

الشركات العائلية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي الرحلة إلى استدامة طويلة الأمد

نتائج الدراسة الاستقصائية الافتتاحية حول الشركات العائلية في دول الخليج
أكتوبر ٢٠١٥



بالتعاون مع:

مجلس الشركات
العائلية الخليجية
GULF FAMILY BUSINESS COUNCIL
عضو في FBN



مقدمة:

في العام ٢٠١٤، أطلقت شركة ماكنزي أند كومباني الدراسة الاستقصائية الأولى للشركات العائلية في دول الخليج، بالتعاون مع مجلس الشركات العائلية الخليجي، على أن يتم إجراء هذه الدراسة بشكل دوري لاحقاً لمتابعة التقدم.

ورحب مجلس الشركات العائلية الخليجي بالعمل البحثي الذي يُنجز حالياً كوسيلة لتعزيز الحوكمة والأداء وزيادة مساهمة الشركات العائلية في المنطقة. وقدم مجلس الشركات العائلية الخليجي معلومات تفيد البحث القائم حول سياق الشركات العائلية في المنطقة. وبشكل البحث جزءاً من مبادرة ماكنزي للمعرفة العالمية حول حوكمة الشركات العائلية. وتضمن التقرير استنتاجات شركة ماكنزي، فيما يقدر مجلس الشركات العائلية الخليجي النقاش القائم والمستمر حول المسائل التي طرحها البحث.

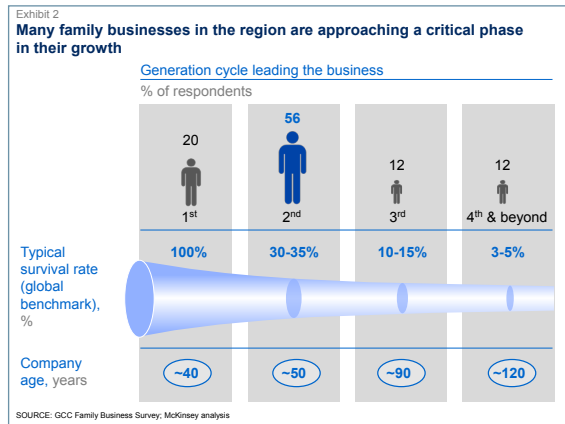
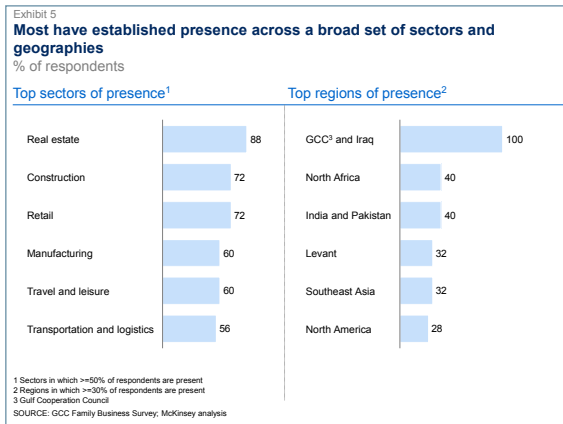
لمحة عن الدراسة الاستقصائية:

تهدف الدراسة إلى فهم وضع الشركات العائلية في المنطقة اليوم، وتحديد جدول عمل قابلاً للتنفيذ، على ضوء المجالات الأكثر صعوبة بالنسبة إلى الشركات العائلية. كذلك يضيء على الشركات التي تعتبر قدوة للمستقبل.

ولأنّ أمد حياة أي شركة عائلية يتوقف على خمسة محاور تعمل بالتزامن وهي: العائلة، والملكية، الحفظية التجارية والحوكمة، والعمل الخيري، وإدارة الثروة، طرحنا مجموعة من الأسئلة المحددة لكل محور من أجل فهم الممارسات المعمول بها حالياً. وقد نالت الشركات العائلية علامة في كل محور وهذه العلامة تعكس العمل بالممارسات ذات الصلة وفعاليتها.

