة من الأسهم. وغالباً ما تركز على صناعات أو تكنولوجيات محددة. مثال: Techstars، مسرع مشروعات ناشئة يوفر لهم التوجيه والموارد والتمويل في مجال التكنولوجيا.

## مسرعات الأعمال:

هي منظمات توفر للشركات الناشئة برنامجاً محدد المدة قائم على الفترات الزمنية يتضمن التوجيه والموارد والتمويل. وغالباً ما تركز على صناعات أو تكنولوجيات محددة. مثال: Startups 500، وهو صندوق عالمي لرأس المال الجريء ومسرّع للشركات الناشئة وقد استثمر في شركات مثل Twilio و Grab و Credit Karma.

## منصات التمويل الجماعي

### :(Crowdfunding Platforms)

وهي منصات على الانترنت التي تسمح للأفراد بالاستثمار في الشركات الناشئة في مقابل الأسهم أو المكافآت، فهي تضي الطابع الديمقراطي للوصول إلى رأس المال للشركات الناشئة وتسمح لمجموعة واسعة من المستثمرين بالمشاركة في الاستثمار في مراحله الأولية. مثال: Kickstarter، منصة تمويل جماعي ساعدت في تمويل أكثر من 150,000 مشروع إبداعي، بما في ذلك Exploding Kittens و Pebble Time و Veronica Mars.

## الملائكة الخارقين

### :(Super Angels)

هم المستثمرون الملائكيين الذين لديهم سجل حافل من الاستثمارات في الشركات الناشئة وجمعوا صناديق استثمار خاصة بهم للاستثمار، وغالباً ما يكون لديهم نهجاً عملياً بشكل كبير لتوجيه ودعم الشركات الناشئة التي يستثمرون فيها. مثال: نافال رافيكانت، رجل أعمال ومؤلف أمريكي من أصل هندي، استثمر في شركات مثل Uber و Twitter و Postmates.

## صناديق رأس المال الجريء

### :(Venture Capital Funds)

يتم استثمار أموال هذه الصناديق في شركات أكثر نضجًا لديها نموذج أعمال مثبت وتبحث عن رأس مال للنمو، وتشمل أمثلة ذلك ما يلي: Sequoia Capital وAndreessen Horowitz.

## المستثمرون الاستراتيجيون

### :(Strategic Investors)

المستثمرون الاستراتيجيون هم غالبًا شركات كبيرة تستثمر في الشركات الناشئة من أجل الوصول إلى تقنيات أو نماذج أعمال جديدة. وتشمل أمثلة ذلك ما يلي: Google Ventures و Intel Capital.

الجدير بالذكر أن هذه الفئات ليست حصرية ويمكن للعديد من المستثمرين الانتماء إلى فئات متعددة. على سبيل المثال، قد يدير الفرد الثري أيضًا مكتبًا عائليًا يقوم بالاستثمارات، وإضافة إلى ذلك، غالبًا ما يكون لدى استوديو الشركات الناشئة مجموعة متنوعة من المستثمرين وقد يمتلكون مستثمرين من فئات مختلفة يشاركون في جولة تمويل واحدة.

# أفضل الممارسات في المملكة العربية السعودية

## BIM Ventures

هو استوديو استثماري بدأ كشركة استشارية للشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) وتحول لاحقاً إلى منشئ مشروعات. وهم يركزون على استغلال شبكة علاقاتهم وخبراتهم ومواردهم لبناء مشروعات مستدامة من الألف إلى الياء، ومهمتهم هي أن يصبح الاستديو قوة استثمارية تغطي الدورة الكاملة لبناء المشاريع من البداية حتى مرحلة الاستثمار.

## Ib Ventures

هي شركة مساهمة مغلقة متخصصة في الامتياز التجاري وغيرها من الخدمات الاستشارية المتنوعة، وقد أنشأوا حاضنة مشاريع في الرياض في عام 2019، بعد تحديد الحاجة إلى نموذج أعمال مناسب للمنظومة (eco-system) في المملكة العربية السعودية، كما قاموا بإنشاء دليل ممارسات بمعايير محددة لجعل أفكار الشركات الناشئة ناجحة وقاموا بتطوير وتطبيق هذه

## Sea Ventures Studio

يركز الاستديو على صناعة الشركات الناشئة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، والتي تغير منظورها نتيجة ظهور الاستديو في السنوات الأخيرة. يهدف الاستديو إلى التأثير على تدفق الصفقات في المنطقة والتخفيف من المخاطر التي يتعرض لها المستثمرون من خلال بناء شركات ناشئة ناجحة ومستدامة، و قد بدأ الاستديو من خلفية استشارات البرمجيات لأكثر من عشر سنوات في Silicon Valley وجلب الخبرات في مجال بناء الأعمال التجارية، وتطوير

## Embark Studio

بدأت الاستديو من احتياج انطلاق الشركات بطريقة احترافية مختلفة و إعادة صياغة و تصميم الشركات الناشئة. و يركز الاستديو على توافق نهج الإدارة مع رؤية المؤسسين للاستديو بأسلوب متخصص يعتمد على الخبرات المكتسبة من فريق الاستديو. أيضا يركز استوديو إمبرك على تحسين معدل نجاح الشركات التي تطلقها من خلال استغلال خبرتها في إطلاق المنتجات وإدارة الشركات وتنفيذ استراتيجيات الدخول إلى السوق. تهدف إمبرك إلى التعامل مع الحاجة إلى نهج شامل في بناء المشاريع

## Enhance Ventures

تمتلك منشئتين الأولى Enhance Venture حيث يقومون بإنشاء مشاريعهم الخاصة، و Enhance Innovation ، وهو منشئ مشاريع الشركات لأي مشروع يتعلق بالشركات. وقد نفذوا مشاريع لمؤسسة التنمية الزراعية ومؤسسة التمويل الدولية. وهي تهدف إلى بناء مشاريع لشركاء الشركات، سواء مشروع واحد أو مشاريع متعددة مع تقاسم الأسهم.

## Revival Lab

بدأت كشركة تطوير ولاحظت نسبة فشل عالية من الشركات الناشئة والمشروعات الرقمية القادمة بسبب نموذج التطوير الخاصة بهم، لذا قامت بأبحاث في السوق ووجدوا أن المشكلة الرئيسية هي خبرة رواد الأعمال، والوصول إلى التمويل، واستراتيجية الدخول إلى السوق. وفي عام 2019، غيروا استراتيجيتهم وبدأوا في الشراكة مع رواد الأعمال من خلال تقديم خدمات تتجاوز التطوير التكنولوجي مثل التخطيط الاستراتيجي، والوصول إلى التمويل، وتوسيع نطاق الأعمال. ثم شارك الاستديو في إنشاء شركة بناء مشاريع تركز على التكنولوجيا المالية تسمى Fintactics وصندوق رأس مالي استثماري يديره كيان خاضع لهيئة السوق المالية يسمى "أرباح المالية" لإدارة استراتيجيات التمويل والاستثمار لكل مشروع.

## Lean Node

هي استوديو شركات ناشئة بدأت كدار للبرمجيات عام 2015، مع التركيز على الشركات الناشئة في الرياض، المملكة العربية السعودية. وفي عام 2016، بدأت الشركة في إضافة المزيد من الخدمات لمساعدة الشركات الناشئة على التوسع والتحسين، مدركة أن الشركات الناشئة لا تحتاج فقط إلى تطوير البرمجيات، ولكن أيضاً إلى خدمات أخرى لتحقيق النجاح. ونظراً لنقص التمويل من الشركات الناشئة في عام 2017، بدأت Lean Node في تقديم الخدمات مقابل الأسهم. ثم أعادت الشركة تعريف نفسها على أنها استوديو شركات ناشئة وبدأت العمل في قطاعات مختلفة وتقسيمها إلى طبقات. وركزوا على العمل مع رواد الأعمال والشركات الناشئة لمساعدتهم على التنقل في منظومة ريادة الأعمال وبناء منتجاتهم، ووضع السياسات، وهيكل الشركات وجمع الأموال بشكل منهجي.

## Codelink

هي شركة بناء مشاريع تأسست في نهاية عام 2020 بناءً على احتياجات رواد الأعمال والمستثمرين وفرص السوق في المملكة العربية السعودية. تقوم Codelink بإعداد مراحل إنشاء المشروع الخاص بها على أربعة مراحل: التفكير الداخلي والتحقق من جدوى الأفكار ومرحلة بناء نموذج الأعمال ومرحلة التنفيذ حيث يتم دعم المشروع بالتكنولوجيا اللازمة، ومرحلة التعاون . حيث تعمل Codelink مع رواد الأعمال في مجالات مختلفة مثل المحاسبة والتسويق وإدارة الموارد البشرية والبرمجة ومساحات العمل المشترك مقابل حصة من

## Lun Studio

تم إنشائها لبناء بيئة للمستثمرين ورواد الأعمال لمساعدتهم على بدء عمل تجاري، والتحقق من جدوى أفكارهم وثقيفهم حول اللوائح والقوانين المحلية. توفر Lun Studio منظومة من الاستشارات الإدارية ، والاستثمار والتطوير بالإضافة إلى التطوير نفسه.

