

الشركات العائلية: عاملٌ أساسيٌّ لنجاح منطقة الشرق الأوسط

استبيان برابيس ووترهاوس كوبرز حول
الشركات العائلية لعام 2012

صدر في يناير 2013



المحتويات

4	مقدمة
5	رؤية من المنظور الأشمل: السمات المميزة للشركات العائلية
7	الشركات العائلية في عام 2012: ما هي خلاصة هذا الاستبيان؟
9	التطلع نحو المستقبل: الموضوعات الأكثر إلحاحاً في عام 2017
11	الحجم، المهارات، الخلافة: تحديات خاصة للشركات العائلية
16	هل تقدم الحكومات الوطنية الدعم اللازم للشركات العائلية؟
17	الخاتمة
18	للاتصال

مقدمة

يتناول هذا التقرير النتائج التي توصل إليها الاستبيان الذي أجرته برايس ووترهاوس كوبرز (PWC) حول الشركات العائلية في دول منطقة الشرق الأوسط لعام 2012.

وقد شمل هذا الاستبيان ما يقرب من ألفي شركة من جميع أنحاء العالم من مختلف الأسواق المتقدمة والناشئة تغطي مجموعة متنوعة وواسعة من القطاعات، منها على سبيل المثال قطاعات التصنيع وتجارة التجزئة والسيارات والإنشاءات.

شهد الاستبيان إجراء 65 مقابلة وافية وشاملة مع شركات عائلية داخل منطقة الشرق الأوسط غطت نطاقاً واسعاً من القطاعات. وتبين أن أكثر من 80% من هذه الشركات قد تم تأسيسها قبل 20 عاماً أو أكثر وأن ما يقرب من 70% منها يبلغ حجم مبيعاتها ما يفوق 100 مليون دولار أمريكي. وفي المقابل، فقد بلغت النسبة العامة للشركات العائلية الأكبر حجماً المشاركة في الاستبيان العالمي حوالي 28% فقط مما يؤكد الارتفاع الملحوظ في أحجام الشركات العائلية المشاركة في الاستبيان من منطقة الشرق الأوسط. ويرجع ذلك إلى الثراء الثقافي الكبير والنفوذ السياسي والقوة الاقتصادية التي تتمتع بها الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط - وهي منطقة تمتاز بكون الجزء الأكبر من الناتج المحلي الإجمالي يأتي من خارج قطاع النفط وأكثر من 80% من أعمالها إما تديرها أو تسيطر عليها شركات عائلية، وقد ترتب على ذلك أن أصبحت الشركات العائلية عنصر أساسي في النشاط الاقتصادي وقطاع العمل في المنطقة. كما تتميز الشركات العائلية في المنطقة بطبيعة غير اعتيادية مقارنة بغيرها من الشركات العائلية على الصعيد العالمي، ذلك أنها كثيراً ما تكون عبارة عن مجموعات شركات تزاوُل أنشطة شديدة التنوع. فكثير منها قد بدأت أنشطتها في شكل شركات تجارية، ولكن سرعان ما توسعت وتنوعت أنشطتها منذ ذلك الحين لتشمل قطاعات عدة مثل خدمات الشحن وتجارة التجزئة والسيارات والبناء والتشييد والاستيراد والتصدير والتأمين والزراعة والخدمات المالية والعقارات والتصنيع.

وخلاصة ما يقدمه هذا الاستبيان هو أن الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط تتمتع بالازدهار الاقتصادي ولديها إيمان بما لديها من قدرات ولا يساورها قلق شديد كغيرها من الشركات في أي مكان آخر بالعالم إزاء الوضع الاقتصادي الراهن. كما يتضح من نتائج الدراسة وجود العديد من السمات التي تتقاسمها الشركات العائلية على اختلافها بغض النظر عن حجمها أو مجال عملها أو البلدان التي تعمل بها، غير أن الشركات العائلية في المنطقة تتميز بطابع خاص يختلف إلى حد ما عن غيرها في المناطق الأخرى، الأمر الذي قد يعكس بعض التحديات الكبيرة والمثيرة للاهتمام التي سنبحثها في صفحات هذا التقرير.

السمات المميزة للشركات العائلية

إلى 72%. وهناك أيضاً 46% من هذه الشركات يرون أن الشركات العائلية تتبع منهجاً طويل الأمد في عملية صنع القرار مقارنة بنسبة 53% على المستوى العالمي.

عملية صنع القرار سريعة وأكثر مرونة
تؤمن الشركات العائلية بأن تميزها بالسرعة في اتخاذ القرارات حقق إحلالها مركزاً تنافسياً متقدماً.

عقلية مُبادِرة

من بين نتائج الاستبيان العالمي، يرى 63% من المشاركين في الاستبيان أن الشركات العائلية تمتلك زمام المبادرة في تحقيق الاستثمارات مقارنة بغيرها من القطاعات الاقتصادية الأخرى. وتنخفض هذا النسبة قليلاً لتصل إلى 58% في منطقة الشرق الأوسط، وهو ما قد يعد انعكاساً للشركات الأكبر حجماً للمشاركة في الاستبيان من منطقة الشرق الأوسط. كما يعتقد 45% من المشاركين في المنطقة أن الشركات العائلية قادرة على إعادة تجديد نفسها مع كل جيل جديد.

التزام أكبر تجاه سوق العمل والمجتمع

يعتقد 77% من الذين شاركوا في الاستبيان العالمي أن الشركات العائلية لديها شعور أقوى بالمسؤولية لدعم سوق العمل أكثر من الشركات الأخرى، غير أن هذه النسبة تنخفض قليلاً إلى 72% في منطقة الشرق الأوسط. ومع ذلك ترى شركات المنطقة بما لا يدع مجالاً للشك أن الشركات العائلية تميل إلى الحصول على أكبر قدر من الولاء من موظفيها. ويتفق 78% على أن المبادرات المجتمعية تنال اهتمام الشركات العائلية في المنطقة مقارنة بنسبة 70% على المستوى العالمي. ويعكس هذا الأمر الالتزام القوي من الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط تجاه الأعمال الخيرية، فمنها من يقدم تبرعات بمبالغ كبيرة للغاية لخدمة أهداف نبيلة في المنطقة.

يمكن تلخيص تلك السمات بما يلي:

تفكير طويل المدى ومنظور أكثر شمولاً

تنتهج الشركات العائلية أسلوباً طويل الأجل في إدارة أعمالها حيث تضع احتياجات الأجيال القادمة نصب أعينها عند تنفيذها لأي استثمار. فالكثير من هذه الشركات غير مدرجه بأسواق المال، وبالتالي فهي متحررة من ضغوط المستثمرين عليها بتحقيق عائدات سريعة كما أنها غير مُلزَمة بإصدار تقارير فصلية.

تؤمن 65% من الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط بأنها تؤدي دوراً هاماً في ضمان الاستقرار الاقتصادي، وهي نسبة تقل عن النسبة العالمية التي تصل

”لكل شركة عائلية طابع مميز، غير أن الطموح والتصميم على تحقيق النمو لابد أن يكون حاضراً دائماً” (الهند)

”إننا نتعامل مع الاستثمارات من خلال منهج طويل الأمد” (الشرق الأوسط)

”إننا نترك إرثاً للأجيال القادمة” (الشرق الأوسط)

”من المهم أن نتعلم من أخطائنا، فلن تجني المال إلا بتذوق طعم الخسارة” (الشرق الأوسط)

”هناك دائماً قرار موحد. فعلى الرغم من تباين الآراء، يميل أفراد العائلة في نهاية المطاف إلى الاتفاق على مسار العمل. وبالتالي، تتم عملية صنع القرار بشكل أسرع.” (الشرق الأوسط)

”الشركات العائلية تنعم بشكل عام بالاستقرار، ويكون اتخاذ القرارات فيها أسرع بكثير من الأنواع الأخرى من الشركات” (الشرق الأوسط)

”الشركات العائلية خاضعة للرقابة أكثر من غيرها، وأكثر تركيزاً من حيث النمو والأهداف التي هي الأكثر وضوحاً مقارنة بغيرها من الشركات” (الشرق الأوسط)

”عملية اتخاذ القرار لدينا أكثر استقلالية وإدارة أكثر مرونة” (فرنسا)

”إذا كان المالك قريباً من موظفيه، فإن الولاء يكون السبب الأساسي” (الشرق الأوسط)

”ولاء الموظف مهم للغاية” (الشرق الأوسط)

”إن الأشياء القوية حقاً في الشركات العائلية تتمثل في القيم التي تجسد المسؤولية الحقيقية للشركات” (المملكة المتحدة)

السمات المميزة للشركات العائلية

منهجية عمل أكثر تركيزاً على العمل القائم على الثقة

كشف الاستبيان عن أن 74% من المشاركين بمنطقة الشرق الأوسط يؤيدون الرأي القائل بأن الثقافة والقيم هما الأكثر تأثيراً في الشركات العائلية. وترى العديد من الشركات في منطقتنا، كغيرها من مناطق العالم، أن اقتناصها للفرص التجارية يرجع إلى علاقاتها الوثيقة بعملائها.

