

استطلاع الشركات العائلية

في مصر لعام ٢٠٢١

يجب على الشركات العائلية تعزيز الاحترافية والكفاءة المهنية في أعمالها من أجل زيادة مرونتها وضمان قدرتها على التغلب على أزمة جائحة كوفيد-١٩ والخروج منها بقوة أكبر مما كانت عليه قبلها.

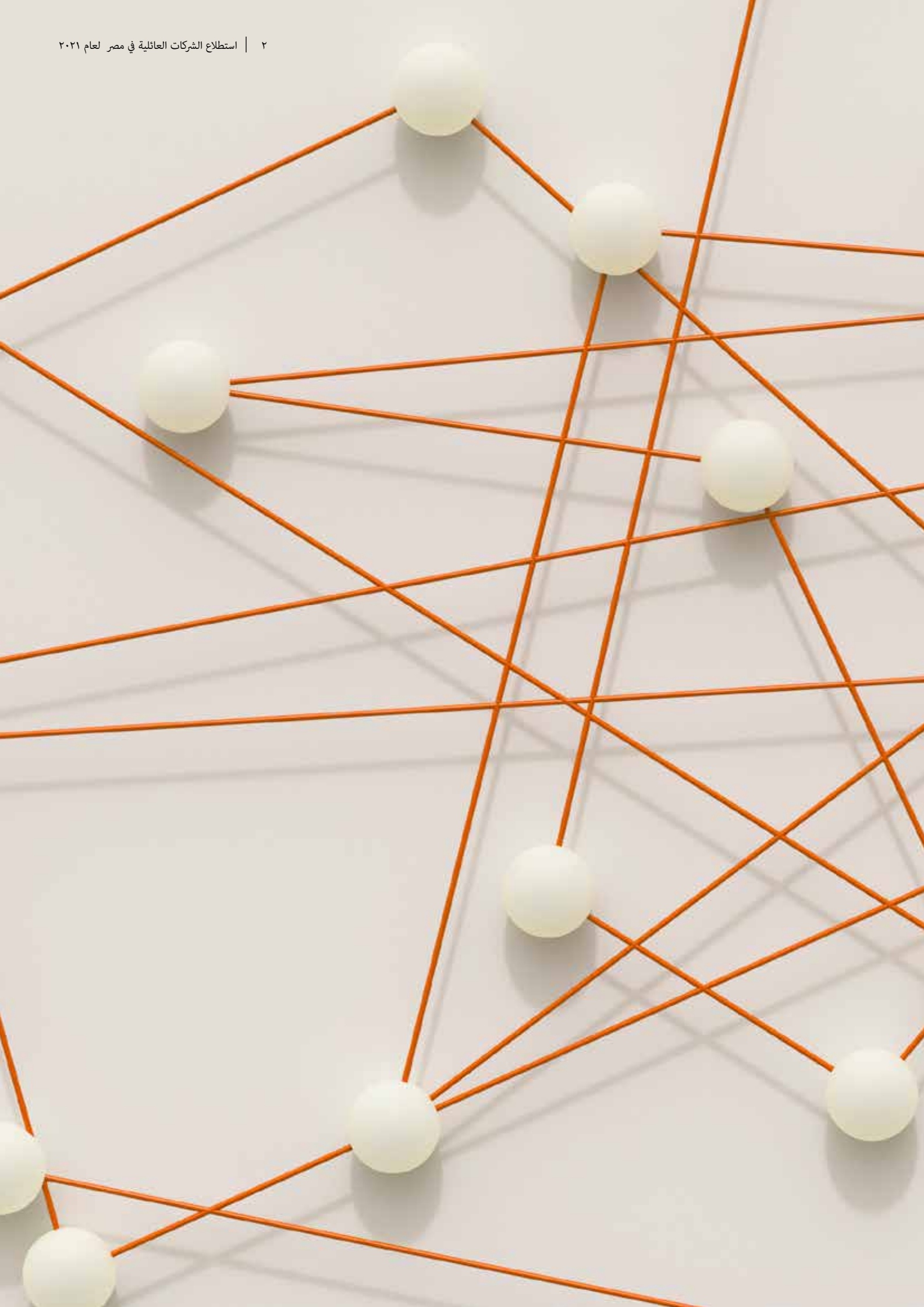
- بي دبليو سي

مقدمة

تلعب الشركات العائلية في مصر دوراً هاماً في الاقتصاد المصري، إذ تُمثّل أكثر من نصف الشركات العاملة في الاقتصاد المصري، وتستحوذ على نصيب الأسد من الدخل القومي، وتوفّر الغالبية من فرص العمل. وخلال الموجة الأولى من جائحة كوفيد-١٩ التي اجتاحت العالم في ربيع عام ٢٠٢٠، تصدرت الشركات العائلية المشهد وشكلت الخط الأمامي في تعامل الدولة المصرية مع تلك الأزمة غير المسبوقة. ومع وصول اللقاحات وانحسار الوباء، لن يقل الدور الذي ستلعبه تلك الشركات أهمية عن سابقه في النهوض باقتصاد البلاد واستعادة عافيته.

وعلى هذا الأساس، أجرينا استطلاعنا الميداني الأول للشركات العائلية في مصر كجزء من سلسلة الاستطلاعات المحلية والإقليمية والعالمية المستمرة التي تجريها شركة بي دبليو سي حول الشركات العائلية. ويحدد تحليلنا للشركات العائلية في مصر الموضوعات والتوجهات المشتركة التي يواجهها هذا القطاع في خضم مواجهته للتحديات الناجمة عن الانكماش الاقتصادي. وعلاوة على ذلك، يقدم الاستطلاع توجيهات مدعومة بالأدلة للشركات العائلية حول كيفية تعزيز الاحترافية والكفاءة المهنية في أعمالها لاقتناص الفرص المتاحة بعد مرور الأزمة.

وننتهز هذه الفرصة لتوجيه الشكر لكل من شارك في استطلاعنا في خضم هذه الأزمة الاجتماعية والاقتصادية العصيبة، ونتطلع قدماً لسماع أفكاركم حول ما توصلنا إليه من نتائج ولزيادة التعاون مع الشركات العائلية في مصر على مدار السنوات القادمة بينما نواصل استكشافنا لنمو هذا القطاع.



