عندما يدخل الدولار إلى موقع البناء

رحلة سعر الصرف من العملة إلى تكلفة المشروع وربحيته

مستخلص من رسالة دكتوراه

أثر تقلبات سعر الصرف على دراسات الجدوى
في المشروعات العقارية

الدكتور / احمد ياسين الديب

عندما يدخل الدولار إلى موقع البناء

الدكتور / احمد ياسين الديب



د. احمد ياسين حامد الديب

هل تعرف ماذا سيحدث لمشروعك بعد ثلاث سنوات ؟

إذا كانت إجابتك: ـنعم...
فأغلق هذا الكتاب. أنت لا تحتاجه.

أما إذا كانت إجابتك: لا...
فأهلاً بك.

لأن المشكلة في الإستثمار العقاري ليست أنك لا تعرف المستقبل.

المشكلة أنك أحياناً تتصرف وكأنك تعرفه.

تضع دراسة جدوى وتحسب التكلفة وتتوقع الأرباح ثم تبدأ المشروع...

وبعد فترة، تنظر إلى دراسة الجدوى القديمة فتجدها جالسة في هدوء، وكأنها تقول:

"أنا لم أغيّر الأرقام...الواقع هو الذي فعل"

هذا الكتاب ليس عن كيفية التنبؤ بسعر الدولار ولا عن صناعة دراسة جدوى مثالية.

لأننا، للأسف، لم نخترع بعد آلة تسمح لك بزيارة المستقبل والعودة منه قبل اجتماع مجلس الإدارة.

هذا الكتاب عن سؤال أصعب قليلاً:

ماذا ستفعل عندما لا تسير الأمور كما توقعت؟

وُلدت فكرة هذا الكتاب من رسالة دكتوراه تناولت **أثر تقلبات سعر الصرف على دراسات الجدوى في المشروعات العقارية.**

وكان يمكن أن تبقى هناك...بين صفحات طويلة من المنهجيات، والجداول، والاختبارات الإحصائية التي لا بأس بها إطلاقًا...

لكن الفكرة بدتّ أكبر من أن تبقى داخل رسالة لأنها تخص المستثمر الذي ارتفعت عليه التكلفة فجأة ووصاحب المشروع الذي اكتشف أن الأرقام القديمة أصبحت...قديمة فعلاً.

لذلك خرج هذا الكتاب من الجامعة... ودخل إلى موقع البناء.

هنا ستكتشف أن السؤال الأهم ليس **كم سأربح؟** بل **ماذا سأفعل إذا قرر المستقبل أن يغيّر حساباتي؟**

9 786258 963045

عندما يدخل الدولار إلى موقع البناء

عندما يدخل الدولار
إلى
موقع البناء

تأليف

د/ أحمد ياسين الديب

المقدمة

كل مشروع يبدأ بفكرة ثم يأتي شخص ما ويقول الجملة التي غيّرت حياة كثير من المستثمرين المشروع رائع

تبدأ الحسابات مع تكلفة واضحة وإيرادات متوقعة

وأرباح تبدو جميلة لدرجة تجعلك تفكر قليلًا في المكان الذي ستقضي فيه إجازتك بعد النجاح.

ثم يبدأ المشروع

وهنا تحدث المشكلة الصغيرة التي يحب الواقع تذكيرنا بها الأرقام لا تلتزم بالخطة.

سعر الصرف يتغير

التكلفة ترتفع

المبيعات تتباطأ

والمدة التي كان يفترض أن تنتهي في موعد محدد تقرر أن لديها خططًا أخرى.

تنظر إلى دراسة الجدوى مرة أخرى

كل شيء فيها ما زال مرتبًا

المشكلة الوحيدة أن الواقع لم يعد كذلك

هذا الكتاب ليس محاولة للتنبؤ بالمستقبل؛ فلو كنا نستطيع فعل ذلك، لكان الاستثمار أسهل بكثير لكنه محاولة لفهم سؤال أهم ماذا يحدث لمشروعك عندما تتغير الأرقام؟

وهذا الكتاب ليس مجرد مجموعة من الأفكار أو الملاحظات حول الاستثمار العقاري بل هو مستخلص ومبسط من رسالة الدكتوراه التي أعدها المؤلف حول أثر تقلبات سعر الصرف على دراسات الجدوى في المشروعات العقارية.

لكن لا تقلق...

لن نبدأ بتعريفات طويلة، ولا فرضيات معقدة، ولا جداول تجعلك تشعر أنك في قاعة المحاضرات.

سنحاول بدلًا من ذلك أن نأخذ الفكرة العلمية من عالمها الأكاديمي، ونضعها في المكان الذي تحدث فيه فعلًا داخل المشروع.

سنبدأ من الفكرة، ونمر بدراسة الجدوى، ونراقب الدولار وهو يجد طريقه إلى موقع البناء رغم أنه لم يرتدِ خوذة يومًا.

وسنصل في النهاية إلى الفكرة الأهم:

المستثمر الناجح ليس من يتوقع المستقبل دائمًا... بل من يكون مستعدًا عندما يقرر المستقبل أن يسير في اتجاه مختلف عما رسمه .

الفصل الأول

المشروع يبدأ بفكرة

(١)

كل مشروع يبدأ بحلم

في البداية، لا يوجد مشروع.

يوجد فقط حلم.

قطعة أرض تراها بعين المستثمر، لا بعين المهندس.

مبنى تتخيله مكتملًا قبل أن تضع أول حجر.

وحدات جميلة، عملاء يتزاحمون على شرائها، وأرباح تبدو في خيالك أكثر ترتيبًا من أي جدول حسابات.

ثم تقول الجملة الشهيرة:

مشروع ممتاز

وهنا تبدأ الحكاية

المشكلة أن العقل البشري يحب النهايات السعيدة

يرى سعر البيع فينسى تكلفة البناء

يرى الإيرادات فينسى موعد تحصيلها

يرى الربح ولا يسأل كثيرًا عن الطريق الذي يجب أن

يقطعه المشروع حتى يصل إليه

وهذا طبيعي

فلو جلس كل صاحب فكرة يفكر منذ اللحظة الأولى في أسوأ شيء يمكن أن يحدث فلن يبدأ أحد مشروعًا.

لكن الاستثمار ليس مجرد حلم جميل.

الحلم يقول لك

تقدر تنجح

أما المشروع فيسألك

وماذا لو لم تسر الأمور كما تتوقع؟

وهنا يبدأ الفرق بين الفكرة والمشروع

الفكرة يمكن أن تولد في دقائق

أما المشروع فيحتاج إلى أرض، ومال، وسوق، ووقت، وقرارات كثيرة

والأهم...

يحتاج إلى أرقام.

لكن الأرقام لها عادة سيئة جدًا

أنها لا تحب المجاملة.

قد تكون الفكرة رائعة.

وقد يكون الموقع ممتازًا.

وقد يكون الطلب على المنتج قويًا.

لكن إذا كانت تكلفة المشروع أكبر من قدرته على تحقيق الإيرادات، فكل هذا لا يكفي.

لذلك فإن أول خطوة حقيقية في رحلة أي مشروع ليست أن تسأل

كم سأربح؟

بل أن تسأل

هل هذه الفكرة يمكن أن تتحول أصلًا إلى مشروع يستطيع أن يعيش؟

وهذا هو السؤال الذي سنبدأ منه رحلتنا.

***

(٢)

من الفكرة إلى المشروع

الفكرة جميلة.

دائمًا تقريبًا

المشكلة أنها لا تدفع فواتير

يمكنك أن تجلس مع أصدقائك وتقول

عندي فكرة مشروع عقاري بمليون جنيه

سيهزون رؤوسهم بإعجاب

أحدهم سيقول: فكرة عبقرية

وآخر سيبدأ فورًا في حساب الأرباح نيابة عنك.

وفي أقل من عشر دقائق، تكون قد بنيت المشروع على الورق وبعت الوحدات وحققت الربح وربما بدأت تفكر في المشروع التالي.

ثم يأتي شخص مزعج قليلًا ويسأل

طيب... المشروع هيتكلف كام؟

وهنا تنتهي الحفلة

لأن الفكرة، لكي تصبح مشروعًا، عليها أن تتعرف إلى أصدقاء لم تكن تريد مقابلتهم أصلًا:

التكلفة.

التمويل.

السوق.

الوقت.

وذلك الصديق الثقيل جدًا

المخاطر.

تبدأ بالنظر إلى الأرض.

هل الموقع مناسب؟

ماذا يمكن أن نبني هنا؟

ومن سيشتري؟

وكم سيدفع؟

ثم تبدأ في الحساب.

سعر الأرض.

التصميم والتراخيص.

الحديد والأسمنت.

العمالة.

المعدات.

التشطيبات.

التسويق.

التمويل.

وفجأة تكتشف حقيقة بسيطة ومزعجة:

المبنى الذي رأيته في خيالك لم يكن مجانيًا.

ثم يأتي السؤال الآخر:

حتى لو بنينا المشروع، هل سيشتري الناس؟

فليس كل شيء جميل يُباع.

والسوق لديه عادة سيئة أخرى:

أنه لا يهتم كثيرًا بما أعجبك أنت.

قد ترى أن سعر الوحدة مناسب.

لكن العميل قد يرى أنه مرتفع.

وقد تضع خطة مبيعات ممتازة، ثم يقرر السوق أن يأخذ إجازة من الشراء.

وهنا نكتشف أن المشروع العقاري ليس مجرد تكلفة + مبيعات = ربح.

هناك سؤال مهم جدًا في المنتصف:

متى ستدفع؟ ومتى ستقبض؟

قد تحتاج إلى دفع أموال اليوم لبناء شيء لن تحصل على قيمته كاملة إلا بعد شهور أو سنوات.

وهنا تظهر التدفقات النقدية.

ذلك الشيء الذي لا يتذكره البعض إلا عندما يرن الهاتف ويقول المقاول:

محتاج الدفعة.

عندها تبدأ الفكرة الجميلة في التحول إلى مشروع حقيقي.

مشروع له تكلفة.

وله إيرادات.

وله تمويل.

وله مواعيد.

وله سوق.

وله مخاطر.

وهنا نحتاج إلى ورقة تحاول أن تجمع كل هذه الأشياء معًا، وتخبرنا:

هل المشروع يستحق أن نضع أموالنا فيه؟

إنها دراسة الجدوى.

لكن قبل أن نمنحها ثقتنا الكاملة، هناك حقيقة يجب ألا ننساها:

دراسة الجدوى لا تعرف المستقبل.

هي فقط تقول لنا إذا سارت الأمور وفق هذه الافتراضات، فهذه هي النتيجة المتوقعة.

وهنا تبدأ القصة الحقيقية لأن الأمور...

نادراً ما تسير وفق الخطة التي كتبناها لها.

***

(٣)

الأرقام التي تجعلنا نتحمس

هناك لحظة في حياة أي مشروع تبدو فيها الأمور رائعة.

لحظة تفتح فيها دراسة الجدوى، وتنظر إلى الأرقام، ثم تعيد النظر إليها مرة أخرى...

للتأكد أنك لم تخطئ في القراءة.

التكلفة تبدو معقولة.

المبيعات تبدو ممتازة.

والربح؟

الربح يبتسم لك من آخر الصفحة.

فتقول لنفسك:

واضح إننا اخترنا المشروع الصح.

وهنا تحديدًا يجب أن نهدأ قليلًا.

ليس لأن الأرقام خاطئة.

ولكن لأن الأرقام في دراسة الجدوى ليست حقائق نزلت من السماء.

إنها توقعات مبنية على افتراضات.

سعر الأرض له رقم.

تكلفة البناء لها رقم.

سعر البيع له رقم.

عدد الوحدات التي نتوقع بيعها له رقم.

مدة التنفيذ لها رقم.

وحتى سعر الصرف، في بعض المشروعات، يدخل إلى الحساب برقم محدد.

ثم نضع كل هذه الأرقام بجوار بعضها، ونضغط بعض الأزرار، ونترك برنامج الإكسل يقوم بما يجيده.

يخرج لنا في النهاية:

الربح المتوقع.

يا لها من لحظة جميلة.

كل شيء يبدو منطقيًا.

بل إن الأرقام قد تكون مقنعة لدرجة أنك تبدأ في التعامل معها وكأنها حدثت بالفعل.

وهنا تقع واحدة من أكثر الأخطاء شيوعًا:

نخلط بين الرقم المتوقع والرقم المؤكد.

إذا قالت دراسة الجدوى إن المشروع سيحقق ٣٠ مليون جنيه، فهذا لا يعني أن هناك ٣٠ مليونًا ينتظرونك في مكان ما.

للأسف.

لقد بحثنا.

ولم نجدهم.

الـ٣٠ مليون مجرد نتيجة مبنية على مجموعة من الافتراضات.

إذا كانت التكلفة كما افترضنا.

وإذا كان سعر البيع كما افترضنا.

وإذا بعنا بالسرعة التي افترضناها.

وإذا انتهى التنفيذ في المدة التي افترضناها.

وإذا بقيت الظروف الاقتصادية قريبة مما افترضناه.

فقد نصل إلى النتيجة نفسها.

لكن ماذا لو تغير أحد هذه الأشياء؟

هنا تبدأ الأرقام الجميلة في العبوس.

وقد يتحول المشروع الذي كان يحقق ٣٠ مليونًا على الورق إلى ٢٠ مليونًا...أو ١٠ ملايين...أو لا شيء.

وربما إلى خسارة.

وهذا لا يعني بالضرورة أن دراسة الجدوى كانت سيئة.

ربما كانت جيدة جدًا بالنسبة للظروف التي أُعدت على أساسها.

لكن المشكلة أن المشروع لم يتعهد بالبقاء في تلك الظروف.

وهذه نقطة مهمة جدًا.

فنحن لا نحتاج فقط إلى دراسة تقول لنا:

المشروع مربح

نحتاج أيضًا إلى أن نعرف:

ماذا يحدث للربح إذا تغيرت الأرقام؟

لأن المستثمر الذي ينظر إلى النتيجة فقط يشبه شخصًا ينظر إلى عداد السيارة ويعرف سرعتها...

لكنه لا ينظر إلى الطريق.

والطريق، كما سنكتشف، هو المكان الذي تحدث فيه معظم المفاجآت.

***

(٤)

لكن المشروع لا يعيش على الورق

على الورق...

كان كل شيء رائعًا.

المشروع مربح.

التكلفة محسوبة.

المبيعات متوقعة.

وموعد التسليم محدد.

حتى الأرباح بدت وكأنها تنتظر دورها فقط كي تدخل حسابك البنكي.

ثم بدأ التنفيذ.

وهنا اكتشف المشروع أن لديه شخصية مستقلة.

سعر الحديد ارتفع.

والأسمنت قرر أن يعيد النظر في علاقته القديمة بالسعر الذي وضعناه في دراسة الجدوى.

ثم تحرك سعر الصرف.

وبدأ بعض ما نستورده، أو ما يدخل في إنتاج ما نستخدمه، يكلف أكثر.

لا مشكلة.

نقول لأنفسنا:

دي زيادة بسيطة.

ثم تأتي زيادة أخرى.

ثم أخرى.

والغريب أن الزيادات الصغيرة لديها قدرة عجيبة على تكوين رقم كبير.

وفي الوقت نفسه، كانت هناك مشكلة أخرى.

المبيعات لم تسر بالسرعة التي توقعناها.

بعض العملاء اشتروا.

لكن ليس بالعدد الذي تخيلناه.

وبعض من اشتروا قرروا أن التحصيل يمكن أن ينتظر قليلًا.

أما المشروع...

فلم يكن لديه رفاهية الانتظار.

المقاول يريد مستحقاته.

العمال يريدون أجورهم.

البنك يريد قسطه.

والمواد تريد أن تُشترى بالسعر الجديد، لا بالسعر الذي كان موجودًا عندما كتبنا دراسة الجدوى.

وفجأة، لم تعد المشكلة:

هل المشروع مربح؟

ظهرت مشكلة أكثر إلحاحًا:

هل لدينا سيولة كافية حتى يصل المشروع إلى مرحلة الربح؟

وهنا يظهر الفرق بين الربح والتدفق النقدي.

قد يكون المشروع مربحًا في النهاية...

لكن يحتاج إلى أموال اليوم.

وقد تكون الأرباح المتوقعة ممتازة، بينما الحساب البنكي في منتصف الطريق يرسل لك رسالة أكثر تواضعًا

اتصرف

هذه هي اللحظة التي يبدأ فيها المستثمر في فهم أن المشروع ليس مجموعة أرقام منفصلة.

ارتفاع سعر الصرف قد يرفع بعض التكاليف.

ارتفاع التكلفة قد يضغط على الربح.

انخفاض المبيعات قد يقلل التدفقات الداخلة.

تأخر التحصيل قد يخلق فجوة نقدية.

الفجوة قد تحتاج إلى تمويل.

والتمويل له تكلفة.

وهكذا يمكن لرقم واحد أن يبدأ رحلة طويلة...

وينتهي في مكان لم يكن موجودًا أصلًا في دراسة الجدوى الأولى.

لكن هل معنى ذلك أن دراسة الجدوى فشلت؟

ليس بالضرورة.

ربما لم تفشل الدراسة.

ربما الذي تغير هو العالم الذي كانت تصفه.

وهنا يجب أن نتوقف قليلًا.

لأن المستثمر لا يستطيع أن يطلب من العالم أن يثبت في مكانه حتى ينتهي مشروعه.

ولا يستطيع أن يتصل بالدولار ويقول له:

لو سمحت، استنى لما نخلص.

لذلك، عندما تتغير الظروف، لا يكون السؤال الذكي من المخطئ؟

بل ماذا تغير؟ وما أثره على المشروع؟ وماذا يجب أن نفعل الآن؟

ومن هنا تبدأ الرحلة الحقيقية.

رحلة لا تبحث عن رقم ثابت...

بل عن مشروع يستطيع تحمل تغير الأرقام.

***

(٥)

السؤال الذي لم يكن في دراسة الجدوى

في صباح اليوم التالي، فتح صاحب المشروع دراسة الجدوى مرة أخرى.

نفس الأرض.

نفس المبنى.

نفس عدد الوحدات.

ونفس الأرباح التي جعلته يبتسم في المرة الأولى.

لكن هذه المرة، كان ينظر إلى الأرقام بطريقة مختلفة.

لم يعد يسأل: كم سأربح؟

كان هناك سؤال آخر بدأ يزعجه:

وماذا لو تغيرت الأرقام؟

ظل ينظر إلى الصفحة قليلًا.

ثم أغلق الملف.

فالورقة لم تكن قد أخطأت.

هي فقط لم تكن تعرف ما سيحدث غدًا.

وهذا ليس عيبًا فيها.

فالورقة، مهما كانت ذكية، لا تستطيع أن تتنبأ بكل ما يفعله العالم.

لكن المشروع لا يملك رفاهية انتظار أن يستقر العالم.

عليه أن يبني.

ويشتري.....ويدفع.....ويبيع.

.....ويحصّل.....ويستمر.

وهنا أدرك المستثمر أن هناك شيئًا مهمًا لم يكن موجودًا في دراسة الجدوى:

الواقع.

والواقع لديه عادة غريبة...

أنه لا يطلب إذنًا قبل أن يغير الأرقام.

في ذلك الوقت، لم يكن يعرف ما الرقم الأول الذي سيتغير.

لكنه كان على وشك أن يعرف.

كان هناك رقم واحد، يظهر كل صباح تقريبًا على الشاشة.

