

استطلاع شركة بي دبليو سي للشركات العائلية
في منطقة الشرق الأوسط ٢٠١٩

تحصين الشركات العائلية في الشرق الأوسط لمستقبل واعد

تحقيق النمو المستدام
في زمن التغيرات الجذرية

#pwcforfamilybusiness

pwc.com/me/family-business-survey-2019



المقدّمة

يسود الاعتقاد أن الشركات العائلية لا تتسم بالمرونة أو بالقابلية على التغيير. إلا أن الواقع مختلف تمامًا، فهذه الشركات قدرة متأصلة على الابتكار ذاتيًا والصمود في أوقات التغيير والمحافظة على الموثوقية وتأمين مميزات تنافسية، بما لا يقوّض جهودها في ريادة الأعمال أو قيمها الأساسية. من هنا، تُبنى الشركات العائلية على رؤى بعيدة المدى قوامها الاستمرارية والديمومة لأجيال تالية. يشهد عالمنا اليوم تحولات سريعة تتمثل بتغييرات جذرية في المجال الرقمي، وتداعيات اقتصادية، وتوجّهات ضخمة. لذلك، على الشركات العائلية أن ترتقي للتحديات الجديدة وتعدّ نفسها بالشكل المناسب لمواجهة كل الاحتمالات المستقبلية، كي تكون قادرة على اغتنام الفرص الهائلة التي تلوح في الأفق.



يشير تحليل النتائج التي توصلنا إليها عبر الاستطلاع الذي شمل منطقة الشرق الأوسط، إلى مناخ متحفّظ ولكن إيجابي عمومًا. لا شك أن أسعار النفط الأكثر انخفاضًا ألقت بثقلها على معدلات النمو، إلا أن الأفق المستقبلي يبدو واعدًا ومتفائلًا. عبّر المشاركون في الاستطلاع في منطقة الشرق الأوسط، عن قلقهم إزاء المشهد الاقتصادي، ومدى توافر اليد العاملة التي تتمتع بالمهارات والقدرات اللازمة، والقدرة على الابتكار لمواكبة العصر، وإزاء الأنظمة والتعاقب إلا أنهم أبدوا في الوقت عينه تفاؤلاً في ما يتعلق بالنمو المستقبلي. أجرينا مقابلات مع مجموعة كبيرة من الشركات في المنطقة تراوحت أحجامها بين صغيرة وكبيرة ومُدارة من قبل أجيال متفاوتة، من الجيل الأول وصولاً إلى الرابع. وقد فاق حجم أعمال هذه الشركات ١٠ مليار دولار أمريكي وهي موزعة على مجموعة من القطاعات بما فيها الأغذية والمشروبات، والتصنيع، والبناء، والتعليم، والصحة. تزاوّل نصف هذه الشركات في المنطقة أعمالها في قطاعات متعددة عبر دول متعددة كذلك، مقارنةً بالربع على الصعيد العالمي. يعتبر نجاح هذه الشركات أساسيًا لازدهار اقتصاد المنطقة واستقراره.

نودّ التوجّه بجزيل الشكر إلى المشاركين في الاستطلاع على تخصيصهم الوقت لذلك. كما تشرفنا بالتحدّث مع قادة شركات عائلية ملهمين وناجحين في منطقة الشرق الأوسط، للاطلاع على آرائهم حول محرّكات النمو الرئيسية. نأمل أن يزودكم هذا التقرير بمعلومات قيّمة وأن يساعدكم على اتخاذ قرارات أفضل لشركاتكم العائلية.

هاني أشقر

شريك رئيسي
في منطقة الشرق الأوسط
شركة بي دبليو سي



عدنان زايدي

الشرق الأوسط
رئيس قسم خدمات ريادة
الأعمال والشركات الخاصة
شركة بي دبليو سي



عماد شحروزي

عضو مجلس خدمات ريادة
الأعمال والشركات الخاصة
في منطقة الشرق الأوسط
شركة بي دبليو سي



تفرض العديد من العوامل في يومنا هذا معايير جديدة يتعيّن على الشركات العائلية العمل في إطارها. فتفاعلات السوق في تغيّر مستمر ما يستوجب اعتماد نماذج عمل جديدة، ويحدث التحوّل الرقمي تغييرات جذرية في قطاعات بأكملها ما يتطلّب مجموعات جديدة من المهارات للتكيف معها، كما ازدادت أهمية الثقة في المؤسسات وفي التكنولوجيا أكثر من ذي قبل، وبدأ جيل الألفية يرسم طرقًا جديدة تعتمد على الشركات لمزاولة أنشطتها.

إننا على ثقة، في ضوء النتائج التي توصلنا إليها بعد استطلاع شمل نحو ٣,٠٠٠ شركة عائلية من ٥٣ منطقة، بأن الشركات العائلية المبنية على قيم راسخة والتي تضع لنفسها أهدافًا طموحة، تتمتع بميزة تنافسية تعود عليها بفائدة كبيرة خلال أوقات التغيّر الجذري. من المعلوم أن شركات العائلة - سواء على نطاق عالمي موسّع أو على نطاق محلي صغير - تميل في الغالب أكثر من غيرها من الشركات، إلى التعامل مع الأنشطة اليومية كاستثمار بعيد المدى، مانحةً الأولوية إلى المصالح الأوسع نطاقًا لأصحاب المصلحة عوض تحقيق أرباح ربعية.

إلا أنّ زمن التغييرات يستدعي قدرةً على التكيف واتخاذ الخطوات المناسبة حرصًا على اغتنام كافة الإمكانيات وتأمين المستقبل. من هذا المنطلق، بات جليًا أن طرق مزاولة العمل التقليدية لم تعد كافية لضمان نجاح الشركات العائلية في عصر تسوده الرقمنة ومستويات متزايدة من التنافسية. لذلك، فإن الشركات العائلية مدعوة للاستفادة على أكمل وجه من الخصائص التي تميّزها وترسيخ قيمها وولائها والتزامها، ولاستحداث طرق فعّالة لمزاولة أنشطتها بشكل يتلاءم مع المشهد الاقتصادي المتغيّر.

تلعب الشركات العائلية دور مهم في اقتصاد المنطقة ولذلك يتصدر تعزيز نموها أولويات أجندات القطاعين العام والخاص على السواء. تساهم الشركات العائلية بنسبة ٦٠٪ في إجمالي الناتج المحلي وبنسبة ٨٠٪ في القوى العاملة^١، ومن المقدّر انتقال قيمة ترليون دولار أمريكي^٢ من الجيل الحالي إلى الجيل التالي خلال عقد من الزمن، مما يفسّر إيلاء هذا القطاع أولويةً كبرى.

إننا فخورون بتقديم هذا المنشور الذي يتطرّق إلى قوة وإمكانية نمو أحد أهم قطاعات منطقة الشرق الأوسط وأكثرها حيوية، ألا وهو قطاع الشركات العائلية. ويقضي الهدف من هذا المنشور، تسليط الضوء على المحاور الرئيسية الحالية التي تؤثر على النمو المستدام للشركات العائلية وتوفير خارطة طريق لتحقيق النجاح.

^١ استطلاع شركة بي دبليو سي حول الشركات العائلية للعام ٢٠١٦

^٢ مجلس الشركات العائلية الخليجية

الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط: تحديات جديدة في وجه القيم التقليدية

في ما يلي لمحة عن استطلاع الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط ٢٠١٩:

يتعين على الشركات العائلية في يومنا هذا أن تزاوّل أعمالها في بيئة عمل متغيرة بوتيرة أسرع من أي وقت مضى. من هنا، تعتبر مواكبة العصر على مستوى أربعة مجالات رئيسية تحديًا، مسألة ضرورية لضمان نمو الشركات واستدامتها للأجيال التالية.

استعرض استطلاع شركة بي دبليو سي للشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط 2019، مجموعة من المحاور الحالية الرئيسية التي تؤثر في الشركات العائلية، والنتيجة التي خلص إليها الاستطلاع جلية الوضوح: لا يمكن لقادة الشركات الوقوف في صفوف المتفرجين.

أظهرت استطلاعاتنا السابقة وجوب بذل جهود حثيثة من جانب العائلة - ولطالما تصدّرت القيم التقليدية الخاصة بالشركات العائلية مثل الحوكمة، والتخطيط للاستمرارية، وتنمية الجيل التالي، وبناء القدرات وإضفاء الطابع المهني على العمل، أولويات جداول الأعمال. ما تزال هذه المسائل بحسب استطلاع العام 2019، تحتل حيزًا من الأهمية.

إلا أن وجه الاختلاف في نتائج هذا العام إلى أن جانب العمل بات على القدر نفسه من الأولوية - وظروف السوق الصعبة اصطبغت معها تحديات جديدة. فهي المرة الأولى التي تسجل فيها الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط نموًا أقل من السنوات الماضية. تلقي البيئة الاقتصادية المتغيرة بثقلها على الشركات العائلية كافة التي تواجه ضغوطات متزايدة في الآن عينه لبناء منظومة عمل مرنة ومبتكرة تلائم المستقبل الرقمي الذي يلوح في الأفق. من هنا، يُعدّ تنظيم العمل، وترسيخ الابتكار، وتعزيز الفعالية وزيادة معدلات الربحية من أولى اهتمامات أرباب الشركات العائلية.

من المحاور الرئيسية كذلك التي أظهرها استطلاعنا، أهمية توافر بيئة حاضنة. لا تزاوّل الشركات العائلية أعمالها بمعزل عن البيئة التي تحيط بها وبالتالي، شكّلت العوامل الخارجية مثل الأنظمة المتغيرة، تحديًا رئيسيًا آخر. ختامًا، يمكن لصياغة السياسات الداعمة وللتعاون بين القطاعين العام والخاص، أن يعود بالفائدة على الشركات العائلية التي تشكّل محرك نمو هام لاقتصاد المنطقة.



ركائز النمو: المجالات الأربعة الأساسية بالنسبة إلى الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط

 <p>تقييم الوضع الخارجي:</p> <p>البيئة الحاضنة</p>	 <p>استشراف المستقبل:</p> <p>الابتكار والتحول الرقمي</p>	 <p>التطلع إلى المدى البعيد:</p> <p>تمكين استدامة العمل</p>	 <p>تقييم الوضع الداخلي:</p> <p>إرساء الأسس السليمة</p>
--	--	---	---

التحديات الرئيسية على مدى السنتين المقبلتين

<p>63%</p> <p>التكيف مع الأنظمة</p> <p>44%</p> <p>أسعار الطاقة والمواد الخام</p>	<p>63%</p> <p>الحاجة إلى الابتكار</p> <p>44%</p> <p>التحول الرقمي</p>	<p>78%</p> <p>أثر البيئة الاقتصادية</p> <p>47%</p> <p>المنافسة المحلية</p>	<p>66%</p> <p>المهارات والقدرات</p> <p>53%</p> <p>التخطيط للتعاقب</p> <p>44%</p> <p>إضفاء الطابع المهني على العمل</p>
--	---	--	---

المسار السليم للمضي قدماً

<ul style="list-style-type: none">المشاركة في التنمية الاجتماعية الاقتصادية في المنطقةتشجيع مشاريع التعاون بين القطاعين العام والخاصتوخي المسؤولية في التعامل مع الشركة العائلية والمحافظة عليها بما يخدم كافة المصالح	<ul style="list-style-type: none">رعاية وتشجيع الابتكار، ونماذج العمل الجديدة، وطرق التفكير الجديدة كذلكالاستثمار في التحول الرقميبناء ثقافة عمل تحتضن الابتكار والتحول الرقمي	<ul style="list-style-type: none">وضع استراتيجية للأهداف البعيدة المدىإيلاء الاهتمام اللازم بالنمو على مستوى صافي الدخل وإجمالي إيرادات الشركةتحسين محفظة العمل	<ul style="list-style-type: none">اعتماد إطار الحوكمة المناسباستقطاب أفضل المواهب والإبقاء عليها، والاستثمار في بناء القدراتتوفير الدعم اللازم للإدارة والجيل التالي
--	--	---	--

المحتويات



٣٠

استحداث القيمة المستدامة



٢٢

إرساء الأسس السليمة



٨

النمو وكيفية استدامته - نتائج استطلاع الشركات العائلية في الشرق الأوسط



٥٦

نقاط ختامية



٤٨

البيئة الحاضنة



٣٨

الابتكار والتحول الرقمي

دراسات حالة

وضعنا نصب أعيننا العودة بالمنفعة على الشركات العائلية لدى إعداد هذا التقرير. فقد قضي الهدف من استطلاع هذا العام، تحليل مدخلات المشاركين واستخلاص الاستنتاجات حول الجوانب الرئيسية التي ستساعد الشركات العائلية على دفع عجلة النمو. وبالإضافة إلى المدخلات الكمية التي شكّلت حجر الأساس لاستطلاعنا، أثرت وجهات النظر والقصص الشخصية للشركات العائلية المذكورة أدناه، التحليلات التي تضمّنها الاستطلاع. من هنا، نودّ أن نتوجّه بجزيل الشكر إلى كافة المشاركين.

٢٤

شركة مبنية على قيم مشتركة وبرتوكولات عائلية متفق عليها



محمد الشيراوي،
نائب المدير العام

٣٤

تعزيز النمو عبر الإدارة الفعالة لمحفظة العمل



عبدالله علي المجدوعي،
رئيس المجموعة، نائب رئيس مجلس الإدارة
مجموعة المجدوعي، المملكة العربية السعودية

٤٢

الابتكار علامة فارقة رئيسية للنجاح



محمد ع. باقر،
نائب رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي
مجموعة الخليج للتسويق، الإمارات العربية المتحدة

&

٤٤

رؤاد في المجال الرقمي



المهندس عبدالله العبيكان، الرئيس التنفيذي
الرئيس التنفيذي
مجموعة العبيكان للاستثمار، المملكة العربية السعودية

٥٣

تمكين استدامة الشركات العائلية



بانكاج كيمجي،
رئيس
مجموعة كيمجي رامداس، سلطنة عمان



سوميت فالراني،
رئيس
مجموعة الشيراوي، شركة الواحة للاستثمار،
الإمارات العربية المتحدة

النمو - وكيفية استدامته

في رصيد الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط، سجل حافل بالنمو. فقد سجلت في الاستطلاعات الماضية التي أجريناها معدلات النمو الأعلى مقارنةً بنظرائها العالميين والخطط الأكثر طموحًا كذلك. إلا أن النمو المحقق في العام الماضي كان خجولاً،

فما الذي تغير وكيف يمكن المحافظة على معدلات نمو سليمة في المستقبل؟



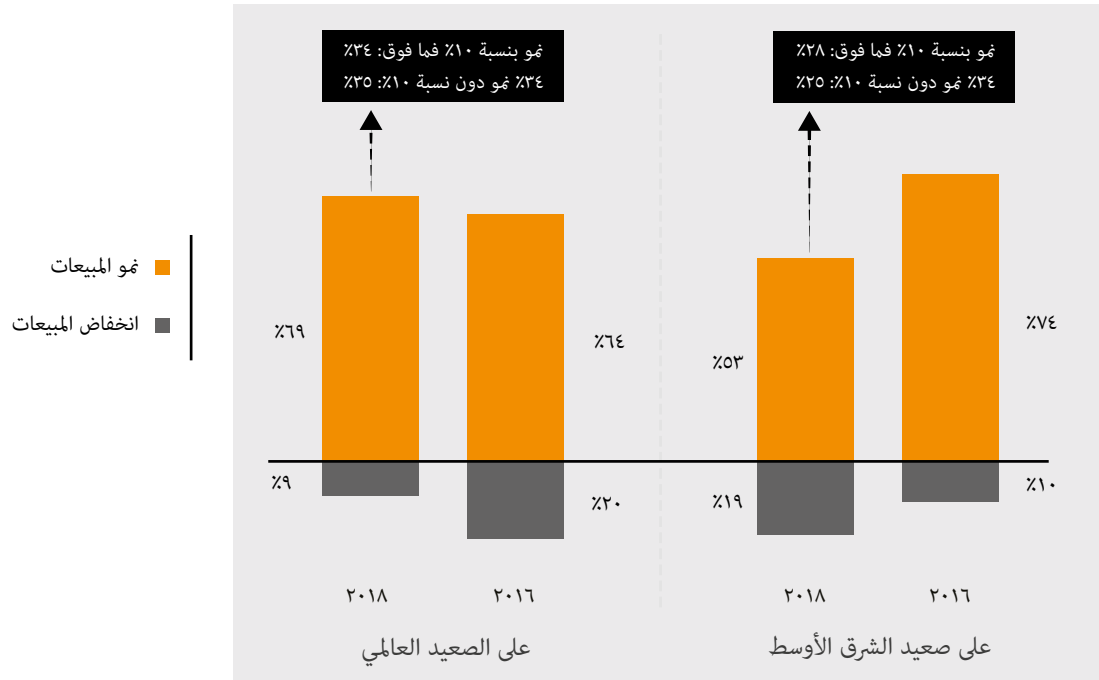


أما على الصعيد العالمي، فالصورة أكثر تفاؤلاً: سجلت الشركات العائلية أداءً سليماً محققة مستويات نمو تعتبر الأعلى منذ العام ٢٠٠٧. ومن المتوقع أن تواصل الإيرادات نموها على صعيد غالبية الشركات حول العالم (٨٤٪)، مع إشارة (١٦٪) منها إلى أن النمو سيكون "سريعاً" و"كبيراً". لمس ٦٩٪ من المشاركين من حول العالم نمواً في الإيرادات خلال فترة الاثني عشر شهراً التي سبقت تاريخ إجراء الاستطلاع، مقارنةً بنسبة ٦٤٪ خلال المدة عينها التي سبقت الاستطلاع الذي أجريناه منذ عامين.

الشركات العائلية: محرّكات النمو

سجلت الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط وفق الاستطلاعات الأخيرة التي أجرتها شركة بي دبليو سي، أداءً فاق النظراء العالميين من حيث نمو الإيرادات، إلا أن الصورة هذه السنة كانت مختلفة قليلاً. فقد انخفض معدل نمو الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط على مدى الأشهر الاثني عشر الماضية مقارنةً بالعام ٢٠١٦. ومع ذلك، حققت شركات أكثر من نصف (٥٣٪) من شملهم الاستطلاع نمواً (مقابل ٧٤٪ في العام ٢٠١٦) فيما بلغ هذا النمو نسبة عشرة بالمئة فما فوق حتى على مستوى ٢٨٪ منهم (يُرجى الاطلاع على الملحق ١ من هذه الصفحة). أفاد المشاركون عن وتيرة أكثر تباطؤاً في النمو على مدى السنتين الماضيتين، ولكن ذلك كان متوقعاً نظراً لأثر الانخفاض في أسعار النفط. أظهر العام ٢٠١٨ تحسناً اقتصادياً مقارنةً بالعام ٢٠١٧ وعلى الرغم من الانخفاض الجديد في أسعار النفط في الفصل الأخير من العام ٢٠١٨ إلا أن التطلعات للعام ٢٠١٩ تشير إلى استقرار أسعار النفط وزيادة في الإنفاق العام إجمالاً. في ظل هذا التعافي الخجول، من المتوقع للشركات العائلية أن تحصد الثمار وتحديداً في الدول التي يحاول فيها القادة تنويع الاقتصاد، واستقطاب الاستثمارات الأجنبية، ومساعدة القطاع الخاص بلوغ مستويات أعلى من المهنية.

الملحق ١: النمو في السنة المالية الماضية



التحديات التي تواجهها الشركات العائلية في الشرق الأوسط

تشير نتائج الاستطلاع إلى ثقة قادة الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط بالمستقبل، إذ توقع ٨٢٪ منهم أن تسجل شركاتهم نموًا على مدى السنتين المقبلتين - مقارنةً مع المتوسط العالمي البالغ ٨٤٪ (يُرجى الاطلاع على الملحق ٢، الصفحة ١٠). لكن يسود شعور عام بعدم القدرة على استدامة هذا النمو بسهولة نتيجةً لعدد من التحديات، ما يهزّ هذه الثقة في مكان ما. وقد أشار قادة الشركات في الشرق الأوسط إلى كون المشهد الاقتصادي الحالي، وتوافر المهارات والقدرات اللازمة، والحاجة إلى الابتكار والبقاء في الطليعة، والأنظمة، من أبرز التحديات التي تتم مواجهتها

(يُرجى الاطلاع على الملحق ٣، الصفحة ١١). كما عبّروا عن تخوّفهم من الانتقال إلى نماذج عمل قوامها التحوّل الرقمي، ومستويات التنافسية المتزايدة، وعن قلقهم إزاء المشاكل المرتبطة بالانتقال من جيل إلى التالي والمحافظة على ثروة العائلة في آن. من هنا، يستند النمو المستدام إلى مدى قدرة الشركات على التعامل مع هذه التحديات وتخطيها.

كشف الركود الاقتصادي الأخير عن بعض أوجه القصور الاستراتيجية والتشغيلية على مستوى الشركات العائلية. نتيجةً لذلك، أفاد العديد من قادة الشركات العائلية في الشرق الأوسط عن نيّتهم بالتأقلم مع الواقع الجديد. ففي هذا الصدد، يقوم الكثير منهم بتقييم محافظ أعمالهم وهيكلاتهم التشغيلية من منظار جديد بهدف تحديد سبل

جديدة يمكن لشركاتهم من خلالها التحليّ بمستوى أكبر من المرونة والتنافسية. يتوقّع ٣٤٪ ممن شملهم الاستطلاع تغيير نماذج أعمالهم إلى حدّ كبير على مدى السنتين المقبلتين، فيما يخطط ٦٦٪ منهم لاتخاذ خطوات جذية لتعزيز القدرات في المجال الرقمي على مدى السنتين المقبلتين كذلك (يُرجى الاطلاع على الملحق ٤، الصفحة ١٢).

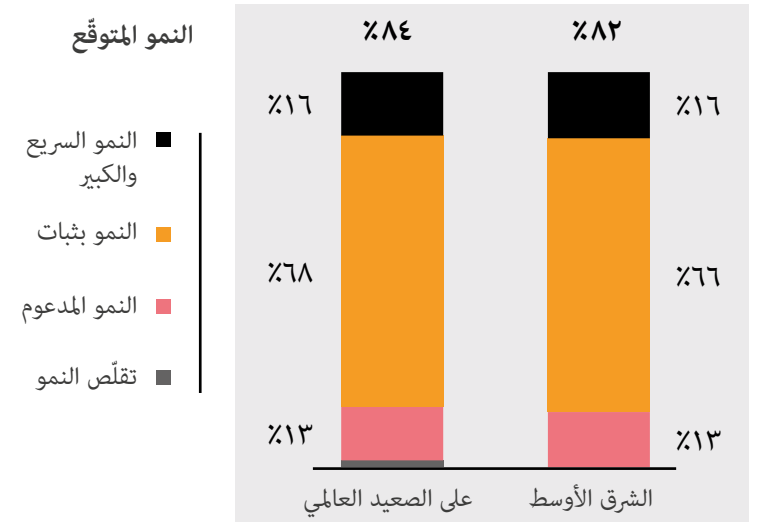
تنطوي العائلات في المنطقة على عدد كبير من الأفراد- فعادةً ما يشكّل حجم هذه العائلات ضعف ذلك السائد في صفوف العائلات في الولايات المتحدة الأمريكية أو المملكة المتحدة. وبحسب تقديراتنا، يتعيّن على شركات هذه العائلات المحافظة على معدّل نمو يفوق العشرة بالمئة لضمان انتقال مستوى الثروة عينه ومعايير الحياة عينها إلى أجيال المستقبل. إلا أن هذه المسألة تشكل تحديًا كبيرًا.

أوضح القادة الذين شملهم الاستطلاع أن استقطاب أفضل المواهب والإبقاء عليها هدف يتصدّر قائمة الأولويات على مدى السنتين المقبلتين، ونشير إلى أنه هدف بالنسبة إلى ٩٤٪ من المشاركين (يُرجى الاطلاع على الملحق ٥، الصفحة ١٣). يُعزى إيلاء أهمية كبرى لهذا الهدف، إلى الضغط المتزايد لضرورة الابتكار وإلى الإدراك لا بل الإقرار أن قدرة استمرارية الشركات تستند إلى قدرتها على الإبحار وسط مدّ المجال الرقمي وجزره لبلوغ برّ الأمان.