اتخاذ خطوات لتعزيز الاحترافية والكفاءة المهنية في شركتك وعائلتك ضرورة ملحة في رحلة التغلب على أزمة جائحة كوفيد-١٩ والخروج منها بقوة أكبر مما كانت عليه قبلها

ولعل عدم وجود هياكل إدارية احترافية في الأوقات التي كان فيها الوضع الاقتصادي بطيئاً وأقل اضطراباً لم يكن بالعيب الجلي، ولكن الوضع مختلف الآن. ففي ظل التقلبات الشديدة التي يشهدها السوق والتغيير المدفوع بالتحول الرقمي، لن يسع الشركات العائلية في مصر الاعتماد على الطرق التقليدية لتوريث شركاتهم وهي بوضع آمن إلى الأجيال القادمة. ولذا، ينبغي العمل على تعزيز الاحترافية والكفاءة المهنية مع الاعتماد في ذلك على أفضل الخبرات الخارجية المتاحة في مجال الإدارة وتشكيل مجالس إدارة لشركاتهم للتغلب على هذه الأزمة والخروج منها بقوة أكبر مما كانت عليه قبلها محافظةً في ذات الوقت على مصالح العائلة المالكة للشركة على المدى البعيد.

تتسم أكثر الشركات العائلية نجاحاً بسمات مميزة مشتركة تمنحها في كثير من الأحيان ميزة تنافسية تتفوق بها على غيرها من الشركات. وألقت سلسلة استطلاعات الرأي الإقليمية والعالمية التي أجرتها شركة بي دبليو سي حول الشركات العائلية الضوء على بعض من تلك السمات، ولعل أبرزها هو التخطيط طويل المدى والمرونة في عملية اتخاذ القرار والالتزام تجاه الموظفين والمجتمع المحلي.

ولقد ظهرت نقاط القوة تلك واضحة جلية في العديد من الشركات التي شاركت في استطلاعنا الميداني الأول للشركات العائلية في مصر والذي غطى شركات لا يتخطى عدد العاملين فيها بضع مئات من العاملين، إذ تمكنت العديد من تلك الشركات من التأقلم سريعاً مع الأثر غير المسبوق للموجة الأولى لجائحة كوفيد-١٩ التي امتدت خلال الفترة من شهر مارس وحتى شهر يوليو من عام ٢٠٢٠، وأظهرت مرونة وسرعة واستبصاراً استراتيجياً مكنها من التحول إلى العمل عن بعد والبيع عن طريق الإنترنت بل واستغلال الفرص التي أوجدتها الجائحة في قطاعات منها صناعة الأغذية والإمدادات الطبية.

ولم يكن هذا هو الاستنتاج الوحيد الذي توصل إليه استطلاعنا، حيث أظهرت نتائج الاستطلاع أدلة على محدودية قدرة الشركات العائلية في مصر على مواكبة التغيير الاقتصادي السريع الذي أسهمت أزمة جائحة كوفيد-١٩ في تسريع معدلاته. فعلى سبيل المثال، أشارت النتائج إلى أن الشركات العائلية في مصر بحاجة إلى مضاعفة جهودها لتطبيق استخدام التقنيات الرقمية في الإدارات المختلفة بشركاتهم انطلاقاً من إدارة سلسلة التوريد وحتى المبيعات وعلاقات العملاء. ولكن الأولوية يجب أن تكون لتعزيز الاحترافية والكفاءة المهنية في أعمال تلك الشركات وبيئات العمل لديها. وأظهرت ردود المشاركين في استطلاعنا أن أغلب الشركات العائلية تعتمد على العلاقات غير الرسمية القائمة على الثقة أكثر من هياكل وإدارة الشركات الرسمية، فلا يوجد لدى ٤٥% من المشاركين في الاستطلاع مجلس إدارة رسمي لشركاتهم في حين لا يوجد لدى ٣٩% منهم لجان خاصة بتقييم المخاطر والمراجعة والامتثال.



واستناداً على نتائج استطلاعنا، ننصح الشركات العائلية في مصر باتخاذ ثلاثة إجراءات رئيسية وتطبيقها على وجه السرعة لاكتساب المرونة وضمان خلق قيمة مستدامة في الوقت الذي تتعافى فيه البلاد من أزمة جائحة كوفيد-١٩.

ينبغي على الشركات العائلية في مصر أن تعمل على:

١ تعزيز الاحترافية والكفاءة المهنية في الشركة لضمان استقلالية الإشراف على مجلس الإدارة والاستعانة التامة بوظائف والمراجعة والامتثال وإدارة المخاطر.

٢ تعزيز الاحترافية والكفاءة المهنية في العائلة وما يتضمنه ذلك من وضع خطة تعاقب مناسبة وتدريب الأجيال القادمة ليتمتعوا بالمهارات والمؤهلات اللازمة.

٣ الاستعداد لمستقبل مختلفٍ شكلاً وموضوعاً بعد أزمة جائحة كوفيد-١٩ بوضع خطط استراتيجية واضحة لتسخير إمكانيات التقنيات الرقمية في خدمة الشركة.

٣٩٪
لا يوجد لدى
منهم لجان خاصة بتقييم المخاطر والمراجعة
والامتثال

في حين

٤٥٪
لا يوجد لدى
من المشاركين في الاستطلاع مجلس إدارة
رسمي لشركاتهم

نظرة عامة على استطلاع

الشركات العائلية في مصر لعام ٢٠٢١

الدروس المستفادة من أزمة جائحة كوفيد-١٩

للشركة. وفي هذا الإطار، أشار ٢١٪ فقط من المشاركين في الاستطلاع أنهم قرروا طلب العون والمساعدة خلال الأزمة من أفراد آخرين من العائلة من خارج الشركة لما يتمتعون به من مهارات وخبرات مختلفة، وهو ما يُظهر ثقة عاليةً بالنفس فيما يتعلق بما لديهم من موارد وإمكانات.

تزامنت مشاركة الشركات في الاستطلاع مع نهاية الموجة الأولى من الجائحة وما صاحبها من قيود واضطرابات في السوق. وقد أظهرت بعض الشركات العائلية في مصر مرونة وسرعة في التعامل مع الظروف العسيرة التي نجمت عن الأزمة حيث نجحت في تدارك الموقف وتخفيف الأضرار التي لحقت بأعمالها، بينما عانت شركات أخرى في مواكبة انقطاع سلاسل التوريد وانخفاض المبيعات والتباطؤ الاقتصادي بوجه عام. وقد ظهرت هذه الصورة المتضاربة واضحةً في عينة استطلاعنا. فعندما ضربت الموجة الأولى البلاد في مارس من عام ٢٠٢٠، سارعت العديد من العائلات المالكة إلى العمل مع فرق إدارة شركاتهم على اتخاذ تدابير فورية لإنشاء مراكز لإدارة الأزمة وضمان سلامة موظفيهم وذلك قبل الشروع في اتخاذ خطوات تكتيكية للحفاظ على استقرار الشركة. وتضمنت تلك الخطوات تحليل السيولة النقدية وتخطيط السيناريو التشغيلي