تنظر الشركات العائلية إلى السمات الخاصة التي تميزها عن غيرها على أنها أحد المصادر التي تستطيع من خلالها الشركات العائلية أن تحتل مكانة تنافسية حقيقية، والتي

هي من صميم النهج المميز الذي تتبناه هذه الشركات في إدارة أعمالها. غير أن هناك بعض السمات الأخرى التي يمكن أن تعيق نمو الشركات العائلية مثل نشوب النزاعات بين أفراد العائلة الواحدة أو الخوف المفرط من المجازفة في العمل وهو ما قد يعني عدم اغتنام الفرص السانحة. سوف نلقي نظرة على بعض هذه القضايا بمزيد من التفصيل في الوقت المناسب بعد تقديم خلاصة موجزة عن الاتجاه السائد في الوقت الحالي لدى قطاع الشركات العائلية، سواءً على الصعيد العالمي أو الإقليمي في منطقة الشرق الأوسط.

“هناك ارتباط وثيق بين العنصر البشري بما يتضمنه من عملاء وموظفين” (الشرق الأوسط)

“الشركات العائلية تميل إلى بناء علاقة أفضل مع العملاء” (الشرق الأوسط)

“يفضل الكثير من عملائنا التعامل معنا لأنهم يجدون لدينا قيمةً نبيلة حيث إننا على استعداد كامل لمواكبة احتياجات العملاء بفضل أعمالنا التي تتسم بالمرونة” (الولايات المتحدة الأمريكية)

الشركات العائلية في عام 2012

أبرز النتائج التي خلُص إليها الاستبيان:

الشركات العائلية تزدهر عالمياً ويتعاظم ازدهارها محلياً

حققت نسبة هائلة من الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط نمواً في مبيعاتها خلال العام المنصرم تصل إلى 83% مقارنة بنسبة 65% على المستوى العالمي. ولم يعاني من انخفاض المبيعات سوى نسبة ضئيلة تمثل 9% من الشركات المشاركة في الاستبيان من المنطقة في مقابل 19% تمثل النسبة التي رصدها الاستبيان العالمي.

الشركات العائلية في منطقتنا طموحة وتخطط للنمو

23% من الشركات في منطقة الشرق الأوسط تخطط لتحقيق نمو سريع وقوي على مدار السنوات الخمس المقبلة، وهو ما يماثل تقريباً ضعف النسبة التي حققها الاستبيان العالمي. كما يتوقع 69% من المشاركين في المنطقة تحقيق نمو معدلات ثابتة، بينما يتوقع 2% فقط تقليص حجم عملياتها.

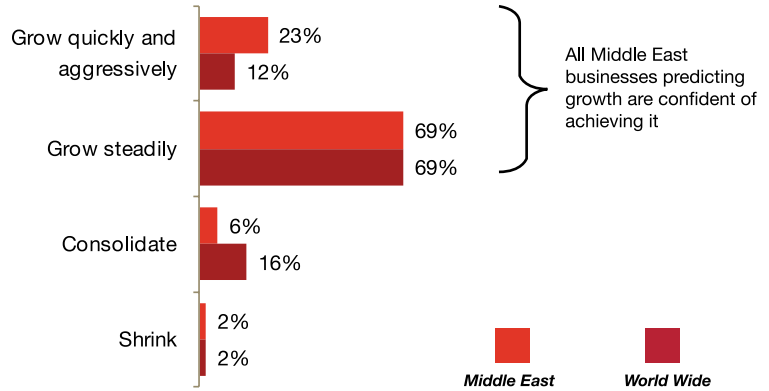


Last year

Next five years

Middle East	World Wide
83%: Sales Growth	65%: Sales Growth
8%: No Change	15%: No Change
9%: Reduction	19%: Reduction

Growth Aims (Next five years)



الشركات العائلية في عام 2012

أبرز النتائج التي خلص إليها الاستبيان:

للشركات العالمية ولا سيما مع انخفاض النسبة العالمية من 30% في عام 2010 إلى 17% في عام 2012، ولكنها لا تزال مرتفعة إلى حد ما في منطقة الشرق الأوسط لتصل إلى 23%. ويوحى هذا الأمر بأن هناك الكثير الذي يمكن للشركات العائلية في منطقتنا القيام به لتنظيم عمل مؤسساتها وتحسين عملياتها الداخلية وتشديد الرقابة على المخزون وأرصدة المدينين.

المهارات هي الشاغل الأكبر داخلياً سواء على الصعيد العالمي أو الإقليمي في منطقة الشرق الأوسط

كما هو الحال مع النتائج العالمية، تشير النتائج في منطقة الشرق الأوسط إلى أن تعيين الموظفين المهرة أصبح تحدياً أكبر في عام 2012 مقارنةً بالعام 2010، ويظهر ذلك من ارتفاع نسبة الشركات المشاركة من منطقة الشرق الأوسط التي تؤيد مثل هذا الرأي حيث قفزت النسبة من 34% في عام 2010 إلى 45% في عام 2012.

وقد انخفضت حدة الآراء المطالبة بإعادة هيكلة الشركات إلى حد ما على الصعيد العالمي، ولكن ظلت الشركات في منطقة الشرق الأوسط ربما محافظة على آرائها في هذا الشأن بشكل ملحوظ. وبنفس الحال، فإن مراقبة التدفق النقدي والتكاليف لم تعد أمراً بالغ الأهمية بالنسبة

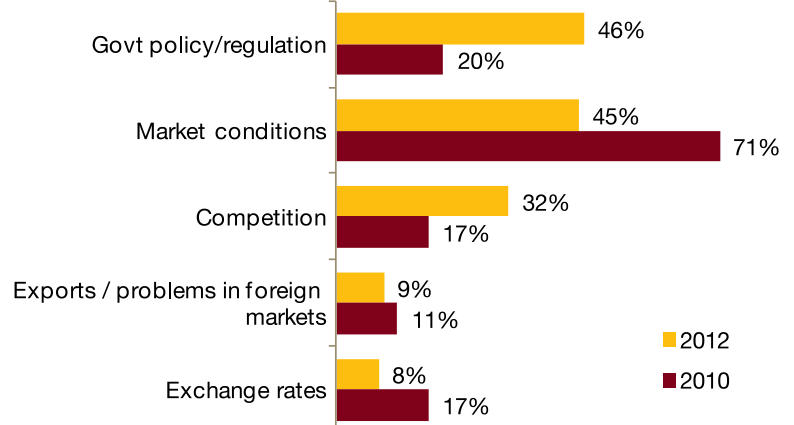
الاقتصاد هو التحدي الخارجي الرئيسي على الصعيد العالمي على عكس منطقة الشرق الأوسط

تعاني كافة الشركات من صعوبات في ظل المناخ الحالي، ولكن الشركات العائلية في الشرق الأوسط تعتبر أقل قلقاً بشكل ملحوظ في عام 2012 عما كانت عليه في عام 2010 بانخفاض النسبة من 71% إلى 45% هذا العام. إن أبرز القضايا الخارجية التي حددها المشاركون عالمياً تمثلت في ثلاثة عناصر رئيسية وتشمل ظروف السوق (54%)، والمنافسة (27%)، وسياسة الحكومة واللوائح المنظمة للعمل (27%). وعلى النقيض من ذلك، فقد كانت أبرز القضايا في منطقة الشرق الأوسط سياسة الحكومة واللوائح المنظمة للعمل (46%)، وظروف السوق (45%)، والمنافسة (32%).