رقم يبدو بعيدًا عن موقع البناء.

بعيدًا عن الحديد والأسمنت.

وبعيدًا عن أسعار الوحدات.

لكن هذا الرقم كان يعرف طريقه جيدًا إلى كل واحد منها.

سعر الدولار.

ومن هنا تبدأ الحكاية الحقيقية.

***

الفصل الثاني

الجنيه والدولار... لماذا يهمنا سعر الصرف؟

(١)

كان الدولار مجرد رقم

كان الدولار، في وقت ما، مجرد رقم.

رقم تراه في نشرة الأخبار، فتقول: آه... الدولار زاد شوية.

ثم تكمل يومك.

لم تكن تتوقع أن يأتي يوم يصبح فيه هذا الرقم قادرًا على إفساد مزاج مستثمر، وإعادة حسابات مقاول، وتغيير سعر شقة لم تُبنَ بعد في ٢٠١١ كان الدولار يدور حول ستة جنيهات.

ستة جنيهات تقريبًا.

رقم صغير بما يكفي لكي لا يخيف أحدًا.

وفي ذلك الوقت، لو أخبرت مستثمرًا عقاريًا أن الدولار سيصبح بعد سنوات من أهم الأرقام التي يجب أن يراقبها، ربما نظر إليك قليلًا ثم قال:

وإيه علاقة الدولار بالعقار؟

سؤال منطقي جدًا.

خصوصًا إذا كان يبيع وحداته بالجنيه.

الأرض بالجنيه.

العمالة بالجنيه.

والعميل، لحسن الحظ، يدفع بالجنيه.

إذن أين المشكلة؟

المشكلة أن الاقتصاد لا يحترم الحدود التي نرسمها له.

يمكنك أن تقول:

أنا مالي ومال الدولار؟

لكن الدولار قد يرد عليك، بكل هدوء:

أنا مجرد رقم.

ثم يبدأ في الارتفاع.

ترتفع تكلفة شيء هنا.

وتتحرك تكلفة شيء هناك.

يتغير سعر مادة.

ترتفع تكلفة معدات.

يزداد سعر مدخل إنتاج.

ثم تبدأ سلسلة صغيرة من الزيادات في التحول إلى رقم كبير.

وهنا يحدث الشيء المزعج.

تكتشف أن الدولار لم يدخل مشروعك من الباب.

لقد دخل من الشباك.

لم يشترِ الأرض.

ولم يبنِ العمارة.

ولم يبع وحدة واحدة.

لكنه كان حاضرًا، بشكل مباشر أو غير مباشر، في جزء من الأشياء التي احتاجها المشروع حتى يقف على قدميه.

ومع مرور السنوات، لم يعد الرقم ستة.

ثم لم يعد سبعة.

ثم لم يعد عشرة.

ثم أصبح رقمًا أكبر بكثير.

وبينما كان الرقم يكبر على الشاشة، كان المستثمر يعيد النظر في أرقام أخرى على مكتبه.

تكلفة البناء.

سعر البيع.

التمويل.

التدفقات النقدية.

والربح الذي كان يبدو مطمئنًا جدًا منذ فترة قصيرة.

هنا بدأ الدولار يتحول من رقم نقرأه...

إلى رقم نحسب حسابه.

وهذه هي الحكاية التي نريد أن نفهمها.

ليس حكاية الدولار وحده.

ولا حكاية الجنيه وحده.

بل حكاية رقم صغير بدأ رحلته في مكان ما على شاشة سعر الصرف...

ثم وجد طريقه، ببطء شديد، إلى موقع البناء.

ولكي نفهم كيف حدث ذلك، علينا أن نعود إلى البداية. إلى ٢٠١١.

***

(٢)

رحلة الجنيه... من ٢٠١١ إلى ٢٠٢٦

لنبدأ من الرقم الذي لم يكن يخيف أحدًا٢٠١١

كان الدولار يدور حول ٥.٩ جنيه تقريبًا في المتوسط خمسة جنيهات وتسعون قرشًا.

رقم صغير بما يكفي لكي لا يخيف أحدًا.

وفي ذلك الوقت، لو أخبرت مستثمرًا عقاريًا أن الدولار سيصبح بعد سنوات من أهم الأرقام التي يجب أن يراقبها، ربما نظر إليك قليلًا ثم قال:

وإيه علاقة الدولار بالعقار؟

سؤال منطقي جدًا.

خصوصًا إذا كان يبيع وحداته بالجنيه.

الأرض بالجنيه.

والعمالة بالجنيه.

والعميل، لحسن الحظ، يدفع بالجنيه.

إذن أين المشكلة؟

في ٢٠١٥ كان متوسط سعر الدولار قد وصل إلى نحو ٧.٦٩ جنيه.

ثم جاء ٢٠١٦ وهنا لم يعد الأمر مجرد زيادة عادية.

في نوفمبر ٢٠١٦ اتجهت مصر إلى تحرير سعر الصرف، فقفز المتوسط السنوي للدولار إلى نحو ١٠٠٠٢ جنيه، ثم بلغ نحو ١٧.٧٩ جنيهًا في ٢٠١٧.

من حوالي ستة جنيهات إلى ما يقارب ثمانية عشر جنيهًا.

ثلاثة أضعاف تقريبًا.

لكن هنا علينا أن نتوقف لحظة.

لأن هناك تفصيلة مهمة في هذه الرحلة لا تظهر كاملة في الأرقام الرسمية.

لم يكن هناك دائمًا دولار واحد له سعر واحد.

في فترات مختلفة، كان هناك سعر رسمي تعلنه البنوك والجهات الرسمية، وفي المقابل كان هناك سوق موازٍ يتحرك فيه الدولار بسعر مختلف.

وأحيانًا كان الفرق بسيطًا.

وأحيانًا...

لم يكن بسيطًا على الإطلاق.

وهنا أصبح السؤال بالنسبة لبعض المستثمرين والتجار

ليس:

الدولار بكام؟

بل:

الدولار اللي بتتكلم عنه ده... الرسمي ولا اللي موجود فعلًا في السوق؟

وهذه ليست مجرد نكتة اقتصادية.

عندما توجد فجوة كبيرة بين السعر الرسمي والسعر المتداول فعليًا، تصبح دراسة الجدوى نفسها أمام مشكلة محرجة:

أي دولار نضعه في الحساب؟

السعر الذي تقوله الشاشة؟

أم السعر الذي يطلبه السوق؟

والأمر لم يكن مجرد لعبة أرقام.

فشح العملات الأجنبية وقيود الحصول عليها جعلا الفجوة بين السعر الرسمي والسوق الموازية تتسع بصورة واضحة قبل ٢٠٢٤، خصوصًا خلال ٢٠٢٣ وبداية ٢٠٢٤.

ثم جاءت لحظة حاسمة.

٦ مارس ٢٠٢٤ في ذلك اليوم، تحرك سعر الصرف الرسمي بقوة، وتزامن ذلك مع الانتقال إلى نظام أكثر مرونة

وتوحيد سوق الصرف.

هبط الجدار الذي كان يفصل السعر الرسمي عن سعر السوق الموازية.

وبحسب صندوق النقد الدولي، انخفض سعر الجنيه الرسمي بنحو ٣٨% في بداية عملية التوحيد، فأُغلقت الفجوة مع السوق الموازية تقريبًا. وبعدها أصبح سعر الصرف يتحرك بصورة أكبر وفق العرض والطلب في السوق المصرفية.

وهنا حدث شيء مهم جدًا بالنسبة للمستثمر.

لم يعد السؤال:

«أحسب على أنهي دولار؟»

بالدرجة نفسها التي كان يُطرح بها قبل مارس ٢٠٢٤.

أصبح السعر الرسمي أقرب بكثير إلى السعر الذي يعكس السوق الفعلية.

بمعنى آخر...

أصبح للدولار عنوان واحد تقريبًا بدلًا من أن يكون له عنوانان.

وهذه نقطة مهمة جدًا لفهم السنوات التالية.

لأن الأرقام التي سنراها بعد ٢٠٢٤ أصبحت أكثر تعبيرًا عن سعر الصرف السائد في السوق الرسمية، في ظل نظام مرن، بينما كانت قراءة الأرقام قبل ذلك تحتاج دائمًا إلى الانتباه إلى

وجود فجوة محتملة بين السعر الرسمي والسوق الموازية.

ثم نعود إلى الرحلة.

في ٢٠٢٢ وصل متوسط سعر الدولار إلى نحو ١٩ جنيهًا.

وفي ٢٠٢٣ قفز المتوسط إلى نحو ٣٠.٦ جنيهًا.

ثم جاء ٢٠٢٤، وبعد توحيد سوق الصرف، أصبح المتوسط السنوي في حدود ٤٥.٣ جنيهًا.

وفي ٢٠٢٥ وصل المتوسط إلى نحو ٤٩.٢ جنيهًا.

أما ٢٠٢٦، فما زالت الحكاية تُكتب.

وفي أغسطس ٢٠٢٦ أصبح الدولار يتحرك في نطاق الخمسين جنيهًا تقريبًا.

وهكذا، من حوالي ٥.٩ جنيه في ٢٠١١ إلى نحو ٥٠ جنيهًا في ٢٠٢٦، تغير الرقم مرات ومرات.

لكن الرقم وحده ليس هو القصة.

القصة في كل ما تحرك معه.

فالدولار لا يدخل المشروع كرقم مكتوب في نشرة البنك.

يدخل في تكلفة بعض المواد.

وفي المعدات.

وفي المدخلات.

وفي التمويل.

ثم ينتقل إلى سعر البيع.

ثم إلى القدرة على الشراء.

ثم إلى سرعة المبيعات والتحصيل.

وفي النهاية...

إلى الربح.

وهنا نفهم لماذا لا يكفي أن نعرف:

«الدولار وصل لكام؟»

السؤال الحقيقي هو:

«ماذا فعل هذا الرقم بمشروعي؟»

فالمستثمر العادي ينظر إلى شاشة سعر الصرف.

أما المستثمر الذي يفهم مشروعه...

فينظر إلى ما يحدث بعد الشاشة.

***

(٣)

عندما انتقل الدولار من الشاشة إلى موقع البناء

كان السؤال يبدو بسيطًا:

أنا ببيع بالجنيه... إذن لماذا أهتم بالدولار؟

سؤال له وجاهته.

بل إنك لو قلت هذا السؤال بصوت مرتفع في اجتماع لمجلس إدارة شركة عقارية، فمن المؤكد أن أحدهم سيهز رأسه موافقًا.

ثم سيبدأ شخص آخر في شرح الأمر.

وهنا تبدأ المشكلة.

لأن الدولار لا يحتاج إلى أن تدفعه مباشرة حتى يؤثر فيك.

يكفي أن يمر من هنا...

ثم من هناك...

ثم يصل إليك في صورة فاتورة.

تخيل المشروع وهو يبدأ يومه.

الأرض موجودة.

المهندس موجود.

المقاول موجود.

والعمال موجودون.

ولا يوجد دولار واحد في الموقع.

رائع.

إذن نحن في أمان.

ليس تمامًا.

فالحديد الذي وصل إلى الموقع له قصة أخرى.

والحديد له مواد خام وطاقة ونقل وتصنيع.

والمعدات لها قصة أخرى.

والمصعد الذي سيصعد بك إلى الطابق العاشر لم يولد في الطابق الأرضي.

وبعض المكونات التي تدخل في منتجات محلية قد تكون مرتبطة بمواد أو معدات أو مدخلات لها علاقة بالعملة الأجنبية.

وهكذا يمكن للدولار أن يصل إلى المشروع دون أن يطرق الباب.

إنه لا يدخل كضيف... بل يدخل ضمن الفاتورة.

وهنا يجب أن ننتبه إلى شيء مهم:

ليس معنى ذلك أن ارتفاع الدولار بنسبة معينة يؤدي تلقائيًا إلى ارتفاع تكلفة المشروع بالنسبة نفسها.

لو ارتفع الدولار ٢٠%، فهذا لا يعني أن تكلفة البناء سترتفع ٢٠%.

يا ليت الاقتصاد كان بهذه البساطة.

كان يمكننا وقتها أن نضع آلة حاسبة على المكتب ونذهب لتناول القهوة.

لكن تكلفة المشروع خليط من عشرات البنود.

بعضها يتأثر بسعر الصرف مباشرة.

بعضها يتأثر بصورة غير مباشرة.

وبعضها قد لا يتأثر به إلا قليلًا.

وهناك بنود أخرى تتأثر بعوامل مختلفة تمامًا.

ولهذا فإن انتقال أثر الدولار ليس زرًا تضغط عليه فيرتفع كل شيء معه في اللحظة نفسها.

إنه أقرب إلى موجة.

تصل إلى بعض الأشياء أولًا.

ثم تنتقل إلى أشياء أخرى.

وقد تكون قوية في مكان...

وضعيفة في مكان آخر.

وقد تصل متأخرة.

وهنا تظهر أهمية تركيب تكلفة المشروع نفسه.

فمشروع يعتمد بدرجة كبيرة على مكونات مستوردة لن يكون مثل مشروع تعتمد أغلب تكلفته على عناصر محلية.

ومشروع في مرحلة الإنشاء ليس مثل مشروع ما زال على الورق.

ومشروع لديه مخزون من المواد ليس مثل مشروع سيشتري كل احتياجاته بعد ارتفاع الأسعار.

حتى التوقيت له رأي في القصة.

فالسؤال ليس فقط:

كم ارتفع الدولار؟

بل متى ارتفع؟ وماذا كنت قد اشتريت وقتها؟ وماذا بقي عليك أن تشتري؟

وهنا يتحول سعر الصرف من رقم اقتصادي إلى سؤال إداري.

إذا ارتفع الدولار غدًا، ماذا سيحدث لتكلفة مشروعي؟

إذا ارتفعت التكلفة، هل أستطيع تحملها؟

إذا لم أستطع، فهل أرفع سعر البيع؟

وإذا رفعت السعر، هل سيقبل العميل؟

وإذا لم يقبل...

من سيدفع الفاتورة؟

هنا نفهم لماذا لا يعمل الدولار وحده.

وأحيانًا يكفي أن يتحرك أول حجر فيها...

لكي تضطر إلى إعادة النظر في آخرها.

لهذا السبب، عندما ينظر المستثمر إلى شاشة سعر الصرف، لا ينبغي أن يسأل فقط:

«الدولار بكام؟»

الأهم أن يسأل:

الدولار ده... دخل مشروعي من أنهي باب؟

لأنك عندما تعرف الباب يمكنك أن تعرف حجم المشكلة.

وربما، وهذا هو الأهم يمكنك أن تغلقه قبل أن يدخل أكثر.

***

(٤)

الدولار لا يحب العمل وحده

من السهل جدًا أن نلوم الدولار.

في الحقيقة، نحن نفعل ذلك كثيرًا.

ترتفع الأسعار؟

الدولار.

تزيد تكلفة المشروع؟

الدولار.

تتأخر الأرباح؟

الدولار.

وفي بعض الأحيان، لو انقطعت الكهرباء في موقع البناء، قد تجد شخصًا يقول:

أكيد الدولار له علاقة.

لكن الحقيقة أكثر تعقيدًا قليلًا.

الدولار ليس الرجل الوحيد في هذه العصابة.

هناك التضخم.

وهناك أسعار الفائدة.

وهناك ذلك الكائن الغريب الذي اسمه تكلفة التمويل، والذي لا يظهر في بداية المشروع كثيرًا، ثم يبدأ في الظهور كلما احتجت إلى المال.

ولنفترض، للمرة الألف، أن لدينا مشروعًا عقاريًا.

بدأ بشكل جيد.

والجميع سعداء.

المهندس سعيد.

المقاول سعيد.

وصاحب المشروع سعيد أكثر من الجميع، لأنه ما زال في المرحلة التي لم تصل فيها الفواتير الحقيقية.

ثم يتحرك سعر الصرف.

ترتفع بعض التكاليف.

وهنا يدخل التضخم إلى القصة.

التضخم يشبه ذلك الضيف الذي لا يكتفي بأن يأكل ما على المائدة.

إنه يسأل أيضًا:

فيه إيه تاني؟

ترتفع أسعار مواد.

ثم ترتفع تكلفة النقل.

ثم ترتفع العمالة.

ثم تصبح الفاتورة التي كانت تبدو مرتفعة في الشهر الماضي، شيئًا تتمنى اليوم لو استطعت العودة بالزمن ودفعه.

لكن المشروع لا يملك آلة زمن.

لذلك يبدأ المستثمر في البحث عن حل.

والحل، في كثير من الأحيان، اسمه:

تمويل.

وهنا يدخل اللاعب الثالث.

سعر الفائدة.

تذهب إلى البنك لتطلب المال.

فيخبرك البنك، بأدب شديد، أن المال موجود.

وهذه أخبار جيدة.

ثم يخبرك بسعره.

وهنا تصبح الأخبار أقل جودة.

لأن المال، مثل أي شيء آخر، له تكلفة.

وكلما ارتفعت تكلفة الاقتراض، أصبح على المشروع أن يعمل أكثر كي يدفع ثمن استخدام المال.

وهكذا تجد نفسك أمام سلسلة لا تبدو مترابطة في البداية:

سعر الصرف يتحرك.

بعض التكاليف ترتفع.

التضخم يضغط على أسعار أخرى.

تحتاج إلى سيولة إضافية.

تلجأ إلى التمويل.

فتجد أن التمويل نفسه أصبح أغلى.

ثم تنظر إلى دراسة الجدوى القديمة.

وتشعر أنها تنظر إليك أيضًا.

في صمت.

كان فيها كل شيء مرتبًا.

تكلفة.

إيرادات.

تمويل.

ربح.

لكن أحدًا لم يخبر هذه الأرقام أن الاقتصاد قرر تغيير القواعد أثناء المباراة.

وهنا نصل إلى مشكلة المستثمر الحقيقية.

ليست المشكلة أن الدولار ارتفع.

وليست المشكلة أن التضخم ارتفع.

وليست المشكلة أن الفائدة ارتفعت.

المشكلة أن هذه الأشياء، في كثير من الأحيان، لا تتحرك منفصلة عن بعضها.

كل واحد منها يستطيع أن يسبب صداعًا.

لكن عندما يقررون جميعًا الحضور في الوقت نفسه...

تبدأ دراسة الجدوى في طلب إجازة مرضية.

ولهذا لا ينبغي للمستثمر أن يراقب رقمًا واحدًا فقط.

فالمشروع ليس مريضًا بدرجة حرارة واحدة.

إنه جسم كامل.

إذا ارتفعت حرارته في مكان، قد تظهر المشكلة في مكان آخر.

ارتفاع سعر الصرف قد يبدأ في السوق.

ثم يصل إلى التكلفة.

ارتفاع التكلفة قد يضغط على السيولة.

نقص السيولة قد يدفعك إلى الاقتراض.

والاقتراض، عندما تكون الفائدة مرتفعة، يصبح له رأي آخر في أرباحك.

وهكذا، قبل أن تسأل:

الدولار راح فين؟

ربما يكون السؤال الأهم مين راح معاه؟

لأن المستثمر الذي يطارد الدولار وحده، قد يفوته أن التضخم والفائدة كانا يقفان خلفه مباشرة.

وهذه ليست نهاية القصة.

بل بداية السؤال الذي يهمنا فعلًا:

إذا كانت كل هذه الأرقام تتحرك... فكيف يعرف المستثمر ما الذي يجب أن يراقبه؟

وهنا نصل إلى الجزء الأخير من الفصل.