الدروس المستفادة الحقيقية من أزمة جائحة كوفيد-١٩

النقاط الجوهرية التي يتوجب على الشركات العائلية في مصر أخذها بعين الاعتبار

٥	٤	٣	٢	١
هل استخدمت الشركة التقنيات والبيانات الصحيحة لإدارة طريقة تعاملها مع الأزمة؟	هل تجاوزت الشركة بسرعة مع تعامل الشركات المنافسة مع الأزمة؟	هل تواصلت الشركة بفعالية وسرعة مع الموظفين وأصحاب المصلحة الرئيسيين الآخرين؟	هل كان لدى الشركة خطة فعالة على مستوى الشركة بالكامل للتعامل مع الأزمة؟	هل كان لدى الشركة أفضل مسؤولين تنفيذيين في فريق إدارة الأزمة؟ وهل كان هناك هيكل واضح للمساءلة؟



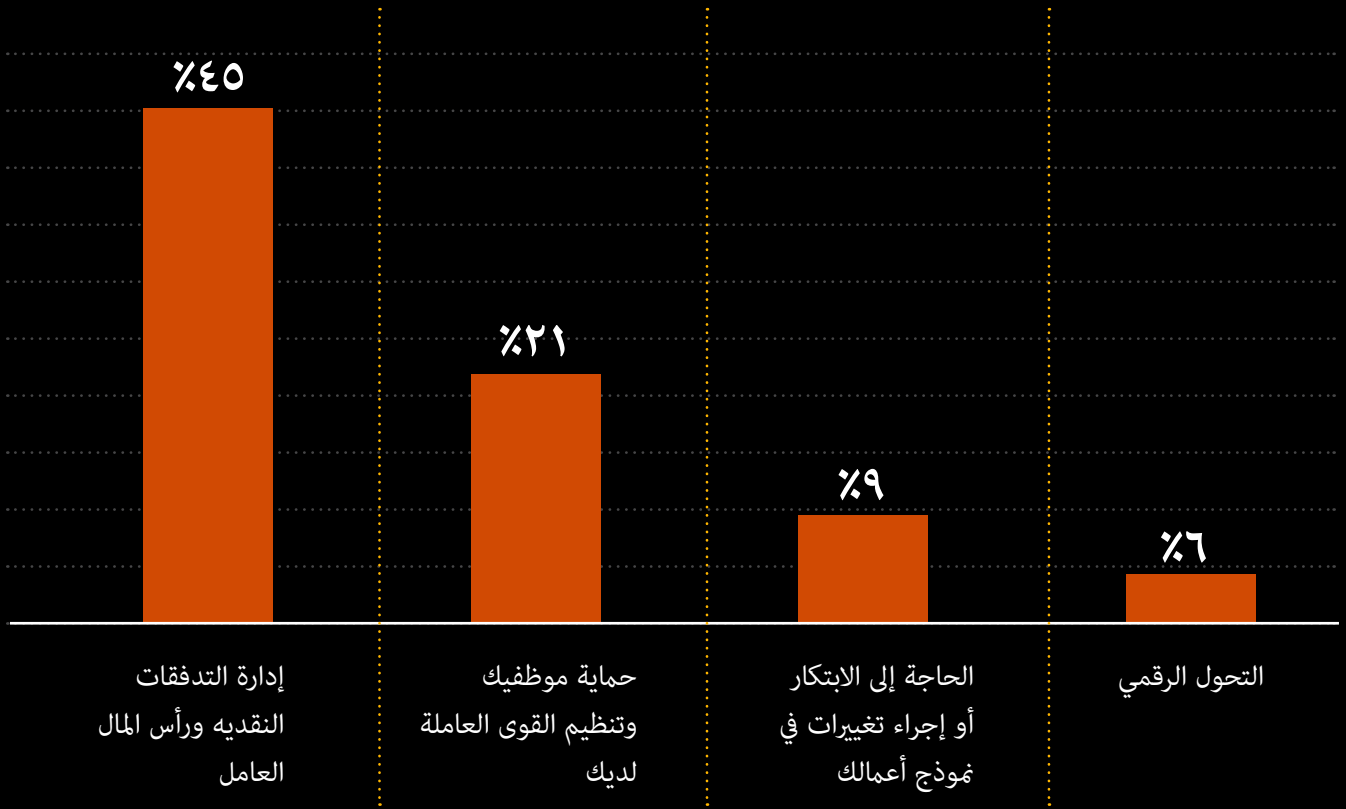
اهتمامات الشريحة الأكبر من الشركات العائلية المشاركة في الاستطلاع. فعلى سبيل المثال، جاءت مراجعة محفظة الأعمال في ضوء المناخ الاقتصادي الحالي في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية على رأس أولويات متوسط المشاركين في الاستطلاع مسجلاً متوسط ٦٤ درجة على مقياس تمثلي فيه درجة ١٠٠ رأس قائمة الأولويات، بينما حلت مسألة التعامل مع حالات انقطاع سلسلة التوريد واستكشاف قنوات توريد بديلة في المرتبة الخامسة مسجلاً ٦٣ درجة وذلك على الرغم مما لجائحة كوفيد-١٩ من أثر كبير يُتوقع استمراره على شبكات التوريد المحلية والعالمية. وما لم تلق الحاجة لإجراء إعادة هيكلة مالية اهتماماً أكبر من سابقتها حيث جاءت في مرتبة أدنى على رأس أولويات المشاركين مسجلاً متوسط ٥١ درجة.

لم يكن من المستغرب أن يأتي تحسين الربحية في ظل المناخ الاقتصادي المتقلب والمتسارع على رأس قائمة أولويات معظم المشاركين في الاستطلاع. غير أن ٩٪ فقط من المشاركين عبروا عن ضرورة الابتكار أو إجراء تغييرات في نماذج أعمالهم، بينما صنف ٦٪ منهم فقط التحول الرقمي على أنه أحد أهم أولوياتهم.

ولعل هذه النتائج تظهر تفاؤلاً مستغرباً إلى حد ما بتحسن الأوضاع على الرغم من التنبؤات الاقتصادية لمصر في مرحلة ما بعد انقضاء الجائحة، إذ توقع البنك الدولي انخفاض الناتج المحلي الإجمالي لمصر من ٦٪ في عام ٢٠١٩ إلى ٤٪ في عام ٢٠٢٠ ثم إلى ٢٪ في العام ٢٠٢١. وقد تبدو تلك التنبؤات تشاؤمية في ضوء ما أحرز من تقدم في مجال تطوير اللقاح. ومع ذلك، وجد أن ما تبذله معظم الشركات الأخرى من حرص وعناية في مرحلة ما بعد الجائحة ليس على قائمة

س. قم بترتيب أهم أولوياتك كصاحب عمل في ضوء المناخ الاقتصادي المتقلب الحالي

المصدر: استطلاع الشركات العائلية في مصر لعام ٢٠٢٠.