Key internal issues in next 12 months



Key external issues in next 12 months



”المسألة هي/ إيجاد الأشخاص المناسبين والحفاظ عليهم” (الشرق الأوسط)

”الحصول على الأشخاص المناسبين، وخصوصاً في المستوى الأوسط من الإدارة” (الشرق الأوسط)

”نحن بحاجة للتأكد من أن نموذج الأعمال الذي نتبناه يمكنه التغلب على التغيرات في السوق” (أستراليا)

التطلع إلى المستقبل:

القضايا الأكثر إلحاحاً في عام 2017

تعترف الشركات العائلية بوجود قضايا

وتحديات تحتاج إلى حلول على الرغم من ثقتها بشأن المستقبل بوجه عام.

الاقتصاد يشكّل مصدراً للقلق، ولكن بنسبة

أقل في الشرق الأوسط

على المستوى العالمي، يرى 66% من المشاركين في الاستبيان أن الوضع الاقتصادي العام يعتبر تحدياً رئيسياً دائماً الاستمرار في المستقبل، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الشركات التي قد تعتقد بهذا الرأي هي تلك الشركات التي من المرجح أن يتقلص حجم عملياتها نتيجة للوضع الاقتصادي. أما في منطقة الشرق الأوسط، فالشركات العائلية تعتبر أكثر تفاؤلاً حيث لا يوجد سوى 42% فقط من هذه الشركات تشعر بالقلق إزاء الاقتصاد على المدى المتوسط. وبالنسبة لقضية المنافسة السعوية، فهي تنال اهتمام عدد غير قليل من الشركات في منطقتنا بنسبة 48% ولكنها مرة أخرى تعتبر أقل من النسبة العالمية التي وصلت إلى 59%. تعتقد 34% من الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط بأن اللوائح ستظل قضية مهمة بالنسبة لها، بينما يتوقع 20% بأن تنال قضايا سلاسل التوريد اهتماماً أكثر في المستقبل.

للعولمة تأثير كبير

تظهر بقوة أهم آثار العولمة في غضون فترة خمس سنوات. فإذا تناولنا نتائج الاستبيان من منظورها الشامل، فإن المشاركين في الاستبيان يشعرون بالقلق من احتمال مواجهة الشركات العائلية لصعوبات في التنافس مع الشركات الكبرى متعددة الجنسيات وملاك العلامات التجارية العملاقة. ومع ذلك، لا تزال العديد من الشركات على ثقة بأن لديها مزايا واضحة مثل الخبرات المحلية والقدرة على التحرك بسرعة وهي أمور سوف تساعدها على المنافسة.

شركات الشرق الأوسط أقل قلقاً بشأن

الابتكار ومهتمة أكثر بتوطيد أعمالها

إذا انتقلنا إلى الإدارة الداخلية للشركات، فإن أهم القضايا الناشئة في الشرق الأوسط تتمثل في توظيف المهارات المناسبة (55%)، والابتكار (45%)، والاستبقاء على كبار الموظفين (43%). ومن المثير للاهتمام أن النسبة التي حصل عليها عنصر الابتكار في الاستبيان العالمي كانت أعلى من ذلك بكثير ووصلت إلى (62%). بينما يتوقع 37% من المشاركين في الاستبيان العالمي أن تزداد الحاجة إلى الاستثمار في التقنيات الجديدة، مقارنة بنسبة 34% في الشرق الأوسط. من المهم ألا تغفل الشركات في منطقة الشرق الأوسط حاجتها إلى الابتكار المستمر سواءً في العمليات وطرق العمل أو في المنتجات والخدمات والتقنيات الجديدة.

مسألة توطيد مركز الشركة في السوق تعد من المسائل الأكثر بروزاً لدى الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط مقارنة بأية منطقة أخرى. ترى بعض الشركات أن الاستحواذ المحتمل من قبل الشركات الكبرى المدرجة يعتبر تهديداً، بينما ينظر آخرون إلى الاندماج مع شركة أخرى على أنه فرصة.

“الحرب من أجل المواهب” لا تزال مستمرة

- عالمياً وفي منطقة الشرق الأوسط

استقطاب الموظفين المناسبين ذوي المهارات، ومن ثم الاحتفاظ بهم، هما أمران مثيران للقلق بالنسبة للشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط مقارنة بغيرها من الشركات في بقية مناطق العالم - تشير النسب إلى 55% و43% لهذين الأمرين وفقاً لمنطقة الشرق الأوسط، و58% و46% على مستوى العالم. وقد لاحظ عدد من المشاركين من جميع أنحاء العالم أن الشركات العائلية قد تشعر بالمعاناة لجذب الموظفين الموهوبين، ذلك أن المسار الوظيفي في الشركات المدرجة متعددة الجنسيات في كثير من الأحيان يعتبر أكثر وضوحاً عن مثيلاتها ويمكن أن تقدم هذه الشركات إغراءات كبيرة للموظفين مثل إمكانية حصولهم على حصة من حقوق الملكية بالإضافة إلى خطط

“إن الأزمة الاقتصادية التي يمر بها سوف تحد من السيولة النقدية في جميع المؤسسات، بما في ذلك الشركات العائلية.” (المكسيك)

“نحن بحاجة إلى أفكار جديدة للتوسع عالمياً. فانفتاح أعمال الشركة على السوق الخارجي يعتبر من التحديات” (بلجيكا)

“تعتبر المنافسة الدولية الآن أكثر تنظيماً ومهنية، ولكن من ناحية أخرى، فإن هذا يترك منافذ كبيرة في السوق بعيدة عن منافسة الشركات الكبيرة، وذلك تحديداً بسبب مرونة الشركات العائلية”

“هذا هو عصر الشركات متعددة الجنسيات” (رومانيا)

“إن دورة الحياة القصيرة لمنتجاتنا تعني أننا في حاجة إلى ابتكار أفكار ومنتجات جديدة باستمرار للبقاء في السوق” (كوريا الجنوبية)

“ربما تندمج بعض الشركات العائلية اعتماداً على حجمها مع شركات أكبر منها لتصبح شركات مدرجة” (الشرق الأوسط)

“يعتقد الموظفون الذين يطمحون بالعمل داخل الشركات العائلية بعدم وضوح المسار المهني الخاص بهم في المستقبل. فمن أجل جذب المواهب والاحتفاظ بهم يجب علينا تهيئة بيئة مواتية للمستقبل” (سنغافورة)

“بعض العائلات قد تكون على استعداد لتحمل عواصف الأزمة الاقتصادية، ولكن من المرجح أن تنهار عند وقوع أول نزاع بين أفراد العائلة” (الشرق الأوسط)



فيها نسبة مرتفعة من الشركات العائلية المدرجة في أسواق المال، وبالتالي هناك حاجة إلى أن يكون أعضاء مجلس الإدارة من الأعضاء المستقلين.

وبفضل خبرتنا في هذا المجال، نعتقد أن الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط تتطلع بشكل متزايد إلى تقوية مجالس إدارتها حيث ترغب هذه الشركات في أن تكون الأعمال التجارية والتحديات العالمية والنمو والاستراتيجية والربحية هي محور المناقشات التي تتم على طاولة مجلس الإدارة، وليس قضايا الأسرة أو الصراعات العائلية.

