

# الشركات العائلية الناجحة

ان اكثر من 80% من شركات الشرق الأوسط مملوكة او تسيطر عليها العائلات. وتواجه هذه الشركات عند اعدادها للأجيال القادمة تحديات فريدة من نوعها على صعيد الأسرة و الشركة على حد سواء.

الى اين تتجه شركتك العائلية؟



## الى أين تتجه شركتك العائلية؟

في بي دبليو سي، يكرس فريقنا الاستشاري المختص بالشركات العائلية نفسه للعمل مع الشركات العائلية الصغيرة منها والكبيرة لمساعدتكم في وضع نظره مستقبلية وتحقيق اهدافكم واهداف باقي اعضاء العائلة في الشركة، فمهما تكن ماهية اعمالكم التجارية بدءاً من الجيل المؤسس حتى اتحادات ابناء العمومه ساهمنا في انشاء هياكل للحوكمة العائلية التي من شأنها ان تحقق نجاحاً مستمراً على الأمد البعيد. وبخبرة تجاوزت الـ 150 عام في مساعدة الشركات العائلية على النجاح، نحن نفتخر ببناء علاقات طويلة الأمد ونهتم بدعمكم ودعم شركتكم العائلية، فلنواجه التحدي على مدى العقد القادم معاً.

اكثر من ثمانين في المئة من الشركات في الشرق الأوسط تمتلكها او تسيطر عليها العائلات التي بدأت على شكل رجال اعمال تنوعت مصالحهم لاحقاً. وقد بدأ عدد كبير من هذه الشركات في اوائل عام 1960 واصبح موضوع ديمومتها مصدراً متزايداً للقلق، حيث ان العديد منها ستكون بحاجة لان تتدبر موضوع تغيير الأجيال على مدى السنوات الخمس الى العشر القادمة.

تمتاز الشركات العائلية بكونها قوية وفريدة من نوعها على حد سواء، ولكنها بالإضافة الى ذلك اكثر تعقيداً. تواجه هذه الشركات نفس التحديات التي تواجهها اي شركة اخرى، فمع تنامي واتساع كل من الشركة والعائلة يترتب عليها ان تتعامل مع مشاكل من نوع خاص، فعلى هذه الشركات ان تتدبر تحديات العمل في بيئه عالمية اقتصادية صعبة جنباً الى جنب مع تغيير الاجيال الذي لامفر منه.

هل ستتمكن من الإبقاء على شركتك؟  
هل ستبيعها؟  
وهل ستستمر الثقافة الخاصة التي انشأتها بالبقاء؟

تحتاج العديد من العائلات ان تتدبر موضوع تغيير الاجيال على مدى السنوات الخمس الى العشر القادمة.

تتضمن خدماتنا مايلي:-

الحوكمة	الاستراتيجية	العمليات، الابتكار، الكفاءة
<ul style="list-style-type: none"><li>• الحوكمة العائلية والملكية.</li><li>• الاستمرارية والتخطيط للخلافه.</li><li>• بناء بروتوكولات عائلية او دساتير.</li><li>• حوكمة المؤسسات.</li><li>• هيكل الملكية (متضمناً) الصناديق.</li><li>• التدقيق الداخلي.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• استراتيجية الماليه والمؤسسات.</li><li>• استراتيجية المنتج والدخول في السوق.</li><li>• عمليات الاندماج والاستحواذ.</li><li>• العمل الخيري الاستراتيجي.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ادارة الاداء.</li><li>• فعالية كلفة العمليات.</li><li>• تصميم الهيكل التنظيمي.</li><li>• المالية واعداد التقارير.</li><li>• التكنولوجيا والمعلومات.</li><li>• المنتجات والابتكار.</li><li>• الاستثمار الأمثل لرأس المال.</li><li>• كفاءات سلسلة التوريد.</li></ul>



# الشركات العائلية: القضايا الرئيسية

## ادارة النزاعات

يتواجد الصراع دوماً في العائلات  
وسيستمر بقائه في الشركات  
العائلية.

يتواجد الصراع دوماً في العائلات وسيستمر تواجده  
في الشركات العائلية، ويعتبر حل موضوع الصراع  
المفتاح ليس فقط لديمومة الأعمال التجارية بل  
لبقاء العائلة نفسها.

وبفضل خبرتنا في هذا المجال، فإن في أي شركة  
عائلية يترتب على أعضاء العائلة فيها إنشاء علاقات  
تجارية قوية بين الأجيال، فكونهم أخوة أو أبناء  
عمومة لن يكفي أبداً.

قد يظهر الصراع إذا كانت المواقف متازمة أو  
لا يمكن التنبؤ بها، وهذه بعض من نقاط التوتر  
المحتملة:

- اتخاذ القرارات بشأن القضايا الرئيسية.
- التوجه الاستراتيجي للأعمال التجارية.
- تمثيل العائلة في المجلس.
- سياسة توزيع الأرباح.
- التوظيف في العائلة.
- خروج المساهمين في العائلة.