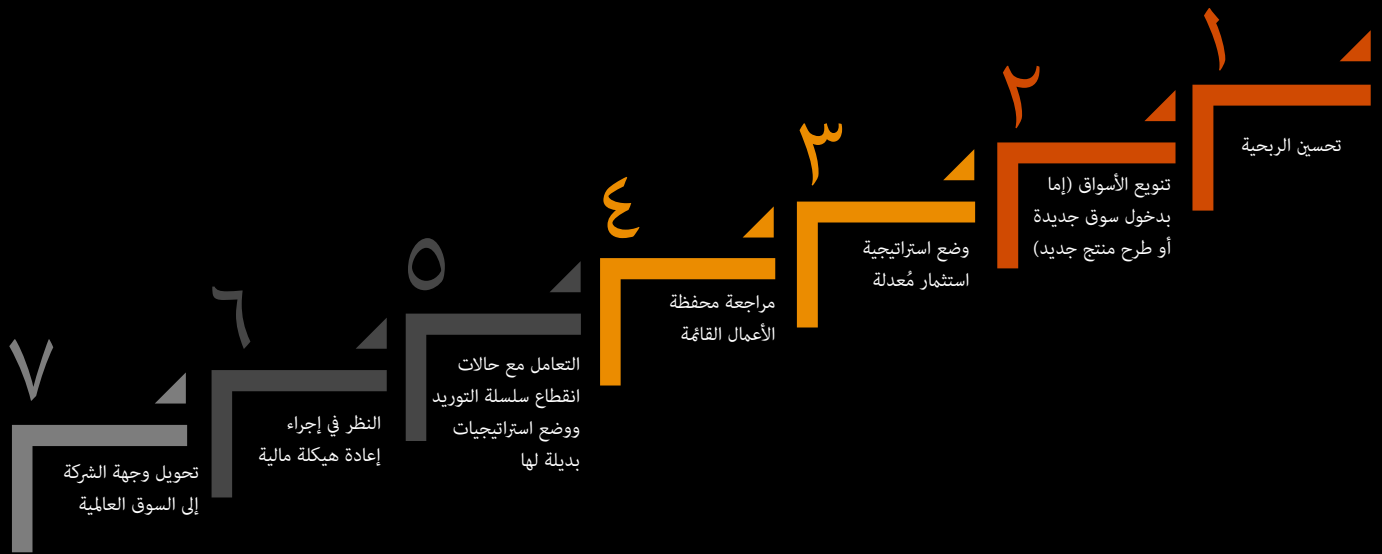


وفي الواقع، تُشير جميع نتائج الاستطلاع عند النظر إليها في سياق السوق المحلي والعالمي إلى نفس الاتجاه، إذ أن حقيقة تعامل الشركات العائلية في مصر بصورة جيدة مع الوضع الطارئ الذي فرضته جائحة "كوفيد-١٩" لا يعني بالضرورة أنها مؤهلة لتحقيق الازدهار والنمو في الوضع الاقتصادي بعد انحسار الجائحة، لما يشهده من سرعة وتغير متسارع مدفوعاً بالتقنيات الرقمية من شأنه تحويل منظومة الأعمال على مستوى العالم. وعلى النقيض من ذلك، تُرجح النتائج أنه ينبغي على الشركات العائلية أن تحذر وألا تفترض أن هياكل وثقافات العمل التي مكنتهم من عبور أزمات الماضي وحتى خلال الموجة الأولى من الوباء تُناسب المستقبل القريب بعد انحسار الوباء، فلن تنجح في الحفاظ على قدراتها التنافسية سوى الشركات التي تُدار إدارة دقيقة وتمتلك خبرة في مجال التكنولوجيا.

ويسعنا القول بأن العائلات التي امتلكت شركاتها وأدارتها بنجاح لأجيال متعاقبة خلال العديد من الأزمات السابقة تتمتع بالخبرة والمعرفة اللازمة لمواجهة التحديات التي ستظهر بعد انحسار جائحة كوفيد-١٩. ولعل ما يلفت النظر هو إشارة ٤٣٪ من المشاركين في الاستطلاع إلى عدم امتلاكهم لخطة استراتيجية ديناميكية تغطي الثلاث إلى الخمس سنوات المقبلة، في حين أشار ٨٠٪ إلى ترجيح قيامهم في الفترة الحالية بوضع خطة، ونرى أنه يجدر بهم المسارعة بوضع هذه الخطة. ومن بين ٥٧٪ من الشركات المشاركة في استطلاعنا والتي تمتلك خطاً استراتيجية ديناميكية تغطي من ثلاث إلى خمس سنوات، حقق ثلاثة أرباع هذه النسبة في عام جائحة "كوفيد-١٩" وحتى تاريخه نمواً أعلى بصورة ملحوظة مقارنة بمتوسط المشاركين في الاستطلاع.

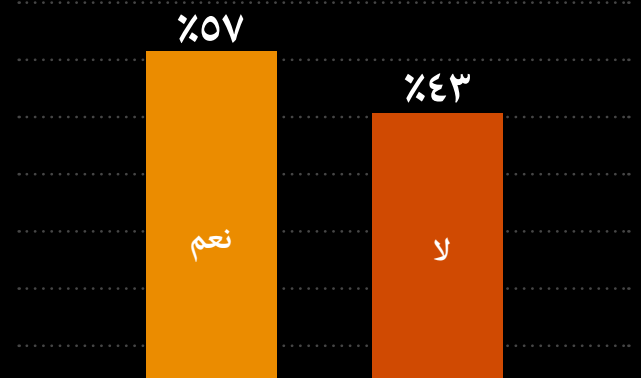
س. ما هي أولوياتك في ظل الأوضاع الاقتصادية الحالية؟

المصدر: استطلاع الشركات العائلية في مصر لعام ٢٠٢٠.



س. هل يوجد لدى شركتك خطة استراتيجية ديناميكية تغطي الثلاث إلى الخمس سنوات المقبلة؟

المصدر: استطلاع الشركات العائلية في مصر لعام ٢٠٢٠.



A close-up photograph of a hand holding a single wooden block above a stack of several other wooden blocks. The hand is positioned in the upper right quadrant, with fingers gripping the block. The stack of blocks is in the lower left quadrant, showing a variety of wood tones from light to dark. The background is a soft, out-of-focus light blue.

الحاجة إلى تعزيز الاحترافية والكفاءة المهنية في الشركات العائلية المصرية

- تعزيز الاحترافية والكفاءة المهنية في الشركة لضمان استقلالية الإشراف على مجلس الإدارة واستحداث عمليات فعالة للمراجعة والامتثال وإدارة المخاطر.
- تعزيز الاحترافية والكفاءة المهنية للعائلة وما يتضمنه ذلك من وضع خطة تعاقب وظيفي محكمة وتدريب الأجيال القادمة ليتمتعوا بالمهارات والمؤهلات اللازمة.