## Roots Ventures

هي شركة ناشئة في المملكة العربية السعودية تركز على بناء مشروعات تعالج تحديات الاستدامة، مثل الاقتصاد الدائري، وامتددة المواءمة العالمية لأهداف الاستدامة وتغير المناخ هدفاً لها. تتعاون الشركة مع أرامكو وتقوم ببناء مشاريع سعودية من خلال جذب رواد الأعمال من جميع أنحاء العالم ونقلهم إلى المملكة العربية.

## Unifonic

هي استوديو رائدة في المملكة العربية السعودية أطلقت Unifonic X، وتركز على إنشاء الشركات المتخصصة في صناعة SaaS. فقد واجهوا بعض التحديات في بدايات ظهورهم وبعد نجاحهم الكبير، أصبح رواد الأعمال يتوجهون إليهم للعمل معهم لأن العمل مع Unifonic يسمح للشركات الناشئة بربط اسمها مع شركة ذات سمعة طيبة وخبرة كبيرة في مجال التكنولوجيا.

# نصائح لرواد الأعمال الذين يرغبون في إنشاء أو العمل مع استوديو الشركات الناشئة

من المهم الاستفادة من خبرة رواد الأعمال الذين قاموا بإنشاء استوديو خاص بهم وشاركوا تجربتهم للحصول على استوديو ناجح ومعرفة الأبعاد. والتي تحتاج الكثير من التركيز مثل نموذج العمل وآلية التنفيذ والتمويل. فقد شارك 10 مؤسسين لاستودوهات الشركات الناشئة تم إجراء مقابلة معهم بأرائهم حول نموذج الأعمال والعمليات في المملكة العربية لتبادل الدروس المستفادة.

## الدعم والموارد المفيدة في الاستوديو لضمان نجاح ونمو المشاريع الخاصة به وآلية اختيار وتوظيف أعضاء الفريق لمشاريعك

يركزون على توظيف الأشخاص الذين مروا بتجارب شخصية لبناء مشاريعهم الخاصة لأنهم سيفهمون عملية التحقق من جدوى المشروع بشكل أفضل. ولديهم أيضا فريق المشاريع وفريق تطوير البرمجيات الذي يحتاج إلى اتباع نهج قوي في تحديد أولويات المهام المختلفة والتصاميم التقنية من منظور نموذج الأعمال. كما يعتقد أن بناء شركات منفصلة هو عملية تعلم لأعضاء الفريق ويعرضهم لنماذج مختلفة من السوق والأعمال والتمويل الجماعي. فقد صرح قائلاً: "نحن نحب الأشخاص الذين يقولون إنهم مروا بتجارب شخصية ويحاولون بناء تجاربهم الخاصة، لأن هؤلاء الرواد سيفهمون،" و"بشكل أساسي عليهم اتباع طريقة قوية، وأنا أتحدث هنا عن الشخصية يجب أن تكون قوية ومرنة".

مؤسس BIM Ventures



أن فريق رواد الأعمال أمر بالغ الأهمية لنجاح الاستوديو. كما أن الفريق يحتاج إلى التدريب لتسهيل آلية إنشاء الشركات ويجب أن يتمتعوا بالقدرة على تطبيق مراحل التنفيذ وتحديد متى تكون هناك حاجة إلى الجوانب الفنية أو التسويقية.

### مؤسس شركة Ib Ventures

عملية التحقق من جدوى الفكرة مهمة للغاية وتعتمد على ما إذا كان المشروع B2B أو B2C أو B2B2C لأنهم يهدفون إلى توطين المنتج ليناسب احتياجات السوق والتأكد من أن المستخدم النهائي على استعداد لاستخدام خدماته. كما ذكر أن الفريق بأكمله الذي شارك في التسويق ينتقل إلى الشركة المنشئة ثم يوظفون رئيسًا تنفيذيًا خلال تلك الفترة.

### مؤسس شركة Seam Ventures Studio

تمكين الاستديو بعقليات ريادية ضمن فريق العمل لديهم المقدره و المعرفة في بناء الشركات من اساسيات نجاح الاستديو. و تنوع الخبرات في بناء الشركات من البداية تحتاج الى مبدعين في مجالات مثل إدارة المنتج و اطلاق الشركات.

### مؤسس شركة Embark



أن التكنولوجيا والخدمات المشتركة مثل الخدمات القانونية والموارد البشرية والمالية والإدارية والتسويق أموراً ضرورية لنجاح استوديو المشاريع الخاص بهم، حيث شدد على أهمية أن يكون على رأس الأمور والتأكد من أن كل شيء يتم بشكل صحيح. لأنهم يستثمرون بكثافة في فريقهم التقني ولديهم فريقاً داخلياً لهذا.

### مؤسس شركة Enhance Ventures

لدينا فريق تدريب يعمل معنا منذ أربع سنوات، مما يجعل من السهل تدريب الفريق الداخلي للعمل مع الشركات التي يتم انفصالها وخروجها بنجاح من الاستوديو. وأيضاً لديهم فريق النمو المسؤول عن العلامات التجارية، وتحديد المواقع، وإدارة الأنشطة التسويقية في المراحل الأولية ما قبل التمويل. ويتعامل فريق الخدمات المشتركة مع التوظيف، واقتناص المواهب، وأنشطة الموارد البشرية، والعلاقات العامة مع الحكومة، وتسجيل الشركات، والتوثيق، وأكثر من ذلك. وأيضاً لديهم فريق تحكم مالي يدير المحاسبة والاستثمار وإدارة أنشطة جمع التمويل وخدمات المدير المالي.

### مؤسس شركة Revival Lab Venture Studio

وعبر ممثل شركة Lean Node عن رأيه باعتباره أول سبب للنجاح فيه الاستوديو هو شبكة الفريق الذي يعمل في الاستوديو. كما يتفق ممثل شركة roots ventures على أن وجود شركاء استراتيجيين يعطي ميزة كبيرة للوصول إلى الأسواق، لأنه يسهل عملية التمويل مما يمنح أماناً أكثر للمستثمرين الآخرين.

## مؤسسي بعض الشركات

أن الفريق الأساسي والمؤسسون هم ذراعي التحكم الأساسيين. وأضاف أيضًا أن وجود استراتيجية مركزة تمكّن الاستوديو من تبسيط خدمات الدعم والجدول الزمني للمشاريع المبدعة منذ البداية. بعد إجراء العديد من المقابلات تبين أن وجود فريق قوي من الأفراد ذوي الخبرة، ونهج ثاقب لتطوير البرمجيات، ومقاييس التحقق المناسبة، وفريق تطوير التكنولوجيا الداخلي والخدمات المشتركة، وفرق العلامات التجارية والتسويق أمر بالغ الأهمية لنجاح الاستوديو ومشروعاته.

## مؤسسي شركة Unifonic

ندرك مدى أهمية فريق تطوير التكنولوجيا وفريق التسويق الإلكتروني الذي يتيح الابتكار في إنشاء المشاريع.

## مؤسس شركة Lun studio

## وصف للشركات المنشئة داخل الاستوديو وآلية إنشائها

### نصيحة لرواد الأعمال

ناقش مؤسس شركة **Roots Ventures** عملية انشاء المشروعات في الاستوديو الخاص بهم. وأوضح أن كل شيء يبدأ من عملية تجميع الأفكار من خلال أبحاث السوق، وتحديد الثغرات، والعمل مع الشركاء الاستراتيجيين لإيجاد حلول قابلة للتطوير بما يكفي لتحقيق الأهداف المتعلقة بالاستدامة على المستوى المحلي وعالمي. وباعتبار أن مدير العمليات ومدير الاستراتيجيات هم من يوجهون الأفكار، فيتولوا مسؤولية تحديث وجمع البيانات في المنظومة بشكل متواصل، كما أوضح المؤسس انه بمجرد إتمام المرحلة الأولى من عملية إثبات جدوى الفكرة؛ يتم البدء في عملية اكتشاف التكنولوجيا المناسبة واختيار رواد الأعمال - على الصعيد الدولي والمحلي - بناءً على أفضل الممارسات التجارية أو نموذج الأعمال لتلك الشركة الناشئة، وحسب رأيهم؛ فإن ذلك يستغرق من ثلاثة إلى ستة أشهر، لتحقيق فكرة راسخة للعمل التجاري. وبمجرد انضمام رواد الأعمال فإنهم يتلقون جميع الدعم المطلوب في مقر الشركة، بما في ذلك التمويل المبدئي لتغطية نفقاتهم التشغيلية، والبدء في صنع التكنولوجيا وبناء الشركة، ويستغرق كل ذلك حوالي ثلاثة أشهر. بعد تجربة المنتج واختباره، يتوجهون إلى التسويق وتوسيع نطاق المشروع بمساعدة شركائهم. وكما قال المؤسس " عند انضمام شريك قوي؛ يصبح لدينا قيمة كبيرة مقارنةً بالآخرين"،

كما أضاف مؤسس **codelink venture studio** بوصف التعاون مع الشركات بأنهم متخصصون في مجال التكنولوجيا المالية، مثل تكنولوجيا الدفع الآجل وغيرها، وأكد أنهم يركزون على معرفة السمات الشخصية ومرونة التفكير والقدرات والمعلومات التي يمتلكها أصحاب الأفكار خلال مرحلة الاستقطاب للتعاون، وذكر أنهم قد احرزوا تقدماً كبيراً في نموذج أعمالهم بمشروع سندات (Sanadat) -حاليًا في مرحلة إطلاق المشروع - وبمشروع فاركو الذي ينتج عالمياً المنتجات التي تحمل شعار "حلال"، وأوضح "بالنسبة لنا؛ نركز أولاً وبصورة رئيسية على المؤسس وصاحب الفكرة ورائد الأعمال".