ما يزال التعاقب يطرح تحديًا كبيرًا بالنسبة إلى الشركات العائلية حول العالم، إلا أنّ التحدي أكبر في منطقة الشرق الأوسط على وجه التحديد حيث تتألف العائلات من عدد أكبر من الأفراد، كما أن بعضًا من هذه الشركات الحديثة النشأة نسبيًا تواجه التحديات التي يطرحها موضوع التعاقب للمرة الأولى. يعتبر وضع بروتوكولات عائلية لتنظيم التعاقب، وتحديد آليات فضّ النزاعات، وتقدير قيمة الحصص المملوكة إضافةً إلى مسائل رئيسية

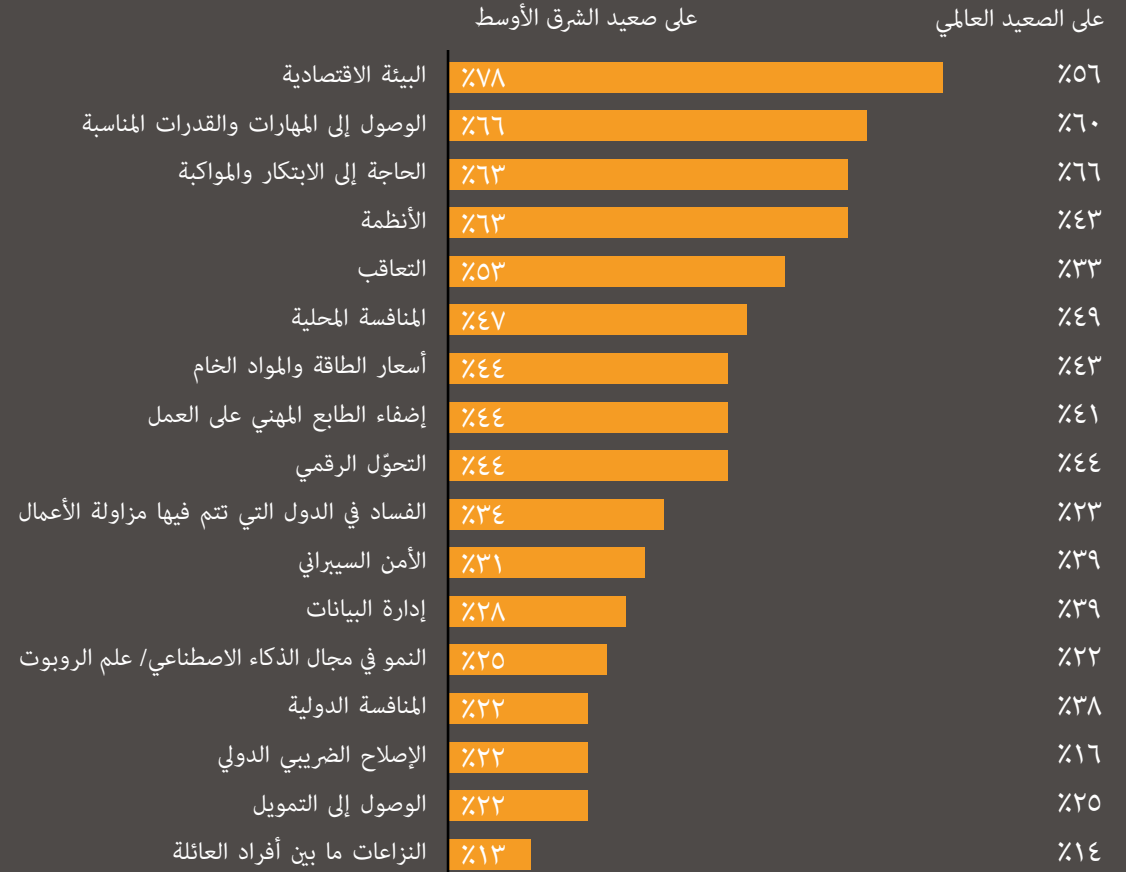
أخرى، مطلبًا أساسيًا لضمان انتقال ميسر من جيل إلى التالي وللمحافظة على الثروة كذلك. تجدر الإشارة إلى أننا لاحظنا هذا العام ارتفاعًا في عدد الشركات التي تعتمد سياسةً أو إجراءات محددة في هذا الإطار ولكنها لا تشمل بالضرورة وثائق رئيسية مثل دستور العائلة أو آليات فضّ النزاعات. عليه، الطريق ما زال طويلًا. يواجه قادة الشركات العائلية حاليًا بيئة عمل محفوفة بالمصاعب وعلى نحو غير مسبوق، لذلك اعتماد أساسيات سليمة للعمل بات أكثر أهمية من أي وقت مضى.

الملحق ٢: أهداف النمو على مدى السنتين المقبلتين



ملاحظة لغرض المقارنة: في العام ٢٠١٦، توقّعت نسبة ٨٧٪ من الشركات في منطقة الشرق الأوسط و٨٥٪ من الشركات حول العالم أن تحقق نموًا على مدى السنوات الخمس المقبلة

الملحق ٣: التحديات الرئيسية على مدى السنتين المقبلتين



لا يُعد أي استطلاع عالمي لسلامة الشركات العائلية كاملاً في يومنا هذا من دون التطرق إلى التحديات التي يطرحها التحول الرقمي. شهد استطلاع العام الحالي ارتفاعاً ملحوظاً مقارنة باستطلاعنا الأخير (٢٠١٦) في ما يتعلق بعدد الشركات التي تعتبر أنها عرضة للتداعيات المترتبة عن التغييرات الجذرية التي ستحدثها الرقمنة. أصبح قادة الشركات العائلية في الشرق الأوسط مدرّكين لحتمية هذه التداعيات أكثر من أي وقت مضى، وقد أطلعونا أنهم يتهيؤون للمستقبل باتخاذ خطوات فعالة تتمحور حول الزيادة الكبيرة في القدرات الرقمية على المدى القريب، وإعادة تقييم نماذج الأعمال،

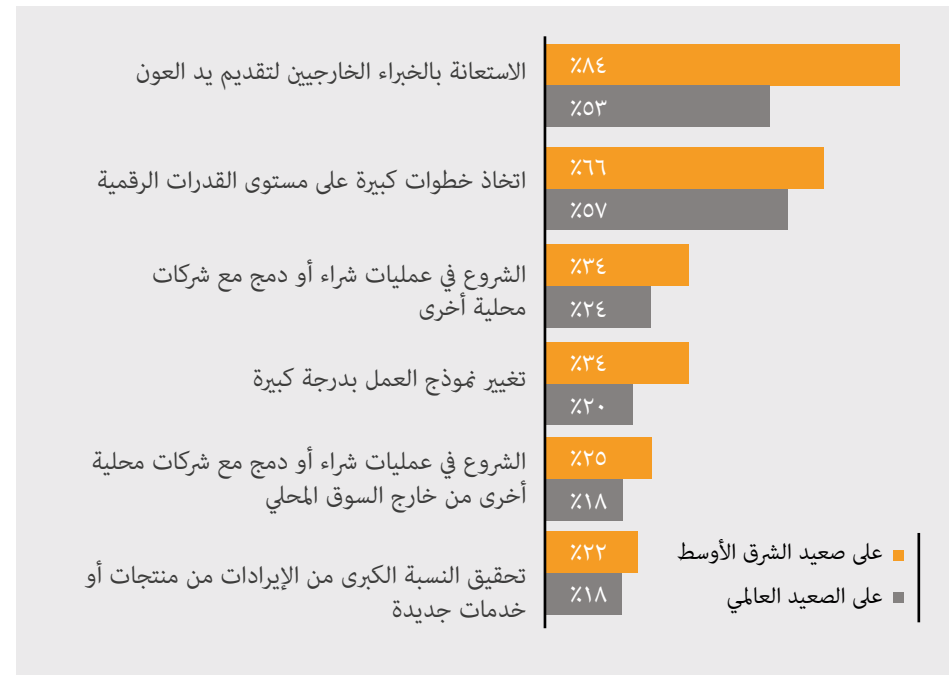
والاستعانة بخبراء خارجيين. تتوافر أيضاً فرصة تعزيز الانخراط في المجال الرقمي والإلمام به عبر الاستعانة بالمواهب من الجيل التالي.

إلى ذلك، ينظر بعض قادة الشركات العائلية بمنطقة الشرق الأوسط في سبل لاستقطاب المواهب الخارجية والإبقاء عليها ضمن مجالس الشركات وفرقها الإدارية بهدف إضفاء الطابع المهني اللازم على إستمرارية العمل. يتوقع ٨٤% ممن شملهم الاستطلاع الاستعانة بخبراء خارجيين للسدّ ثغرة

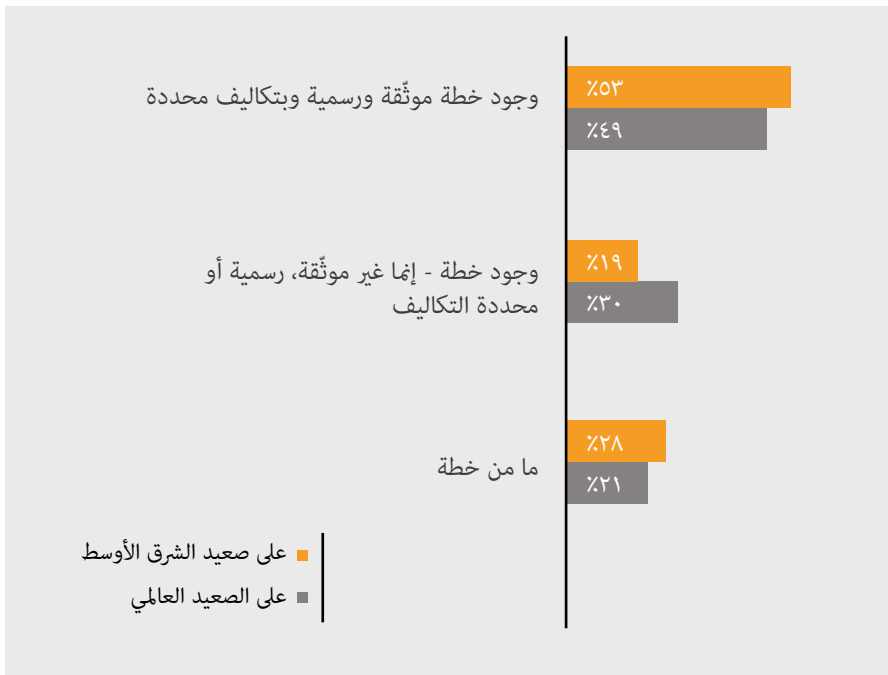
الخبرات اللازمة إنما غير المتوافرة. ولكي تنجح هذه الكوادر من خارج العائلة في إنجاز المهام الموكلة إليها، يتعيّن على الشركات العائلية دعمها وصّب الثقة فيها لتحقيق الهدف المنشود. فمن دون هذا النوع من الحرية والدعم، يضيق مكان العمل بالعناصر الجيدة والفعالة. كما يتعيّن على قادة الشركات العائلية نظراً للضغوط المتزايدة، عدم الانشغال بالعمليات التشغيلية اليومية كي يتفرغوا للتركيز على الشؤون الاستراتيجية وتحديد مكامن النمو المستقبلي.

تجدر الإشارة إلى متوسط تمثيل يبلغ ١٣% للمرأة في مجالس إدارات الشركات العائلية في الشرق الأوسط (مقارنةً بمتوسط نسبته ٢١% في باقي أنحاء العالم)، كما تشكل واحدة من كل ٥ نساء جزءاً من الفرق الإدارية (٢٢% مقارنةً بنسبة ٢٤% حول العالم).

الملحق ٤: تخطط الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط لإحداث تغييرات كبيرة على مدى السنتين المقبلتين



الملحق ٥: التخطيط الاستراتيجي على المدى المتوسط



استراتيجيات تضع النمو المستقبلي نصب أعينها

يظهر استطلاعنا أهمية التخطيط المسبق. عادةً ما تتوافر الاستراتيجية للمدى البعيد والتخطيط الآني، إلا أن التخطيط الاستراتيجي للمدى المتوسط - أي للسنوات الثلاث إلى خمس المقبلة - غالبًا ما يكون أحد الأجزاء الهامة الناقصة لاكمال الصورة على مستوى الشركات العائلية. توصلنا في استطلاع هذا العام إلى أن المشاركين يندرجون ضمن ثلاث مجموعات (يرجى الاطلاع على الملحق ٥، الصفحة ١٢):

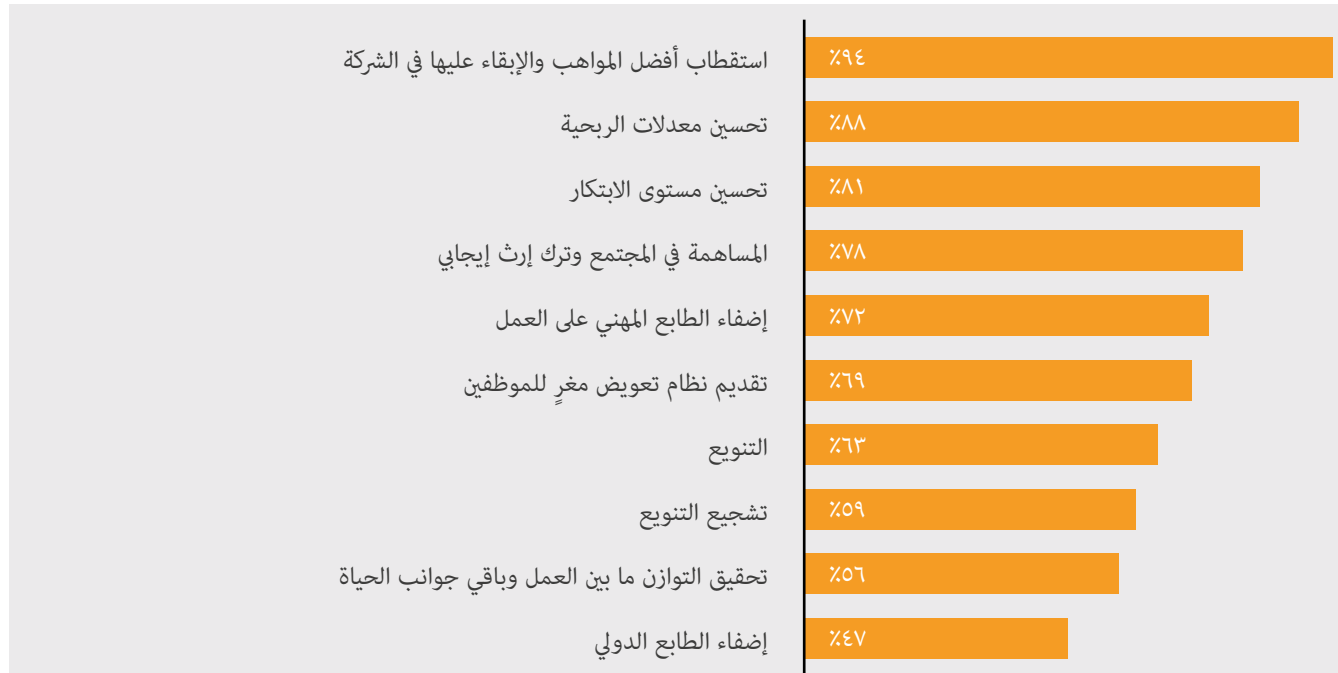
- المجموعة الأولى التي تشكّل ٢١٪ من الإجمالي العالمي، للشركات التي لا تضع لنفسها خططاً استراتيجية على الإطلاق. تبلغ نسبة هذه المجموعة ٢٨٪ في منطقة الشرق الأوسط. يصب القادة المندرجين ضمن هذه المجموعة، ويمكن وصفهم بـ "مخططين استراتيجيين من الصف الأخير"، تركيزهم على استمرار الأنشطة اليومية بدلاً من الوجهة أو الهدف الأبعد مدى.
- أما المجموعة الثانية التي تشكّل ٣٠٪ من الإجمالي العالمي، فهي تشمل الشركات التي تضع لنفسها خططاً إما غير متقدّمة إذ إنها لا تنطوي على سبيل المثال على تكاليف أو طرق محددة وواضحة لكيفية بلوغ أهداف الشركة. تدرج نسبة ١٩٪ من الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط ضمن هذه الفئة.
- تتضمّن المجموعة الثالثة نسبة ٤٩٪ المتبقية من الشركات التي شملها الاستطلاع حول العالم، وهي تلك التي تضع لنفسها خطة

متوسطة الأمد بشكل موثّق ورسمي وبتكاليف محددة كذلك. يندرج أكثر من نصف الشركات (٥٣٪) التي تم استطلاعها في منطقة الشرق الأوسط، ضمن هذه المجموعة. وقد حددنا ضمن هذه المجموعة، مجموعة فرعية (٣٦٪) تشتمل على "مخططين استراتيجيين من الصف الأول" الذين يعتمدون مؤشرات أداء رئيسية مالية وغير مالية. هناك أوجه ترابط ما بين هؤلاء المخططين الاستراتيجيين من الصف الأول وما بين المجموعات الأخرى المبينة على قيم عليا.

يشكّل المخططون الاستراتيجيون من الصف الأول: ٥٦٪ من الشركات التي تتسم بمستوى مرتفع من الأعمال الخيرية؛ و٥٣٪ من الشركات التي تنطوي على خطة فعالة وموثقة للتعاقب؛ و٤٦٪ من الشركات التي يفوق حجم أعمالها سنوياً ١٠٠ مليون دولار أمريكي؛ و٤٢٪ من الشركات التي حققت نمواً بنسبة ١٠٪ فما فوق؛ و٤١٪ من الشركات التي تصبّ تركيزاً كبيراً على التكنولوجيا الرقمية.

تنعكس الأهداف الاستراتيجية للمخططين الاستراتيجيين من الصف الأول في ممارسات العمل اليومية، ما يبيّن بدوره مجموعة من العادات التي ستخلّف مع مرور الوقت إرثاً قيماً. الخلاصة هنا هي أن الشركات العائلية التي تخطط بشكل مسبق والمبينة على قيم راسخة، تحلّ في الطليعة كما هو متوقّع.

الملحق ٦: كيف ينوي المسؤولون الرئيسيون في الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط التعامل مع التغيير



القيم العائلية، ميزة تنافسية

من المستخلصات البارزة التي توصلنا إليها عبر الاستطلاع، هي أن الشركات العائلية التي تضع خططاً استراتيجية واضحة وتعلن عن قيمها وغرضها، تتمتع بميزة تنافسية كبيرة.

وبالفعل، فقد أفاد ٧٥٪ من المشاركين في الاستطلاع حول العالم بأن الالتزام بمجموعة واضحة وراسخة من القيم مسألة من شأنها خلق ميزة تنافسية (يُرجى الاطلاع على الملحق ٧ في هذه الصفحة). أشارت الدلائل كذلك إلى أن الشركات التي حققت نمواً سنوياً بنسبة ١٠٪ فما فوق، هي إجمالاً تلك التي تعمل بموجب مجموعة من القيم والأغراض الواضحة والمتوافق حولها.

إن طبيعة الشركات العائلية في الشرق الأوسط تحديداً، تضعها في مكانة تخولها الاستفادة من القيم التي تركز عليها. إن الغالبية العظمى (٨٨٪) من الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط، وفق ما ورد في الاستطلاع، تمتلك مجموعة من القيم والأغراض المتوافق حولها والتي تعمل بموجبها. كما أن أرجحية توثيق قيم الشركة أو رسالتها أكبر على مستوى شركات المنطقة مقارنةً بنظرائها العالميين. فخمسة وسبعين بالمئة من هذه الشركات وثقت خطياً قيم الشركة ورسالتها مقارنةً بنسبة ٤٩٪ فقط على صعيد باقي العالم.

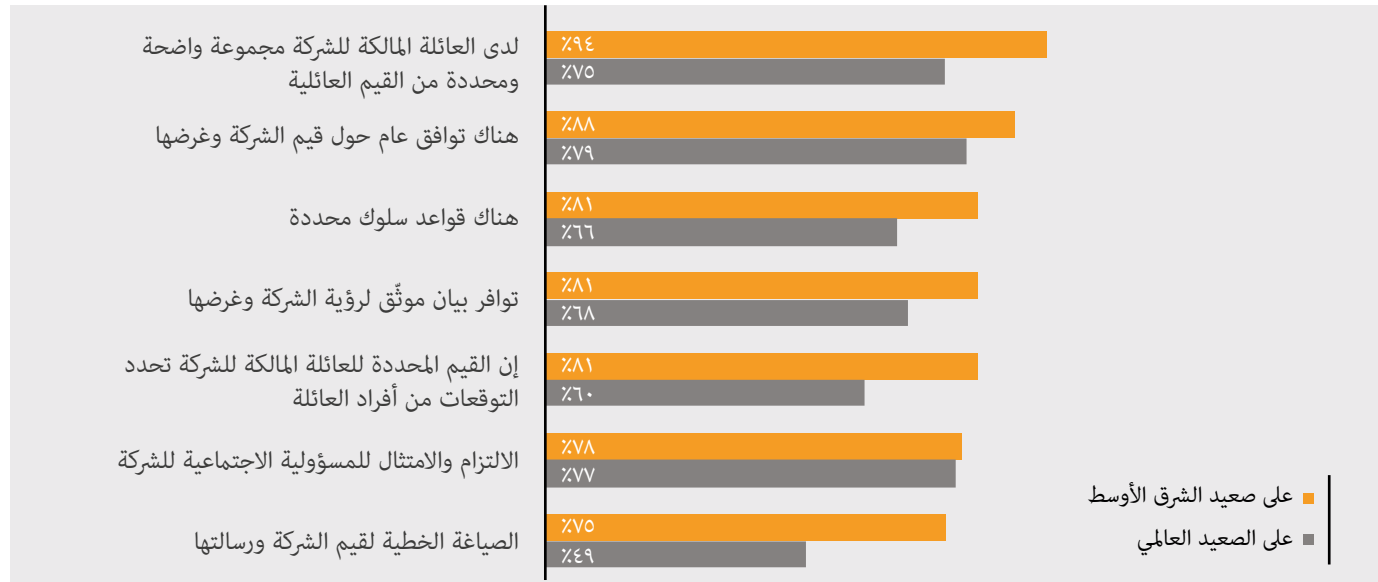
ولكن من الوقائع المستمرة التي نلتمسها منذ أن بدأنا إجراء هذا الاستطلاع النصف السنوي في العام ٢٠٠٢، هي أن الشركات العائلية في الشرق الأوسط والعالم، لا تستفيد بالكامل من هذه الميزات المتأصلة فيها لتحقيق الأرباح والمحافظة على الإرث على المدى البعيد. يلقي هذا الاستطلاع الأخير الضوء على فرصة هامة يتعين اغتنامها.

يفضل عادةً المستثمرون الشركات العائلية إذ إنها تسجل غالباً أداءً يتخطى ذلك الذي تسجله

الشركات النظيرة غير العائلية^٣. تضع الشركات العائلية استراتيجيات بعيدة الأمد كما أنها أقل عرضة للمخاطر ومعدلات المديونية فيها أكثر انخفاضاً، وتحقق أداءً ثابتاً وقوياً. إلا أن الخطر هنا يتمثل بتبدد رؤية الآباء المؤسسين ودوافعهم من جيل إلى جيل، ما ينعكس في إحصاءات استمرارية الشركات العائلية التي تشير إلى انتقال أقل من الثلث إلى الجيل الثاني و١٢٪ فقط إلى الجيل الثالث^٤. من هذا المنطلق، يمكن للقيم العائلية

الواضحة والراسخة أن تضطلع بدور بالغ الأهمية في الحرص على استمرارية العمل. كما يمكن للمثل العليا التي تعزز ثقافة الواجب والانتماء والمسؤولية والغرض المشترك في الشركات العائلية، أن تغرس ركائز تتجاوز حدود الوقت.