تعزيز الاحترافية والكفاءة المهنية في الشركة

لقد أكدت نتائج استطلاعنا أن الشركات العائلية في مصر تسير بخطى بطيئة تجاه تعزيز الاحترافية والكفاءة المهنية لإدارتها وعملياتها مقارنة بنظيراتها على مستوى العالم. فعلى سبيل المثال، أشار ٤٥٪ من المشاركين في الاستطلاع إلى عدم امتلاكهم لمجلس إدارة رسمي، بينما أشار ٢٥٪ تقريباً من المشاركين الذين تمتلك شركاتهم مجلس إدارة إلى عدم تيقنهم من أنهم مجهزون تجهيزاً كاملاً لإدارة المخاطر المرتبطة بجائحة كوفيد-١٩. وبالإضافة إلى ذلك، لم تطلب سوى ٥٠٪ فقط من مجالس إدارات تلك الشركات مراجعة محفظة أعمالها وإجراء مقارنات معيارية للعديد من عملياتها التجارية بغية تحديد الوحدات ضعيفة الأداء. وفي ذات الوقت، لم تمتلك الشريحة الأكبر من مجالس الإدارة لجان مختصة بإدارة المخاطر والمراجعة والامتثال والاستثمار.

ولعل أسباب ذلك تعود إلى جذور متأصلة في ثقافة الشركات العائلية في مصر، فعادة ما تتحفظ الشركات العائلية في مصر على تعيين أفراد من خارج دائرة العائلة. وإضافة إلى ذلك، لا يوجد في مصر إلزام قانوني على الشركات بتعيين أعضاء مجلس إدارة مستقلين. كما تُظهر نتائج الاستطلاع أن تلك الشبكات المتداخلة شكلت تكوين الشركات العائلية في مصر، حيث أشار ٩٤٪ من المشاركين في الاستطلاع إلى أنهم يسمحون لأفراد العائلة بالعمل في الشركة، بينما أشار ٥٣٪ من المشاركين إلى أنهم يسمحون لأزواج أفراد العائلة المالكة للشركة بالعمل فيها.

وهناك مشكلة أخرى تظهر مباشرة من طبيعة منهج البحث داخل دائرة العائلة والذي تتبعه العديد من الشركات العائلية وهي صعوبة استقطاب المهارات والمواهب الخارجية والحفاظ عليها من أجل تدعيم الشركة. ودون وجود نظام يُعزز الاحترافية والكفاءة المهنية ويضع المديرين والمسؤولين التنفيذيين الموهوبين على مسار وظيفي منظم، يمكن أن تعاني الشركات العائلية

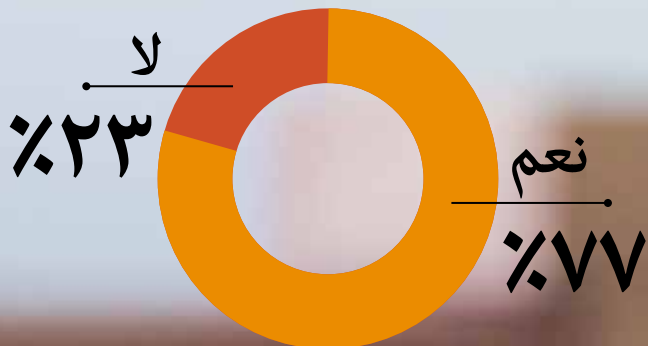
في منافسة الشركات الأخرى التي تقدم حوافز منها خيارات الأسهم والمكافآت القائمة على الأداء. ويجدر بالشركات العائلية مجابهة هذا التحدي إذا كانت تهدف إلى التوسع على الصعيد الدولي وترغب في تنويع أعمالها بالدخول إلى أسواق جديدة، وعليها كذلك أن تُحسن من إدارتها للمخاطر والعمل على الابتكار بفعالية أكبر. وسيتعين على العديد من الشركات العائلية استقطاب كوادر ماهرة ومؤهلة في جميع هذه المجالات حتى تتمكن من تحقيق النتائج المرجوة.

وقبل ظهور الوباء، كانت الشركات العائلية في مصر تتعرض بالفعل لضغوط متزايدة لتعزيز الاحترافية والكفاءة المهنية لإدارتها وعملياتها لضمان استدامتها على المدى الطويل في ضوء التغير الاقتصادي السريع المدفوع بالتقنيات الرقمية والتقلبات التي يشهدها السوق، حتى جاءت جائحة كوفيد-١٩ لتزيد من حدة تلك الضغوط بعد أن كشفت للكثير من تلك الشركات أن انعزالها وطريقتها غير الرسمية في مباشرة العمل لن ترتقي لمجابهة هذا التحدي المتمثل في عبور هذه الأزمة غير المسبوقة. ولعل الخطر الذي يُهدد الملاك الذين يرفضون الإنصات إلى هذه الإشارات التحذيرية ويمتنعون عن تعزيز الاحترافية والكفاءة المهنية في شركاتهم يتمحور في عدم قدرة الشركة على البقاء لتسليمها إلى الأجيال القادمة.

ولكن لحسن الحظ بدأت العديد من الشركات العائلية بالفعل في اتخاذ خطوات لتطوير نُظم إدارتها وعملياتها، وتشمل التدابير الرئيسية ضمان خضوع مجالس إدارات هذه الشركات للمساءلة التامة عن تصرفاتهم وتحملهم المسؤولية تجاه المساهمين وأن يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بالمهارات والخبرات المتنوعة الصحيحة لتنفيذ جدول الأعمال الذي يضعه المساهمون وأن يكون هناك فصل واضح بين أدوار المجلس وهيكل الإدارة والمساهمين.

س. هل أنت واثق من أن مجلس إدارة شركتك مُجهز تماماً لإدارة أزمة جائحة كوفيد-١٩ الحالية والمخاطر المرتبطة بها؟

المصدر: استطلاع الشركات العائلية في مصر لعام ٢٠٢٠.



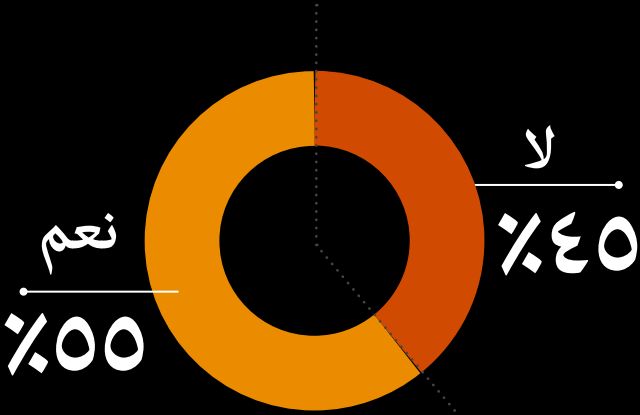
س. هل تمتلك شركة عائلتك مجلس إدارة رسمياً؟

المصدر: استطلاع الشركات العائلية في مصر لعام ٢٠٢٠.