وخلال المقابلة المُجرّاة مع شركة **Enhance Ventures** ، ناقش المؤسس تصميم نموذج الاستوديو، وأوضح أن لديهم مجموعة من الأفكار الداخلية والخارجية، كما تشمل كل شركة ناشئة على اثنين من الشركاء المؤسسين، باعتبار أن ذلك له تأثير أكبر من وجود مؤسس واحد فقط، ليبدأوا بعدها مرحلة اثبات جدوى المشروع ومرحلة الإنشاء، قبل الانتقال إلى مرحلة التحقق من المنتج الأول (MVP)، بحيث تصبح الشركة الناشئة معتمدة على ذاتها، وأكد أنهم يعملون على رفع قدرات شركاتهم الناشئة، لأنهم لا يمدونها فقط بالمال أو المساحات المكتبية أو الفريق، بل أيضاً يوفرون الدعم القوي حتى بعد انفصال الشركة عن الاستوديو، الذي يشكل جزءاً أساسياً في حياة الشركات، وحسب آرائهم، فإن وجود شريكين مؤسسين يعتبر أمر مفيد، حيث أن كل منهم يدعم الآخر ويقسم الوظائف بينهما.

# السوق المستهدفة وسبب اختيار هذا السوق

عند تحليل السوق المستهدف لستوديوهات الشركات الناشئة المختلفة، فمن البديهي أن كل استوديو لديه نهج فريد في تحديد واختيار القطاعات التي يرغب في التركيز عليها، وتوضيحًا لذلك؛ ركزت شركة BIM Ventures على تكنولوجيا العقارات وتكنولوجيا الاستثمار والتكنولوجيا المالية، بعد استكشاف فجوات مختلفة في الأسواق وتحديد نقاط قوتها والقيمة المضافة المتميزة في تلك القطاعات، حيث ذكر المؤسس "وجدنا في هذه المجالات قوتنا وقيمتنا المضافة المتميزة"، مما أدى إلى صنع قرار التركيز على هذه القطاعات الثلاثة للصندوق الاستثماري الثاني الخاص بهم.

وبالمثل، اتبعت شركة Lean Node venture studio نهج غير محدد لاغتنام الفرص، استنادًا إلى المؤسسين وإمكانيتهم، ولكن في عام 2019، شرعت الشركة في إنتاج إطارات تمثل الأسواق التي يرغبون في الاستفادة منها، وكما ذكر المؤسس "بدأنا التركيز على حلول التكنولوجيا الصحية وتكنولوجيا الضمان "ensure-tech" وتكنولوجيا العقارات، والتكنولوجيا المالية" بناءً على اتجاهات السوق والقطاعات التي تنمو بوتيرة أسرع. من ناحية أخرى، تركز شركة Ib Ventures على الشركات الناشئة التي تعتمد على التكنولوجيا مع إمكانيات نمو السوق الواسعة، كما أنهم يخططون للتركيز على قطاع التصنيع في عام 2024، بعد تحديد الفجوة الموجودة في السوق، حيث ذكر المؤسس "وجدنا فجوة في السوق، لذلك أنشأنا قطاعًا يركز على التصنيع".

في حين أن استوديو Revival Lab، ركز على التكنولوجيا المالية وتكنولوجيا المناخ، وكما قال ممثل الشركة: "هناك دعم قوي من البنك المركزي السعودي (SAMA) وهيئة السوق المالية (CMA) لتوسيع الأنظمة. وعلى مدار الثلاثين أو الأربعين عاماً الماضية، كان سوق رأس المال وكذلك البنك المركزي السعودي حلقة مقفلة للغاية"، وهم يعتقدون أن نماذج الأعمال الحالية المتاحة في المملكة العربية السعودية لا تغطي مساحة التكنولوجيا المالية الكاملة، وهم يهدفون إلى سد هذه الفجوات بمنتجاتهم.

من الواضح أن كل استوديو يستهدف سوقاً معينة بناءً على عوامل مختلفة، مثل التوجهات الحالية وأبرز الترنندات والفجوات والقيمة المضافة المتميزة وخبراتهم في السوق، كما يتطلعون جميعاً إلى إنشاء حلولاً مبتكرة تلبى احتياجات السوق وتتيح قيمة متميزة في النهاية لعملائهم. فكما قال ممثل شركة Revival Lab: " يمكننا بناء شيء فريد من نوعه وقوي في وقت قصير جداً."، كما يعتبر تحليل السوق المستهدفة أمر بالغ الأهمية لتحقيق الهدف.

## نجاح الاستوديو يعتمد على العمليات التشاركية و بيئة العمل

### مراحل تطور المشروع



### الشكل ٨ أسباب نجاح استوديوهات الشركات الناشئة المصدر: ديجيتال نيشن

أيضا من المهم التعامل من العناصر المتوفرة عن الأسواق و النهج المتبع في تحديد الاحتياج في هذه الأسواق بأفكار ذات جدوى اقتصادية و تقدم حلولو مبتكرة . فكما قال ممثل شركة Embark: " نهجها في التعامل مع العديد من الأفكار وكيفية تنقيحها وتحليلها بإجراء ورش عمل تفكير التصميم (Design thinking) للتعلم في الفكرة وتحليلها إلى عناصر أساسية. تبرز أهمية ورش عمل تفكير التصميم كجزء لا يتجزأ من عملية إمبرك لاستهداف الأسواق و التركيز على عملية تقييم منهجية وشاملة تساعد في تطوير استراتيجية متكاملة.

## كيفية البقاء على اطلاع دائم بأحدث اتجاهات السوق وأحدث التطورات في المجال وكيفية دمج تلك المعلومات في عملية صنع القرار

تستخدم الاستوديوهات أساليب متنوعة لتظل على علم بأحدث المعلومات، بما في ذلك إنشاء فرق البحث وشركات دراسة السوق والشراكات الاستراتيجية، ومثالاً على ذلك؛ يعمل لدى استوديو Seam lab فريق أبحاث الاستثمار يتكون من أفراد لديهم خلفية مالية، كما أن لديهم علاقات مع شركات دراسة السوق التي توفر معلومات عن المجالات التي يهتمون بها، ويقوم ذلك الفريق بتقييم المعلومات التي تم جمعها ويعطي تقييم للشركات المحتملة، ثم تناقش لجنة الاستثمار وتختار الأفكار لإثبات جدوى المشروع، ويفضل الاستوديو الأفكار الخارجية، حيث يعتقدون أنها أسهل في إيجاد شريك مؤسس متحمس وعلى دراية جيدة بالمجال، كما أوضح المؤسس "عندما يتعلق الأمر بتقليل صعوبة الحصول على شخص لديه حافز وعلى دراية جيدة بالمجال ويريد تنمية الشركة، فإننا نريد ذلك الشريك المؤسس، وتلك المرونة في الحصول على فكرته الخاصة " (Seam Lab Venture Studio).

تصف شركة Roots Ventures نفسها كشريك استراتيجي للعديد من الجهات الاستثمارية الكبرى ومؤسسات الدعم الكبرى في المملكة العربية السعودية للبقاء على دراية باتجاهات السوق، كما ان لديهم مركز أبحاث يقوم بمسح الأسواق العالمية والمحلية وتقديم الفرص المحتملة لمناقشتها كل ثلاثة أشهر. يعمل الاستوديو بشكل وثيق مع الشركاء الاستراتيجيين، مثل الجامعات وأرامكو ووزارة الطاقة السعودية لفهم التوجهات الوطنية تجاه المجالات التي يعملون عليها، كما يستخدمون تلك الشراكات والمعلومات في صنع الأفكار ونقلها إلى لجناتهم الاستشارية لإثبات جدواها، حيث قال مؤسس الشركة "سيكون لدينا مركز أبحاث داخلي يمكنه مسح الأسواق العالمية والمحلية في نفس الوقت وإعطائنا المعلومات في جميع الأوقات ... لذلك فنحن مجموعة من الشركاء الاستراتيجيين المتجمعون معنا.