الملحق ٧: تحدد القيم والغرض شكل مزاوله العمل بالنسبة إلى الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط



^٣ شركة كريديت سويس، وتصنيفات ستاندرد آند بورز

^٤ بحوث شركة بي دبليو سي، شركة "معهد شركات العائلة"

ختامًا وفي ما يتعلّق بالوضع الخارجي، تحتاج الشركات العائلية إلى بيئة حاضنة ومراعية للعمل. يعتبر في هذا الإطار دور الحكومة والتواصل المباشر ما بين النظراء، عاملاً حيويًا. كما يشكّل الامتثال على المستوى التنظيمي أحد المخاوف الرئيسية لدى الشركات العائلية إذ قد تترتب عنه في بعض الأحيان تداعيات مكلفة. من الأمثلة القريبة التي يمكن تقديمها، بدء العمل بنظام ضريبة القيمة المضافة الذي حمل في طياته متطلبات امتثال نظامية كبّدت الشركات العائلية الكثير من النفقات الإدارية في هذا الإطار. يمكن كذلك لتطوير السياسات الداعمة ومدّ جسور التعاون المعززة للنمو بين القطاعين العام والخاص، أن تشكّل درعًا يحمي الشركات العائلية في أوقات التغيير.



- ولغرض استحداث قيمة مستدامة، يتعيّن على الشركات تقييم مستوى الكفاءة والربحية لكافة شرائح العمل وبشكل موضوعي. يفرض المشهد الاقتصادي الحالي تنظيم الأصول ومواءمتها وتوظيفها بالشكل الأمثل، كضرورة للقدرة على الاستمرارية. ولكن في الوقت عينه، لا يمكن للشركات العائلية أن تفوّت فرصة الاستثمار في مشاريع مستقبلية. يعتبر إنقذان إرساء توازن ما بين تحقيق الربحية على مستوى إجمالي إيرادات الشركة والنمو على مستوى صافي دخلها، المعادلة المطلوبة لنجاح الشركات العائلية.

لم يعد من حاجة إلى الغوص في العمق لنذكر أننا بتنا نعيش في العصر الرقمي وأن التغييرات التكنولوجية الجذرية واقع محقق لا مفرّ منه. يتعيّن على الشركات العائلية اعتماد نماذج وسبل عمل جديدة تتسق مع التوجّه الفكري الرقمي. في هذا الصدد، يعتبر الابتكار على مستوى العمل والابتكار ذاتيًا من الأدوات الأكثر تعزيزًا لمستويات التنافسية.

المحرّكات الأربعة الرئيسية المعززة للنمو

- تستمر الشركات العائلية في الشرق الأوسط بتسجيل أداء ناجح بفضل جيل من المؤسسين الملمّين بريادة الأعمال الذين شكلوا تحالفات سياسية ومالية متينة. وعلى الرغم من الأوقات الصعبة في الماضي، إلا أن هذه الشركات أبدت صمودًا وقدرةً على التحمّل. غير إن المشهد الاقتصادي بات يطرح تحديات أكثر من أي وقت مضى بهوامش أرباح أكثر انخفاضًا وأفق اقتصادي عالمي غير واعد. يمكننا القول، على المدى المنظور أقله، أن أيام تحقيق نمو بنسبة عشرة بالمئة فما فوق قد ولّت.

أدركنا بعد تحليل النتائج التي توصّلنا إليها عبر استطلاعنا، ضرورة تقييم قادة الشركات للوضع الداخلي والتطلّع إلى المدى البعيد إضافةً إلى استشراف المستقبل وتقييم الوضع الخارجي بهدف تحقيق القيمة المنشودة في نهاية المطاف:

- يتعيّن على قادة الشركات في ما يتعلّق بالوضع الداخلي، إضفاء الطابع المهني على العمل بما يشمل وضع إجراءات وهيكلية ونظم محددة ومناسبة بهدف تعزيز الكفاءة والربحية. كما عليهم اعتماد أطر أفضل للحكومة وتنظيم عملية التخطيط للتعاقب حرصًا على انتقال ميسر من جيل إلى التالي. إلى ذلك، يتوجب على قادة الشركات استقطاب وتدريب واستبقاء اليد العاملة الماهرة المزودة بكل ما يلزم لمواكبة العصر الرقمي. هذا ويعتبر الدعم الإداري الحقيقي محفّرًا هامًا لإجراءات اتخاذ القرارات المحركة للعمل.

استهداف النمو المستدام لشركات العائلة في منطقة الشرق الأوسط



تقييم الوضع الخارجي

البيئة الحاضرة

التحديات الرئيسية:

- عرّ ٦٣٪ عن اعتبارهم الأنظمة المتغيرة أحد التحديات الخمسة الأولى
- تؤثر أسعار الطاقة والمواد الخام على ٤٤٪ من المشاركين
- يشتمل الحرص على استمرارية العمل بالنسبة إلى قادة الشركات العائلية، على مسؤولية اجتماعية كذلك، إذ تعتبر شركاتهم مساهمًا اقتصاديًا هامًا كما أنها توفر فرص عمل للقوى العاملة



استشراف المستقبل

الابتكار والتحول الرقمي

التحديات الرئيسية:

- تمّ اعتبار الحاجة إلى الابتكار والمواكبة تحديًا رئيسيًا من قبل ٦٣٪ من المشاركين من منطقة الشرق الأوسط
- يخطط ٦٦٪ منهم لاتخاذ خطوات جدية لتعزيز القدرات في المجال الرقمي
- يتوقع ٣٤٪ ممن شملهم الاستطلاع تغيير نماذج العمل إلى حد كبير على مدى السنتين المقبلتين



النظر للمدى البعيد

استحداث القيمة المستدامة

التحديات الرئيسية:

- يخطط ٨٨٪ من المسؤولين التنفيذيين في الشركات العائلية لتحسين معدلات الربحية على مدى السنتين المقبلتين بهدف المحافظة على مستوى مناسب من التنافسية
- تمّ تحديد البيئة الاقتصادية على أنها التحدي الأكبر مع إفادة ٧٨٪ عن قلقهم إزاءها
- درجة أعلى من تنويع المحفظة: تزاول ٥٠٪ من هذه الشركات أعمالها في قطاعات متعددة عبر دول متعددة مقارنة بالربع على الصعيد العالمي



تقييم الوضع الداخلي

إرساء الأسس السليمة

التحديات الرئيسية:

- يوافق ٦٦٪ أن العثور على المهارات والقدرات المناسبة من مساوئ القلق الرئيسية
- يشكل التخطيط للتعاقب مسألة رئيسية بالنسبة إلى ٥٣٪ من المشاركين
- يشكل إضفاء الطابع المهني على العمل تحديًا بالنسبة إلى ٤٤٪ من المشاركين ويخطط ٧٢٪ منهم إلى التطرّق إلى هذه المسألة خلال السنتين المقبلتين.



ما هي المسائل التي تتصدر الأولوية بالنسبة إلى الشركات العائلية؟

استقطاب أفضل المواهب والإبقاء عليها في الشركة



تحسين معدلات الربحية



تحسين مستوى الابتكار



المساهمة في المجتمع وترك إرث إيجابي



إضفاء الطابع المهني على العمل



الشرق الأوسط ■ على الصعيد العالمي

النتائج الرئيسية لاستطلاع شركة بي دبليو سي للشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط 2019

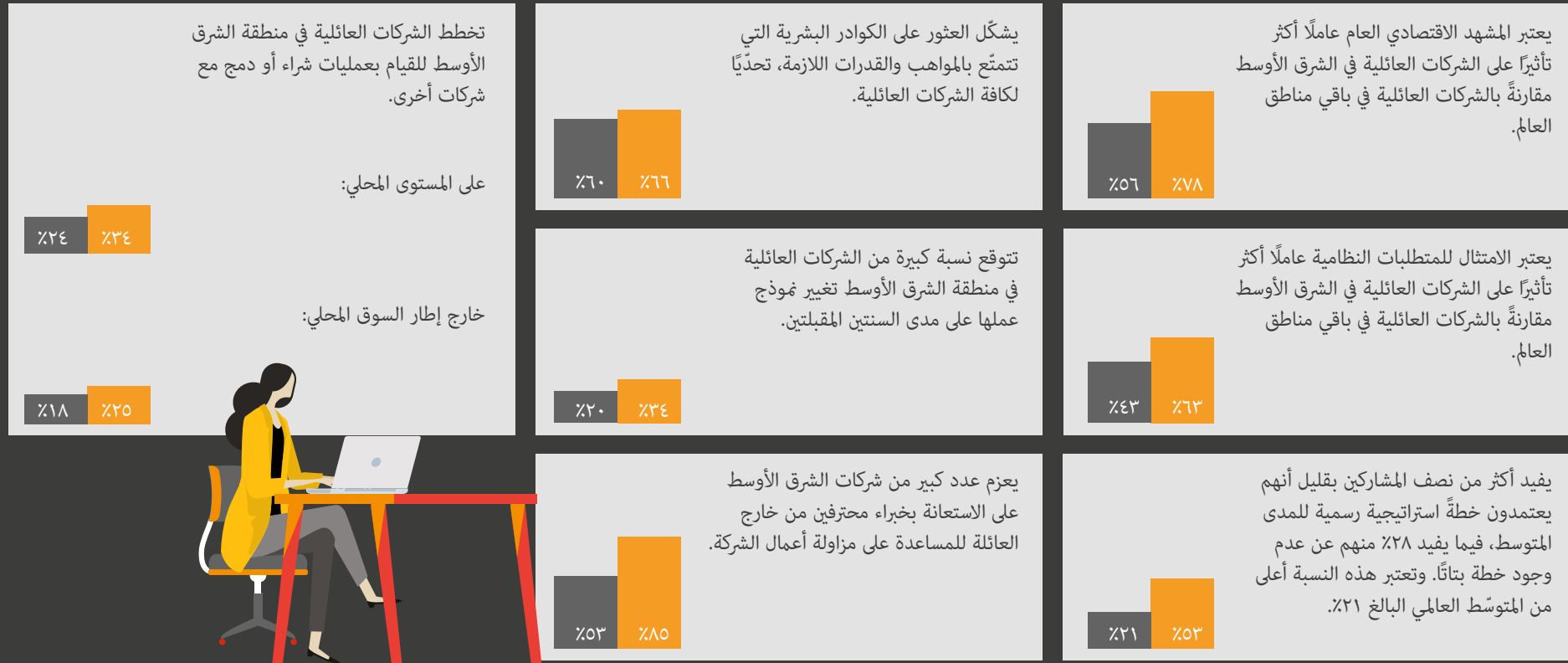
أولويات الشركات العائلية:

طلبنا في استطلاعنا من قادة الشركات العائلية، تحديد أولويات العمل الرئيسية على مدى السنتين المقبلتين. ولن تشكل الأجوبة التي حصلنا عليها أي مفاجأة بالنسبة إلى قادة الشركات في باقي مناطق العالم.



نستعرض في ما يلي النسب التي حصلنا عليها من المشاركين من منطقة الشرق الأوسط مقارنةً بالمشاركين من باقي أنحاء العالم، في ما يتعلّق بالمسائل الرئيسية:

المسائل المتعلقة بالعمل



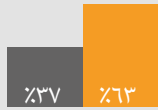
التخطيط والحوكمة والتعاقب

يتولى أفراد من الأجيال التالية مناصب قيادية في الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط بنسبة تتخطى تلك الموجودة في الشركات النظيرة في باقي مناطق العالم.

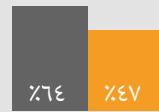
أفراد من الأجيال التالية في الفريق القيادي:



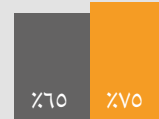
أفراد من الأجيال التالية في مجلس الإدارة:



تعتبر نسبة السماح للأزواج بالعمل في الشركة أكثر انخفاضاً على مستوى الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط.



تشتمل الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط على أفراد عائلة من الجيل التالي يعملون في الوقت الحاضر.



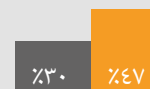
شهد عدد الشركات في منطقة الشرق الأوسط التي تعتمد خطة تعاقب متينة ورسمية ومعممة على النحو المناسب ارتفاعاً*، إلا أن التحليل المتعمق لخطط التعاقب هذه كشف عن تطبيق فعلي ورسمي لعدد قليل منها فقط).



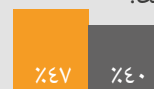
*ارتفاع كبير مقارنةً بالنسبة المسجلة عام ٢٠١٦، وهي ٩٪، وأكثر من ضعف المتوسط العالمي البالغ ١٥٪

الابتكار والتحول الرقمي

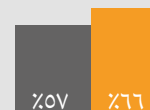
تشعر الشركات العالمية في منطقة الشرق الأوسط بأنها أكثر عرضة للتغيرات الجذرية الناجمة عن الرقمنة من نظيراتها حول العالم.



كما أن عدد الشركات التي تشعر بأنها عرضة للهجمات السيبرانية آيل إلى ارتفاع كذلك.



إن معدّل العزم على الارتقاء بالقدرات الرقمية على مدى السنتين المقبلتين في صفوف قادة شركات المنطقة أعلى من ذلك السائد في صفوف القادة في باقي مناطق العالم.

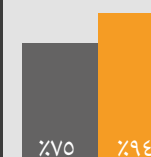


القدرة على الابتكار والمواكبة تشكّل مصدر قلق للجميع.

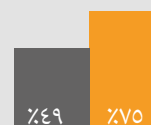


القيم والغرض والإرث

لدى العائلة المالكة للشركة مجموعة واضحة ومحددة من القيم العائلية.



إن أرجحية توثيق رسالة الشركة وقيمها أوفر على صعيد الشركات العالمية في منطقة الشرق الأوسط مقارنةً بالنظراء العالميين.



إن أرجحية اعتماد قواعد سلوك محددة أوفر على صعيد الشركات العالمية في منطقة الشرق الأوسط.



ينخرط أفراد العائلة من الأجيال التالية في الأنشطة الخيرية.



يشكّل الانخراط في نوع من أنواع الأنشطة الخيرية ومنح المال إلى القضايا الإنسانية، أولويةً عليا.





إرساء الأسس السليمة

تشير النتائج التي توصلنا إليها في استطلاعنا إلى أن توثيق سياسات الحوكمة والتعاقب، والحاجة إلى تحديد مجموعات المهارات المناسبة المطلوبة، والمحافظة على القيم، مسائل على قدر من الأهمية فهي بمثابة الدعائم الداخلية الرئيسية لإرساء أسس عمل سليمة. ما هي آلية المواءمة الداخلية التي يتعين على الشركات العائلية اعتمادها كي تتناسب مع الغرض المنشود في ظل بيئة العمل المتغيرة؟



التخطيط للاستمرارية

تشهد منطقة الشرق الأوسط حاليًا عمليات نقل هائلة للأصول نتيجة استلام أجيال جديدة لشركات عائلية تعتبر شابة إلى حد ما إذ لم يمر على تاريخها سوى جيل أو جيلين. من المتوقع أن تنتقل ملكية أصول شركات عائلية تُقدَّر بترليون دولار أمريكي على مدى السنوات العشر المقبلة، ويبقى الجزء الأكبر من الثروات في حوزة العائلات الكبيرة. يُتوقع أن يكون أكثر من نصف الشركات العائلية في منطقة مجلس التعاون الخليجي في خضم الانتقال من الجيل الثاني إلى الثالث، إن التحديات التي تطرحها عملية التعاقب أكثر حجمًا في بعض النواحي في منطقة الشرق الأوسط مقارنةً بمناطق أخرى من العالم، إذ إن عدد أفراد العائلة غالبًا ما يكون كبيرًا كما أن قوانين الميراث لا تضمن بالضرورة عمليات انتقال ميسرة. عليه، المخاطر كبيرة وغالبًا ما تتعثر الشركات خلال عمليات الانتقال. يتعين على الشركات العائلية، وفق توقعاتنا، أن تحقق نموًا بنسبة عشرة بالمئة فما فوق سنويًا للحفاظ على الثروة من جيل إلى التالي.

يعتبر نقل الملكية وإدارة عملية التعاقب من التحديات الأكثر صعوبة التي تواجهها الشركات العائلية. من هنا، من الضروري توافر اتفاقيات وبروتوكولات متينة خاصة بعملية التعاقب وفص النزاعات حرصًا على عمليات انتقال ميسرة. فمن دون الوضوح الذي ترسيه مثل هذه الاتفاقيات

والبروتوكولات، لن تتمكّن الأجيال التالية من مواجهة التحديات التي تلوح بالآفق. إننا نلمس منذ الآن دلالات على اختيار أفراد موهوبين من الأجيال التالية عدم الانضمام إلى الشركة العائلية نتيجة القصور في التوجيه وفي المحفزات المالية المناسبة، ونتيجة للانطباع العام بأن الشركة العائلية تضجّ بالنزاعات.

إلا أن الناحية الإيجابية تتمثل بإبداء قادة الشركات العائلية رغبةً قوية بإضفاء الطابع المهني على إجراءات التعاقب بشكل يضمن المحافظة على الإرث للمدى البعيد، وذلك وفقًا للنتائج التي توصلنا إليها في استطلاعنا. ينجم عن إدارة عملية التعاقب بالطريقة المناسبة، استمرارية العمل وانتقاله إلى الجيل التالي ما يعزز بدوره استقرار العائلة والنمو الاقتصادي بشكل عام.

ارتفعت نسبة الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط التي أفادت عن وضعها خطة تعاقب رسمية ومعممة، إلى ٣١٪. إلا أن التخطيط على الورق ليس سوى نقطة بداية. فالإرشاد، والتوعية حول المناصب والأدوار، والتقديم إلى العمل في الإطار الزمني المناسب، والتنمية المستمرة، من العوامل الرئيسية التي تحرص على جاهزية الجيل التالي لاستلام زمام الأمور بنجاح.

المحافظة على وحدة العائلة وقيمها

تشكّل عملية اتخاذ قرار استراتيجي تحديًا لأي شركة. وفي حالة الشركات العائلية حيث تضفي التفاعلات العائلية مزيدًا من التعقيدات وحيث يتعيّن أخذ عدد أكبر من أصحاب المصلحة بالاعتبار، يمكن لتشعب المصالح وعدم القدرة على التوصل إلى أرضية قرار مشتركة أن تؤدي إلى فرص غير مغتنمة. يمكن للتساؤلات حول تخارج المساهمين، واحتمال الإدراج في البورصة العامة، والقطاعات أو الآليات المفضلة للاستثمار أن تؤدي إلى انقسام في الآراء في غياب غرض أو هدف موحد وفي غياب الثقة في اتخاذ قرار عادل.

يساعد الالتزام بقيم مشتركة، فيما تنمو الشركات من حيث الأرقام وأفراد العائلة، على ترسيخ ثقافة

متجذرة وشعور قوي بالانتماء. يمكن للقيم أن تعزز تناغم العائلة وتؤثر على سلوكياتها، كما يمكنها الاضطلاع بدور محوري لدى اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بتوجه العمل.

إضافةً إلى جانب النجاح على المنحى التجاري، تنعكس منظومة القيم في الأعمال الخيرية التي تقوم بها الشركة العائلية. يلعب هذان الجانبان بالتساوي دورًا أساسيًا في بناء وتنمية إرث العائلة.



شركة مبنية على قيم مشتركة وبرتوكولات عائلية متفق عليها

مجموعة الشيراوي / شركة الواحة للاستثمار، الإمارات العربية المتحدة

محمد الشيراوي، نائب المدير العام

سوميت فالراني، الرئيس التنفيذي

تشكل مجموعة الشيراوي مثالاً رائعاً عن إمكانية توطيد القيم والوحدة العائلية للعلاقات في صفوف العائلة وتمكين عملية انتقال ميسرة وناجحة. تعتبر الواحة للاستثمار الشركة القابضة للمجموعة وهي واحدة من أكبر التكتلات الصناعية في الشرق الأوسط. تعود ملكية المجموعة إلى عائلة الشيراوي الإماراتية وعائلة فالراني الهندية. وتمثل المجموعة نموذجاً لإمكانية التقاء عائلتين من دولتين وثقافتين مختلفتين تحت مظلة شركة واحدة ناجحة. وخلافاً للتوقعات، يبلغ التعاون في هذه المجموعة أعلى درجات الانسجام ليس على الرغم من وجود العائلتين بل بسببه.

تأسست مجموعة الشيراوي في العام ١٩٧١ على يد كل من عبدالله الشيراوي وموهان فالراني. عملت العائلتان في مجال التجارة لأجيال خلت، ثم أبصرت المجموعة النور على أساس الصداقة والثقة والقيم المشتركة في وقت شهدت فيه إمارة دبي التحولات، وقد استطاع هذان الرجلان أن يكملا بعضهما بعضاً في الأعمال.

في هذا الصدد، يقول سوميت فالراني نجل موهان فالراني والرئيس التنفيذي للشركتين التابعتين للمجموعة القابضة: "إن شركتنا عبارة عن شراكة ما بين عائلتين الأولى إماراتية والثانية هندية. تجمع بيننا قيم مشتركة في ما بيننا ونعمل بموجبها في إطار نموذج عمل في غاية النجاح. وأعتقد أن قوة شركتنا تُعزى إلى التفاعل ما بين العائلتين."

شكلت أواخر الستينات وقت ازدهار حقيقي لإمارة دبي التي بدأت بالتنوع بعيداً عن قطاعاتها الأساسية في ذلك الحين ألا وهي التجارة والصيد والبحث عن اللؤلؤ كما استهلّت مشاريع تشييد البنى التحتية. ببساطة، تواجد الشيراوي وفالراني في المكان والزمان المناسبين، وأسساً شركتهما في قطاع الإسمنت والبناء الذي كان من أفضل قطاعات العمل آنذاك. وقد ساهم ازدهار قطاع النفط في النمو السريع للشركة.

استطاعت الشركة خلال السنوات التي تلت أن تتكيف مع بيئة العمل المتغيرة غالباً. إلا أن حجم العمل في قطاع البناء تأثر سلباً بانخفاض أسعار النفط في منتصف الثمانينات. مع ذلك، عمل الجميع في مجموعة الشيراوي يدًا بيد لإعادة الهيكلة وإعادة تركيز توجّه العمل وقد تكلّبت جهودهم بالنجاح. ويضيف سوميت فالراني في هذا الإطار: "كانت هذه العملية لتضع أي علاقة بين ربّي عمل تحت الاختبار، ولكنّ في حالة عمّي عبدالله ووالدي، توطّدت العلاقة أكثر."



١٩٧١

سنة التأسيس

الجيل الثاني

الجيل الحالي الذي يتولى قيادة الشركة

١٠,٠٣٢

عدد الموظفين

الطباعة والتغليف،
والنفط والغاز،
والخدمات
اللوجستية، والمعدات
الثقيلة، والنشر،
والصنيع، والخدمات
الهندسية، والتجارة،
والتعليم

القطاعات

العملية سلسلةً من الاجتماعات مع مختلف أصحاب المصلحة منفردين ومجموعين، ما ساعد على تحديد المشاكل الرئيسية واستحداث حلول مناسبة لها. وتقبّل الجيل الثاني على وجه الخصوص وبشكل كامل إطار الحوكمة الذي جرى تحديده.

ويضيف سوميت فالراني قائلاً: "كان الوقت الأنسب لفعل ذلك خلال استلام الجيل الأول لزاماً الأمور، كي تكون كافة شؤون العمل ومجرياته مُعدّة بالشكل الملائم لدى انتقال المسؤولية إلى الجيل الثاني. بالنسبة إليّ، الإرث الأهم الذي تركه الجيل الأول هو قدرته على التنحي طوعاً وفتح المجال للجيل التالي." غالباً ما يشكّل 'التنحي الطوعي' للمؤسسين التحدي الأكبر الذي تواجهه الشركات العائلية على صعيد حوكمة العائلة لدى الانتقال إلى الجيل الثاني. يقول محمد الشيراوي في هذا الصدد: "يستمر العمل بالبروتوكولات العائلية تماماً كما جرى وضعها. ومن خلال هذه البروتوكولات، يدرك الجميع واجباتهم وحقوقهم. وقد أثبتت البروتوكولات المعتمدة صمودها أمام اختبار الزمن وهي شهادة على العلاقة الوطيدة ما بين العائلتين."