كجزء من عملية الانتقال عندما تتقاعد الإدارة الحالية من أفراد العائلة. وبوجه عام، يعمل لدى 64% من الشركات العائلية أفراد من خارج العائلة يشغلون عضوية مجلس الإدارة، وترتفع هذه النسبة إلى 75% للشركات التي تزيد مبيعاتها على 100 مليون دولار. أما الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط، فقد بلغت نسبة الشركات التي تضم إداراتها (التنفيذية أو غير التنفيذية) أفراداً من خارج العائلة 63% مقارنة بـ 49% في المملكة المتحدة وأمريكا الشمالية، و74% في منطقة آسيا والمحيط الهادئ التي توجد

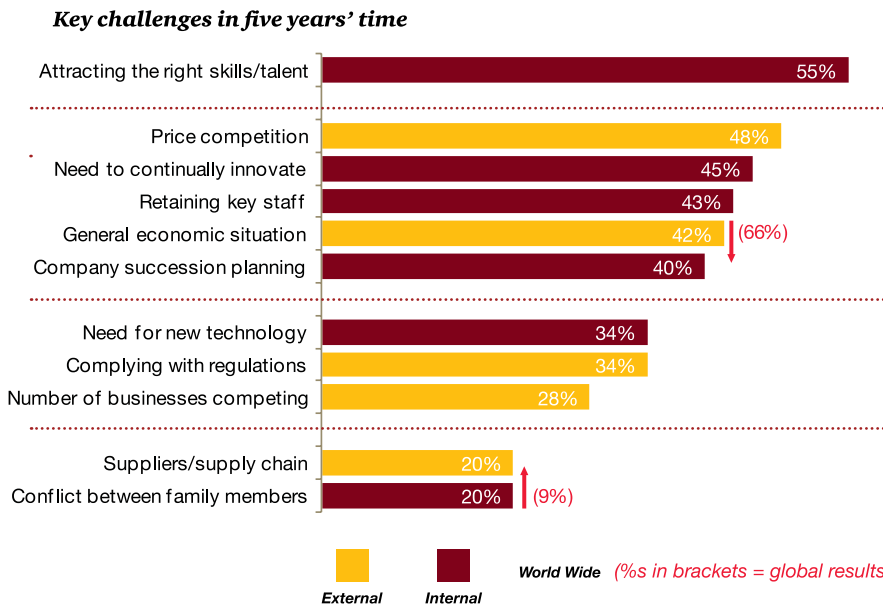
Next five years

المكافآت المتعلقة بالأسمهم. هناك أيضاً قضايا محددة في الشرق الأوسط أبرزها مشكلات تتعلق باستقطاب العمال المهرة من الخارج وصعوبات في نظام أدونات الدخول والإقامة.

إدارة عملية الخلافة أمر بالغ الأهمية - وهي قضية محلية رئيسية

يشعر 40% من المشاركين في الاستبيان من منطقة الشرق الأوسط بالقلق من انتقال ملكية شركاتهم إلى الجيل التالي وما يسببه هذا الانتقال من مشكلات، وذلك في مقابل 32% على المستوى العالمي. كما ترى 20% من الشركات المحلية احتمال نشوب نزاعات بين أفراد العائلة الواحدة نتيجة لذلك، وهي نسبة أعلى بكثير من الرقم الإجمالي البالغ 9%.

تخطط العديد من الشركات العائلية من جميع أنحاء العالم لجلب مدراء من خارج العائلة، إما لتعزيز إدارة الشركة أو



الحجم، المهارات، الخلافة:

تحديات خاصة للشركات العائلية

يتبين من الاستبيان العالمي أن الشركات العائلية في جميع أنحاء العالم- وفي منطقة الشرق الأوسط- تمتاز بالنجاح والطموح والقدرة على تولي زمام المبادرة في تحقيق الاستثمارات. ولكن هذه الشركات تواجه تحديات معينة قد تقف في طريق خططها الطموحة للنمو إذا لم يتم التصدي لها بفاعلية. وبعض هذه التحديات لا تخص سوى نموذج العمل الذي تتبناه هذه الشركات، والبعض الآخر عبارة عن قضايا عامة تواجه كل شركة، ويمكن أن تخلق صعوبات خاصة لقطاع الشركات العائلية. وبالإضافة إلى ذلك، فهناك قيم ثقافية وتاريخية مترسخة في منطقة الشرق الأوسط قد تسفر عن تحديات خاصة بالنسبة لشركات المنطقة.

حدد الاستبيان العالمي العديد من "النقاط الحرجة" التي تشغل فكر الشركات العائلية: اللحظات الهامة في مسيرة تطور الشركة حيث يتم اتخاذ القرارات الرئيسية وتحديد الاتجاه المستقبلي للشركة. إن برايس ووترهاوس كوبرز (PWC) بفروعها المنتشرة في الشرق الأوسط لديها خبرة خاصة في التعامل مع هذه اللحظات الانتقالية، وخاصة فيما يتعلق بالتخطيط للاستمرارية وخطط تداول الخلافة وإدارة النزاعات.

النقطة الحرجة 1: الحجم

"إن التحدي الأكبر هو/ توطيد الأعمال من خلال العولمة. العملاء يزدادون حجماً، الأمر الذي سوف يضع المزيد من الضغوط على الشركات العائلية الكبيرة من حيث حجمها مقابل الشركات متعددة الجنسيات أو المملوكة للقطاع العام. بعبارة أخرى، الحجم" (أستراليا)

"تتلخص المسألة في/ الخبرة ذات الصلة بالتعامل مع هذه البلدان. الاختلافات الثقافية مع العملاء" (الشرق الأوسط)

أول النقاط الحرجة الرئيسية تتمثل في الحجم: اللحظة التي تصل فيها الشركة إلى حجم معين ولا يمكنها أن تتقدم إلا بإجراء المزيد من التغييرات الهامة. وقد يأخذ هذا الأمر شكل فرصة جديدة في السوق المحلية أو فرصة ناتجة عن تصرفات المنافس أو إدخال منتج جديد أو عن طريق الابتكار أو اتخاذ قرار بأن تصبح الشركة دولية.

من الملاحظ أن متوسط نسبة المبيعات التي تحققها الشركات العائلية على المستوى العالمي هي الأقل إلى حد كبير في منطقة الشرق الأوسط مقارنة بأي منطقة أخرى في العالم حيث تبلغ النسبة في الشرق الأوسط 15% مقابل 25% على المستوى العالمي. ويزداد هذا التفاوت أكثر من أي وقت مضى عندما يتعلق الأمر بخطط الشركات العائلية على مدى السنوات الخمس المقبلة: فعلى مستوى العالم، يتوقع ارتفاع متوسط مستوى الصادرات إلى 30% بعد خمس سنوات في مقابل 18% فقط في منطقة الشرق الأوسط. كما يتوقع 32% من المشاركين في الاستبيان ألا يكون لديهم أسواق دولية جديدة على الإطلاق في ذلك الوقت.

أشار المشاركون في الاستبيان العالمي- عندما طُرحت عليهم استفسارات حول ماهية التحديات التي قد تواجههم إذا ما

زاولوا أعمالهم على الصعيد الدولي- إلى مسائل هامة يأتي على رأسها فهم ثقافة العمل التجاري في الخارج (20%)، والمنافسة (19%)، والقوانين المحلية (19%)، وتقلبات أسعار الصرف (16%)، والظروف الاقتصادية المحلية (16%). كما أشار عدد من المشاركين أيضاً إلى تعقيدات سلاسل التوريد بين الدول. وفي المقابل، كان في مقدمة المشكلات الرئيسية بالنسبة للشركات في منطقة الشرق الأوسط الوضع السياسي في الأسواق الخارجية (18%)، والقوانين المحلية (13%)، وفهم طلبات العملاء في الخارج (13%).

الحصول على التمويل اللازم للتوسع في السوق المحلي أو العالمي يمكن أن يكون تحدياً صعباً من نوع خاص نظراً لأن الشركات العائلية غالباً ما تفتقر إلى آليات الاتصال بأسواق المال العامة، وتفضل عدم إرهاق ميزانيتها العمومية أو بيع ممتلكات العائلة. وبانتقال الأعمال العائلية من جيل إلى جيل ينمو عدد أفراد العائلة (ولا سيما في منطقة الشرق الأوسط حيث تتميز العائلات بكثرة عدد أفرادها)، وينخفض حجم الربح الموزع على العائلة ويقل عدد أفرادها ممن لديهم القدرة أو الرغبة في تخصيص موارد كبيرة لتنفيذ استثمار رأسمالي ضخم. ويظهر هنا التمويل المصري على أنه الخيار العملي الوحيد المتوفر في هذه الظروف، ولكن هذا الأمر أصبح أكثر صعوبة في ظل التباطؤ الاقتصادي منذ فترة.