يستخدم كلا الاستوديوهين مجموعة من مراكز البحث وفرق مسح السوق والشراكات الاستراتيجية والبحوث المتواصلة للبقاء على دراية بأحدث التوجهات السوقية وتطورات المجال، ثم يتم دمج هذه الأفكار في عملية صنع القرار من خلال التقييم والتحقق من جدواها من قبل لجان الاستثمار أو اللجان الاستشارية، ومن خلال البقاء على دراية بالمعلومات اللازمة، حيث تهدف هذه الاستوديوهات إلى اتخاذ قرارات استثمارية مستنيرة والحفاظ على ميزة تنافسية في مجالاتهم المعنية.

## النهج المتبع في إدارة الملكية الفكرية بين الاستوديو والشركة الناشئة

في المقابلات التي تمت مع ستوديو Revival Lab و Ib Ventures، شارك كل من المؤسسين نهجهم المتبع في إدارة الملكية الفكرية داخل الاستوديو، وأكدت شركة Revival Lab أن الملكية الفكرية للتكنولوجيا هي جزء من الشركة الجديدة وليست مملوكة من قبل الاستوديو، حيث قال المؤسس "ننشئ الملكية الفكرية، لكنها جزء من الأصول غير الملموسة للشركة الجديدة" و"جزء من الشركة، وليست جزءاً من الاستوديو"، وسلط الضوء على التحدي المتمثل في إدارة تحليلات البيانات عندما يتعلق الأمر بسلوك العملاء في الشركات الناشئة الخاصة بهم العاملة في مجال التجارة الإلكترونية، وأوضحوا أنهم ما زالوا يقوموا بمناقشات حول أفضل نهج من المنظور القانوني والتجاري وحماية البيانات. وبالمثل، أكد مؤسس Ib Ventures على أهمية الملكية الفكرية في مركز الابتكار وريادة الأعمال، وذكر أن ابتكاراتهم تعتمد على الهيئة السعودية للملكية الفكرية أو المنظمة العالمية للملكية الفكرية، ولديهم أدلة وسياسات على منصة الشركة الإلكترونية، وأضاف "يمكننا مشاركة تقنياتنا مع الشركاء المؤسسين والشركات الناشئة، ويمكنك معرفتها من خلال موقعنا الإلكتروني بمجرد الاشتراك، كما أوضح أنه خلال مرحلة تجميع الأفكار، يتم إبلاغنا بكافة التطورات فيما يتعلق بحقوق الملكية وأن المؤسسين لا يبذلون سوى الجهد والعمل، ومع ذلك، بمجرد الوصول إلى مرحلة انفصال الشركة عن الاستوديو، سينقل قانونياً كل شيء للشركة الناشئة.

أن إدارة الملكية الفكرية هي جانب أساسي لبناء الشركات الناشئة الناجحة، ويركز المؤسسين على المنظور القانوني والتجاري وحماية البيانات، مما يوضح أن هناك العديد من الاعتبارات المعقدة التي يجب استكشافها في إدارة الملكية الفكرية بفعالية. وكما قال مؤسس Revival Lab "نعتقد أنه إذا تمكنا من إدارة [تحليلات البيانات]، فإن التوسيع في مجال التجارة الإلكترونية سيكون ميزتنا التنافسية في المستقبل القريب". كما تؤكد المقابلات على أهمية الشفافية والتواصل بين الشركاء المؤسسين والمستثمرين، وكذلك عن ضرورة وجود سياسات وإجراءات قوية لحماية الملكية الفكرية، وقال مؤسس Ib Ventures، "لدينا كتب إرشادية تتعلق بكافة السياسات مثل سياسة حقوق الملكية على منصتنا." وبهذا توضح هذه المقابلات أهمية اتباع نهج مُخطط وصارم في إدارة الملكية الفكرية لكي يتم بناء شركات ناجحة ومنع أيّ منازعات تخص هذا الأمر.



## دروس مستفادة في عملية تأسيس وتشغيل استوديو شركات ناشئة

فيما يتعلق بعملية تأسيس وتشغيل استوديو الشركات الناشئة؛ توجد دروس أساسية للتعلم من مؤسسي الاستوديوهات الشركات الناشئة ذوي الخبرة، فأولاً يجب مراعاة عملية التصميم واثبات جدوى المشروع في النموذج المراد تطبيقه، وحسبما قال مؤسس Enhance Ventures: " يجب اثبات الجدوى من فكرة المشروع، للتأكد من أن هذا هو التصميم الذي سأطبقه " ، وذلك ينطوي على عوامل مثل التركيز على القطاع ومنهجيات البحث، كما تُعتبر مرحلة جمع الأفكار أمر حاسم، سواء كانت داخلياً أو خارجياً، إلى جانب الاستثمار المطلوب في فريق جمع الأفكار أو جذب الأفكار الخارجية، وقال "لدينا منهجاً نتبعه وهو إطلاق مشروع كل ثلاثة أشهر، حيث يجلب فريق جمع الأفكار، فكرة كل 3 أشهر" ، وكذلك تعتبر مشاركة المؤسسين والشركاء وأعضاء الفريق معاً عملية مهمة لإنشاء شركات الناجحة، وذكر مؤسس Enhance Ventures: " في بعض الاستوديوهات نطبق الحد الأدنى من التدخل، لأن ذلك يؤثر على الشركة" ، وهذا يعني أن حصة الأسهم التي يحصل عليها الاستوديو من الشركة قد تكون أقل، وذلك بسبب انخفاض نسبة تدخل الاستوديو في الشركة.

يؤكد ممثل استوديو Codelink على أهمية بناء الاستوديو بصورة متعمقة وإجراء الأبحاث اللازمة لنجاح الاستوديو، ليس فقط الحصول على الأفكار بل واستقطاب المواهب والحصول على التمويل، وقال: "التحدي الذي يواجه المهتمين بإنشاء استوديو هو المعرفة السطحية بكيفية بناءة من البداية حتى مرحلة التشغيل".

## نصيحة لرواد اعمال

ينصح مؤسس استوديو **Revival Lab** بالعمل مع استوديوهات أخرى للحصول على خدمات مثل جمع التمويل وتطوير التكنولوجيا والاستراتيجية. وذكر أن من يرغب في إنشاء شركته بشكل سريع وباحتراف ينبغي أن يعمل مع استوديو الشركات الناشئة لأن عامل الوقت أمر بالغ الأهمية، وأن التأخر في إطلاق المشروع بسبب الإمكانيات تتعلق بالاستثمار أو التقنيات أو غيرها من التحديات سيتغلب عليها من خلال الاستوديو ليحقق النمو السريع والناجح.

ويشدد مؤسس استوديو **Unifonic** على أهمية بناء استديو إذا تحقق عامل وجود بنية تحتية. وقال " عند تأسيس شركتي الناشئة الجديدة، فسأفكر بالتأكد في بنائها مع استوديو "، وذلك لزيادة المنافسة، فإن العمل مع استوديو ذو الخبرة أصبح أمراً بالغ الأهمية بالنسبة رواد الأعمال الذين يسعون إلى تحقيق النمو الفعال والسريع.

## المنهج المتبع في إدارة المخاطر والحد من الإخفاقات المحتملة

### للشركة الناشئة

قام مؤسسوا شركة Revival Lab Venture Studio و Enhance Ventures و BIM Ventures بمشاركة نهجهم لإدارة المخاطر والتخفيف من حالات الإخفاقات المحتملة داخل شركتهم الناشئة، شاركت BIM Ventures نهجها الفريد المتمثل في "أقتل مشاريعك الصغيرة بنفسك"، حيث لا يترددون في إلغاء الشركة الناشئة لأسباب مختلفة، بما في ذلك تكلفة الفرصة البديلة أو عدم وجود شريك مؤسس، أو عدم حل المشكلة المستهدفة سوقياً والتي على أساسها أنشئت الشركة. وكما ذكر مؤسس شركة BIM Ventures، "لقد أغلقتنا 11 شركة" من أصل 27 شركة تم بناؤها أو جاري بناؤها، واتبعت نهجاً استباقياً لحالات القصور من خلال استعراض "قسم المقبرة" للشركات التي لم تتجاوز مرحلة البناء في مدخل الاستوديو الخاص بهم، كما ذكرت شركة Enhance Ventures أهمية إلغاء المشاريع في وقت مبكر قبل استثمار المزيد من الوقت والموارد، قائلة: "إذا لم تُنفذ في الوقت المحدد، فنحن بحاجة إلى اتخاذ القرار الصعب بشأن إلغاء المشروع".