## التخطيط للخلافة

تعتبر الخلافة التهديد الأكبر الذي يواجه جميع  
الشركات العائلية والذي من شأنه ازدهار أو فشل  
هذه الشركات.

وهناك بعدان لموضوع الخلافة، الأول خلافة  
الملكية، والثاني خلافة الإدارة ويحتاج كل منهما إلى  
تخطيط حذر على المدى البعيد، كما يعتبر نقل  
الملكية وإدارة هذه العملية التحدي الأصعب الذي  
يواجه الشركات العائلية.

وفي الشرق الأوسط، تسلم القيادة كأمر تقليدي إلى  
أكبر أفراد العائلة سناً، ولكن هذا الأمر لا يكون  
مدعوماً من قبل أفراد العائلة الآخرين.

وبفضل تجربتنا في هذا المجال، فإن معظم العائلات  
لا تمتلك خطط حقيقية للخلافة، الأمر الذي يترك  
الجيل القادم متخبط وغير مستعد للتحديات  
المقبلة.

يقر الفريق الاستشاري للشركات  
العائلية في بي دبليو سي بأنه من  
الضروري لنموذج العمل أن يعكس  
ثقافة العائلة.

بالاعتماد على خبراتنا في نماذج  
الملكية التنظيمية المختلفة  
والهياكل، يمكننا مساعدتكم في  
تحديد ما يناسب فلسفة عائلتكم.

## التخطيط للاستمرارية

من المهم أن يكون لكل عائلة نظرة مستقبلية  
ملتزمة كلياً بنجاح الأعمال.

من السهل جداً أن يكون للجيل الثاني من أفراد  
العائلة أهداف متضاربة تؤدي إلى تحديات خطيرة  
وانهيارات على صعيدي قطاع العمل والعلاقات  
الأسرية على حد سواء، فمن المهم جداً أن يتفق كل  
أفراد العائلة على نظره شاملة كما أن عليهم أن  
يعترفوا بأخطائهم.

في بي دبليو سي، وضعنا آليات لمساعدة العائلات في التخطيط للخلافة ولضمان دعم الاجيال القادمة لمدرء اعمالهم.



وضع فريق عملنا الاساليب والمنهجيات التي من شأنها ان تساعد العائلات على تحديد النقاط المحتملة للصراع، وبامكاننا التعامل مع هذه النقاط قبل ظهور الصراع، من خلال بناء بروتوكولات او دساتير عائلية لتساهم في خلق بيئة موحدة.



# إذاً كيف يمكن لشركة بي دبليو سي ان تساعدكم؟

## حوكمة الملكية

لمساعدتكم في وضع هيكلية مناسبة للعائلة ولأعمالها التجارية، يستطيع المهنين في بي دبليو سي ان يقدموا لكم رأياً مستقلاً وذلك من خلال جلسة حوار عائلي، وباستطاعتنا مساعدة عائلتكم على بناء الوضوح والوحدة في الرؤيا وتشخيص نقاط الصراع وتحقيق هيكلية العمل وانشاء بروتوكولات العائلة التي ستكون اساس الأعمال التجارية للأجيال القادمة.

قامت بعض الشركات العائلية بانشاء مجالس مساهمين او مجالس عائلة لأعضاء العائلة وبشكل منفصل عن مجلس الادارة والادارة، ومن شان هذه المجالس ان تقدم ملتقى يضم جميع أعضاء العائلة لمناقشة قضايا الملكية، حيث انها تحد من فرص الصراع العائلي وترجع احتمالية بناء وتطوير العمل من قبل الجيل القادم.

## ستراتيجية التمويل:

يمكن لبي دبليو سي ان تقدم المساعدة في تطوير استراتيجية التمويل للأعمال التجارية الخاصة بشركتكم العائلية، وتتضمن الخدمات التي نقدمها مايلي:

- تحديد آخرمستجدات الانتاج والاهداف الاستراتيجية الخاصة بشركتكم.
- مراجعة الاداء المالي لمحفظة العائلة.
- اعداد خطط الاعمال التجارية والتقييمات والمعلومات، مذكرات للمستثمرين الجدد/الممولين.
- جمع الأموال للأعمال التجارية الجديدة، الشركات المشتركة، المشاريع.
- تقديم المشورة بشأن عمليات الاندماج،عمليات الاستحواذ والاستبعاد.
- تقديم المشورة بشأن المنتجات واستراتيجية الدخول في الأسواق.