في الماضي، كانت الشركات العائلية في الشرق الأوسط قادرة على الحصول على التمويل اللازم من خلال علاقاتها القوية المترسخة مع المصارف المختلفة على المدى الطويل، غير أن المؤسسات المالية منذ أزمة الائتمان الأخيرة أصبحت أكثر حذراً. كما أنها أصبحت أكثر تشدداً في شروطها، سواءً من حيث المعايير التي تفرضها أو الضمانات التي تطلبها أو المعلومات التي تحتاجها والتي قد تنطوي على بيانات تفصيلية حول استراتيجية الشركة لخطط تداول الخلافة والاستمرارية. لقد ساعدت برايس ووترهاوس كوبرز العديد من الشركات في المنطقة في إعداد دراسة جدوى ناجحة للحصول على قرض مصرفي.

قد تكون الصعوبات المتعلقة بالحصول على تمويل استثماري هي الجواب المناسب لأسباب اتجاه الشركات العائلية بشكل عام إلى تركيز كامل جهودها على صادراتها للدول المجاورة أو إلى الدول التي ترتبط بعلاقات تاريخية مع الأسواق الوطنية لهذه الشركات. وفي استبيان هذا العام، تخطط الشركات في منطقة الشرق الأوسط لزيادة صادراتها بالتركيز في المقام الأول على الدول الأخرى في المنطقة (32٪) بدلاً من التركيز على المناطق الأبعد من ذلك مثل الأمريكتين (16٪) أو أوروبا (8٪).

النقطة الحرجة 2: المهارات

تشعر بعض الشركات العائلية بالقلق إزاء اتخاذ قرار التصدير لدول أخرى نظراً لعدم رغبة أعضاء الأسرة في الانتقال والعمل في هذه الدول، أو لأنها تفتقر إلى المهارات والخبرات المطلوبة التي تمكنها من القيام بذلك، غير أن هناك أيضاً مهارات أخرى قد يكون نقصها حجر عثرة في سبيل تطور هذه الشركات، وسبب ذلك أن إدارة هذه الشركات قد لا تشمل أفراداً من خارج العائلة. وتعد إدارة المخاطر - بمعناها الواسع - واحدة من تلك المهارات المفقودة في الشركات العائلية، بالإضافة إلى مهارات الابتكار والملكية الفكرية وتقنية المعلومات، فضلاً عن المهارات الإدارية والتجارية العامة، إن التعامل مع

المتطلبات التنظيمية والتغيرات هو أمر آخر مثير للقلق.

تكافح بعض الشركات العائلية لسد "فجوة المهارات" التي تعاني منها، لأنهم لا يعرفون بوضوح نوعية المهارات التي تفتقر إليها الشركة. ففي بعض الحالات، قد لا تعكس المسميات الوظيفية لكبار الموظفين بدقة الدور الذي يقومون به في الحقيقة مما يؤدي إلى عدم وضوح المسؤوليات عن الأعمال التجارية، ورسم صورة غير دقيقة عن المهارات التي قد تحتاجها الشركات في أعمالها.

ومن إحدى الطرق لمعالجة فجوة المهارات هي استخدام مدراء جُدد بحيث يكونوا جنباً إلى جنب مع أفراد العائلة أو يشغلون نفس مناصبهم. وقد تكون هذه الطريقة خطوة إيجابية للغاية ومصدراً لطاقة جديدة وأفكار متجددة، غير أن هذه العملية تحتاج إلى إدارة واعية ومرونة من أفراد العائلة والموظفين الجدد على حدٍ سواء. فليس من المستغرب، على سبيل المثال، أن تجد بعض المؤسسين من الجيل الأول رافضين تماماً "ترك" مواقعهم وتمكين الموظفين الجُدد من القيام بالعمل الذي تم تكليفهم به.

ويمكن للتقاليد الثقافية السائدة في مجتمع الشرق الأوسط أن تضع معوقات أكثر أمام شركات المنطقة من أن تتخذ خطوة كهذه حيث أنها كثيراً ما تكون مترددة للغاية في منح السلطة التنفيذية لغير أفراد العائلة، أو حتى مناقشة شؤون العائلة مع الغرباء. حتى عندما تكون هذه الشركات على استعداد للقيام بذلك، فمن الصعب العثور على المرشحين المناسبين لتولي هذه المناصب. لقد عملت برايس ووترهاوس كوبرز مع عدد من الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط لمساعدتها على إيجاد الموظفين من ذوي المؤهلات الملائمة من خارج أفراد العائلة.

إذا ما تم تعيين شخص من خارج العائلة في منصب الرئيس التنفيذي، فإن التحدي الذي يواجه العائلة هو معرفة كيفية "إدارة مديريهم"، ومن ثم تعظيم الأداء في الأعمال التجارية مما يحقق مصالح جميع الأطراف المعنية. فالمهارات الملائمة للرئيس التنفيذي ليست هي نفسها المهارات الملائمة للمساهم، وقد عملت برايس ووترهاوس كوبرز مع عدد من الشركات في الشرق الأوسط لمساعدة الملاك في تطوير علاقات عمل إيجابية ومثمرة مع أولئك الذين يديرون مصالحهم.

إن نقص المهارات في جيل الشباب قد يكون أحد الأسباب التي تجعل مؤسسي الشركات العائلية رافضون لمسألة التخلي عن أدوارهم في الإدارة. وعلى العكس من ذلك، يمكن أن تظهر بعض العقاقيل إذا حصل أحد أفراد العائلة الأصغر سناً على تعليمه من الخارج وعاد إلى الشركات العائلية بأفكار جديدة قد تتعارض مع أفكار والده. ويمكن أن يكون الحال كذلك أيضاً إذا لم يؤدي أعضاء العائلة الأصغر سناً أي دور نشط في الشركة، مما يؤدي إلى افتقارهم للخبرة المطلوبة كي يكونوا مساهمين فاعلين في المستقبل. وعلى إثر ذلك قامت برايس ووترهاوس كوبرز بتنظيم دورة خاصة لمديري الشركات العائلية تغطي قضايا مثل المحاسبة والشفافية وتفويض الصلاحيات.

النقطة الحرجة 3: الخلافة

إن الصفة الوحيدة الأكثر وضوحاً عن الشركات العائلية تتمثل بالطبع في الحقيقة التي يتم تمريرها من جيل إلى آخر بأن لحظة التحول أمر حاسم لنجاح أو فشل الشركة في المستقبل. بالنسبة للشركات العادية، فإن التخطيط لتداول الخلافة يتمثل في الإعداد لحظة تقاعد أو تنحي الرئيس التنفيذي. أما بالنسبة للشركات العائلية، فهي تمر بمرحلة انتقالية أكثر تعقيداً وتحدياً لأنها تنطوي ليس فقط على إدارة الشركة، ولكن ملكيتها أيضاً.

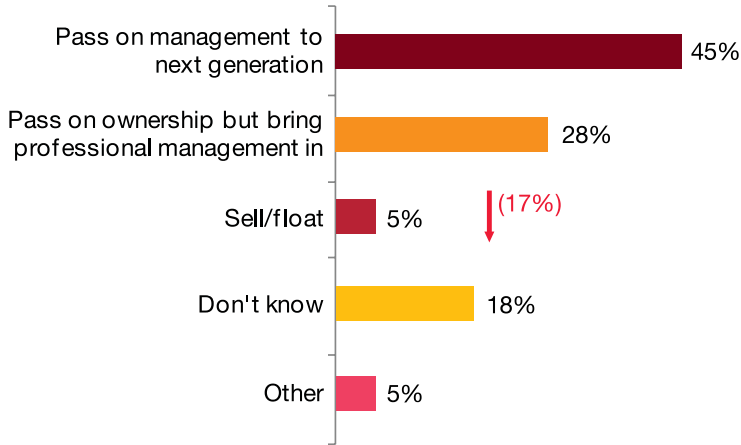
"القواعد والأنظمة المتعلقة بالضرائب وإجراءات التدقيق وفهم السوق في البلدان المختلفة" (الشرق الأوسط)

"الشركات العائلية تميل إلى تمويل نموها من أرباحها، لذا عليك أن تكون أكثر حذراً. سوف تضطر الشركات العائلية إلى منافسة الشركات العالمية أو الشركات العامة التي تتميز بأن لديها موارد أكبر بكثير" (الشرق الأوسط)

"هناك نقص في مصادر التمويل" (الشرق الأوسط)

"(يُكمن الخطر في أن يكون لديك) رؤية ضيقة من حيث الخبرة، وتحتاج لضخ دماء جديدة للحصول على وجهة نظر مختلفة. يمكنك أن تظلمن مع وجود عقلية مستقرة وسيكون من الأفضل لك أن تكون منفتحاً أو متقبلاً للتغيير" (المملكة المتحدة)