ويضيف قائلاً: "من أهم النصائح التي يمكنني تقديمها للأجيال التالية لغرض المحافظة على العمل: إبداء الجدية والانضباط، والتصرّف بإيجابية، والتشاور المستمر. أنصحهم بمواصلة اعتماد النظام عينه الذي مكّننا من نقل أعمالنا من جيلٍ إلى التالي."

نتيجةً لذلك، بدأت فلسفة الشركة تتبلور وقضت بأن تزاوّل العائلتان العمل في قطاعات تستطيعان التخلي عنها عند الحاجة، وبالسعي إلى التكيّف مهما كانت الظروف وإلى الابتكار ذاتياً. استفاد الرجلان من كافة الظروف الاقتصادية التي أُمّت بعملهما وأتقنا كيفية التعامل مع التغيرات بكل نجاح. عندما بدأ المجال الرقمي يطغى كبديل لمجال المطبوعات، قامت مجموعة الشيراوي بإعادة توجيه منحى عمل واحدة من شركاتها وهي شركة مطبعة الإمارات، نحو التغليف.

ولطالما كان اتخاذ مثل هذه القرارات التي تعود بالفائدة على العمل في نهاية المطاف، نتيجة التعاون والاتفاق. إن الاتحاد ما بين العائلتين والتناغم الذي يسود العلاقة بينهما ينعكس من أعلى الهرم إلى القاعدة، أي من الإدارة العليا وصولاً إلى كافة طاقم العمل.

في هذا السياق، يقول محمد الشيراوي نجل عبدالله الشيراوي ونائب المدير العام والرئيس التنفيذي لشركة مطبعة الإمارات التابعة لشركة الواحة للاستثمار: "اضطلع المؤسسان بدور الأبوين لكافة الموظفين. وأي خلاف في الآراء على مرّ السنين كان حول مسائل تجارية فقط وسرعان ما كانت تتم إدارته. لم يكن للغرور مكان في العلاقة ما بين الرجلين." ويعود هنا سوميت فالراني ليعلق قائلاً: "لطالما شكّل التعاون والتواصل والتصرّف بإيجابية تجاه الآخرين، حجر الأساس لعملنا.

وتحرص كل عائلة على وحدة العائلة الأخرى وتلاؤمها، ونحرص على تواجد فرد من كل عائلة عندما نكون أمام اتخاذ قرارات صعبة. وإذا صحّ التعبير، تسهر كل عائلة على مصلحة العائلة الأخرى."

استشعر الأبوان المؤسسان في منتصف التسعينات ضرورة الاستثمار في الجيل التالي وأرادا أن تتم عملية الانتقال على مرأى منهما. أدّى ذلك إلى تطوير الميثاق المنظم لعمل العائلة وبروتوكولاتها، بما يهدف إلى توجيه الأجيال التالية وتوفير دليل إرشادي لعمل الشركة حتى تاريخه.

يعتبر اختيار الوقت المناسب لتطوير مثل هذه القواعد - لا سيّما في بدايات مسيرة الشركة العائلية وقبل نشوب احتمالات للنزاع - إضافةً إلى إشراك أصحاب المصلحة، مسألة في غاية الأهمية. في حالة مجموعة الشيراوي، تقبّل الجيل الأول وجوب إشراك الجيل الثاني في تطوير قواعد الشركة العائلية. لم يشارك المؤسسان في تطوير البروتوكولات، بل اختارا التنحي والسماح للجيل الثاني برسم خطة العمل، تحت شعار "إنها قواعدهم".

بالنتيجة، اجتمع أفراد الجيل الثاني من العائلتين - برئاسة الأخوة محمد عبدالله الشيراوي وسوميت فالراني وهشام الشيراوي، ونايف فالراني - لاعتماد هيكلية حوكمة رسمية للعائلة ولكيفية تفاعلها مع الشركة. التقى فردان من أفراد الجيل الثاني من كل عائلة لمناقشة الطريقة المثلى للمضي قدماً. وقد تضمّنت هذه

اعتماد إطار الحوكمة المناسب

يستند النمو المستدام ليس إلى وحدة العائلة وقيمها وخططها الاستراتيجية المفضلة فحسب، بل إلى آليات واضحة ومتفق عليها أيضًا، تنظم شؤون الملكية والأدوار والحقوق والعلاقات ما بين أصحاب العلاقة، كما تنظم إجراءات فض النزاعات وإدارة عملية التعاقب.

تضطلع البروتوكولات العائلية، واتفاقيات المساهمين، ونظام الشركة الأساسي بدور أدوات الحوكمة التي توفر التوجيهات اللازمة خلال عملية اتخاذ القرارات. ويتعدى الهدف من إبرام مثل هذه الاتفاقيات مسألة الحصول على وثيقة تعتبر منتجًا نهائيًا ليكون عملية تتبلور من خلالها الدوافع والتوقعات ومكامن النزاع المحتملة والأهداف الشخصية. تحرص جسور التواصل الممدودة والمفتوحة من جهة والطمأنينة بأن

المصالح الفردية تؤخذ بالاعتبار من جهة أخرى، على حشد دعم كافة أصحاب المصلحة والالتزام بما سيتم الاتفاق حوله واحترامه. يُنصح بشدة إضفاء الطابع القانوني على مثل هذه الوثائق حرصًا على إنفاذها على أكمل وجه.



“

يتمثل هدفنا في أن تستمر شركتنا العائلية لتبلغ الجيل التالي بالروح والقيم عينيها التي أرساها الأب المؤسس والتي نحافظ عليها حتى الساعة.”

الرئيس التنفيذي لشركة عائلية في منطقة الشرق الأوسط (لبنان)، الجيل الثاني

الجهات الحاكمة

- إن القدرة على الفصل ما بين الأمور العائلية وأمور الشركة، مسألة جوهرية. تقوم كل شركة عائلية على ثلاثة ركائز أساسية هي: أفراد العائلة، والمساهمين، والإدارة. وعلى هذه الجهات الثلاث أن تدرك دورها ومسؤولياتها بوضوح وأن تحترم الحدود المفروضة في ما بينها. تتوافر في الشركات العائلية الأكثر كفاءة، جهات حاكمة مناسبة تتولى كل منها المسؤوليات الموكلة إليها حصراً وتزاول أنشطتها على أساس نظام الضوابط والموازن:
- يختار الكثير من العائلات تأسيس مجلس عائلي يتألف من أفراد من العائلة بغض النظر عما إذا كانوا منخرطين في عمل الشركة أم لا، على أن يتولى هذا المجلس المسائل المتعلقة بالعائلة. نذكر من المسائل التي يتولاها مجلس العائلة آليات تطوير قدرات الجيل التالي، واتخاذ القرارات المتعلقة بالتعاقب، وفرض النزاعات العائلية.
- أما مجلس الإدارة فيشتمل على أعضاء من غير أفراد العائلة، ويكون مسؤولاً عن استراتيجية الشركة وعن تعيين الفريق الإداري. وتتصدّر الموضوعية والشفافية أولويات جدول أعمال هذا المجلس.
- يحمي مجلس المساهمين مصالح مالكي أسهم الشركة أكانوا من أفراد العائلة أو من خارجها. وتقع مسؤولية تعيين المديرين ضمن نطاق صلاحيات هذا المجلس.
- أما الإدارة، فتدعم تحقيق استراتيجية الشركة من خلال الحرص على مزاولة أنشطة العمل اليومية بالشكل المناسب. يتعين على الإدارة تزويد المجلس بمستوى الشفافية المناسب في ما يتعلق بأنشطة العمل، ولكن يجب منحها الصلاحيات اللازمة لتنفيذ القرارات.
- يتوجب على الجهات الحاكمة الإضافية أو البديلة مثل التجمع العائلي الذي يشتمل على أفراد من العائلة، والمؤسسة الخيرية العائلية التي تُعنى بالأعمال الخيرية، والمجلس الاستشاري الخارجي (أو بوصف أبسط، استشاريون خارجيون منفردون غير منخرطين في عمل الشركة)، الالتزام بالمهام والواجبات الموكلة إليهم حصراً واحترام الحدود المفروضة.

“

"اتخذ أحد أفراد العائلة من الجيل الثالث قراراً بمغادرة الشركة العام الماضي. وبفضل البروتوكولات العائلية التي وضعناها مسبقاً عندما كان الأب المؤسس منخرطاً في الشركة، كانت عملية المغادرة ميسرة وسريعة ومتناغمة. أما فرد العائلة المغادر فهو على علاقة جيدة بالعائلة."

الرئيس التنفيذي لشركة عائلية في منطقة الشرق الأوسط (الإمارات العربية المتحدة)، الجيل الثاني

الاستثمار في المهارات

مرةً تلو الأخرى يُظهر استطلاعنا أن استقطاب المواهب المناسبة والإبقاء عليها، بشكلٍ تحدّيٍّ كبيرٍ بالنسبة إلى الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط. والجدير بالذكر أن الشركات غير العائلية تواجه هذا التحدي كذلك. لا تستوجب الحقبة الرقمية درجةً كبيرةً من المهارات المتخصصة فحسب، بل تتطلب مواصلة التعلم والتطور بهدف مواكبة التقدم السريع الوتيرة أيضًا. وقد أضحت التعاون مع المؤسسات الأكاديمية وصقل مهارات المواهب الحالية، أولويةً بالنسبة إلى الشركات العائلية.

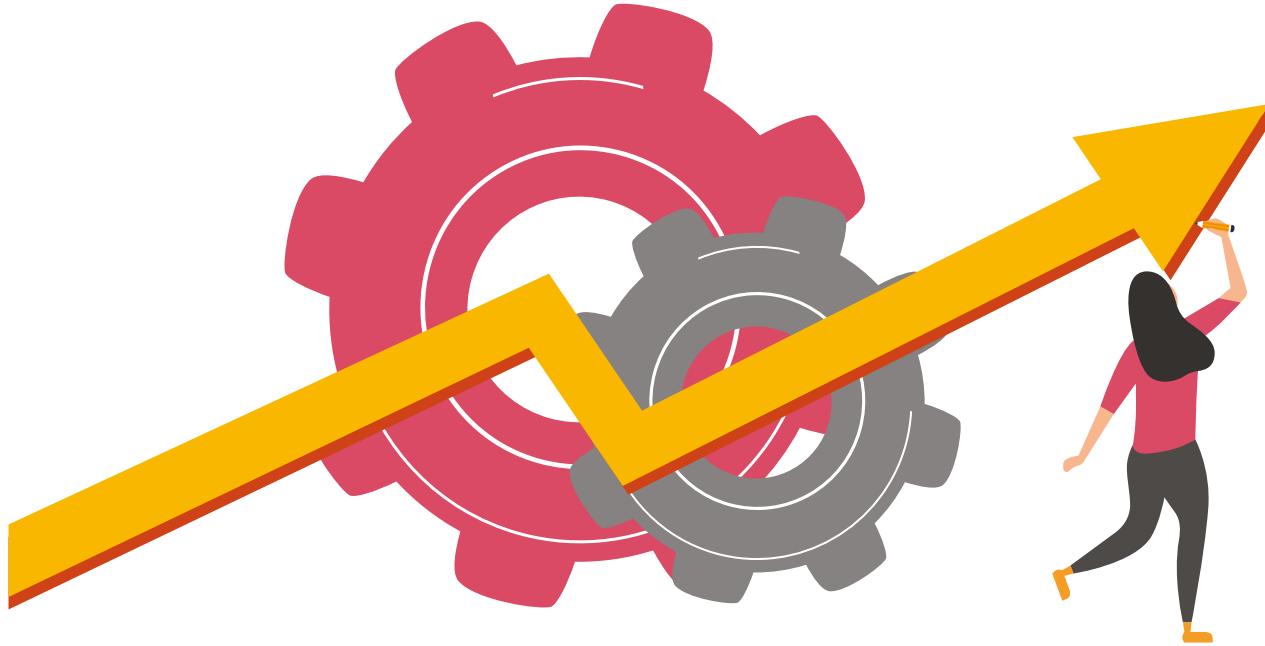
وإلى جانب الصقل على المستوى الفني، بات من الضروري الصقل على المستوى الثقافي. تتوجّه الشركات في يومنا هذا إلى التوظيف الاستراتيجي، أي إنها تربط تحديد المرشحين المناسبين باستراتيجية الشركة ورؤيتها. تنهال العروض سريعاً على المرشحين ذوي المؤهلات العالية، لذلك فإن تقديم الصورة المناسبة في إطار يضم مجموعة متينة من القيم ورسالة واضحة وعلامة جاذبة، يُعد ميزة تنافسية كبيرة لشركة عائلية.

“

نأمل بأن يكون الصدق والنزاهة والاحترام، إرثنا الذي يستمر عبر الأجيال.”
- رئيس شركة عائلية في منطقة الشرق الأوسط (المملكة العربية السعودية)،
من الجيل الثالث

لم تشهد التحديات الداخلية المذكورة أعلاه مثل التخطيط للاستمرارية، وإدارة النزاعات، والحاجة إلى إطار حوكمة مناسب، وصقل المهارات، أي تغيير مع مرور السنين.

إلا أن العامل المتغيّر هو بيئة العمل التي تزاوّل فيها الشركة العائلية أنشطتها. وفي ظلّ المشهد الاقتصادي الجديد المحفوف بالتغيرات الجذرية، تبرز الحاجة إلى اتخاذ الخطوات المناسبة والاستعداد اليوم قبل الغد.



أمين ناصر

استشاري رئيسي في قسم الشركات
الخاصة في منطقة الشرق الأوسط
شركة بي دبليو سي



المبادئ الخمسة لإرساء الأسس السليمة

١. وضع إطار الحوكمة المناسب الذي يشتمل على قواعد محددة ومعممة تحرص على الفصل ما بين شؤون العائلة وشؤون الشركة، وعلى تنظيم عملية التعاقب وتحديد آليات فضّ النزاعات. أخذ الدوافع والتوقعات لمختلف أصحاب المصلحة في الاعتبار والحرص على المعاملة المنصفة. توثيق هذه القواعد من خلال دستور العائلة/ البروتوكولات العائلية التي ستشكل المرجع التوجيهي للأجيال التالية.
٢. الحرص على إلمام الجيل التالي بفلسفة وقيم وتاريخ العائلة والشركة. ترسيخ الشعور بالفخر والمسؤولية وتوحيد الرؤية على مرّ الأجيال. إرساء الوضوح حول الحقوق والتوقعات. الاستثمار في تنمية وتنقيف قادة المستقبل. الشروع في عملية استعداد موسّعة. التنحي في الوقت المناسب.
٣. الاستثمار في بناء القدرات على مستوى الشركة ككلّ. باتت هذه المسألة أكثر إلحاحاً من أي وقت مضى في ظل العصر الرقمي الذي نشهده والذي يتطلب الارتقاء بمهارات الكوادر البشرية. على موظفي الشركة أكانوا من أفراد العائلة أو من خارجها، أن يثبتوا على السواء جدارتهم وأهليتهم لتولّي المهام الموكلة إليهم بموجب الدور الذي يضطلعون به في الشركة، وعلى عملية التعيين في منصب ما أن تستند إلى القدرات وليس إلى صلة القرابة.
٤. توفير الدعم والممكنات اللازمة لكل من الجهات الحاكمة حرصاً على احترام عملية اتخاذ وتنفيذ القرارات والالتزام بها.
٥. تحديد القيم وتعميمها والاحتفاء بها كهوية للشركة العائلية وتطوير علامة راسخة تستند إلى هذه القيم بما يشكل عنصراً جاذباً للموظفين والسوق على السواء وحافزاً للأجيال العائلة المستقبلية على المحافظة على هذا الإرث.



استحداث القيمة المستدامة

تخضع استراتيجيات النمو والأداء التشغيلي والعوائد على حقوق المساهمين في الشركات العائلية، لضغوط كبيرة في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة، تمامًا كما هي الحال في سائر الشركات الأخرى. لذلك، يتصدّر تحقيق الحد الأقصى من قيمة الاستثمارات وتحسين الأداء ومعدّلات الربحية إضافةً إلى تقليص التكاليف، قائمة أولويات أرباب الشركات العائلية. أمّا بالنسبة إلى الوقت المناسب لاتخاذ خطوات في هذا الإطار حرصًا على تحقيق نمو مستقبلي مستدام، فهو اليوم قبل الغد.

كيف يمكن لأرباب الشركات العائلية تحصين شركاتهم لمواجهة التحديات التي يحملها المستقبل في طياته؟



بيئة عمل محفوفة بالتغيرات

لطالما سجّلت الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط وحول العالم أداءً تخطى ذلك الذي سجّلته الشركات غير العائلية الخاصة^٥. فبفضل تواجدها على مدى أجيال وبفضل رؤيتها البعيدة المدى، تستطيع الشركات العائلية توقع تذبذبات السوق وإدارتها بدرجة أكبر من الرشد والحكمة مقارنةً بغيرها من الشركات. تسمح الخبرة الوافرة بالأوضاع الاقتصادية المختلفة، للشركات العائلية بأن تتكيف مع الأوضاع الراهنة وتخولها الرد بالشكل المناسب - أو حتى عدم الرد على الإطلاق إن كان ذلك الخيار الأكثر الحكمة.

غير إن استطلاعنا الحالي كشف عن تراجع في نمو الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط على مدى الأشهر الاثني عشر الأخيرة مقارنةً بالنتائج المسجلة في استطلاعنا السابق الذي أجريناه منذ سنتين - وقد أصبحت هذه الشركات بالتالي متأخرة عن المتوسط العالمي.

لا شك أن انخفاض معدلات السيولة في السوق مرفقًا بالاستهلاك المقيد، ألقى بثقله على القطاع الخاص. وقد أفادت الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط أن تحسين معدلات الربحية يحتل المرتبة الثانية من حيث الأولويات الرئيسية للاستجابة لكافة المتغيرات (يُرجى الاطلاع على الملحق ٥ الصفحة ١٣ والملحق ٨ أدناه). كما شكّل التنوع والتوسع دوليًا حتى، مستهدفات رئيسية في هذا الإطار (يُرجى الاطلاع على الملحق ٩ أدناه). إلا أن هذه الجهود تُبذل في ظل بيئة متزايدة التنافسية وسوق يشهد مزيدًا من التقلبات في شتى القطاعات. من هنا، يتعيّن على الشركات العائلية النظر في كيفية تعزيز إجمالي إيراداتها والنمو على مستوى صافي دخلها في آن.

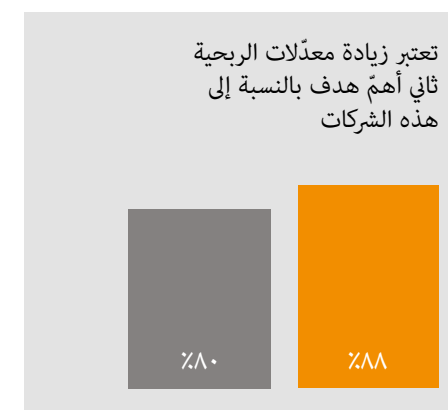
مستويات مرتفعة من تنوع المحفظة للشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط

من العوامل الأخرى التي تؤثر على أداء الشركات العائلية في منطقتنا، واقع أن غالبيتها تعمل في إطار تكتلات شركات كبرى. يشير استطلاعنا إلى أن ٥٩% من الشركات العائلية تعمل في قطاعات متعددة (يُرجى الاطلاع على الملحق ١٠، الصفحة ٣٢). لطالما لجأت الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط على مر الزمن، إلى توظيف اسمها التجاري وثرواتها سعيًا لفرص استثمارية أبعد من نطاق أصولها الرئيسية ولتنوع محفظة أعمالها كذلك. وغالبًا ما ارتأى المؤسسون الذين بدأوا مزاوله أعمالهم في قطاع واحد، أن توسيع محفظة أعمالهم لتشمل مجموعة مختلفة من الأصول مسألة في غاية الإيجابية إذ إنها ترسي توازنًا ما بين المخاطر والمزايا، ما يحرص بالتالي على ديمومة الشركات العائلية. والجدير بالذكر أن هذه المحافظ

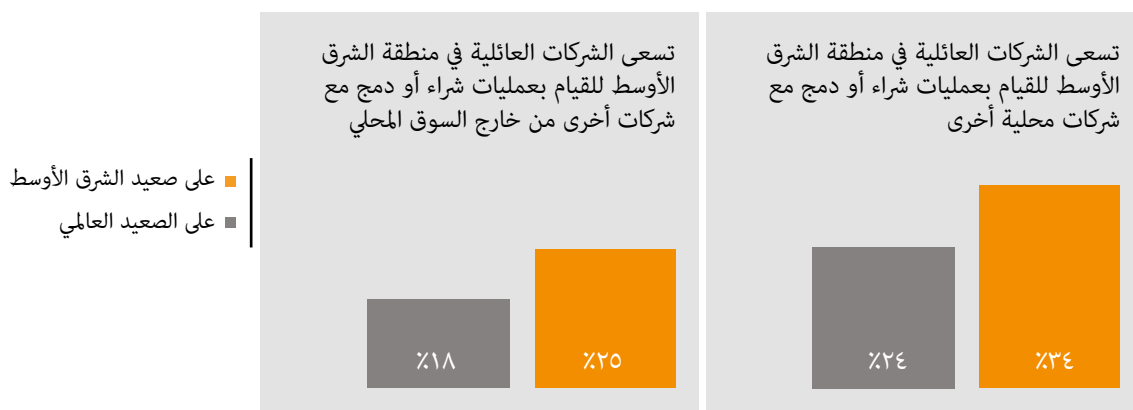
المتنوعة اضطلعت في بعض الأحيان بدور الممول الأول لتوفير رؤوس الأموال اللازمة للأصول التي سجّلت أداءً دون المستوى المنشود. إلى ذلك، شكّل عامل التنوع في الوقت عينه، حلًا ديلوماسيًا للشركات العائلية كي توفر فرصًا ملائمة لعدد متزايد من أفراد العائلة الذين أُتيحت الفرصة لكل منهم لإثبات نفسه عبر التركيز على إتمام شق العمل الخاص به. وقد حققت هذه المقاربة محصّلات إيجابية حينما كان الوضع الاقتصادي الكلي مؤاتياً، أما اليوم فقد أصبح تحقيق النمو بسهولة أمرًا ماضيًا.

تتمحور القطاعات الرئيسية التي تزاوّل فيها الشركات العائلية أعمالها حول تجارة التجزئة، والعقارات،

الملحق ٨: أهداف الأداء للشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط



الملحق ٩: أهداف النمو للشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط



“

يتعين على الشركات العائلية في ظلّ التحديات على مستوى قطاعات متعددة نتيجةً لمشهد الاقتصاد الكلي، أن تتخذ الخطوات اللازمة وتتكيف مع ظروف السوق. في هذا السياق، تعيد العائلات تقييم استراتيجيات الاستثمار العامة الخاصة بها كما أنها تعيد تقييم أداء محافظها وشؤونها الإدارية حرصاً على تحقيق أعلى قيمة ممكنة للمساهمين على المدى البعيد ولغرض استدامة العمل كذلك.”