عن عينة الشركات العائلية المشاركة في الدراسة:

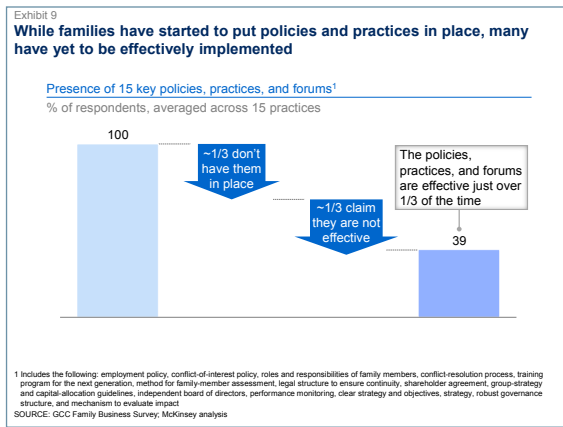
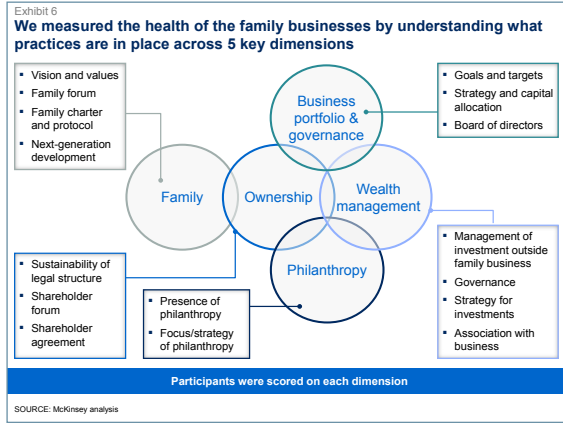
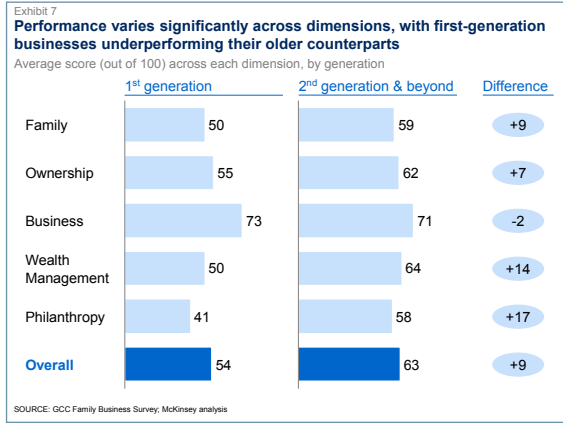
- تمثل أغلبية الشركات الأكبر حجماً في منطقة الخليج
- شركات شابة نسبياً: عمرها بين ٤٠ و ٦٠ سنة
- يتولّى الجيل الأول أو الثاني إدارة ثلاثة أرباع الشركة
- تولّد مجتمعة ما مجموعه ١٠٠ مليار دولار أمريكي من الإيرادات السنوية في المنطقة
- أكثر من ٥٠٪ من الشركات تتضمن ٥ مساهمين أو أقل
- كافة الشركات فيها على الأقل فرد واحد من العائلة يعمل بدوام كامل فيها
- ٦٠٪ من الشركات تتضمن ستة أفراد من العائلة أو أكثر يعملون فيها
- قامت أغلبية هذه الشركات بتنويع نطاق عملها بشكل كبير داخل أسواقها المحلية
- أثبتت ٨٨٪ من الشركات وجودها في خمسة قطاعات أو أكثر، وغديداً قطاع العقارات، والبناء، والتجزئة، والصناعات التحويلية، والسياحة والترفيه
- تمتلك ٧٦٪ من الشركات فروع لها خارج منطقة الخليج



النتائج الإجمالية:

شكّلت هذه السنة الأولى من الدراسة الاستقصائية خط الأساس الذي سنستخدمه كمرجع لقياس التقدم خلال السنوات القادمة. بالإجمال، سجلت عينة الشركات المستطلعة أداءً جيّداً نسبياً في المحاور الخمسة، فبلغ المعدل العام للعلامات ٦٢ من أصل ١٠٠ نقطة. غير أن هذه العلامة الإجمالية لا تظهر بعض الفروقات في أداء الشركات، وهي على الشكل التالي:

- كان أداء شركات الجيل الأول أقل من أداء نظيراتها الأكثر سنًا: صَحَّ ذلك بالنسبة إلى كافة المحاور تقريبًا، باستثناء ممارسات الأعمال. وهذه النتيجة ليست مفاجئة لأن الجيل الأول غالبًا ما ينشغل في بناء الشركة وترسيخ أسسها ويؤجل في أغلبية الأوقات جهود إرساء الحماية المطلوبة لاستمرارية الشركة.