ليس عن الاقتصاد.

ولا عن الدولار.

بل عنك أنت...

وأنت تحاول أن تقرر ماذا تفعل بأموالك قبل أن تقرر الأرقام أن تفعل شيئًا آخر بها.

(٥)

وماذا يعني كل هذا للمستثمر؟

بعد كل هذه الأرقام، قد يكون من الطبيعي أن تشعر برغبة في إغلاق هذا الكتاب.

وهذا مفهوم.

فالدولار يتحرك.

والتضخم يتحرك.

والفائدة تتحرك.

والمشروع، المسكين، يقف في المنتصف ويحاول أن يتذكر لماذا بدأ كل هذا من الأساس.

لكن لا داعي للذعر.

ليس المطلوب منك أن تتحول إلى خبير اقتصادي.

ولا أن تستيقظ كل صباح قبل شروق الشمس لتتابع سعر الدولار، ثم تفتح ثلاثة مواقع اقتصادية، وتتشاجر مع محلل على التلفزيون.

أنت مستثمر.

ومهمتك ليست أن تعرف كل شيء.

مهمتك أن تعرف ما الذي قد يؤثر في مشروعك.

وهذا فرق كبير.

لأن سعر الدولار قد يرتفع، ولا يتأثر مشروعك كثيرًا.

وقد يرتفع بنسبة أقل، لكن في توقيت سيئ جدًا، فيصيب مشروعك في المكان الذي يؤلم فعلًا.

فالمشكلة ليست دائمًا في حجم الموجة.

أحيانًا تكون في المكان الذي تضربه.

تخيل أنك تحمل كوبًا ممتلئًا بالماء.

قطرة واحدة إضافية قد لا تبدو شيئًا مهمًا.

لكن إذا كان الكوب ممتلئًا بالفعل...

فأنت تعرف الباقي.

المشروع كذلك.

قد يتحمل زيادة في التكلفة.

وقد يتحمل تأخرًا في التنفيذ.

وقد يتحمل تباطؤًا في المبيعات.

لكن ماذا لو حدث كل ذلك في الوقت نفسه؟

هنا لا تحتاج إلى محلل اقتصادي ليخبرك أن الأمور

أصبحت مثيرة للاهتمام.

بشكل سيئ جدًا.

لذلك، عندما تسمع أن سعر الدولار ارتفع، لا تسأل فقط:

وصل لكام؟

اسأل ما الذي عندي سيتأثر؟

وعندما ترتفع الفائدة، لا تسأل فقط:

البنك هيعمل إيه؟

اسأل كم ستكلفني الأموال التي أحتاجها لأكمل المشروع؟

وعندما ترتفع الأسعار، لا تسأل:

كل حاجة غليت ليه؟

هذا سؤال فلسفي عظيم، لكنه لن يساعدك كثيرًا في دفع فاتورة المقاول.

السؤال الأفضل هو:

هل تغيرت تكلفة مشروعي إلى درجة تستدعي أن أعيد الحساب؟

وهنا نصل إلى الفكرة الأهم.

المستثمر لا يحتاج إلى معرفة المستقبل.

ولو كان يعرفه، على الأرجح لما كان سيضيّع وقته في قراءة

هذا الكتاب.

لكنه يحتاج إلى شيء أكثر فائدة:

أن يعرف متى ينظر إلى أرقامه مرة أخرى.

أن يعرف متى تكون زيادة التكلفة مجرد زيادة يمكن تحملها.

ومتى تتحول إلى مشكلة.

متى يكون تغير سعر الصرف مجرد خبر في نشرة المساء.

ومتى يصبح سببًا لإعادة النظر في المشروع كله.

لأن أخطر شيء يمكن أن يفعله المستثمر ليس أن يخطئ في التوقع.

فالكل يخطئ في التوقع.

حتى الأشخاص الذين يظهرون في نهاية السنة ليشرحوا لك بثقة لماذا لم تتحقق توقعاتهم للعام السابق .

الخطر الحقيقي...

أن تستمر في العمل بأرقام قديمة، بينما العالم من حولك أصبح يعمل بأرقام جديدة.

وهنا نعود إلى تلك الورقة التي بدأت منها الحكاية.

الورقة التي جلسنا أمامها.

وحسبنا التكلفة.

وتوقعنا المبيعات.

وابتسمنا عندما رأينا الأرباح.

دراسة الجدوى.

لكن بعد كل ما عرفناه، أصبح من حقنا أن نسألها سؤالًا مختلفًا.

ليس هل المشروع مربح؟

بل إلى متى تظل هذه الإجابة صحيحة؟

وهذا هو السؤال الذي سنحاول الإجابة عنه في الفصل التالي.

الورقة التي يفترض أن تخبرك بالمستقبل

لأن دراسة الجدوى، في النهاية، لا تمتلك كرة بلورية.

ولو امتلكتها...

لكانت باعتها، واستثمرت في شيء أكثر أمانًا.

***

الفصل الثالث

الورقة التي يفترض أن تخبرك بالمستقبل

دراسة الجدوى

(١)

الورقة التي تبدأ بها المغامرة

في بداية أي مشروع، هناك لحظة تشبه إلى حد كبير الوقوف أمام خريطة قبل السفر.

أنت لا تعرف الطريق بعد.

لا تعرف أين ستتعطل السيارة.

ولا أين ستجد طريقًا مغلقًا.

ولا متى ستكتشف أن الشخص الذي قال لك: «الموضوع بسيط»... لم يكن مسافرًا معك أصلًا.

لكن الخريطة تمنحك شيئًا مهمًا:

إحساسًا بأنك تعرف إلى أين تذهب.

ودراسة الجدوى تشبه هذه الخريطة.

تأتيك في ملف مرتب.

عنوان أنيق.

جداول.

أرقام.

رسوم بيانية.

وأحيانًا ألوان تجعل الأمر يبدو أكثر علمية مما هو عليه.

تفتح الصفحة الأولى.

ثم الثانية.

ثم تبدأ الأرقام في الظهور.

هذه تكلفة المشروع.

وهذه الإيرادات المتوقعة.

وهذا حجم التمويل.

وهذا الربح.

وفي مكان ما، قرب نهاية الرحلة، تجد الرقم الذي كنت تنتظره منذ البداية.

هل المشروع يستحق؟

وهنا، في الغالب، يبدأ المستثمر في هز رأسه ببطء.

إذا كانت الأرقام جيدة، يشعر أن الفكرة أصبحت مشروعًا.

وإذا كانت ممتازة، يبدأ في التعامل مع نفسه باحترام أكبر قليلًا.

وهذا مفهوم.

فدراسة الجدوى لا تقول لك فقط: عندي فكرة جميلة.

إنها تحاول أن تجيب عن سؤال أكثر جدية:

إذا وضعت أموالك هنا... ماذا يمكن أن يحدث لها؟

كلمة يمكن مهمة جدًا.

بل ربما تكون أهم كلمة في دراسة الجدوى كلها.

لأن هذه الورقة لا تقول:

هذا ما سيحدث.

هي تقول، بطريقة أكثر تهذيبًا:

إذا كانت افتراضاتنا صحيحة، وإذا سارت الأمور بشكل قريب مما نتوقع، فقد تكون هذه هي النتيجة.

لكننا، كبشر، لدينا موهبة غريبة.

نسمع كلمة قد...

ونتذكر فقط كلمة سيحدث.

فنقرأ الربح المتوقع كذا.

فتصل إلى أذهاننا:

الربح مضمون.

نقرأ مدة التنفيذ المتوقعة ثلاث سنوات.

فتتحول تلقائيًا إلى ثلاث سنوات بالضبط.

ونقرأ المبيعات المتوقعة كذا.

فنبدأ، في لحظة تفاؤل غير محسوبة، في التفكير في المكان الذي سنضع فيه الأرباح.

وهنا لا تكون المشكلة في دراسة الجدوى.

المشكلة أننا نريد من الورقة أكثر مما تستطيع أن تمنحه.

نريد منها أن تخبرنا:

هل سننجح؟

متى سننجح؟

وكم سنربح؟

والأهم...

هل يمكن أن تؤكد لنا أن شيئًا سيئًا لن يحدث؟

وهنا، لو كانت دراسة الجدوى إنسانة، لربما نظرت إلينا طويلًا وقالت:

أنا مجرد ورقة... اهدأ قليلًا.

فهي تستطيع أن تحسب.

وأن تقارن.

وأن تتوقع.

وأن تضع أمامك أكثر من احتمال.

لكنها لا تستطيع أن توقف الزمن.

ولا أن تمنع السوق من تغيير رأيه.

ولا أن تطلب من الاقتصاد أن يلتزم بالأرقام المكتوبة في الصفحة رقم سبعة عشر.

وهذا لا يقلل من قيمتها.

على العكس.

دراسة الجدوى ليست مهمة لأنها تعرف المستقبل.

هي مهمة لأنها تجبرنا على التفكير فيه.

تجبرنا على أن نسأل قبل أن نبدأ:

كم سندفع؟

ومتى سندفع؟

ومتى سنبيع؟

وكم نحتاج من المال قبل أن تبدأ الأموال في العودة إلينا؟

وما الذي يمكن أن يحدث إذا لم تسر الأمور كما نريد؟

وهكذا تبدأ المغامرة الحقيقية.

ليس عندما نضع أول حجر.

ولا عندما نوقع أول عقد.

بل قبل ذلك بكثير.

عندما نجلس أمام ورقة، ونحاول أن نفعل شيئًا يعرف

الجميع أنه مستحيل تقريبًا...

أن نحسب المستقبل.

***

(٢)

ماذا يوجد داخل دراسة الجدوى

في البداية، تبدو دراسة الجدوى كأنها ملف يعرف أكثر مما ينبغي.

أنت تسأل سؤالًا بسيطًا:

هل المشروع ده كويس؟

فترد عليك بعشرات الصفحات.

وربما مئات.

وهنا تبدأ في الشك أن السؤال لم يكن بسيطًا كما توقعت.

لكن، إذا قررنا أن نرحم أنفسنا من الجداول الطويلة والمصطلحات التي تبدو وكأنها اخترعت خصيصًا لمنع الناس من القراءة، يمكن اختصار الحكاية كلها في عدة أسئلة.

أول سؤال:

كم سندفع؟

وهنا تبدأ التكلفة.

ثمن الأرض.

البناء.

التشطيبات.

التراخيص.

الاستشاريون.

التسويق.

والأشياء الصغيرة التي لا ينتبه إليها أحد في البداية، ثم تظهر لاحقًا لتقول أنا أيضًا موجود.

وهناك قاعدة غير مكتوبة في أي مشروع:

كلما قلت: دي تكلفة بسيطة...

زادت احتمالات أن تراها مرة أخرى في مكان ما من الحسابات.

ثم يأتي السؤال الثاني ومن أين سيأتي المال؟

لأن المشروع، على عكس الأفكار الجميلة، لا يستطيع أن يعيش على الحماس.

يحتاج إلى تمويل.

جزء من أموال المستثمر.

وجزء من الشركاء، إن وجدوا.

وربما جزء من البنك.

وهنا يدخل التمويل إلى الحكاية.

والتمويل، مثل الصديق الذي يعرض عليك المساعدة في نقل العفش.

تفرح في البداية.

ثم تكتشف أنه يريد منك مقابلًا.

سعر الفائدة.

ثم ننتقل إلى السؤال الذي يجعل الجميع أكثر تفاؤلًا:

ومتى سنبدأ في قبض الفلوس؟

وهنا تظهر الإيرادات المتوقعة.

كم وحدة سنبيع؟

وبأي سعر؟

ومتى؟

وهذه الأسئلة الثلاثة تبدو بسيطة جدًا حتى تبدأ في الإجابة عنها.

لأن تحديد سعر البيع شيء.

ومعرفة ما إذا كان هناك من سيدفعه فعلًا شيء آخر تمامًا.

وأن تتوقع بيع مائة وحدة خلال عام شيء.

وأن تجد مائة عميل مستعدين للدفع في الوقت الذي كتبته في الجدول شيء آخر.

وهنا ندخل إلى منطقة أكثر حساسية.

التدفقات النقدية.

وهي، ببساطة، السؤال الذي لا يحبه أحد:

الفلوس هتدخل إمتى... وهتخرج إمتى؟

يمكن للمشروع أن يكون مربحًا جدًا على الورق.

ومع ذلك، يجد نفسه في موقف محرج لأنه لا يملك سيولة كافية لدفع التزاماته اليوم.

وهذه واحدة من المفارقات التي لا تبدو مضحكة إطلاقًا عندما تكون أنت صاحب المشروع.

أن تكون لديك أرباح متوقعة بالملايين...

ولا تستطيع دفع فاتورة مستحقة هذا الأسبوع.

بعد ذلك، نصل إلى النهاية التي ينتظرها الجميع.

الربحية.

هل المشروع سيكسب؟

وكم؟

ومتى؟

وكم من الوقت يحتاج المستثمر ليسترد ما وضعه؟

وهنا تظهر مؤشرات الربحية وفترة الاسترداد وغيرها من الأرقام التي تحاول، كل بطريقتها الخاصة، أن تقول لك:

الأمر يستحق.

أو، في بعض الحالات:

من الأفضل أن نفكر في شيء آخر.

لكن قبل أن نغلق الملف ونذهب للاحتفال، هناك ضيف أخير.

لا يحب أحد وجوده.

لكنه يأتي على أي حال.

المخاطر.

ماذا لو ارتفعت التكلفة؟

ماذا لو تأخرت المبيعات؟

ماذا لو احتجنا إلى أموال أكثر؟

ماذا لو تأخر التنفيذ؟

ماذا لو حدث أكثر من شيء في الوقت نفسه؟

وهنا، تكون دراسة الجدوى قد فعلت شيئًا يشبه ترتيب قطع لعبة كبيرة على الطاولة.

وضعت أمامك:

التكلفة.....التمويل.....الإيرادات.....التدفقات النقدية.....الربحية.....والمخاطر.

ثم تنظر إليك وتقول:

حسنًا... هذه هي اللعبة. الآن لنرَ كيف ستلعبها.

وفي الصفحات التالية، تبدأ المشكلة الحقيقية.

لأن الأرقام، وهي جالسة بهدوء داخل الجداول، تبدو متعاونة جدًا.

لكن بمجرد أن نخرج بها إلى العالم الحقيقي...

يبدأ كل رقم في التصرف بطريقته الخاصة.

***

(٣)

عندما تبدو الأرقام مقنعة

هناك لحظة جميلة جدًا في حياة أي مشروع.

لحظة تكتمل فيها الأرقام.

التكلفة موجودة.

الإيرادات موجودة.

التمويل موجود.

والأرباح...

حسنًا، الأرباح تبدو رائعة بما يكفي لكي تبدأ في التفكير في اسم السيارة التي ستشتريها بعد النجاح.

وهنا تحديدًا، تصبح دراسة الجدوى في أفضل حالاتها.

كل شيء منطقي.

بل إن المنطق نفسه يبدو سعيدًا بما يحدث.

تقول الدراسة إن تكلفة المشروع كذا.

وحجم المبيعات كذا.

وسعر البيع كذا.

وبعد سلسلة طويلة من العمليات الحسابية التي لا يحب أحد مراجعتها، تظهر النتيجة في النهاية:

المشروع مجدٍ.

كلمتان صغيرتان.

لكنهما قادرتان على جعل صاحب المشروع يشعر أن الكون، للمرة الأولى، يتعاون معه.

فيبدأ في قراءة التقرير مرة أخرى.

هذه المرة ليس بحثًا عن الأخطاء.

بل بحثًا عن الأرباح.

ثم يعود إلى الصفحة الخاصة بالعائد المتوقع.

ويقرأ الرقم.

ثم يقرأه مرة أخرى.

ربما ليس لأنه جميل.

وربما لأنه يريد أن يتأكد أن الرقم لم يتغير خلال الثلاثين ثانية الماضية.

لكن هنا توجد مشكلة صغيرة.

صغيرة جدًا.

لدرجة أن كثيرين لا ينتبهون إليها.

كل هذه الأرقام التي تبدو مقنعة...

بدأت بافتراضات.

وهذا لا يعني أنها خاطئة.

على الإطلاق.

فلا توجد دراسة جدوى يمكن أن تبدأ من الفراغ.

يجب أن تفترض سعرًا للحديد.

وسعرًا للبيع.

ومدة للتنفيذ.

وسرعة للمبيعات.

وتكلفة للتمويل.

بل إنك في لحظة ما، لا بد أن تتوقف عن السؤال طب لو حصل كذا؟

لأنك لو استمريت، فلن تبدأ المشروع أبدًا.

ستقضي حياتك كلها أمام ملف Excel تسأل:

طب لو الحديد غلي؟

طب لو المبيعات اتأخرت؟

طب لو البنك غيّر الفائدة؟

طب لو حصلت أزمة عالمية؟

ثم، في النهاية، قد تسألك زوجتك إنت هتبدأ المشروع إمتى؟

فتقول لها لما أتأكد من كل الاحتمالات

وهذا، كما نعرف، لن يحدث أبدًا.

لذلك، دراسة الجدوى لا تهرب من الافتراضات.

هي تعيش عليها.

كل رقم فيها له نقطة بداية.

سعر البيع المتوقع مبني على تصور معين للسوق.

والتكلفة مبنية على أسعار معينة.

ومدة التنفيذ مبنية على خطة.

والتمويل مبني على شروط متوقعة.

وحتى سرعة البيع، تلك التي تبدو في بعض الدراسات وكأن العملاء يقفون بالفعل أمام الباب، هي في النهاية توقع.

وقد يكون توقعًا ممتازًا.

لكن يظل توقعًا.

وهنا يحدث شيء غريب.

في اللحظة التي تدخل فيها الافتراضات إلى جدول منظم، وتُجرى عليها عمليات حسابية دقيقة، وتخرج منها مؤشرات ورسوم وأرقام عشرية طويلة...

تبدأ في اكتساب هيبة الحقيقة.

وهذه من أخطر صفات الجداول.

إذا كتبت رقمًا عشوائيًا داخل خلية، ثم ضربته في ثلاثة، وقسمته على سبعة، وأضفت له نسبة نمو متوقعة...

سيبدو في النهاية وكأنه يعرف ما يفعله.

والرقم نفسه يقف هناك، بكل ثقة، إلى منزلتين عشريتين.

١٢.٤٧%

رقم شديد الاحترام.

يكاد يجعلك تعتذر له عن أي شك ساورك تجاهه.

لكن الحقيقة أن الدقة في الحساب لا تعني دائمًا الدقة في المستقبل.

يمكنك أن تحسب كل شيء بشكل صحيح جدًا...

انطلاقًا من افتراض تغيّر لاحقًا.

وهنا تبدأ المشكلة.

ليس لأن الدراسة كانت سيئة.

ولا لأن من أعدها لا يفهم.

بل لأن العالم، في بعض الأحيان، يرفض التعاون مع الافتراضات.

أنت تقول: سأبيع بهذا السعر.

فيقول السوق: مش متأكد.

تقول:سأنتهي خلال ثلاث سنوات.

فيقول الواقع: خلينا نشوف.

تقول: التكلفة محسوبة.

فيبتسم الزمن ابتسامة لا تطمئن أحدًا.

وهكذا، قد تكون دراسة الجدوى ممتازة تمامًا...

في اليوم الذي أُعدت فيه.