كارل ماكيني

شريك - رئيس قسم استحداث القيمة في
منطقة الشرق الأوسط
شركة بي دبليو سي



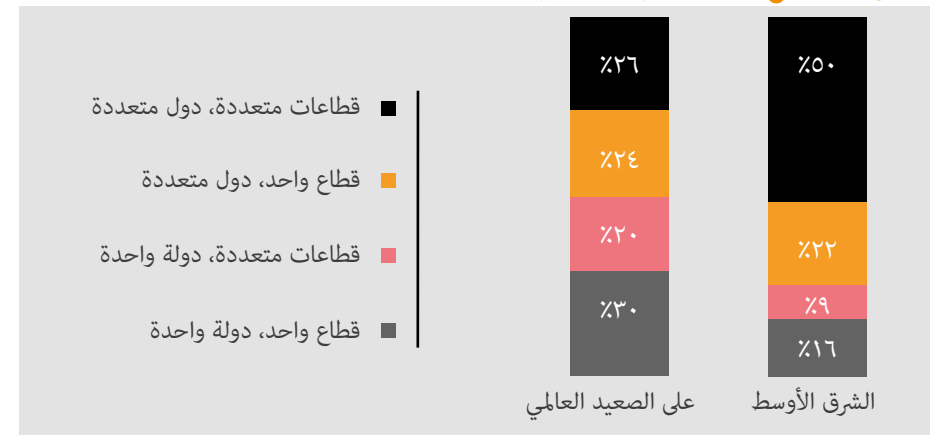
يمكن خلال فترات النمو المزدهرة في المنطقة في مختلف القطاعات، التخفيف من وطأة الأثر الناجم عن الأصول التي تسجل أداءً دون المستوى المنشود، ولكن في ظل الظروف الاقتصادية التي نشهدها في السنوات الأخيرة وحتى الساعة، فإن هذا النوع من الأصول قد يعود بأضرار جمة على العمل ككل. من هذا المنطلق، من الضروري للشركات أن تقوم بإعادة تقييم دورية للاستراتيجية التي تعتمد عليها لمحففظتها حرصاً على استمرار ربحية الأصول وإدارتها بكفاءة.

وفي ضوء بيئة الأعمال التي تعصف بالتغيرات، أصبح قادة الشركات يطلبون الوضوح التام في ما يتعلق بالاستراتيجية العامة لتمويل الشركة، وبالقطاعات الرئيسية التي ينصبّ التركيز عليها، وبكيفية توليد معدلات أعلى من العوائد كذلك.

والبناء، والتصنيع، والخدمات اللوجستية. يستند التنوع في الشركات العائلية عمومًا إلى أسس تتسم بدرجة أعلى من الحكمة والرشد مقارنةً بالشركات النظيرة غير العائلية. وعادةً ما تتم عمليات التوسع في صناعات مكملّة للخدمات الرئيسية المقدمة، ما يعود بالمنفعة على الشركات المعنية نتيجةً لأوجه التأثر.

يستوجب تحديد الاستثمار المناسب إجراء العناية الواجبة المتعمقة حرصاً على المواءمة وتحقيق المستوى الملائم من العوائد على حقوق المساهمين على المدى البعيد. غير إن هذه الخطوة لم تُتخذ دائماً من قبل وتحديداً في حالات امتلاك الشركة العائلية قوة تمويل كبيرة. وهذه الميزة التي لم تعد موجودة في يومنا هذا، سمحت بالمحافظة لسنوات عذّة على الأصول كافةً حتى تلك التي سجّلت أداءً دون المستوى المنشود. إلا أنّ معدّل الأصول التي تسجل أداءً دون المستوى آيل إلى ارتفاع في صفوف مجموعات الشركات العائلية في الشرق الأوسط نظراً للظروف السائدة في السوق.

الملحق ١٠: تنوع محفظة الشركات العائلية



“

إننا نزاوّل أعمالنا تحت مظلة تكتل شركات، ونحن نفتخر بأقسام عملنا المختلفة. ولكننا نعي في الوقت عينه أهمية التقدّم والتحسّن على مستوى أقسام العمل الرئيسية لدينا وأن نكون في صدارة مجال محدد عوض التشتت في أقسام عدّة حيث لا يكون أداؤنا مميزاً أو حيث لا يتم تحقيق معدلات الربحية المنشودة. إن انطواء العمل على مجموعة متناغمة من الأصول مسألة إيجابية لا شك، إلا أنها ليست بالنسبة إلينا بأهمية التخصص في مجال واحد والتميّز فيه.”

- رئيس مجلس إدارة شركة عائلية في منطقة الشرق الأوسط (المملكة العربية السعودية)، من الجيل الثاني

تحقيق أعلى قيمة ممكنة من الأصول وتحسين الأداء

تضع الشركات العائلية نصب أعينها هدفًا أساسيًا ألا وهو ضمان استمرارية العمل عبر نقل محفظة أعمال قيّمة إلى الأجيال المستقبلية والمحافظة على إرث العائلة. كما أن التحقق الموضوعي من سلامة العمل والتوجّه الاستراتيجي والأداء المحقق إضافة إلى اتخاذ القرارات الصعبة والعملية، يستوجب أن تحرّر الشركة العائلية نفسها من أي قيود عاطفية.

ولكن القول أسهل من الفعل! عادةً ما يبدي أفراد العائلة ولاهً لبعض الأصول المتأصلة في تاريخ الشركة والتي تقترن تلقائيًا باسم العائلة - حتى وإن لم يكن الأداء المسجل على المستوى المطلوب - أو التزامًا بتوفير فرص عمل لأفراد المجتمع المحيط بهم و/أو باستقدام المهارات إلى المنطقة. إلا أن استطلاعنا يُظهر جليًا أن الهاجس الأول لدى الشركات العائلية هو الوضع الاقتصادي (يُرجى الاطلاع على الملحق ٣، الصفحة ٩) مع الإشارة إلى أنه ما من شركة يمكن أن تضمن استدامتها إذا ما اختارت البقاء على حالها في ظل التغيرات الاقتصادية ومستويات التنافسية المتزايدة. ولكن عندما يهدد عدد من الأصول التي لا تسجل أداءً على المستوى المطلوب محفظة العمل بكاملها، يتعيّن عندها على الشركات العائلية أن تعتمد نهجًا أكثر موضوعية وصرامة بحيث يتم تقييم أي أقسام من العمل تعتبر جوهرية وغير جوهرية وأي منها يتعيّن تجديده لارتقاء إلى معايير المجال المطلوبة.

يتعيّن لغرض تحديد ما إذا كانت أنشطة الشركة العائلية تؤدّ أقصى حدّ ممكن من القيمة، إجراء تقييم متعدد الجوانب يشمل ضمن نطاق تغطيته استراتيجية الاستثمار العامة، والمقارنة المعيارية للقطاع، والمكانة في السوق، والعوائد المالية، والأداء التشغيلي، وملاءمة الشراكات الاستراتيجية، إضافةً

إلى الهيكليات القانونية والضريبية. يمكن إيجاز عملية المراجعة أو التقييم هذه بالخطوات الثلاث التالية:

- الخطوة الأولى هي تحديد استراتيجية مالية شاملة ومناسبة بما يشمل تقييم العوائد المالية على الاستثمارات الحالية والمستهدفة، وتقييم الإطار الزمني المنشود للعوائد بناءً على أهداف الشركة العائلية وقابليتها على تحمّل المخاطر. ويعتبر قياس القدرات الرئيسية الحالية مقابل مجالات تركيز الشركة، وتحديد المستهدف الجغرافي الأمثل، ووضع النموذج التشغيلي الأنسب، من العوامل الرئيسية التي يتوجّب التركيز عليها.
- الخطوة الثانية في عملية التقييم هذه هي وضع استراتيجية المجال/ القطاع المناسبة. يُعدّ الابتكار والقدرات الرقمية محركًا أساسيًا للتحوّلات التي يشهدها عدد كبير من القطاعات، لذلك يساعد فهم التوجّه البعيد المدى للقطاع والأثر المترتب عن عوامل الاقتصاد الكلي والتغيّرات في نماذج الأعمال، على تعزيز القدرات المطلوبة وتحديد الفرص التي تلوح في الأفق كذلك. في هذا الإطار، باتت القطاعات التي كان يتم تفاديها في الماضي فرصًا استثمارية جاذبة في يومنا هذا، مثل قطاع السياحة والترفيه والرعاية الصحية في المملكة العربية السعودية، إلا أن القيام بالخيار المناسب الذي يرسى تلاؤمًا ما بين طبيعة عمل الشركة والقطاع الذي تندرج فيه الفرصة الاستثمارية، مسألة حيوية لضمان النمو المستدام. دائمًا ما تحمل الأسواق والفرص الجديدة في طياتها مخاطر يتعيّن أخذها بالاعتبار، لذلك على أنشطة العمل الرئيسية أن تتسم بالصلابة والاستقرار المناسبين قبل الخوض في مشاريع جديدة. كما تعتبر إقامة الشراكات المختارة بعناية وذكاء، طريقة جيدة جدًا للاستفادة من خبرات الشركاء في قطاعات مختلفة.

- أما الخطوة الثالثة ألا وهي وضع استراتيجية محفظة أصول ملائمة، فهي لا شك الأكثر صعوبةً من الناحية العاطفية. يتعيّن على الشركات العائلية تقييم الأداء الحالي للأصول، والحرص على المواءمة مع توقعات المساهمين، والمقارنة المعيارية مع المنافسين، ووضع خطط لتحسين الأداء أو - إن استدعت الحاجة - اتخاذ قرار بتحويل أو استبعاد بعض الأصول التي تسجل أداءً دون المستوى المنشود. يعتبر النظر في كفاءة رأس المال العامل وتحسين هيكلية رأس المال والهيكلية الضريبية، من العوامل الهامة كذلك في وضع خطة ملائمة لاستحداث القيمة.

إلى ذلك، يُظهر استطلاعنا قابليةً لدى الشركات العائلية بتوسيع نطاق العمل من حيث القطاعات والمناطق الجغرافية (يُرجى الاطلاع على الملحق ٩، الصفحة ٣١). تشكل العوائد والأنظمة العاملين الذين يحددان ما إذا كان من المفيد الإبقاء على جزء من محفظة العمل في الخارج.

إلى الجانب الخطوات المشار إليها أعلاه، هناك عدد من العوامل الأخرى التي يجب أخذها بالاعتبار حرصًا على ضمان استدامة القيمة مثل توافر القدرات والتقنيات والثقافة اللازمة التي تعتبر ركناً أساسيًا لكافة مساعي تحسين الأداء. من العوامل الأخرى المهمة كذلك، تحديد آلية التمويل المناسبة مثل اتخاذ قرار حول ما إذا كان يتعيّن أن تبقى حصص الشركة مقسّمة على أفراد العائلة حصريًا أو قبول مشاركة مستثمرين خارجيين كوسيلة لتعزيز القيمة، وفي هذه الحالة يجب النظر بتمعّن في إرساء التوازن المناسب ما بين المزايا (رأس المال الإضافي) والمتطلبات (الزيادة في إجراءات الحوكمة وتنوع المساهمين).

هناك باختصار عدد كبير من العوامل التي تؤثر في قيمة شركة ما، وعلى كلّ شركة أن تنظر في معطياتها وظروفها الخاصة كي تتمكن من

استحداث واستدامة أقصى حدّ ممكن القيمة، فما من صيغة أو تركيبة موحّدة تناسب الجميع. مع ذلك، مسألة واحدة تنطبق حيثما كان وأينما كان: يجب على الشركات العائلية في ظل التغيّرات التي نشهدها، أن تتخذ الخطوات اللازمة اليوم قبل الغد لتحديد كيف يمكن لها تعزيز قيمة العمل وضمان استمرارية الإرث الذي تركه المؤسسون للأجيال التالية.

تعزيز النمو عبر الإدارة الكفوءة لمحفظة العمل

مجموعة المجدوعي، المملكة العربية السعودية
عبدالله علي المجدوعي، رئيس المجموعة، نائب رئيس مجلس إدارة شركة المجدوعي القابضة

تعتبر قصة مجموعة المجدوعي، قصة نجاح قوامه رؤية استراتيجية، وخيارات توسّع ذكية، وتحسّن ذاتي مستمر. أبصرت الشركة النور منذ ٥٠ عامًا على يد الشيخ علي ابراهيم المجدوعي كشركة نقل بري، وقد نمت منذ ذلك الحين لتصبح تكتلاً ضخماً يشتمل على شركات تزاوّل أنشطتها في قطاعات مختلفة، ويهيمن على قطاع الخدمات اللوجستية في المملكة العربية السعودية. لطالما سعت مجموعة المجدوعي إلى التميّز، وقد نالت جوائز عدّة عن إنجازاتها في مجال النقل والخدمات اللوجستية، حتى إنها أصبحت الشركة السعودية الأولى التي تدخل موسوعة غينيس للأرقام القياسية لنقلها أثقل حمولة برية.

تواصل مجموعة المجدوعي مسارها في النمو عبر ثلاثة عوامل محرّكة رئيسية:

- الخبرة في المجال
- تنظيم العمليات التشغيلية
- تحسين الاستثمارات

يشدّد عبدالله علي المجدوعي رئيس المجموعة ونائب رئيس مجلس الإدارة الذي يتولى قيادة شركة والده إلى الحقبة الرقمية الجديدة، على أهمية الخبرة في المجال ومواكبة آخر التطورات للمحافظة على المستوى المناسب من التنافسية. ويقول في هذا الإطار: "يتعيّن على الشركات أن تكون أكثر إلمامًا بتوجّه القطاعات التي تعمل فيها، لأنه يؤثر على الربح على مستوى إجمالي إيرادات الشركة، وعلى النمو على مستوى صافي دخلها. علينا أن ندرك وجهة القطاع بعد خمس إلى عشر سنوات وإلا سيفوتنا القطار. من هنا، نحرص في شركة المجدوعي على مواكبة آخر التطورات ونخطط للخطوات التالية على الدوام. إننا نصبو إلى المستقبل، ونعيد تقييم نماذج عملنا، ونمضي قدماً."

يعتبر التحلّي بالمرونة والعزم أساسًا للقدرة على التكيف مع بيئة اقتصادية شهدت تغيرات جمة على مدى السنوات الأخيرة. كما لم يعد من السهل تحقيق نمو بمعدلات عشرية بالنسبة إلى الشركات العالمية إن لم تبدل جهودًا حثيثة. ويقول عبدالله المجدوعي في هذا الإطار: "تأسست الشركات في منطقتنا وفق منطق إمكانية تحقيق النمو مهما كان."



١٩٦٥

سنة التأسيس

الجيل الثاني

الجيل الحالي الذي يتولى قيادة الشركة

٥,٠٠٠

عدد الموظفين

النقل والخدمات اللوجستية، والأغذية، والسيارات، والعقارات، والتصنيع

القطاعات

لطالما ترددت الشركات العائلية بإنهاء أقسام العمل التي لا تحقق الأداء المطلوب، وعادةً ما يكون السبب عاطفياً. وبعد، أدركت مجموعة المجدوعي أهمية الموضوعية في ضمان النجاح والاستمرارية المستقبلية. ويقول عبدالله المجدوعي في هذا الصدد: "لطالما أبدينا ولاءً لكافة أصول العمل مهما كان العائد. غير أننا لم نمتلك الوضوح الكافي لتدفقات الشركة النقدية. لكن أدركنا بعد ذلك أنه لم يعد بوسعنا البقاء على هذا الولاء وعلينا أن نقيم الأمور بالشكل الصحيح. من هنا، قررنا إقفال بعض أقسام العمل بناءً على هذه الفلسفة - بما طال بعض الأصول التي لم يتوقع عملاؤنا حتى التخلي عنها نظراً لشهرتها ومكانتها. ويضيف: "علينا أن نتذكر دومًا أننا شركة وأن نولي الجانب التجاري الأهمية اللازمة."

تحتفي مجموعة المجدوعي فيما تحافظ على تركيز راسخ على استراتيجية العمل وأدائه، بجذور الشركة العائلية. ويوضح عبدالله المجدوعي: "إننا نحرص على المحافظة على قيمنا وحمايتها. وتتلخص مجموعة قيمنا في الرعاية، والمساءلة، والشفافية، والالتزام، والتناغم. لهذا الغرض، نعتد جلسات خاصة لأفراد العائلة لإطلاعهم على سير الآباء المؤسسين كما أننا شكلنا عددًا من اللجان التي تشارك فيها أجيال مختلفة من العائلة. فكلما شعر أفراد العائلة بالارتباط مع تاريخ عائلتهم في سن مبكر، زاد إلمامهم بكيفية تطبيق هذه القيم على أرض الواقع."

لا تتغنى مجموعة المجدوعي بأمجاد الماضي بل إنها تتسلح برؤية وقيم تصبو إلى المستقبل. وينصح عبدالله المجدوعي الشركات بأن تضع خططاً سليمة ومناسبة لاستحداث القيمة وأن تعتمد خطة طريق واضحة للعمل. ويختتم حديثه قائلاً: "على الشركات العائلية أن تكون على دراية بإمكاناتها وتسعى دومًا للنمو. كما يجب إيلاء الكفاءة والتميز في القطاع أهمية كبرى، والاضطلاع بدور النقطة المرجعية والمثال الأعلى للشركات الأخرى العاملة في القطاع عينه. إننا في مجموعة المجدوعي على يقين بالمخاطر المحيطة بنا، ولكننا نثق بقدراتنا ونعلم أنه بوسعنا تقديم المزيد. إننا متفائلون بمستقبل شركتنا ووطننا."

ولكن عندما تعثر الاقتصاد، تلقت هذه الشركات صفةً مؤلمة. "بالنسبة إلى مجموعة المجدوعي، يتصدر تقييم أداء العمل وتحسينه سلم الأولويات، ويعلق عبدالله المجدوعي قائلاً: "نصب تركيزنا على ثلاث ركائز لضمان معدلات نمو وربحية ملائمة في المستقبل ألا وهي أ) الإدارة المنظمة والصارمة للعمل، ب) اعتماد التحوّل الرقمي، ج) توظيف أفضل المواهب."

ويضيف: "بدأت الشركات العائلية باتخاذ قرارات صعبة وباستبعاد كل ما هو غير ضروري للعمل إذ من الحيوي تقييم الجوانب كافة. فلنأخذ أداء الموظفين على سبيل المثال، في الماضي تمّ الإبقاء على الموظفين حتى وإن سجلوا أداءً دون المستوى - وتحديدًا في إطار الشركات العائلية التي يعتبر التعاطف من القيم الهامة بالنسبة إليها - ولكن يجب الآن إعادة النظر في ذلك بحذر. كما لم تعد سرعة مجريات العمل تسمح بتكريس وقت مطوّل لتنمية الموظفين وإعدادهم، لذلك من المهم جدًّا توظيف المواهب المناسبة. الشركات بحاجة في يومنا هذا إلى كوادرات بشرية جاهزة مسبقًا."

إن الكفاءة التشغيلية على قدر من الأهمية كذلك. برأي عبدالله المجدوعي: "إننا ننظر في رفع مستويات المكننة وتعزيز الكفاءة في هذا الإطار. حتى إننا ننظر في تقليص الهدر من حيث الصناعات التحويلية." تعزز الاستعانة بالعمليات التشغيلية الرقمية أوجه الكفاءة كذلك. ويقول المجدوعي في هذا الصدد: "تختلف ماهية المجال الرقمي باختلاف قطاع العمل. يشهد قطاع الخدمات اللوجستية حاليًا تحولات هائلة نوذ مواكبتها باستمرار - فنحن نقوم على سبيل المثال بتطوير حل إلكتروني خاص بنا يُعنى بالمرحلة الأخيرة من سلسلة العمل."

استطاعت هذه الشركة العائلية إرساء التوازن الصحيح لتطوير محفظتها. صحيح أن أنشطة الشركة توسّعت لتغطي عددًا من القطاعات مثل التصنيع، والسيارات، والعقارات عبر اغتنام الفرص المناسبة، إلا أن قطاعي النقل والخدمات اللوجستية ما زالا الركيزة التي تقوم عليها الشركة منذ نشأتها. من هذا المنطلق، حرصت مجموعة المجدوعي على المحافظة على صلابة هذه الركيزة من خلال التطوير المستمر لخدماتها اللوجستية المتكاملة ولحلولها المتعلقة بسلسلة التوريد، وعبر تحديث أسطولها، وعقد الشراكات المناسبة. ولكن إلى جانب القطاعين الرئيسيين، كان من الضروري تنويع محفظة المجموعة من خلال الانخراط في قطاعات مكملّة حرصًا على التناغم. وبحسب عبدالله المجدوعي: "النمو العشوائي قد يعود بالمشاكل، إذا لمست الشركة فرصة للنمو ولكن اغتنمتها بشكل يؤثر سلبيًا على العمل، فقد اختارت أن تنمو بالشكل الخطأ. فمن بالغ الأهمية إجراء العناية الواجبة حرصًا على اتخاذ خطوة في اتجاه سليم. إن النمو ممكن حتى في أشدّ الأوقات - إن كان النمو ضروريًا لسير العمل بالشكل المناسب، ليس على الشركة أن تجزع من الظروف المهيمنة حاليًا بل عليها أن تجري البحوث اللازمة وتستعد للمضي قدمًا."



“

شهدت شركتنا على مدى العقود الثلاثة الماضية نموًا كبيرًا، فقد تمكنا من تحقيق نجاحات هامة وجمع ثلة من الأصول القيّمة. ويقضي هدفنا الرئيسي بتسليم الأجيال التالية شركة قائمة على أسس راسخة قادرة على الاستمرار. إننا مدركون للبيئة المتغيرة من حولنا لذلك وجب علينا التغيّر كذلك. ومن الحيوي في هذا الإطار تنظيم كافة مجريات العمل والنظر في أطر الحوكمة والضريبة المعتمدة، وتحسين النتائج إلى أقصى حدّ ممكن.

- رئيس مجلس إدارة شركة عائلية في منطقة الشرق الأوسط (المملكة العربية السعودية)، من الجيل الثاني

المبادئ الخمسة لاستحداث القيمة المستدامة



أنطوان أبو منصور

شريك - رئيس قسم الصفقات في منطقة الشرق الأوسط
شركة بي دبليو سي

١. وضع استراتيجية واضحة تصبّ في مصلحة تحقيق أهداف الشركة والعائلة على المدى البعيد، والولاء للتوجّه الاستراتيجي للشركة ورؤيتها. اكتساب خبرات وافرة في ما يتعلّق بقطاع (قطاعات) عمل الشركة، والتركيز على تعزيز القطاع الرئيسي - إذا ما كان ذلك يتلاءم مع الاستراتيجية المعتمدة - والمقارنة المرجعية لأداء الشركة مع نظرائها. الحرص على تناغم المستهدفات الاستراتيجية والمالية والتشغيلية وعلى تجسيدها لهوية الشركة العائلية.
٢. وضع خطة شاملة لاستحداث القيمة، على أن تتسم هذه الخطة بالفراة وباستيفائها للمتطلبات الخاصة لعمل الشركة، والحرص على تنفيذها. من الحيوي كذلك تقييم الشركة بنظرة موضوعية، ومراجعة محفظة العمل واختيار الاستثمارات بحكمة ودراية. كما يجب استبعاد كل ما هو غير مجدٍ أو ضروري.
٣. إجراء عناية واجبة في العمق لأي فرصة استثمارية جديدة - وفي حال مزاولة الشركة أنشطتها في قطاعات مختلفة - تحديد القطاعات الأكثر تأزراً مع نشاط الشركة الرئيسي بهدف تشكيل محفظة متجانسة عوض اختيار استثمارات في قطاعات بعيدة كامل البعد عن نشاط الشركة قد تبدو مناسبة في البداية إلا أنها مجازفة كبيرة في الحقيقة. الحرص على تناغم استراتيجية عمليات الدمج والاستحواذ مع استراتيجية العمل الشاملة.
٤. حان وقت التطرّق إلى التكاليف. تقييم كافة جوانب العمل (نموذج العمل، والنموذج التشغيلي، ورأس المال البشري، وأوجه التآزر، الخ) وتحديد إمكانات تنظيم العمل وفرص تحسين الأداء. إطلاق مبادرات ترمي إلى تقليص التكلفة وتحسين رأس المال العامل وتعزيز هيكلية رأس المال كذلك.
٥. تحديد وإقامة الشراكات والتآزرات المناسبة التي ستثقي بالعمل إلى مراتب عليا في القطاع و/أو ستمكّن الشركة من التصدّر على مستوى الابتكار. كما يجب الحرص على أن تكون هذه الشراكات المتمثلة بتحالفات استراتيجية لدخول أسواق جديدة، أو مؤسسات تمويلية، أو مقدّمي أو مورّدي خدمات تكنولوجية، متجانسة وتلتقي مع الشركة العائلية من حيث القيم والرؤية والجودة والمعايير.