من ناحية أخرى، شاركت استوديو الشركات الناشئة Revival Lab تجربتها في وجود ثلاثة إخفاقات سابقة وجهوده المستمرة لاستئناف حالة الاخفاق الرابعة. كما اتبع نهجاً أكثر تفاعلية للفشل، حيث يقوم بتقييم كل عنصر لتحديد سبب الإخفاق وتنفيذ استراتيجيات للتخفيف منه، ويقول مؤسس الشركة "إذا كان المؤسس، فإننا نستبدل المؤسس بآخر، وإذا كان المشروع في توقيت غير مناسب، سنلغيه من البداية، وبعد ذلك سيتعين علينا انتظار الوقت المثالي لإعادة بدء المشروع مرة أخرى"، وبشكل عام، فإن المؤسسين يسلطون الضوء على أهمية الاستعداد لاتخاذ قرارات صعبة وتحمل مخاطر محسوبة في ريادة الأعمال. كما ذكر مؤسس BIM Ventures "قتل المشروعات يعتبر دورة طبيعية، ونعمل على إصلاحها مرة أخرى في مشاريع مختلفة". من المهم أن يكون لديك طريقة تفكير حكيمة، ونهج تحليلي، كالذي شاركه مؤسس Revival Lab و Enhance Ventures، للتخفيف من حالات الاخفاقات المحتملة وضمان نجاح الشركة الناشئة.، يضيف مؤسس Revival Lab "سيتعين علينا انتظار الوقت المثالي لإعادة بدء المشروع مرة أخرى" وتقييم استراتيجيتهم لضمان نجاح المشروع في المستقبل.

## اسئلة لمساعدة رواد الأعمال على بناء استوديو الشركات الناشئة

- 1) ما هي المرحلة التي تنوي فيها بناء شركتك الناشئة؟ (5) ما هو نموذج أعمالك التجارية؟
- (a) المرحلة المبكرة (3-1 درجة) (a) التجارة الإلكترونية (1-3 درجة)
- (b) مرحلة النمو (4-6 درجة) (b) البرمجيات كخدمة (4-6) (SaaS) درجة
- (c) مرحلة التأسيس (7-10 درجة) (c) المتجر (7-10 درجة)
- 2) ما المجال الذي ينتمي إليه مشروعك؟ (6) ما هي ميزتك التنافسية؟
- (a) مجال إنشاء الشركات (3-1 درجة) (a) لا توجد ميزة واضحة (1-3 درجة)
- (b) مجال التنمية الشركات (4-6 درجة) (b) بعض المزايا (4-6 درجة)
- (c) مجال التأسيس (7-10 درجة) (c) مزايا هامة (7-10 درجة)
- 3) ما مقدار التمويل الذي جمعته بالفعل؟ (7) ما مدى خبرة فريقك؟
- (a) مرحلة التمويل الأولي Seed (1-3) درجة (a) رواد الأعمال لأول مرة (1-3 درجة)
- (b) مرحلة الفئة A (4-6) درجة (b) لديهم بعض الخبرات السابقة (4-6 درجة)
- (c) مرحلة الفئة B أو المرحلة المتأخرة (7-10) درجة (c) رواد الأعمال المتمرسين (7-10 درجة)
- 4) ما هو حجم السوق المستهدف الخاص بك؟ (8) ما هو نموذج إيرادات مشروعات الشركات الناشئة؟
- (a) السوق المتخصصة (3-1 درجة) (a) نماذج الإيرادات القائمة على الإعلانات (1-3 درجة)
- (b) سوق متوسطة الحجم (4-6 درجة) (b) نماذج الإيرادات القائمة على المعاملات (4-6 درجة)
- (c) سوق عالمي (7-10 درجة) (c) نماذج الإيرادات القائمة على الاشتراك (7-10 درجة)

بعد الإجابة على هذه الأسئلة، يمكن لرواد الأعمال إضافة نتائجهم لتحديد نوع

استوديو الشركات الناشئة الذي قد يكون الأنسب لأعمالهم:

- مجموع الدرجات 8-28 درجة: استوديوهات الشركات الناشئة المستقلة
- مجموع الدرجات 29-38 درجة: استوديو مسرعات الأعمال - الحاضنات
- مجموع الدرجات 39-48 درجة: استوديوهات الشركات الناشئة التابعة للشركات الأخرى.

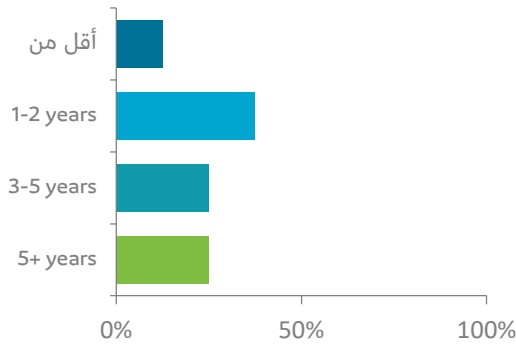
# أبرز استوديوهات الشركات الناشئة من حيث الأداء في المملكة العربية السعودية

تم تقييم أداء استوديوهات الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية من خلال استهداف 16 استوديو وإجراء مقابلات مع عدد مختار من المؤسسين، حيث تجاوز معدل الاستجابة من استوديوهات الشركات الناشئة 50 %، مما يشير إلى مستوى جيد من التجاوب ، ومع ذلك؛ من الجدير بالذكر أن نشأة استوديو الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية تعتبر نشأة جديدة كلياً، حيث تم إنشاء عدد كبير من الاستوديوهات خلال السنوات الأخيرة.

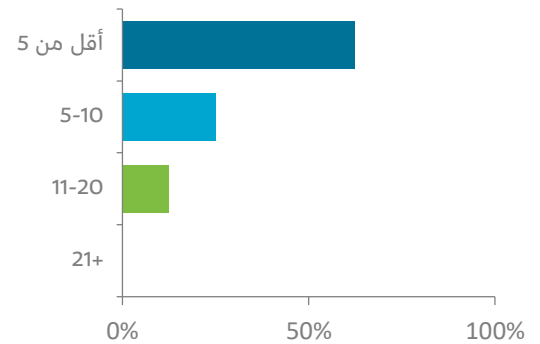
فيما يلي قائمة استوديوهات الشركات الناشئة التي تمت الإجابة منهم على الاستبيان:

1. شركة ENHANCE ventures
2. Cyber ME
3. Revival
4. EMBARK
5. Agile ventures
6. Roots ventures
7. Codelink
8. استوديو Lun startup

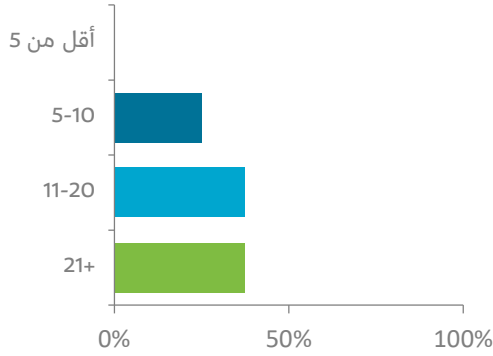
ما عمر استوديو الشركات الناشئة الخاص بك؟



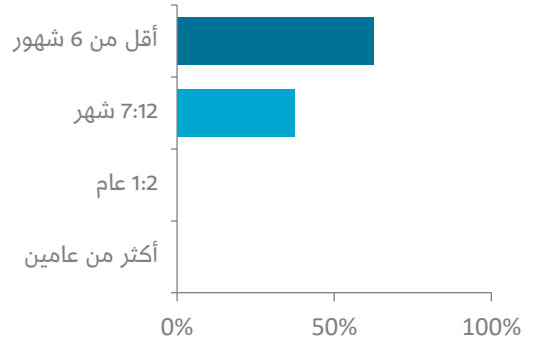
كم عدد الشركات التي أطلقتها من خلال الاستوديو خلال العام الماضي؟



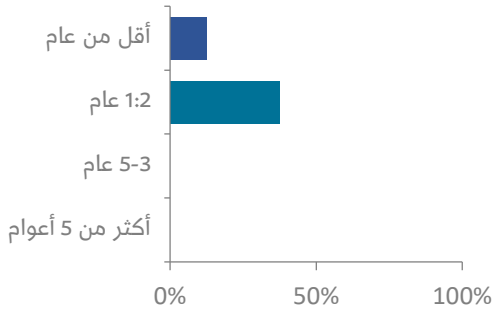
ما حجم فريق استوديو الشركات الناشئة  
خاصتك، بما في ذلك موظفي الدوام الكلي  
والجزئي؟



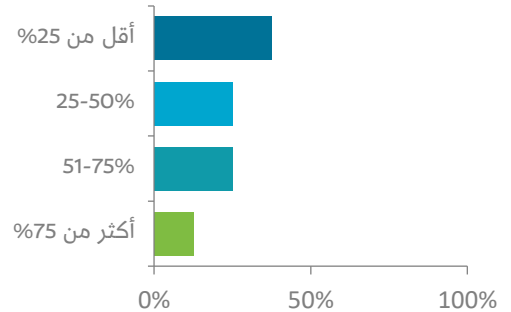
ما متوسط مدة انطلاق مشروع جديد  
بداية من الفكرة حتى الوصول  
للسوق؟