ثم تمر الشهور.

وتتغير الأسعار.

وتتغير الظروف.

وتتغير بعض الأشياء التي لم تكن موجودة أصلًا عندما جلسنا نحسب.

فتظل الأرقام نفسها مكتوبة في الملف.

مرتبة.

وأنيقة.

ومقنعة.

لكن العالم خارج الملف أصبح مختلفًا.

وهنا نصل إلى سؤال مهم جدًا:

هل كانت دراسة الجدوى خاطئة؟

ليس بالضرورة.

ربما كانت صحيحة تمامًا...

بالنسبة لعالم لم يعد موجودًا.

وهذا هو المكان الذي تبدأ فيه المشكلة الحقيقية.

ليست في الأرقام.

ولا في الآلة الحاسبة.

ولا حتى في الشخص الذي أعد الدراسة.

المشكلة في شيء أكثر إزعاجًا من كل ذلك:

المستقبل لديه حق مزعج في أن يغيّر رأيه.

***

(٤)

المشكلة ليست في الورقة... بل في المستقبل

لو كانت دراسة الجدوى إنسانًا، لكان من الظلم أن نلومها على كل ما يحدث للمشروع.

هي جلست معنا منذ البداية.

سألت عن الأرض.

وعن التكلفة.

وعن الأسعار.

وعن التمويل.

ثم أخذت كل ما أعطيناها من معلومات، وجلست في هدوء ترتبها داخل جداولها.

لم تكذب علينا.

نحن فقط طلبنا منها شيئًا لا تستطيع فعله.

طلبنا منها أن تخبرنا بما سيحدث غدًا.

وهنا تكمن الحكاية.

دراسة الجدوى تُكتب في وقت محدد، وبناءً على ظروف

محددة.

لكن المشروع لا يُنفذ في لحظة واحدة.

قد يستغرق عامين.

ثلاثة.

أربعة.

وفي بعض المشروعات، قد يصبح صاحب المشروع نفسه غير متأكد أيهما سينتهي أولًا:

المشروع...

أم صبره.

وخلال هذه الفترة، هناك شيء صغير اسمه الزمن.

والزمن لا يكتفي بالمرور.

إنه يحب أن يغيّر الأشياء أثناء مروره.

قد تتغير أسعار المواد.

قد يتغير سعر الصرف.

قد ترتفع الفائدة.

قد يتغير الطلب.

قد يظهر منافس جديد.

وقد يتغير سلوك العميل نفسه.

والأغرب أن كل هذا قد يحدث بينما دراسة الجدوى ما زالت جالسة في درج المكتب، في نفس مكانها، ولم تفعل شيئًا يستحق العقاب.

هنا يجب أن نفرق بين شيئين:

دراسة جدوى خاطئة.

ودراسة جدوى صحيحة أُعدت في ظروف تغيرت بعد ذلك.

الفرق بينهما ليس تجميليًا.

بل هو جوهر الحكاية.

لو أخبرتني دراسة الجدوى أن تكلفة المشروع مليون جنيه، بينما كانت التكلفة الحقيقية وقت إعدادها مليوني جنيه، فلدينا مشكلة في الدراسة نفسها.

لكن إذا كانت التكلفة بالفعل مليون جنيه عندما أعددنا الدراسة، ثم تغيرت الظروف بعد ذلك وأصبحت التكلفة مليونين...

فالدراسة لم تكذب.

الواقع هو الذي غيّر السؤال.

وهذا يشبه أن تشتري تذكرة قطار بناءً على جدول المواعيد.

ثم يصل القطار متأخرًا.

لا يمكنك أن تتهم جدول المواعيد بالخيانة العظمى.

كان صحيحًا عندما كُتب.

المشكلة أن شيئًا حدث بعد ذلك.

وهذا بالضبط ما يحدث للمشروعات.

الخطأ ليس دائمًا في أن تقول:

المشروع مربح.

الخطأ قد يكون أن تستمر في ترديد الجملة نفسها بعد أن تتغير الظروف التي جعلتها صحيحة.

وهنا تظهر واحدة من أخطر العادات في الاستثمار:

التعامل مع دراسة الجدوى باعتبارها حكمًا نهائيًا.

توضع على الرف.

ثم يبدأ التنفيذ.

ثم تمر الشهور.

ثم تتغير بعض الأرقام.

لكن الدراسة تظل كما هي.

نفس التكلفة.

نفس سعر البيع.

نفس مدة التنفيذ.

نفس الربح المتوقع.

كأن العالم تعهد أمامها ألا يلمس شيئًا.

وهذا، بالطبع، تعهد لا يملكه أحد.

لذلك، دراسة الجدوى ليست شهادة ميلاد للمشروع.

وليست شهادة ضمان.

وليست وعدًا بأن الأرباح ستصل في موعدها، مرتدية بدلة رسمية وتحمل بطاقة تهنئة.

هي صورة للمشروع كما يبدو في لحظة معينة، وفق المعلومات والافتراضات المتاحة في تلك اللحظة.

وهنا يصبح السؤال الأكثر أهمية ليس:هل دراسة الجدوى صحيحة؟

بل:هل ما زالت الافتراضات التي قامت عليها صحيحة؟

إذا كانت الإجابة نعم، يمكن أن نكمل.

إذا تغير بعضها، نعيد الحساب.

وإذا تغيرت أشياء كثيرة...

فربما لم يعد المطلوب تعديل رقم أو رقمين.

ربما أصبح علينا أن ننظر إلى المشروع كله من جديد.

لأن المستثمر الذكي لا يتعامل مع دراسة الجدوى كأنها نبوءة.

يتعامل معها كأنها بوصلة.

والبوصلة لا تخبرك بما ستراه غدًا.

لكنها تخبرك، إذا أحسنت استخدامها، هل ما زلت تسير في الاتجاه الصحيح.

وهذا فرق صغير في الكلمات...

لكنه فرق هائل في طريقة إدارة المشروع.

***

(٥)

اذا كانت دراسة الجدوى لا تعرف المستقبل، فما فائدتها إذن؟

ولماذا نكتبها أصلًا؟

سؤال عادل.

بل ربما يكون السؤال الذي كان يجب أن نسأله قبل أن ندفع أتعاب إعدادها.

والإجابة بسيطة:

لأنها لا تحتاج إلى معرفة المستقبل حتى تكون مفيدة.

يكفيها أن تساعدك على فهم الحاضر بشكل أفضل.

تقول لك:

هذا هو حجم المشروع.

وهذه هي الأموال التي يحتاجها.

وهذه هي التكاليف المتوقعة.

وهذه هي الإيرادات التي يمكن أن يحققها.

وهذا هو الوقت الذي قد تنتظره قبل أن يبدأ المال في العودة إلى جيبك.

ثم تنظر إلى الأرقام وتبدأ في السؤال.

هل أملك رأس المال الكافي؟

هل المشروع يحتاج إلى تمويل؟

هل الإيرادات المتوقعة تكفي لتغطية التكاليف؟

متى أسترد أموالي؟

وإذا تأخرت المبيعات ستة أشهر... ماذا يحدث؟

وهنا تفعل دراسة الجدوى شيئًا مهمًا جدًا.

إنها تجبرك على التفكير في الأسئلة التي كنت تفضل تأجيلها.

لأن الإنسان، بطبيعته، يحب الفكرة أكثر من الحساب.

إذا أعجبتك أرض معينة، ستبدأ فورًا في تخيل المبنى.

إذا أعجبك المبنى، ستتخيل الوحدات وهي تُباع.

وإذا تخيلت الوحدات وهي تُباع، فمن الطبيعي أن تتخيل الأرباح.

ثم، في مرحلة ما، تجد نفسك قد أنفقت الربح في خيالك قبل أن تشتري الأرض أصلًا.

وهنا تأتي دراسة الجدوى لتفسد الحفلة قليلًا.

تقول لك:

لحظة واحدة.

كم ستدفع؟

متى ستدفع؟

ومتى ستقبض؟

وكم وحدة يجب أن تبيع؟

وبأي سعر؟

وماذا لو لم تبع؟

وماذا لو تأخر التنفيذ؟

وماذا لو احتجت إلى تمويل إضافي؟

وفجأة تتحول الفكرة الجميلة إلى مجموعة من الأسئلة.

وهذا ليس عيبًا.

هذه هي وظيفتها.

دراسة الجدوى الجيدة لا تقول لك فقط:المشروع مربح.

بل تقول لك أيضًا:لكي يكون مربحًا، يجب أن يحدث كذا وكذا وكذا.

وهذه الجملة أهم بكثير.

لأن الربح لا يظهر وحده في نهاية المشروع.

إنه نتيجة لسلسلة من الأشياء.

إذا بعت بالسعر المتوقع...

وإذا كانت التكلفة في حدود المتوقع...

وإذا انتهيت في الوقت المتوقع...

وإذا جاءت المبيعات بالسرعة المتوقعة...

وإذا كان التمويل متاحًا بالشروط المتوقعة...

فقد تصل إلى الربح الذي رأيته في آخر صفحة.

لاحظ الكلمة: إذا

إنها كلمة صغيرة جدًا.

لكنها تحمل نصف دراسة الجدوى تقريبًا.

لذلك تستطيع دراسة الجدوى أن تخبرك بشيء مهم للغاية:

كيف يبدو المشروع إذا سارت الأمور وفق الافتراضات التي بنيت عليها الدراسة.

وهذا وحده يستحق أن نجلس من أجله.

لأنك قبل أن تبدأ المشروع، تحتاج إلى صورة.

ليس صورة للمستقبل كما سيحدث فعلًا...

فهذا مستحيل.

بل صورة لما يمكن أن يحدث إذا تحققت مجموعة معينة من الشروط.

وهنا تظهر قيمة أخرى أكثر أهمية.

يمكنك أن تستخدم الدراسة لا لكي تسأل هل سأربح؟

بل لكي تسأل ما الذي يجب أن يحدث حتى أربح؟

وهذا سؤال أكثر ذكاءً.

لأنك عندما تعرف الشروط التي تحمل الربح، تعرف أيضًا أين توجد نقاط الخطر.

إذا كان المشروع يحتاج إلى بيع ٨٠% من وحداته خلال عام حتى يحقق أهدافه...

فهذه معلومة خطيرة.

إذا كانت الأرباح تعتمد على عدم تجاوز تكلفة معينة...

فهذه معلومة أخطر.

إذا كان المشروع لا يحتمل تأخيرًا أكثر من ستة أشهر...

فهذه ليست ملاحظة جانبية.

هذه نقطة حياة أو موت للمشروع.

وهكذا تتحول دراسة الجدوى من ورقة تقول لك:

نعم... المشروع جيد.

إلى أداة تقول لك المشروع جيد، بشرط...

والـ بشرط هنا هي الكلمة التي تستحق أن تقرأها بعناية.

لأن المستثمر المبتدئ يبحث عن كلمة الربح.

أما المستثمر الذي بدأ يفهم اللعبة...

فيبحث عن كلمة:إذا.

لأن الأرباح تأتي في النهاية.

أما الافتراضات...

فهي التي تصنع الطريق إليها.

وهنا تبدأ الحكاية في أن تصبح أكثر إثارة.

لأننا إذا عرفنا ماذا تستطيع دراسة الجدوى أن تخبرنا به...

فمن العدل أن نسأل السؤال المقابل:

وماذا لا تستطيع أن تخبرنا به؟

وهنا، للأسف...

سنضطر إلى أن نطلب منها شيئًا لا تحبه إطلاقًا:

أن تعترف بحدودها.

***

(٦)

ماذا لا تستطيع أن تخبرنا به دراسة الجدوى؟

هنا نصل إلى الجزء الذي لا تحبه أي دراسة جدوى.

الاعتراف بأنها لا تعرف.

وهي، بصراحة، ليست وحدها في ذلك.

معظم البشر لا يحبون كلمة لا أعرف.

خصوصًا عندما يكون السؤال عن المستقبل.

اسأل أي شخص:

الدولار هيبقى بكام بعد ثلاث سنين؟

ستجد من يجيبك بثقة مذهلة.

كأنه كان جالسًا في اجتماع سري مع المستقبل صباح اليوم.

واحد يقول: هيطلع.

والثاني يقول: هيرجع.

والثالث يشرح لك لماذا سيصل إلى رقم محدد جدًا...

مع أنه لا يعرف ماذا سيفعل هو نفسه يوم الخميس

القادم.

أما دراسة الجدوى، إذا كانت محترمة، فيجب أن تكون أكثر تواضعًا.

هي لا تستطيع أن تقول لك كم سيكون سعر الدولار بعد ثلاث سنوات.

ولا كم سيصبح سعر طن الحديد.

ولا ماذا سيفعل التضخم.

ولا هل سيشتري العملاء وحداتك بالسرعة التي توقعتها.

ولا تستطيع، مهما كان شكلها أنيقًا، أن تعرف أن أزمة اقتصادية ستظهر في منتصف الطريق.

ولا أن تتنبأ بأن قرارًا حكوميًا سيغير قواعد اللعبة.

ولا أن تعرف أن مقاولك سيكتشف فجأة أن الأسبوع الجاي في قاموسه يعني شيئًا مختلفًا تمامًا عن معنى الكلمة عند بقية البشر.

هذه ليست عيوبًا في دراسة الجدوى.

هذه طبيعة المستقبل.

المستقبل ليس رقمًا ناقصًا في جدول Excel حتى نضعه في الخلية الصحيحة وتنتهي المشكلة.

إنه مجموعة من الاحتمالات.

بعضها يمكن تقديره.

وبعضها يمكن الاستعداد له.

وبعضها... لا نعرف حتى أنه سيحدث.

وهنا يقع الخطأ الشائع.

نأخذ رقمًا متوقعًا ونضعه داخل الدراسة.

سعر الدولار: كذا.

سعر الحديد: كذا.

سعر البيع: كذا.

مدة التنفيذ: كذا.

ثم نتعامل مع هذه الأرقام بعد قليل وكأنها حقائق نزلت من السماء.

مع أنها في الحقيقة مجرد افتراضات معقولة في وقت إعداد الدراسة.

والفرق بين الحقيقة والافتراض مهم جدًا.

إذا قلت لك سعر الحديد اليوم كذا.

فهذه معلومة يمكن التحقق منها.

لكن إذا قلت سعر الحديد بعد عام سيكون كذا.

فهنا دخلنا منطقة أخرى.

منطقة التوقع.

والتوقع ليس كذبًا.

لكنه ليس وعدًا أيضًا.

وهذا ينطبق على كل شيء تقريبًا داخل دراسة الجدوى.

سعر البيع المتوقع ليس عقدًا مع العميل.

وسرعة المبيعات ليست طابورًا من المشترين أمام باب المشروع.

والربح المتوقع ليس شيكًا ينتظر توقيعك.

حتى فترة التنفيذ ليست اتفاقًا بين الزمن والمقاول.

إنها تقدير مبني على ظروف معينة.

ولهذا فإن دراسة الجدوى لا تستطيع أن تمنحك إجابة مضمونة عن سؤال:

ماذا سيحدث؟

لكنها تستطيع أن تساعدك في سؤال أفضل:

ماذا يمكن أن يحدث إذا تغيرت الظروف؟

وهنا يبدأ الفرق بين المستثمر الذي يريد أن يعرف المستقبل...

والمستثمر الذي يريد أن يكون مستعدًا له.

الأول يبحث عن شخص يقول له اطمئن، كل شيء سيكون بخير.

والثاني يسأل ولو لم يكن بخير؟

وهذا السؤال الثاني، رغم أنه أقل راحة بكثير، هو السؤال الذي يستحق أن نبني عليه مشروعًا.

لأنك لا تحتاج إلى دراسة جدوى تعدك بأن الدولار لن يرتفع.

أنت تحتاج إلى دراسة تخبرك:

ماذا سيحدث للمشروع إذا ارتفع؟

ولا تحتاج إلى دراسة تعدك بأن المبيعات ستسير كما خططت.

بل تحتاج إلى أن تعرف:

ماذا يحدث لو تباطأت؟

ولا تحتاج إلى أن تعرف أن المشروع سينتهي في موعده بالضبط.

بل أن تعرف هل يستطيع المشروع تحمل التأخير؟

وهنا نصل إلى فكرة ستغير طريقة النظر إلى دراسة الجدوى كلها.

ربما لا تكون قيمة الدراسة في قدرتها على إعطائك إجابة

واحدة.

ربما تكون قيمتها الحقيقية في قدرتها على أن تعرض أمامك أكثر من طريق.

طريق إذا سارت الأمور كما نتوقع.

وطريق إذا تحسنت.

وطريق إذا ساءت.

وربما طريق رابع...

ذلك الطريق الذي لا يحب أحد أن يتحدث عنه.

السيناريو الأسوأ.

لأن المستثمر لا يحتاج إلى أن يرى المستقبل.

لكنه يحتاج، على الأقل، إلى أن يعرف:

إذا جاء المستقبل على غير ما أتمنى... هل سأظل واقفًا؟

وهنا بالضبط تبدأ دراسة الجدوى في التحول من مجرد ورقة للحساب...

إلى أداة لاتخاذ القرار.

***

(٧)

ماذا يحدث عندما تتغير الافتراضات؟

لنجرّب شيئًا صغيرًا.

لا نحتاج إلى شركة عملاقة.

ولا إلى برج من ثلاثين طابقًا.

ولا إلى خبير اقتصادي يحمل سبع شهادات ويضع نظارة لا يحتاج إليها إلا ليبدو أكثر إقناعًا.

دعنا نأخذ مشروعًا عقاريًا بسيطًا.

دراسة الجدوى تقول إن المشروع يحتاج إلى ١٠٠ مليون جنيه.

ومتوقع أن يحقق إيرادات قدرها ١٤٠ مليونًا.

إذن، على الورق، هناك ٤٠ مليون جنيه قبل أن نبدأ في الدخول إلى التفاصيل الأخرى.

المستثمر ينظر إلى الرقم.

يبتسم.

ثم ينظر مرة أخرى.

كويس جدًا.

وبالفعل، الأرقام تبدو جميلة.

لكن دعنا نفعل شيئًا غير لطيف قليلًا.

سنلمس الأرقام.

ليس كلها.

رقمًا واحدًا فقط.

لنفترض أن سعر الصرف ارتفع، وأن ذلك انعكس على بعض بنود التكلفة.

فارتفعت تكلفة المشروع من ١٠٠ مليون إلى ١١٠ ملايين جنيه.

لم نغير سعر البيع.

ولم نغير عدد الوحدات.

ولم نغير أي شيء آخر.

فجأة أصبح الربح المتوقع ٣٠ مليونًا بدلًا من ٤٠ مليونًا.

اختفى عشرة ملايين.

لم يسرقها أحد.

ولم تختفِ في ظروف غامضة.

هي ببساطة انتقلت من خانة الربح...

إلى خانة التكلفة.

لكن دعنا لا نتوقف هنا.

ماذا لو ارتفعت التكلفة أكثر، وأصبح المشروع يحتاج إلى ١٢٠ مليون جنيه؟

الربح الآن أصبح ٢٠ مليونًا.

ما زال المشروع مربحًا.

إذن لا مشكلة؟

ليس بالضرورة.

لأننا لم نسأل بعد متى سندفع هذه الـ١٢٠ مليونًا؟

وهنا ندخل إلى التدفقات النقدية.

لنفترض أن جزءًا كبيرًا من التكلفة يجب دفعه في فترة مبكرة، بينما المبيعات والتحصيل يأتيان لاحقًا.