الابتكار والتحول الرقمي

تميل الشركات العائلية على اعتماد نهج عمل متحفظ بأقل نسبة ممكنة من المخاطر، لذلك غالبًا ما تعتبر بعيدة عن الابتكار والتغيير. إلا أن هذا المنظور ليس صحيحًا بالضرورة، فريادة الأعمال تجري في عروق هذه الشركات.

كيف يتعين على الشركات العائلية التعامل مع الابتكار وما الخطوات الواجب اتخاذها لضمان مستوى التنافسية الملائم على المدى البعيد في ظل الحقبة الرقمية؟





معضلة الابتكار لدى الشركات العائلية

تصبّ الشركات العائلية تركيزها على المحافظة على اسمها وعلامتها وإرثها على مدى السنين، إلا أن هذه الأهداف تتطلب السيطرة على كافة نواحي العمل. من هنا، يتعيّن اختيار الجهود المبذولة والاستثمارات بتأنٍ وحكمة وذلك تفادياً لهدر رأس المال والموارد والوقت. وبالفعل، تشير الدراسات إلى أن الشركات العائلية تنفق مبالغ أقل على البحوث والتطوير غير إن استثماراتها تولد نسبة أكبر من العوائد. أدى التحكم المركزي وآلية اتخاذ القرارات مرفقةً بذاكرة مؤسسية خاصة وإيلاء أهمية للأهداف غير المالية، إلى أن تصبح الشركات العائلية على غاية من الانتقائية وأن تهدف إلى تحقيق أقصى حدّ ممكن من الفعالية والنتائج.

وينطبق النهج عينه على كيفية تعامل الشركات العائلية مع الابتكار. يدرك القادة الذين يتطلعون إلى المستقبل، قوة الابتكار وأهميته للمحافظة على ميزة تنافسية في مجالاتهم. غير إنهم يتوخّون الحيلة والحذر في إنفاقهم على الابتكار، ما يقلص الخاطر ويحرص على عوائد مرتفعة على الاستثمار. الجدير بالذكر أن الفكرة السائدة حول الشركات العائلية بأنها تقليدية ولذلك تقاوم الابتكار، لا تنطبق بالضرورة على كافة الحالات.

الابتكار والتحوّل الرقمي، محرّكان للنمو

هناك عاملان يؤثران على كيفية تعامل الشركات العائلية مع الابتكار والتقنيات الجديدة. العامل الأول هو التغيير الناجم عن تعاقب الأجيال وكيفية تأثيره على ثقافة الابتكار في الشركة. فسواء اعتمد المؤسس منذ البداية عقلية عمل قوامها الابتكار أو تمّ ذلك لاحقاً من قبل الأجيال التالية، لا بدّ من بلوغ نقطة يدرك فيها قادة الشركة أن الابتكار ممكن رئيسي لنمو العمل وأنه عامل يتعيّن تضمينه وترسيخه في قيم العائلة.

أما العامل الثاني فهو المجال أو المجالات التي تُعنى بها الشركات العائلية، إذ إن تطوّر القطاع أو القطاعات المعنية يؤثر بدرجة كبرى على مستوى الابتكار وضرورته. تستوجب بعض المجالات اعتماد سريع للتقنيات والإجراءات الجديدة، ومن المفضل في هذه المجالات أكثر من غيرها تطوير نماذج عمل ومنتجات جديدة. فالتجارة الإلكترونية على سبيل المثال، مجال يشهد امتداداً كبيراً سنةً تلو الأخرى، وبتنا نرى تجاوزاً أوسع نطاقاً مع التغييرات في هذا المجال من قبل الشركات في منطقة الشرق الأوسط. في السياق عينه، يدفع التحوّل الرقمي عجلة التطوّر في مجالات عدّة. وبالنسبة، تشهد إجراءات الأعمال تجديدًا وتنظيمًا، كما باتت استراتيجيات العمل تتمحور أكثر فأكثر حول توقعات العملاء المبنية على البيانات المستخلصة ذات الصلة. عليه، ينعكس الوقوف على الهامش إزاء التطوّرات ركوداً في نمو الشركة.

باتت الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط تدرك بصورة متزايدة مع مرور السنوات، أن الابتكار من التحديات الرئيسية التي يتعيّن التطرّق إليها. وتُظهر مقارنته أجريتها عن اعتبار ٤١٪ من الشركات العائلية في العام ٢٠١٤ الابتكار من التحديات التي تتعيّن مواجهتها، فيما ارتفعت هذه

النسبة إلى ٤٨٪ في العام ٢٠١٦ وإلى ٦٣٪ في العام الماضي (يُرجى الاطلاع على الملحق ١١، الصفحة ٤٠).

في هذا الإطار، تجدر الإشارة إلى اختلاف مستويات الابتكار باختلاف الشركة العائلية. فقد تمكّنت بعض الشركات من المحافظة على نجاحها لسنوات بالطريقة التقليدية - وعادةً ما تزاوّل هذه الشركات أنشطتها في قطاع واحد تتمتع فيه بمكانة راسخة أو قد تقدّم الخدمات لشريحة مخصصة ومحددة من العملاء. وقد تختار بعض الشركات الأخرى الابتكار بشكل رئيسي في مجال خبراتها الأساسية، وبشكل أقل في المجالات الثانوية إن كانت تزاوّل أنشطتها في أكثر من مجال. إلا أننا نلمس بشكل متزايد شعور الشركات العائلية بالحاجة إلى الابتكار - ويتعيّن على كل شركة تحديد احتياجاتها الخاصة من حيث الابتكار لغرض اعتماد النهج المنظم الأنسب للتنفيذ.

“

إذا تمكّنت الشركة العائلية من صون الثروة وروح ريادة الأعمال، فستحافظ بالتالي على قدرتها على الابتكار الذاتي”

- الرئيس التنفيذي لشركة عائلية في منطقة الشرق الأوسط (الإمارات العربية المتحدة)، الجيل الثاني



بناء القدرات اللازمة للابتكار ودور الجيل التالي

لطالما كان استثمار الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط عبر التاريخ في البحوث والتطوير وفي تطوير قدرات الابتكار، دون مستواه الأمثل. غير إن هذين العاملين الممكّنات الرئيسيان للابتكار. من هنا، يفسر غياب هذين العاملين سبب بقاء الابتكار والتحول الرقمي في العالم النظري أكثر من أرض الواقع - الإدراك في ازدياد ولكن ليس التنفيذ.

ولطالما شكّل عامل تطوير القدرات مسألة هامة بالنسبة إلى الشركات العائلية. سيتحدد جزء من إرث الشركات العائلية بحسب الطريقة التي تشجّع فيها الأجيال التالية على المشاركة لذلك، على العائلات أن تدرك قيمة الجيل التالي وأهميته في هذه الأوقات التحوّلية وأن تعزز قدراتهم

وصلاحياتهم للغوص في عالم الابتكار والتقنيات الجديدة. ويمكن لجيل الألفية تحديدًا أن يضطلع بدور فائق الأهمية في هذا الإطار. يمتاز هذا الجيل بأعلى مستوى من التحصيل العلمي حتى تاريخه كما أنه ملم بشؤون التكنولوجيا فهذا الجيل أكثر ميلاً إلى التكيف مع التحول الرقمي كما يشكل مصدرًا قيّمًا للحلول الرامية إلى سد الثغرات على مستوى المهارات نظرًا للخبرة والتعليم واتساع الأفق الذي يتمتع به.



يجب على الشركات العائلية أن تضع الاستراتيجية الرقمية الملائمة التي ستسوّيها على برّ الأمان مستقبلاً. ويشتمل ذلك على فهم البيانات المستقاة من العملاء ومدّ الجسور المناسبة ما بين إجراءات العمل وتقنية المعلومات. وهناك أربعة مقوّمات رئيسية تحرص على فعالية التحول الرقمي وديمومته ألا وهي الحرص على الالتزام من قبل القيادة العليا، وتطبيق التقنيات الملائمة التي تخدم الغرض الملائم، واستقطاب مجموعة المهارات المناسبة، وإرساء الثقافة الصحيحة على مستوى الشركة ككل.



عماد أبو عز

شريك - رئيس قسم
التكنولوجيا في منطقة الشرق
الأوسط، شركة بي دبليو سي

الكوادر البشرية الماهرة القادرة على تقديم الدعم اللازم في حقبة التحول الرقمي، من الأولويات الرئيسية في صفوف الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط. وكانت الثغرات على مستوى الابتكار والمهارات من أبرز التحديات التي تمّ ذكرها، فيما أشار قادة الشركات إلى أن توظيف الكوادر البشرية الملائمة والإبقاء عليهم ومنحهم التعويضات يتصدّر سلم الأولويات.

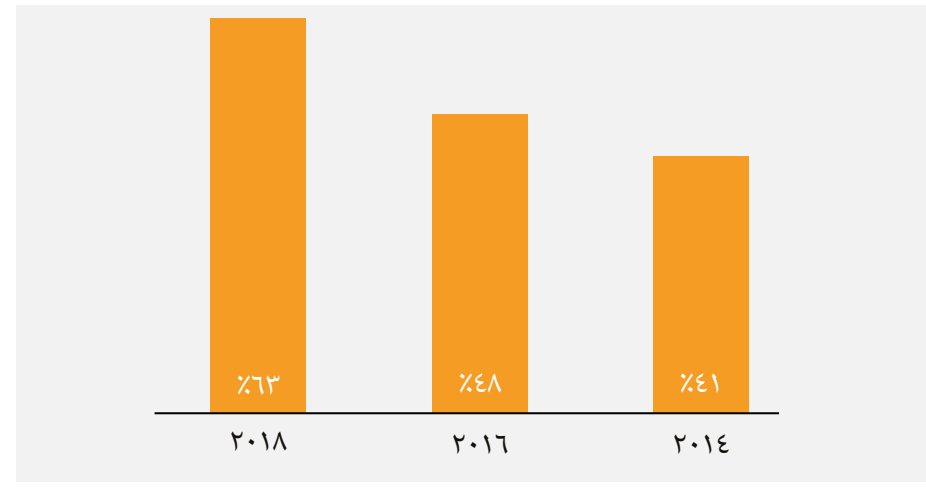
في ضوء ما سبق، على الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط أن تنتقل سريعًا من مرحلة التوعية والتخطيط إلى مرحلة اتخاذ خطوات ملموسة كي تتمكن من المحافظة على مستويات التنافسية الملائمة للأجيال التالية. أمّا عن التوقيت المناسب فهو اليوم قبل الغد، إذ إن المستقبل الرقمي أصبح حاضرًا.

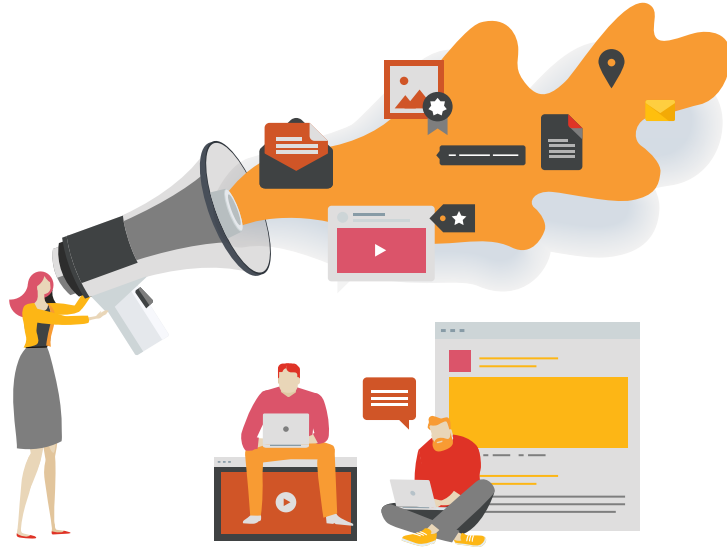
المحافظة على إرث الشركات العائلية في الحقبة الرقمية

بدأت الشركات العائلية بحسب ما توصّل إليه استطلاعنا، تدرك الحاجة إلى اتخاذ خطوات بهدف المحافظة على مستوى ملائم من التنافسية في مستقبل يسوده المجال الرقمي. وقد أفاد ٦٦٪ من المشاركين في الاستطلاع من منطقة الشرق الأوسط أنهم يتخذون خطوات كبيرة لتحسين القدرات الرقمية على مدى السنتين المقبلتين - وهي نسبة أعلى بقليل من نسبة ٥٧٪ المسجلة عالميًا. يتوقع أكثر من ثلث الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط تغيير نماذج العمل على مدى السنتين المقبلتين - ٣٤٪ مقارنةً بنسبة ٢٠٪ المسجلة عالميًا (يرجى الاطلاع على الملحق ٤، الصفحة ١٢).

إلى ذلك، تشكّل التكنولوجيا الرقمية أولوية ملحة لدى اختيار موظفين محتملين. ويعتبر العثور على

الملحق ١١: باتت الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط أكثر إدراكًا للتحدي الذي تطرحه الحاجة إلى الابتكار





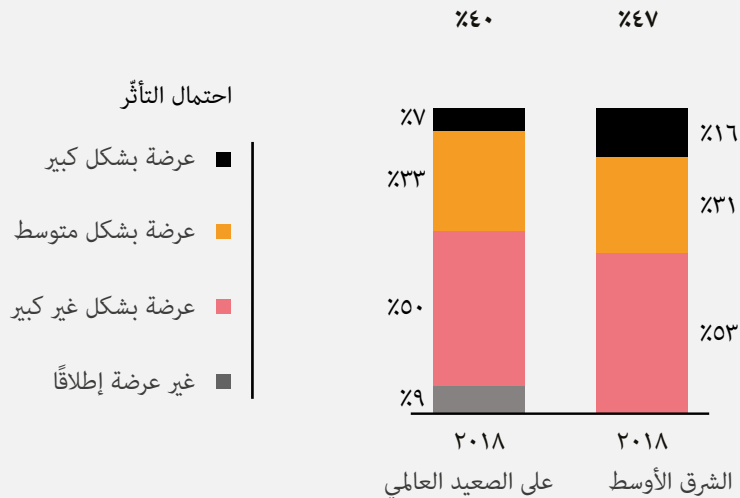
الجزرية الناجمة عن المجال الرقمي تشكل تهديدًا أساسيًا. أفاد ٤٧٪ من قادة الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط أنهم يعتبرون شركاتهم عرضة للهجمات السيبرانية - وهي نسبة أعلى من نسبة ٤٠٪ السائدة عالميًا (يُرجى الاطلاع على الملحق ١٣ أدناه). أما المسائل المحددة التي تم إدراجها كمصدر للمخاوف فتتضمن الأمن السيبراني، وسرعة التأثر بالجرائم السيبرانية، والتهديدات التي تطال السمعة من خلال وسائل التواصل الاجتماعي، والاحتيال المصرفي وأعطال النظم. تجدر الإشارة إلى أن المشاركين الذين يعتبرون أنهم عرضة بالدرجة الأكبر للتأثر بالتغيرات الجزرية الناجمة عن الرقمنة من حول العالم، يعملون في القطاعات التالية: تجارة التجزئة (٥٣٪)، والخدمات المالية (٥٢٪)، والإعلام والترفيه (٦٥٪).

الوعي المتزايد بالمجال الرقمي

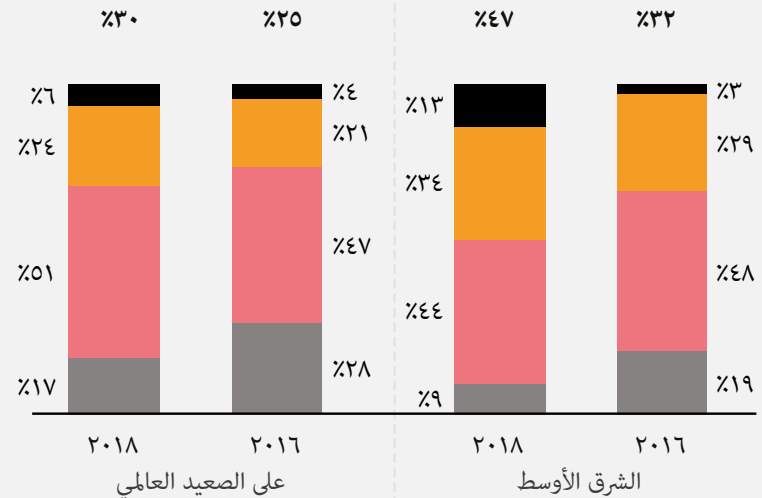
إن واقع الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء والطباعة الثلاثية الأبعاد وعلم الروبوت بكل ما يحمل في طياته من تغييرات جذرية، بدأ يطرق باب قادة الشركات العائلية. أفاد ٣٠٪ من المشاركين من مختلف مناطق العالم أنهم عرضة لتأثيرات التغيرات الجزرية الناجمة عن الرقمنة، وهي نسبة أعلى بكثير من نسبة ٢٥٪ التي تم تسجيلها في استطلاع العام ٢٠١٦. يُبدي قادة الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط درجة أعلى من القلق إزاء هذه المسألة، إذ أفاد نصفهم تقريبًا (٤٧٪) أنهم عرضة للتهديدات الرقمية - مقارنةً مع نسبة ٣٣٪ المسجلة سابقًا (يُرجى الاطلاع على الملحق ١٢ أدناه).

تعتبر نسبة كبيرة من الشركات التي شملها الاستطلاع في منطقة الشرق الأوسط، أن التغيرات

الملحق ١٣: احتمال تعرّض الشركات للهجمات السيبرانية



الملحق ١٢: احتمال تأثر الشركات بالتغيرات الجزرية الناجمة عن الرقمنة



الابتكار علامة فارقة رئيسية للنجاح

مجموعة الخليج للتسويق، الإمارات العربية المتحدة
محمد باقر، نائب رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي

تعتبر مجموعة الخليج للتسويق شركةً عائلية رائدة في منطقة مجلس التعاون الخليجي وتشتمل على محفظة من العلامات الدولية والمفاهيم المحلية. ويُعدّ الابتكار بالنسبة إلى المجموعة عنصرًا أساسيًا للمحافظة على تنافسيتها. ويتضح ذلك جليًا في رؤية الشركة الموثقة: "ابتكر، تميّز وارثق لتتولّى ريادة السوق". حرص محمد ع. باقر نائب رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي لمجموعة الخليج للتسويق، لدى اتخاذه قرار أن يحذو حذو والده عبد العزيز باقر مؤسس الشركة، أن يكون على دراية بكافة شؤون العمل ومجرياته. لم تقتصر هذه المهمة على الإلمام بكافة جوانب العمل، بل تضمّنت كذلك التمسك بقيم العائلة ونقلها إلى القرن الواحد والعشرين. وقد أضى الابتكار جزءًا من ثقافة الشركة العائلية وقيمةً أساسية من قيمها.

ويقول محمد ع. باقر في هذا الصدد: "تتكيف نسبة كبيرة من قيمنا مع ظروف العمل الحالية. أسس والدي المجموعة في منتصف السبعينات ومن الضروري المحافظة على روح العائلة فواقع أننا شركة عائلية، يشكل موطن القوة الأبرز الذي نمتلكه. إننا نؤمن بثقافة الصدق، والجودة، والاعتماد على أفراد العائلة، والتعليم كما يشكل العمل الجدي، والولاء، وبذل المجهود الإضافي جزءًا من قيمنا. إلا أن العالم في تطوّر مستمر، الأمر الذي يجب أن ينعكس على قيمنا كذلك. إننا على أعتاب العام ٢٠٢٠ وقد شهدنا الكثير من التغيرات، لذلك فإننا نشجّع اعتماد القيم الجديدة المكملّة لقيمنا القديمة مثل الابتكار والعمل بروح الفريق.

تزرع منطقة الشرق الأوسط بتاريخ عريق في قطاع تجارة التجزئة، كما أن تجارة السلع كانت دومًا ركنًا حيويًا في دخل القبائل والعائلات العربية. وما زال هذا التاريخ ينعكس حتى يومنا هذا في المنطقة، إذ تستأثر الشركات العائلية بحصة الأسد في قطاع تجارة التجزئة، في دلالة على الموثوقية والمصداقية. ولكن هل يتجسّد مستوى أعلى من الموثوقية في معدّل أكبر من المبيعات؟ يجيب محمد ع. باقر عن هذا الطرح قائلاً: "تنعكس قيمنا في كل ما نزاوله كشركة عائلية كما أننا ندعم هذه القيم ونشجع اعتمادها علنًا. فإننا نشاركها مع موظفينا الذين نثق بدعهم لنستكمل مسيرتنا لأجيال تتلو. إننا نعتمد هذا النهج منذ سنوات وقد استطعنا أن ننمو بفضل مصداقيتنا."



سنة التأسيس	1978	
الجيل الحالي الذي يتولى قيادة الشركة	الجيل الثاني	
عدد الموظفين	6,000	
القطاعات	الرياضة، والمنتجات الاستهلاكية، والرعاية الصحية، والتعليم، والمنتجات المتعلقة بنمط الحياة، والعقارات، والخدمات اللوجستية، والخدمات ذات الصلة	

الفعاليات المرتقبة مثل تخفيضات الجمعة السوداء، أو تخفيضات عيد الميلاد وما إلى هنالك. تبدأ من ثمّ التحضيرات وفق ما يتم الاتفاق حوله بهدف خلق تجربة مميزة وجاذبة للعملاء."

أصبح استخدام البيانات الخاصة بالعملاء لوضع استراتيجية تجارة التجزئة والتسويق، ممارسة شائعة في يومنا هذا. كما باتت الشركات تقوم باستثمارات وجهود كبيرة لتحديد احتياجات العملاء. وهذه المسألة على قدر من الأهمية بالنسبة إلى مجموعة الخليج للتسويق وإلى رئيسها التنفيذي الذي يقول: "إننا نهجر كافة متاجرنا بأحدث التقنيات بدءاً من أجهزة تتبّع الخطوات ووصولاً إلى المخططات الحرارية التي تمكننا من قياس التوجّهات والحركات الخاصة بالعملاء بصورة يومية. تتغير مستهدفاتنا بحسب النتائج التي نلاحظها يوميًا. فإن أظهر المخطط الحراري عدم التردد إلى ركن محدد، نعمل على اتخاذ الإجراءات اللازمة على الفور. كنّا نفتح المتجر في الماضي وننتظر قدوم العميل، أمّا اليوم في عصر الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي، يمكننا أن نتوقع ما يريده عملاؤنا ونلبي احتياجاتهم بشكل أفضل."

لا تقتصر الابتكارات التكنولوجية على وجهات التعامل المباشرة مع العميل. يوضح محمد ع. باقر هذه النقطة قائلاً: "تتم الاستعانة بعدد من التقنيات في المكاتب الخلقية لمجموعة الخليج للتسويق كذلك، إذ يمكننا تقدير وتوقع الوجهة أو المتجر الأنسب لكل منتج. ويمكن لآلية العمل هذه أن تتحسن بشكل ملحوظ عندما يتم اعتماد استراتيجية فعّالة لقنوات البيع المتعددة في منطقتنا. إلا أن ذلك يستند بشكل كبير على الأطراف الثالثة وعليه، هناك حاجة ماسة إلى زيادة مستويات التعاون. يجب أن يعمل شركاؤنا بموجب المعايير عينها التي نعمل بها أو على منحي الامتياز الاستثمار والاضطلاع بدور شركة خدمات لوجستية." يعتبر هذا النوع من الابتكار على مستوى نموذج العمل طبيعيًا في قطاع تجارة التجزئة وبتنا نرى شركات الخدمات اللوجستية تلعب دور تجار التجزئة فيما ينشئ تجار التجزئة مراكز خدمات لوجستية نتيجة لأوجه التفاعل الجديدة في القطاع.

يرتبط الابتكار والتطور والنجاح في السوق ارتباطاً وثيقاً. وبرأي محمد ع. باقر أن هذا النجاح لا ينحصر فقط في الشركة العائلية: "لدى الشركات العائلية التزامًا تجاه مستقبل منطقة الشرق الأوسط. وإننا شغوفون في حالتنا بمجال الرياضة ونعتبر أنفسنا مسؤولين عنه وليس فقط جزءاً منه. من هذا المنطلق، إننا لا نألو جهداً لنجتمع مع الجهات الحكومية المعنية لمناقشة أهمية الرياضة ونمط الحياة الصحي. ونعتقد أن الاهتمام بهذا الشأن واجب علينا ليس فقط تجاه مجموعتنا بل تجاه وطننا وشعبنا ومنطقتنا كذلك. ختاماً، من المهم جداً أن يكون للشركة رؤية واضحة تستشرف المستقبل وبرأيي أن أي شركة تلزم برؤيتها وتركز على تحقيق أهدافها، ستحقق النجاح لا محال."