Future plans



في استبيان هذا العام، يعتزم 41% من المشاركين في الاستبيان العالمي نقل ملكية وإدارة أعمالهم إلى الجيل التالي، وإن كان أكثر من نصفهم غير متأكد مما إذا كان الجيل القادم سيتمتع بالمهارة والحماس المطلوبين للقيام بذلك بنجاح، مقارنة بنسبة 45% في الشرق الأوسط. كما يخطط 25% من المشاركين في الاستبيان على مستوى العالم نقل أسهمهم وجلب مدراء مهنيين متمرسين في مقابل 28% للشركات في منطقة الشرق الأوسط. أما غالبية الشركات على مستوى العالم من النسبة المتبقية المقدرة بـ 34% فهم لم يقرروا بعد ما يجب عليهم القيام به تجاه شركاتهم عند تقاعدهم (11%) أو أنهم يخططون لبيعها أو تعويضها (17%). أما في منطقة الشرق الأوسط، فالنسب المقارنة هي 18% و5% على التوالي، مما يجعل معدلات التعويم أو البيع في منطقتنا أقل من النسب العالمية بكثير.

تتميز الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط بكبر حجمها ونجاح عملياتها، ومعظم هذه الشركات تُدار من قبل أفراد العائلة من الجيل الأول أو الثاني، وتأسس العديد منها في فترة الستينيات، وتلوح في الأفق لحظات حاسمة من خلال الانتقال إلى الأجيال القادمة خلال فترة الخمس إلى العشر سنوات القادمة. ولا تزال بعض تلك الشركات تُدار من قبل المؤسس، وهناك شركات أخرى تجاوزت الجيل الأول وتُدار الآن من قبل مجموعة من أبناء العمومة. وعلى الرغم من أن ثقافة احترام الأجيال الأكبر سناً لا تزال راسخة بقوة وتفضل العائلات كعادتها الحفاظ على شؤونها الخاصة، إلا أننا شهدنا عدداً متزايداً من النزاعات قد انتهت في ساحات المحاكم خلال السنوات الأخيرة، مما أدى في

بعض الحالات إلى تجميد أصول الشركة بالكامل حتى الفصل في القضايا. يفسر هذا الأمر الأهمية الكبيرة لخطط تداول الخلافة وتطوير هذه الخطط في أقرب وقت ممكن حيث إن مُلاك ومديري الشركات قد يحتاجون إلى اتخاذ قرارات مهمة

كثيراً ما تكون صعبة حول مسائل عدة منها احتياجات ومهارات الجيل القادم، وأفضل الطرق لضمان النجاح على المدى الطويل للشركة، واختيار النظام الأكثر فاعلية لملكية الشركة من بين تطبيق نظام مجلس الأمناء أو نظام الشركة القابضة.

”يمكن إعاقه الشركات العائلية بالإصرار على الاستمرار في نفس مستوى الأداء المنخفض في أي نشاط تجاري. وعندها تكون العواطف هي المتحكمة في العمل ويصبح المؤسسون مهووسون بالسيطرة“ (تركيا)

”قد يشعر الموظفون المهنيون بعدم الاستقرار في الشركة. ويمكن لعملية صنع القرار أن تكون صعبة بسبب تدخل أفراد العائلة“ (الشرق الأوسط)

”نريد مجالس إدارة عائلتنا أن تكون ديناميكية وألا ينتهي الأمر بمناقشة شؤون العائلة“ (الشرق الأوسط)

”نحن بحاجة إلى/ توظيف أناس من خارج العائلة في مجلس إدارة الشركة، وتعلم كيفية التعامل مع ذلك، وأيضاً تنظيم الإجراءات الداخلية بما يضمن تسهيل عملياتنا. وبعبارة أخرى، إضفاء الطابع المهني على الإدارة“ (البرازيل)

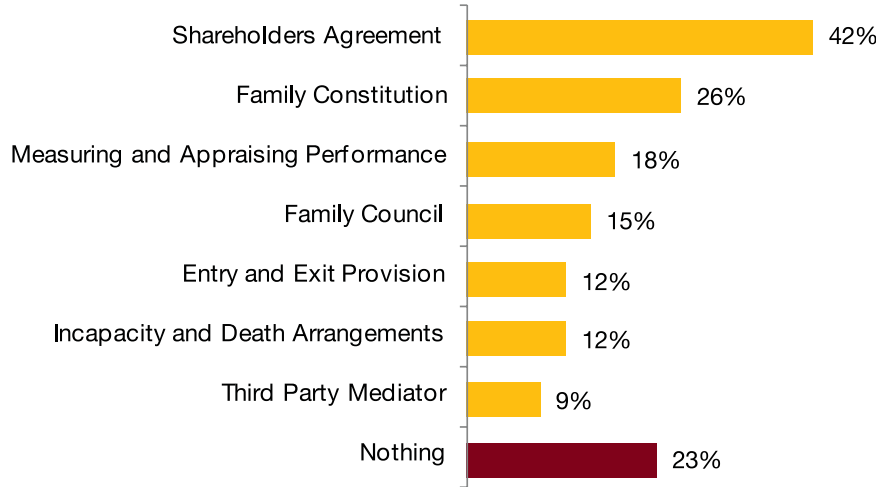
”توجيه وتطوير الجيل القادم من أفراد العائلة أمر حاسم لنجاح الأعمال التجارية للعائلة“ (الشرق الأوسط)

”أحفادي هم جنودنا للمستقبل - لذا يجب علينا منحهم الأدوات التي تساعدنا على خوض هذه المعركة“ (الشرق الأوسط)

”التخطيط لتداول الخلافة يعتبر أمراً هاماً. فأفراد الأسرة قد يريدون أشياء مختلفة“ (الشرق الأوسط)



Procedures in place



تقوم الشركات العائلية في مختلف أنحاء العالم بوضع إجراءات رسمية لتخفيف أو إدارة المشكلات المحتملة المرتبطة بمسألة الخلافة، ولكن تشير النتائج إلى أن منطقة الشرق الأوسط غير متقدمة في هذا الصدد. فوفقاً لنتائج الاستبيان، تعتبر شركات الشرق الأوسط أقل الشركات التي تضع تدابير خاصة بها مثل أحكام الدخول والتخارج (12% مقابل 28% على الصعيد العالمي)، وآليات تقييم الأداء (18% مقابل 32%)، أو أحكام خاصة بالوسطاء من خارج العائلة (9% مقابل 24%).

في ضوء ما ذكر أعلاه، يمكن للشركات العائلية في المنطقة الاستفادة من تطوير الأحكام المطبقة لديها بما يضمن لها التعامل مع الصراعات المحتملة، والطريقة المثلى لتنفيذ ذلك أن يتم تطوير هذه الأحكام كجزء من عملية مراجعة أكثر شمولاً لإطار الحوكمة المطبق داخل هذه الشركات. والمسائل التي يتعين معالجتها في إطار هذه العملية تشمل آلية تخصيص الأسهم، وتمثيل العائلة في مجلس الإدارة، وإجراءات صنع القرار، وحقوق أفراد العائلة المنظمة للعمل في شركات العائلة، وأحكام التخارج من الشركة، وسياسات الرواتب والمكافآت، وتقييم الأداء، والتوظيف، وتأسيس لجان المجلس وتحديد أدوارها واختصاصاتها المختلفة مثل لجان التدقيق، والنهج المتبع في توزيع الأرباح والاحتياطات. إن برايس ووترهاوس كوبرز تتمتع بخبرة واسعة في جميع هذه المجالات.