المشروع قد يكون مربحًا في النهاية...

لكنه يحتاج إلى أموال إضافية في منتصف الطريق.

وهذه هي اللحظة التي تكتشف فيها أن الربح شيء...

والسيولة شيء آخر.

ثم نرتكب تجربة أكثر جرأة.

نخفض سعر البيع قليلًا.

ليس لأن السوق انهار.

فقط لأن المنافسين خفضوا أسعارهم، أو لأننا اكتشفنا أن السعر الذي كتبناه في الدراسة كان متفائلًا أكثر مما ينبغي.

ولنفترض أن الإيرادات المتوقعة انخفضت من ١٤٠ مليونًا إلى ١٣٠ مليونًا.

مع تكلفة أصبحت ١٢٠ مليونًا.

الربح الآن ١٠ ملايين فقط.

نفس المشروع.

نفس الأرض.

نفس المبنى.

نفس المستثمر.

لكن النتيجة تغيرت بالكامل تقريبًا.

ثم نضيف شيئًا آخر.

مدة التنفيذ.

كان المشروع مقررًا أن ينتهي خلال ثلاث سنوات.

لكنه تأخر ستة أشهر.

قد يبدو الأمر بسيطًا.

ستة أشهر فقط.

لكن ستة أشهر إضافية تعني عمالة.

ومصاريف تشغيل.

وربما تمويلًا إضافيًا.

وتأخرًا في تحصيل بعض الإيرادات.

وفجأة لا يعود السؤال هل المشروع مربح؟

بل: كم بقي من هامش الأمان؟

وهنا تظهر قوة دراسة الجدوى الحقيقية.

ليس عندما تكون الأرقام كلها جميلة.

بل عندما نبدأ في العبث بها قليلًا.

ثم نصل إلى السؤال الذي لا يحب المستثمر سماعه:

ماذا لو حدثت كلها معًا؟

هنا لا تعود دراسة الجدوى ورقة تخبرنا بالربح.

تصبح أشبه باختبار تحمل.

نضغط على المشروع من هنا.

ونضغط عليه من هناك.

ونرى متى يبدأ في الاهتزاز.

ومتى يستطيع الصمود.

ومتى يقول لنا، بكل وضوح:

كفاية كده يا جماعة.

وهذه الفكرة شديدة الأهمية.

لأن المستثمر لا يحتاج فقط إلى معرفة أفضل نتيجة ممكنة.

فأفضل نتيجة سهلة.

كل شيء في أفضل حالاته.

التكلفة تحت السيطرة.

المبيعات ممتازة.

والسوق متعاون.

حتى الطقس يبدو وكأنه يعمل لصالحك.

لكن الاستثمار الحقيقي لا يحدث في أفضل سيناريو.

يحدث في العالم الحقيقي.

والعالم الحقيقي لا يقرأ دراسة الجدوى قبل أن يتصرف.

لذلك، من المفيد جدًا أن نسأل المشروع أحيانًا سؤالًا قاسيًا:

لو أخذنا منك جزءًا من الأرباح... هل ستظل واقفًا؟

ثم:ولو زدنا التكلفة... هل ستظل واقفًا؟

ثم:ولو تأخرت المبيعات... ماذا ستفعل؟

فإذا استطاع المشروع أن يتحمل هذه الأسئلة...

فهذا أفضل كثيرًا من دراسة تقول لنا فقط:

المشروع مربح.

لأن الربحية وحدها لا تكفي.

المهم أن نعرف:

متى يتوقف المشروع عن كونه مربحًا؟

وأين توجد تلك النقطة؟

وكم تبعد عنا؟

فربما يكون الفرق بين مشروع ناجح ومشروع متعثر...

ليس في الرقم الذي يظهر لنا في نهاية دراسة الجدوى.

بل في المسافة بين المشروع وبين أسوأ ما يمكن أن يحدث له.

***

(٨)

هل يمكن أن نجعل دراسة الجدوى أكثر ذكاءً؟

ربما كنا نطلب من دراسة الجدوى الشيء الخطأ طوال الوقت.

كنا نضع أمامها مجموعة من الأرقام، ثم نسألها بكل ثقة:

قولي لنا... هنكسب كام؟

فتقوم بما طُلب منها.

تحسب.

وتجمع.

وتطرح.

وتقسم.

ثم تخرج لنا برقم جميل.

فنبتسم.

وينتهي الأمر.

لكن ماذا لو كان السؤال من البداية مختلفًا؟

ماذا لو قلنا لها:

مش مهم تقولي لي المستقبل هيكون عامل إزاي... قولي لي أنا هعمل إيه لو المستقبل طلع مختلف؟

هنا تصبح دراسة الجدوى أكثر ذكاءً.

بدل أن يكون لدينا طريق واحد، نرسم عدة طرق.

طريق تسير فيه الأمور كما توقعنا.

وطريق أفضل قليلًا.

وطريق آخر...

لا نحب حتى أن نتحدث عنه.

السيناريو المتشائم.

ماذا لو ارتفعت التكلفة؟

ماذا لو تباطأت المبيعات؟

ماذا لو ارتفع سعر التمويل؟

ماذا لو تأخر التنفيذ؟

وماذا لو قرروا جميعًا أن يزورونا في نفس الشهر؟

هنا تبدأ الدراسة في أداء وظيفة مختلفة.

لا تعود مجرد آلة لإخراج رقم الربح.

بل تصبح اختبارًا لقدرة المشروع على التحمل.

ثم نأتي إلى سؤال أكثر ذكاءً:

أي رقم يخيف المشروع أكثر؟

هل هو سعر البيع؟

أم تكلفة البناء؟

أم سرعة المبيعات؟

أم مدة التنفيذ؟

أم سعر الصرف؟

لأن الأرقام ليست متساوية.

هناك رقم يمكن أن يتحرك قليلًا ولا يحدث شيء.

وهناك رقم آخر إذا تحرك قليلًا...

يجعل كل الأرقام الأخرى تعيد ترتيب نفسها.

وهنا يأتي تحليل الحساسية.

اسمه يبدو مخيفًا.

لكنه في الحقيقة سؤال بسيط جدًا:

لو غيرنا هذا الرقم قليلًا... ماذا سيحدث للمشروع؟

نرفع التكلفة.

نخفض سعر البيع.

نؤخر المبيعات.

نمدد مدة التنفيذ.

ثم نراقب.

إذا تغير الربح قليلًا، فالأمور تحت السيطرة.

أما إذا انقلب المشروع من مربح إلى خاسر بسبب تغير صغير في افتراض واحد...

فهذه ليست نتيجة سيئة.

هذه معلومة ثمينة جدًا.

لأنك اكتشفت نقطة ضعف المشروع قبل أن يدفعك الواقع إلى اكتشافها بنفسه.

ثم هناك شيء آخر.

هامش الأمان.

وهو، ببساطة، المسافة التي تفصل المشروع عن الخطر.

إذا كان المشروع يحتاج إلى بيع ٦٠% من وحداته حتى يغطي تكاليفه، ثم يحقق أرباحه بعد ذلك، فهناك مساحة للحركة.

لكن إذا كان يحتاج إلى بيع ٩٥% من الوحدات في الوقت المحدد وبالسعر المتوقع حتى ينجو...

فهنا يجب أن نتوقف قليلًا.

لأن المشروع لا يملك هامش أمان.

هو يمشي فوق الحبل.

ويرجو ألا تهب الرياح.

وهذا ليس استثمارًا ذكيًا بالضرورة.

قد يكون مجرد تفاؤل يرتدي بدلة رسمية.

لذلك، الدراسة الأكثر ذكاءً ليست التي تعطينا أجمل رقم.

بل التي تكشف لنا أكثر رقم يمكنه أن يؤذينا.

تقول لنا:

هذا هو السيناريو الطبيعي.

وهذا هو السيناريو الأفضل.

وهذا هو السيناريو الأسوأ.

وهذه هي الأرقام التي يجب أن تراقبها.

وهذه هي النقطة التي إذا وصل إليها المشروع، لا تجلس لتقول:

يا ترى نعمل إيه؟

بل تكون قد قررت مسبقًا:

لو وصلنا هنا... سنفعل كذا.

وهنا تتغير العلاقة بين المستثمر ودراسة الجدوى.

لم تعد الدراسة تقول:

أنا أعرف المستقبل.

بل تقول:أنا لا أعرف المستقبل... لكنني مستعد لبعض مفاجآته.

وهذا، في الحقيقة، أكثر نضجًا.

فالمستقبل لن يسألنا إن كنا مستعدين.

سيأتي في موعده.

وقد يأتي بالدولار.

أو بالتضخم.

أو بارتفاع تكلفة التمويل.

أو بتأخر في التنفيذ.

أو بانخفاض في المبيعات.

وقد يأتي بكل هؤلاء معًا، لأن المستقبل أحيانًا لديه حس فكاهي سيئ جدًا.

لذلك ربما يكون السؤال الصحيح لدراسة الجدوى ليس:

هل المشروع مربح؟

بل:هل المشروع يستطيع أن يظل واقفًا إذا تغيرت القواعد؟

ومن هنا تبدأ المرحلة الأصعب.

سنترك الآن الجداول والافتراضات.

وسنأخذ مشروعًا.

مشروعًا بدأ بأرقام جيدة.

ثم نترك الواقع يفعل ما يجيده.

يغيّر الأرقام. ونرى ماذا سيحدث.

***

الفصل الرابع

عندما بدأت الأرقام في الخيانة

قصة مشروع عقاري كان مربحًا على الورق... ثم وصل الواقع

(١)

المشروع الذي بدأ بأرقام جيدة

كان المشروع يبدو ممتازًا.

وهذه جملة خطيرة جدًا في عالم الاستثمار.

لأن كلمة ممتاز في البداية، غالبًا ما تكون مجرد طريقة مهذبة لقول:

لسه ما حصلش حاجة

كان مشروعًا عقاريًا متوسط الحجم في مدينة السادس من أكتوبر.

أرض.

مبنى.

وحدات للبيع.

وسوق يبدو مستعدًا لاستقبال المشروع.

جلس صاحبه أمام دراسة الجدوى، وبدأ يقلب الصفحات.

لم يكن خبيرًا في النماذج المالية، لكنه كان يفهم شيئًا

واحدًا جيدًا:

الأرباح.

وهذه، بالمناسبة، موهبة يمتلكها معظم المستثمرين.

لا أحد يحتاج إلى شرح طويل عندما يرى رقمًا كبيرًا في خانة الأرباح.

كانت الدراسة تقول إن إجمالي تكلفة المشروع نحو ١٠٠ مليون جنيه.

أما الإيرادات المتوقعة فكانت في حدود ١٤٠ مليون جنيه.

أي أن الربح المتوقع يقارب٤٠ مليون جنيه قبل احتساب الضرائب والمصاريف والاعتبارات الأخرى المرتبطة بالمشروع.

أربعون مليونًا.

رقم محترم.

رقم يجعلك تعيد قراءة الصفحة مرة ثانية، ليس للتأكد من الحساب...

بل للتأكد من أنك أنت صاحب الرقم.

كان كل شيء يبدو منطقيًا.

تكلفة البناء محسوبة.

سعر البيع مدروس.

مدة التنفيذ محددة.

المبيعات المتوقعة تبدو معقولة.

والتمويل موجود.

حتى المخاطر كانت موجودة في الدراسة، كما ينبغي.

عدة صفحات كاملة عن المخاطر.

قرأها بسرعة.

ثم أغلق الملف.

وهذه أيضًا عادة استثمارية شائعة:

نقرأ المخاطر بعد أن نقتنع بالمشروع، وليس قبل أن نقتنع به.

قال:— المشروع كويس.

وكان محقًا.

وفق الأرقام والافتراضات التي بُنيت عليها الدراسة...

كان المشروع يبدو جيدًا بالفعل.

بل إن المشكلة لم تكن في أن الأرقام جميلة.

المشكلة أن الأرقام كانت منطقية.

والأرقام المنطقية أخطر من الأرقام الجميلة.

لأنك تستطيع الشك في رقم مبالغ فيه.

لكن الرقم المعقول؟

ذلك الذي يجلس أمامك بهدوء ويقول:

أنا منطقي... صدقني.

يصعب مقاومته.

بدأ التنفيذ.

الأرض موجودة.

والعمال موجودون.

والمقاول موجود.

والدراسة موجودة في درج المكتب.

والمستثمر بدأ يتخيل يوم البيع.

كل شيء يسير كما ينبغي.

لم يكن يعرف أن أفضل لحظة في حياة دراسة الجدوى...

هي غالبًا اللحظة التي تسبق أول مفاجأة.

وفي ذلك الوقت تحديدًا، كان المشروع يسير بهدوء.

هادئًا جدًا.

ربما أكثر هدوءًا مما ينبغي.

ثم جاء أول شهر.

ثم الثاني.

ثم الثالث.

وبدأت فاتورة جديدة تصل إلى المكتب.

نظر إليها.

لم تكن مخيفة.

ثم جاءت فاتورة أخرى.

ثم أخرى.

وفي البداية لم يهتم.

فهذا هو المشروع.

التكاليف يجب أن تُدفع.

لكن بعد فترة قصيرة، بدأ يلاحظ شيئًا صغيرًا.

الأرقام التي أمامه في الواقع...

لم تعد تشبه تمامًا الأرقام التي في دراسة الجدوى.

لم يكن الفرق كبيرًا بعد.

مجرد زيادات هنا.

وتغيرات هناك.

أشياء يمكن تفسيرها.

وأشياء يمكن تأجيلها.

وأشياء يمكن تجاهلها قليلًا.

لكن الأرقام، مثل الأطفال، إذا تجاهلتها في البداية...
قد تعود إليك لاحقًا بمشكلة أكبر.
وكان هناك رقم واحد تحديدًا...
لم يكن قد بدأ في إزعاجه بعد.
سعر الصرف.
كان الدولار وقت إعداد الدراسة مجرد رقم في جدول.
رقمًا يُستخدم لحساب بعض التكاليف.
لكن الدولار لا يحب أن يبقى في الجدول.
لديه طموحات أكبر.
وفي الأشهر التالية...
قرر أن يخرج منه.

***

(٢)

ثم تغيّر سعر الصرف

في البداية، لم يحدث شيء يستحق أن نكتب عنه.

وهذه، بالمناسبة، هي الطريقة المفضلة للمشكلات الكبيرة في الظهور.

لا تطرق الباب.

لا تقول: مساء الخير، أنا الأزمة.

تدخل بهدوء...

وتجلس.

ثم تنتظر.

كان المشروع يسير.

العمال في الموقع.

المقاول ينفذ.

والمستثمر يتابع الأرقام من بعيد، مطمئنًا إلى أن الأمور، حتى الآن، تحت السيطرة.

ثم بدأ سعر الصرف يتحرك.

لم ينتبه أحد في البداية.

وهذا طبيعي.

فلا أحد يذهب إلى موقع البناء كل صباح ليسأل:

الدولار عامل إيه النهارده؟

كان السؤال الأهم وقتها:

الخرسانة وصلت؟

العمال موجودين؟

المقاول خلص الدور؟

والدفعة الجاية إمتى؟

أما الدولار فكان يعيش حياته بعيدًا في مكان آخر.

على شاشة صغيرة في بنك.

أو في شريط أخبار أسفل التلفزيون.

أو في حديث عابر بين رجلين أمام محل صرافة.

لكن المشروع اكتشف، متأخرًا قليلًا، أن الأشياء التي تحدث بعيدًا عنه...

يمكن أن تصل إليه أسرع مما يتوقع.

كان قد تم الاتفاق على شراء مجموعة من المواد وفق أسعار سابقة.

ثم جاء موعد الدفعة الجديدة.

فتح المورد هاتفه.

نظر إلى الشاشة.

ثم قال رقمًا جديدًا.

المستثمر ظن في البداية أنه لم يسمعه جيدًا.

ـــ كام؟

كرر المورد الرقم.

هذه المرة ببطء.

لم يناقشه.

فقط فتح المستثمر دراسة الجدوى.

كانت الأسعار القديمة ما زالت هناك.

في مكانها.

هادئة.

وكأن شيئًا لم يحدث.

نظر إلى المورد.

ثم إلى الشاشة.

ثم إلى الدراسة.

وقال في نفسه:

إحنا اتفقنا على إيه بس؟

لم يكن المورد يحاول خداعه.

والدراسة لم تكن تكذب عليه.

لكن بين الاثنين كان هناك شيء ثالث:

الوقت.

الوقت الذي مر بين إعداد الدراسة وشراء المواد.

وكان كافيًا لكي يصبح الرقم القديم...

قديمًا فعلًا.

اتصل بالمقاول.

قال له:

—إيه اللي حصل؟

جاءه الرد الذي لا يريح أحدًا:

—الأسعار كلها اتحركت.

كلها كلمة خطيرة.

لأنها لا تعطيك رقمًا محددًا.

تعطيك شعورًا فقط.

بدأ يجمع الفواتير واحدة وراء الأخرى.

حديد.

أسمنت.

أعمال كهرباء.

تشطيبات.

نقل.

معدات.

لم ترتفع كلها بنفس النسبة.

وهذا كان أكثر إزعاجًا.

لأنه لم يعد يستطيع أن يقول:

نضيف ١٠% وخلاص.

بعض البنود تحركت بسرعة.

بعضها تحرك ببطء.

بعضها لم يتحرك تقريبًا.

وبعضها كان ينتظر دوره.

وبدأت الصورة تتغير أمامه.

ليس لأن المشروع توقف.

بل لأنه استمر.

وهذه كانت المشكلة.

المشروع لا يستطيع أن يقول:

الظروف تغيرت، سنأخذ إجازة حتى تستقر

الأرض موجودة.

والعمال لهم أجور.

والمقاول له مستحقات.

والبنك لا يتأثر كثيرًا بالمشاعر.

والعملاء الذين دفعوا مقدمات يريدون في النهاية أن يروا وحداتهم.

كان عليه أن يكمل.

لكن بسعر جديد.

عاد إلى مكتبه في المساء.

فتح دراسة الجدوى مرة أخرى.

هذه المرة لم يقرأها كصاحب مشروع متفائل.

قرأها كمن يبحث عن شيء ضائع.

وجد الأسعار.

وجد المبيعات.

وجد التدفقات النقدية.

وجد الأرباح.

ثم توقف.

كـان هنـاك سـؤال لـم تطرحـه الدراسـة بالطريقـة الـتي يحتاجها الآن:

ماذا لو لم تعد الأسعار التي بدأنا بها هي الأسعار التي نكمل بها؟

لم تكن الإجابة في الصفحة التالية.

ولا في الملحق.

ولا في الرسم البياني الجميل الموجود في نهاية التقرير.

لأن المشكلة لم تكن في الحساب.

الحساب كان يستطيع أن يعمل من جديد.

المشكلة أن عليه الآن أن يعيد كتابة الواقع داخل الحساب.

وهنا حدث أول تصدع حقيقي في المشروع.

ليس في المبنى.

المبنى كان لا يزال واقفًا.

بل في الفكرة التي بدأ بها المشروع:

أن الأرقام التي اتفقنا عليها في البداية...

ستظل معنا حتى النهاية.

في اليوم التالي، لم يلغِ المستثمر المشروع.

ولم يعلن إفلاسه.

ولم يبع الأرض ويهرب إلى بلد لا يعرف سعر الدولار فيها.

فعل شيئًا أكثر واقعية.

أعاد الحساب.