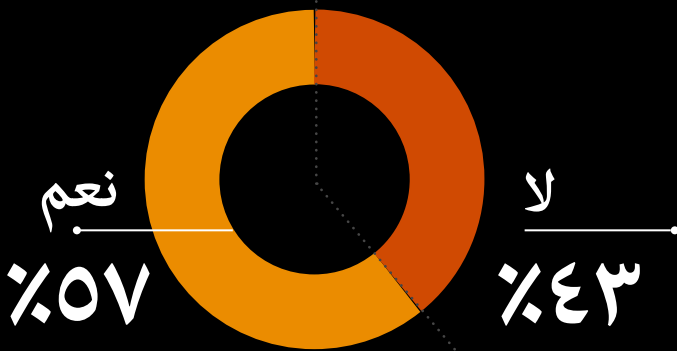
س. هل لدى شركتك خطة موضوعة لتنظيم التعاقب الوظيفي؟

المصدر: استطلاع الشركات العائلية في مصر لعام ٢٠٢٠.



س. هل قمت بإشراك الجيل التالي من أفراد العائلة عند التخطيط للتعاقب الوظيفي؟

المصدر: استطلاع الشركات العائلية في مصر لعام ٢٠٢٠.



ويبدو جلياً من هذه النتائج وما توصلت إليه الاستطلاعات الأخرى التي أجرتها شركة بي دبليو سي حول الشركات العائلية أن غالبية المشاركين في الاستطلاع لا يزالون ينتهجون منهج من سبقهم في إدارة شركاتهم مستخدمين نفس الترتيبات غير الرسمية، فلا يمتلك الغالبية العظمى منهم آليات لحل النزاعات أو إجراءات موثقة تنظم انضمام أفراد العائلة إلى الشركة أو تخارجهم منها، أو إجراءات للوساطة الخارجية، أو غيرها من الهياكل الإدارية الرسمية الأخرى التي نراها تنتشر يوماً بعد يوم في الشركات العائلية الناجحة على مستوى العالم.

تعزيز الاحترافية والكفاءة المهنية في العائلة

يتمحور تعزيز الاحترافية والكفاءة المهنية في العائلة حول وضع قواعد وبروتوكولات تضع إطاراً رسمياً للعلاقة بين أفراد العائلة، ودائماً ما تُحاط هذه الخطوة بقدر كبير من الحساسية في ظل التداخل بين المشاعر والتاريخ العائلي والعمليات التجارية. وفي أعقاب ما أحدثته جائحة كوفيد-١٩ من اضطراب، يجب على العديد من الشركات العائلية مواجهة هذا التحدي على وجه السرعة لاكتساب المرونة وحماية الشركة من أجل الأجيال القادمة وضمان استخدامها على المدى الطويل. وفي هذا السياق، يجب أن يرى الملاك تعزيز الاحترافية والكفاءة المهنية في العائلة كجزء لا يتجزأ من تعزيز الاحترافية والكفاءة المهنية في الشركة لضمان التزام جميع أفراد العائلة برؤية استراتيجية واحدة للشركة في ضوء ظروف السوق المضطربة وتقليلاً لتضارب المصالح المحتمل.

ولعل ما يُثير القلق هو أن العديد من مالكي الشركات العائلية المشاركين في الاستطلاع يرى أنه لا حاجة لهم على الإطلاق لوضع إطار رسمي لعلاقتهم بالشركة، أو أن هذه الحاجة ثانوية ولا تنطوي على قدر كبير من الأهمية. فعلى سبيل المثال، أشار ٦٤% من المشاركين في الاستطلاع إلى عدم وجود اتفاقية رسمية للمساهمين لديهم، ولا يوجد لدى ٤٥% منهم خطة تعاقب، بينما أشار ٤٣% منهم إلى أنهم لم يشركوا الجيل التالي من أفراد العائلة عند تجهيزهم للتعاقب، ويمتلك ١١% فقط شيئاً يُشبه النظام أو البروتوكول العائلي، في حين يمتلك ١١% منهم سياسة تنظم تعيين أفراد العائلة ولدى ٦% منهم مجلس عائلي، وتمتلك شركة واحدة من الشركات المشاركة في الاستطلاع إجراءات للوساطة عبر أطراف خارجية حال وجود نزاعات بين أفراد العائلة.

س. أي من السياسات والإجراءات التالية مُطبق في شركتك، إن وجد؟

المصدر: استطلاع الشركات العائلية في مصر لعام ٢٠٢٠.

اتفاقية مساهمين	٣٦%
لا شيء مما سبق	٣٦%
أفضل عدم الإجابة	١٣%
نظام أو بروتوكول عائلي	١١%
إجراءات للأحداث الطارئة والعارضة	١١%
سياسة تنظم تعيين أفراد العائلة	١١%
وصية	٦%
مجلس عائلي	٦%
آليات تسوية النزاعات	٦%
نصوص خاصة بالانضمام والتخارج	٤%
وسيط خارجي	٢%

س. أي من الخيارات التالية، إن وجد، يُمكنك أن تصف به طريقة حل النزاعات العائلية في شركتك؟

المصدر: استطلاع الشركات العائلية في مصر لعام ٢٠٢٠.

يتم حل النزاع بين أفراد العائلة المعنيين به مباشرة	٥٣%
يتم مناقشة النزاع بانفتاح في العائلة	٢٨%
يتم تجاهل النزاع بسبب الأعراف المجتمعية	٢٣%
غير منطبق / لم يقع خلاف	١٥%
تستعين بأطراف خارجية لتسوية النزاع	٦%
خيارات أخرى	٤%
لا شيء مما سبق	٢%

وفي ضوء الظروف التي فرضتها جائحة كوفيد-١٩، لا نعتقد بأنه يمكن للشركات العائلية في مصر أن تفترض أن الروابط العائلية غير الرسمية ستكون كافية للحفاظ على كيان الشركة وتحقيق قيمة مستدامة في سوق يزيد فيه التنافس يوماً بعد يوم. وبناءً على ما توصلنا إليه من نتائج، يجب على العديد من الشركات العائلية أن تضع على وجه السرعة إجراءات تنظم كيفية تفاعل العائلة مع الشركة بدلاً من الاعتماد على العادات والإجراءات القديمة التي ضربت جذورها في أزمنة بطيئة الحركة وظروف يسهل توقعها.

ويجب أيضاً أن يأتي التخطيط الدقيق للتعاقب الوظيفي على رأس جداول أعمال الشركات العائلية، مما يمكنها من تقليل احتمالية حدوث نزاعات داخلية والاعتماد على دراية الأفراد الأصغر سناً في العائلة بالتقنيات الرقمية مع تدريبهم على تحمل المسؤوليات الإدارية وضمان بقاء الشركة في أيدي أفراد العائلة في ضوء الأوضاع الجديدة المتمثلة في تسريع وتيرة التغيير القائم على التقنيات.