”احتمال نشوب صراعات له ضرر على الأعمال“ (الشرق الأوسط)

”تنافس الأشقاء، وكذلك الخلافات غير القابلة للحل من وجهة نظر أفراد العائلة، غالباً ما تؤدي إلى تقسيم الشركات العائلية“ (الشرق الأوسط)

”إن أفضل وقت للتخطيط للمستقبل هو عندما تكون العائلة في حالة انسجام“ (الشرق الأوسط)

”الشركات العائلية لا تهتم بقدرٍ كافٍ بتطبيق ما يلائمها من الإجراءات وقواعد الحوكمة“ (الشرق الأوسط)

”إذا لم يقم كل شخص بعمله كما يجب، سوف يزداد الأمر تعقيداً عند اتخاذ القرار الواجب اتخاذه لصالح العمل- ويمكن أن يكون هناك تعارض بين العقل والقلب“ (أيرلندا)



قدمت برايس ووترهاوس كوبرز المساعدة للعديد من الشركات العائلية في الشرق الأوسط لإنشاء مجالس العائلة، وأعدت الهياكل الانتقالية المصممة خصيصاً للتصدي لتحديات مسألة الخلافة من خلال الاحتفاظ بحق النقض (الفيتو) للمؤسس لفترة محددة، مع منح جميع أعضاء الجيل القادم المعنيين صوتاً في عملية صنع القرار خلال تلك الفترة.

التي يختص بالإشراف عليها. إن الخطر الواضح جلياً في هذه المرحلة يتمثل في إمكانية اتخاذ القرارات على أساس عاطفي وليس لأسباب تجارية أو استراتيجية، الأمر الذي قد يُوْجِّع الصراعات بين "التكتلات" المختلفة. وإذا لم تُعالج هذه المسألة فقد يُشكّل ذلك خطراً من قيام بعض الشركات داخل مجموعة شركات العائلة بامتصاص التدفقات النقدية وإحداث أضرار بدلاً من إضافة قيمة للمجموعة ككل.

وهنا قد يشكل مجلس العائلة المنتدب الذي يستطيع من خلاله كل أفراد العائلة مناقشة أمور العمل والتوصل إلى رؤى متفق عليها للمستقبل بغض النظر عما إذا كانوا يلعبون دوراً فعالاً في الإدارة من عدمه. وبمعنى آخر، يمكن للمجلس أن يمارس دوراً جوهرياً في الفصل بين الملكية (التي يمكن أن تشمل أفراد العائلة جميعاً) وبين الإدارة (التي لا تشمل سوى على عددٍ محدود)، كما يمكن أن يساهم في تسيير عملية الخلافة بسلاسة ونجاح، وقد تتم الاستفادة القصوى منه إذا ما قامت الشركة بتوظيف مدراء تنفيذيين من خارج العائلة أو إنشاء مجلس استشاري مستقل.

يعد مجلس العائلة إحدى الآليات الفعالة ذائعة الصيت كأهم وسائل الحوكمة بين الشركات العائلية حيث إن 29% من الشركات المشاركة في الاستبيان لديها مثل هذا المجلس، وتنخفض هذه النسبة إلى 15% فقط في منطقة الشرق الأوسط. ومع ذلك، يمكن أن يلعب هذا المجلس دوراً فعالاً لدى الشركات ولا سيما تلك الموجودة في منطقة الشرق الأوسط حيث تتميز العائلات بكبر حجمها مقارنة بمثيلاتها في أوروبا وأمريكا الشمالية ويقل عدد الشركات التي تضع حداً فاصلاً بين شؤون "العائلة" وشؤون "العمل" وهو ما يزيد من احتمال حدوث نزاعات مدمرة.

وعلى غرار ذلك، فإن نظام مجموعات الشركات الذي تقوم عليه العديد من الشركات العائلية في دول منطقة الشرق الأوسط يعني أن كل شركة داخل المجموعة غالباً ما تدار من قبل أحد أفراد العائلة، ويكون المالك الشخص الوحيد الذي يمتلك فكرة واضحة عما يجري في جميع هذه العمليات التي تتسم بالتنوع الشديد. وعندما ينتهي المؤسس وتنتقل الإدارة إلى بقية أفراد العائلة، فإن مدير كل شركة سوف يكون بحاجة إلى فهم القضايا والفرص التي تواجه المجموعة ككل، وليس فقط تلك الخاصة بالقطاعات

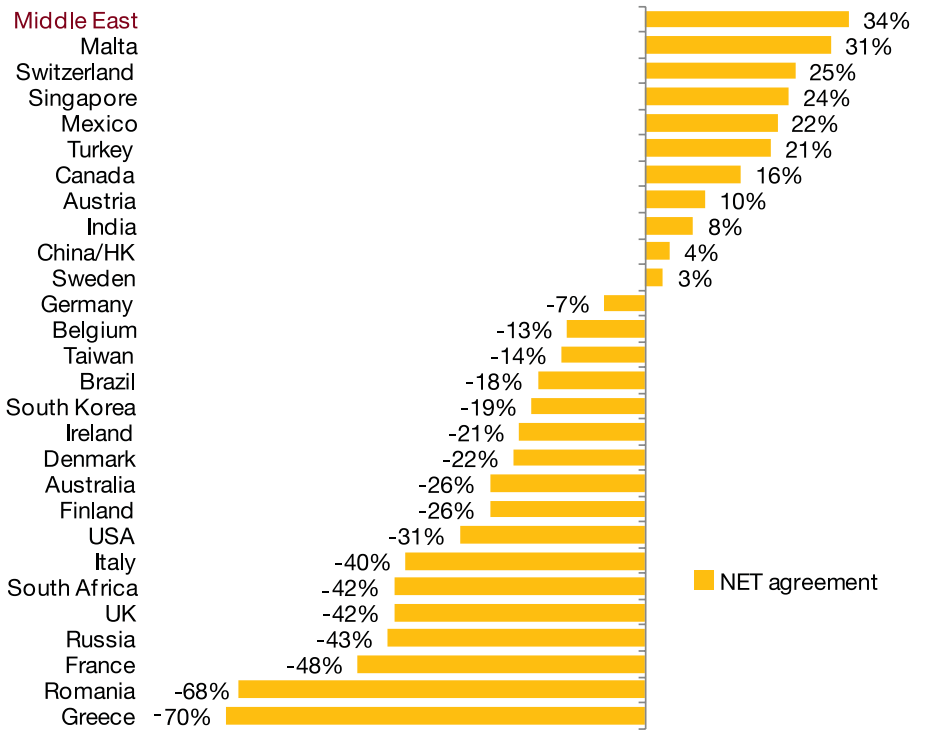
هل تقدم الحكومات الوطنية الدعم اللازم للشركات العائلية؟

في إطار الاستبيان العالمي، طرحت برايس ووترهاوس كوبرز بعض الأسئلة على الشركات العائلية حول ما إذا كانوا يشعرون بالتقدير اللازم من قبل حكوماتهم لقاء أعمالهم وما المطلوب من هذه الحكومات كي تحصل الشركات العائلية على المزيد من الدعم.

الشركات العائلية تشعر بعدم تلقيها التقدير بالقدر اللائق بشكل عام - بخلاف منطقة الشرق الأوسط

يسيطر على الشركات العائلية في جميع أنحاء العالم شعور بأن الحكومات الوطنية تتجاهل المساهمات الاقتصادية التي تقدمها الشركات العائلية ولا

*Net agreement that Government recognises the importance of family businesses



"(ينبغي على الحكومات الوطنية) تطبيق السياسات والإجراءات المعمول بها في مجال الحوكمة المؤسسية على الشركات العائلية" (الشرق الأوسط)

"(نحن بحاجة) لمزيد من التسهيلات للحصول على التمويل اللازم" (الشرق الأوسط)

"ينبغي أن تشارك الحكومة الوطنية في التخطيط لمسألة تداول الخلافة لتجنب الشركات العائلية مخاطر الصراعات، أو وضع مبادئ توجيهية بحيث يمكن لهذه الشركات اتباعها بسهولة" (الشرق الأوسط)

"(نحن بحاجة) إلى آلية أكثر مرونة لتشغيل العمالة الوافدة إلى المنطقة" (الشرق الأوسط)

تقدرها حق قدرها، غير أن الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط تعتبر حتى الآن هي الأكثر إيجابية في هذا الصدد من حيث شعورهم بتقدير الحكومات الوطنية لهم وعبر عن ذلك 34% من الشركات (على عكس الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية بنسبة 31%، وفي المملكة المتحدة بنسبة 22%، وفي فرنسا بنسبة 48%). وهذا في حقيقة الأمر قد يعكس التأثير السياسي الكبير الذي تمارسه الشركات العائلية في المنطقة وإمكانية وصولها في كثير من الأحيان إلى صناع القرار في أعلى المستويات.