وهذه المرة كانت الأرقام مختلفة.

لكن المفاجأة لم تكن في ارتفاع التكلفة وحده.

المفاجأة كانت في السؤال التالي:

من سيدفع ثمن هذا الارتفاع؟

المستثمر؟

أم العميل؟

أم الأرباح؟

أم أن المشروع سيحاول توزيع الفاتورة بينهم جميعًا؟

وهنا...

بدأت المشكلة الحقيقية.

***

(٣)

حينما ترتفع التكلفة ماذا يحدث للتدفقات النقدية؟

كان من السهل أن يظن أن المشكلة انتهت.

التكلفة ارتفعت.

حسنًا.

نعيد التسعير.

نراجع الميزانية.

ونكمل.

المشروعات لا تتوقف لأن الحديد قرر أن يصبح أغلى قليلًا.

لكن هناك تفصيلة صغيرة لم تكن في الحسبان.

متى ستدفع؟

ومتى سيأتي المال؟

وهنا دخلت التدفقات النقدية إلى القصة.

وهي من تلك الأشياء التي لا تثير اهتمام أحد عندما يكون كل شيء على ما يرام.

لكن بمجرد أن تضيق السيولة، تتحول فجأة إلى أهم شيء في العالم.

في دراسة الجدوى، كان كل شيء يبدو مرتبًا.

دفعات تخرج في أوقات محددة.

وتحصيلات تدخل في أوقات محددة.

والخط الزمني يمضي كما ينبغي.

لكن المشروع الحقيقي لم يكن يعيش داخل الجدول.

كان يعيش في الموقع.

والموقع له مواعيد أخرى.

مورد يريد مستحقاته الآن.

مقاول يريد دفعة قبل أن يكمل.

رواتب يجب أن تُدفع في موعدها.

والعميل؟

العميل لديه أيضًا جدول.

وقد يدفع عندما يكون مستعدًا، وليس عندما تحتاج أنت إلى المال.

وهنا ظهرت المشكلة.

المشروع لم يصبح خاسرًا.

لكنه أصبح يحتاج إلى سيولة أكبر مما كان متوقعًا في بعض مراحل التنفيذ.

وهذه جملة تبدو بسيطة.

لكنها قد تكون الفارق بين مشروع يكمل طريقه...

ومشروع يقف في منتصف الطريق وينظر إلى صاحبه في صمت.

تخيل أن المشروع يحتاج خلال فترة معينة إلى ١٨ مليون جنيه لتغطية التزاماته.

وكان المخطط أن تتوافر لديه ١٥ مليونًا فقط.

الثلاثة ملايين الناقصة لا تعني أن المشروع خسر ثلاثة ملايين.

لم يخسر شيئًا بعد.

لكنها تعني شيئًا أكثر إزعاجًا:

هناك ثلاثة ملايين يجب أن تأتي من مكان ما.

هنا يبدأ البحث.

هل يدفع المستثمر من أمواله؟

هل يؤجل بعض المدفوعات؟

هل يطلب تمويلًا إضافيًا؟

هل يعيد ترتيب التنفيذ؟

كل حل له ثمن.

والأسوأ أن الوقت لا ينتظر حتى تختار الحل المفضل.

المقاول لا يقول:خذ أسبوعين وفكر.

والبنك لا يقول:خذ راحتك، الفائدة لن تتحرك.

والمورد لا يقول:ادفع لما تقدر.

كل واحد منهم لديه جدوله الخاص.

وهكذا اكتشف المستثمر أن هناك فرقًا هائلًا بين جملة المشروع سيحقق ربحًا.

وجملة المشروع يستطيع الوصول إلى هذا الربح دون أن ينقطع عنه المال في منتصف الطريق.

الأولى تتحدث عن النهاية.

أما الثانية فتتحدث عن الرحلة.

والرحلات الطويلة لا تفشل دائمًا لأن الوجهة سيئة.

أحيانًا تفشل لأن البنزين انتهى قبل الوصول.

وهنا بدأت دراسة الجدوى القديمة تبدو أقل راحة.

كانت تخبره كم سيكسب.

لكنه بدأ يسأل سؤالًا آخر:

كم أحتاج من المال حتى أصل إلى هذا الربح؟

ثم جاء السؤال الأصعب:

ماذا لو تأخرت التحصيلات شهرين فقط؟

أعاد الحساب.

ظهرت فجوة أكبر.

قال:ممكن نتحمل.

ثم سأل:ولو ثلاثة أشهر؟

أعاد الحساب.

الفجوة اتسعت.

هنا لم تعد المشكلة في الربح النهائي.

أصبحت في توقيت المال.

والمفارقة أن المشروع يمكن أن يكون رابحًا على الورق، بينما يعاني من أزمة سيولة في الواقع.

وهذا هو السبب في أن التدفقات النقدية ليست مجرد جدول آخر نضعه في نهاية دراسة الجدوى كي يكتمل شكل الملف.

هي ببساطة الإجابة عن سؤال شديد الواقعية:

هل أملك المال في اللحظة التي أحتاجه فيها؟

قد يكون لديك أصلًا مشروع ممتاز.

وقد يكون لديك عملاء.

وقد تكون الأرباح المتوقعة جيدة.

لكن إذا خرج المال اليوم...

وسيدخل بعد ثلاثة أشهر...

فهناك ثلاثة أشهر كاملة يجب أن تعيش فيها على شيء آخر.

والمال، للأسف، لا يحب أن يعيش على الوعود.

كان المستثمر قد بدأ المشروع وهو يسأل:كم سأربح؟

الآن أصبح يسأل:كم أحتاج لكي أستمر؟

وهذا السؤال غيّر شكل الحكاية.

لأن تكلفة المشروع لم تعد مجرد رقم في دراسة الجدوى.

أصبحت توقيتًا.

والإيرادات لم تعد مجرد رقم في آخر الجدول.

أصبحت موعدًا.

والفرق بين الرقم والموعد...

قد يكون هو الفرق بين أن ترى مشروعك يكتمل أمامك...

أو أن ترى آخر دور فيه يتوقف لأن الحساب البنكي قرر أن يأخذ إجازة.

(٤)

هل نرفع سعر البيع؟

كان الحل يبدو واضحًا.

إذا كانت التكلفة قد ارتفعت...

نرفع سعر البيع.

منطق بسيط.

بل عبقري تقريبًا.

المشكلة الوحيدة أن هناك شخصًا آخر له رأي في الموضوع.

العميل.

والعميل، بخلاف دراسة الجدوى، لا يقرأ الجداول.

ولا يهتم كثيرًا بأن الحديد ارتفع.

ولا يعرف أصلًا لماذا ارتفع.

هو يريد أن يعرف شيئًا واحدًا:الوحدة بكام؟

جلس المستثمر مع فريق المبيعات.

قال لهم: هنرفع الأسعار.

ساد الصمت.

ذلك النوع من الصمت الذي يعني أن الجميع لديه رأي، لكن لا أحد يريد أن يكون أول من يقوله.

قال أحدهم بعد أن استجمع شجاعته

—قدامنا مشكلة.

—إيه هي؟

—العملاء.

فكر قليلًا.

ثم قال:ما إحنا بنبيع لهم عقار... مش بنطلب منهم صدقة.

لم يضحك أحد.

كان واضحًا أن الموضوع أصبح جديًا.

بدأ الفريق يشرح له.

السوق يتحرك.

المنافسون يراقبون.

والعميل الذي كان يستطيع شراء وحدة بمبلغ معين قبل عدة أشهر، أصبح الآن أمام عشرات الخيارات.

إذا رفعت السعر كثيرًا...

قد يتأخر القرار.

وإذا تأخر القرار...

تتأخر المبيعات.

وإذا تأخرت المبيعات...

تتأخر التحصيلات.

وإذا تأخرت التحصيلات...

نعود مرة أخرى إلى مشكلة السيولة التي ظننا أننا انتهينا منها.

وهنا اكتشف المستثمر شيئًا مزعجًا:

السعر ليس زرًا ترفعه عندما ترتفع التكلفة.

إنه جزء من لعبة أكبر.

رفع السعر قد يحمي هامش الربح...

لكنه قد يبطئ المبيعات.

وتثبيت السعر قد يساعد على سرعة البيع...

لكنه قد يضغط على الربح.

خفض السعر قد يحرك السوق...

لكنه قد يجعل المستثمر يبيع أسرع ليكتشف أنه يركض في الاتجاه الخطأ.

وفي منتصف هذه الحسابات، قال أحد رجال المبيعات:

—طب نخلي الزيادة تدريجية.

نظر إليه المستثمر.

—يعني إيه؟

—نزود شوية... ونشوف

وهذه من أشهر الاستراتيجيات الاقتصادية في تاريخ البشرية:

نزود شوية ونشوف.

لكن المشروع لا يعمل بهذه البساطة.

لأن كل قرار يجر وراءه قرارًا آخر.

لو زاد سعر الوحدة من ٥ ملايين إلى ٥.٥ مليون جنيه، فقد ترتفع الإيرادات إذا استمرت المبيعات بالمعدل نفسه.

لكن ماذا لو كان السعر الجديد سيؤدي إلى بيع عدد أقل من الوحدات؟

هنا تبدأ اللعبة الحقيقية.

افترض أن المشروع كان يتوقع بيع ٢٠ وحدة بالسعر القديم.

الإيرادات: ١٠٠ مليون جنيه.

ثم رفع السعر إلى ٥.٥ مليون.

رائع.

إذا باع الـ٢٠ وحدة نفسها، ستصبح الإيرادات:

١١٠ ملايين جنيه.

المستثمر ابتسم.

ثم سأل:

—طيب هنبيع العشرين؟

هنا عاد الصمت.

لأن السؤال الحقيقي لم يكن:بكام هنبيع؟

بل:كام وحدة هنبيع بالسعر ده؟

وهنا بدأت الأرقام في كشف وجهها الآخر.

السعر الأعلى لا يعني بالضرورة إيرادات أعلى.

فإذا أدى ارتفاع السعر إلى انخفاض عدد الوحدات المباعة، فقد يأكل انخفاض حجم المبيعات جزءًا من الزيادة السعرية.

ثم هناك مشكلة أخرى.

التحصيل.

قد يوافق العميل على السعر.

لكن بشروط سداد أطول.

وهكذا تكتشف أن لديك صفقة ممتازة على الورق...

وأن المال سيصل إليك بعد أن تكون قد احتجت إليه ثلاث مرات.

قال المستثمر:

—طب نعمل إيه؟

لم تكن هناك إجابة سحرية.

لأن المشروع لم يعد يبحث عن أفضل سعر.

كان يبحث عن السعر الذي يوازن بين الربح وسرعة البيع والتحصيل.

وهذه قصة مختلفة تمامًا.

فأحيانًا يكون البيع بسعر أقل قليلًا أفضل من انتظار سعر أعلى كثيرًا.

وأحيانًا يكون رفع السعر ضروريًا لحماية المشروع.

والقرار يتوقف على السوق، والتكلفة، والمنافسة، وقدرة العملاء على الدفع، وهيكل التمويل، وتوقيت الاحتياجات النقدية.

أي أن القرار الذي بدأ بجملة:

نرفع السعر وخلاص.

انتهى بنا إلى اجتماع آخر.

ثم اجتماع ثالث.

ثم جدول جديد.

ثم شخص يقول:

—خلينا نعمل سيناريو.

وهنا، للمرة الأولى، بدأ المستثمر يفهم أن المشكلة لم تعد في رقم واحد.

كل رقم أصبح يمسك بيد الرقم الذي يليه.

التكلفة تؤثر في السعر.

والسعر يؤثر في المبيعات.

والمبيعات تؤثر في التحصيل.

والتحصيل يؤثر في السيولة.

والسيولة تؤثر في التمويل.

والتمويل يؤثر في الربح.

وفجأة...

لم يعد السؤال:

إزاي نعوض زيادة التكلفة؟

بل أصبح:

هل نستطيع تعديل جزء واحد من المشروع... دون أن

ينهار الجزء الآخر؟

وهنا كانت المفاجأة.

المشروع لم يتغير.

الأرض هي نفسها.

والمبنى هو نفسه.

والوحدات هي نفسها.

لكن الأرقام التي كانت تجعل المشروع يبدو ممتازًا في البداية...

بدأت تتحدث لغة أخرى.

ولأول مرة، شعر المستثمر أن دراسة الجدوى القديمة لا تنظر إليه بنفس الطريقة.

كانت تقول له، دون أن تتكلم:

أنا حسبت لك مشروعًا كان موجودًا وقتها.

أما هو...

فكان يعيش الآن في مشروع آخر.

وهنا أصبح عليه أن يقرر:

هل يعدّل الأرقام فقط؟

أم يعترف بأن المشروع نفسه تغيّر؟

(٥)

المشروع نفسه... لكن النتيجة مختلفة

في النهاية، فعل المستثمر الشيء الذي كان يجب أن يفعله منذ البداية.

أخرج دراسة الجدوى القديمة.

وضعها على المكتب.

وبجوارها وضع شيئًا أكثر إزعاجًا منها:

الأرقام الحقيقية.

نظر إلى الملف الأول.

كان كل شيء يبدو مطمئنًا.

تكلفة محسوبة.

مبيعات متوقعة.

تدفقات نقدية.

وربح في النهاية.

ثم نظر إلى الملف الثاني.

نفس المشروع.

نفس الأرض.

نفس المبنى.

نفس عدد الوحدات.

لكن الأرقام...

لم تعد هي الأرقام.

كان هذا هو الجزء الغريب.

لو أخبرته قبل بداية المشروع أن النتيجة ستختلف بهذا الشكل، لربما اتهمه بالتشاؤم.

لكن الآن أصبحت الأرقام أمامه.

لا تحتاج إلى تشاؤم.

ولا إلى تفاؤل.

ولا حتى إلى محلل اقتصادي يتحدث بسرعة أمام شاشة مليئة بالرسوم.

هي فقط...

أرقام.

في الدراسة الأصلية، كانت تكلفة المشروع محسوبة على أساس ظروف معينة.

أما الآن فقد ارتفعت بعض البنود.

وكانت الإيرادات مبنية على أسعار بيع معينة.

أما السوق فأصبح أكثر حساسية للسعر.

وكانت التحصيلات تتحرك وفق جدول محدد.

ثم اكتشف المشروع أن العملاء لا يقرأون الجدول الزمني الموجود في دراسة الجدوى.

أما مدة التنفيذ التي بدت منطقية في البداية، فقد أصبحت أطول.

والأشهر الإضافية لم تكن مجانية.

فالمشروع لا يقول:

لقد تأخرنا شهرين، لكن لا بأس، سنعتبرهما إجازة.

كل شهر إضافي له تكلفة.

وهكذا بدأ المستثمر يقارن.

الدراسة تقول شيئًا.

والواقع يقول شيئًا آخر.

فتح الآلة الحاسبة.

ثم بدأ الحساب.

في السيناريو الأصلي:

التكلفة ١٠٠ مليون جنيه.

الإيرادات المتوقعة ١٤٠ مليونًا.

الربح المتوقع ٤٠ مليونًا.

ثم أعاد الحساب وفق الظروف الجديدة.

ارتفعت التكلفة.

وتغيرت سرعة المبيعات.

وطالت مدة التنفيذ.

وأصبحت بعض الاحتياجات التمويلية أكبر.

لم تعد النتيجة ٤٠ مليونًا.

أصبحت أقل.

بكثير.

ولم يكن هذا هو الشيء الأكثر إثارة للقلق.

الأكثر إثارة كان أن كل تغيير صغير بدا وكأنه يسحب معه تغييرًا آخر.

زيادة التكلفة تضغط على الربح.

رفع السعر قد يضغط على المبيعات.

تباطؤ المبيعات يؤخر التحصيل.

تأخر التحصيل يزيد الحاجة إلى السيولة.

زيادة الحاجة إلى السيولة قد تعني تمويلًا إضافيًا.

والتمويل الإضافي له تكلفة.

والتكلفة الإضافية...

تعود مرة أخرى إلى الربح.

دائرة كاملة.

نظر المستثمر إلى كل ذلك وقال:

—يعني المشروع باظ؟

سؤال طبيعي.

لكنه لم يكن السؤال الصحيح.

لأن المشروع لم ينهار.

ولم يتحول إلى خسارة.

بل ظل قادرًا على تحقيق عائد.

لكن العائد الذي كان متوقعًا لم يعد هو العائد الذي سيحققه الواقع بالضرورة.

وهنا ظهرت الحقيقة التي كنا نبحث عنها منذ بداية الكتاب.

هناك فرق بين أن تقول: دراسة الجدوى كانت خاطئة.

وبين أن تقول: دراسة الجدوى كانت صحيحة عندما أُعدت، لكن بعض الظروف التي قامت عليها تغيرت.

الفرق بين الجملتين كبير.

الأولى تلقي اللوم على الماضي.

والثانية تحاول أن تفهم الحاضر.

وهذا مهم جدًا للمستثمر.

لأنه إذا اعتقد أن المشكلة في الدراسة فقط، فقد يكرر الخطأ نفسه مع دراسة جديدة.

سيغير الأرقام.

ويطبع ملفًا جديدًا.

ويضعه على المكتب.

ثم يبدأ من جديد.

لكن إذا فهم أن المشكلة في ثبات الدراسة أمام واقع متغير، فسيتغير سلوكه بالكامل.

لن يسأل فقط: ماذا قالت الدراسة؟

بل سيسأل: هل ما زالت الظروف التي جعلت الدراسة تقول ذلك موجودة؟

وهنا، للمرة الأولى، لم ينظر المستثمر إلى دراسة الجدوى باعتبارها شيئًا فشل.

بل باعتبارها صورة قديمة.

والصورة القديمة ليست كاذبة.

هي فقط...قديمة.

صورة لك وأنت في العشرين لا تكون كاذبة لأنك أصبحت في الخمسين.

هي ببساطة تخبرك كيف كنت وقتها.

المشكلة تبدأ عندما تفتحها اليوم، وتنظر إلى نفسك في المرآة، ثم تصر على أن الاثنين يجب أن يكونا متطابقين.

وهذا بالضبط ما يحدث أحيانًا للمشروعات.

الدراسة تقول:هكذا بدأنا.

والواقع يقول:لكننا لم نعد هناك.

أغلق المستثمر الملف القديم.

لكنه لم يلقه في سلة المهملات.

فقد كان مفيدًا.

بل كان ضروريًا.

لأنه أخبره من أين بدأ.

ثم فتح صفحة جديدة.

هذه المرة لم يكتب:دراسة جدوى جديدة.

كتب:الوضع الحالي للمشروع.

ثم وضع تحتها ثلاثة أسئلة:

ما الذي تغير؟

ما تأثيره؟

وماذا يجب أن نفعل الآن؟

وكانت هذه الأسئلة الثلاثة أهم من عشرات الصفحات التي تخبره بما كان يفترض أن يحدث.

لأن المشروع لا يعيش في الماضي.

ولا يعمل وفق ما كتبناه عنه منذ عام.

المشروع يعيش الآن.

والقرار الذي سيُنقذه أو يضرّه...

يجب أن يُبنى على أرقام اليوم.

وهنا اكتشف المستثمر شيئًا بسيطًا جدًا، لكنه تأخر في اكتشافه:

دراسة الجدوى ليست وعدًا بأن المستقبل سيحترم حساباتنا.

إنها نقطة البداية التي يجب أن نعود إليها كلما تغيرت اللعبة.