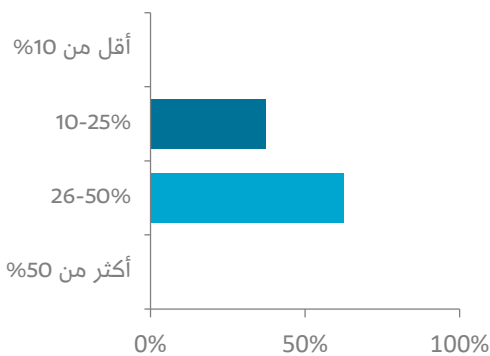
ما متوسط مدة بقاء المشروع الجديد كجزء  
من الاستوديو حتى يستقل بذاته؟



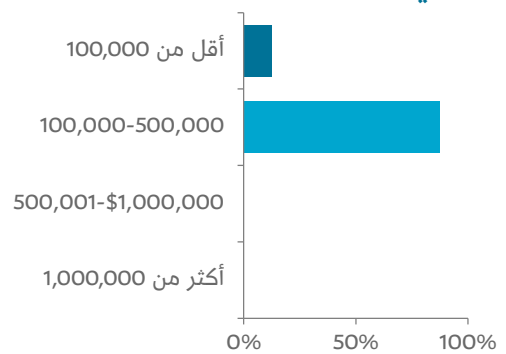
ما معدل نجاح المشروعات التي  
أطلقها الاستوديو من ناحية الربحية  
و/أو تحقيق الخروج؟



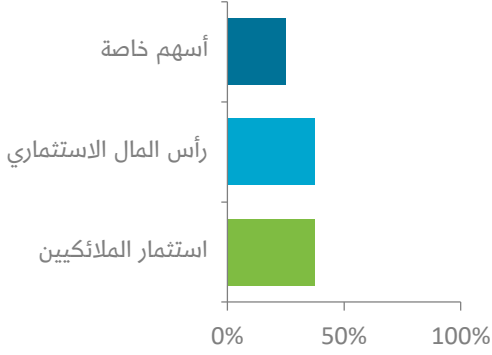
ما متوسط حجم أسهم الشركة التي يمتلكها  
الاستوديو في كل مشروع يطلقه؟



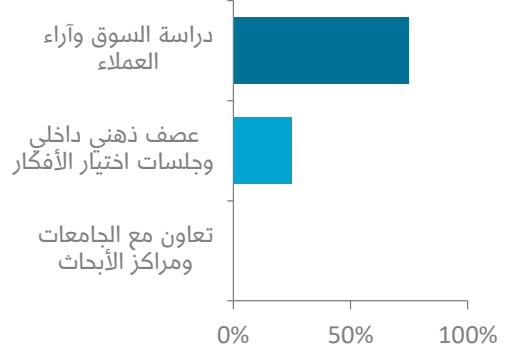
ما حجم الاستثمارات الأولية الذي يضخها  
الاستوديو في المشروع الجديد بالريال  
السعودي؟



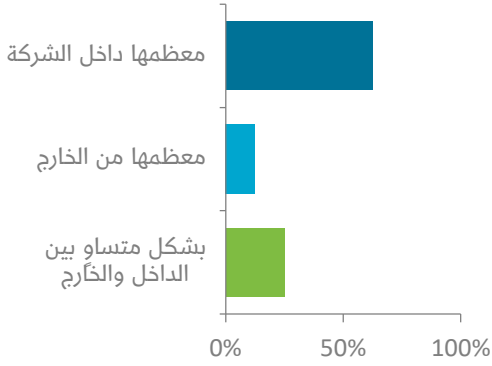
## ما المصدر الأساسي للتمويل في الاستوديو والمشاريع الخاصة بك؟



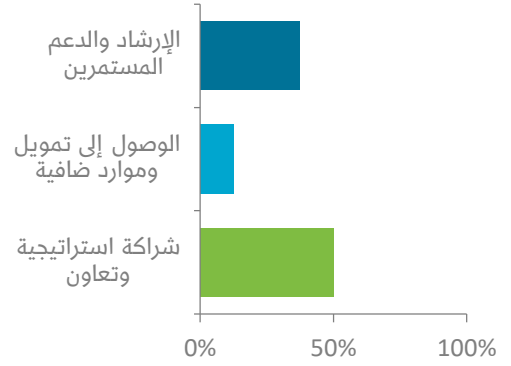
## كيف يمكنك تحديد وإثبات جدوى الأفكار الجديدة في الاستوديو؟



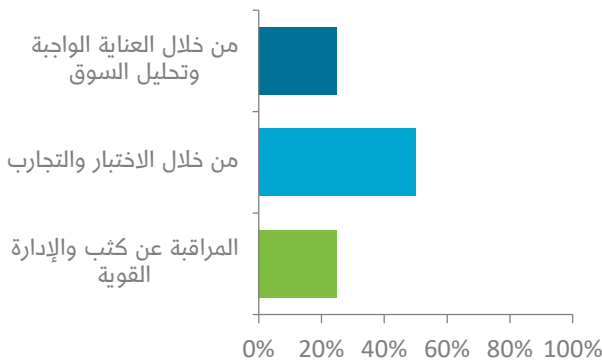
## ما معدل الموارد الخارجية والداخلية (من الاستوديو) لدي كل مشروع جديد



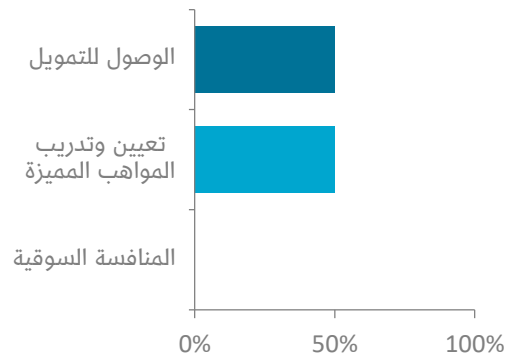
## كيف تدعم النجاحات طويلة الأمد والاستدامة لمشروعك بعد إطلاقه؟



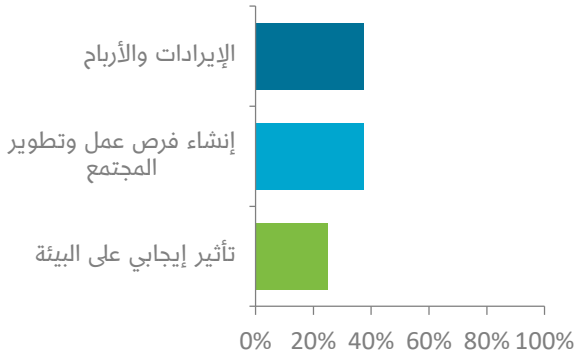
## ما الطريقة المتبعة لإدارة المخاطر وضمان نجاح المشروع؟



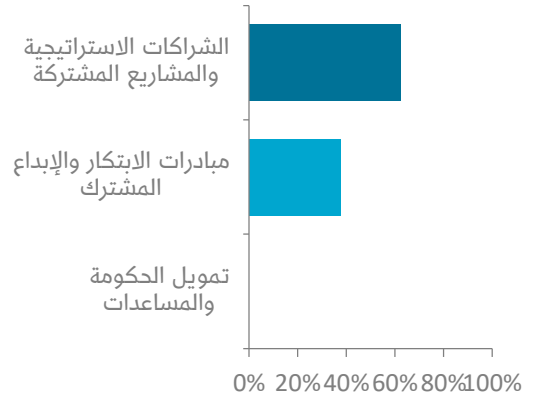
## ما أبرز التحديات التي واجهتك كاستوديو في السعودية؟



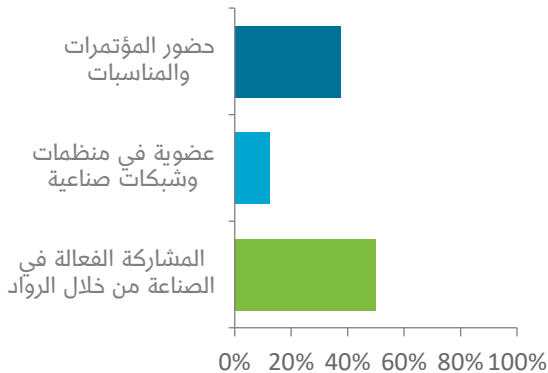
## كيف تقيس تأثير مشاريعك من ناحية التأثير الاقتصادي والاجتماعي؟



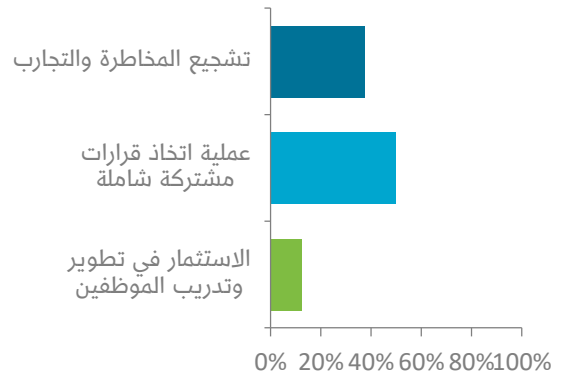
## كيف تتعاون مع الهيئات المختلفة مثل الشركات والجامعات والهيئات الحكومية لدعم مشاريعك ونمو الاستوديو الخاص بك؟



## كيف تبقي على اطلاع على أحدث التوجهات والتطورات في التكنولوجيا وريادة الأعمال؟



## كيف تعزز ثقافة الابتكار وريادة الأعمال داخل وخارج الاستوديو الخاص بك؟





## الإجابات الموضحة أدناه قاطعة في نتيجتها على النحو التالي:

### فيما يتعلق بالسؤال:

ما هو متوسط الحجم الإجمالي للاستثمار في كل شركة ناشئة أطلقتها من خلال الاستوديو (من الفكرة إلى المنتج الأولي) بالريال السعودي؟  
أجاب 90% ما بين أقل من 100,000 وأكثر من 1,000,000.