وفيما يشبه الاتفاق، ترى جميع الشركات العائلية أن الحكومات الوطنية في منطقة الشرق الأوسط يمكن أن تقدم المزيد من الدعم إلى الشركات العائلية.

ما الذي تبحث عنه الشركات العائلية في الشرق الأوسط؟

إن المسألة الأهم بالنسبة للشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط هو الحصول على التمويل حيث ترغب 57% من تلك الشركات تلقي المزيد من الدعم في هذا الشأن من حكوماتهم. عدا ذلك، كان هناك اتفاق عام على ضرورة اتخاذ تدابير معينة مثل تطوير التعليم وتحسين برامج التدريب والمهارات المهنية والحد من البيروقراطية وقد تكررت هذا المسائل جميعها في النتائج العالمية. غير أن أحد أهم الفروق المميزة للمنطقة يتمثل في مسألة الضرائب: تخفيض الضرائب هو مصدر اهتمام كبير بالنسبة للشركات العائلية في جميع أنحاء العالم، لكن الأمر مختلف تماماً في منطقة الشرق الأوسط بسبب النظام الضريبي الميسر الذي يطبق على الشركات العائلية (وغيرها من الشركات) في هذه المنطقة.

كانت هناك بعض المسائل التي تخص منطقة الشرق الأوسط- مثل تقديم التسهيلات اللازمة لتشغيل العمالة الوافدة- بالإضافة إلى مسائل أخرى تختص بها الشركات العائلية دون غيرها، وتشمل توفير سبل الدعم للشركات العائلية من خلال تداول الخلافة أو التعويم أو الاندماج، والمساعدة في حل النزاعات، وتقديم المزيد من التوجيه، وإذا لزم الأمر تقديم الدعم التنظيمي لتطبيق نظام حوكمة أقوى للشركات.

الختامة

”في المستقبل، سوف تزاوُل الشركات العائلية أعمالها بشكل يشبه كثيراً الشركات متعددة الجنسيات. وبما أن صنع القرار سيظل في يد العائلة، فإن الشركات العائلية يجب عليها أن تحذو حذو المؤسسات العالمية. أنا أتابع هذا النموذج بالفعل، سوف يحدث التقاء بين الشركات العائلية والمؤسسات العالمية للمضي قدماً وهذا الأمر سيكون بمثابة تغيير كبير“ (الشرق الأوسط)

تقدر الحكومات الوطنية في جميع دول المنطقة الدور الذي تلعبه الشركات العائلية وتقدم الدعم اللازم لها، ولكن لا يزال هناك المزيد من التدابير التي يمكن لهذه الحكومات اتخاذها لمساعدة هذا القطاع الحيوي والفاعل على الاستفادة من كامل إمكاناته والعمل على تحقيقها.

تنفرد منطقة الشرق الأوسط دون غيرها من مناطق العالم بأن الشركات العائلية في المنطقة تقدم إسهامات شديدة الأهمية للاقتصاد المحلي وتعتبر جزءاً لا يتجزأ من عالم المال والأعمال في المنطقة. ومع ذلك، هناك بعض المجالات التي يمكن للشركات العائلية في هذه المنطقة الاستفادة منها وتشمل إضفاء الطابع الرسمي على عملياتها وإجراءاتها، ومن الضروري لها أن تحافظ دائماً على إيلاء أهمية قصوى للابتكار واستنباط الأفكار الجديدة.

تتميز الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط بالنجاح والتنوع والطموح ومهنية الإدارة، وحجمها أكبر من مثيلاتها على مستوى العالم، وهو ما يضعها في موقع أفضل يؤهلها لمواجهة تحديات العولمة.

للاتصال

أمين ناصر

شريك - الشرق الاوسط

المسؤول عن خدمات المشاريع التجارية و عملاء الشركات الخاصة

هاتف: +971 4 304 3120

بريد إلكتروني: amin.nasser@ae.pwc.com



تامر تواب

مصر

هاتف: +202 22 759 7701

بريد إلكتروني: tamer.tawab@eg.pwc.com

جون سعيد

المملكة العربية السعودية- الرياض

هاتف: +966 1 211 0400

بريد إلكتروني: john.saeed@sa.pwc.com

عايد عيد

فلسطين

هاتف: +972 02 532 6660

بريد إلكتروني: aied.ced@ps.pwc.com

أيمن أبو العز

العراق

هاتف: +962 6 500 1300

بريد إلكتروني: ayman.abuizz@iq.pwc.com

خالد الشطي

الكويت

هاتف: +965 2 227 5701

بريد إلكتروني: khaled.alshatti@kw.pwc.com

محمد المعتمر

قطر

هاتف: +974 4 419 2720

بريد إلكتروني: mohamed.elmoataz@qa.pwc.com

عفيف المصري

الأردن

هاتف: +962 6 500 1300

بريد إلكتروني: afif.almasry@jo.pwc.com

أندرية رُحيم

لبنان

هاتف: +961 1 200 577

بريد إلكتروني: andre.rohayem@lb.pwc.com

إيهاب الشهاوي

الإمارات العربية المتحدة- أبوظبي

هاتف: +971 2 694 6800

بريد إلكتروني: ihab.h.el-shahawi@ae.pwc.com

ثائر باناجا

المملكة العربية السعودية- جدة

هاتف: +966 2 610 4400

بريد إلكتروني: thaer.banajah@sa.pwc.com

حسام النائلي

ليبيا

هاتف: +218 21 360 983 032

بريد إلكتروني: husam.elnaili@ly.pwc.com

مراد النسور

الإمارات العربية المتحدة- دبي

هاتف: +971 4 304 3100

بريد إلكتروني: murad.nsour@ae.pwc.com

نادر فريد

المملكة العربية السعودية- الخبر

هاتف: +966 3 849 6311

بريد إلكتروني: nader.farid@sa.pwc.com

عمر الشريف

سلطنة عمان

هاتف: +968 2 455 9118

بريد إلكتروني: omar.al-sharif@om.pwc.com

تعريفات

لأغراض هذا الاستبيان، تم تعريف "الشركات العائلية" بهذا المسمى متى تحقق ما يلي:

- 1- امتلاك أغلبية الأصوات من قبل الشخص الذي أسس أو استحوذ على الشركة (أو أزواجه أو والديه أو أبنائه أو ورثة الأبناء المباشرين)؛
- 2- مشاركة ممثل واحد على الأقل من العائلة في إدارة الشركة؛
- 3- في حالة وجود شركة مدرجة في سوق المال، ينبغي امتلاك الشخص الذي أسس أو استحوذ على الشركة (أو عائلته) نسبة 25% من حق التصويت من خلال رأس المال ويكون فرد واحد من العائلة على الأقل عضواً في مجلس إدارة الشركة.

منهجية الاستبيان

أجريت 1952 مقابلة شبه منظمة عبر الهاتف من خلال مركز Kudos للبحوث في لندن مع كبار صانعي القرار في الشركات العائلية في أكثر من 30 بلداً من جميع أنحاء العالم خلال الفترة ما بين 7 يونيو و18 سبتمبر 2012. وقد تم إجراء المقابلات باللغات المحلية للناطقين بها وتراوحت مدة المقابلات بين 20 و35 دقيقة. ثم بعد ذلك تم تحليل النتائج من قبل مركز أبحاث Jigsaw.

www.pwc.com/middle-east

لقد تم إعداد هذا التقرير لتقديم الإرشادات العامة في المسائل ذات الاهتمام فحسب، ولا يشكل آراء مهنية، ولذلك يحظر على أي طرف أن يتصرف بناءً على المعلومات التي أوردها هذا التقرير دون الحصول على مشورة مهنية محددة، وليس هناك أي بيان أو تأكيد (صريح أو ضمني) يتعلق بدقة واكتمال المعلومات الواردة في هذا التقرير، ولا تقبل برايس ووترهاوس كوبرز، إلى الحد الذي يسمح به القانون، أي تبعات أو مسؤوليات أو واجبات لأي عواقب قد تحدث لكم أو للغير نتيجة التصرف، أو الامتناع عن التصرف، بناءً على المعلومات الواردة في هذا التقرير أو اتخاذ أي قرار بناءً عليها.

© 2012 برايس ووترهاوس كوبرز. جميع الحقوق محفوظة.

CDC/412/(2/2013)