وهكذا لم تكن المشكلة أن دراسة الجدوى خانته.

ربما كان هو الذي خانها... عندما تركها وحيدة أمام المستقبل.

(٦)

ليست المشكلة في أن تتغير الأرقام

لم يكن المشروع قد فشل.

وهذه ربما كانت أهم نتيجة وصل إليها المستثمر بعد كل هذه الرحلة.

لم تنهار الأرض.

ولم تختفِ الوحدات.

ولم يستيقظ ذات صباح ليجد أن المبنى قرر أن يعود إلى حالته الأصلية كقطعة أرض.

الذي تغيّر كان شيئًا أكثر هدوءًا...

الأرقام.

لكن الأرقام، كما اكتشف، لا تتغير وحدها.

كل رقم يتحرك قليلًا، ثم ينظر إلى جاره.

التكلفة تتحرك، فيتحرك معها السعر.

السعر يتحرك، فتتغير المبيعات.

المبيعات تتباطأ، فيتغير التحصيل.

التحصيل يتأخر، فتظهر الحاجة إلى التمويل.

والتمويل له تكلفة.

ثم تعود التكلفة مرة أخرى إلى الربح.

وهكذا يجد المستثمر نفسه داخل دائرة لم تكن موجودة بهذه الصورة في أول يوم وضع فيه دراسة الجدوى على مكتبه.

وهنا فهم شيئًا مهمًا:

المشكلة ليست أن الأرقام تغيّرت.

كان من الطبيعي أن تتغير.

المشكلة الحقيقية هي أن يظل القرار كما هو...

رغم أنها تغيّرت.

يمكنك أن تملك أفضل دراسة جدوى في العالم، لكنك لا تستطيع أن تطلب من الواقع أن يلتزم بها إلى الأبد.

دراسة الجدوى ليست عقدًا يوقعه المستقبل.

ولا تعويذة تمنع الدولار من الارتفاع.

ولا جهاز تحكم عن بُعد في السوق.

هي فقط أفضل صورة استطعنا رسمها للمشروع في لحظة معينة.

وإذا تغيرت الصورة...

فمن الطبيعي أن نعيد النظر فيها.

المشكلة تبدأ عندما نحتفظ بالنسخة القديمة، ونغضب من الواقع لأنه لم يتصرف وفقها.

وهذا يحدث كثيرًا.

نرى رقمًا قديمًا.

نتمسك به.

ثم نرى رقمًا جديدًا.

نعتبره مشكلة.

ثم ننتظر.

حتى تصبح المشكلة أزمة.

والغريب أن معظم الأزمات لا تصل فجأة.

غالبًا ترسل رسالة أولًا.

ثم ثانية.

ثم ثالثة.

لكننا نكون مشغولين بالبحث عن الأخبار الجيدة.

حتى تأتي الرسالة الأخيرة...

في صورة خسارة.

وهنا ينتهي السؤال الذي بدأنا به:هل المشروع مربح؟

ويبدأ سؤال أكثر أهمية: هل المشروع ما زال يسير في الاتجاه الذي خططنا له؟

والفرق بين السؤالين هو الفرق بين مستثمر يكتشف المشكلة بعد وقوعها...

ومستثمر يراها وهي تقترب.

في الصفحة الأولى من دراسة الجدوى، كان المستقبل يبدو شيئًا سنصل إليه.

الآن أصبح واضحًا أنه شيء يتغير ونحن نسير إليه.

ولهذا لا يكفي أن ندرس المشروع مرة.

يجب أن نراقبه.

لا أن نراقب كل رقم حتى نصاب بالجنون...

ولكن أن نعرف أي الأرقام إذا تحركت، يجب أن ننتبه.

فالمستثمر الذكي لا ينتظر أن يسمع صوت الإنذار.

أحيانًا يكفي أن يسمع...

أول صوت غريب في المحرك.

ومن هنا تبدأ الحكاية التالية.

لأن السؤال لم يعد: ماذا حدث للمشروع؟

بل أصبح:كيف كان يمكن أن نعرف أن شيئًا ما بدأ يحدث... قبل أن يصبح أزمة؟

وهذا بالضبط ما سنحاول أن نعرفه في الفصل الأخير.

الفصل الخامس

لا تنتظر المشكلة حتى تصبح أزمة

كيف تراقب مشروعك قبل أن يراقبك هو

(١)

لا تنتظر المشكلة حتى تصبح أزمة

كان هناك شيء غريب يحدث في المشروع.

شيء صغير جدًا.

صغير لدرجة أن أحدًا لم يجد سببًا مقنعًا للاهتمام به.

وهذه هي مشكلة الأشياء الصغيرة.

أنها تعرف جيدًا كيف تبدو غير مهمة.

فاتورة زادت قليلًا.

دفعة تأخرت.

مبيعات هذا الشهر أقل من الشهر السابق.

مقاول يطلب وقتًا إضافيًا.

ومورد يقول لك، بنبرة بريئة جدًا:

—الأسعار اتغيرت.

فتسأله:اتغيرت قد إيه؟

فيقول:يعني... شوية.

و«شوية» في عالم العقارات كلمة تحتاج إلى تعريف قانوني مستقل.

لكن المشروع كان ما يزال يعمل.

والعمال في الموقع.

والخرسانة تُصب.

والوحدات تُباع.

إذن أين المشكلة؟

لا توجد مشكلة.

هكذا قرر الجميع.

وهذا بالضبط هو الوقت الذي تبدأ فيه المشاكل الحقيقية عملها.

فالخطر لا يحتاج دائمًا إلى أن يقتحم الباب.

أحيانًا يكفيه أن يتركه مواربًا.

كان المستثمر يراجع التقارير، فيرى رقمًا أقل قليلًا.

ثم يرى رقمًا آخر أعلى قليلًا.

فيغلق الملف.

ليس لأنه وجد أن الأمور ممتازة...

بل لأنه لم يجد سببًا كافيًا ليقلق.

وهذه مهارة بشرية قديمة:

إذا لم تكن الكارثة قد حدثت بعد، فنحن نعتبر أنفسنا بخير.

كأن الحريق لا يصبح حريقًا إلا عندما نراه يأكل الستائر.

أما الدخان؟

مجرد دخان.

والصوت الغريب في المحرك؟

العربية محتاجة تتراجع.

والصداع المتكرر؟

هينتهي لوحده.

والميزانية التي بدأت تتآكل؟

الشهر الجاي هنعوض.

الشهر التالي جاء.

ولم نعوض.

لكنه لم يكن سيئًا بما يكفي كي نخاف.

وهذه هي المنطقة الأخطر.

أن تكون الأمور سيئة... ولكن ليس إلى الدرجة التي تجبرك على التصرف.

كان المشروع لا يزال مربحًا.

لكن الربح أصبح أقل.

ولا يزال يبيع.

لكن أبطأ.

ولا يزال ينفذ.

لكن بتأخير.

ولا يزال يحصل أموالًا.

لكن بعد مواعيدها.

كل شيء كان يعمل.

فقط...

ليس كما كان.

وهنا تكمن الحكاية كلها.

المشكلة ليست دائمًا في الرقم الذي أصبح سيئًا.

أحيانًا تكون المشكلة في الاتجاه الذي يسير إليه الرقم.

أن يرتفع الحديد مرة لا يعني أن المشروع في خطر.

أن يرتفع للمرة الثانية، قد يستحق المراقبة.

أما إذا ظل يرتفع بينما المبيعات تتباطأ، والتحصيل يتأخر، ومدة التنفيذ تتمدد...

فهنا لا تعود أمام أرقام منفصلة.

أنت أمام قصة.

والقصص، على عكس الجداول، لها نهايات.

جلس المستثمر ذات مساء أمام ملف المشروع.

لم يكن هناك رقم أحمر.

لم تكن هناك كلمة خسارة.

لم يكن البنك قد اتصل به ليقول إن الحساب انتهى.

كل شيء كان، بالمعنى الحرفي للكلمة، لم ينهَر بعد.

لكنه فجأة أدرك أن هذه الجملة نفسها ليست مطمئنة كما كان يظن.

لم ينهَر بعد.

ليست خطة.

إنها مجرد وصف للحظة التي تسبق الانهيار.

رفع رأسه عن الأوراق.

وقال:

—هو إحنا مستنيين إيه؟

ولم يجد أحد إجابة.

لأن الإجابة الحقيقية كانت محرجة قليلًا:

كنا ننتظر أن تصبح المشكلة واضحة جدًا حتى نضطر إلى الاعتراف بها.

لكن المستثمر الذكي لا ينتظر هذه اللحظة.

لا ينتظر أن تتحول الزيادة الصغيرة إلى أزمة.

ولا أن يتحول التأخير إلى توقف.

ولا أن يتحول نقص السيولة إلى قرض طارئ.

ولا أن يتحول انخفاض المبيعات إلى عروض يائسة.

هو يتدخل عندما تكون المشكلة...

ما زالت صغيرة.

لأن المشكلة الصغيرة تكلف مالًا.

أما المشكلة التي تُركت حتى تكبر...

فقد تكلف المشروع كله.

ومن هنا تبدأ القاعدة التي ربما تستحق أن تُكتب وحدها:

لا تنتظر أن يخبرك المشروع بأنه في أزمة.

راقب ما يقوله لك قبل أن يصل إلى هذه المرحلة.

فالمشروع يتكلم طوال الوقت.

لكن علينا فقط أن نتعلم...

كيف نسمعه.

(٢)

راقب الأرقام التي تحرّك المشروع

المستثمر لا يحتاج إلى أن يراقب كل شيء.

ولو حاول أن يفعل ذلك، فلن يدير مشروعًا عقاريًا...

سيصبح موظفًا بدوام كامل لدى شاشة Excel.

الأرقام كثيرة.

جداول لا تنتهي.

فواتير.

مبيعات.

مصروفات.

تحصيلات.

مخزون.

تمويل.

ومئات التفاصيل التي يمكن أن تقنعك، بعد ساعتين من المراجعة، بأن المشروع كله ينهار لأن فاتورة الورق زادت ثلاثة جنيهات.

لكن ليست كل الأرقام متساوية.

هناك أرقام تمر بجوارك فلا تلتفت إليها.

وهناك أرقام، إذا تحركت، تحرك معها المشروع كله.

هذه هي الأرقام التي تستحق أن تراقبها.

أولها، بالطبع، سعر الصرف.

ليس لأن الدولار هو الشرير الرسمي في القصة.

الحقيقة أنه ليس مهتمًا بك شخصيًا.

الدولار لا يستيقظ صباحًا ويقول:

ترى أحمد عامل إيه؟ خليني أرفع عليه التكلفة النهارده.

هو يتحرك لأسباب أكبر من المشروع وأصغر منه في الوقت نفسه.

لكن أثره قد يصل إلى المشروع.

ولذلك لا يكفي أن تعرف أن الدولار ارتفع.

السؤال الأهم:

ما الذي تحرك داخله؟

ثم هناك تكلفة البناء.

وهنا يجب أن تتوقف قليلًا.

لأن المشروع لا يبنى بالتفاؤل.

يبنى بالحديد والأسمنت والعمالة والمعدات والتشطيبات والنقل، وكل واحد من هؤلاء لديه رأي خاص في الميزانية.

والرقم الذي كان مناسبًا منذ ستة أشهر قد يصبح اليوم مجرد ذكرى جميلة.

ثم تأتي أسعار البيع.

وهذا رقم شديد الحساسية.

لأن المستثمر يستطيع أن يكتب السعر الذي يريده في دراسة الجدوى.

لكن هناك شخصًا آخر يجب أن يوافق عليه.

المشتري.

والمشتري لديه عادة مزعجة جدًا:

أنه يستطيع أن يقول:

—لا، غالي.

وبذلك تنتهي كل النظريات الاقتصادية في لحظة واحدة.

ثم نأتي إلى سرعة المبيعات والتحصيل.

وهنا تبدأ الأرقام في كشف شخصيتها الحقيقية.

قد تبيع عشر وحدات.

فتشعر أنك أنجزت شيئًا عظيمًا.

لكن السؤال الذي لا يحب أحد طرحه:

بعتهم في كام شهر؟

والسؤال الذي يليه:

والمبالغ دخلت إمتى؟

لأن بيع الوحدة ليس هو تحصيل قيمتها.

والعقد الموقع ليس هو المال الموجود في الحساب.

والمال المتوقع...

له هواية قديمة اسمها التأخير.

ثم هناك تكلفة التمويل.

ذلك الرقم الذي يبدو صغيرًا عندما تنظر إليه منفردًا.

ثم تكتشف أنه يأكل جزءًا من الربح بهدوء شديد، دون أن يطلب حتى ملعقة.

كلما زادت الحاجة إلى التمويل، وكلما طال الزمن، أصبح لهذا الرقم صوت أعلى.

ثم يأتي آخر رقم.

وهو في رأيي من أكثر الأرقام ظلمًا في دراسات الجدوى:

مدة التنفيذ.

لأن شهرًا إضافيًا يبدو على الورق مجرد خانة جديدة في

الجدول.

لكن في الواقع قد يعني:

شهرًا إضافيًا من أجور.

وشهرًا إضافيًا من تمويل.

وشهرًا إضافيًا من مصروفات.

وشهرًا إضافيًا تنتظر فيه تحصيلاتك.

ثم تكتشف أن المشروع لم يخسر بسبب شيء واحد.

لقد خسر قليلًا من هنا...

وقليلًا من هناك...

حتى أصبح مجموع «القليل» شيئًا يستحق القلق.

وهنا نصل إلى الفكرة الأهم.

لا تراقب الأرقام فقط.

راقب العلاقة بينها.

إذا ارتفعت تكلفة البناء بينما ظل سعر البيع ثابتًا، انتبه.

إذا ارتفع سعر البيع وبدأت المبيعات تتباطأ، انتبه.

إذا زادت المبيعات لكن التحصيل تأخر، انتبه.

إذا زادت مدة التنفيذ مع ارتفاع تكلفة التمويل، انتبه أكثر.

وإذا اجتمعت عدة إشارات في الوقت نفسه...

فلا تقل: كل واحدة لوحدها بسيطة.

لأن المشروع لا يعيش لوحدها.

المشروع يعيش المجموع.

وهنا يصبح دور المستثمر مختلفًا.

هو لا يحتاج أن يعرف سعر كل مسمار.

ولا أن يراجع كل فاتورة بنفسه.

ولا أن يقضي الليل يبحث عن سعر الحديد في عشرين موقعًا.

هو يحتاج إلى أن يعرف شيئًا أكثر أهمية:

أين توجد الأرقام التي تستطيع أن تغيّر مصير المشروع؟

هذه هي الأرقام التي يجب أن تكون أمام عينيه.

ليس كل يوم بالضرورة.

لكن بانتظام.

وبطريقة تسمح له أن يرى الاتجاه قبل النتيجة.

فإذا كان رقم ما يتحرك ضدك منذ شهر واحد، راقبه.

إذا استمر شهرين، افهمه.

إذا أصبح اتجاهًا، أعد الحساب.

وإذا بدأت عدة أرقام تتحرك في الاتجاه الخطأ...

لا تنتظر أن يجتمعوا جميعًا داخل كارثة واحدة حتى تصدقهم.

فالمشروع لا يرسل لك إنذارًا مكتوبًا بالحبر الأحمر.

غالبًا يرسل لك ستة أرقام صغيرة.

وأحيانًا تكون كل واحدة منها تقول شيئًا بسيطًا جدًا:

أنا مش مشكلة لوحدي... لكن بص حواليك.

وهنا فقط يصبح المستثمر مختلفًا عن الشخص الذي ينتظر الأزمة.

الأول لا يسأل:هل حدثت الكارثة؟

بل يسأل:هل بدأت الأرقام تخبرني أن الكارثة أصبحت ممكنة؟

والفرق بين السؤالين...

قد يكون عدة ملايين من الجنيهات.

***

(٣)

متى يجب إعادة دراسة الجدوى؟

هناك سؤال لا يظهر عادة في بداية المشروع.

يظهر بعد أن تبدأ الأمور في الانحراف قليلًا:إمتى نعيد دراسة الجدوى؟

والإجابة التقليدية مريحة جدًا:لما تحصل مشكلة.

لكن هذه إجابة تشبه أن تقول:هاروح للدكتور لما أموت.

صحيحة من الناحية النظرية...

لكنها ليست أفضل خطة في الحياة.

دراسة الجدوى لا تحتاج أن تنتظر كارثة حتى تعود إلى المكتب.

أحيانًا يكفي أن تتغير فرضية أساسية من الفرضيات التي قامت عليها.

إذا تغير سعر الصرف بصورة مؤثرة، انتبه.

إذا بدأت تكلفة البناء تبتعد عن الرقم الذي بُنيت عليه الدراسة، انتبه.

إذا أصبح البيع أبطأ من المتوقع، انتبه.

إذا تغيرت تكلفة التمويل، انتبه.

إذا طال التنفيذ، انتبه.

لكن لا يعني كل تغير صغير أن نعيد طباعة الدراسة من أول صفحة.

لو ارتفع سعر طن الحديد قليلًا صباح الثلاثاء، فلا داعي لعقد اجتماع طارئ لمجلس الإدارة وكأن الاقتصاد العالمي انهار.

المهم هو:هل التغير عابر... أم أصبح اتجاهًا؟

وهنا يمكن أن نضع قاعدة بسيطة جدًا.

إذا تغير رقم... راقبه.

لا تتصرف فورًا.

افهم لماذا تغير.

وهل سيستمر؟

إذا استمر التغير... أعد الحساب.

ليس المطلوب أن تعيد كتابة الكتاب المقدس للمشروع.

يكفي أن تعرف:

ماذا حدث للتكلفة؟

ماذا حدث للربح؟

ماذا حدث للتدفقات النقدية؟

وهل ما زال هامش الأمان مقبولًا؟

أما إذا تغير أكثر من شيء في الوقت نفسه... فهنا لا تكتفِ بالمراقبة.

إذا ارتفعت التكلفة، وتباطأت المبيعات، وتأخر التنفيذ، وارتفعت تكلفة التمويل...

فقد يكون المشروع يرسل لك رسالة واضحة جدًا.

والمشكلة ليست أنه لم يتحدث.

المشكلة أنك كنت تنتظر أن يصرخ.

وهنا يجب ألا نسأل فقط:هل ما زال المشروع مربحًا؟

بل:هل الطريقة التي كنا سندير بها المشروع ما زالت مناسبة للظروف الجديدة؟

قد تكون الإجابة نعم.

إذن نكمل.

قد تحتاج إلى تعديل الأسعار.

أو إعادة ترتيب مراحل التنفيذ.

أو زيادة السيولة الاحتياطية.

أو تعديل خطة التمويل.

وقد تكون الإجابة أصعب:

نحتاج إلى إعادة التفكير في استراتيجية المشروع نفسها.

وهذه اللحظة تحديدًا هي التي يخشاها المستثمر.

لأنه قد يشعر أن تغيير الخطة اعتراف بأن الخطة الأولى كانت خطأ.

لكن هذا غير صحيح.

تغيير القرار عندما تتغير الظروف ليس فشلًا.

الفشل هو أن تتمسك بقرار قديم فقط لأنك اتخذته بالأمس.

القبطان لا يصر على نفس اتجاه السفينة لأن البحر كان هادئًا صباحًا.

والمستثمر لا ينبغي أن يفعل ذلك أيضًا.