## حوكمة الشركات

ويقصد بحوكمة الشركات المساءلة والتواصل، ففي بي دبليو سي، نحن ملتزمون بنظرة الحكم الرشيد وفهم اهمية الشواغل المالية والتقاليد، وبامكاننا ان نساعد الشركات العائلية من خلال مجموعته من خدمات تختص بحوكمة الشركات وتتلخص بمايلي:

- تقييم هياكل حوكمة الشركات.
- تقييم أنشطة المجلس وتقديم التوصيات وفقاً لأفضل الممارسات.
- تصميم هياكل حوكمة الشركات.

## التدقيق الداخلي:

تستطيع شركة بي دبليو سي ان تساعد المنظمات في تحسين عمليات التدقيق الداخلي الخاصة بها، ونحن نقوم بذلك بطرق متعددة، وذلك عن طريق قياس فاعلية عملية التدقيق الحالية وتقديم المشورة بشأن تنمية منهجيات التدقيق الداخلي، وبدعم عملية التدقيق الداخلي وذلك بتزويدها بأدوات برمجيات متقدمة، وتقديم برامج تدريبية مصممة خصيصاً لمُدققي الحسابات.

## العمليات، الابتكار والكفاءة:

يمكننا مساعدتكم بالاستفادة من المهارات الاساسيه وحل مجموعة من القضايا منها:

- يستطيع فريقنا المختص بإدارة العمل ان يقدم لكم الدعم بتطوير أدوات فعالة لإدارة الشركات.
- يمكن لمستشارينا في الموارد البشرية ان يقدموا لكم المساعدة وذلك بجعل موظفيكم مصدراً للميزة التنافسية.
- ويستطيع المختصون في القطاع المالي لدينا تقديم المساعدة في حل القضايا التي تتعلق بفاعلية القضايا المالية.
- يمكن لخبرائنا المختصين في تكنولوجيا المعلومات مساعدتكم في وضع موارد تكنولوجيا المعلومات التي تتناسب مع اهداف أعمالكم.
- وبامكان فريقنا المختص بالمنتجات وابتكار الخدمات ان يساعدكم في تطوير المنتجات والابتكار.
- وكذلك يمكن لفريقنا المختص بسلسلة التوريد المساعدة في تحقيق استثمارات برؤوس اموال مثالية وكذلك في تحسين كفاءات سلسلة التوريد.

## لنفكر معاً:

تعتبر منهجية "لنفكرمعاً" بمثابة ورشة عمل لتبادل الافكار، حيث يلتقي صناع القرار الرئيسيين/اصحاب الأعمال الخاصة مع مستشاري بي دبليو سي. يستغرق عملنا معاً قرابة النصف يوم، وسيدور النقاش حول اهدافكم التجارية والخاصة، وتبادل الافكار حول الفرص والتحديات، ومناقشة السبل التي من شأنها ان تضع عملكم في مسار النمو المربح المستدام. وبالاعتماد على الاهتمامات الخاصة بكم، نستطيع مناقشة استراتيجية المحفظة وخطط النمو والفرص المتاحة لتعزيز نموذج العمل الحالي من خلال التنسيق المنظم وتعزيز ضرورات العمل في مواقع مثل سلسلة التوريد والمجموعة التي تدير راس المال، وبالإضافة الى ذلك، بإمكاننا مناقشة السبل التي من شأنها ان تعزز المجموعة ككل، وكذلك الفروع لتعزيز أداء المستوى المالي التابع لها ايضاً.

## الشرق الأوسط (PwC) بي دبليو سي

تساعد بي دبليو سي (PwC) الشركات والمؤسسات والأفراد في خلق القيمة التي يبحثون عنها. بي دبليو سي هي شبكة شركات متواجدة في 158 بلداً ويعمل لديها حوالي 000,180 موظفا ملتزمون بتوفير أعلى معايير الجودة في خدمات التدقيق والضرائب والخدمات الاستشارية. لمزيد من المعلومات والتواصل معنا، يرجى زيارة موقعنا [www.pwc.com](http://www.pwc.com)

تأسست بي دبليو سي في الشرق الأوسط منذ 40 عاماً ولديها شركات في البحرين ومصر والعراق والأردن والكويت ولبنان وليبيا وعمان والأراضي التابعة للسلطة الفلسطينية وقطر والسعودية والإمارات، حيث يعمل بها أكثر من (2,700) موظف. للمزيد من المعلومات، الرجاء زيارة الموقع الإلكتروني: [pwc.com/middle-east](http://pwc.com/middle-east)

بي دبليو سي تشير الى شبكة بي دبليو سي و/ أو واحدة أو أكثر من الشركات الأعضاء فيها، كل واحدة منها هي كيان قانوني مستقل. لمزيد من المعلومات يرجى زيارة موقعنا [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure).



### أمين ناصر

شريك- الشرق الاوسط

المسؤول عن خدمات المشاريح التجارية و عملاء الشركات الخاصة

هاتف: +971 4 304 3120

بريد إلكتروني: [amin.nasser@ae.pwc.com](mailto:amin.nasser@ae.pwc.com)