ما نوع التأسيس الذي تختاره لشركتك الناشئة الجديدة؟  
أجاب أكثر من 90% بمسؤولية محدودة.

متى تنشئ الكيان القانوني لشركتك الناشئة الجديدة؟  
أجاب أكثر من 70% على مرحلة المنتج القابل للتطبيق (MVP) مع 20% فقط على التمويل الآمن.

ما هي استراتيجية الخروج النموذجية للشركات الناشئة التي أطلقها الاستوديو الخاص بك؟  
أجاب أكثر من 80% على الاستحواذ

كيف يضمن استوديو الشركات الناشئة الخاص بك نجاح ونمو شركاته الناشئة بعد الإطلاق؟  
أكثر من 70% أجابوا على المشاركة والدعم الفعال و 10% فقط أجابوا على التوجيه والإرشاد

ما هو مستوى التحكم والاستقلالية في صنع القرار الممنوحة لكل شركة ناشئة جديد؟  
50% المستوى الذي تمت الإجابة عليه بين عالٍ من الاستقلالية و 50% بعض الاستقلالية في صنع القرار.

كيف تقيم أداء شركاتك الناشئة والاستوديو الخاص بك بشكل عام؟  
80% أجابوا على مؤشرات الأداء المالي كإيرادات وأرباح و 25% فقط أجابوا على ملاحظات العملاء ورضاهم.

ما هي الاحتياجات والمتطلبات الرئيسية لأستوديو شركاتك الناشئة اللازمة لمواصلة النمو والتوسع؟ أجاب 80 % على التمويل الإضافي

كيف تخصص الموارد والدعم لشركتك الناشئة، بما في ذلك الإرشاد والخبرة والتمويل؟  
60 % أجابوا على أساس مرحلة كل شركة ناشئة و 30 % أجابوا على أساس أداء الشركة الناشئة الفردية والإمكانات.

ما هو دور التكنولوجيا في شركتك الناشئة والعمليات التشغيلية للأستوديو الخاص بك؟  
أجاب 100 % المحرك الرئيسي للنمو والابتكار.

ما هو القطاع التي يركز عليها الاستوديو الخاص بك؟  
أجاب 100 % التكنولوجيا.

كيف يتعاون الاستوديو الخاص بك مع الشركاء، بما في ذلك شركات رأس المال الاستثماري ومسرعات الأعمال والجامعات؟  
أجاب 90 % فرصة الاستثمار المشترك

# التحديات والمتطلبات في السوق العالمية والسعودية

تواجه استوديوهات الشركات الناشئة - مثل أي نموذج أعمال آخر - عددًا من التحديات والمتطلبات من أجل نجاح الشركة الناشئة، وقد تختلف تلك التحديات والمتطلبات اللازمة لعمل الاستوديو والمشروعات التي يبنها في المملكة العربية السعودية قليلاً عن تلك الموجودة في البلدان الأخرى بسبب المنظومة الاقتصادية والتنظيمية الفريدة للبلاد، وفي هذه القسم، سوف نسلط الضوء على بعض التحديات والمتطلبات الرئيسية لاستوديوهات الشركات الناشئة العاملة على الصعيد المحلي والعالمي، مع ذكر أمثلة على كيفية تعامل استوديوهات الشركات الناشئة الناجحة في المنطقة مع تلك التحديات.

يعتبر الحصول على التمويل هو أحد أكبر التحديات التي تواجه استوديوهات الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية، حيث تمتلك المملكة سوقاً صغيراً نسبياً لرأس المال الجريء مقارنة بالمنظومات العالمية الأكثر توسعاً مثل وادي السيليكون في الولايات المتحدة الأمريكية ، والذي من شأنه تأمين التمويل الذي تحتاجه الشركة للإطلاق والتوسيع أمراً صعباً أمام استوديوهات الشركات الناشئة. وللتغلب على هذا التحدي، لجأت العديد من استوديوهات الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية إلى المستثمرين الملائكيين والمكاتب العائلية للحصول على التمويل، فعلى سبيل المثال، جمع استوديو الشركات الناشئة Flat6Labs في المملكة العربية السعودية أكثر من 27 مليون دولار تمويل من المستثمرين الملائكيين والمكاتب العائلية لإطلاق وتوسيع نطاق شركاتها الناشئة.

كما اشار مؤسس شركة Unifonic، بأن جمع التمويل هو أحد التحديات الرئيسية التي تواجهها استوديوهات الشركات الناشئة، ويعتبر أمراً ضرورياً لمساعدة الاستوديو على النمو والتوسع، ولكن يمكن أن تستغرق هذه العملية وقتاً طويلاً وقد تكون صعبة ، فقبل جمع التمويل، يجب أن يكون لدى الاستوديو خطة عمل واضحة وفريق جيد واستراتيجية قوية لجذب المستثمرين.

الوصول إلى الكفاءات ورأس المال البشري أيضاً من التحديات التي تواجه استوديو الشركات الناشئة في السعودية حيث تمتلك البلاد مجموعة صغيرة نسبياً من رواد الأعمال ذوي الخبرة ومتخصصي الشركات الناشئة، والذي من شأنه أن يجعل العثور على الأشخاص المناسبين لبناء وتشغيل شركاتهم الناشئة أمراً صعباً أمام استوديوهات الشركات الناشئة، وللتغلب على هذا التحدي، لجأت العديد من استوديوهات الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية إلى الوصول إلى الكفاءات من المغتربين وأنشأت برامج لتدريب وتطوير الكفاءات المحلية، على سبيل المثال، أنشأ استوديو الشركات الناشئة Vision Ventures في المملكة العربية السعودية برنامجاً لتدريب وتطوير الكفاءات المحلية من أجل بناء فريق قوي من رواد الأعمال والمتخصصين في الشركات الناشئة.

كما أشار مؤسسين استديو الشركات الناشئة أن إيجاد قادة الشركات الناشئة ومؤسسين شركاء ورواد أعمال للمشاريع قيد الإنشاء هو التحدي الأكبر لاستوديوهات الشركات الناشئة حيث يعتبر هذا هو التحدي الحقيقي لمعظم مؤسسي الاستوديوهات، كما أن إيجاد رئيس تنفيذي أو رائد أعمال مناسب ليس بالأمر السهل. كما قال مؤسس BIM Ventures "لم يكن إيجاد رئيس تنفيذي ورائد الأعمال أمر سهلاً". أيضا أضاف مؤسس Enhance Ventures تواجه استوديوهات الشركات الناشئة تحديات في التمويل وإيجاد الكفاءات المناسبة والتوسع في بلدان مختلفة بعملات وأنظمة مختلفة، "وعليك إيجاد رئيس الخبراء التقنيين والرئيس التنفيذي و كبير مسؤولي التسويق، وما إلى ذلك".

وتعتبر البيئة التنظيمية داخل المملكة العربية السعودية تحدياً أمام استوديوهات الشركات الناشئة، حيث أن للدولة لوائح صارمة نسبياً بشأن الاستثمار الأجنبي وملكية شركات الأعمال،

والذي من شأنه أن يجعل جذب المستثمرين والشركاء الأجانب أمرًا صعبًا أمام استوديوهات الشركات الناشئة، وللتغلب على هذا التحدي، لجأت العديد من استوديوهات الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية إلى دول أخرى مثل الإمارات العربية المتحدة التي تفضل الشركات الناشئة الأجنبية واستوديوهات الشركات الناشئة.

كما يعتبر إنشاء هيكل تجاري وقانوني للشركات الناشئة هو أحد التحديات أمام استوديوهات الشركات الناشئة، وهي عملية معقدة، خاصة إذا كان مفهوم استوديو الشركات الناشئة جديدًا في السوق، كما قال مؤسس BIM Ventures " في الحقيقة لم يكن الأمر بهذه السهولة لخلق وزيادة الوعي حول نموذج بناء الاستوديو الذي نتحدث عنه في عام 2020". كما أضاف مؤسس Revival Lab بأن الهيكل القانوني تحدي كبير، خاصة مع قوانين الشركات القديمة، فمن الصعب فهم إنشاء شركات ذات حصة ملكية الأسهم للموظفين (ESOP) وحقوق ملكية مكتسبة ومساهمين بملاحظات آمنة أو سندات قابلة للتحويل ضمن الإطار القانوني السعودي، كما يعتر التحدي الرئيسي الآخر هو إيجاد الكفاءات والحفاظ عليها، يجب أن يكون الاستوديو مبتكر لخطة ملكية الأسهم للموظفين " ESOP " وهيكل الملكية لضمان الحفاظ على الكفاءات.