تنتهج مجموعة الخليج للتسويق توجّهين تشغيليين مختلفين. فمن جهة، تعمل مجموعة الخليج للتسويق مع شركات عالمية مرموقة وتضطلع بدور الموزع المحلي لمنتجاتها - وهو نموذج عمل يتطلب أوجه امتثال محددة للعلامة بهدف المحافظة على الصورة والخصائص عينها على صعيد العالم. وتعتمد المجموعة من الجهة الأخرى نموذج عمل خاص بالعلامات المحلية مثل "سان اند ساند سبورتس" حيث يتم اتخاذ كافة القرارات داخليًا. يضيف محمد ع. باقر في هذا الصدد معلقاً: "يضطلع الكثيرون من تجار التجزئة في منطقة الشرق الأوسط بدور قنوات توزيع، وبالتالي فإنهم مشغولون أكثر من كونهم تجار تجزئة بالمعنى التقليدي. نتولّى في المجموعة على سبيل المثال توزيع منتجات علامة "Nike"، وبالتالي فإننا ندير الأفراد وتدقق العمل فقط أي أن دورنا محدود. ولكن عملنا مع علامة "سان اند سبورتس" يقوم على نموذج تجارة تجزئة فعلي أثبت قدرته على تحقيق نجاح موازٍ."

ما زال نموذج أخذ وكالة أو حقوق امتياز علامة وتوزيعها الأكثر سواداً في قطاع التجزئة في منطقة الشرق الأوسط، إلا أن التحول الرقمي والتجارة الإلكترونية تسمح في يومنا هذا للعلامات التجارية العالمية بأن تدخل السوق مباشرةً. من هنا، على نماذج الأعمال ونظم التوزيع أن تعيد حساباتها في ظل هذا الواقع الجديد. في هذا السياق، يقول محمد ع. باقر: "يتعين على أصحاب حقوق الامتياز النظر في طرق جديدة لمزاولة أعمالهم. ستستغرق هذه المسألة بعضاً من الوقت على صعيد منطقة مجلس التعاون عموماً، إلا أننا بدأنا نلمس تغييراً في هذا النموذج على صعيد دبي. التكاليف آيلة إلى ارتفاع وانتشار الإنترنت يحطم كل الحدود ويحاول تجار التجزئة تزويد عملائهم بكل ما تقدّمه الشركة الأم المالكة للعلامة التي يتم توزيعها، لذلك يجب أن يتغير نموذج العمل وعلينا أن نأخذ التكلفة بالحسبان بالدرجة الأولى. إن تجار التجزئة بحاجة إلى إحداث تغييرات كبيرة."

إن توقعات العملاء في تغير مستمر كذلك في ظل الظروف الحالية لقطاع تجارة التجزئة، إذ إن نطاق خياراتهم وتحكمهم اتسع مقارنةً بما مضى حيث كان يتم تزويد منتجات محددة في مواسم محددة ليس للعملاء خيار سواها. إلا أننا اليوم في عصر العولمة والمنافسة أشدّ من أي وقت مضى وأصبحت توقعات العملاء ليس فقط العامل المحدد للمنتجات المقدمة بل لأوقات تقديمها وأسعارها (مثل مواسم التخفيضات)، ولكيفية تقديم المنتج (مثل خدمة العملاء، والتغليف)، وسرعة التسليم (مثل خيار خدمة التسليم المفضلة). ويتابع محمد ع. باقر: "يتوقع عملاؤنا يومياً أن يروا في متاجرنا في دبي ما يروه في الولايات المتحدة أو في هونغ كونغ على سبيل المثال. تطرح هذه المسألة عدداً من التحديات بالنسبة إلى المصنّعين ولكن علينا أن نعالجها. فإن لم نقدّم المنتج الذي ينشده العميل، سيحصل عليه من مكان آخر." ويرى محمد ع. باقر أن التعاون مع كافة أصحاب المصلحة المعنيين عامل رئيسي لتحقيق النجاح في القطاع. ويقول في هذا الإطار: "نحن نتعاون مع الحكومة للارتقاء إلى توقعات العملاء. ونجتمع فصلياً لاستعراض

رؤاد في المجال الرقمي

مجموعة العبيكان للاستثمار، المملكة العربية السعودية
المهندس عبدالله العبيكان، الرئيس التنفيذي

تتمحور رؤية العبيكان حول تعزيز مستقبل التصنيع في المملكة العربية السعودية وخارجها - والشركة تسلك الطريق المناسب لتحقيق ذلك. خاضت مجموعة العبيكان في السنتين الماضيتين رحلة تحوّل رقمي هائلة متجهةً نحو التصنيع الذي جزءاً انطلاق الثورة الصناعية الرابعة. تُحدث الثورة الصناعية الرابعة تغييرات جوهرية على الإنتاج الصناعي، وتشكّل الابتكارات والبيانات الضخمة أساسيات هذه التغييرات.

وتعتبر وحدة التصنيع في مصنع العبيكان للتغليف في الرياض شهادةً على جهود التحوّل هذه، فهي تضاهي نظرائها الغربيين الأكثر تقدماً. توفر التقنيات الرقمية ترابطاً شاملاً عبر مرفق العمل ما يعزز الشفافية، كما تؤدي تحليلات البيانات إلى تحسّن مستمر بمستوى الكفاءة. يتم عرض مؤشرات الأداء الرئيسية في لوحات تحكم مخصصة في الوقت الحقيقي ومع بعضها - المعلومات متوافرة في أي مكان وأي وقت. تتم جدولة الآلات والطاقة الإنتاجية على أعلى مستوى من القدرة. يوفر برج مراقبة مزوّد بأجهزة رصد رؤية كاملة تسمح بالإشراف على كامل عملية التصنيع وحالتها. كما ترفع المعدات الذكية بطاقات صيانة تلقائية وتتم الإشارة إلى المشاكل من دون الحاجة إلى التحقق اليدوي. إلى ذلك، يتم رفع تقارير في الوقت الحقيقي حول سلامة الآلات إضافةً إلى تتبّع نسبة الإنتاج المستهدفة.

تأسست بدايةً مجموعة العبيكان في العام ١٩٨٢ كشركة طباعة وانتقلت من ثمّ إلى عمليات الإنتاج المضافة لقيمة أكبر وإلى عمليات تغليف أكثر تعقيداً للأغذية والمشروبات. أمّا اليوم فقد أصبحت مجموعة العبيكان المورد الرائد لخدمات التغليف في الشرق الأوسط، وأوروبا، وإفريقيا. يشير مسار هذه الشركة العائلية حتى تاريخه، إدراكها التام لأهمية مواكبة العصر والابتكار الذاتي. ولطالما شكّلت نماذج العمل الجديدة والشراكات الذكية والاستثمارات الاستراتيجية التي تسمح للشركة بالانتقال إلى مستوى أعلى من التنمية، جزءاً من الاستراتيجية. وتبذل مجموعة العبيكان جهوداً حثيثة حتى لا يتم اعتبارها مزوّد منتجات فقط، بل مزوّدًا للحلول. هذا وقد أنشأت المجموعة شركةً جديدة ألا وهي العبيكان للحلول الرقمية التي تُعنى بمساعدة المصنّعين على تطوير عملياتهم التشغيلية الرقمية.

من ناحيته، يعتقد عبدالله العبيكان الرئيس التنفيذي لمجموعة العبيكان للاستثمار أن هناك تحديين رئيسيين يشكلان دافعاً لخوض عملية تحوّل رقمي. ويقول: "يشهد العالم بدايةً تغييرات بوتيرة أسرع من أي وقت مضى وعلى الشركات أن تكون قادرة على المواكبة. أمّا ثانياً، فباتت التكلفة والمنافسة أقسى مما مضى." كما أنه يعتبر الرقمنة ميزةً تنافسية أكثر من كونها مجرد أداة، وهي ميزة يجب الحرص على دمجها بشكل كامل ضمن استراتيجية الشركة.



سنة التأسيس	1982	
الجيل الحالي الذي يتولى قيادة الشركة	الجيل الثاني	
عدد الموظفين	4,000	
القطاعات	الصناعات التحويلية، والورق والتغليف، والطباعة، والتوزيع، والعقارات، والتعليم	

يرى عبدالله العبيكان كذلك في التحوّل الرقمي فرصةً لدعم الشركات العائلية الأخرى. وهو غالبًا ما يضطلع بدور المتحدث في منتديات الشركات العائلية حيث يهتم الفرصة للترويج لقوة التحوّل الرقمي ومزاياه، كما أنه يحرص على مشاركة الدروس التي استقاها كي يساعد الشركات الأخرى في تسريع رحلتها نحو النضوج الرقمي. ويقول في هذا الصدد: "إن المسألة التي استغرقنا وقتًا معينًا لحلّها خلال عملية التحوّل، لن تستغرق بالضرورة الوقت عينه من جهتكم، فبإمكانكم التعلّم من أخطائنا وتقليص الفترة اللازمة للتحوّل". إلى ذلك، يرى الرئيس التنفيذي عملية التحوّل التي خاضتها مجموعة العبيكان على أنها فرصة لتأسيس مجموعة من المصنّعين النظراء من أصحاب الطموحات والتوجّهات الفكرية المماثلة في المملكة العربية السعودية، تصبّ تركيزًا على مجالات مختلفة، وليس فقط على العمليات التشغيلية الرقمية.

وفيد قائلاً: "يخلق المجال الرقمي فرصًا عديدة للابتكار ليس فقط على صعيد العمليات التشغيلية بل على صعيد عرضنا للقيمة ونماذج عملنا وقدرات أطقم عملنا أيضًا." لم يعد التحوّل الرقمي خيارًا بل أصبح ضرورةً للشركات كي تحافظ على مستويات مناسبة من التنافسية، وتعتبر مجموعة العبيكان من أولى المجموعات التي أدركت أهمية التغيير وتكيّفت معه ودعمته.

حصلت مجموعة العبيكان كلّ ما زرعت. فمنذ انتقالها إلى الحلول الرقمية، استطاعت مجموعة العبيكان تحقيق عدد من المزايا مثل نسب أعلى من الإنتاجية ومن مراقبة الجودة، وتقليص أوقات التوقّف غير المخطط لها، وتقليص استهلاك المواد الخام والمخزون، وتقليص تكاليف الصيانة، وبلوغ خطوط إنتاج أكثر مرونة وتطورًا قادرة على التكيف سريعًا مع تفضيلات العملاء المتغيرة ومع التقلّب في الطلبات، والرصد في الوقت الحقيقي للمستهدفات وضبط عمليات التدقيق.

تزاول مجموعة العبيكان أنشطتها في مجال تسوده التقنيات الرقمية وتُحدّث فيه تغييرات سريعة الوتيرة. غير إن عبدالله العبيكان يوضّح أن اعتماد هذه التقنيات للغرض الآنف الذكر لا يشكل الردّ الصحيح، بل المطلوب هو التحلّي بعقلية قائمة على الرقمنة لاستحداث حلول للمشاكل القائمة بهدف التحقيق التدريجي لعملية التحوّل الرقمي. ويضيف في هذا الإطار: "أنصح بالبداية بمشكلة محددة تستوجب حلًا، ثم تحديد البيانات المطلوبة وتوظيف الحلول الرقمية المناسبة لحلّها. يجب على خبراء البيانات العمل يدًا بيد مع خبراء المجال.

كما أن اعتماد عقلية قائمة على الرقمنة هي تجربة تعليمية لا نهاية لها، واعتماد نهج عمل رقمي يعني التحلّي بالمرونة والقدرة على التكيف سريعًا، والتماحور حول احتياجات العميل." ولكن كما في كلّ رحلة، لا مفرّ من بعض الإخفاقات أو التعثرات: "أبدأ صغيرًا، تعثر سريعًا ثم انهض سريعًا"، هو أحد مبادئ عبدالله العبيكان الذي يضيف: "لا أحد يملك كافة الأجوبة لكل الطروحات، لذلك يجب اعتماد عقلية منفتحة وبيئة عمل قوامها التعاون."

غالبًا ما تبرز بعض التحدّيات خلال عمليات التحوّل مثل مقاومة التغيير، وبناء القدرات، والتحمّل الكامل للمسؤوليات والمشاركة بالدرجة الملائمة، إلى جانب تداخل المسؤوليات. عليه، فإن التحوّل الرقمي ليس مجرد تغيير في العمليات التشغيلية، بل هو تغيير في الثقافة والقدرات على مستوى المؤسسة. إن تحقيق النجاح المنشود يكون حصيلة الجهود والمسؤولية الجماعية. وبحسب عبدالله العبيكان فإن: "كل واحد منا في المجموعة مسؤول عن شؤون الرقمنة. كما يعتبر أن تعزيز قدرات الأفراد وإمدادهم بالصلاحيات وتحميلهم راية الرقمنة، وتوفير التدريب المستمر، هي عوامل أساسية للاعتماد الحقيقي والناجح للتحوّل الرقمي."

تحرص شركة العبيكان العائلية كذلك على غرس القيم التي تؤمن بها، ألا وهي الاحترام والأمانة والمساواة. يعمل عبدالله العبيكان كذلك على إرساء هذه القيم في مختلف جوانب الشركة وأنشطتها، ويقول: "يمكننا أن نغفر الأخطاء حتى المكلفة منها إن كانت عن غير قصد، ولكن لا يمكننا أبدًا القبول بعدم الأمانة في شركتنا."



“

لم تعد المنافسة بين الشركات كما عهدناها مسبقًا، إذ إننا ننافس الآن مجموعة أكبر من اللاعبين تتضمن الشركات الناشئة كما الكبيرة في السوق. لم تبدأ شركتنا بعد باعتماد التطبيقات الرقمية السائدة في مجالنا مع العلم أن هناك مجموعة متنوعة من المنتجات الرقمية التي علينا النظر فيها والتي بدأ جيل الألفية باستخدامها.

- الرئيس التنفيذي لشركة عائلية في منطقة الشرق الأوسط (لبنان)، الجيل الثاني

المبادئ الخمسة لتعزيز ثقافة الابتكار في العمل



الدكتور أنيل كورانا

شريك في قسم الاستراتيجية والابتكار
والرئيس العالمي لقسم المنتجات الصناعية
شركة بي دبليو سي

١. تقييم الحاجة إلى تجديد مقومات الشركة مع المحافظة على هوية الشركة العالمية إضافةً إلى الاستثمار في قدرات الابتكار المستقبلية. مواكبة كافة التطورات المتعلقة بخبرات الشركة الرئيسية، والمحافظة على روح ريادة الأعمال وتقييم نماذج العمل والتقنيات الجديدة بشكل مستمر لتحديد أي منها تسهم في محافظة الشركة على تنافسيتها وديمومتها.
٢. تنظيم نهج التعامل مع الابتكار وإجراءاته كي يصبح نتيجةً لجهود منظّمة ومحددة وليس محض الصدفة. تحديد صيغة الابتكار الأنسب للشركة، على سبيل المثال تحديد تركيبة مؤلفة من (70% مثلاً) من الابتكار القائم مقابل (20% مثلاً) من الابتكار التدريجي و(10% مثلاً) من الابتكار الجذري والتحوّلي. الاستثمار في البحوث والتطوير بشكل مستمر حتى ولو كان الاستثمار صغيراً في مجال يتخطى الابتكار القائم ووضع ميزانيات لتطوير منتجات جديدة - بهدف البحث في منتجات أو إجراءات جديدة، أو النظر في أفكار جديدة، أو التعاون مع جامعة أو مختبر. النظر في إمكانية عقد شراكات خارجية والدخول في استثمارات مشتركة قد تعود بالفائدة على العمل. تجدر الإشارة إلى أن مستوى الابتكار ومدى الحاجة إليه يختلف من شركة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر.
٣. عقد التآزر والشراكات الملائمة المكتملة لعمل الشركة مثلاً مع جهات أكاديمية وموردين أو شركات من مجالات قريبة من مجال الشركة، أو حتى إعادة النظر في كيفية توظيف الاستثمارات المشتركة للشركة. تحديد الثغرات على مستوى الشركة وسدّها بمجموعة المهارات المناسبة وبالفرص من مصادر خارجية قيّمة حيث ينطبق. الابتكار عنصرٌ عابر للقطاعات لذلك، يمكن للتكيف مع المنظومة الأوسع نطاقاً وإدراك نقاط الالتقاء أن تعود بمزايا كبيرة على علامة الشركة العالمية.
٤. التأقلم مع التحوّل الرقمي والاستثمار فيه. تحديد مشاكل محددة يمكن حلّها بالشكل الأمثل عبر التحوّل الرقمي عوض الدخول في هذا المجال بشكل عشوائي، ومن ثمّ التوسّع في عملية التحوّل هذه بشكل منهجي. ويجب في الوقت عينه وضع أهداف طموحة ترمي إلى إحداث تغيير عبر الشركة ككلّ. لهذا الغرض، يجب العمل على حشد دعم كافة أصحاب المصلحة المعنيين وعلى جعل اعتماد الحلول الرقمية مسؤوليةً على عاتق كافة العاملين في الشركة.
٥. ومن المحوري هنا ترسيخ ثقافة الابتكار والتحوّل الرقمي المناسبة والعمل على اعتماد الابتكار من القمّة إلى القاعدة. من الضروري ألا تصبح إجراءات الابتكار والتحوّل الرقمي مسائل روتينية أو لأغراض بيروقراطية، لذلك يتعيّن استحداث بيئة عمل مشجّعة تحثّ على التفكير خارج الإطار المعهود. من هنا، من المهم الاستعانة بكوادر بشرية قادرة على إحداث التغيير المطلوب واحتضان جيل الألفية وتقبل سبل العمل الجديدة. كما يتعيّن الارتقاء بالمهارات وتطويرها بشكل متواصل على مستوى القوى العاملة بهدف الاستمرار بمواكبة كافة التطورات. إلى ذلك، يجب اعتماد المقاييس ومؤشرات الأداء الرئيسية المناسبة لرصد مسيرة الابتكار الخاصة بالشركة ومتابعتها وبهدف المكافأة لدى إحراز التقدّم. ختاماً، من المهم تقبّل حالات الإخفاق المؤقتة واعتبارها جزءاً من مسار التقدّم، والمهم في هذه الحالات تخطيها بشكل سريع واستقاء الدروس القيّمة من الأخطاء.

البيئة الحاضنة

"يدٌ واحدة لا تصفّق..."

تعتبر البيئة الاقتصادية والأنظمة من أبرز التحديات التي تواجهها الشركات العائلية، فقد حلّت في المركزين الأول والرابع على التوالي في استطلاعنا. تزاول الشركات العائلية عملها في منظومة يمكن فيها للسياسات التي يتم تطويرها أن تكون عاملاً محفزاً أو مثبطاً.

إذًا، ما هي العوامل الضرورية للمحافظة على نمو الشركات العائلية وتحفيزه نظرًا لكونها مساهمًا حيويًا في الاقتصاد؟





التمكين الحكومي

تلعب الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط دورًا رئيسيًا في النمو الاقتصادي، فهي تسهم بنسبة كبيرة في إجمالي الناتج المحلي وفي معدلات التوظيف، وفي ظل هذه المكانة الكبيرة التي تحتلها الشركات العائلية، لا يمكن للحكومات ببساطة أن تدعها تتعثر. وتقديرًا للدور الذي تضطلع به الشركات العائلية كمحرك للنمو الاقتصادي، تتم صياغة أنظمة وتوصيات حكومية جديدة في عدد من الأسواق دعمًا لهذه الفئة من الشركات، فإن توافر بيئة العمل المناسبة مسألة حيوية لتعزيز النمو. تجدر الإشارة إلى أن ٦٣٪ من قادة الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط أفادوا أن الأنظمة شكلت تحديًا رئيسيًا مقارنة مع ٤٣٪ من قادة الشركات العائلية في المناطق الأخرى (يُرجى الاطلاع على الملحق ٣، الصفحة ١١).

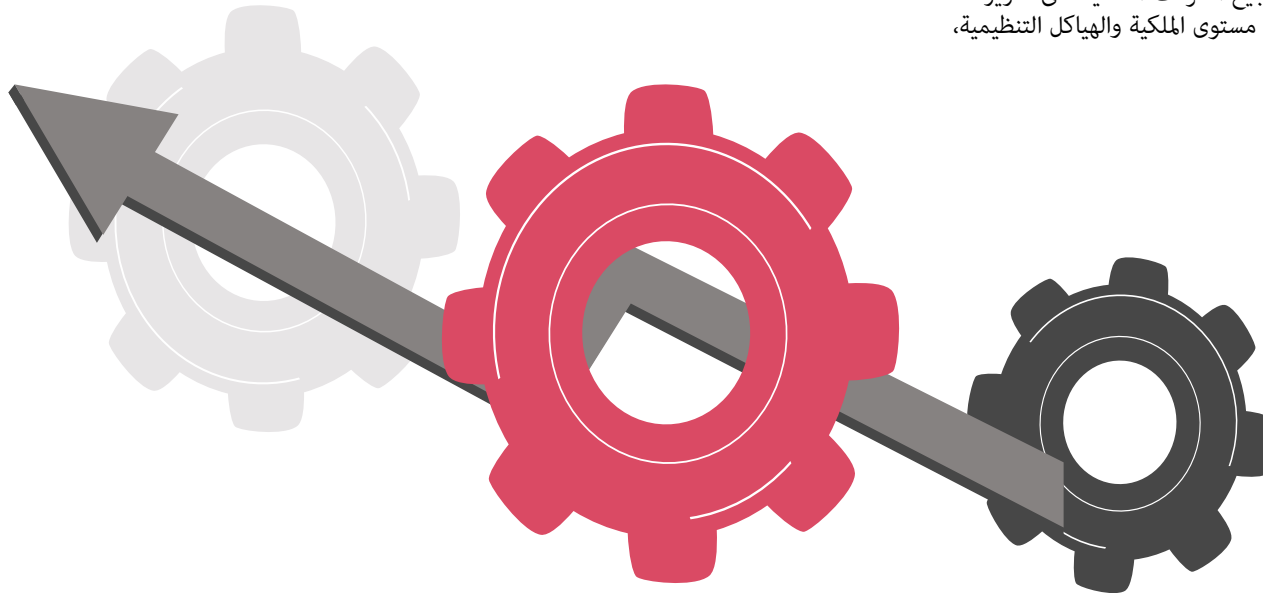
تضافرت جهود المنظمات الحكومية وشبه الحكومية - إلى جانب المبادرات المستقلة - في السنوات الأخيرة، لدعم الشركات العائلية في المنطقة وذلك عبر تسهيل القيود الاستثمارية، وتوفير التوجيه اللازم لتحسين أطر الحوكمة، والشفافية، والمساءلة، إضافة إلى إلقاء الضوء على معرقلات النمو وتحديد طرق لمعالجتها. هناك توجه عام في المنطقة لتحسين الإجراءات الروتينية الرسمية، ورسوم الخدمات، وغيرها من العوامل التي قد تعرقل مزاوله العمل.

أبدت حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة دعمًا فعالًا للشركات العائلية من خلال توفير بيئة عمل مؤاتية تزاو أنشطتها فيها. فقد شجّع القانون الاتحادي رقم (٢) لسنة ٢٠١٥ بشأن الشركات التجارية، الشركات العائلية على طرح أسهمها للاكتتاب العام والتحول إلى شركات عامة من خلال تخفيض متطلبات التعويم من ٥٥٪ إلى ٣٠٪، ما يسمح بالتالي للعائلة الاحتفاظ بالحصة المسيطرة.

يتصدّر التدريب كذلك أجندة الحكومة، فقد استضافت غرفة تجارة وصناعة دبي مجموعة من ورش العمل المتمحورة حول قادة الشركات العائلية من الجيل الثاني وحول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال مبادرة دبي للمشاريع الناشئة التي أطلقت في العام ٢٠١٦.