كيفية التغلب على أزمة جائحة

كوفيد-١٩ والخروج منها بقوة

أكبر مما كنت عليه قبلها

الاستعداد للأوضاع الطبيعية الجديدة

ستكون الشركات العائلية التي أتمت عملية تعزيز الاحترافية والكفاءة المهنية في موقف قوي لتنفيذ توصياتنا النهائية التالية:

- الاستعداد لمستقبل مختلف شكلاً وموضوعاً بعد أزمة جائحة كوفيد-١٩ بوضع خطط استراتيجية واضحة لتسخير إمكانيات التقنيات الرقمية في خدمة الشركة.

تُشير نتائج استطلاعنا إلى أن الشركات العائلية في مصر أظهرت مرونة خلال الموجة الأولى من الجائحة إلا أن العديد منها لا يمتلك استراتيجية واضحة للتعامل مع التحديات المقبلة. وفيما يتعلق بالشركات التي أتمت عملية تعزيز الاحترافية والكفاءة المهنية، ينبغي أن يوجه مجلس الإدارة والمدير التنفيذي وفريق الإدارة العليا جهودهم لتجهيز الشركة للأوضاع الطبيعية الجديدة بدءاً بالخطوات الثلاث التالية:

<p>٣</p> <p>بدء تطبيق برنامج «الجاهزية للنمو والتوسع في الأوضاع الطبيعية الجديدة» لتنفيذ تلك القرارات بهدف إعادة تقييم استراتيجيتك وعملياتك ومنهجيتك جذرياً.</p>	<p>٢</p> <p>وضع تصور للقرارات الجريئة وبعيدة المدى التي ينبغي عليك اتخاذها تحسباً لتلك التغييرات.</p>	<p>١</p> <p>تحديد التحولات الجذرية في مجال عمل الشركة وفي الأسواق ومدى تأثيرها على الشركة.</p>
--	---	--

وفي مرحلة تحديد التحولات، ينبغي على إدارة المخاطر التركيز على تقييم محركات القيمة والتدفقات النقدية، فمن المحتمل أن تستمر بعض حالات الاضطراب المرتبطة بجائحة كوفيد-١٩ لفترة مؤقتة، بينما قد يتحول البعض الآخر إلى واقع مستمر.

إدارة المخاطر في الأوضاع الطبيعية الجديدة

السيولة والرافعة المالية	الربحية	العوائد
<p>المخاطر الرئيسية:</p> <ul style="list-style-type: none"> • إدارة المخزون • القدرة على تحصيل الذمم المدينة • مجابهة ضغوط سداد الذمم الدائنة 	<p>المخاطر الرئيسية:</p> <ul style="list-style-type: none"> • التكاليف المتغيرة • القدرة على تعديل التكاليف الثابتة 	<p>المخاطر الرئيسية:</p> <ul style="list-style-type: none"> • التقلب في الطلب • القدرة على شراء المواد الخام • القدرة على تقديم المنتجات والخدمات • اللوائح المنظمة للأسعار

في ظل الأوضاع الطبيعية الجديدة وما تشهده من تطورات سريعة، يُمكن أن يؤدي خفض التكاليف غير المنظم إلى تقويض بقاء شركتك على المدى الطويل والحد من آفاق نموها. ولذا، يجب على الإدارة العليا:

- توجيه الموارد المالية والاستثمارات إلى مجالات العمل المتوقع أن يكون لها الدور الأكبر في إضافة القيمة
- خلق ميزة تنافسية عبر طرح منتجات وخدمات جديدة أو محسنة أو عن طريق إيجاد قنوات توزيع جديدة أو تنفيذ عمليات أكثر كفاءة

أما في المرحلة الثانية (وضع تصور للقرارات)، ينبغي على الشركات:

١

أن تجري على وجه السرعة مراجعات شاملة لمحفظة أعمالها بهدف التوسع الجغرافي.

٢

إعادة النظر في نماذج الأعمال والتشغيل.

٣

إعادة تقييم الأصول بما يتماشى مع استراتيجية الشركة الخاصة بالأوضاع الطبيعية الجديدة ومدى استعدادها لتقبل المخاطر.

سلسلة التوريد والاستثمار في الإنتاج المحلي لخفض الاعتماد على الواردات، والاستثمار في التقنيات والمهارات الرقمية في جميع مجالات الشركة

وفي مرحلة بدء التطبيق، ينبغي على الشركات العائلية أن تعتمد على استراتيجية مرنة تواكب ظروف السوق المتقلبة وسريعة التغير، إذ أن آليات صنع القرارات المبتكرة والمرنة تُحقق ميزة تنافسية لأصحابها. وبينما تتحلى أغلب الشركات العائلية الناجحة في مصر بهذه الخصائص والصفات، ينبغي توجيه الجهود لبناء قدرات لتسيّد السوق في الأوضاع الطبيعية الجديدة مع توفير التمويل عبر أنظمة تكلفة أكثر فاعلية.

تزداد خطورة تقييم الأعمال وإعادة توزيع رأس المال خاصة في ظل ظروف السوق الحالية المتقلبة. ولكن من الضروري توفير السيولة وإعادة توزيع رأس المال لاقتناص الفرص التي أوجدتها الاضطرابات المرتبطة بجائحة كوفيد-١٩. وخلال علمية التقييم، ينبغي النظر في إقامة شراكات مع الشركات ذات القدرات الحيوية، فضلاً عن النظر في فرص الاندماج والاستحواذ.

وفي مرحلة وضع تصور للقرارات، ينبغي على الشركات أيضاً إعادة النظر في نماذج الأعمال والتشغيل لديها، وبنبغي عليها تبني وجهة نظر طويلة الأجل مع العملاء والموردين والموظفين والجهات التنظيمية، لضمان استمرار علاقات قوية مع جميع أصحاب المصلحة، وذلك فضلاً عن المسائل الرئيسية التي ينبغي التعامل معها بعد انحسار الأزمة، ويشمل ذلك: إيقاف المنتجات والخدمات التي لا تُدر أرباحاً والعمل على زيادة مرونة وتنوع

وفي المرحلة الثالثة (بدء التطبيق)، ينبغي على الشركات العائلية، مع مراعاة الهدف المُحدد أعلاه، أن:

١

تحدد التكاليف "النافعة" و"المهدرة" في تغيير واجهة السوق.

٢

توقف العمليات والمنتجات والخدمات التي ستندثر في ضوء الظروف التي فرضتها جائحة ٧-١٩.

٣

تبدأ أو تسرع تنفيذ برامج التحول الرقمي وتسخير قدرات التقنيات الناشئة في المجال.