معطيات محدّدة ذات صلة بالمحاور الخمسة:

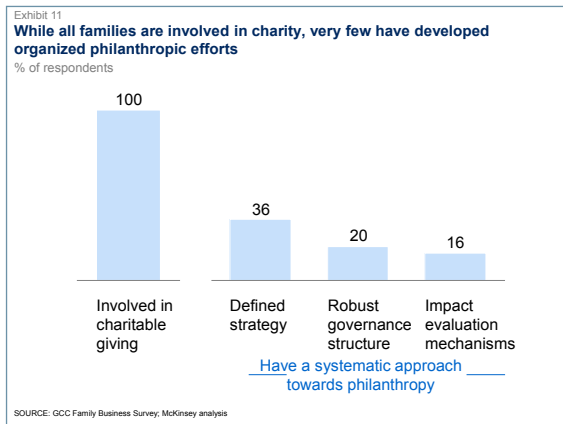
من خلال تحليل البيانات، برزت المواضيع الست التالية:

- في حين أن الشركات العائلية قد أحرزت تقدّمًا ملحوظًا على مستوى إنشاء أنظمة الحوكمة، نجح عدد قليل منها في تطبيق هذه الأنظمة. وقد سألنا الشركات المستطلعة عن مدى توقّر وفعالية ١٥ ممارسات تعتبر من الركائز لبناء نظام حوكمة فعال. أفاد ثلثا الشركات المستطلعة بأنّها بدأت بإرساء هذه الركائز، فيما أشار ثلثها فقط إلى أن مثل هذه الممارسات معتمدة بالكامل وتعمل بشكل فعال.

من بين المهام الأصعب بالنسبة إلى الشركات

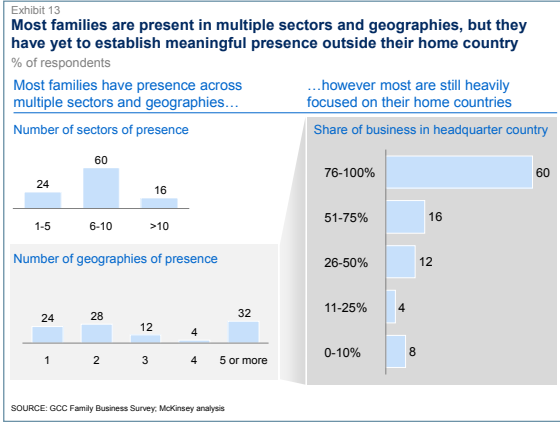
العائلية اليوم هي إدارة الديناميات العائلية، وبخاصّة عند إعداد الجيل التالي وإدارة النزاعات. وفي حين أشار ٤٤٪ من العائلات إلى اعتمادها سياسة توظيف في الشركة، ٣٢٪ فقط اعتبرت أن توزيع الأدوار والمسؤوليات واضح بين أفراد العائلة، و٢٢٪ أشارت إلى أنها تطبّق برامج تدريب فعالة، و١٧٪ أشارت إلى أنها تعتمد طريقة تقييم فعالة للجيل التالي. وفي حين أن التعاطي مع هذا الموضوع صعب نظرًا إلى حساسية الموقف، يجب طرحه منذ الأساس ووضعه في سلم الأولويات ولاسيما أنه أحد عوامل التمكين الأكثر أهمية في عملية الانتقال الناجحة من جيل إلى آخر.