في السياق عينه، أنشأت حكومة المملكة العربية السعودية عددًا من المنشآت التي لا تتوخى الربح مثل "المركز الوطني للمنشآت العائلية" و"المركز السعودي للحوكمة"، والتي تشجّع اعتماد أطر الحوكمة والهيكلية التنظيمية الأمثل كما سلّط الضوء على الدور الحيوي الذي تضطلع به الشركات العائلية على المستويين الاقتصادي والاجتماعي. أصدرت وزارة التجارة والاستثمار في العام ٢٠١٣ "دليل حوكمة الشركات العائلية السعودية"، وهو دليل يرمي إلى مساعدة الشركات العائلية على تحسين أطر الحوكمة التي تعتمدها. وقضى الهدف من ذلك بتشجيع الشركات العائلية على تعزيز الشفافية على مستوى الملكية والهياكل التنظيمية،

وعلى اعتماد آليات واضحة لفضّ النزاعات وبيع الأسهم. كما أصدرت وزارة التجارة والاستثمار في العام ٢٠١٨ "الميثاق الاسترشادي للشركات العائلية السعودية" غير الملزم إنما المشجّع على اعتماد الشركات العائلية لمبادئ تشغيل تتوافق مع أفضل الممارسات الدولية حرصًا على ديمومتها ونجاحها. تزداد الحاجة إلى نماذج عمل فعّالة فيما تتسع قاعدة الشركات العائلية، وتحديدًا لتلك منها التي تنشئ تمويلًا خارجيًا مثل رأس المال الخاص أو الاكتتابات العامة.



الشركات بين القطاعين العام والخاص إلى الواجهة

شهدت منطقة مجلس التعاون الخليجي في السنوات الأخيرة ظاهرةً ألا وهي دخول المنشآت الحكومية في قطاعات هيمنت عليها سابقًا الشركات العائلية مثل التجارة بالتجزئة والعقارات. في المقابل الآخر، تنظر الشركات العائلية في فرص استثمارية محتملة في إطار شراكات بين القطاعين العام والخاص، في مجالات تدرج عادةً في شقّ المنشآت الحكومية مثل قطاعي الرعاية الصحية والتعليم.

وفي كلتا الحالتين، تزداد المنافسة في بيئة عمل تنافسية أساسًا، إلا أن هذا الوضع يمهّد الطريق كذلك لإمكانية استحداث نماذج تعاون مبتكرة. يشجّع قانون تنظيم الشراكة بين القطاعين العام والخاص في إمارة دبي للعام ٢٠١٥، على مشاركة القطاع الخاص في تطوير مشاريع تخدم أهداف التنمية الاجتماعية والاقتصادية في دبي. ويتم التعامل مع ابتكار نماذج عمل جديدة بشكل إيجابي. ومن المهم في مثل هذه الشراكات أن يضطلع كل طرف بدور يركّز على نقاط قوّته، وأن يتم اختيار مجالات الاستثمار بحكمة تفاديًا للغوص في المجهول.

تعاون النظراء

إلى جانب المبادرات الحكومية الممكنة، من المهم توافر بيئة تعاونية مفتوحة ما بين الشركات العائلية نفسها فهي تثري تجربة كل من الشركات المعنية وتكسيبها معطيات قيّمة. تتوافر الكثير من المنظمات المتخصصة التي لا تتوخى الربح، والتي تسهم بشكل قيّم في التنمية المستدامة للشركات العائلية. نذكر من أبرز هذه المنظمات التي تدعم بشكل فاعل الشركات العائلية في المنطقة: مجلس الشركات العائلية الخليجية، ومنتدى ثروات للشركات العائلية، ومعهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي، ومعهد حوكمة الشركات. تقضي رسالة هذه المنظمات بدعم تطوير القدرات، وتمكين بناء شبكات التواصل ما بين النظراء، وتشجيع الأنشطة التعليمية والبرامج التدريبية في ما يتعلّق بعدد من المواضيع التي تؤثر على الشركات العائلية.





“

إن هدفنا الأسمى هو المحافظة على الإرث الذي تركه والدنا وأن نساهم في تطوير مجتمعنا إلى أقصى حدّ ممكن.

- رئيس شركة عائلية في منطقة الشرق الأوسط (الأردن)، الجيل الثاني

“

أحد أهدافنا الهامة هي إحداث فرق في عائلتنا، وشركتنا، ودولتنا.

- نائب رئيس مجلس إدارة شركة عائلية في منطقة الشرق الأوسط (لبنان)، الجيل الثاني

تمكين استدامة الشركات العائلية

مجموعة كيمجي رامداس، سلطنة عمان

بانكاج كيمجي، رئيس

تتمتع مجموعة كيمجي رامداس بتاريخ عريق من العمل في سلطنة عمان. شكّل انتقال الأب المؤسس رامداس ثاكري من الهند إلى عُمان في العام ١٨٧٠ لتأسيس شركة تجارية، حجر الأساس لتكتل شركات سيصبح واحدًا من أكبر التكتلات في منطقة الشرق الأوسط. ترافق منذ ذلك الحين، نمو العائلة مع نمو السلطنة: أطلقت عُمان عددًا من مشاريع البنى التحتية الكبيرة في السبعينات نتيجة لازدهار قطاع النفط، وقد لعبت عائلة كيمجي في ذلك الحين دورًا أساسيًا في نمو السلطنة. وعندما تم تسليط الضوء على أهمية توطيد القوى العاملة في منطقة الشرق الأوسط، كانت عائلة كيمجي سباقة في استحداث فرص العمل للمواطنين العمانيين وتنمية مهاراتهم.

تحتفل الشركة في العام المقبل بعيدها الخمسين بعد المئة. وقد استطاعت العائلة بفضل تواجدها لأجيال المتعددة ومساهماتها الكبيرة أن تشكّل عنصرًا أساسيًا من تطوّر السلطنة ونسيجها الاجتماعي. كما تدرك العائلة تمامًا معنى الاستمرار لأجيال والتواجد في بيئة تؤثر وتتأثر بمسيرة الشركة العائلية.

من ناحيته، يشدّد بانكاج كاناكسي كيمجي ابن حفيد رامداس ثاكري ورئيس مجموعة كيمجي رامداس، على أهمية التماسك خصوصًا في أوقات التغييرات الجذرية ويقول: "تعتبر التغييرات الجذرية الناجمة عن الرقمنة من أبرز التحديات التي تواجهها الشركات العائلية، إلى جانب تفاعلات العمل والخصائص الديمغرافية المتغيرة. وعلينا أن نتطرق إلى مسائل على غرار الانتقال من التعامل ما بين الشركات إلى التعامل ما بين الشركات والمستهلكين، ما يعني الإلمام التام بسلسلة العمل من ألف إلى ياء. كما يجب أن نتكيف مع الواقع الجديد ونغيّر الطريقة التي نزاوّل بموجبها أعمالنا."

يكون التكيف مع معايير بيئة العمل الجديدة حصيلة جهود جماعية تبذلها الشركات العائلية إلى حدّ معيّن من جهة والحكومة من جهة أخرى. ويقول بانكاج كيمجي في هذا الإطار: "عندما تشهد الشركة نموًا بهذا النطاق، يصبح توفير بيئة عمل حاضنة وفرص متساوية لكافة العاملين وتسهيل اعتماد إطار مناسب للحكومة، من الأولويات التي يجب النظر فيها حفاظًا على استمرارية العمل. ومن ناحية، يمكن للحكومة أن تضطلع بدور داعم في هذا الإطار ولكن من الناحية الأخرى، يجب على الشركات العائلية أن تركز بنفسها على اعتماد رؤية واستراتيجية واضحة حرصًا على تحقيق النمو في المستقبل."



سنة التأسيس	١٩٧٠
الجيل الحالي الذي يتولى قيادة الشركة	الجيل الخامس
عدد الموظفين	٥,٠٠٠
القطاعات	التجارة بالتجزئة، والمنتجات الاستهلاكية، والبناء، ومواد البناء، والمنتجات الهندسية، والخدمات اللوجستية، وخدمات التأمين، والسفر، وحلول تقنية المعلومات

القطاعات ذات الأولوية، مسألة يمكن أن تتخطى إطار التعاون مع الحكومة. ويوضح قائلاً: "إننا نشهد دخول صناديق ثروة سيادية في مجالات لا تدرج عادةً ضمن النطاق الحكومي مثل قطاع السياحة الذي يشكّل ركيزة من ركائز نمو اقتصاد المملكة."

وبرأي بانكاج كيمجي أن في صلب إدارة تعاون فعال ضمن بيئة عمل منظمة وميسرة، تقع مسؤولية كبيرة ألا وهي مسؤولية الأداء الحسن والعمل سويًا ومسؤولية الردّ إلى المجتمع كذلك. ويقول في هذا الإطار: "تعتبر الشركات العائلية المساهم الأكبر في مبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات في الدولة، من هنا، يصبّ الحرس على استدامة مثل هذا الجزء الحيوي من المجتمع في مصلحة الجميع. تكون الشركات العائلية ذات أحجام معينة منظمة ذاتيًا ومع ذلك، من المحبذ أن تعتمد نموذجًا للحكومة دعمًا لاستمرارية العمل. إذ لا يمكن لرب العائلة منفردًا أن يحكم إلى الأبد شركة رأسمالها مليارات الدولارات. ختامًا، على كل واحد منا تحمّل مسؤولية إنفاذ بعض أفضل الممارسات ويكون التحقيق الأمثل لذلك عندما تتضافر جهودنا كافة."

بمعنى آخر، إن الشركات العائلية في منطقتنا تضطلع بدور محوري لا يسمح بتجاهلها. ويقول بانكاج كيمجي في هذا الإطار: "إن الحرس على توافر إطار حوكمة متين وفعال، متطلب في غاية الأهمية. من هنا، يمكن للحكومة أن تعتمد خطة داعمة لأهداف الاستدامة مثل إجراءات التدقيق الخاصة بالحكومة، ويتعين على الشركات العائلية أن تمثل لبعض القواعد والمعايير. ويمكن لهذه الجهود أن تسير بشكل ميسر وأن تثمر عن النتائج المرجوة من خلال نظام ضوابط وموازين بدلاً من التدخلات، وللمديرين المستقلين دور حيوي كذلك." إن المحافظة على مستوى ملائم من الشفافية يعود بالفائدة على كافة الأطراف المتعاونة مع الشركات العائلية ويحمي مصالحها: "يمكن للبنوك الاطلاع بالدليل الملموس على إطار الحوكمة المعتمد من قبل الشركة في حال طلب الأخيرة قرصًا يفوق مبلغًا محددًا"، وفق بانكاج كيمجي.

لطاما دعمت البيئة الاقتصادية الشركات العائلية وتحديداً في منطقة الشرق الأوسط، إلا أن الزمن قد اختلف ورُفعت الإعانات المالية عن المرافق العامة في السنوات الأخيرة. ارتفعت مثلاً ضريبة دخل الشركات في سلطنة عمان من ١٢٪ إلى ١٥٪، من هنا على الشركات العائلية أن تكون قادرة على التكيف مع السيناريوهات المتغيرة. ولكن يشدد بانكاج كيمجي على أن الوقاية الحكومية المفرطة قد تقيّد النمو كذلك. ويوضح: "يمكن لأنظمة الوقاية المتعلقة بالملكية وتعريفات الاستيراد أن تشكل سيقًا ذي حدّين. ففي حال فرض القيود على الشركات المتعددة الجنسيات، سيثنيها ذلك عن إضافة القيمة محليًا. في الوقت عينه، تتمتع الشركات العائلية بقدرة كبيرة على التجاوب مع ديناميكيات السوق المتسارعة التغيير، كما أنها قادرة على التكيف بشكل إيجابي مع التغيير. لذلك، لا تحتاج هذه الشركات إلى بيئة عمل توفر حماية مفرطة بل إلى بيئة توفر فرصًا متكافئة. من هنا، يجب احتضان المؤسسات الأجنبية مع رفع مستويات التنافسية الخاصة بنا في الوقت عينه، وذلك من خلال تكييف نماذج وطرق العمل الحالية بطريقة تضمن استمرار النمو في المستقبل."

إلى ذلك، يرى بانكاج كيمجي أن التعاون ما بين الحكومة والشركات العائلية، مسألة هامة من شأنها تعزيز قطاعات محددة. كما أنه يعتقد أن الشراكات بين القطاعين العام والخاص وسيلة للنمو تنطوي على إمكانيات هائلة، ويقول في هذا الصدد: "يتعين على الحكومة تشجيع عقد الشراكات ما بين القطاعين العام والخاص في مجالات مختلفة. كانت سلطنة عمان من رواد خصخصة قطاع المياه. ويتم النظر الآن في فرص خصخصة شركات نقل ومرافق عامة أخرى ولكن لم يتم اتخاذ خطوات إضافية في هذا الإطار بعد. يمكن للشراكات بين القطاعين العام والخاص أن تشكل وسيلة ناجحة لتعزيز بعض القطاعات. يجب عرض هذه الفرصة وفي حال لم تنجح المساعي، تتولى الحكومة عندئذ زمام الأمور بالكامل. لكن يبقى الجانب الرئيسي الحرس على إضافة القيمة محليًا." وبالنسبة إلى بانكاج كيمجي، فإن استحداث التآزر المناسبة لتطوير

المبادئ الخمسة لتعزيز البيئة الحاضنة



هاريندرا كيلاث
مسؤول - قسم الحوكمة والامتثال
شركة بي دبليو سي

ما الخطوات التي يمكن للشركات العائلية اتخاذها؟

١. تشكيل جزء من الرؤية الحكومية الخاصة بالتنمية الاجتماعية الاقتصادية. إلقاء الضوء على أهمية اكتساب المعرفة من الشركات في ما بينها وتشكيل كيان يكون صوتاً قوياً للمجتمع - قوياً لدرجة تحث على التغيير.
٢. تحمّل مسؤولية المحافظة على العمل حرصاً على ديمومة الشركة للأجيال المستقبلية. وذلك عبر اعتماد أطر الحوكمة المناسبة والتخطيط المبكر للتعاقب.
٣. المشاركة في الأنشطة الجماعية. تطوير منصات لمشاركة المعرفة على مستوى النظراء وعقد شراكات مع منظمات تقوم على توجّه فكري مماثل وتضع استدامة الشركات العائلية على جداول أعمالها.
٤. الاستثمار في التدريب والتنمية على المستوى الداخلي. تنعكس تطوير قدرات الموظفين والجيل التالي، في قوى عاملة تتمتع بمهارات عليا ما يعود بالفائدة على المجتمع والوطن.
٥. إدراك تأثير العمل على المجتمع الأوسع نطاقاً والاحتفاء به. لا يقتصر دور الشركة العائلية بكونها مساهماً حيوياً في اقتصاد المنطقة، بل إنها جهة تستحدث فرص عمل، وتبني المجتمع، وتشجّع الجيل التالي، وتحدد معالم القطاع الذي تعمل فيه كما أنها جهة فاعلة في مجال الأعمال الخيرية.

منى أبو حنا

شريكة - قسم الحكومة والقطاع العام
شركة بي دبليو سي



المبادئ الخمسة لتعزيز البيئة الحاضنة

ماذا تستطيع الحكومات أن تفعل؟

١. تطوير سياسات تنظيمية مراعية لعمل الشركات. السماح بالتنظيم الذاتي ومستوى ملائم من التنافسية وتوفير الفرص العادلة للجميع. تطوير سياسات مساندة للشركات العائلية التي تعزز على التوسع خارج الحدود المحلية، وتشجيع الاستثمار في البحوث والتطوير واقتصاديات المعرفة أو النظر في إطلاق مبادرات أخرى مضافة للقيمة يمكن فيها للشركات العائلية أن تضطلع بدور ريادي.
٢. تشجيع وتمكين حاضنات الأعمال ومراكز الابتكار التي تعزز قدرة الشركات العائلية على النظر في نماذج عمل جديدة وفي اعتماد تقنيات رقمية تساعد هذه الشركات على إعادة التجديد داخلياً وتحسين نفسها للمستقبل.
٣. اعتبار الشركات العائلية بمثابة مستثمر مشترك هام وقادر على إضفاء القيمة في قطاعات محددة، على صعيد الشراكات بين القطاعين العام والخاص. تحديد أوجه التآزر وإقامة تحالفات مع الشركات العائلية تعود بالفائدة على الطرفين بدلاً من التنافس معها.
٤. بناء البيئة الملائمة التي تدعم النمو الاقتصادي والتنافسية. إنشاء هيئات حكومية أو شبه حكومية تركز على المحافظة على مصالح الشركات العائلية واستدامتها وتقديم الدعم للمنظمات غير الحكومية كي تكون قادرة على فعل المثل.
٥. تحديد التوقعات من إضفاء الطابع المهني على الشركات العائلية من عمليات التعاقب فيها. تقوم منظومة العمل الداعمة على إرساء التوازن ما بين الحقوق والواجبات، من هنا أهمية وضع توجيهات وأحكام خاصة بالشركات العائلية. وضع توجيهات للتعاقب والحوكمة وتقديم التدريبات وقياس النتائج مقابل التوقعات.

نقاط ختامية

يقف قادة الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط في وجه بيئة عمل متزايدة التعقيدات. إلا أن القدرة على تحقيق النمو المستدام في زمن التغيرات الجذرية مسألة حيوية، ليس فقط لضمان استمرارية الشركات العائلية بل لمصلحة المنطقة ككل.

ولكن في ظل هذه الأوقات العاصفة بالتغيرات، لدى قادة الشركات العائلية فرصة لعبور هذه المرحلة بنجاح وذلك بصب تركيزهم على أربعة مجالات رئيسية من شأنها تمهيد الطريق للنمو:

أولاً وفيما يتعلّق بالمنحى الداخلي، على قادة الشركات إضفاء الطابع المهني المطلوب على العمل، واعتماد أطر أفضل للحوكمة، ووضع خطة للتعاقب حرصاً على انتقال ميسر من جيل إلى التالي.



ثانياً ومن منحى العمل، من المهم أن يتم تقييم كفاءة ومعدلات ربحية مجالات العمل بشكل موضوعي، إضافة إلى العمل على تحسين الأداء ووضع أجندة متينة تضمن مستقبل الشركة.



النقطة الثالثة تتعلّق بأثر الابتكار والتحوّل الرقمي اللذين يعتبران من الأدوات التنافسية التي لا يمكن التغاضي عنها - بالتالي، فإن التكيف مع المجال الرقمي ورعاية الابتكار من الضرورات في يومنا هذا.



أما النقطة النهائية فهي التعاون الذي نعتبره برأينا من العوامل الرئيسية الممكنة للنمو: إن التعاون بين النظراء وبين القطاعين العام والخاص إضافة إلى صياغة سياسات داعمة للنمو، عوامل تسهم في الحرص على استدامة الشركات العائلية.



ختاماً، إن ازدهار منطقة الشرق الأوسط واستدامتها من ازدهار الشركات العائلية واستدامتها.

أهمية الشركات العائلية على الصعيد العالمي

“

تتواجد الشركات العائلية في شتى جوار العالم، فهي من أقدم أشكال العمل عبر التاريخ. وتتسم الشركات العائلية حول العالم بروح ريادة الأعمال، وبمنظار بعيد المدى للنمو، وبأسس مجتمعية متجذرة وقيم راسخة ومتينة تنتقل من جيل إلى آخر. ولا خلاف على الأثر القيم المترب عن هذه الشركات على الاقتصاد ومعدلات التوظيف حول العالم - على الرغم من الإحصاءات التي تشير إلى معدلات استمرارية ضئيلة مع مرور الأجيال.

وتستوجب المحافظة على إرث الشركة العائلية تخطي مجموعة من التحديات المعقدة التي تؤثر بشؤون الملكية والإدارة. يعتبر إتقان التعامل مع التحديات الداخلية الناجمة من ديناميكيات العائلة والملكية، على القدر عينه من الأهمية كإتقان تسيير العمل - ويقضي الهدف من هذين الشقين الحرص على استدامة العمل للأجيال التالية.

وفي يومنا هذا، باتت الشركات العائلية تنظر في شؤونها أخذةً بالاعتبار الصعيد العالمي، ونحن كذلك. فنحن نساند الشركات العائلية عبر دعم أهدافها الرامية إلى تحقيق النمو، والتخطيط للاستمرارية، وتنمية الجيل التالي. من هنا، تتمحور مهمتنا حول مساعدة الشركات العائلية بكل ما أوتينا من موارد، على النمو والازدهار وإضفاء الطابع المهني المطلوب وتحقيق النمو المستدام المنشود. والشركات العائلية الأكثر قوة تعني مجتمعات واقتصاد عالمي أكثر قوة كذلك.

بالتالي، لنا أن نتخيل القوة التي ستمتّع بها الشركات العائلية عندما تحقق أهدافها!

بيتر إنجليش

الرئيس العالمي لقسم الشركات العائلية،
رئيس قسم خدمات ريادة الأعمال والشركات الخاصة
في أوروبا والشرق الأوسط وإفريقيا



جهات الاتصال

لمزيد من المعلومات حول الخدمات التي يمكن أن نقدمها لشركتكم العائلية أو حول أي من المواضيع الواردة أعلاه، يُرجى التواصل مع:

رئيس قسم خدمات الشركات الخاصة والشركات العائلية:

عدنان زايدي

رئيس قسم خدمات ريادة الأعمال والشركات
الخاصة في منطقة الشرق الأوسط
شركة بي دبليو سي

البريد الإلكتروني:

adnan.zaidi@pwc.com

المساهمون في إعداد هذا التقرير:

أمين ناصر

استشاري رئيسي في قسم الشركات الخاصة
في منطقة الشرق الأوسط
شركة بي دبليو سي

البريد الإلكتروني:

amin.n@pwc.com

الدكتور أنيل كورانا

شريك في قسم الاستراتيجية والابتكار
والرئيس العالمي لقسم المنتجات الصناعية
شركة بي دبليو سي

البريد الإلكتروني:

anil.khurana@pwc.com

عماد أبو عز

رئيس قسم التكنولوجيا
في منطقة الشرق الأوسط
شركة بي دبليو سي

البريد الإلكتروني:

imad.abuizz@pwc.com

منى أبو حنا

شريكة في قسم الحكومة والقطاع العام
شركة بي دبليو سي

البريد الإلكتروني:

mona.abouhana@pwc.com

هذا التقرير من إعداد:

إفنيكي أنتونيادو

قسم خدمات ريادة الأعمال والشركات الخاصة
في منطقة الشرق الأوسط
شركة بي دبليو سي

البريد الإلكتروني:

evniki.antoniadou@pwc.com

أنطوان أبو منصور

رئيس قسم الصفقات
في منطقة الشرق الأوسط
شركة بي دبليو سي

البريد الإلكتروني:

antoine.aboumansour@pwc.com

هاريندرا كيلاث

مسؤول قسم الحوكمة والامتثال
شركة بي دبليو سي

البريد الإلكتروني:

harendra.kailath@pwc.com

كارل ماكينزي

رئيس قسم استحداث القيمة
في منطقة الشرق الأوسط
شركة بي دبليو سي

البريد الإلكتروني:

karl.mackenzie@pwc.com

ستيفاني جرونر-باكلي



منهجية البحث

يشير محتوى استطلاع شركة بي دبليو سي للشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط ٢٠١٩ إلى بيانات تمّ جمعها خلال العام ٢٠١٨. بالنسبة إلى الإصدار العالمي من استطلاع الشركات العائلية، تمّ إجراء ٢,٩٥٣ مقابلة مع مسؤولين تنفيذيين رئيسيين من شركات عائلية من ٥٣ دولة حول العالم. وقد تراوح حجم أعمال الشركات التي شاركت في هذا الاستطلاع ما بين ٥ مليون ومليار دولار أمريكي. تمّ تحليل كافة النتائج المتوصل إليها من قبل "Jigsaw Research" وهي شركة مستقلة تُعنى بالبحوث المتعلقة بالسوق. تمّ إجراء ٣٨ مقابلة مع شركات عائلية في منطقة الشرق الأوسط.