استناداً إلى نتائج استطلاعنا، هناك مصدر كبير للقلق يتمثل في أن العديد من الشركات العائلية في مصر لا تزال لا تستوعب على النحو الكافي السرعة التي تُغير بها التقنيات الرقمية القائمة على البيانات وجه الاقتصاد العالمي. فعلى سبيل المثال، أشار ٦٤٪ من المشاركين في الاستطلاع إلى أنهم لا يعتقدون أن أعمالهم عرضة للتغيير الناتج عن التحول الرقمي، بينما أشار ٥٥٪ من المشاركين إلى أنهم ليسوا عرضة لهجوم إلكتروني بينما صنف ٦٪ منهم فقط التحول الرقمي على أنه أحد أهم أولوياتهم.



٦٪

فقط صنف التحول الرقمي على أنه أحد أهم أولوياتهم

٥٥٪

يعتقدون أنهم ليسوا عرضة لهجوم إلكتروني

٦٤٪

يعتقدون أن أعمالهم عرضة للتغيير الناتج عن التحول الرقمي

مدعوماً بتعزيز الاحترافية والكفاءة المهنية للتعاقب وثقافة مؤسسية تتسم بالمرونة والاستباقية وتُرحب بالموهبة الخارجية في مجال الإدارة. وستكون الشركات العائلية التي تتبنى هذه التغييرات، بدلاً من مقاومتها، في وضع أفضل للبقاء والازدهار مع تعافي مصر من الوباء.

والحق أنه لا يسع الشركات العائلية في مصر أن تتجاهل مدى العلاقة بين التقنيات الرقمية وبين بقاء تلك الشركات ونجاحها في السنوات القادمة بغض النظر عن حجم تلك الشركات والقطاعات التي تعمل بها. وعليه، يجب عليها أن تستثمر سريعاً في القدرات والمهارات الرقمية على كافة مستوياتها، بدءاً من أتمتة العمليات وسلاسل التوريد المدعومة بالذكاء الاصطناعي ووصولاً إلى تحليلات البيانات، وهو ما سيمكنها من خدمة عملائها بشكل أفضل.

وفضلاً عما سبق، أظهرت الشركات المشاركة في استطلاعنا أدلة مقنعة على عدم صحة محافظة الشركات العائلية على أساليب إدارتها غير الرسمية وطرق العمل التقليدية بها، لمجرد أنها موروثه عن الجيل السابق، حيث تتطلب التحديات والفرص التي أوجدتها الاضطرابات الاقتصادية والاجتماعية الحالية إطاراً واضحاً

حول الاستطلاع

غطى الاستطلاع شركات عائلية بأحجام مختلفة وتم تقسيم الشركات ضمن فئات ممثلة لمختلف القطاعات، بداية من قطاع العقارات والمأكولات والمشروبات وحتى الإنشاءات والخدمات المالية.

سعيًا منها لتحديد الأثر التجاري والاقتصادي لجائحة كوفيد-١٩ على الشركات العائلية في مصر، أجرت بي دبليو سي من خلال مكتبها في مصر استطلاعها بمشاركة ٤٧ شركة وذلك خلال الفترة من ١٦ أغسطس وحتى ١٠ أكتوبر ٢٠٢٠.

٤٥٪

من المشاركين في الاستطلاع مملوكين ملكية مشتركة بين الإخوة

٣٦٪

من المشاركين في الاستطلاع تخضع لنظام الرجل الواحد

٤٣٪

من المشاركين في الاستطلاع قائمين بالكامل في مصر ويقتصر عملهم على مجال واحد

٣٢٪

من المشاركين في الاستطلاع يعملون في أكثر من دولة واحدة

٣٦٪

من المشاركين في الاستطلاع يعملون في أكثر من قطاع واحد

ماذا بعد؟

تستمر شركة بي دبليو سي في تقديم خدماتها الاستشارية لرواد الأعمال وعائلاتهم لأكثر من ١٦٠ عاماً، ونقدم اليوم خدماتنا إلى ٨٤% من أكبر ٧٥٠ شركة عائلية على مستوى العالم، والتي تضم عدداً من الشركات العائلية من منطقة الشرق الأوسط. وتضم شبكتنا الخاصة بالشركات العائلية على مستوى العالم أكثر من ٣٠٠٠ خبير وشريك متخصص في تقديم الاستشارات وخدمات تدقيق الحسابات للشركات العائلية.

وفي حين أن لكل شركة عائلية تركيبة متميزة ومختلفة عن غيرها، ندرك أن جميع الشركات العائلية تتشارك في سمات تسهم في نجاحها. ولذلك عملنا على تحليل تلك السمات وقمنا بوضع منهجيتنا ”جدول أعمال الملاك“ والتي تتناول التحديات التي تواجهها العائلات والشركات معاً.

لمزيد من المعلومات حول ما يمكننا تقديمه لمساعدة شركتكم العائلية، يرجى زيارة موقعنا على الرابط الإلكتروني www.pwc.com/me أو التواصل معنا.

للتواصل

عدنان زيدي

شريك ورئيس وحدة ريادة الأعمال والشركات الخاصة في منطقة الشرق الأوسط
بي دبليو سي الشرق الأوسط

adnan.zaidi@pwc.com



نبيل دياب

شريك وكبير مسؤولي العمليات
بي دبليو سي مصر

nabil.diab@pwc.com



ماجد عز الدين

الشريك التنفيذي
بي دبليو سي مصر

maged.ezzeldeen@pwc.com



أمين ناصر

استشاري أول وخبير اخدمات استشارات الشركات العائلية
بي دبليو سي الشرق الأوسط

amin.n@pwc.com



إيناس إبراهيم

مدير رئيسي
بي دبليو سي مصر

inas.ibrahim@pwc.com



أحمد منصور

شريك
بي دبليو سي مصر

ahmed.mansour@pwc.com







نبذة عن بي دبليو سي

هدفنا في بي دبليو سي هو بناء الثقة في المجتمع وحل المشاكل المهمة. وتعتبر بي دبليو سي شبكة شركات متواجدة في ١٥٥ دولة ويعمل لديها أكثر من ٢٨٤,٠٠٠ موظف ملتزمين بتوفير أعلى معايير الجودة في خدمات التدقيق والضرائب والخدمات الاستشارية. ولمزيد من المعلومات والتواصل معنا، الرجاء زيارة الموقع الإلكتروني www.pwc.com.

تأسست بي دبليو سي في الشرق الأوسط منذ ٤٠ عاماً ولديها ٢٢ مكتباً في ١٢ دولة في المنطقة ويعمل بها نحو ٦٠٠٠ موظف. (www.pwc.com/me).

بي دبليو سي تشير إلى شبكة بي دبليو سي و/ أو واحدة أو أكثر من الشركات الأعضاء فيها، وكل واحدة منها هي كيان قانوني مستقل. ولمزيد من المعلومات، يرجى زيارة موقعنا www.pwc.com/structure.

© ٢٠٢١ بي دبليو سي. جميع الحقوق محفوظة