جميع العائلات تقوم ببعض أشكال العمل الخيري، ولكن عددًا قليلًا منها وضع إطارًا لتنظيم جهود



العمل الخيري. أشارت جميع الشركات العائلية المستطلعة أنها تقوم بالأعمال الخيرية. إلا أن عددًا قليلًا منها وضع استراتيجية واضحة لتنفيذ هذه الأعمال الخيرية (٣٦٪). وعددًا أقل وضع هيكلية حوكمة قوية للإشراف على العمل الخيري (٢٠٪). أو حدّد طريقة واضحة لتقييم أثر جهوده (١٦٪). وقد يكون ذلك ناتجًا جزئيًا عن شبكية الشركات العائلية في المنطقة. لكن نظرًا إلى وجود رغبة عامة لدى عدد كبير من الشركات العائلية في المنطقة في الانخراط في العمل الخيري لما له أيضًا من دور في جمع أفراد العائلة حول مجموعة قيم مشتركة، سيستفيد عدد كبير من الشركات العائلية من تنظيم جهودها الخيرية بشكل منهجي أكثر.

- مع الوقت، قد تحتاج الشركات العائلية إلى التغلّب على تردّدها في الإعتماد على مصادر سيولة خارجية. اليوم، يملك عدد قليل من الشركات العائلية في المنطقة ملكية عامة على شركة قابضة أو شركات تابعة. ولكن مع زيادة حجم العائلة، تزداد أهمية المصادر الخارجية للسيولة كوسيلة لمنح أفراد العائلة مخرجاً والحّد من مجموعة المساهمين في كل شركة.



- على صعيد الأعمال، يُعتبر التنوع الجغرافي أولوية بالنسبة إلى معظم الشركات العائلية. ففي حين تتمدّد بعض الشركات العائلية إلى خارج بلدانها المنشأ (٧٦٪ منها تزاوّل أنشطة محدودة خارج منطقة الخليج). لا يزال أمام الكثير منها ترسيخ وجودها في الخارج، حيث أن ٦٠٪ تقريباً من الشركات العائلية لا تزال تحصل على إيراداتها من بلدانها المنشأ. لكن عدداً كبيراً منها يطمح إلى التوسع عالمياً وإنشاء شركات منافسة على المستويين الإقليمي والعالمي. لذلك، ستحتاج الشركات العائلية إلى تطوير ميزتها التنافسية وتصديرها للخارج وإنشاء مؤسسة تسمح لها بغرس التركيبة الجينية للشركة الأم في الشركات الجديدة.

- تعتبر إدارة الكفاءات الواعدة من أكبر التحديات بالنسبة إلى الشركات. إذ اعتبر أقل من ثلث الشركات العائلية المستطلعة أنّها تملك برامج فعالة للتطوير المهني والاحتفاظ بالموظفين التنفيذيين من خارج العائلة. وبالتالي، يجب أن ترتفع هذه النسبة إذا كانت هذه الشركات ترغب في جذب أفضل الكفاءات الواعدة في العالم. بالإضافة إلى ذلك، في حين أن أغلبية الشركات العائلية المستطلعة اعتبرت أنّها تضمن فرصاً متكافئة بين الموظفين التنفيذيين من داخل العائلة ومن خارجها، من المحتمل جداً أن يتعارض رأي الموظفين التنفيذيين من خارج العائلة مع هذه الإفادة.

التوصيات:

استناداً إلى النتائج التي توصلنا إليها، يبرز عدد من الأولويات بالنسبة إلى الشركات العائلية في المنطقة. على الصعيد العائلي بشكل خاص، تتضمن مجالات التركيز الواضحة ما يلي: ضمان التنفيذ الفعال: الاستثمار في إعداد الجيل التالي؛ اعتماد أطر استراتيجية ومنهجية أكثر بالنسبة إلى جهود العمل الخيري. استناداً إلى عملنا مع الشركات العائلية في المنطقة وفي العالم، نقدّم المبادئ التوجيهية التالية التي يتعيّن على أي شركة عائلية الأخذ بها عند تصميم نظام الحوكمة فيها:

■ ضمان التنفيذ الفعال:

- المنهج يوازي النتيجة من حيث الأهمية- الشركات التي حققت النجاح الأكبر هي التي تشرك أفراد العائلة الأوسع وتسعى إلى نيل التزامهم وتأييدهم، ولا تشرك فقط الأفراد الذين يشغلون مناصب سلطة أو الأفراد العاملين فعلياً في الشركة. كذلك يجب أن تفرّ هذه الشركات أنّها في رحلة تطوّر وأن تبدي استعدادها للتطوّر تدريجياً.
- لا يمكن تفادي اتّخاذ القرارات الصعبة- يجب أن تكون الشركة العائلية على استعداد لاتخاذ القرارات الصعبة ما إن تبحر في هذه الرحلة، من أجل تفادي أي نزاعات مستقبلية.
- ينبغي توضيح من هم الأفراد ذوي الصلاحية لاتّخاذ القرارات- يتعين على الشركة العائلية أن تحدّد مسبقاً آلية اتخاذ القرارات والشخص (الأشخاص) المسؤول عن اتخاذها من أجل تسيير العمل وتفادي الغموض.

■ إعداد الجيل التالي:

- ما من وقت مبكر جداً لإعداد الجيل التالي- تستهّل الشركات العائلية الأكثر تقدماً عملية إعداد الجيل القادم في مرحلة مبكرة من أجل إقامة رابط بين أفراد العائلة والشركة. وقد يتضمن ذلك زيارة الشركة وحضور الفعاليات، وإقامة المشاريع المشتركة مع أفراد من الجيل السابق والجيل اللاحق، وإجراء التدريب داخل الشركة، الخ
- ينبغي توضيح الأمور مسبقاً للجيل التالي- من المهم، بالقدر الممكن، تثقيف الجيل التالي حول «قواعد اللعبة» في وقت مبكر- أي هل سيسمح لهم العمل في الشركة؟ ما الذي يؤهلهم للعمل في الشركة؟ ما هي الأدوار التي قد تتوفّر لهم؟

— ينبغي أيضًا توضيح «قواعد اللعبة» للموظفين التنفيذيين من خارج العائلة— من أجل تقليص المآخذ على الشركة (كعدم اعتماد الأنظمة القائمة على الجدارة أو تثبيت حافزية الموظفين ذوي الأداء العالي)، ينبغي توضيح الخطة المرتقبة للجيل التالي من أفراد العائلة أمام الأطراف المعنية ذات الصلة.

■ المشاركة في جهود العمل الخيري:

— ينبغي أن تتوافق القضية مع قيم العائلة— حرصًا على استدامة الأنشطة الخيرية، يفضل أن تختار العائلات القضايا التي تتوافق بشكل وثيق مع قيمها العائلية.

— ينبغي ضمان استدامة التمويل— تختار بعض العائلات «حماية» مصدر التمويل للعمل الخيري من أجل التمكن من إنشاء مؤسسة مستدامة.

— ينبغي إقامة آليات حوكمة واضحة— إن الأسس التي تترك أثرًا طويل الأمد هي الأسس التي تقدر النتائج بشكل دقيق وتضمن توافق الأنشطة مع مهمتها في كافة الأوقات.

وعلى صعيد الأعمال أيضًا، على الشركات العائلية أن تستمر في تطوير أنفسها من أجل أن تزدهر وتتمكّن من الاستمرار في بيئة من التنافسية المتزايدة. كما أشار الاستبيان، تتضمن مجالات التركيز التنوع الجغرافي وإدارة الكفاءات الواعدة.

الخلاصة:

إننا، وعند النظر إلى الأفق المستقبلي، متفائلون حيال وتيرة التغيير ولا سيّما مع انتشار الوعي في صفوف الشركات العائلية حيال الحاجة إلى التغيير. وفي الوقت نفسه، ندرك أن الاختبار الحقيقي لم يأت بعد. فالمؤسسات التي يتم تصميمها وإنشاؤها اليوم، إنما ستخضع بعد عدّة سنوات إلى الاختبار الحقيقي مع انتقال القيادة إلى أفراد الجيل التالي. سيقع الدور الأهمّ على عاتق الشركات العائلية المستطلعة في استبياننا، وهي من بين الشركات العائلية الأكبر في المنطقة، إذ سيكون عليها أن تقود الطريق وتعمل كمثال تحذّي به نظيراتها التي ستستفيد حتمًا عند التعلم من إنجازات سابقتها.