أيضا عدم الدعم من الجهات الحكومية على الرغم من أن الجهات الحكومية قد تقدم الدعم للشركات الناشئة من خلال منصات دعم المشاريع أو الحاضنات أو مساحات العمل أو منشئي الشركات الناشئة أو مسرعات الأعمال، إلا أن ذلك قد لا يكون كافيًا. فكما قال مؤسس Ib Ventures " إعطاء خطاب من الجهات الحكومية للاستديو يسهل القرض أو للموافقة عليه". أيضا اللوائح غير داعمة لنموذج انشاء الشركات الناشئة فتواجه استوديوهات الشركات الناشئة بعض التحديات بسبب اللوائح التي لا تدعم نموذج أعمالهم، فعلى سبيل المثال، قد لا يكون احتضان شركة في سوق أبطوي العالمي ADGM للاستحواذ على حصة من أسهم كيان سعودي ذا تدفقًا نقديًا إيجابيًا والتدفق النقدي الإيجابي أحد المتطلبات الأساسية للجهات الاستثمارية. فكما أضاف مؤسس Seam lab "لا تدعم اللائحة السارية هذا التصميم بأي طريقة". كما أضاف أن توظيف الرؤساء التنفيذيين والموظفين غير السعوديين يواجه تحديات لاستوديوهات الشركات الناشئة بسبب اللوائح التي لا تدعم إنشاء كيان سعودي من البداية، ما لم يكن الرئيس التنفيذي يخضع لإحدى الحاضنات السعودية. موضحًا: "بحاجة إلى إنشاء كيان سعودي ولوائح تدعم بدء الشركات من نقطة الصفر، ما لم تخضع لإحدى الحاضنات السعودية".

كما يعتبر حجم السوق المحلي في المملكة العربية السعودية تحديًا أمام استوديوهات الشركات الناشئة، نظرًا لأن النسبة السكانية للدولة تعتبر قليلة نسبيًا بالدول ذات الأسواق الكبيرة ، وذلك من شأنه ان يحول دون تحقيق الحجم والإيرادات اللازمة للشركات الناشئة لتصبح ناجحة، وللتغلب على هذا التحدي، تحولت العديد من استوديوهات الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية إلى منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا كسوق مستهدفة، مما يسمح للشركات الناشئة الاستفادة من سوق أكبر مع المزيد من العملاء المحتملين والإيرادات.

كما أن عدد التخرج من الاستثمار، في السوق وفرص الاستثمار المتاحة لاستوديوهات الشركات الناشئة محدود. وللتغلب على هذا التحدي، لجأت العديد من الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية إلى المستثمرين الملائكيين والمكاتب العائلية العالمية للحصول على الاستثمار ، والتخرج بعد ذلك ، على سبيل المثال، استوديو الشركات الناشئة Vision Ventures في المملكة العربية السعودية حقق عدد من التخرجات الناجحة مع شركات Careem، التي اشترتها شركة Uber، و Souk.com التي اشترتها Amazon. وتفتقر المملكة إلى منظومة ريادة الاعمال قوية بشكل جيد من مسرعات الأعمال والحاضنات ومساحات العمل المشترك، مما قد يجعل من الصعب على الاستوديو الوصول إلى الموارد والحصول على الدعم الذي تحتاجه لنجاح الشركات.

، وللتغلب على هذا التحدي، أنشأت العديد من استوديوهات الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية برامج مسرع الأعمال خاصة بها ومساحات عمل مشتركة، مثل استوديو الشركات الناشئة Vision Ventures في المملكة العربية السعودية، الذي أنشأ برنامج مسرع الأعمال خاص به ومساحة عمل مشتركة لتزويد الشركات الناشئة بالموارد والدعم الذي تحتاجه.

تحدث مؤسس Lean Node عن كيفية إعادة تعريف أنفسهم كاستوديو شركات ناشئة في عام 2017، فلاحظوا عدم وجود مؤسسي شركات ذوي خبرة في السوق، وكانت منظومة الشركات ضعيفة، لذا ركزوا على شرح مدى أهمية الاستوديو والمزايا التي يجلبوها إلى رواد الأعمال والشركات الناشئة، لإقناعهم بوجود حلولاً بديلة أكثر جدوى من مجرد الحصول على الاستثمار، ومن ثم اتفق معهم المستثمرين الملائكيين وبدأوا في الانضمام تدريجيًا ثم تبعهم أصحاب رأس مال الجريء (VCs). حيث كان يعتقد رواد الأعمال في ذلك الوقت بأنهم بحاجة إلى النقد فقط، لكن أشار مؤسس Lean Node أنهم بحاجة إلى الخبرة لمساعدتهم على التعامل وبناء المنتجات والتعامل مع التسويق والموارد البشرية والتمويل ووضع السياسات وهيكلية الشركات وجمع التمويل، وتحدثت حول كيف أن رواد الأعمال لا يفهمون دائمًا فوائد الشركات الناشئة وتوسيع نطاق أعمالهم أو إطلاقها وتنميتها بوتيرة أسرع، عند طلب حقوق الملكية في شركتهم أو مشروعهم. كما يعتبر وجود فريق مناسب من أول يوم أمر بالغ الأهمية، وفقًا لشركة Roots Ventures، والشريك المؤسس والفريق المناسب يفتح أبواب الأعمال ويساعد على تحقيق خارطة الطريق، وزيادة عدد الشركات الناشئة الجاذبة بالنسبة للاستثمارات المستقبلية، يواجه الشركاء الاستراتيجيون تحديًا أمام إقناع الأشخاص، لكن وجود أشخاص مناسبين يعتبر أمر بالغ الأهمية، وقد وقع الاستوديو شراكة استراتيجية مع أرامكو، وناقش الشركاء على المستوى العالمي التي يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي على العمليات والشركات الناشئة ومنظومة ريادة الأعمال في المملكة العربية السعودية. يعتقد مؤسس Roots Ventures أن من يرغب في إنشاء شركة ناشئة عليه أولاً التفكير في وجود الشريك والفريق المناسبين من أول يوم. وجود فريق كبير وشريك استراتيجي من بداية المشروع يعتبر أمر بالغ الأهمية للحد من الشركات الناشئة الجاذبة للاستثمار في المستقبل، وإثبات الجدوى منها وتجريبها واختبارها ومن ثم إطلاقها. لقد تعلموا هذا الدرس بطريقة رائعة وهي من خلال وجود الشركاء المناسبين، وليس بالطريقة الصعبة.

- أتيليا زيديتي، "Startup Studio Playbook"، حقوق الطبع والنشر © 2016-2019
- مجلس أعمال فوربس، "خمسة أسئلة شائعة حول استديوهات المشروعات الناشئة" " Five Common Questions About Venture Studios"، الخامس عشر من ديسمبر  
<https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2020/12/15/five-common-2020-questions-about-venture-studios/?sh=2491d1674320>
- <https://hbr.org/2022/12/entrepreneurs-is-a-venture-studio-right-for-you>
- [/https://futuresight.ventures/emergence](https://futuresight.ventures/emergence)
- ما هو استوديو الشركات الناشئة؟ /تعريف وأمثلة أليكس معاذ  
([/https://www.applicoinc.com/blog/what-is-a-venture-studio](https://www.applicoinc.com/blog/what-is-a-venture-studio))
- دور استوديو الشركات الناشئة في الابتكار المؤسسي بواسطة  
the garage group. <https://www.thegaragegroup.com/the-role-of-a-venture-studio-within-corporate-innovation>
- استوديو الشركات الناشئة - ما هي وهل هي مناسبة لك؟ بواسطة موقع MOHARA  
(<https://mohara.co/blog/venture-studios-what-are-they-and-are-they-right-for-you>)
- أنواع استوديو الشركات الناشئة بواسطة MAMAZEN (<https://www.mamazen.it/blog/types-of-startup-studios>)
- تحليل داخلي من استطلاع رأي GSSN تم إجراؤه بمشاركة 258 شركة استوديو ناشئة. تعطيل المشهد العام لاستوديو الشركات الناشئة ملاحظة: 14 استوديو فقط قدموا بيانات IRR و TVPI  
Whitepaper. نوفمبر 2020، <https://www.gssn.co>
- صندوق المؤسسين (<https://foundersfund.com/>)
- Expa (<https://expa.com>)
- Betaworks (<https://betaworks.com>)
- Human Ventures (<https://www.humanventures.co>)
- Obvious Ventures (<https://obviousventures.com>)
- <https://nextbigthing.ag/blog/venture-studio-business-model-explained>
- [/https://venturerock.com/builders](https://venturerock.com/builders)





شكراً