فدراسة الجدوى ليست وثيقة تقول:هذا ما قررناه، ممنوع التعديل

هي أقرب إلى خريطة.

والخريطة ممتازة...

حتى ينهار الجسر الموجود في الطريق.

عندها لا تقف أمام الخريطة وتقول لكن الجسر كان موجودًا هنا

أنت تعرف أنه كان موجودًا.

لكن لم يعد موجودًا.

فتبحث عن طريق آخر.

وهذا هو معنى إعادة دراسة الجدوى.

أن تتوقف لحظة.

تنظر إلى الواقع.

ثم تسأل:هل ما زالت الخطة التي بدأت بها تصلح للمكان الذي وصلت إليه؟

إذا كانت الإجابة نعم، أكمل.

إذا كانت تحتاج تعديلًا، عدّل.

إذا كانت تحتاج إعادة بناء، فأعد البناء.

أما أن تستمر فقط لأنك قطعت نصف الطريق...

فهذا ليس إصرارًا.

أحيانًا يكون مجرد عناد يرتدي بدلة.

والأخطر من ذلك كله أن بعض المستثمرين لا يعيدون دراسة الجدوى إلا عندما تصبح الخسارة واضحة.

عندها تكون الأرقام قد انتهت من إرسال الإشارات.

وانتقلت إلى مرحلة إرسال الفواتير.

لذلك لا تنتظر أن يقول لك المشروع:لقد أصبح الوضع سيئًا.

تعلم أن تلتقط اللحظة التي يقول فيها:هناك شيء يتغير.

لأن إعادة الحساب عندما تكون المشكلة صغيرة...

قرار.

أما إعادة الحساب بعد أن تصبح المشكلة أزمة...

فغالبًا يكون محاولة إنقاذ.

والفرق بين الاثنين ليس في الذكاء.

بل في التوقيت.

***

(٤)

خطة التعامل مع السيناريو الأسوأ

هناك جملة يحب المستثمرون سماعها: إن شاء الله الأمور هتمشي كويس.

وهي جملة جميلة.

ومريحة.

ولا تحتاج إلى دراسة جدوى.

لكن المشكلة أنها لا تمنع الحديد من الارتفاع، ولا تجبر العميل على دفع القسط، ولا تمنع المقاول من التأخير، ولا تدفع فوائد البنك نيابةً عنك.

لذلك، بعد أن حسبنا السيناريو الطبيعي، والسيناريو المتفائل، يجب أن نفعل شيئًا لا يحبه أحد:

نحسب أسوأ ما يمكن أن يحدث.

ليس لأننا متشائمون.

بل لأننا لا نريد أن نتفاجأ.

تخيل أن المشروع واجه في الوقت نفسه أربعة أشياء:

ارتفعت تكلفة البناء.

تباطأت المبيعات.

تأخر التنفيذ.

وأصبح التمويل أكثر تكلفة.

هنا لا يصح أن نقول كل مشكلة لوحدها نقدر عليها.

لأنها لم تأتِ لوحدها.

جاءت كلها معًا.

وهذه هي الطريقة التي تحب بها الأزمات أن تعمل.

لا ترسل لك مشكلة واحدة محترمة وتقف في الطابور.

تأتي ومعها أصدقاؤها.

وفجأة تجد نفسك أمام مشروع ما زال لديه أصول ووحدات وربحية محتملة...

لكن السيولة بدأت تنفد.

وهنا يظهر السؤال الذي كان يجب أن نطرحه منذ البداية:

كم أحتاج من المال إذا سارت الأمور عكس ما أتمنى؟

ليس كم أحتاج في أفضل الظروف.

ولا كم أحتاج وفق الجدول المثالي.

بل: كم أحتاج لكي أظل واقفًا إذا تأخرت المبيعات؟

وإذا ارتفعت التكلفة؟

وإذا تأخر التنفيذ؟

وإذا حدث اثنان أو ثلاثة منها معًا؟

هنا تظهر أهمية الاحتياطي النقدي.

فالاحتياطي ليس مالًا زائدًا لا نعرف ماذا نفعل به.

إنه المسافة التي تفصل المشروع عن الاختناق.

إذا كان المشروع يحتاج مثلًا إلى ١٠ ملايين جنيه إضافية حتى يستطيع تحمل السيناريو الأسوأ المعقول، وكان لديك مليون واحد فقط...

فالمشكلة ليست أن السيناريو الأسوأ حدث.

المشكلة أنك اكتشفت أنك لا تستطيع تحمله.

وهذه معلومة يجب أن تعرفها وأنت ما زلت قادرًا على التصرف.

يمكنك عندها أن تزيد السيولة.

أو تعيد ترتيب مراحل التنفيذ.

أو تفاوض على شروط السداد.

أو تعيد هيكلة التمويل.

أو تعدل سياسة البيع والتحصيل.

أو، في بعض الحالات، تعيد النظر في المشروع نفسه.

كل هذه القرارات مؤلمة.

لكنها أقل ألمًا بكثير من أن تنتظر حتى يصبح القرار الوحيد أمامك:

لازم نتصرف بأي طريقة

لأن «بأي طريقة» عادةً لها تكلفة مرتفعة.

وقد يبيع المستثمر وحدة بسعر لا يناسبه فقط لأنه يحتاج إلى سيولة.

وقد يقترض بشروط أسوأ لأنه أصبح مضطرًا.

وقد يقبل تأخيرًا إضافيًا في التنفيذ لأنه لم يعد يملك البدائل.

المشكلة إذن ليست في أن يكون لديك سيناريو سيئ.

كل مشروع لديه واحد.

المشكلة أن يكون السيناريو السيئ هو أول مرة تفكر فيها فيه.

ولهذا يجب أن يكون لديك، قبل أن تبدأ الأزمة، شيء يشبه الخطة العسكرية الصغيرة:

إذا ارتفعت التكلفة بنسبة معينة...

سنفعل ماذا؟

إذا انخفضت سرعة المبيعات...

سنفعل ماذا؟

إذا تأخر التنفيذ...

سنفعل ماذا؟

إذا حدث اثنان معًا...

سنفعل ماذا؟

وإذا حدث أسوأ احتمال معقول...

كم لدينا من الوقت قبل أن تبدأ المشكلة في تهديد المشروع؟

هذا السؤال الأخير مهم جدًا.

لأن الاحتياطي ليس رقمًا فقط.

إنه وقت.

والوقت في الأزمات يساوي مالًا.

إذا كان لديك احتياطي يكفي شهرًا واحدًا، فأنت في موقف.

إذا كان يكفي ستة أشهر، فأنت في موقف آخر.

وإذا كان لديك وقت كافٍ لاتخاذ قرار هادئ...

فقد تكون الأزمة التي كانت ستصبح كارثة مجرد مشكلة عابرة.

وهنا نصل إلى واحدة من أهم الأفكار في هذا الكتاب كله:

لا تحاول أن تمنع كل المخاطر.

لن تستطيع.

لا أحد يستطيع.

ولا تحاول أن تتنبأ بكل شيء.

هذا أيضًا مستحيل.

افعل شيئًا أبسط.

اعرف ما الذي يمكن أن يؤذي مشروعك، واعرف ماذا ستفعل إذا حدث.

فالمستثمر الناجح ليس الشخص الذي يقول المشروع لن يحدث له شيء.

هذا ليس مستثمرًا.

هذا شخص متفائل جدًا.

المستثمر الحقيقي يقول قد يحدث شيء... وأنا مستعد له

وهنا تتغير علاقتك بالمستقبل

لم تعد تنتظره بخوف

ولم تعد تحاول التنبؤ به كأنك تبحث عن نتيجة مباراة لم تبدأ

أنت فقط تستعد له

تضع سيناريو

وتضع له هامش أمان

وتحدد نقطة تستدعي التدخل

وتحتفظ بالسيولة التي تمنحك فرصة لاتخاذ القرار

ثم تكمل طريقك

لأن الاستثمار ليس لعبة معرفة الغيب

إنها لعبة إدارة ما لا تعرفه

وربما لهذا السبب لم يكن السؤال الحقيقي منذ البداية كم سيكون سعر الدولار؟

ولا كم سأربح؟

ولا حتى هل المشروع ناجح؟

السؤال الأهم كان دائمًا: ماذا سأفعل إذا لم تسر الأمور كما خططت؟

إذا عرفت الإجابة...

فأنت لا تملك مستقبل المشروع.

لكنك تملك شيئًا أهم قدرتك على مواجهته.

وهنا نصل إلى نهاية الرحلة.

بدأنا بدولار يظهر على شاشة.

ثم دخل إلى فاتورة.

ثم إلى تكلفة البناء.

ثم إلى التمويل.

ثم إلى سعر البيع.

ثم وصل، دون أن نستأذنه، إلى ربحية المشروع وقرار المستثمر.

وفي النهاية اكتشفنا أن الدولار لم يكن بطل القصة أصلًا.

البطل الحقيقي كان القرار.

والقرار الجيد لا يحتاج إلى أن يعرف المستقبل.

يحتاج فقط إلى أن يعرف ماذا يفعل عندما يتغير المستقبل.

***

الخاتمة

وأخيرًا... لا أحد يملك المستقبل

كان المستثمر قد تعلم الدرس.

ليس الدرس الذي تجده في كتب الاستثمار عادة.

ليس اشترِ بسعر منخفض وبِع بسعر مرتفع.

فهذا النوع من النصائح يصلح جدًا لمن يكتب كتابًا عن الاستثمار، ويصلح أقل قليلًا لمن يحاول الاستثمار فعلًا.

لقد تعلم شيئًا أبسط.

ولكنه أصعب.

أن المستقبل لا يلتزم بما نكتبه عنه.

وهذا اكتشاف مزعج جدًا، خصوصًا لمن يحب الجداول.

فالجداول تحب النظام.

المستقبل لا يحبه.

تضع في الجدول سعر الدولار.

فيغير الدولار رأيه.

تضع سعر الحديد.

فيقرر الحديد أن يكتشف موهبته في الصعود.

تضع معدل المبيعات.

فيقرر العميل أن يؤجل الشراء حتى إشعار آخر.

تضع مدة التنفيذ.

فيكتشف المقاول أن كلمة «غدًا» لها معانٍ كثيرة في اللغة العربية.

ثم تنظر إلى دراسة الجدوى...

فتجدها بريئة.

كل الأرقام التي كتبتها كانت منطقية في وقتها.

وكل الافتراضات كانت لها أسباب.

لم تكن المشكلة أن أحدًا كذب.

المشكلة أن العالم أكمل طريقه.

وهذا هو الشيء الذي ننساه دائمًا.

نحن نكتب دراسة الجدوى في يوم.

ثم نتوقع من الأيام التالية أن تحترمها.

كأننا وقعنا معها عقدًا.

كأن المستقبل قال لنا حاضر، ابعتوا لي الأرقام وأنا هلتزم بيها

لكن المستقبل لم يقل هذا ولم يعدنا بشيء كان يمضي في طريقه ببساطة أما نحن فكنا نضع له خططًا والخطط كما اكتشفنا شيء جميل جدًا...

إلى أن تبدأ الحياة.

***

في بداية الرحلة كان الدولار رقمًا.

رقمًا على شاشة.

ثم أصبح سعرًا في فاتورة.

ثم أصبح جزءًا من تكلفة.

ثم انتقل إلى التمويل.

ومن التمويل إلى التدفقات النقدية.

ومن التدفقات إلى سعر البيع.

ومن سعر البيع إلى قرار المستثمر.

وفجأة اكتشفنا أن الدولار لم يدخل المشروع وحده.

دخل معه شيء آخرعدم اليقين.

وهنا ربما تكون هذه هي الفكرة الأهم في الكتاب كله.

لسنا في حاجة إلى معرفة المستقبل.

لأن أحدًا لا يستطيع أن يعرفه بدقة.

لا الاقتصادي الذي يملأ الشاشة بالأرقام.

ولا المستثمر الذي يقرأ خمسة تقارير قبل النوم.

ولا ذلك الرجل الذي يخبرك بثقة أن الدولار هيعمل كذا لأنه، لسبب غير مفهوم، يبدو مقتنعًا جدًا.

كلنا نخمن.

بعضنا يخمن بطريقة علمية.

وبعضنا يخمن بطريقة أكثر ثقة.

لكننا في النهاية لا نملك الغد.

ما نملكه هو قرار اليوم.

والمستثمر الذكي لا يسأل فقط ماذا أتوقع؟

بل يسأل ماذا لو كنت مخطئًا؟

هذا السؤال وحده يمكن أن يوفر عليك كثيرًا من المال.

***

فإذا كنت تقرأ هذه الصفحات لأنك مقبل على مشروع عقاري...

لا تبحث عن دراسة جدوى تقول لك المشروع مضمون

اهرب منها.

فالمشروع المضمون غالبًا يعيش في الورق.

أما في الواقع...

فحتى الكرسي الذي تجلس عليه قد يقرر في لحظة ما أن ينهار.

ابحث عن دراسة تقول لك: هذه أفضل توقعاتنا وهذه أسوأها.

وهذا ما يحدث لو ارتفعت التكلفة وهذا ما يحدث لو تباطأت المبيعات.

وهذا ما يحدث لو تأخر التنفيذ وهذه هي السيولة التي تحتاج إليها.

وهذه هي النقطة التي يجب عندها أن تتوقف وتعيد الحساب.

لأنك لا تحتاج إلى شخص يقول لك اطمئن

تحتاج إلى شخص يقول لكلو لم تسر الأمور كما نتمنى... لدينا خطة.

وهناك فرق هائل بين الاثنين.

الأول يبيع لك راحة مؤقتة.

الثاني يمنحك فرصة للبقاء.

***

وربما لهذا السبب فإن أهم رقم في دراسة الجدوى...

ليس رقم الربح.

ولا رقم الإيرادات.

ولا حتى رقم التكلفة.

ربما يكون أهم رقم هو:

كم تستطيع أن تتحمل؟

كم تستطيع أن تتحمل إذا ارتفعت التكلفة؟

إذا تأخرت المبيعات؟

إذا تأخر التنفيذ؟

إذا ارتفعت الفائدة؟

إذا تغير سعر الصرف؟

إذا قرر السوق، بكل هدوء، ألا يتعاون مع خطتك؟

إذا كنت تعرف الإجابة...

فأنت أقرب إلى الاستثمار الحقيقي.

أما إذا كانت كل خطتك مبنية على أن كل شيء يجب أن يسير كما كتبته...

فأنت لا تدير مشروعًا.

أنت تراهن.

والرهان قد يربح.

لكنه لا يصبح استثمارًا لمجرد أنك طبعت له دراسة جدوى أنيقة.

***

والآن...

لو عدنا إلى المستثمر الذي بدأنا معه الحكاية، سنجده أمام مشروعه.

المبنى ارتفع.

بعض الأرقام تغيرت.

بعض التوقعات لم تتحقق.

بعضها تحقق أفضل مما توقع.

والحياة مضت، كما تفعل دائمًا، دون أن تستأذن أحدًا.

ينظر إلى دراسة الجدوى القديمة.

ثم يبتسم.

لم يعد غاضبًا منها.

فهي لم تخدعه.

كانت مجرد صورة للمشروع في لحظة معينة.

ثم ينظر إلى الأرقام الجديدة.

ويفتح ملفًا آخر.

هذه المرة لا يكتب التوقعات النهائية.

يتوقف قليلًا ثم يكتب إذا تغيرت الظروف...

ويترك تحتها مساحة فارغة.

لأن هذه المساحة هي أهم مساحة في الدراسة كلها.

إنها المكان الذي تتركه للمستقبل.

للمفاجآت.

للأخطاء.

للدولار عندما يقرر أن يتحرك.

وللسوق عندما يغير رأيه.

وللأيام التي لا تسير وفق الخطة.

ثم يغلق الكمبيوتر.

وينظر إلى المشروع.

هذه المرة لا يسأل كم سأربح؟

يسأل سؤالًا آخر هل أنا مستعد لما قد يحدث؟

ويبدو السؤال بسيطًا لكنه ليس كذلك.

لأنه، في النهاية، ربما لا يكون النجاح في أن تتوقع المستقبل بشكل صحيح.

ربما يكون النجاح في ألا يدمرك المستقبل عندما يقرر أن

يخالف توقعاتك.

وهكذا تنتهي الحكاية.

لا أعـرف كـم سـيكون سـعر الـدولار عنـدما تقـرأ هـذه الصفحة.

ولا أنت تعرف.

ولا أظن أن هناك شخصًا يعرف.

ولو وجدت شخصًا يعرف...

فلا تعطه فلوسك.

اسأله أولًا كيف عرف.

ثم ابتعد بهدوء.

***

الفهرس

المقدمة ٥

الفصل الأول
المشروع يبدأ بفكرة

(١) كل مشروع يبدأ بحلم ٩
(٢) من الفكرة إلى المشروع ١٢
(٣) الأرقام التي تجعلنا نتحمس ١٧
(٤) لكن المشروع لا يعيش على الورق ٢١
(٥) السؤال الذي لم يكن في دراسة الجدوى ٢٦

الفصل الثاني
الجنيه والدولار... لماذا يهمنا سعر الصرف؟

(١) كان الدولار مجرد رقم ٣١
(٢) رحلة الجنيه... من ٢٠١١ إلى ٢٠٢٦ ..... ٣٥
(٣) عندما انتقل الدولار من الشاشة إلى موقع البناء ٤١
(٤) الدولار لا يحب العمل وحده ٤٦
(٥) وماذا يعني كل هذا للمستثمر؟ ٥٢

الفصل الثالث
الورقة التي يفترض أن تخبرك بالمستقبل
دراسة الجدوى

(١) الورقة التي تبدأ بها المغامرة ٥٩
(٢) ماذا يوجد داخل دراسة الجدوى ٦٥

(٣) عندما تبدو الأرقام مقنعة ٧١
(٤) المشكلة ليست في الورقة... بل في المستقبل ٧٨
(٥) اذا كانت دراسة الجدوى لا تعرف المستقبل، فما فائدتها إذن؟ ٨٤
(٦) ماذا لا تستطيع أن تخبرنا به دراسة الجدوى؟ ٩٠
(٧) ماذا يحدث عندما تتغير الافتراضات؟ ٩٦
(٨) هل يمكن أن نجعل دراسة الجدوى أكثر ذكاءً؟ ١٠٣

الفصل الرابع
عندما بدأت الأرقام في الخيانة
قصة مشروع عقاري كان مربحًا على الورق... ثم وصل الواقع

(١) المشروع الذي بدأ بأرقام جيدة ١١٣
(٢) ثم تغيّر سعر الصرف ١١٩
(٣) حينما ترتفع التكلفة ماذا يحدث للتدفقات النقدية؟ ... ١٢٧
(٤) هل نرفع سعر البيع؟ ١٣٣
(٥) المشروع نفسه... لكن النتيجة مختلفة ١٤١
(٦) ليست المشكلة في أن تتغير الأرقام ١٤٩

الفصل الخامس
لا تنتظر المشكلة حتى تصبح أزمة
كيف تراقب مشروعك قبل أن يراقبك هو

(١) لا تنتظر المشكلة حتى تصبح أزمة ١٥٥
(٢) راقب الأرقام التي تحرّك المشروع ١٦١

(٣) متى يجب إعادة دراسة الجدوى؟ ١٦٨
(٤) خطة التعامل مع السيناريو الأسوأ.....١٧٤

الخاتمة

وأخيرًا... لا أحد يملك المستقبل.....١٨٣
الفهرس.....١٩٢